

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Прокопеня Вероника Константиновна

Должность: Руководитель управления по образовательной деятельности

Дата подписания: 17.08.2026 18:13:59

Уникальный программный ключ:

60c714e1d9c6ef31acf885039ed32a2dec1d6aa8

**Пегосударственное образовательное учреждение высшего образования
«Школа управления СКОЛКОВО»**

Утверждено

Руководитель управления
по образовательной деятельности
В.К. Прокопеня

“30” июля 2026 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
Управление командами**

**Москва
2026**

Дополнительная профессиональная программа	профессиональной переподготовки
Квалификация выпускника	специалист по управлению инновациями / Bachelor of Business Administration
Образовательная программа	Управление инновациями в бизнесе / Bachelor of Business Administration
Год начала подготовки	2023
Форма обучения	Очная

Трудоемкость	Контактная работа		Самостоятельная работа	Форма контроля
	лекции	семинарские занятия		
45	12	12	21	Дифф. зачет

1. АННОТАЦИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Управление командами как процесс координации деятельности группы людей, направленной на достижение общей цели, включает в себя различные подходы и методы для обеспечения эффективной работы команды, поддержки мотивации, разрешения конфликтов и достижения результатов.

В рамках дисциплины изучаются ключевые аспекты управления командой:

- планирование деятельности команды
- координация деятельности
- мотивация команды
- коммуникация
- разрешение конфликтов
- контроль и оценка

2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

В случае успешного освоения курса слушатели будут:

знать

- особенности планирования, обеспечения и управления командой проекта;
- принципы управления развитием команды проекта;
- виды командных стратегий, факторы формирования успешной команды

уметь

- формулировать цели и задачи командной работы, определять последовательность действий по их достижению;
- обосновать выбор членов команды и распределения полномочий (функций) ее членов;
- координировать взаимодействия в команде для достижения общего результата;
- разрешать конфликты;
- выявлять пробелы в компетенциях членов команды и находить пути их восполнения

владеть

- навыком формирования команды проекта;
- навыком эффективной работы в команде;
- навыком формирования перспектив развития проекта с учетом эффективности команды;
- инструментами планирования, контроля и координации деятельности команды

Дисциплина направлена на развитие следующих компетенций и их индикаторов:

Код компетенции	Формулировка компетенции и/или ее индикатора (ов)
ПК-6.	Способен управлять людьми для решения профессиональных задач
ПК-6.1.	Собирает и анализирует информацию о потребностях в компетенциях и персонале организации/проекта, готовит предложение о вакансии, организует отбор персонала
ПК-6-2.	Разрабатывает систему оценки персонала и формирует корпоративную социальную политику
ПК-6-3.	Разрабатывает программы обучения персонала на основе анализа компетенций, необходимых организации/проекту

3. СОДЕРЖАНИЕ И СТРУКТУРА ДИСЦИПЛИНЫ

Название раздела/темы	Всего часов	Трудоемкость (час.) по видам учебных занятий			
		Контактная работа			Самостоятельная работа
		Всего	Лекции	Семинары	
Тема 1. Управление проектными организациями	11	6	3	3	5
Тема 2. Стадии и модели командообразования	11	6	3	3	5
Тема 3. Планирование и координация деятельности команды	11	6	3	3	5
Тема 4. Управление коммуникациями и конфликтами в команде	12	6	3	3	6
Итого	45	24	12	12	21

Тема 1. Управление проектными организациями

Организации, их элементы. Виды и особенности организационных структур. Типы организационных структур. Структура системы управления. Виды и особенности организационных структур управления. Линейная, функциональная (многолинейная), линейно-функциональная (линейно-штабная), дивизиональная структура управления. Матричная структура управления. Продуктовая структура управления. Организационная структура управления, ориентированная на потребителя.

Понятие социальной группы. Классификация групп. Групповые характеристики. Формальные группы (организации), их типы и особенности. Развитие, механизм образования формальных и неформальных организаций. Понятие неформальных групп (организаций). Классификация и характеристики неформальных групп. Факторы, влияющие на эффективность работы группы. Психологические аспекты формирования формальной и неформальной организации. Социально-психологические особенности коллектива. Социометрия, психологический климат, совместимость, сработанность, ценностные ориентации.

Основные способы управления коллективом. Функции лидера и руководителя. Значение лидера в управлении организацией.

Основные аспекты понятия "команда". Развитие команды. Виды групп, сформированных в команды.

Тема 2. Стадии и модели командообразования

Рабочие группы и команды: сравнительная характеристика. Преимущества и недостатки работы в командах. Неформальный лидер. Понятие руководитель и его функции. Описательные модели групповой динамики (развитие группы «естественным путем»). Двухкомпонентная командная модель: командный менеджер и командный лидер. Трехкомпонентные командные модели: лидер – менеджер – фасилитатор; генератор идей – критик – эрудит.

Этапы командообразования. Психологические факторы командообразования. Процессы фазы распада команды. Распределение функциональных и командных ролей. Состав команды проекта.

Мотивация в команде. Механизмы формирования мотивов. Анализ этапов процесса мотивации. Структура деятельности, потребность, мотив, мотивация, стимул, развитие личности. Мотивация в деятельности человека. Концепции мотивации. Концепция системы трудовой мотивации. Мотивация на разных этапах проекта. Стратегии поддержания мотивации.

Тема 3. Планирование и координация деятельности команды

Постановка целей. Процедуры планирования. Этапы планирования деятельности. Инструменты планирования, согласования действий и контроля.

Определение направлений достижения намеченной цели. Составление долгосрочного плана. Оперативное календарное планирование.

Контроль исполнения работы в команде. Ситуационный анализ. Этапы ситуационного анализа.

Agile методология, SCRUM, Kanban.

Тема 4. Управление коммуникациями и конфликтами в команде

Понятие управленческих коммуникаций. Функции коммуникации. Формальные и неформальные коммуникации в организациях. Базовые элементы и основные этапы процесса коммуникаций. Параметры изменения межличностной коммуникации. Организационные коммуникации. Проведение совещаний. Фасилитация.

Природа и типы конфликтов. Процесс управления конфликтом. Процедуры и методы разрешения конфликтов. Действия руководителя при разрешении конфликтов. Типичные ошибки при разрешении конфликтов. Диагностика индивидуальной и групповой конфликтности. Профилактика конфликтов.

Особенности переговоров в процессе управления проектными командами. Этапы ведения переговоров. Стратегия и тактика ведения переговоров. Манипуляции и приемы их нейтрализации.

4. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА И ПРИМЕРЫ ЗАДАНИЙ ДЛЯ ОЦЕНКИ РЕЗУЛЬТАТОВ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

4.1 Текущий контроль

Оценка за курс складывается из следующих видов заданий текущего контроля, каждый из которых обладает своим весом в общей системе:

Компоненты	Процент в общей оценке
Групповая работа на занятиях	20
Решение кейсов	40
Тесты	40

Если по результатам текущего контроля обучающийся получил положительную оценку (не

ниже «удовлетворительно»), оценка за промежуточную аттестацию выставляется автоматически.

Групповая работа на занятиях

Оцениваются:

- общий результат работы группы: результат достигнут в установленные сроки, приняли участие все члены группы в соответствии со своими ролями, результаты представлены в соответствии с заданными условиями.
- индивидуальный результат: студент действовал в соответствии со своей ролью, вклад в работу группы существенен, студент полностью владеет материалом, с которым работала группа, выражает готовность дополнить/исправить других студентов, четко отвечает на вопросы преподавателя.

Тест

Оценивается следующим образом

% выполненных заданий	оценка	% выполненных заданий	оценка
100	10	59-55	5
99-90	9	54-50	4
89-80	8	49-40	3
79-70	7	39-30	2
69-60	6	менее 29	1

4.2 Промежуточная аттестация

Обучающимся, набравшим достаточные для удовлетворительной оценки баллы за текущий контроль, оценка за дисциплину выставляется равной оценке за текущий контроль (См. п. 4.1).

Обучающимся, получившим неудовлетворительную оценку по результатам текущего контроля, необходимо по согласованию с преподавателем сдать один или несколько компонентов текущего контроля. Преподаватель вправе предложить обучающимся выполнить задание, не повторяющее задание текущего контроля, но проверяющее аналогичные знания, умения и навыки.

4.3 Примеры заданий

Пример кейса

Вы были назначены руководителем отдела обслуживания клиентов в большом банке. Вам сообщили, что предыдущий руководитель этого отдела был уволен из-за резкого снижения удовлетворенности клиентов. В отделе также наблюдается снижение дисциплины сотрудников. Тем не менее, никто не знает, что вызвало проблему. Вы знаете, что вас привлекли, чтобы исправить эти нарушения. Что бы вы сделали в такой ситуации?

Примерные тестовые вопросы

1. Чтобы команды стали самоорганизующимися единицами, важно обеспечить
 - а) наличие ресурсов для работы команды
 - б) адекватные коммуникации между ними
 - в) полную самостоятельность работы
 - г) точность поставленных целей
2. Небольшая группа людей, стремящихся к достижению общей цели, постоянно взаимодействующих и координирующих свои усилия - это _____.
3. Назовите главное качество команды, определяющее её деловую и социальную устойчивость:
 - а) _____ исполнительность;
 - б) _____ жёсткая _____ иерархия (соподчиненность);
 - в) ответственная взаимозависимость (взаимная ответственность);

г) четко выраженный и последовательно реализуемый материальный интерес.

Примерные темы эссе

1. Особенности теории ситуационного лидерства при управлении проектом
2. Командные роли участников проекта
3. Подходы к мотивации участников проекта
4. Принципы и способы обучения участников проекта
5. В чем состоит психологическая компетентность менеджера проекта

5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

5.1 Литература

1. Инновационный менеджмент в управлении человеческими ресурсами : учебник для вузов / А. П. Панфилова [и др.] ; под общей редакцией А. П. Панфиловой, Л. С. Киселевой. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 313 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14222-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт].
2. Корниенко, В. И. Командообразование : учебник для вузов / В. И. Корниенко. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 291 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14723-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт].
3. Зуб, А. Т. Управление проектами : учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 397 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17500-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт].

5.2 Электронные образовательные ресурсы

Материалы дисциплины размещены в LMS: <https://l.skolkovo.ru/login/index.php>.

6. ЛИЦЕНЗИОННОЕ И СВОБОДНО РАСПРОСТРАНЯЕМОЕ ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

Операционная система Simple Linux, браузер Yandex браузер, антивирусное ПО Calmantivirus.

Свободно распространяемое ПО, в том числе отечественного производства:

Офисный пакет Libre Office, Okular PDF Reader, 7-Zip Архиватор, GIMP Редактирования фотографий, Inkscape Векторная графика, Blender 3D графика, Kdenlive Видеоредактор, Audacity Аудиоредактор, VLC Медиаплеер, Thunderbird Почтовый клиент, Flameshot Создание скриншотов.

7. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, оснащенная мультимедийным оборудованием, учебной мебелью, доской или со стенами с маркерным покрытием.

Учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа, оснащенная мультимедийным оборудованием, учебной мебелью, доской или со стенами с маркерным покрытием.

Аудитория (коворкинг) для самостоятельной работы, оснащенная учебной мебелью, ноутбуками.

Материально-техническое обеспечение аудиторий представлено на официальном сайте <https://bbask.ru/sveden/objects/>.