

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Писарев Сергей Станиславович  
Должность: Ректор  
Дата подписания: 19.01.2025 11:35:57  
Уникальный программный ключ:  
b9d7463b91f434da3d4dc1afa9a0cf32d3c58650

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



Утверждено  
ректором С.С. Писарев

19 января 2024 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ  
Управление командами**

<b>Направление подготовки</b>	38.03.02 Менеджмент
<b>Квалификация выпускника</b>	Бакалавр
<b>Образовательная программа</b>	Управление и предпринимательство
<b>Форма обучения</b>	Очная
<b>Рабочая программа дисциплины разработана</b>	

Трудоемкость		Контактная работа		Самостоятельная работа	Форма контроля	Семестр/кварталь
з.е.	часы	лекции	семинарские занятия			
2	72	12	12	48	Экзамен	6

**Москва  
2025**

## 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 студенты 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)
<b>ПК - 3.</b>	<b>Способен управлять проектами</b>
ПК- 3-1.	Оценивает ресурсы организации, инициирует и планирует проекты, оценивает риски, готовит финансово-экономическое обоснование проекта
ПК - 3-2.	Производит мониторинг и корректировку работ по реализации проекта в соответствии с планом

ПК-4.	Способен управлять людьми для решения профессиональных задач
ПК-4.1.	Собирает и анализирует информацию о потребностях в компетенциях и персонале организации/проекта, готовит предложение о вакансии, организует отбор персонала
ПК-4.-2.	Разрабатывает систему оценки персонала и формирует корпоративную социальную политику
ПК.4.-3.	Разрабатывает программы обучения персонала на основе анализа компетенций, необходимых организации/проекту
ПК - 8.	Способен находить инновационные решения для построения и оптимизации бизнес-моделей с целью устойчивого развития бизнеса
ПК 8-1.	Разрабатывает и обосновывает инновационные решения, используя знания и методы различных наук
ПК 8-2.	Оценивает технологические инновации, прогнозирует эффекты и риски их внедрения для устойчивого развития бизнеса

### 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	18	6	4	2	12
Тема 2. Стадии и модели командообразования	18	6	4	2	12
Тема 3. Планирование и координация деятельности команды	18	6	2	4	12
Тема 4. Управление коммуникациями и конфликтами в команде	18	6	2	4	12

Итого	72	24	12	12	48
-------	----	----	----	----	----

### **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:

Виды текущего контроля	Доля (%) в итоговой оценке
Групповая работа на занятиях	20
Решение кейсов	40
Тесты	40

На курсе используется 10 балльная система оценивания. За каждое задание студент получает от 1 до 10 баллов. Итоговый балл за каждый вид заданий рассчитывается как среднее арифметическое всех полученных баллов за все задания в рамках одного вида (O1, O2, O3). Невыполненное в срок задание оценивается в 0 баллов.

Общая оценка за курс (O) рассчитывается как:

$$O = O1 \times 0,2 + O2 \times 0,4 + O3 \times 0,4.$$

Если по результатам текущего контроля студент 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

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

Студентам, получившие неудовлетворительную оценку по результатам текущего контроля, необходимо сдать экзамен в письменной форме.

Необходимо написать эссе объемом не менее 1000 слов. Примерные темы эссе представлены в разделе 4.3.

На выполнение задания дается 60 минут.

Использование любых электронных устройств, литературы и конспектов не допускается.

#### Критерии оценивания письменного экзамена

5-ти балльная шкала	10-ти балльная шкала	Критерии
5 отлично	10	а) В эссе присутствует последовательная логическая структура (введение, основная часть, заключение); б) объем эссе – не менее 1000 слов; в) студент продемонстрировал владение научной терминологией дисциплины; г) все идеи студента емко и полноценно аргументированы, приведены исчерпывающие примеры; д) студент показал всесторонние, систематизированные знания учебной дисциплины и умение уверенно применять их на практике; е) в эссе студент использует дополнительные источники, помимо рекомендованных
	9	а) В эссе присутствует последовательная логическая структура (введение, основная часть, заключение); б) объем эссе – не менее 1000 слов; в) студент продемонстрировал владение научной терминологией дисциплины; г) все идеи студента аргументированы, приведены исчерпывающие примеры; д) студент показал всесторонние, систематизированные знания учебной дисциплины и умение уверенно применять их на практике; е) в эссе студент использует дополнительные источники, помимо рекомендованных

4 хорошо	8	а) В эссе присутствует последовательная логическая структура (введение, основная часть, заключение); б) объем эссе – не менее 1000 слов; в) студент продемонстрировал владение научной терминологией дисциплины; г) все идеи студента аргументированы, приведены некоторые примеры; д) студент показал всесторонние, систематизированные знания учебной дисциплины и умение уверенно применять их на практике; е) в эссе студент использует дополнительные источники, помимо рекомендованных
	7	а) В эссе присутствует последовательная логическая структура (введение, основная часть, заключение); б) объем эссе – не менее 1000 слов; в) студент продемонстрировал владение научной терминологией дисциплины; г) идеи студента в основном аргументированы, приведены некоторые примеры; д) студент показал систематизированные знания учебной дисциплины и умение применять их на практике; е) в эссе студент использует дополнительные источники, помимо рекомендованных
3 удовлетворительно	6	а) В эссе присутствует последовательная логическая структура (введение, основная часть, заключение); б) объем эссе – не менее 1000 слов; в) студент продемонстрировал владение научной терминологией дисциплины; г) идеи студента в основном аргументированы, приведены некоторые примеры; д) студент показал систематизированные знания учебной дисциплины и умение применять их на практике. е) в эссе студент использует 1 дополнительный источник, помимо рекомендованных
	5	а) В эссе присутствует последовательная логическая структура (введение, основная часть, заключение); б) объем эссе – не менее 1000 слов; в) студент продемонстрировал владение научной терминологией дисциплины; г) идеи студента в основном аргументированы, приведены единичные примеры; д) студент показал основные знания учебной дисциплины и умение применять их на практике. е) в эссе студент использует 1 дополнительный источник, помимо рекомендованных
2 неудовлетворительно	4	а) В эссе присутствует последовательная логическая структура (введение, основная часть, заключение); б) объем эссе – менее 1000 слов; в) студент продемонстрировал владение некоторыми научными терминами дисциплины; г) большинство идей студента не аргументированы, примеры не приведены; д) студент в целом показал некоторые знания учебной дисциплины и умение применять их на практике при решении стандартных задач.
	3	а) В эссе присутствует последовательная логическая

		структура (введение, основная часть, заключение); б) объем эссе – менее 1000 слов; в) студент продемонстрировал владение некоторыми научными терминами дисциплины; г) идеи студента не аргументированы, примеры не приведены; д) студент в целом не показал умение применять знания на практике.
	1, 2	а) В эссе отсутствует последовательная логическая структура (введение, основная часть, заключение); б) объем эссе – менее 1000 слов; в) студент не продемонстрировал владение научной терминологией дисциплины; г) идеи студента не аргументированы, не приведены примеры; д) студент не продемонстрировал знания учебной дисциплины и умения применять их на практике.

### 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

- Чтобы команды стали самоорганизующимися единицами, важно обеспечить
  - наличие ресурсов для работы команды
  - адекватные коммуникации между ними
  - полную самостоятельность работы
  - точность поставленных целей
- Небольшая группа людей, стремящихся к достижению общей цели, постоянно взаимодействующих и координирующих свои усилия - это \_\_\_\_\_.
- Назовите главное качество команды, определяющее её деловую и социальную устойчивость:
  - исполнительность;
  - жёсткая иерархия (соподчиненность);
  - ответственная взаимозависимость (взаимная ответственность);
  - четко выраженный и последовательно реализуемый материальный интерес.

#### Примерные темы эссе

- Особенности теории ситуационного лидерства при управлении проектом
- Командные роли участников проекта
- Подходы к мотивации участников проекта
- Принципы и способы обучения участников проекта
- 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]. — URL: <https://urait.ru/bcode/543893> (дата обращения: 21.06.2024).
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]. — URL: <https://urait.ru/bcode/544419> (дата обращения: 21.06.2024).
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]. — URL: <https://urait.ru/bcode/536083> (дата обращения: 21.06.2024).

## **5.2 Электронные образовательные ресурсы**

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

## **5.3 Профессиональные базы данных и информационные справочные системы (при наличии)**

нет

## **6. ЛИЦЕНЗИОННОЕ И СВОБОДНО РАСПРОСТРАНЯЕМОЕ ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ (в том числе отечественного производства)**

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/>