

МИНОБРНАУКИ РОССИИ



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

ИНСТИТУТ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ НАУК  
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛЕНИЯ  
Кафедра управления персоналом

## **ТЕХНОЛОГИИ КОМАНДООБРАЗОВАНИЯ**

### **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

38.04.03 Управление персоналом

---

*Код и наименование направления подготовки/специальности*

Управление человеческими ресурсами компании

---

*Наименование направленности (профиля)/ специализации*

Уровень высшего образования: *магистратура*

Форма обучения: *очная, очно-заочная, заочная*

РПД адаптирована для лиц  
с ограниченными возможностями  
здоровья и инвалидов

Москва 2026

*Технологии командообразования*  
Рабочая программа дисциплины

Составитель:  
*Канд. экон. наук, доцент Е. Н. Таганова*

УТВЕРЖДЕНО  
Протокол заседания кафедры  
№ 6 от 04.12.2025

## 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.....	4
1.3. Место дисциплины в структуре образовательной программы.....	4
2. Структура дисциплины .....	4
3. Содержание дисциплины.....	5
4. Образовательные технологии.....	7
5. Оценка планируемых результатов обучения.....	7
5.1 Система оценивания.....	7
5.2 Критерии выставления оценки по дисциплине.....	7
5.3 Оценочные средства (материалы) для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине .....	8
6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины.....	11
6.1 Список источников и литературы.....	11
6.2 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет».....	11
6.3 Профессиональные базы данных и информационно-справочные системы.....	12
7. Материально-техническое обеспечение дисциплины.....	12
8. Обеспечение образовательного процесса для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов .....	12
9. Методические материалы.....	13
9.1 Планы семинарских занятий.....	13
9.2 Глоссарий по дисциплине.....	15
Приложение 1. Аннотация рабочей программы дисциплины.....	21

## 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	<i>Знать:</i> основы организации работы коллектива <i>Уметь:</i> организовать работу коллектива <i>Владеть:</i> 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.	<i>Знать:</i> методы выявления и привлечения участников команды. <i>Уметь:</i> мобилизовать других на достижение поставленных целей, привлекает и поддерживает участников команды, проявлять заботу о коллективе. <i>Владеть</i> навыками привлечения и поддержки участников команды.

### 1.3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Технологии командообразования в управлении персоналом» является дисциплиной по выбору части, формируемой участниками образовательных отношений, блока дисциплин учебного плана.

## 2. Структура дисциплины

Общая трудоёмкость дисциплины составляет 3 з.е., 108 академических часов.

### 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 в форме самостоятельной работы обучающихся составляет 78 академических часов.

### 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 в форме самостоятельной работы обучающихся составляет 84 академических часа.

### 3. Содержание дисциплины

№	Наименование раздела дисциплины	Содержание
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.
2.	Рольевые 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. Рольевые модели Белбина, Марджерисона – МакКенна, Базарова; их достоинства и ограничения. Реализация принципа гетерогенности в рольевых моделях комплектования команд.
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.

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
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.
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

Для проведения учебных занятий по дисциплине используются различные образовательные технологии. Для организации учебного процесса может быть использовано электронное обучение и (или) дистанционные образовательные технологии.

## 5. Оценка планируемых результатов обучения

### 5.1 Система оценивания

Форма контроля	Макс. количество баллов	
	За одну работу	Всего
Текущий контроль:		60 баллов
- участие в дискуссии на семинаре	5	30
- решение кейса	5	30
Промежуточная аттестация – экзамен		40 баллов
<b>Итого за семестр</b>		<b>100 баллов</b>

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	зачтено	A
83 – 94			B
68 – 82	хорошо		C
56 – 67			D
50 – 55			E
20 – 49	неудовлетворительно	не зачтено	FX
0 – 19			F

### 5.2 Критерии выставления оценки по дисциплине

Баллы/ Шкала ECTS	Оценка по дисциплине	Критерии оценки результатов обучения по дисциплине
100-83/ A,B	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 выставляются обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «высокий».</p>
82-68/ C	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 выставляются обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «хороший».</p>

Баллы/ Шкала ECTS	Оценка по дисциплине	Критерии оценки результатов обучения по дисциплине
67-50/ D,E	удовлетворительно/ 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> <p>Демонстрирует достаточный уровень знания учебной литературы по дисциплине.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляется 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 выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции на уровне «достаточный», закреплённые за дисциплиной, не сформированы.</p>

### 5.3 Оценочные средства (материалы) 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.

#### *Пример кейса*

## Кейс «Управленческая команда в компании»

### Часть 1

В середине октября 29-летний Борис Минин, президент небольшой торговой компании должен встретиться со своей управленческой командой по поводу увеличения цен на проданные товары. Пост президента он получил год назад от своего отца, владельца компании. Это был поистине сумасшедший год. Компания едва не обанкротилась. Однако еще многое осталось сделать, чтобы увести компанию от «края пропасти».

Ниже приводится характеристика членов управленческой команды Бориса, собравшихся на заседание к 11:00.

**Владимир** - 32-летний финансовый директор компании; в компании работает три года, придя туда из аудиторской компании «Большая шестерка». Кроме финансов, он отвечает за бухгалтерию и общеадминистративные вопросы.

**Николай** (35 лет) работает в компании восемь лет. Хотя по профессии он экономист, он поменял много работ в компании. Сейчас он занимается вопросами закупок товаров у поставщиков и подчиняется Владимиру.

**Елена** – 45-летняя сестра Бориса - руководит торговыми операциями. Торговля организована через дилеров, так у Елены всего несколько человек в подчинении. По семейным обстоятельствам ей не удалось закончить вуз и получить высшее образование.

Борис созвал заседание и пригласил на него консультанта по управлению, чтобы обсудить проблемы в связи с необходимостью повышения эффективности деятельности компании.

**Борис:** Хорошо, мы потратили уже немало времени на обсуждение вопрос о повышении цен. Владимир рекомендует поднять цены на 16% уже сейчас. Хотелось бы узнать мнения каждого из вас об этом. Начнем с тебя, Владимир. Владимир: Мой анализ данных из отчетов по прибыли указывает, что рост цен на 16% необходимо прямо сейчас, если мы хотим получить какой-либо прибыль в этом году. По лучшим моим оценкам, мы теряем деньги на каждой продаже. Мы с самого начала года еще ни разу не повышали цены. У нас просто нет сейчас выбора. Мы должны это сделать.

**Николай:** Конечно, было бы лучше увеличить цены не по сравнению с началом этого года, а по сравнению с этим же периодом прошлого года. Необходимо учитывать, что мы находимся в середине сезона продаж и повальное увеличение цен не очень желательно. Но, к сожалению, у нас нет выхода.

**Владимир:** У нас нет способа от этого отказаться.

**Борис** (выдерживая паузу, оглядывает всех собравшихся): Итак, все вы рекомендуете увеличить цены прямо сейчас?

**Николай и Владимир:** Да!

**Владимир:** Необходимо помнить, что мы не можем поднять цены по старым заказам, их можно ввести только в новые заказы. Мы уже отправили много заказов по старым ценам. Дилеры могут не принять наших предложений. Поэтому повышение цен коснется только тех заказов, которые мы ожидаем получить.

**Николай:** Если повышение цен будет касаться только новых заказов, то, принимая во внимание 32-страничный список выполненных заказов у Елены, мы просто не сможем почувствовать результат от роста цен, о котором говорим.

**Владимир:** Тогда мы должны известить дилеров о повышении цен на уже поставленные им товары. Я задержу им поставки и направлю письма о повышении цен. Я также попрошу их подтвердить свое согласие на это. В противном случае намекну им, чтобы они не ожидали от нас в будущем товар.

**Николай:** Действительно, подтвержденные заказы дадут нам такую возможность?

**Борис:** Вы думаете, что это самое лучшее, что можно сделать?

**Владимир:** Мы делаем деньги, и было бы глупо в этой ситуации не поднимать цены.

**Борис:** Елена, ты чем-то недовольна? Что ты думаешь по этому поводу?

**Елена** (пожимая плечами): Я даже не знаю.

**Владимир** (с явным нетерпением): Мы же теряем деньги на каждом заказе.

**Елена:** Меня беспокоит, что мы поднимаем цены в середине сезона продаж.

**Николай:** Если ждать, то про это можно просто забыть.

**Владимир:** Елена, тогда что-нибудь предложи.

**Елена:** Я не знаю (Пауза.) Эти заказы (берет в руки 32-страничную книгу заказов) отработывались целый месяц с дилерами. Здесь свыше 175 статей товаров. Все это надо теперь переделать и разослать дилерам обратно для подтверждения. Мне это не очень нравится.

**Владимир:** Но это стоит сделать.

**Николай:** Посмотрите, в наших письмах мы можем сослаться на инфляцию, и, кроме того, это первое увеличение цен за год. Большинство дилеров поймут это. Давайте попробуем. Здесь следует рисковать, не правда ли, Елена?

**Елена** (опять пожимает плечами).

**Борис:** Елена, ну скажи что-нибудь.

**Елена:** Не знаю. Я понимаю, что цены надо увеличить, но меня это беспокоит.

**Владимир:** Бизнес - это принятие трудных решений. За это нам и платят (Все примолкли, смотрят друг на друга, а потом все - на Бориса).

### Письменно ответьте на вопросы части 1:

1 Объясните, что произошло на данном заседании? Какую роль выполнял каждый из участников? Что каждый из них делал и пытался сделать? Попробуйте нарисовать схему взаимодействия участников заседания. Было ли заседание эффективным? Объясните.

2 Какое решение они собираются принять? Какие детали важны для этого решения?

3 Как вы поступили бы на их месте?

### Часть 2

**Консультант** (спокойно): Я думаю, что Елена говорит интересные вещи. Вы хотите «сделать» большие деньги в середине сезона продаж. В этом и заключается проблема. Если вы не можете обойтись без увеличения цен, то должны подумать о том, как сделать это, сняв большую часть проблем, порожденных этим решением.

**Владимир:** (грубо и с обидой): Было бы глупо отказаться от повышения цен.

**Консультант** (спокойно): Может быть, это и правда, но лучшим ли образом вы это делаете? Всегда бывает много выходов из положения. Я не 29 думаю, что вы решаете проблему наиболее эффективным методом. (Пауза.) Даже взяв за основу повышение цен, это можно сделать хорошо или плохо. Здесь стоит подумать над тем, как это сделать с наименьшими потерями.

Все молчат, пока консультант их оглядывает и ждет чьего-либо комментария. Ничего не услышав, **консультант** продолжил: Так, пока вы будете обмениваться письмами с дилерами, пройдет немало времени. Эффект от повышения цен проявится только в конце сезона, а деньги вы получите еще позже. Подумайте о том, что за это время вы потеряете ряд заказов. Чего в этой ситуации будет больше: выгоды или потери? Смотрите на это во времени.

(Консультант сделал паузу, дав возможность для комментария.)

**Елена:** Вот это я и имела в виду.

**Консультант:** По неполученным заказам повысить цены будет проще, если объяснить дилерам ситуацию.

**Владимир** (уже не грубо и, очевидно, с положительным отношением): Ладно, я так и сделаю.

**Николай:** У нас целая кипа новых заказов, ждущих подтверждения...

**Владимир:** Правильно, если нам помогут, то мы можем начать с крупных заказов и сделать это уже сегодня. **Консультант:** А почему бы не подключить к этому людей Елены?

**Елена:** Да, они знают дилеров лучше. Мы поручим им эту работу, и пусть они связываются с дилерами немедленно. Правда, много сил уйдет на то, чтобы убедить дилеров в необходимости повышения цен. Я тоже займусь этим сразу же после заседания.

**Владимир:** Я думаю, что по крупным заказам нам всем надо работать индивидуально по телефону, а по небольшим заказам разослать письма.

**Консультант:** Надо уговорить дилеров сохранить заказы. Это нужно обязательно сделать. Скажите им, что вы сохраните все их заказы и пойдете им навстречу со всеми изменениями, которые они сочтут необходимыми в связи с повышением цен, если они подтвердят свое согласие в течение пяти дней. И весь этот процесс надо держать под контролем.

**Елена:** Что меня беспокоит, так это то, как лучше сделать всю эту работу. Ведь повышение цен – это серьезное дело. Я думаю, что люди пойдут нам навстречу.

**Владимир:** Мы с Еленой займемся всем этим немедленно. (Все опять замолчали.)

**Борис:** Хорошо, сможете ли вы все заняться этой работой немедленно? Завтра опять встретимся утром и посмотрим, как у нас идут дела.

**Письменно ответьте на вопросы части 2:**

- 1 Что Вы теперь думаете об окончательном решении?
- 2 Могла бы управленческая команда Бориса принять новое решение без помощи консультанта?
- 3 Можно ли сказать, что управленческая команда не занималась решением проблемы?
- 4 Что консультант изменил в работе управленческой команды Бориса и в ее организационном окружении, сложившееся в компании?
- 5 Как данная ситуация свидетельствует о групповом решении проблем, принятии решений и о групповой работе в целом?

## 6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

### 6.1 Список источников и литературы

#### Литература

##### Основная

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. Борисов, К. Командо©: как достигать больших целей вместе / Константин Борисов. - Москва : Альпина Паблишер, 2018. - 132 с. - ISBN 978-5-95009-625-9. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1077971>

##### Дополнительная

1. Надточий, Ю. Б. Командообразование: задания, тесты, игры : учебно-методическое пособие / Ю. Б. Надточий. - 2-е изд.- Москва : Дашков и К, 2021. - 86 с. - ISBN 978-5-394-04301-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1232157>

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

Национальная электронная библиотека (НЭБ) [www.rusneb.ru](http://www.rusneb.ru)  
 ELibrary.ru Научная электронная библиотека [www.elibrary.ru](http://www.elibrary.ru)  
 Электронная библиотека Grebennikon.ru [www.grebennikon.ru](http://www.grebennikon.ru)

### 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

## **8. Обеспечение образовательного процесса для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов**

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?

**9.2 Глоссарий по дисциплине**

**Агенты изменений** — сотрудники компании, эмоционально и ценностно принимающие пути и цели организационных изменений, активно содействующие их достижению и открыто заявляющие о своей приверженности новому организационному устройству.

**Агенты сопротивления** — ярые противники организационных изменений, которые предпринимают действия, направленные на замедление или даже приостановку организационных изменений.

**Активное групповое меньшинство** — часть группы, обладающая изначально меньшими возможностями влияния на группу в целом (меньшими авторитетом, статусом, властью), однако настойчивая в продвижении своих взглядов, относительно которых имеет согласованную и гибкую позицию. В социальной психологии установлено, что многие социальные преобразования обуславливаются влиянием активного меньшинства (концепция С. Московичи).

**Анализ деятельности члена команды** — методика, направленная на реконструкцию и типологизацию задач, решаемых членом команды, времени отводимого на их решения, а также функциональных связей, в которые вступает участник для решения той или иной задачи.

**Базовая модель (матрица) общего видения** — выбранная командой стратегия, которая способствует как достижению личных рациональных интересов, так и реализации индивидуальных и командных мечтаний, желаний и не противоречит ценностным ориентациям участников. Формулируется предельно абстрактно и обозначает принципиальное направление, по которому участники готовы двигаться вместе. Может включать элементы из других стратегий в функции вспомогательных маневров.

**Веревочный курс** — технология командообразования, предполагающая необходимость нахождения креативных решений по соорганизации персональных усилий членов команды для физического преодоления преград и препятствий. Основоположником технологии является К. Ронке, адаптировавший программу сыгровки армейских штурмовых групп к подготовке бизнес-команд.

**Взаимокоучинг** — привлечение в качестве коучеров (наставников) самих участников, проходящих тренинг командной сыгровки.

**Виртуальные команды** — группы, участники которых объединены друг с другом электронными средствами связи и идентифицируют себя как членов одной команды.

**Внешние угрозы раскола команды** — факторы, связанные с изменением организационного контекста существования команды, приводящие к невозможности ее деятельности в том составе, в котором она пребывала до текущего момента времени. См. также *внутренние угрозы раскола команды*.

**Внутренние угрозы раскола команды** — факторы, связанные с нарушением баланса между личными и командными интересами в любую из этих сторон, приводящие к невозможности деятельности команды в том составе, в котором она пребывала до текущего момента времени. См. также *внешние угрозы раскола команды*.

**Вовлеченность** — игровое состояние, характеризующееся полным принятием игровых норм, ролей, целей, в котором участники перестают замечать игровые условности и начинают действовать, как в жизни, максимально раскрывая свой и командный потенциал для достижения игровых целей.

**«Возмущение»** — тип сопротивления, предполагающий открытое, эмоционально насыщенное выражение недовольства, которое адресуется лично агентам изменений, друг другу, переносится на посторонний объект. Сотрудники, движимые либо страхом, либо ненавистью к реформаторам, оказываются во власти аффективного состояния и протестуют ради самого протеста, потеряв рациональные цели или не имея их вовсе.

**Гетерогенность состава команды** — максимальное различие участников между собой по существенным для командной работы персональным свойствам. См. также *гомогенность состава команды*.

**Гомогенность состава команды** — сходство участников по существенным для командной работы персональным свойствам. См. также *гетерогенность состава команды*.

**Групповая идентичность** — понятие, введенное А. Тэшфелом и обозначающее самовосприятие человека как члена определенной группы или нескольких групп. А. Тэшфел выделяет три компонента идентичности: когнитивный (осознание принадлежности к группе), ценностный (положительная или отрицательная оценка этого факта), эмоциональный (переживание факта принадлежности и его оценка в форме таких чувств, как любовь или ненависть).

**Групповая роль** — совокупность ожиданий группы от поведения конкретного участника и готовность индивидуума этим ожиданиям следовать. См. также *управленческая роль, функциональная роль*.

**Групповая сплоченность** — мера взаимосвязанности членов команды, которая выражается: а) мерой позитивности и интенсивности эмоциональных межличностных отношений всех со всеми;

б) совпадением ориентации на основные ценности, касающиеся процесса совместной деятельности; в) раадсляе-мостью целей существования группы.

**Групповые защитные механизмы** — система процессов и механизмов, направленных на сохранение психологической целостности субъекта (поддержание позитивного субъективного состояния, соответствующего целостности).

**Групподинамические эффекты** — устойчивые психологические и социально-психологические новообразования, которые возникают в группе по мерс ее развития в ходе тренинга командообразования.

**Групподинамический тренинг** — технология командообразования, имитирующая жизнь группы в экстремальных условиях (походах, состязаниях, изоляции) и ориентированная на развитие эмоциональных отношений.

**Диагностическая компетентность** — совокупность компетенций командного лидера, позволяющих определять основные склонности и предрасположенности людей по их явным поведенческим проявлениям.

**Жизненный цикл команды** — естественные этапы развития команды, предполагающие ее образование (рождение), становление (взросление), преодоление кризисов, стагнацию (старение) и распад (смерть).

**Защитные механизмы** — понятие, впервые введенное З. Фрейдом и обозначающее любые психические процессы, позволяющие сознанию достичь компромиссного решения проблем, не поддающихся полному разрешению, и оградить его от негативных, травмирующих личность переживаний. Конечная цель защитного процесса — достижение согласования между реальным содержанием сознания и Я-концепцией.

**«Избегание»** — тип сопротивления, предполагающий двойную игру: формально демонстрируется полное согласие с необходимостью внедрения новых технологий или принципов деятельности, однако скрытым образом предпринимаются действия, направленные на создание технологических или функциональных сбоев, препятствующих внедрению инноваций.

**Институциализация** — вписывание команды в организационные структуры и системы. Основными компонентами нормативной базы институциализации являются Положение о команде и Регламент командной работы.

**Инструментальное сопротивление** — индивидуальная или групповая активность сотрудников, которая сосредоточена на сознательном создании технологических препятствий для решения новых задач и (или) использования новых средств (способов) деятельности. Разновидности: «избегание», «рационализация». См. также *эмоциональное сопротивление*.

**Информационная система** — организационная подсистема, которая обеспечивает доступ команд и их членов к информационным потокам, а также понимание и интерпретацию ими получаемой информации.

**Инфраструктура командного менеджмента** — организационный контекст командного менеджмента, который задается требуемыми границами компетенции, характером информационного обеспечения и системой мотивации.

**Исполнение** — этап командообразования, на котором происходит собственно выполнение намеченного и спланированного.

**Кадровое условие комплектования команды перемен** — требование, согласно которому в команду перемен должны входить сотрудники, обладающие специальными личностно-деловыми профессионально важными качествами, которые необходимы для разработки и внедрения преобразований.

**Кодекс коммуникативной кооперативности** — перечень внутренних правил взаимодействия, которыми руководствуются все члены команды в процессе совместного обсуждения и решения коллективных задач.

**Команда** — группа людей, взаимодополняющих и взаимозаменяющих друг друга в ходе достижения общих результатов, которая использует особую форму организации совместной деятельности, основанную на продуманном позиционировании участников, имеющих

согласованное видение ситуации и стратегических целей команды и владеющих отработанными процедурами взаимодействия.

**Команда перемен** — команда (или система взаимосвязанных команд), обладающая высоким неформальным статусом и всеми необходимыми формальными полномочиями для разработки и внедрения проекта организационных изменений. Комплектуется из представителей ключевых подразделений и включает сотрудников, ориентированных на инновации и способных действовать в условиях неопределенности.

**Команда специалистов** — устойчивые во времени объединения специалистов одного профиля, регулярно встречающихся для совместного изучения рабочих вопросов. Исторической разновидностью команд этого класса являются популярные «кружки качества».

**Командное строительство** — целенаправленное формирование команд с участием внешних консультантов на основе знаний, полученных в ходе научных исследований и анализа существующей практики.

**Командный дух** — чувство приверженности подразделению, организации или рабочей группе, то особое «мы-чувство», которое обеспечивает человеку повышение самооценки, связанное с осознанием себя принадлежащим к чему-то позитивному и чему-то большему, чем он мог бы быть сам по себе.

**Командный коучинг (командообразование в режиме реального времени)** — технология командообразования, предполагающая сопровождение внут-рикомандных рабочих совещаний, в ходе которых выявляются фактические командные барьеры, организуется развивающая обратная связь, внедряются конкретные механизмы преодоления проблем, а также осуществляется комплексная работа по позиционированию участников, выработке общего видения и оптимизации их отношений.

**Командный лидер** — член команды, который ведет других участников за собой, задавая направление и темп движения, заряжая энергией, воодушевляя, показывая пример, привлекая к себе людей. Нацелен на преобразование и развитие.

**Командный менеджер** — член команды, который выполняет функции ориентировки и контроля: он разрабатывает план-график, реагирует на отклонения от планов, распределяет ресурсы и нагрузку, контролирует исполнение.

**Командный менеджмент** — управленческая форма, в которой как индивидуальные, так и коллективные решения и действия регулируются совместно выработанным общим видением и также разработанными еамой командой процедурами взаимодействия ее членов. См. также *непосредственный менеджмент, опосредованный менеджмент, структурированный менеджмент*.

**Командообразование** — процесс целенаправленного формирования особого способа взаимодействия людей в организованной группе, позволяющего эффективно реализовывать их энергетический, интеллектуальный и творческий потенциал сообразно стратегическим целям организации

**Коммуникетрия** — методика, направленная на описание интенсивности интутриорганизационных каналов деловой коммуникации между сотрудниками.

**Комплектование команды** — начальный этап командообразования, на котором осуществляется целенаправленный подбор членов команды на основе принципа максимальной разнородности (гетерогенности) участников, учитывающего требование взаимодополняемости.

**Коучинг** — технология индивидуальной работы с членами команды, предполагающая совместную с подопечным разработку программы личного развития и совершенствования лидерских компетенций, а также последующее сопровождение процесса ее реализации, помощь в разрешении вопросов, возникающих при попытках выполнения этой программы. См. также *взаимокоучинг, командный коучинг*.

**Коэффициент трудового участия** — размер вклада каждого участника в процесс достижения коллективных целей (создания коллективного продукта), оцененный в процентах, где за сто процентов принимается вся полезная активность, направленная на их достижение (получение данного продукта).

**Линейный руководитель** — менеджер, решающий задачи по работе со своей командой в ходе выполнения собственных управленческих функций.

**Локальные акты сопротивления** — конкретные действия сотрудников, направленные на замедление или даже приостановку организационных изменений, реализующиеся как в повседневной деятельности, так и в рабочих ситуациях.

**Лояльность** — знание норм и правил, принятых в команде, позитивное или как минимум нейтральное к ним отношение и следование им в повседневной деятельности. См. также *адаптация, ассимиляция*.

**Макропозиционирование** — процесс, в ходе которого участники определяют предметно-функциональные позиции в деятельности команды и свое соответствие этим позициям. Учитываются все необходимые составляющие: склонности, способности, уровень профессиональных знаний, навыки и опыт, тип личности и т.д.

**Межгрупповые отношения** — социальный процесс, разворачивающийся между различными группами и их представителями, который характеризуется единообразием поведения членов одной группы по отношению к другой группе и склонностью членов одной группы воспринимать членов другой группы как близких ее представителей.

**Межфункциональные команды (кроссфункциональные команды)** — команды, которые объединяют людей, выполняющих различные функции, для работы над сквозными (общими) задачами.

**Микропозиционирование** — процесс, в ходе которого обозначаются и распределяются командные роли, обеспечивающие взаимодополнение и совместимость членов команды. См. также *макропозиционирование*.

**Множественная идентичность** — осознание себя членом одновременно нескольких и притом разных групп, принадлежность к которым переживается как одинаково значимая.

**Неформальная структура организации** — стихийно сложившаяся схема взаимодействия между организационными элементами, а также роль и статус этих элементов, которые образовались де-факто в процессе реальной деятельности компании.

**Нормативные модели командообразования** — подход к определению стадий целенаправленного, искусственного формирования команды, где групповые процессы рассматриваются как всецело зависящие от действий, совершаемых активными агентами изменений (консультантами и руководителями организации)

**Общее (разделяемое) видение** — одинаковое и точное понимание устремлений друг друга: что каждый из членов команды действительно хочет достичь в будущем и чем он руководствуется при выборе того или иного пути.

**Описательные модели командообразования** — научно-практические представления о том, как процесс развития группы происходит «естественным путем», т.е. без намеренного, спланированного и систематического вмешательства в этот процесс со стороны исследователя.

**Организационное условие комплектования команды перемен** — требование, согласно которому подавляющее большинство членов команды перемен должны быть представителями узловых подразделений компании и обладать высоким неформальным статусом.

**Организационное функционирование** — деятельность, направленная на регулярное поддержание работоспособности компании на ранее запланированном уровне.

**Организационные изменения** — процесс преобразования привычных и разделяемых сотрудниками ценностей, норм, шаблонов действия, а также традиционных способов принятия решений, ставших препятствием для эффективного существования компании.

**Позиционирование** — этап командообразования, на котором определяются места участников в системе деловых и персональных отношений (подчинение, отчетность, ответственность, дистантность) в организационном контексте. См. также *макропозиционирование, микропозиционирование, межперсональное позиционирование, предметно-функциональное позиционирование*.

**Положение о команде (Устав)** — формальный и легитимный документ, в котором фиксируются основные права и обязанности команды, порядок взаимодействия с различными структурными

подразделениями организации, включая те, что будут функционировать по отличным от командных принципам.

**Предметно-функциональное позиционирование** — договоренность о распределении участков работ между участниками команды в соответствии с персональными способностями, интересами и производственной необходимостью.

**Приверженность** — психологическое состояние, которое характеризует взаимосвязь команды и ее члена и связано с решением по поводу того, продолжать или не продолжать членство в команде.

**Проект** — уникальная деятельность, в ходе которой создается продукт или услуга при наличии заданных ограничений по времени, денежным средствам и качеству конечного результата.

**Профессиональная бюрократия** — управленческая форма, которая функционирует на основе системы установленных компетенций и документально подтвержденных квалификаций. Основывается на разграничении зон компетенции между людьми, получившими необходимую (и должным образом документированную) профессиональную подготовку, адекватную этим зонам компетенции. В рамках своей компетенции профессионалы руководствуются компетентностью и кодексом профессиональной этики.

**Профессиональные сети** — форма организации профессионального сообщества, живущего в проектном режиме, как взаимного ресурса.

**Процессуальное консультирование** — разновидность консультационной практики, при которой консультант содействует эффективному протеканию групповых процессов и процедурных моментов деятельности, а следовательно, эффективному выполнению рабочих заданий.

**Психологическая контрактация участников** — процесс ознакомления участников с письменно зафиксированными нормами и целями групповой работы, которые должны быть добровольно приняты (или не приняты) ими.

**Регламент командной работы** — формальный и легитимный документ, и котором фиксируются процедурные моменты внутрикомандной работы (способ принятия решений, временные рамки совместных акций и пр.).

**Ролевая модель Белбина** — описание восьми командных ролей («реализатор», «контролер», «мотиватор», «ведущий», «аналитик», «генератор идей», «гар-монизатор», «изыскатель»), каждая из которых вносит свой вклад в успешное функционирование и развитие команды, а все вместе они задают внутреннюю архитектуру команды. Имеет развитый диагностический и методический инструментарий для комплектования, позиционирования и репозиционирования членов существующих команд.

**Ролевой профиль команды** — набор и степень выраженности ролей, присутствующих в команде, определяемые мерой согласованности представлений команды и конкретного ее члена относительно того, какую роль он исполняет.

**Ролевой репертуар члена команды** — перечень основных и запасных управленческих, групповых, функциональных ролей, которые способен и готов исполнять член команды.

**Самоуправляемые команды** — группы людей, существующие на постоянной (регулярной) основе и уполномоченные принимать решения о планировании, выполнении и оценке своей деятельности.

**Социометрия** — методика, направленная на выявление неформальной структуры группы — межличностных связей и неформального статуса каждого ее члена.

**Транзитивная команда** - высший орган управления организационными изменениями, создаваемый на временной основе и включающий первых лиц компании. Рассматривает проекты организационных изменений, принимает окончательное решение об их внедрении и поддержании этого процесса административно — распоряжениями, приказами, положениями и т.п.

**Тренинг навыков (умений)** — технология командообразования, предполагающая обучение конкретным техникам организации командной работы. Может использоваться не только в

реально действующих группах, но и в условиях наборного тренинга, поскольку социоэмоциональная сторона отношений здесь имеет вторичное значение.

**Харизматическое господство** — понятие, введенное М. Вебером и обозначающее способ влияния лидера на последователей. Харизматический вождь претендует на исключительность, а те, кто вступает под его влияние, отбрасывают свое прежнее отношение к окружающим. Если люди теряют смысл и ориентиры жизни, вождь претендует решить кризис смысла. Такие типы господства возникают в чрезвычайных, кризисных ситуациях.

**Хэппининг** — технология командообразования, предполагающая подготовку и проведение какого-либо эмоционально насыщенного мероприятия (например, съемка и конкурс корпоративных видеороликов, подготовленных сотрудниками), основная цель которого — создать позитивно окрашенный и сплачивающий совместный опыт.

**Эмоциональное сопротивление** — индивидуальное или групповое проявление негативных переживаний, страхов, недовольства, выражение которых становится самоцелью. Находясь в аффективном состоянии, сотрудники забывают о цели сопротивления (не допустить нововведения или изменить их смысл) и начинают сопротивляться ради самого процесса. Разновидности: «аморфность», «возмущение».

**Явное сопротивление** — публичное непринятие организационных преобразований и открытая демонстрация соответствующего поведения. Разновидности: «возмущение», «рационализация».

Приложение 1. Аннотация  
рабочей программы дисциплины

**АННОТАЦИЯ РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЫ 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.

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

*Знать:*

1. Основы организации работы коллектива;
2. Методы выявления и привлечения участников команды.

*Уметь:*

1. Организовать работу коллектива;
2. Мобилизовать других на достижение поставленных целей, привлекает и поддерживает участников команды, проявлять заботу о коллективе.

*Владеть:*

1. Навыками организации работы коллектива;
2. Навыками привлечения и поддержки участников команды.