

МИНОБРНАУКИ РОССИИ



Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
**«Российский государственный гуманитарный университет»
(ФГБОУ ВО «РГГУ»)**

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛЕНИЯ

Кафедра организационного развития

ТЕХНОЛОГИИ КОМАНДООБРАЗОВАНИЯ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Направление подготовки 38.04.03 «Управление персоналом»

Направленность «Современные технологии в управлении человеческими ресурсами»

Уровень образования - магистратура

Форма обучения: очная, очно-заочная, заочная

РПД адаптирована для лиц
с ограниченными возможностями
здоровья и инвалидов

Москва 2022

Технологии командообразования в управлении персоналом
Рабочая программа дисциплины

Составитель:

к. э. н., доц. Е.Б. Петрушихина

Ответственный редактор:

д.э.н., проф. Н.И.Архипова

УТВЕРЖДЕНО

Протокол заседания кафедры
организационного развития

№ 9 от 06.04.2022

ОГЛАВЛЕНИЕ

1. Пояснительная записка	4
1.1 Цель и задачи дисциплины	4
1.2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с индикаторами достижения компетенций	5
1.3. Место дисциплины в структуре образовательной программы	6
2..Структура дисциплины	9
3. Содержание дисциплины	10
4. Образовательные технологии	11
5. Оценка планируемых результатов обучения	11
5.1. Система оценивания	12
5.2.Критерии выставления оценок	13
5.3. Оценочные средства (материалы) для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине	16
6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины	16
6.1. Список источников и литературы	17
6.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»	17
7.Материально-техническое обеспечение дисциплины	18
8. Обеспечение образовательного процесса для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов	19
9. Методические материалы	19
9.1. Планы практических (семинарских, лабораторных) занятий	19
9.2. Методические рекомендации по подготовке письменных работ	-
9.3. Иные материалы	-
Приложения	
Приложение 1. Аннотация дисциплины	21
Приложение 2. Лист изменений	22

1. Пояснительная записка

1.1. Цель и задачи дисциплины

Цель дисциплины:

Формирование у обучающихся компетенций, связанных со способностью построения и развития команд в организации.

Задачи дисциплины:

- изучение теоретических подходов к командообразованию;
- формирование навыков комплектования команд, диагностики их эффективности;
- развитие навыков командной работы

1.2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с индикаторами достижения компетенций

Компетенция (код и наименование)	Индикаторы компетенций (код и наименование)	Результаты обучения
УК-3. Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	УК-3.1. Демонстрирует способность организовать работу коллектива	Знать: основы организации работы коллектива Уметь: организовать работу коллектива Владеть: навыками организации работы коллектива
	УК-3.3. Проявляет способность мобилизовать других на достижение поставленных целей; привлекает и поддерживает талантливых участников команды; демонстрирует заботу о коллективе.	Знать: методы выявления и привлечения участников команды. Уметь: мобилизовать других на достижение поставленных целей, привлекает и поддерживает участников команды, проявлять заботу о коллективе. Владеть навыками привлечения и поддержки участников команды.

1.3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Современные проблемы управления персоналом» является дисциплиной обязательной части блока дисциплин учебного плана по направлению 38.04.03 – «Управление персоналом», направленность «Современные технологии в управлении человеческими ресурсами».

В результате освоения дисциплины формируются знания и умения, необходимые для изучения дисциплин «HR-брендинг», преддипломной практики и защиты выпускной квалификационной работы.

2. Структура дисциплины

Общая трудоёмкость дисциплины составляет 3 з.е., 114 академических часа (ов).

Структура дисциплины для очной формы обучения

Объем дисциплины в форме контактной работы обучающихся с педагогическими работниками и (или) лицами, привлекаемыми к реализации образовательной программы на иных условиях, при проведении учебных занятий:

Семестр	Тип учебных занятий	Количество часов
4	Лекции	8
4	Семинары	22
Всего:		30

Объем дисциплины (модуля) в форме самостоятельной работы обучающихся составляет 66 академических часа(ов).

Структура дисциплины для очно-заочной формы обучения

Объем дисциплины в форме контактной работы обучающихся с педагогическими работниками и (или) лицами, привлекаемыми к реализации образовательной программы на иных условиях, при проведении учебных занятий:

Семестр	Тип учебных занятий	Количество часов
4	Лекции	8
4	Семинары	16
Всего:		24

Объем дисциплины (модуля) в форме самостоятельной работы обучающихся составляет 66 академических часа(ов).

Структура дисциплины для заочной формы обучения

Объем дисциплины в форме контактной работы обучающихся с педагогическими работниками и (или) лицами, привлекаемыми к реализации образовательной программы на иных условиях, при проведении учебных занятий:

Семестр	Тип учебных занятий	Количество часов
4	Лекции	4
4	Семинары	4
5	Семинары	4
Всего:		12

Объем дисциплины (модуля) в форме самостоятельной работы обучающихся составляет 87 академических часа(ов).

3. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Тема 1. Понятие команды.

Понятие команды. Значения термина «команда»: эвристическое, оценочное, научное. Команда как группа высокого уровня развития. Основные характеристики и отличительные особенности команды. Предпосылки и преимущества командной работы. Оценка уровня развития команды. Стадии развития команды. Эффективность команды.

Тема 2. Ролевые подходы к комплектованию команды.

Критерии отбора членов команды. Вопрос соотношения индивидуально личностных особенностей и навыков участников команды. Совместная деятельность как основа формирования ролей в команде. Ролевые модели Белбина, Марджерисона – МакКенна, Базарова; их достоинства и ограничения. Реализация принципа гетерогенности в ролевых моделях комплектования команд.

Тема 3. Типологические подходы к комплектованию команд.

Личностные особенности как основа комплектования команд в типологических моделях. Юнгианский подход: типологии Кейрси и Майер-Бриггс. Реализация принципа гетерогенности в типологических моделях комплектования команд. Опросники Кейрси и MBTI.

Тема 4. Лидерство в команде.

Лидерство как групповой процесс. Ошибка атрибуции лидерства. Понятие командного лидерства. Лидер команды как фасилитатор групповых процессов (модель Хакмена). Лидер команды как организатор командной работы (модель Хилл). Распределенное лидерство в команде. Взаимодействие индивидуального

вертикального и распределенного лидерства в команде. Лидерство в самоуправляемых и виртуальных командах.

Тема 5. Командообразовательный тренинг.

Современные подходы к командообразовательному тренингу.

Основные этапы комплексного командообразовательного тренинга.

Этап адаптации и ориентировки участников. Методы мотивирования группы, формирования групповой идентификации, создания эмоционального климата в группе

Этап формирования общего видения. Миссия команды и ее ценностные аспекты. Элементы общего видения и методы его согласования. Стратегические и тактические аспекты группового планирования.

Макро-и микропозиционирование участников. Методы диагностики и оптимизации ролевой структуры команды.

Тема 6. Команды в организационном контексте.

Виды команд в организациях. Команды как основа адаптивных организационных структур.

Организация командного функционирования. Оперативное управление и коммуникация в команде. Механизмы коррекции и повышения эффективности командной работы.

Командная субкультура. Особенности протекания командных процессов в каждой из типов командных субкультур.

Процессы раскола в командах. Методы профилактики процессов раскола в командах.

Командообразование как кадровый консалтинг. Коучинг команд. Этапы работы консультанта в процессе командообразования группы. Индикаторы командных проблем. Пути выбора адекватных командообразовательных процедур и форм работы с группой.

4. Образовательные технологии

Образовательные технологии, используемые в изучении курса, предполагают сочетание традиционной лекционно-семинарской формы проведения занятий, а также интерактивные методы, в частности, разбор конкретных ситуаций. Для этого используются различные формы работы: самостоятельная индивидуальная подготовка студентов, работа в группе, представление и обсуждение полученных результатов.

Большая роль отводится групповым формам работы. Взаимодействие в группе, дискуссии способствуют развитию профессионального мировоззрения, языка и речи, помогают лучше понять сущность изучаемых явлений.

5. Оценка планируемых результатов обучения

5.1. Система оценивания

Текущий контроль осуществляется в процессе изучения дисциплины в форме опроса на семинарских занятиях и выполнения контрольной работы. Максимальная оценка – 60 баллов. 40 баллов за работу на семинарах и 20 баллов за контрольную работу.

Промежуточная аттестация реализуется в форме экзамена. Максимальная оценка – 40 баллов.

Полученный совокупный результат конвертируется в традиционную шкалу оценок и в шкалу оценок Европейской системы переноса и накопления кредитов (European Credit Transfer System; далее – ECTS) в соответствии с таблицей:

100-балльная шкала	Традиционная шкала		Шкала ECTS
95 – 100	отлично		А
83 – 94			В

68 – 82	хорошо	зачтено	C
56 – 67	удовлетворительно		D
50 – 55			E
20 – 49	неудовлетворительно	не зачтено	FX
0 – 19			F

5.2. Критерии выставления оценок

Баллы/ Шкала ECTS	Оценка по дисциплине	Критерии оценки результатов обучения по дисциплине
100-83/ А,В	«отлично»/ «зачтено (отлично)»/ «зачтено»	<p>Выставляется обучающемуся, если он глубоко и прочно усвоил теоретический и практический материал, может продемонстрировать это на занятиях и в ходе промежуточной аттестации.</p> <p>Обучающийся исчерпывающе и логически стройно излагает учебный материал, умеет увязывать теорию с практикой, справляется с решением задач профессиональной направленности высокого уровня сложности, правильно обосновывает принятые решения.</p> <p>Свободно ориентируется в учебной и профессиональной литературе.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «высокий».</p>
82-68/ С	«хорошо»/ «зачтено (хорошо)»/ «зачтено»	<p>Выставляется обучающемуся, если он знает теоретический и практический материал, грамотно и по существу излагает его на занятиях и в ходе промежуточной аттестации, не допуская существенных неточностей.</p> <p>Обучающийся правильно применяет теоретические положения при решении практических задач профессиональной направленности разного уровня сложности, владеет необходимыми для этого навыками и приёмами.</p> <p>Достаточно хорошо ориентируется в учебной и профессиональной литературе.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «хороший».</p>
67-50/ D,E	«удовлетвори- тельно»/ «зачтено (удовлетвори- тельно)»/ «зачтено»	<p>Выставляется обучающемуся, если он знает на базовом уровне теоретический и практический материал, допускает отдельные ошибки при его изложении на занятиях и в ходе промежуточной аттестации.</p> <p>Обучающийся испытывает определённые затруднения в применении теоретических положений при решении практических задач профессиональной направленности стандартного уровня сложности, владеет необходимыми для этого базовыми навыками и приёмами.</p>

Баллы/ Шкала ECTS	Оценка по дисциплине	Критерии оценки результатов обучения по дисциплине
		<p>Демонстрирует достаточный уровень знания учебной литературы по дисциплине.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляются обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «достаточный».</p>
49-0/ F,FX	«неудовлетворительно»/ не зачтено	<p>Выставляется обучающемуся, если он не знает на базовом уровне теоретический и практический материал, допускает грубые ошибки при его изложении на занятиях и в ходе промежуточной аттестации.</p> <p>Обучающийся испытывает серьёзные затруднения в применении теоретических положений при решении практических задач профессиональной направленности стандартного уровня сложности, не владеет необходимыми для этого навыками и приёмами.</p> <p>Демонстрирует фрагментарные знания учебной литературы по дисциплине.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляются обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции на уровне «достаточный», закреплённые за дисциплиной, не сформированы.</p>

5.3. Оценочные средства для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

Контрольные вопросы к экзамену

1. Понятие команды: основные характеристики, критерии и отличительные особенности.
2. Модели оценки уровня развития команды.
3. Командный подход как тенденция в развитии современного менеджмента организаций.
4. Виды и функции команд в организациях. Особенности управления командами.
5. Комплектование команд. Критерии отбора членов команды.

6. Соотношение индивидуально личностных особенностей и навыков участников команды. Модели командных ролей.
7. Подготовка лидеров, руководителей команд. Навыки создания команды.
8. Тренинг командной сыгровки. Исследования навыков командной работы в работах западных исследователей.
9. Современные подходы к командообразовательному тренингу: целеполагающий, межличностный и ролевой.
10. Современные подходы к командообразовательному тренингу: проблемно-ориентированный и комплексный.
11. Адаптационный этап командообразования. Методы мотивирования, формирования групповой идентификации, создания эмоционального климата в группе.
12. Концепция общего видения команды. Миссия команды и ее ценностные аспекты.
13. Диагностика и оптимизация ролевой структуры команды. Методы и техники.
14. Механизмы коррекции и развития командной работы.
15. Организационно-культурный контекст как фактор формирования команды.

Примерные вопросы к контрольной работе

1. Команда как группа высокого развития
2. Основные признаки команды
3. Стадии развития команды
4. Эффективность команды
5. Понятие технологий командообразования

6. Учебно-методическое обеспечение и информационное обеспечение дисциплины

Литература

1. *Надточий Ю. Б.* Командообразование : учебное пособие / Ю. Б. Надточий. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2020. - 238 с. - ISBN 978-5-394-03751-1. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1081685>
2. Чанько А. Д. Команды в современных организациях : учебник [Электронный ресурс] / А. Д. Чанько; Высшая школа менеджмента СПбГУ. — Санкт-Петербург : Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2011. — 408 с. - ISBN 978-5-9924-0062-5. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/492801>.

Дополнительная:

1. *Жуков Ю.М., Журавлев А.В., Павлова Е.Н.* Технологии командообразования. М.: Аспект Пресс. 2008. 320 с. <http://arborcg.org/team?pubid=1401169>

6.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет».

Национальная электронная библиотека (НЭБ) www.rusneb.ru
 ELibrary.ru Научная электронная библиотека www.elibrary.ru
 Электронная библиотека Grebennikon.ru www.grebennikon.ru
 Cambridge University Press
 ProQuest Dissertation & Theses Global
 SAGE Journals
 Taylor and Francis
 JSTOR

6.3. Профессиональные базы данных и информационно-справочные системы

Доступ к профессиональным базам данных: <https://liber.rsuh.ru/ru/bases>

Информационные справочные системы:

1. Консультант Плюс

2. Гарант

7. Материально-техническое обеспечение дисциплины

Для обеспечения дисциплины используется материально-техническая база образовательного учреждения: учебные аудитории, оснащённые компьютером и проектором для демонстрации учебных материалов.

Состав программного обеспечения:

1. Windows
2. Microsoft Office
3. Kaspersky Endpoint Security
4. Adobe Creative Cloud

8. Обеспечение образовательного процесса для лиц с ограниченными возможностями здоровья

В ходе реализации дисциплины используются следующие дополнительные методы обучения, текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся в зависимости от их индивидуальных особенностей:

- для слепых и слабовидящих: лекции оформляются в виде электронного документа, доступного с помощью компьютера со специализированным программным обеспечением; письменные задания выполняются на компьютере со специализированным программным обеспечением или могут быть заменены устным ответом; обеспечивается индивидуальное равномерное освещение не менее 300 люкс; для выполнения задания при необходимости предоставляется увеличивающее устройство; возможно также использование собственных увеличивающих устройств; письменные задания оформляются увеличенным шрифтом; экзамен и зачёт проводятся в устной форме или выполняются в письменной форме на компьютере.

- для глухих и слабослышащих: лекции оформляются в виде электронного документа, либо предоставляется звукоусиливающая аппаратура индивидуального пользования; письменные задания выполняются на компьютере в письменной форме; экзамен и зачёт проводятся в письменной форме на компьютере; возможно проведение в форме тестирования.

- для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: лекции оформляются в виде электронного документа, доступного с помощью компьютера со специализированным программным обеспечением; письменные задания выполняются на компьютере со специализированным программным обеспечением; экзамен и зачёт проводятся в устной форме или выполняются в письменной форме на компьютере.

При необходимости предусматривается увеличение времени для подготовки ответа.

Процедура проведения промежуточной аттестации для обучающихся устанавливается с учётом их индивидуальных психофизических особенностей. Промежуточная аттестация может проводиться в несколько этапов.

При проведении процедуры оценивания результатов обучения предусматривается использование технических средств, необходимых в связи с индивидуальными особенностями обучающихся. Эти средства могут быть предоставлены университетом, или могут использоваться собственные технические средства.

Проведение процедуры оценивания результатов обучения допускается с использованием дистанционных образовательных технологий.

Обеспечивается доступ к информационным и библиографическим ресурсам в сети Интернет для каждого обучающегося в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

- для слепых и слабовидящих: в печатной форме увеличенным шрифтом, в форме электронного документа, в форме аудиофайла.
- для глухих и слабослышащих: в печатной форме, в форме электронного документа.
- для обучающихся с нарушениями опорно-двигательного аппарата: в печатной форме, в форме электронного документа, в форме аудиофайла.

Учебные аудитории для всех видов контактной и самостоятельной работы, научная библиотека и иные помещения для обучения оснащены специальным оборудованием и учебными местами с техническими средствами обучения:

- для слепых и слабовидящих: устройством для сканирования и чтения с камерой SARA CE; дисплеем Брайля PAC Mate 20; принтером Брайля EmBraille ViewPlus;
- для глухих и слабослышащих: автоматизированным рабочим местом для людей с нарушением слуха и слабослышащих; акустический усилитель и колонки;
- для обучающихся с нарушениями опорно-двигательного аппарата: передвижными, регулируемые эргономическими партами СИ-1; компьютерной техникой со специальным программным обеспечением.

9. Методические материалы

9.1. ПЛАНЫ СЕМИНАРСКИХ ЗАНЯТИЙ

Семинар 1. Понятие команды

Цель занятия: формирования представлений о команде как о группе особого рода в организации.

Форма проведения: Дискуссия

Вопросы для обсуждения:

1. Основные признаки команды.
2. Стадии развития команды.
3. Эффективность команды.

Контрольные вопросы:

1. Что характеризует малую группу как команду?
2. Почему эффективность команды может быть выше эффективности обычных малых групп?
3. Какие практики можно отнести к командообразовательным технологиям?

Семинар 3-4. Ролевые подходы к комплектованию команд

Цель занятия: ознакомиться с основными ролевыми моделями команд.

Форма проведения: Дискуссия

Вопросы для обсуждения:

1. Понятие социальной роли.
2. Концепция командных ролей Белбина.
3. «Колесо команды» Марджерисона-МакКенна.
4. Управленческие роли в модели Базарова.

Контрольные вопросы:

1. Чем определяется содержание командной роли?
2. Что должен обеспечивать набор ролей в команде?
3. В чем заключается ограничение концепции командных ролей Белбина?

Семинар 5-6. Типологические подходы к комплектованию команд

Цель занятия: ознакомиться с основными типологическими моделями команд.

Форма проведения: Дискуссия

Вопросы для обсуждения:

1. Типологический подход к характеристике личности.
2. Типология Майерс-Бриггс.
3. Типология Кейрси.

Контрольные вопросы:

1. В чем заключаются основания для типологии личности Юнга?
2. В чем заключается сходство и отличие типологий Кейрси и Майерс-Бриггс?
3. Как реализуется принцип гетерогенности при комплектовании команд на основе типологических подходов?

Семинар 7-12. Командообразовательный тренинг

Цель занятия: ознакомиться с технологиями проведения тренинга командообразования .

Форма проведения: Дискуссия с элементами тренинга.

Вопросы для обсуждения:

1. Возможности комплексного подхода к командообразовательному тренингу.
2. Продолжительность прохождения стадий комплексного тренинга командами, имеющими опыт взаимодействия.
3. Варианты модификации программы комплексного тренинга для разных типов практических ситуаций.

Демонстрации психотехнологий на занятиях:

1. Тренинг на углубление знакомства участников
2. Развитие командного взаимодействия с помощью элементов американского веревочного курса. Применение технологии на учебной группе.
3. Технологии для формирования элементов общего видения в команде. Применение технологии на учебной группе.
4. Использование ролевого подхода в тренингах командообразования. Применение выбранной ролевой модели на учебной группе.

Контрольные вопросы:

1. Каковы отличительные характеристики комплексного тренинга командообразования Ю.М. Жукова?
2. Возможно ли развитие команды без использования тренингов?
3. Какие характеристики команды формируются при помощи тренинга?

АННОТАЦИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Дисциплина «Технологии командообразования в управлении персоналом» является дисциплиной обязательной части блока дисциплин учебного плана по направлению 38.04.03 – «Управление персоналом», направленность «Современные технологии в управлении человеческими ресурсами».

Цель дисциплины:

Формирование у обучающихся компетенций, связанных со способностью построения и развития команд в организации.

Задачи дисциплины:

- изучение теоретических подходов к командообразованию;
- формирование навыков комплектования команд, диагностики их эффективности;
- развитие навыков командной работы

Дисциплина направлена на формирование следующих компетенций:

УК-3. Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели

Индикаторы компетенции:

УК-3.1. Демонстрирует способность организовать работу коллектива

УК-3.3. Проявляет способность мобилизовать других на достижение поставленных целей; привлекает и поддерживает талантливых участников команды; демонстрирует заботу о коллективе.

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

Знать :

- основы организации работы коллектива,
- методы выявления и привлечения участников команды.

Уметь:

- организовать работу коллектива
- мобилизовать других на достижение поставленных целей, привлекает и поддерживает участников команды, проявлять заботу о коллективе.

Владеть:

- навыками организации работы коллектива
- навыками привлечения и поддержки участников команды

Общая трудоемкость освоения дисциплины составляет 3 зачетных единицы, 114 часов.

ЛИСТ ИЗМЕНЕНИЙ

№	Текст актуализации или прилагаемый к РПД документ, содержащий изменения	Дата	№ протокола