

Д. П. Дербенев

# КОМАНДНЫЙ МЕТОД ОРГАНИЗАЦИИ РАБОТЫ ПЕРСОНАЛА

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ  
ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ АСПИРАНТОВ



Государственное бюджетное учреждение города Москвы  
«Научно-исследовательский институт организации  
здравоохранения и медицинского менеджмента  
Департамента здравоохранения города Москвы»

*Д. П. Дербенев*

# КОМАНДНЫЙ МЕТОД ОРГАНИЗАЦИИ РАБОТЫ ПЕРСОНАЛА

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ  
ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ АСПИРАНТОВ  
очной и заочной форм обучения по научной специальности  
3.2.3 «Общественное здоровье, организация и социология здравоохранения,  
медико-социальная экспертиза»  
(уровень образования: подготовка кадров высшей квалификации)

*Научное электронное издание*

УДК 614.2

ББК 51.1

*Рецензенты:*

**Камынина Наталья Николаевна**, доктор медицинских наук, заместитель директора по научной работе ГБУ «НИИОЗММ ДЗМ»;

**Назарова Инна Борисовна**, доктор экономических наук, заведующий лабораторией исследования здоровья населения и системы здравоохранения Института социально-экономических проблем народонаселения имени Н. М. Римашевской – обособленного подразделения Федерального научно-исследовательского социологического центра Российской академии наук.

Дербенев Д. П.

**Командный метод организации работы персонала:** учебно-методическое пособие [Электронный ресурс] / Д. П. Дербенев. – Электрон. текстовые дан. – М. : ГБУ «НИИОЗММ ДЗМ», 2025. – URL: <https://niiioz.ru/moskovskaya-meditsina/izdaniya-nii/metodicheskie-posobiya/> – Загл. с экрана. – 25 с.

**ISBN 978-5-907952-04-1**

Данное учебно-методическое пособие представляет материалы для самостоятельной подготовки обучающихся к занятию на тему «Менеджмент в здравоохранении».

Пособие включает следующие разделы: цель изучения учебной темы, контрольные вопросы по теме / план изучения темы, учебная информация по теме, тестовые задания контроля освоения темы, учебно-методические материалы по теме.

Содержание и методический аппарат пособия призваны способствовать углублению понимания обучающимися теоретических закономерностей и практических механизмов, лежащих в основе формирования и функционирования рабочих команд как инструмента командного метода организации деятельности персонала медицинской организации.

Контингент обучающихся, для которых предназначено пособие, аспиранты, проходящие подготовку в аспирантуре по научной специальности 3.2.3 «Общественное здоровье, организация и социология здравоохранения, медико-социальная экспертиза» (очная и заочная формы обучения) и осваивающие образовательную программу одноименной учебной дисциплины.

**УДК 614.2**

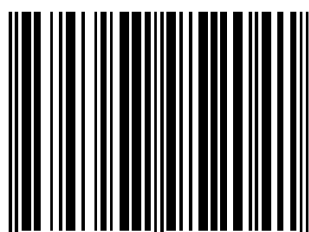
**ББК 51.1**

*Утверждено и рекомендовано к печати Научно-методическим советом ГБУ «НИИОЗММ ДЗМ»  
(Протокол № 3 от 11 марта 2025 г.).*

*Самостоятельное электронное издание сетевого распространения*

*Минимальные системные требования: браузер Internet Explorer/Safari и др.;*  
*скорость подключения к Сети 1 МБ/с и выше.*

ISBN 978-5-907952-04-1



9 785907 952041 >

© Дербенев Д. П., 2025

© ГБУ «НИИОЗММ ДЗМ», 2025

# ОГЛАВЛЕНИЕ

ЦЕЛЬ ИЗУЧЕНИЯ УЧЕБНОЙ ТЕМЫ.....	4
ПЛАН ИЗУЧЕНИЯ ТЕМЫ.....	5
УЧЕБНАЯ ИНФОРМАЦИЯ ПО ТЕМЕ.....	6
ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ КОНТРОЛЯ ОСВОЕНИЯ ТЕМЫ.....	19
УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ ПО ТЕМЕ.....	24

# ЦЕЛЬ ИЗУЧЕНИЯ УЧЕБНОЙ ТЕМЫ

Заключается в углублении понимания аспирантами теоретических закономерностей и практических механизмов, лежащих в основе формирования и функционирования рабочих команд как инструмента командного метода организации деятельности персонала медицинской организации, необходимого для успешного формирования их профессиональных компетенций в сфере управленческой, преподавательской и научно-исследовательской деятельности.

# ПЛАН ИЗУЧЕНИЯ ТЕМЫ

1. Формальные и неформальные группы в структуре организации. Причины образования, типы формальных групп. Причины появления, свойства неформальных групп. Принципы взаимодействия руководства организации с неформальными группами.
2. Рабочая команда как формальная группа, взаимодействие между участниками которой осуществляется как в неформальной группе. Определения, признаки, функции команды. Стадии формирования команды. Классификация команд.
3. Основные преимущества и недостатки командного метода организации работы персонала.
4. Общепсихологические и организационные требования к участникам рабочей команды. Основные типы поведения участника в команде. Характеристика командного игрока. Социальные роли, востребованные в эффективно работающих командах.
5. Лидерство в рабочей команде. Форма и содержание основных ролей лидера команды: роли специалиста и социально-эмоциональной роли. Психологические и этические качества лидера, необходимые для успешного руководства командой. Характеристика оптимального лидерства на отдельных стадиях развития команды.
6. Процесс формирования команды. Технология создания команды, ее этапы. Основные организационные и психологические условия успешной работы команды.
7. Общие управленческие подходы и приемы, способствующие формированию командного настроения и командного взаимодействия в трудовом коллективе.

# УЧЕБНАЯ ИНФОРМАЦИЯ ПО ТЕМЕ

Командный метод работы представляет фундаментальный управленческий подход, успешно применяемый в организации труда персонала, в том числе и в структурах здравоохранения. Использование медицинскими организациями технологии и идеологии работы в команде не только способствует реализации ими инновационных проектов, но и повышает эффективность их повседневной рутинной деятельности. Важно также и то, что активное применение медицинскими организациями командного метода позитивно сказывается на морально-психологическом настрое их сотрудников, что проявляется в усилении трудовой мотивации, приверженности ценностям организации, сплоченности и взаимопомощи и др.

Возможность преднамеренного и целенаправленного создания и функционирования команд основывается на действии тех же социально-психологических процессов и эффектов, в силу которых в рамках трудового коллектива формируются так называемые неформальные группы.

Различные, в том числе и медицинские, организации, как правило, не гомогенны («монолитны»), а состоят из групп формальных и неформальных.

Формальными являются группы, формируемые руководством организации по вертикали (например, в медицинских организациях группа, представленная объединяющим вектором «главный врач – заместитель главного врача по определенному направлению – заведующие соответствующими отделениями и подразделениями») и по горизонтали (в медицинских организациях предусмотренные их штатной структурой основные отделения лечебно-профилактической и диагностической направленности, а также вспомогательные подразделения) с целью оптимизации управления и повышения эффективности деятельности организации. Формальные группы подразделяются на функциональные и кроссфункциональные.

Неформальные группы образуются в организации спонтанно в результате стремления сотрудников удовлетворить ряд важных потребностей, актуализирующихся в условиях профессионально-производственного взаимодействия (Ф. Хедоури, М. Мескон, М. Альберт).

## **Это потребности:**

- в причастности (достижение включенности в жизнь коллектива, построение отношений с коллегами);
- во взаимопомощи (передача профессионального опыта, разъяснение норм корпоративной культуры);
- в защите (получение и оказание поддержки при ущемлении личных интересов);

- в общении (получение информации, обмен ею);
- в сближении с лицами, имеющими сходные интересы, вызывающими личные симпатии.

### **Обязательные свойства неформальных групп:**

- установление норм поведения в группе и осуществление социального контроля со стороны группы за соответствием поведения ее членов этим нормам;
- наличие неформального лидера, координирующего усилия членов группы по достижению ее целей, сплачивающего и укрепляющего группу;
- сопротивление изменениям, происходящим в организации, несущим угрозу интересам членов группы, существованию группы, усиливающим конкурирующие группы.

Очевидно, что проявление неформальными группами таких свойств может как способствовать, так и препятствовать успешной работе организации. Взаимодействие руководства организации с входящими в ее состав неформальными группами должно осуществляться в соответствии со следующими принципами, соблюдение которых призвано нивелировать либо хотя бы минимизировать возможное негативное влияние таких групп на деятельность коллектива в целом:

- принятие неформальных групп и необходимости работать с ними как данности;
- понимание того, что уничтожить неформальную группу можно только вместе с самой организацией;
- внимание к мнению лидеров и членов неформальных групп;
- учет возможного негативного влияния на неформальные группы в принятии и реализации управленческих решений;
- привлечение неформальных групп к участию в процессе принятия управленческих решений с целью ослабления сопротивления с их стороны изменениям в организации;
- контроль за распространением информации в организации по неформальным каналам и опережающее распространение информации, отражающей точку зрения администрации, по официальным каналам.

Понимание сути социально-психологических закономерностей, обуславливающих возникновение в коллективе неформальных групп, вкупе с умелым использованием адекватного практиче-

ского психологического и организационного инструментария командообразования и создания условий для продуктивной командной деятельности дает руководству организации возможность создания в ее рамках команды или ряда команд, внедрения командного метода работы, получения в результате этого внедрения значимого позитивного организационного эффекта. Это объясняется тем, что команда по сути своей представляет формальную группу сотрудников, достигающую высоких производственных результатов, в первую очередь за счет преимуществ, связанных с организацией взаимодействия между ее членами, как в неформальных группах.

### **Определение команды**

**Команда** – это группа из двух или более сотрудников, взаимодействующих между собой и координирующих свою работу ради достижения общих целей (Р. Л. Дафт).

**Команда** – это небольшая группа людей с дополняющими друг друга способностями, которые преданы общей цели и активно способствуют ее воплощению в жизнь, проявляя взаимную ответственность; трудовой коллектив с высоким уровнем сплоченности и приверженности всех работников общеорганизационным целям и ценностям (А. И. Пригожин).

Процесс формирования команды состоит из пяти последовательно сменяющих друг друга этапов – стадий.

### **Стадии формирования команды / их характеристика** (Б. Такман).

**1. Формирование (forming).** Участники команды знакомятся друг с другом, оценивают компетентность и полномочия лидера, наблюдают за поведением коллег, пытаются понять свое место в команде, испытывают сомнения и неуверенность.

**2. Выяснение отношений (storming).** Многие члены команды негативно, эмоционально реагируют на задания руководства, борются за внимание руководства, конкурируют с руководством за власть, психологическая обстановка в группе пронизана взаимным недоверием и конфликтностью.

**3. Согласование правил (norming).** Участники команды постепенно привыкают друг к другу, между ними возникают отношения взаимного принятия, уважения, доверия; формируется командный дух и чувство сплоченности; вырабатываются и принимаются правила взаимодействия.

**4. Продуктивная работа (producing).** Между участниками команды сформированы тесные внутригрупповые связи и доброжелательные отношения; команда энергично, творчески и самостоятельно решает поставленные перед ней задачи.

**5. Умирание (unforming).** В команде возникают проявления группового единомыслия, что, зачастую сочетаясь с изменением персонального состава и содержания производственных задач, ведет к снижению ее эффективности.

**Ключевые признаки команды** (Дж. М. Джордж, Г. Р. Джоунс):

- общая производственная цель;
- постоянное, активное взаимодействие сотрудников – участников команды;
- наличие правил взаимодействия, признаваемых и применяемых участниками;
- наличие в составе людей, обладающих взаимно дополняющими профессиональными компетенциями и личностными особенностями;
- кооперация членов команды;
- наличие лидера и распределение функций руководства между членами команды;
- личная ответственность участников за общекомандный результат;
- эффект синергии, состоящий в том, что эффект общекомандной работы превосходит сумму отдельных эффектов от работы членов команды;
- ограниченное количество участников.

**Наиболее важные функции, реализуемые в рамках командной деятельности.**

1. Анализ проблемных ситуаций и поиск альтернатив.
2. Генерация идей.
3. Принятие решений.
4. Координация взаимодействия.
5. Взаимная поддержка членов команды в процессе реализации решений.

## **Классификация команд** (Р. Л. Дафт)

1. Функциональные (вертикальные, директивные) команды.
2. Кросс-функциональные команды, в том числе:
  - проблемные команды;
  - команды улучшения трудовых процессов.
3. Саморегулирующиеся команды.

Переход от 1-го к 3-му типу команды выражается в снижении директивности и увеличении коллегиальности присущего ей лидерства, в повышении разнообразия профессиональных компетенций ее участников; в возрастании степени ее самостоятельности в сферах установления норм взаимодействия, принятия решений, использования ресурсов. Командный метод работы обладает очевидными достоинствами, хотя не лишен некоторых ограничений (С. А. Столяров).

## **Преимущества работы в команде**

1. Снижение риска принятия неверного решения, увеличение вероятности выработки оптимального решения (учитываются разноплановые опыт, мнения, интересы всех участников команды; предотвращается одностороннее влияние отдельных лиц; уменьшается опасность упустить определенные аспекты решаемой проблемы; расширяется спектр альтернатив решения и др.).
2. Ускорение принятия решений.
3. Возможности более полного использования интеллекта всех членов команды.
4. Повышение готовности и способности членов команды к сотрудничеству (у членов команды вырабатывается терпимость, готовность подчиняться общим интересам, признавать мнения других, честно дискутировать, в команде устраняются резко выраженные индивидуалистические взгляды).
5. Повышение качества работы, развитие инновационной атмосферы в организации и, как следствие, повышение конкурентоспособности организации.
6. Снижение уровня иерархизированности и бюрократизированности деятельности организации.
7. Повышение уровня удовлетворенности сотрудников своим трудом.

## Недостатки работы в команде

1. Необходимость дополнительных затрат времени на налаживание взаимоотношений между членами команды может приводить к тому, что достижение результата командой потребует более продолжительного времени, чем достижение результата отдельным сотрудником или обычным коллективом.
2. Команда медленнее, чем отдельный сотрудник, реагирует на оперативное управление ее деятельностью (в особенности если команда слишком велика).
3. На деятельность команды нельзя влиять, используя чисто индивидуальное мотивирование ее участников.
4. Анонимность членов команды может оказать отрицательное воздействие на их стремление к высоким результатам и готовность к активной работе.
5. Выработанные командой предложения часто носят компромиссный характер, что может не соответствовать интересам дела.
6. У членов команды может формироваться предвзято положительное, не критичное отношение к предложениям и результатам работы своей команды и невнимательное, предвзято негативное, необоснованно критичное отношение к предложениям и результатам работы других коллективов и сотрудников.

К членам команды предъявляются обязательные общепсихологические и организационные требования. В соответствии с ними каждый член команды должен:

- отвечать за работу в целом, а не за ту часть, которую выполняет именно он;
- считать все наработанное командой заслугами команды в целом;
- принять то, что лишается авторского права на вносимые в общее дело идеи, а также права на оценку достигнутых им лично результатов в работе;
- ощущать свою принадлежность к команде и гордость за то, что он вносит свой вклад в общее дело;
- без предрассудков и высокомерия учитывать мнения остальных членов команды;

– быть готовым к сотрудничеству с членами команды, к принятию их идей и мнений, душевной открытости по отношению к ним, а также к тому, чтобы поступиться своими собственными позициями.

#### **Основные типы поведения участника в команде** (И. К. Рыженкова):

– направленное на задачу: привлечение к взаимодействию; предоставление информации; определение точек зрения; разъяснение; подведение итогов;

– направленное на отношения: согласование точек зрения; поиск компромиссов; оказание помощи в работе; курирование; моральная поддержка;

– эго-поведение (некомандное поведение): действия, создающие трудности другим членам команды; привычка бросать дела незавершенными; склонность к доминированию, осуждению других, агрессивности.

При этом сочетание поведенческих черт двух первых типов можно охарактеризовать как командное поведение или поведение командного игрока.

#### **Командный игрок:**

– нацелен на партнерские отношения с членами команды; признает их статус как равный собственному;

– стремится предложить участникам команды план совместных действий;

– побуждает участников команды к выражению собственного мнения и предоставлению информации;

– конструктивно и тактично критикует идеи и информацию членов команды;

– стремится разрядить психологически напряженную обстановку;

– настроен на позитивную оценку вклада других участников в командную работу;

– настроен на поддержку выработанных командой идей и решений, проводимых ею действий.

#### **В эффективно работающих командах наиболее востребованы перечисленные ниже социальные роли** (М. Белбин).

**Управляющий процессом:** проясняет цели, распределяет роли между членами команды, организует анализ проблем и выработку решений.

**Политик:** определяет миссию команды и ставит перед ней цели, формирует командное мнение, руководит членами команды.

**Гармонизатор:** вдохновляет, поддерживает, поощряет других, разрешает межличностные конфликты, выстраивает этику взаимодействия в команде, сплавливает ее.

**Развивающий идеи:** оценивает потенциал и проработанность идей, трансформирует идеи в практические предложения, решения.

**Радикал:** предлагает новые идеи и подходы к решению проблем, видит существующие проблемы, идеи, решения под новым углом зрения, обладает высокоразвитыми интуицией и проницательностью и умело пользуется ими.

**Завершатель (финалист):** контролирует достижение командой промежуточных и конечного результатов деятельности, поддерживает соблюдение ею необходимых стандартов и темпов деятельности.

**Критик:** выявляет слабые стороны идей и предложений, пытается максимально объективно оценить угрозы выполнению решений, не боясь дискуссии, доводит эту информацию до сведения членов команды.

**Технический эксперт:** является специалистом в определенной области, источником экспертных мнений при оценке проблем, идей, решений.

**Кооператор:** помогает другим участникам в их деятельности, выполняет работу, не выполняемую другими участниками, но необходимую команде (подставляет плечо).

**Представитель (PR):** устанавливает и развивает связи во внешней среде команды, собирает информацию, способствует созданию позитивного имиджа команды в глазах внешнего окружения.

Успешное использование командного метода работы предъявляет определенные требования к форме и содержанию действий лидера.

## Форма и содержание основных ролей лидера команды (Р. Л. Дафт)

Роль специалиста	Социально-эмоциональная роль
Предлагает новые идеи и решения. Оценивает эффективность команды, идеи и действия ее членов. Ищет информацию для выработки решений и для определения заданий и круга ответственности членов команды. Обобщает идеи членов команды и информацию извне. Активизирует, стимулирует членов команды	Воодушевляет коллег, вовлекает их в общую работу. Сглаживает разногласия, разрешает конфликты между членами команды. Чутко реагирует на эмоции коллег, психологически поддерживает их. Утверждает нормы поведения, налаживает взаимодействие в команде

Психологические и этические качества личности лидера, необходимые для успешного руководства работой в команде, по мнению Р. Л. Дафта, состоят в следующем:

- в понимании высокой значимости общекомандных целей и ценностей;
- в умении признавать свои ошибки, побуждать участников команды привносить в ее работу свои уникальные способности и опыт;
- в способности быть наставником, источником морально-психологической и практической, материальной поддержки для участников команды.

Управленческая деятельность лидера в рамках отдельных стадий командообразования и функционирования команды характеризуется достаточно полно выраженными особенностями (Н. Г. Мефодовская).

### Характеристика оптимального лидерства на отдельных стадиях развития команды

#### Стадия формирования:

- директивный стиль;
- разъяснение участникам команды сути их целей, задач, обязанностей, ролей;

- создание спокойной и открытой рабочей атмосферы, поддержание высоких стандартов культуры общения;
- поощрение активной включенности в работу команды и открытого взаимодействия членов команды, помощь участникам команды в узнавании друг друга;
- постановка перед членами команды относительно простых задач и при необходимости помощь в их выполнении.

#### **Стадия выяснения отношений:**

- направляющий стиль, четко ориентированный на отношения;
- побуждение членов команды к изложению своих идей по обсуждаемым вопросам;
- постоянное подчеркивание сильных сторон каждого участника в рамках внутрикомандных обсуждений;
- помощь участникам в установлении норм общения и в эффективном взаимодействии;
- выработка совместно с другими членами команды правил и порядка принятия решений;
- содействие предотвращению конфликтов в команде.

#### **Стадия согласования правил:**

- поддерживающий стиль, ориентированный на отношения в большей, а на задачи в меньшей степени;
- обсуждение и принятие всеми участниками основных правил работы в команде;
- открытое выражение лидером собственного мнения о различных обстоятельствах, беспокоящих членов группы;
- поощрение участников к полноценной, активной и искренней обратной связи;
- побуждение участников к коллективной работе над принимаемыми решениями;
- максимальное делегирование полномочий членам команды.

### **Стадия продуктивной работы:**

- консультативный стиль;
- активная работа над дальнейшим совершенствованием внутрикомандного взаимодействия;
- определение целей, интересных всем участникам; поиск путей повышения эффективности работы команды;
- оценка, признание личного вклада участников в командную работу;
- развитие личного потенциала членов команды посредством обратной связи.

Процесс формирования команды предполагает осуществление системных, целенаправленных, практических действий, которые можно рассмотреть как технологию создания команды (Е. С. Камнева, Н. С. Пряжников, М. В. Полевая; Ю. Б. Надточий).

### **Технология создания команды может быть рассмотрена как совокупность следующих, последовательно реализуемых комплексов мер – этапов.**

1. Подбор и отбор участников команды.
2. Определение участниками личных целей, для достижения которых они готовы включиться в работу команды.
3. Формирование энергии единства в команде (сплачивание членов команды).
4. Формирование ценностей команды.
5. Обучение команды технологиям совместной деятельности.
6. Создание членами команды ее имиджа.
7. Поддержание высокого уровня эффективности команды.

### **К числу наиболее значимых организационных и психологических условий успешной командной работы относятся следующие:**

- ограниченная численность команды (не более 12 человек);

- возможность беспрепятственного, постоянного взаимодействия между участниками команды;
- позитивный опыт взаимодействия между участниками;
- высокая степень взаимозависимости между участниками команды;
- конкурентные взаимоотношения команды с другими группами;
- относительно высокие профессиональные и личностные качества членов команды;
- достаточно высокий уровень разнообразия профессионального и личного опыта участников команды;
- целенаправленный подбор членов команды по возрасту, полу, психологическим типам личности, профессионально-квалификационным характеристикам и другим значимым параметрам;
- отказ от включения в команду людей, личностные особенности которых создают принципиальные препятствия для совместной коллективной работы (индивидуалисты, интроверты, лица с выраженным стремлением к доминированию и т. п.);
- учет особенностей этапа развития команды, т. е. динамических (социально-психологических) процессов, протекающих в команде в настоящий момент;
- учет того, что эффективность работы команды снижается по мере возрастания уровня принятия решений.

**Руководителю, ориентированному на использование при организации труда персонала преимуществ командного взаимодействия, может быть рекомендовано применение следующих управленческих подходов и приемов** (В. В. Травин, М. И. Магура, М. Б. Курбатова):

- выработка и использование четкого алгоритма действий при постановке задач перед сотрудниками;
- содействие формированию положительного имиджа коллектива как среди внешнего окружения, так и среди его членов;
- распределение рабочих заданий между сотрудниками по установленному регламенту, а не на основе личных предпочтений;

- недопущение преимуществ для отдельных сотрудников в виде более выгодных и легких заданий либо завышенной оценки результатов труда;
- систематическое проведение собраний членов коллектива с целью обсуждения их предложений по повышению качества и эффективности выполняемой ими работы;
- создание системы повышения квалификации сотрудников, регулярная оценка и коррекция деятельности данной системы;
- использование неформальных событий в жизни коллектива для его сплочения;
- постоянное повышение уровня собственной профессиональной подготовки в сфере работы с персоналом;
- делегирование полномочий и расширение зоны ответственности сотрудников, которые по своей профессиональной квалификации и деловым качествам готовы выполнять более сложную и ответственную работу;
- повышенное внимание достижениям сотрудников, внесших наибольший вклад в общий успех, подкрепление положительной оценки таких результатов материальным стимулированием;
- выделение фиксированного времени на персональные беседы с сотрудниками с целью выявления, обсуждения и решения их индивидуальных проблем;
- при проведении совещаний обращение особого внимания на максимально полное информирование сотрудников по важным для них вопросам;
- при подборе новых сотрудников обязательный учет не только их чисто профессиональных качеств, но и их совместимость с другими членами коллектива;
- активное привлечение сотрудников к планированию их работы во избежание постановки нереальных сроков выполнения или неясных целей заданий.

Подводя итог изложенному выше, следует подчеркнуть: полноценное внедрение командного метода в работу персонала медицинской организации представляет серьезную управленческую задачу, условием успешного решения которой является активная, целенаправленная и профессионально грамотная работа руководства по формированию и поддержанию в эффективном состоянии системы команд, по культивированию командного духа в коллективе организации.

# ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ КОНТРОЛЯ ОСВОЕНИЯ ТЕМЫ

**Выберите несколько правильных ответов**

**1. Укажите обязательные свойства неформальных групп, существующих в организациях.**

- А. Установление норм поведения в группе и осуществление социального контроля за соответствием поведения ее членов этим нормам.
- Б. Наличие неформального лидера группы.
- В. Действия, направленные на дискредитацию деятельности официального руководства организации.
- Г. Сопротивление изменениям, происходящим в организации, ущемляющим интересы членов группы.
- Д. Способность ко взаимодействию с другими неформальными группами в рамках данной организации.

**2. Укажите, какие стадии из перечисленных ниже включает процесс формирования рабочей команды.**

- А. Формирование.
- Б. Избегание.
- В. Выяснение отношений.
- Г. Согласование правил.
- Д. Продуктивная работа.

**3. Укажите, какие из перечисленных ниже характеристик относятся к обязательным признакам команды.**

- А. Общая производственная цель и активное взаимодействие участников команды.
- Б. Наличие правил взаимодействия, признаваемых и применяемых участниками.

В. Наличие в составе людей, обладающих взаимно дополняющими профессиональными компетенциями и личностными особенностями.

Г. Личная ответственность участников за общекомандный результат.

Д. Соревновательная конкуренция между членами команды.

**4. Укажите, какие типы команд из перечисленных ниже выделяются в классификации Р. Дафта.**

А. Внешнерегулируемые.

Б. Функциональные.

В. Кросс-функциональные.

Г. Саморегулирующиеся.

Д. Проблемные.

**5. Укажите, что из перечисленного ниже относится к преимуществам командной работы.**

А. Снижение риска принятия неверного решения, увеличение вероятности выработки оптимального решения.

Б. Ускорение принятия решений.

В. Возможности более полного использования профессиональных компетенций членов команды при принятии и реализации решений.

Г. Повышение уровня иерархичности в деятельности организации в целом.

Д. Повышение готовности и способности членов рабочей команды к сотрудничеству.

**6. Укажите, что из перечисленного ниже относится к недостаткам командной работы.**

А. Необходимость налаживания взаимоотношений между членами команды требует дополнительных затрат времени.

Б. Команда медленнее, чем отдельный сотрудник, реагирует на оперативное управление ее деятельностью.

В. На деятельность команды легко влиять, используя чисто индивидуальное мотивирование ее участников.

Г. Анонимность членов команды может оказать отрицательное воздействие на их стремление к высоким результатам и готовность к активной работе.

Д. Выработанные командой предложения часто носят компромиссный характер, что может не соответствовать интересам дела.

**7. Укажите, чем из перечисленного ниже характеризуется командное поведение участника команды (поведение командного игрока).**

А. Нацеленность на партнерские отношения с членами команды, признание их статуса равным собственному.

Б. Стремление предложить участникам команды план совместных действий.

В. Стремление побуждать участников команды к выражению собственного мнения и предоставлению информации.

Г. Настроенность на критическую оценку вклада других участников в командную работу.

Д. Настроенность на поддержку выработанных командой идей и решений, проводимых ею действий.

**8. Укажите, какие социальные роли из перечисленных ниже наиболее востребованы в эффективно работающих командах (согласно М. Белбину).**

А. Гармонизатор.

Б. Развивающий идеи.

В. Завершатель (финалист).

Г. Кооператор.

Д. Манипулятор.

**9. Укажите основные характеристики оптимального лидерства на стадии собственно формирования команды.**

- А. Направляющий стиль, четко ориентированный на отношения.
- Б. Разъяснение участникам команды сути их целей, задач, обязанностей, ролей.
- В. Создание спокойной и открытой рабочей атмосферы, поддержание высоких стандартов культуры общения.
- Г. Поощрение активной включенности в работу команды и открытого взаимодействия членов команды.
- Д. Постановка перед членами команды относительно простых задач и при необходимости помощь в их выполнении.

**10. Укажите основные характеристики оптимального лидерства на стадии продуктивной работы команды.**

- А. Директивный стиль.
- Б. Активная работа над дальнейшим совершенствованием внутрикомандного взаимодействия.
- В. Определение целей, интересных всем участникам, поиск путей повышения эффективности работы команды.
- Г. Оценка, признание личного вклада каждого участника в командную работу.
- Д. Развитие личного потенциала членов команды посредством обратной связи.

**11. Укажите, какие этапы из указанных ниже включает технология создания рабочей команды, разработанная Т. Д. Зинкевич-Евстигнеевой.**

- А. Подбор и отбор участников команды.
- Б. Формирование энергии единства, сплачивание членов команды.
- В. Формирование ценностей команды.

Г. Обучение команды технологиям совместной деятельности.

Д. Обучение технологиям конкуренции с внекомандным окружением.

**12. Укажите, какие организационные и психологические условия из указанных ниже активно способствуют успешной командной работе.**

А. Ограниченная численность команды (не более 12 человек).

Б. Возможность беспрепятственного, постоянного взаимодействия между участниками команды.

В. Позитивный опыт взаимодействия между участниками команды.

Г. Взаимоотношения команды с другими группами, основанные на сотрудничестве.

Д. Достаточно высокий уровень разнообразия профессионального и личного опыта участников команды.

**Эталоны ответов к тестовым заданиям**

**1 – А, Б, Г, Д; 2 – А, В, Г, Д; 3 – А, Б, В, Г; 4 – Б, В, Г, Д; 5 – А, Б, В, Д; 6 – А, Б, Г, Д;**

**7 – А, Б, В, Д; 8 – А, Б, В, Г; 9 – Б, В, Г, Д; 10 – Б, В, Г, Д; 11 – А, Б, В, Г; 12 – А, Б, В, Д**

# УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ ПО ТЕМЕ

1. Здоровоохранение и общественное здоровье: учебник / под ред. Г. Н. Царик. – М. : ГЭОТАР-Медиа, 2021. – 912 с.
2. Камнева Е. С., Пряжников Н. С., Полевая М. В. Тренинг командообразования и групповой работы. – М. : Прометей, 2019. – 218 с.
3. Мефодовская Н. Г. Организация здравоохранения: лидерство. – М. : КноРус, 2022. – 296 с.
4. Надточий Ю. Б. Командообразование. Учебное пособие. – М. : Дашков и К., 2019. – 238 с.
5. Пригожин А. И. Методы развития организаций. – М. : Ленанд, 2020. – 240 с.
6. Решетников А. В., Шамшурина Н. Г., Шамшурин В. И., Соболев К. Э. Экономика и управление в здравоохранении: учебник и практикум для вузов. – М. : Юрайт, 2022. – 316 с.
7. Рыженкова И. К. Профессиональные навыки менеджера. – М. : Эксмо, 2022. – 272 с.
8. Столяров С. А. Менеджмент в здравоохранении: учебник для вузов. – М. : Юрайт, 2025. – 776 с.
9. Травин В. В., Магура М. И., Курбатова М. Б. Развитие управленческого потенциала: Модуль 1. – М. : Дело, 2020. – 114 с.
10. Дафт Р. Л. Менеджмент. – СПб. : Питер, 2016. – 656 с.
11. Джордж Дж. М., Джоунс Г. Р. Организационное поведение. Основы управления. Учебное пособие для вузов. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 463 с.
12. Хедоури Ф., Мескон М., Альберт М. Основы менеджмента. – М. : Вильямс, 2017. – 672 с.

**Дербенев** Дмитрий Павлович


# КОМАНДНЫЙ МЕТОД ОРГАНИЗАЦИИ РАБОТЫ ПЕРСОНАЛА

*УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ  
ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ АСПИРАНТОВ  
очной и заочной форм обучения по научной специальности  
3.2.3 «Общественное здоровье, организация и социология здравоохранения,  
медико-социальная экспертиза»  
(уровень образования: подготовка кадров высшей квалификации)*

Корректор Л. И. Базылевич  
Дизайнер-верстальщик К. Ю. Акатова

Объем данных: 754 КБ  
Дата подписания к использованию: 11.04.2025

URL: <https://niioz.ru/moskovskaya-meditsina/izdaniya-nii/metodicheskie-posobiya/>

 НИИ  
ОРГАНИЗАЦИИ  
ЗДРАВООХРАНЕНИЯ  
И МЕДИЦИНСКОГО  
МЕНЕДЖМЕНТА

