**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ**

**УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ**

**«МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ М.В.ЛОМОНОСОВА»**

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ

|  |
| --- |
| «УТВЕРЖДАЮ»  Декан экономического факультета МГУ  профессор \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ А.А.Аузан  «\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_2021 год |
|  |

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**Наименование дисциплины:**

**СОЗДАНИЕ И РАЗВИТИЕ КОМАНДЫ**

**Уровень высшего образования:**

МАГИСТРАТУРА

**Направление подготовки:**

38.04.02. МЕНЕДЖМЕНТ

**Форма обучения:**

ОЧНАЯ

Рабочая программа рассмотрена и одобрена

*Учебно-методической комиссией экономического факультета*

(протокол №\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_, дата)

Москва 2021

Рабочая программа дисциплины разработана в соответствии с самостоятельно установленным МГУ образовательным стандартом (ОС МГУ) для реализуемых основных профессиональных образовательных программ высшего образования по направлению подготовки магистратуры 38.04.02. Менеджмент

ОС МГУ утвержден решением Ученого совета МГУ имени М.В.Ломоносова от 28 декабря 2020 года, протокол №7

Год (годы) приема на обучение: 2021 и последующие

1. **Место и статус дисциплины в структуре основной профессиональной образовательной программы подготовки магистра**

Статус дисциплины: *обязательная/вариативная/факультатив (выбирается из предложенного списка)*

Триместр:

1. **Входные требования (реквизиты) для освоения дисциплины**

*Для успешного освоения данного курса требуются знания и умения, полученные в следующих дисциплинах:*

* Организационное поведение
* Современные технологии и принятие управленческих решений
* Стратегический менеджмент

1. **Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с требуемыми компетенциями выпускников**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Компетенции выпускников (коды)** | **Индикаторы (показатели) достижения компетенций** | **Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), сопряженные с компетенциями** |
| УК-4.  Способен организовывать и осуществлять руководство работой команды (группы), вырабатывая и реализуя командную стратегию для достижения поставленной цели | УК-4.И-1. Формирует эффективную команду | УК-4.И-1.З-1. Знает основные модели командообразования и факторы, влияющие на эффективность командной работы |
| УК-4.И-1.З-2. Знает основные современные технологии организации деятельности команд, в том числе - виртуальных |
| УК-4.И-1.У-1. Умеет распределять роли в команде с учетом индивидуальных характеристик участников |
| УК-4.И-1.У-2. Умеет ставить перед каждым участником команды четко сформулированную задачу с учетом его роли |
| УК-4.И-1.У-3. Умеет выбирать методы организации работы команды с учетом специфики поставленной цели, временных и прочих ограничений |
| УК-4.И-1.У-4. Умеет планировать работу команды по достижению поставленных целей и оценивать необходимые ресурсы |
| УК-4.И-2. Координирует и направляет деятельность участников команды на достижение поставленной цели с учетом особенностей поведения ее участников, временных и прочих ограничений | УК-4.И-2.З-1. Знает основные методы анализа взаимодействия в команде |
| УК-4.И-2.З-2. Знает основные принципы и современные технологии осуществления эффективного коммуникационного процесса |
| УК-4.И-2.У-1. Умеет поддерживать в команде атмосферу сотрудничества и достижения цели, показывая ценность вклада каждого участника |
| УК-4.И-2.У-2. Умеет предоставлять эффективную обратную связь участникам команды по промежуточным и конечным результатам работы |
| УК-4.И-2.У-3. Умеет выявлять конфликты, возникающие в процессе командной работы, и конструктивно управлять ими |
| УК-4.И-2.У-4. Умеет использовать различные типы коммуникации для обеспечения эффективного взаимодействия участников команды, в том числе - виртуальной |
| ПК-12.  Способен самостоятельно создавать и адаптировать существующие зарубежные и отечественные программы планирования, использования и развития человеческих ресурсов на индивидуальном, групповом уровне и уровне трудового коллектива для достижения стратегического лидерства организации | ПК-12.И-1. Проводит критический анализ зарубежных и отечественных программ планирования использования и развития человеческих ресурсов | ПК-12.И-1.З-1. Знает основные отечественные и зарубежные программы планирования, использования и развития человеческих ресурсов |
| ПК-12.И-1.У-1. Умеет критически оценивать достоинства и недостатки зарубежных и отечественных программ планирования, использования и развития человеческих ресурсов |
| ПК-12.И-2. Разрабатывает программы планирования, использования и развития человеческих ресурсов компании, способствующие достижению стратегического лидерства организации | ПК-12.И-2.У-1. Умеет разрабатывать программы планирования, использования и развития человеческих ресурсов компании на индивидуальном, групповом уровне и уровне трудового коллектива |
| МПК-1.  Способен управлять службами и подразделениями в компаниях различных форм собственности на разных стадиях жизненного цикла развития бизнеса, в том числе используя современные цифровые технологии | МПК-1.И-1. Использует и адаптирует принципы, методы и стили управления к специфике организаций различных форм собственности на разных стадиях жизненного цикла развития бизнеса | МПК-1.И-1.З-1. Знает характеристики организаций различных типов и форм, а также особенности их развития на разных стадиях жизненного цикла бизнеса |
| МПК-1.И-1.У-1. Умеет адаптировать существующие принципы, методы и стили управления к специфике конкретной организации с учётом стадии её развития и иных факторов |

1. **Объем дисциплины по видам занятий**

Объем дисциплины составляет \_3\_ зачетные единицы: \_108\_ академических часов, в том числе \_52\_ академических часа составляет контактная работа с преподавателем, \_56\_ академических часов составляет самостоятельная работа магистранта.

1. **Формат обучения \_** очное, c использованием обучающей среды On.Econ **\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**
2. **Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и виды учебных занятий**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Наименование и краткое содержание разделов и тем дисциплины (модуля),**  **Форма промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)** | **Всего**  **(часы**) | В том числе | | | | | | |
| **Контактная работа  (работа во взаимодействии с преподавателем)**  ***Виды контактной работы, часы*** | | | | **Самостоятельная работа обучающегося**  ***Виды самостоятельной работы, часы*** | | |
| Занятия семинарского типа | Групповые консультации | Индивидуальные консультации | **Всего** | Подготовка к аудиторным занятиям | Самостоятельная внеаудиторная работа | **Всего** |
| Тема 1. Командообразование: цели, принципы, этапы | 16 | 4 | 2 | 2 | **8** | 2 | 6 | **8** |
| Тема 2. Организационное построение команды | 16 | 4 | 2 | 2 | **8** | 2 | 6 | **8** |
| Тема 3. Организация эффективной работы команды | 16 | 4 | 2 | 2 | **8** | 2 | 6 | **8** |
| Тема 4. Эффективное управление командой | 16 | 4 | 2 | 2 | **8** | 2 | 6 | **8** |
| Тема 5. Развитие участников команды. Управление талантами | 16 | 4 | 2 | 2 | **8** | 2 | 6 | **8** |
| Тема 6. Преодоление противоречий в команде. Переговоры. Эффективный обмен информацией | 16 | 4 | 2 | 2 | **8** | 2 | 6 | **8** |
| Промежуточная аттестация  (защита проекта с презентацией) | 12 | 4 |  |  | **4** | 2 | 6 | **8** |
| **Итого** | **108** | **52** | | | | **56** | | |

**Краткое содержание тем дисциплины**

**Тема 1. Командообразование: цели, принципы, этапы**

Определение команды. Отличие команды от группы и других форм организации взаимодействия индивидов. Цели создания команд. Гибкие команды как одна из основных форм ведения бизнеса в современных условиях. Моно- и мульти-функциональные команды. Принципы работы команды. Требования к участникам команды. Особенности соотношения «жестких» и «гибких» навыков работников для эффективной работы команды. Преимущества и риски командной работы. Этапы развития команды.

*Основная литература:*

1. Долгов М. В. Геометрия команды, создающая энергию. Модель 5F. М., 2019.
2. Катценбах Дж., Смит Д. К. Командный подход. Создание высокоэффективной организации. М.: Альпина Паблишер, 2019.

*Дополнительная литература:*

1. Графский М.Д. Что такое команда? И при чем тут рабочая группа? [Электронный ресурс]. – 2014. – Режим доступа: http://www.grafsky.ru/team/chto-takoe-komanda-i-pri-chem-tut-rabochayagruppa.htm (дата обращения: 04.10.2015).
2. Калинец Е.С. Теоретико-методологические основы формирования конкурентно способной управленческой команды // Экономика и современный менеджмент: теория и практика. – 2014. − № 34. – С. 1-7.
3. Ленсиони П. М. Идеальный командный игрок. Как распознать и развить три ключевых качества. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2019.
4. Ленсиони П. М. Пять пороков команды. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018.
5. Максвелл Дж. Работа в команде. Минск: Попурри, 2014.
6. Морозов А.Д. Создание эффективной управленческой команды: пошаговый алгоритм [Электронный ресурс] // Коммерческий директор. − 2014. − № 7. − Режим доступа: http://www.kom-dir.ru/article/63-sozdanieeffektivnoy-komandy (дата обращения: 15.10.2015).
7. Пак В.Д. Содержание понятия «команда» // Международный научно-исследовательский журнал. – 2015. − № 2. – С. 100-103.
8. Роббинс Х., Финли М. Почему не работают команды? Что идет не так, и как это исправить. М.: Добрая книга, 2005.
9. Сноу Ш. Dream Teams. Команда как единый организм. Минск: Попурри, 2019.

**Тема 2. Организационное построение команды**

Управление командой и административное управление. Разделение уровней и областей ответственности в командах. Процесс формирования команды. Организационная структура команды. Процессы и функции управления командой. Органы управления командой. Назначение ролей и ответственности в команде. Роли в команде управления проекта. Управленческие роли в команде.

*Основная литература:*

1. Долгов М. В. Геометрия команды, создающая энергию. Модель 5F. М., 2019.
2. Катценбах Дж., Смит Д. К. Командный подход. Создание высокоэффективной организации. М.: Альпина Паблишер, 2019.

*Дополнительная литература:*

1. Графский М.Д. Что такое команда? И при чем тут рабочая группа? [Электронный ресурс]. – 2014. – Режим доступа: http://www.grafsky.ru/team/chto-takoe-komanda-i-pri-chem-tut-rabochayagruppa.htm (дата обращения: 04.10.2015).
2. Калинец Е.С. Теоретико-методологические основы формирования конкурентно способной управленческой команды // Экономика и современный менеджмент: теория и практика. – 2014. − № 34. – С. 1-7.
3. Ленсиони П. М. Идеальный командный игрок. Как распознать и развить три ключевых качества. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2019.
4. Ленсиони П. М. Пять пороков команды. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018.
5. Максвелл Дж. Работа в команде. Минск: Попурри, 2014.
6. Морозов А.Д. Создание эффективной управленческой команды: пошаговый алгоритм [Электронный ресурс] // Коммерческий директор. − 2014. − № 7. − Режим доступа: http://www.kom-dir.ru/article/63-sozdanieeffektivnoy-komandy (дата обращения: 15.10.2015).
7. Пак В.Д. Содержание понятия «команда» // Международный научно-исследовательский журнал. – 2015. − № 2. – С. 100-103.
8. Роббинс Х., Финли М. Почему не работают команды? Что идет не так, и как это исправить. М.: Добрая книга, 2005.
9. Сноу Ш. Dream Teams. Команда как единый организм. Минск: Попурри, 2019.

**Тема 3. Организация эффективной работы команды**

Эффективная команда. Характеристики высокоэффективной команды. Индикаторы командной эффективности. Смешанные команды: методологический аспект и организационно-деятельностная парадигма. Кросс-культурная интеграция в команде. Синергетика команды. Модель самомотивирующейся команды. Мотивация команды.

*Основная литература:*

1. Долгов М. В. Геометрия команды, создающая энергию. Модель 5F. М., 2019.
2. Катценбах Дж., Смит Д. К. Командный подход. Создание высокоэффективной организации. М.: Альпина Паблишер, 2019.

*Дополнительная литература:*

1. Графский М.Д. Что такое команда? И при чем тут рабочая группа? [Электронный ресурс]. – 2014. – Режим доступа: http://www.grafsky.ru/team/chto-takoe-komanda-i-pri-chem-tut-rabochayagruppa.htm (дата обращения: 04.10.2015).
2. Калинец Е.С. Теоретико-методологические основы формирования конкурентно способной управленческой команды // Экономика и современный менеджмент: теория и практика. – 2014. − № 34. – С. 1-7.
3. Ленсиони П. М. Идеальный командный игрок. Как распознать и развить три ключевых качества. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2019.
4. Ленсиони П. М. Пять пороков команды. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018.
5. Максвелл Дж. Работа в команде. Минск: Попурри, 2014.
6. Морозов А.Д. Создание эффективной управленческой команды: пошаговый алгоритм [Электронный ресурс] // Коммерческий директор. − 2014. − № 7. − Режим доступа: http://www.kom-dir.ru/article/63-sozdanieeffektivnoy-komandy (дата обращения: 15.10.2015).
7. Пак В.Д. Содержание понятия «команда» // Международный научно-исследовательский журнал. – 2015. − № 2. – С. 100-103.
8. Роббинс Х., Финли М. Почему не работают команды? Что идет не так, и как это исправить. М.: Добрая книга, 2005.
9. Сноу Ш. Dream Teams. Команда как единый организм. Минск: Попурри, 2019.

**Тема 4. Эффективное управление командой**

Основные принципы принятия решений и организация соподчинения участников команды. Власть и формы ее проявления. Лидеры и последователи, их роли в команде. Типы лидеров, методы управления командой. Адаптация участника команды к характеру и типу отношений, стилю руководства, системе взаимодействия.

*Основная литература:*

1. Адизес И. Развитие лидеров. Как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей. М.: Альпина Паблишер, 2019.

*Дополнительная литература:*

1. Бэнфилд Р., Эрикссон М., Уокингшо Н. Лидеры продукта. Как лучшие в мире продакт-менеджеры создают команды и запускают крутые продукты. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2019.
2. Гайда В.Л. Эффективное делегирование полномочий: 6 советов [Электронный ресурс] // Коммерческий директор. − 2015. − № 4. − Режим доступа: http://www.kom-dir.ru/article/231-red-effektivnoe-delegirovaniepolnomochiy (дата обращения: 25.09.2015).
3. Кахраман Е.Г. Главное в команде – наличие лидера, идеи и взаимного уважения // Управление персоналом. − 2014. − № 9. − С. 61- 64.
4. Логан Д., Кинг Дж., Фишер-Райт Х. Лидер и племя. Пять уровней корпоративной культуры. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018.
5. Устинов А.В. Лидерство, а не авторитет должности – основной тренд десятилетия // Управление персоналом. − 2014. − № 9. − С. 13-17.

**Тема 5. Развитие участников команды. Управление талантами**

Управление талантами: основные понятия, определения, характеристики. Понятия «талант», «управление талантами» (talent management), «пул талантов» (talent pool), «канал талантов» (talent pipeline). Подходы к пониманию таланта и управлению талантами. Кадровый резерв и управление персоналом: особенности и различия. Как сделать кадровый резерв реально работающим инструментом.

Основные направления (этапы) управления талантами в компании. Привлечение и обозначение талантливых работников: источники привлечения (персонал компании, привлечение лучших специалистов в отрасли продаж). Выявление талантов в организации: оценка персонала по ключевым показателям эффективности, элементы процесса оценки талантов. Развитие талантов: внедрение целевых программ развития талантов на основе компетенций, модель компетенций, виды компетенций: корпоративные, менеджерские, специальные (функциональные) компетенции. Характеристика модели компетенций. Удержание талантов: реализация карьерных технологий с учётом карьерных притязаний талантливых работников, создание эффективной системы мотивации талантов.

Стратегии управления талантами: 1) «Найти наилучшее применение природным дарованиям каждого сотрудника», 2) «Талант = большой потенциал к профессиональному росту».

Управление талантами: практический опыт построения системы управления талантами в России и зарубежных странах. Лучшие практики компаний: Госкорпорация «Росатом», «ЭКОПСИ Консалтинг», McKinsey & Company, General Electric, Procter & Gamble, Apple, Toyota, PepsiCo и др. Система управления талантами в организации. Анализ элементов системы управления талантами в организации. Формы развития персонала. Ключевые принципы управления талантами. Общие практики управления талантами. Подходы к управлению талантами в государственном секторе. Первая модель – модель управления талантами с развитием лидерства в качестве основной практики. Вторая модель – модель управления талантами с практикой управления преемственностью в качестве основной. Тенденции в обучении и развитии высокопотенциальных сотрудников. Наиболее эффективные методы развития. Сравнение эффективности методов развития талантов.

*Основная литература:*

1. Мильнер Б.З. Управление знаниями в корпорациях: учеб. Пособие / Б.З. Мильнер, З.П. Румянцева, В.Г. Смирнова, А.В. Блинникова. – М.: Дело, 2006. С. 283.

*Дополнительная литература:*

1. Артамонова М.В., Солнцева А.Г. Проблемы управления талантами в организации и пути их решения // Достойный труд – основа стабильного общества : материалы IV оч.-заоч. Междунар. науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 15–17 нояб. 2012 г.) : в 2 т. / отв. ред.: Э.В. Пешина, Н.З. Шаймарданов. – Екатеринбург: Ур. гос. экон. ун-т, 2012. – Т. 2. – С. 37–40.
2. Майкл Э., Хэндфилд-Джонс Х., Эксельрод Э. Война за таланты; пер. с англ. Корнилович Ю.Е. – 2-е изд., испр. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2006. – 272 с.
3. Campion M.A., Fink A.A., Ruggeberg B.J. et al. Doing competencies well: Best practices in competency modeling // Personnel sychology. 2011. Nr. 64. Р. 225.
4. Carole Tansley, Lynette Harris, Jim Stewart, Paul Turner. Talent Management: Understanding the Dimensions. 2006.
5. Thunnissen M., Boselie P., Fruytier B. Talent management and the relevance of context: Towards a pluralistic approach // Human Resource Management Review. V. 23. Issue 4. December 2013. Р. 326–336.
6. Ulrich D., Smallwood N. What is talent? // Leader to Leader. 2012. V. 2012, Issue 63. Р. 56.
7. Ulrich D. The talent trifecta // Development and Learning in Organizations: An International Journal. 2008. Vol.22. No.2. DOI: 10.1108/dlo.2008.08122bad.003.

**Тема 6. Преодоление противоречий в команде. Переговоры. Эффективный обмен информацией**

Основные противоречия в команде. Анализ противоречий на основе характеристик конфликтной ситуации (по Н.В. Гришиной). Ценности взаимодействия. Интересы участников взаимодействия. Средства (способы, пути) реализации целей. Потенциал участников взаимодействия. Правила взаимодействия. Источники конфликтов в команде. Типы (уровни) конфликтов в команде. Внутриличностный конфликт. Межличностный конфликт. Внутригрупповой конфликт (конфликт между личностью и группой). Типы конфликтных личностей. Отношения с трудными людьми в команде. Как сделать врагов союзниками. Как взаимодействовать с пассивно-агрессивными коллегами. Эмоциональные вспышки в команде. Формирование и развитие эмоционального интеллекта в команде. Управление эмоциональной культурой.

Понятие «переговоры». Создание команды эффективных переговорщиков. Этапы проведения переговоров. Как избежать ошибок на всех этапах переговоров. Манипуляции в переговорном процессе. Манипулятивные приемы. Эмоции и искусство переговоров. Эмоциональные стратегии переговоров. Эмоциональные ловушки в переговорах. Как переговорщикам научиться контролировать свои эмоции и управлять эмоциями других? Особенности межкультурных стилей общения при заключении международных сделок.

Основные понятия: «коммуникации», «коммуникационный процесс», «эффективные коммуникации», «вербальная и невербальная коммуникации». Собственные навыки общения и выстраивание коммуникаций в команде. Коммуникационные средства внутри команды. Барьеры на пути эффективных коммуникаций. Система формальных коммуникаций. Неформальные коммуникации. Совершенствование формальных и неформальных коммуникаций, повышение их эффективности. Правила эффективного общения.

*Основная литература:*

1. Анцупов А.Я. , Шипилов А.И. Конфликтология. – 7-е изд. – Изд-во: Питер, 2020. – 560 с.
2. Базаров, Т.Ю.  Психология управления персоналом : учебник и практикум для академического бакалавриата / Т. Ю. Базаров. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 381 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-02345-9. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/432057> (дата обращения: 06.11.2021).

*Дополнительная литература:*

1. Гоулман, Дэниел. Эмоциональный интеллект в работе / Дэниел Гоулман; пер. с англ. А. П. Исаевой. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2020. — 500 с.
2. Жуковский В.И., Салуквадзе М.Е. Оценка рисков и гарантии в конфликтах. – 2-е изд. – М.: Изд-во Юрайт, 2020. – 364 с.
3. Катценбах Д., Смит Д. Командный подход. Создание высокоэффективной организации. (Оригинальное название: The Wisdom of Teams. Creating the High-Performance Organization) – Изд-во: "Альпина Паблишер". — 2020. – 376 с.
4. Кеннеди Гэвин. Переговоры. Полный курс. / пер. с англ. – Изд-во: "Альпина Паблишер". — 2021. – 385 с.
5. Коллектив авторов HBR. Переговоры. Harvard Business Review: 10 лучших статей. – Изд-во: "Альпина Паблишер". — 2020. (Оригинал (англ.): "HBR's 10 Must Reads on Negotiation" by Harvard Business Review).
6. Коллектив авторов HBR. Эмоциональный интеллект. Harvard Business Review: 10 лучших статей. – Изд-во: "Альпина Паблишер", — 2016. (Оригинал (англ.): "HBR's 10 Must Reads on Emotional Intelligence" by Harvard Business Review).
7. Коллектив авторов HBR. Эффективные коммуникации. Harvard Business Review: 10 лучших статей. – Изд-во: "Альпина Паблишер", — 2018. (Оригинал (англ.): "HBR's 10 Must Reads on Communication" by Harvard Business Review).
8. Коллектив авторов HBR. HBR Guide. Эмоциональный интеллект. Укреплять взаимоотношения. Завоевывать доверие. Гибко руководить. – Изд-во: "Манн, Иванов и Фербер", — 2019. (Оригинал (англ.): "HBR Guide to Emotional Intelligence" by Harvard Business Review).
9. **Фонд оценочных средств для оценивания результатов обучения по дисциплине** 
   1. **Примеры оценочных средств:**

|  |  |
| --- | --- |
| **Результаты обучения по дисциплине** | **Виды оценочных средств** |
| УК-4.И-1.З-1. Знает основные модели командообразования и факторы, влияющие на эффективность командной работы | Активность на занятиях (участие в дискуссиях, деловых играх, решение кейсов) |
| УК-4.И-1.З-2. Знает основные современные технологии организации деятельности команд, в том числе - виртуальных |
| УК-4.И-2.З-1. Знает основные методы анализа взаимодействия в команде |
| УК-4.И-2.З-2. Знает основные принципы и современные технологии осуществления эффективного коммуникационного процесса |
| ПК-12.И-1.З-1. Знает основные отечественные и зарубежные программы планирования, использования и развития человеческих ресурсов |
| МПК-1.И-1.З-1. Знает характеристики организаций различных типов и форм, а также особенности их развития на разных стадиях жизненного цикла бизнеса |
| УК-4.И-1.У-1. Умеет распределять роли в команде с учетом индивидуальных характеристик участников | Домашнее задание №1 «Создание и развитие команд в условиях цифровой трансформации экономики: теория вопроса».  Домашнее задание №2 «Организационное построение команд в условиях цифровизации».  Домашнее задание №3 «Особенности развития команд в условиях цифровизации компаний».  Подготовка проекта (аналитическая записка+проверка на антиплагиат).  Итоговая (экзаменационная) работа - защита проекта с презентацией |
| УК-4.И-1.У-2. Умеет ставить перед каждым участником команды четко сформулированную задачу с учетом его роли |
| УК-4.И-1.У-3. Умеет выбирать методы организации работы команды с учетом специфики поставленной цели, временных и прочих ограничений |
| УК-4.И-1.У-4. Умеет планировать работу команды по достижению поставленных целей и оценивать необходимые ресурсы |
| УК-4.И-2.У-1. Умеет поддерживать в команде атмосферу сотрудничества и достижения цели, показывая ценность вклада каждого участника |
| УК-4.И-2.У-2. Умеет предоставлять эффективную обратную связь участникам команды по промежуточным и конечным результатам работы |
| УК-4.И-2.У-3. Умеет выявлять конфликты, возникающие в процессе командной работы, и конструктивно управлять ими |
| УК-4.И-2.У-4. Умеет использовать различные типы коммуникации для обеспечения эффективного взаимодействия участников команды, в том числе - виртуальной |
| ПК-12.И-1.У-1. Умеет критически оценивать достоинства и недостатки зарубежных и отечественных программ планирования, использования и развития человеческих ресурсов |
| ПК-12.И-2.У-1. Умеет разрабатывать программы планирования, использования и развития человеческих ресурсов компании на индивидуальном, групповом уровне и уровне трудового коллектива |
| МПК-1.И-1.У-1. Умеет адаптировать существующие принципы, методы и стили управления к специфике конкретной организации с учётом стадии её развития и иных факторов |

* 1. **Критерии оценивания (баллы) по дисциплине:**

|  |  |
| --- | --- |
| **Виды оценочных средств** | **Баллы** |
| Активность на занятиях (участие в дискуссиях, деловых играх, решение кейсов) | 30 |
| Домашнее задание №1 «Создание и развитие команд в условиях цифровой трансформации экономики: теория вопроса» | 15 |
| Домашнее задание №2 «Организационное построение команд в условиях цифровизации» | 15 |
| Домашнее задание №3 «Особенности развития команд в условиях цифровизации компаний» | 15 |
| Подготовка проекта (аналитическая записка+проверка на антиплагиат) | 45 |
| Итоговая (экзаменационная) работа - защита проекта с презентацией | 30 |
| **Итого** | **150** |

* 1. **Оценка по дисциплине выставляется, исходя из следующих критериев:**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Оценка** | **Минимальное количество баллов** | **Максимальное количество баллов** |
| *Отлично* | 127,5 | 150,0 |
| *Хорошо* | 97,5 | 127,4 |
| *Удовлетворительно* | 60,0 | 97,4 |
| *Неудовлетворительно* | 0,0 | 59,9 |

**Примечание:** в случае, если магистрант за триместр набирает менее 20% баллов от максимального количества по дисциплине, то уже на промежуточном контроле (и далее на пересдачах) действует следующее правило сдачи: «магистрант может получить только оценку «Удовлетворительно», и только если получит за промежуточный контроль, включающий весь материал дисциплины, не менее, чем 85% от баллов за промежуточный контроль».

* 1. **Типовые задания и иные материалы, необходимые для оценки результатов обучения:**

Пример формулировки домашнего задания

Выберите любую компанию на рынке, кратко опишите специфику работы компании и ответьте на следующие вопросы:

1. Как управляют талантами в компании?

2. Как компания выявляет таланты, которые уже работают в компании? Какие современные технологии используются при оценке потенциала сотрудников?

3. Что компания делает, чтобы мотивировать и удерживать таланты? Как изменились способы мотивации талантов за последнее время?

4. Какие курсы/программы по развитию предоставляются талантам в компании и как часто?

5. Как пандемия COVID-19 повлияла на управление талантами в компании?

Требования к выполнению:

1. Как управляют талантами в компании?

Краткое описание процесса управления талантами. Таланты отбираются на внутреннем\внешнем рынке, онбординг, оценка эффективности, программы развития.

2. Как компания выявляет талантов, которые уже работают в компании? Какие современные технологии используются при оценке потенциала сотрудников?

Оценочные квесты персонала, оценка руководителем с определенной периодичностью.

Это можно проводить онлайн. Применение искусственного интеллекта для оценки потенциала сотрудника.

3. Что компания делает, чтобы мотивировать и удерживать таланты? Как изменились способы мотивации талантов за последнее время?

Вестинг, обучения, программы развития, стажировки в головной организации.

Сейчас работа с демотивацией сотрудников.

4. Какие курсы/программы по развитию предоставляются талантам в компании и как часто?

Перечень курсов: «Эмоциональный интеллект», «Лидерство», специализированные по их деятельности курсы, др.

Периодичность предоставления курсов и обоснования, почему именно с такой периодичностью предоставляются курсы.

5. Как пандемия COVID-19 повлияла на управление талантами в компании?

Поиск цифровых решений, помощь от выгорания (помощь руководителя, психолога, обучение балансу работы и личной жизни).

* 1. **Методические рекомендации и требования к выполнению заданий:**

Несвоевременная сдача задания снижает оценку на 20% (от максимальной). В работе над заданием проекта важен вклад каждого участника, как в написании аналитической записки, так и в презентации, так как каждый участник вкладывает свои баллы в общую копилку результата за проект.

Проекты необходимо проверить на наличие плагиата прикрепить на on.econ. 80% – оригинальность текста проекта (прямое заимствование и цитирование), все что ниже – недопустимо для защиты.

1. **Ресурсное обеспечение**
   1. **Перечень основной и дополнительной литературы**

**Основная литература:**

1. Адизес И. Развитие лидеров. Как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей. М.: Альпина Паблишер, 2019.
2. Анцупов А.Я. , Шипилов А.И. Конфликтология. – 7-е изд. – Изд-во: Питер, 2020. – 560 с.
3. Базаров, Т.Ю.  Психология управления персоналом : учебник и практикум для академического бакалавриата / Т. Ю. Базаров. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 381 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-02345-9. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/432057> (дата обращения: 06.11.2021).
4. Долгов М. В. Геометрия команды, создающая энергию. Модель 5F. М., 2019.
5. Катценбах Дж., Смит Д. К. Командный подход. Создание высокоэффективной организации. М.: Альпина Паблишер, 2019.
6. Мильнер Б.З. Управление знаниями в корпорациях: учеб. Пособие / Б.З. Мильнер, З.П. Румянцева, В.Г. Смирнова, А.В. Блинникова. – М.: Дело, 2006. С. 283.

**Дополнительная литература:**

1. Артамонова М.В., Солнцева А.Г. Проблемы управления талантами в организации и пути их решения // Достойный труд – основа стабильного общества : материалы IV оч.-заоч. Междунар. науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 15–17 нояб. 2012 г.) : в 2 т. / отв. ред.: Э.В. Пешина, Н.З. Шаймарданов. – Екатеринбург: Ур. гос. экон. ун-т, 2012. – Т. 2. – С. 37–40.
2. Бэнфилд Р., Эрикссон М., Уокингшо Н. Лидеры продукта. Как лучшие в мире продакт-менеджеры создают команды и запускают крутые продукты. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2019.
3. Гайда В.Л. Эффективное делегирование полномочий: 6 советов [Электронный ресурс] // Коммерческий директор. − 2015. − № 4. − Режим доступа: http://www.kom-dir.ru/article/231-red-effektivnoe-delegirovaniepolnomochiy (дата обращения: 25.09.2015).
4. Гоулман, Дэниел. Эмоциональный интеллект в работе / Дэниел Гоулман; пер. с англ. А. П. Исаевой. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2020. — 500 с.
5. Графский М.Д. Что такое команда? И при чем тут рабочая группа? [Электронный ресурс]. – 2014. – Режим доступа: http://www.grafsky.ru/team/chto-takoe-komanda-i-pri-chem-tut-rabochayagruppa.htm (дата обращения: 04.10.2015).
6. Жуковский В.И., Салуквадзе М.Е. Оценка рисков и гарантии в конфликтах. – 2-е изд. – М.: Изд-во Юрайт, 2020. – 364 с.
7. Калинец Е.С. Теоретико-методологические основы формирования конкурентно способной управленческой команды // Экономика и современный менеджмент: теория и практика. – 2014. − № 34. – С. 1-7.
8. Катценбах Д., Смит Д. Командный подход. Создание высокоэффективной организации. (Оригинальное название: The Wisdom of Teams. Creating the High-Performance Organization) – Изд-во: "Альпина Паблишер". — 2020. – 376 с.
9. Кахраман Е.Г. Главное в команде – наличие лидера, идеи и взаимного уважения // Управление персоналом. − 2014. − № 9. − С. 61- 64.
10. Кеннеди Гэвин. Переговоры. Полный курс. / пер. с англ. – Изд-во: "Альпина Паблишер". — 2021. – 385 с.
11. Коллектив авторов HBR. HBR Guide. Эмоциональный интеллект. Укреплять взаимоотношения. Завоевывать доверие. Гибко руководить. – Изд-во: "Манн, Иванов и Фербер", — 2019. (Оригинал (англ.): "HBR Guide to Emotional Intelligence" by Harvard Business Review).
12. Коллектив авторов HBR. Эффективные коммуникации. Harvard Business Review: 10 лучших статей. – Изд-во: "Альпина Паблишер", — 2018. (Оригинал (англ.): "HBR's 10 Must Reads on Communication" by Harvard Business Review).
13. Коллектив авторов HBR. Переговоры. Harvard Business Review: 10 лучших статей. – Изд-во: "Альпина Паблишер". — 2020. (Оригинал (англ.): "HBR's 10 Must Reads on Negotiation" by Harvard Business Review).
14. Коллектив авторов HBR. Эмоциональный интеллект. Harvard Business Review: 10 лучших статей. – Изд-во: "Альпина Паблишер", — 2016. (Оригинал (англ.): "HBR's 10 Must Reads on Emotional Intelligence" by Harvard Business Review).
15. Ленсиони П. М. Идеальный командный игрок. Как распознать и развить три ключевых качества. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2019.
16. Ленсиони П. М. Пять пороков команды. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018.
17. Логан Д., Кинг Дж., Фишер-Райт Х. Лидер и племя. Пять уровней корпоративной культуры. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018.
18. Майкл Э., Хэндфилд-Джонс Х., Эксельрод Э. Война за таланты; пер. с англ. Корнилович Ю.Е. – 2-е изд., испр. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2006. – 272 с.
19. Максвелл Дж. Работа в команде. Минск: Попурри, 2014.
20. Морозов А.Д. Создание эффективной управленческой команды: пошаговый алгоритм [Электронный ресурс] // Коммерческий директор. − 2014. − № 7. − Режим доступа: http://www.kom-dir.ru/article/63-sozdanieeffektivnoy-komandy (дата обращения: 15.10.2015).
21. Пак В.Д. Содержание понятия «команда» // Международный научноисследовательский журнал. – 2015. − № 2. – С. 100-103.
22. Роббинс Х., Финли М. Почему не работают команды? Что идет не так, и как это исправить. М.: Добрая книга, 2005.
23. Сноу Ш. Dream Teams. Команда как единый организм. Минск: Попурри, 2019.
24. Устинов А.В. Лидерство, а не авторитет должности – основной тренд десятилетия // Управление персоналом. − 2014. − № 9. − С. 13-17.
25. Campion M.A., Fink A.A., Ruggeberg B.J. et al. Doing competencies well: Best practices in competency modeling // Personnel sychology. 2011. Nr. 64. Р. 225.
26. Carole Tansley, Lynette Harris, Jim Stewart, Paul Turner. Talent Management: Understanding the Dimensions. 2006.
27. Thunnissen M., Boselie P., Fruytier B. Talent management and the relevance of context: Towards a pluralistic approach // Human Resource Management Review. V. 23. Issue 4. December 2013. Р. 326–336.
28. Ulrich D. The talent trifecta // Development and Learning in Organizations: An International Journal. 2008. Vol.22. No.2. DOI: 10.1108/dlo.2008.08122bad.003.
29. Ulrich D., Smallwood N. What is talent? // Leader to Leader. 2012. V. 2012, Issue 63. Р. 56.

**8.2. Перечень лицензионного программного обеспечения**

Пакет программ Microsoft Office.

**8.3. Перечень профессиональных баз данных и информационных справочных систем**

Ресурсы институциональной подписки экономического факультета МГУ.

**8.4. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» (при необходимости)**

Портал экономического факультета МГУ([www.on.econ.msu.ru](http://www.on.econ.msu.ru)).

**8.5. Описание материально-технической базы**

* мультимедийная аудитория с проектором и компьютером для проведения занятий;
* портал экономического факультета МГУ([www.on.econ.msu.ru](http://www.on.econ.msu.ru));
* доступ студента в институциональную подписку факультета;
* наличие доски для письма маркером.

1. **Язык преподавания:** русский
2. **Преподаватель (преподаватели):**

д.э.н., проф. Разумова Т.О., к.э.н., доц. Артамонова М.В., к.э.н., доц. Хорошильцева Н.А.

1. **Разработчики программы:**

д.э.н., проф. Разумова Т.О., к.э.н., доц. Артамонова М.В., к.э.н., доц. Хорошильцева Н.А.