

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Наумова Наталия Александровна
Должность: Ректор
Дата подписания: 19.08.2026 10:17:34
Уникальный программный ключ:
6b5279da4e034bffa79172803da5b7b559fc69e2

МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования
«ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРОСВЕЩЕНИЯ»
(ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРОСВЕЩЕНИЯ)

Факультет психологии
Кафедра психологии труда и психологического консультирования

Согласовано
деканом факультета психологии
«05» марта 2026 г.


/Кирсанова В.Г./

Рабочая программа дисциплины

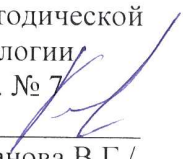
Формирование и развитие управленческой команды в организации

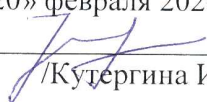
Направление подготовки
37.04.01 Психология

Программа подготовки:
Психология организаций и бизнеса

Квалификация
Магистр

Форма обучения
Очно-заочная

Согласовано учебно-методической
комиссией факультета психологии
Протокол «05» марта 2026 г. № 7
Председатель УМКом 
/Кирсанова В.Г./

Рекомендовано кафедрой психологии труда
и психологического консультирования
Протокол от «20» февраля 2026 г. № 4
Зав. кафедрой 
/Кутергина И.Г./

Москва
2026

Автор-составитель:
Старовойтова Жанна Александровна – кандидат педагогических наук, доцент

Рабочая программа дисциплины «Формирование и развитие управленческой команды в организации» составлена в соответствии с требованиями Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования – магистратура по направлению подготовки 37.04.01 Психология, утвержденного приказом МИНОБРНАУКИ России № 841 от 29.07.2020.

Дисциплина входит в часть, формируемую участниками образовательных отношений, Блока 1 «Дисциплины (модули)» и является обязательной для изучения.

Реализуется в формате электронного обучения с применением дистанционных образовательных технологий

Год начала подготовки (по учебному плану) 2025

СОДЕРЖАНИЕ

1. Планируемые результаты обучения.....	4
2. Место дисциплины в структуре образовательной программы.....	4
3. Объем и содержание дисциплины.....	5
4. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся.....	8
5. Фонд оценочных средств для проведения текущей и промежуточной аттестации по дисциплине.....	14
6. Учебно-методическое и ресурсное обеспечение дисциплины.....	32
7. Методические указания по освоению дисциплины.....	34
8. Информационные технологии для осуществления образовательного процесса по дисциплине.....	34
9. Материально-техническое обеспечение дисциплины.....	34

1. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ

1.1. Цели и задачи дисциплины

Цель освоения дисциплины «Формирование и развитие управленческой команды в организации» – сформировать у магистрантов профессиональных компетенций, необходимых для формирования и развития управленческой команды команды, используя современные методы и технологии.

Задачи изучения дисциплины:

1. Формирование представлений о существующих подходах к определению управленческой команды; механизмах формирования, функционирования и развития управленческих команд в организации.
2. Формирование готовности к комплексной оценке управленческих команд.
3. Формирование готовности обоснованно выбирать методы, технологии и формы координации работы управленческой команды для достижения целей организации.

1.2. Планируемые результаты обучения

В результате освоения данной дисциплины у обучающихся формируются следующие компетенции:

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

СПК-3: Способен разрабатывать и руководить реализацией стратегии организации.

2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Дисциплина входит в часть, формируемую участниками образовательных отношений, Блока 1 «Дисциплины (модули)» и является обязательной для изучения.

Успешное овладение учебным материалом курса базируется на знаниях, приобретенных при изучении предшествующих дисциплин: «Методологические основы психологии», «Планирование теоретического и эмпирического исследования», «Качественные и количественные методы исследования в психологии», «Статистические методы в психологии», «Информационные и коммуникационные технологии в деятельности психолога», «Преподавание психологии в системе высшего образования», «Основы психологического просвещения и профилактики», «Супервизия в деятельности психолога», «Организация профессиональной деятельности психолога», «Практические вопросы организационной психологии и психологии труда», «Иностранный язык в профессиональной коммуникации».

Изучается в связке с такими дисциплинами, как «Технологии командообразования», «Лидерство и построение команды в бизнесе», «Методы и инструменты бизнес-психологического консультирования: фасилитация и менторинг», «Бизнес-коучинг в организации», «Психологическое и профессиональное здоровье лидера и команды», «Психология влияния», «Психология управления коммуникациями в организациях», «Психология решения управленческих задач в организации», «Профилактика профессионального выгорания в организации», «Технологии и техники профконсультирования».

3. ОБЪЁМ И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

3.1. Объем дисциплины

Показатель объема дисциплины	Форма обучения
	Очно-заочная
Объем дисциплины в зачетных единицах	2

Объем дисциплины в часах	72(24) ¹
Контактная работа	24.2
Лекции	8(8) ²
Практические занятия	16(16) ³
Контактные часы на промежуточную аттестацию:	0.2
Зачет	0.2
Самостоятельная работа	40
Контроль	7.8

Формы промежуточной аттестации: зачет в 2 семестре на 1 курсе.

3.2. Содержание дисциплины.

Наименование разделов (тем) дисциплины с кратким содержанием	Количество часов	
	Лекции	Практические занятия
Тема 1. Управленческие команды в системе современной организации: методологические подходы и концепции Современная организация и ее основные признаки: феномен обучающейся организации (П. Сенге, Т. Бойдел, Н. Диксон, Б.З. Мильнер, С.С. Семушкина, Ю.П. Тельнов, В.В. Малиновский, С.Н. Летников и др.). Необходимость управленческих команд в условиях развития структуры и субъектов управления современной организации. Зарубежные концепции управленческих команд (Р.М. Белбин, К. Бланшар, Д. Керью, Ю. Паризи-Керью, Дж. Катценбах, Б. Швальбе, П.Ф. Друкер). Отечественные концепции управленческих команд (Д.М. Гвишиани, В.В. Авдеев, Т.Ю. Базаров, А.М. Карякин, Ю.Н. Лапыгин, Ю.В. Синягин А.Д. Чанько, Ю.М. Жуков, А.В. Журавлев, Е.Н. Павлова). Основные подходы к описанию эффективной управленческой команды: личностный подход (концепция командных ролей Р. М. Белбина; концепция ролей лидера И. К. Адизеса); подход к формированию команд с помощью типологий DISC и MBTI; социальный подход (концепция Д. Майерса, концепция Center for Creative Leadership и Korn Ferry, концепция Н.В. Савиной); профессиографический подход, психолого-акмеологический подход (Безрукова Е.Ю., Бухтиярова И.В., Деркач А.А., Калинин И.В., Синягин Ю.В.).	2	4

¹ Реализуется в формате электронного обучения с применением дистанционных образовательных технологий.

² Реализуется в формате электронного обучения с применением дистанционных образовательных технологий.

³ Реализуется в формате электронного обучения с применением дистанционных образовательных технологий.

Характерные особенности управленческих команд: участие в формировании стратегии организации; ответственность за реализацию стратегии и формирование культуры труда в организации; гибкость стиля управления, использование «распределенного командного лидерства» с высокой инициативой и ответственностью каждого ее члена; формирование в культуре «управленческой команды» среды «соратников»; обеспечение в культуре всей организации среды преемственности.		
Тема 2. Типологии управленческих команд Типология управленческих команд по принципу формирования: смешанная, команда экстравертов, команда лидера, команда Апполонов (Р.М. Белбин); оперативная, предпринимательская, исполнительная, координационная, самоуправляемая, самонаправляемая, виртуальная (А.М. Карякин); кросс-функциональные, интактные (Д. Макинтош – Флетчер). Типология формальных групп, как объединения людей в составе их структурных подразделений: группа руководителей, функциональная группа, комитет (или целевая) группа, производственная (рабочая) группа. Типология команд на основе стратегии развития организаций (управления ими): ориентированные на стратегию ограниченного роста, ориентированные на стратегию роста, ориентированные на стратегию с о Типология управленческих команд по ведущим акцентам деятельности организации: команда-решатель задач, команда-аналитик, команда продуманных действий, критериально-ориентированная команда, команда критериально-практической самоорганизации. ц Типология управленческих команд по форме организации и характеру взаимодействия: «номинальная», «клика», «комбинат», «кружок», команда лидеров» (Т.Ю. Базаров). Дополненная типология управленческих коман Т.Ю. Базарова, основанная на соотношении уровня влияния лидера и уровня эмоциональной открытости и идейной вовлеченности участников команды: номинальная команда (рабочая группа), команда ведомых участников, команда лидеров, команда активных последователей. Типология управленческих команд по структуре и принципам организации: кросс-функциональные, интактные (Д. Макинтош – Флетчер), функциональные, формальные, виртуальные, пространственно-рассеянные, самоуправляемые, матричные команды (А.М. Карякин). Типология управленческих команд по уровню управления и характеру задач: сплочённая управленческая группа на низшем (операционном/техническом) уровне, эффективная управленческая команда на среднем (функциональном/тактическом) уровне, эффективный управленческий комплекс на высшем (институциональном/стратегическом) уровне. Типология управленческих команд по степени автономности: самоуправляемые, самоорганизующиеся (Дж. Хэкман). Типология управленческих команд в зависимости от их функциональной роли в организационно-управленческой структуре: команда «под идею», команда «под конкретную управленческую задачу», команда «защиты руководителя» (Ю.В. Синягин).	2	4

Т е м Подходы к формированию управленческой команды: целеполагающий/ основанный на целях (В.В. Авдеев, Ю.М. Жуков, А.В. Журавлев, Е.Н. Павлова), межличностный (интерперсональный), ролевой/командно-ролевой (Р.М. Белбин, Т.П. Галкина), проблемно-ориентированный. Психологические механизмы формирования Т.Ю. Базарова управленческой команды и кооперация, нормирование деятельности и функционирование. Траектории развития групп в управленческие команды. Способы реализации стадий в процессе формирования команд: вход в рабочую группу, диагностика групповых проблем, подготовка решений и составление плана действий, выполнение плана действий, мониторинг и оценивание результатов. Методы формирования управленческих команд: индивидуальное консультирование, непосредственно формирование команды, построение межкомандных взаимоотношений. Комплектование управленческих команд по модели управленческих ролей Т.Ю. Базарова. Этапы формирования управленческой команды, основанные на алгоритме Р.М. Белбина: определение цели и типа управленческой команды, определение руководителя управленческой команды, определение состава управленческой команды, составление регламента работы управленческой команды, уточнение тактических и стратегических целей управленческой команды, утверждение официального статуса команды. Комплектование управленческих команд по ролевой модели Р.М. Белбина. Комплектование управленческих команд по модели «колесо команды» Марджерисона-МакКенна. Этапы формирования управленческой команды по А.М. Карякину: определение цели управленческой команды и видение основной роли управления командой; выбор лидера внутри команды в процессе формирования команды; побуждение лидера, подбор членов для команды, учитывая их индивидуальные особенности; рассмотрение кандидатов, которые претендуют на роль членов управленческой команды с формируемыми целями команды; построение коммуникационных отношений внутри команды и формирование деловой атмосферы; распределение обязанностей между членами команды, учитывая их индивидуальные особенности; развитие взаимодействия внутри команды и ее эффективное функционирование. Комплектование управленческих команд: психолого-акмеологический подход (Ю.В. Синягин). Направления формирования управленческих команд: управленческое консультирование организаций и первых руководителей, групповое обучение руководителей командной работе (командный тренинг), тренинг-подготовка и индивидуальное психолого-акмеологическое консультирование руководителей. Этапы формирования руководителем управленческой команды в организации: формирование общего видения; ролевое позиционирование; сыгровка. Психолого-акмеологические детерминанты процесса формирования руководителем управленческих команд (Деркач А.А., Калинин И.В., Синягин Ю.В.).	2	4
---	---	---

Этапы формирования управленческой команды по модели Ю.М. Жукова, А.В. Журавлева, Е.Н. Павловой: комплектование, знакомство, институционализация, формирование общего видения, позиционирование.		
Тема 4. Оценка эффективности управленческих команд Развитие управленческой команды на принципах самоорганизации. П р о Эффективность управленческих команд: проблема критериев и способов оценки. Деятельностные показатели эффективности управленческих команд, связанные с реализацией разработанной стратегии. Показатель культуры преемственности и совместного м ы п Мониторинг формирования и функционирования управленческой команды. Параметры мониторинга: межличностные отношения в команде (доверие в команде, взаимное уважение к членам управленческой команды), профессиональные отношения (взаимная ответственность, взаимная требовательность, сотрудничество, коллегиальность, взаимопомощь, здоровая конкуренция), нравственные отношения (групповые нормы поведения, отражающие общий стиль взаимоотношений, порядочность в поступках и высказываниях, общечеловеческий и специфический контекст профессиональной этики, социальная ответственность).	2	4
ИТОГО	8(8) ⁴	16(16) ⁵

4. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ

Темы самостоятельного изучения	Изучаемые вопросы	Кол-во часов	Формы самост. работы	Методическое обеспечение	Формы отчетности
--------------------------------	-------------------	--------------	----------------------	--------------------------	------------------

⁴ Реализуется в формате электронного обучения с применением дистанционных образовательных технологий.

⁵ Реализуется в формате электронного обучения с применением дистанционных образовательных технологий.

Тема 1. Управленческие команды в системе современной организации : методологические подходы и концепции	Современная организация и ее основные признаки: феномен обучающейся организации (П. Сенге, Т. Бойдел, Н. Диксон, Б.З. Мильнер, С.С. Семушкина, Ю.П. Тельнов, В.В. Малиновский, С.Н. Летников и др.). Необходимость управленческих команд в условиях развития структуры и субъектов управления современной организации. Зарубежные концепции управленческих команд (Р.М. Белбин, К. Бланшар, Д. Керью, Ю. Паризи-Керью, Дж. Катценбах, Б. Швальбе, П.Ф. Друкер). Отечественные концепции управленческих команд (Д.М. Гвишиани, В.В. Авдеев, Т.Ю. Базаров, А.М. Карякин, Ю.Н. Лапыгин, Ю.В. Синягин А.Д. Чанько, Ю.М. Жуков, А.В. Журавлев, Е.Н. Павлова). Основные подходы к описанию эффективной управленческой команды: личностный подход (концепция командных ролей Р. М. Белбина; концепция ролей лидера И. К. Адизеса); подход к формированию команд с помощью типологий DISC и MBTI; социальный подход (концепция Д. Майерса, концепция Center for Creative Leadership и Korn Ferry, концепция Н.В. Савиной); профессиографический подход, психолого-акмеологический подход (Безрукова Е.Ю., Бухтиярова И.В., Деркач А.А., Калинин И.В., Синягин Ю.В.).	4	Подготовка доклада и презентации Тестирование	Основная и дополнительная литература, интернет-ресурсы.	Устный опрос
--	---	---	--	---	--------------

Тема 2. Типологии управленческих команд	Типология управленческих команд по принципу формирования: смешанная, команда экстравертов, команда лидера, команда Апполонов (Р.М. Белбин); оперативная, предпринимательская, исполнительная, координационная, самоуправляемая, самонаправляемая, виртуальная (А.М. Карякин); кросс-функциональные, интактные (Д. Макинтош – Флетчер). Типология формальных групп, как объединения людей в составе их структурных подразделений: группа руководителей, функциональная группа, комитет (или целевая) группа, производственная (рабочая) группа. Типология команд на основе стратегии развития организаций (управления ими): ориентированные на стратегию ограниченного роста, ориентированные на стратегию роста, ориентированные на с т Типология управленческих команд по редующим акцентам деятельности организации: команда-решатель задач, команда-аналитик, команда продуманных действий, критериально-ориентированная команда, команда критериально-практической самоорганизации. ю Типология управленческих команд по форме организации и характеру взаимодействия: «номинальная», «клика», «комбинат», «кружок», «команда лидеров» (Т.Ю. Базаров). Дополненная рипология управленческих коман Т.Ю. Базарова, основанная на соотношении уровня влияния лидера и уровня эмоциональной открытости и идейной вовлеченности участников команды: номинальная команда (рабочая группа), команда ведомых участников, команда лидеров, команда активных последователей. Типология управленческих команд по структуре и принципам организации: кросс-функциональные, интактные (Д. Макинтош – Флетчер), функциональные, формальные, виртуальные, пространственно-рассеянные, самоуправляемые, матричные команды (А.М. Карякин).	10	Решение ситуационных задач Выполнение практических заданий	Основная и дополнительная литература, интернет-ресурсы.	Устный опрос
--	---	----	---	---	--------------

	Типология управленческих команд по уровню управления и характеру задач: сплочённая управленческая группа на низшем (операционном/техническом) уровне, эффективная управленческая команда на среднем (функциональном/тактическом) уровне, эффективный управленческий комплекс на высшем (институциональном/стратегическом) уровне. Типология управленческих команд по степени автономности: самоуправляемые, самоорганизующиеся (Дж. Хэкман). Типология управленческих команд в зависимости от их функциональной роли в организационно-управленческой структуре: команда «под идею», команда «под конкретную управленческую задачу», команда «защиты руководителя» (Ю.В. Синягин).				
Тема 3. Психологические механизмы формирования и развития управленческих команд	Подходы к формированию управленческой команды: целеполагающий/ основанный на целях (В.В. Авдеев, Ю.М. Жуков, А.В. Журавлев, Е.Н. Павлова), межличностный (интерперсональный), ролевой/командно-ролевой (Р.М. Белбин, Т.П. Галкина), проблемно-ориентированный. Этапы формирования управленческой команды по Т.Ю. Базарову: адаптация, группирование и кооперация, нормирование деятельности и функционирование. Траектории развития групп в управленческие команды. Способы реализации стадий в процессе формирования команд: вход в рабочую группу, диагностика групповых проблем, подготовка решений и составление плана действий, выполнение плана действий, мониторинг и оценивание результатов. Методы формирования управленческих команд: индивидуальное консультирование, непосредственно формирование команды, построение межкомандных взаимоотношений. Комплектование управленческих команд по модели управленческих ролей Т.Ю. Базарова. Этапы формирования управленческой команды, основанные на алгоритме Р.М.	10	Решение ситуационных задач Выполнение практических заданий Устный опрос Тестирование	Основная и дополнительная литература, интернет-ресурсы.	Устный опрос

	Белбина: определение цели и типа управленческой команды, определение руководителя управленческой команды, определение состава управленческой команды, составление регламента работы управленческой команды, уточнение тактических и стратегических целей управленческой команды, утверждение официального статуса команды. Комплектование управленческих команд по ролевой модели Р.М. Белбина. Комплектование управленческих команд по модели «колесо команды» Марджерисона-МакКенна. Этапы формирования управленческой команды по А.М. Карякину: определение цели управленческой команды и видение основной роли управления командой; выбор лидера внутри команды в процессе формирования команды; побуждение лидера, подбор членов для команды, учитывая их индивидуальные особенности; рассмотрение кандидатов, которые претендуют на роль членов управленческой команды с формируемыми целями команды; построение коммуникационных отношений внутри команды и формирование деловой атмосферы; распределение обязанностей между членами команды, учитывая их индивидуальные особенности; развитие взаимодействия внутри команды и ее эффективное функционирование. Комплектование управленческих команд: психолого-акмеологический подход (Ю.В. Синягин). Направления формирования управленческих команд: управленческое консультирование организаций и первых руководителей, групповое обучение руководителей командной работе (командный тренинг), тренинг-подготовка и индивидуальное психолого-акмеологическое консультирование руководителей. Этапы формирования руководителем управленческой команды в организации: формирование общего видения; ролевое позиционирование; сыгровка. Психолого-акмеологические детерминанты процесса формирования руководителем управленческих команд				
--	--	--	--	--	--

	(Деркач А.А., Калинин И.В., Сиягин Ю.В.) Этапы формирования управленческой команды по модели Ю.М. Жукова, А.В. Журавлева, Е.Н. Павловой: комплектование, знакомство, институционализация, формирование общего видения, позиционирование.				
Тема 4. Оценка эффективности управленческих команд	Развитие управленческой команды на принципах самоорганизации. Проблемы самооценки и мотивации в команде Эффективность управленческих команд: проблема критериев и способов оценки. Деятельностные показатели эффективности управленческих команд, связанные с реализацией разработанной стратегии. Показатель культуры предпринимательства и совместного успеха, возглавляемой «управленческой командой» Мониторинг формирования и функционирования управленческой команды. Параметры мониторинга: межличностные отношения в команде (доверие в команде, взаимное уважение к членам управленческой команды), профессиональные отношения (взаимная ответственность, взаимная требовательность, сотрудничество, коллегиальность, взаимопомощь, здоровая конкуренция), нравственные отношения (групповые нормы поведения, отражающие общий стиль взаимодействия в команде с различными группами в команде с различными группами, общечеловеческий и специфический контекст профессиональной этики, организационная ответственность). показатель	16	Выполнение практических заданий Устный опрос	Основная и дополнительная литература, интернет-ресурсы.	Устный опрос
Итого		40			

5. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕЙ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

5.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы

Код и наименование компетенции	Этапы формирования
УК-3: Способен организовывать и руководить работой	1. Работа на учебных занятиях

команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели.	2. Самостоятельная работа
СПК-3: Способен разрабатывать и руководить реализацией стратегии организации.	1. Работа на учебных занятиях 2. Самостоятельная работа

5.2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

Компетенция	Уровень сформированности	Этап формирования	Описание показателей	Критерии оценивания	Шкала оценивания
УК-3	Пороговый	1. Работа на учебных занятиях 2. Самостоятельная работа	<i>Знать</i> стратегии командной работы, принципы построения продуктивного взаимодействия и поведение в конфликтах. <i>Уметь</i> вырабатывать стратегию командной работы и на ее основе организовывать отбор членов команды для достижения поставленной цели.	Устный опрос, доклад, работа на практических занятиях, тестирование	Шкала оценивания устного опроса Шкала оценивания доклада Шкала оценивания работы на практических занятиях Шкала оценивания тестовых работ
	Продвинутый	1. Работа на учебных занятиях 2. Самостоятельная работа	<i>Знать</i> стратегии командной работы, принципы построения продуктивного взаимодействия и поведение в конфликтах. <i>Уметь</i> вырабатывать стратегию командной работы и на ее основе организовывать отбор членов команды для достижения поставленной цели. <i>Владеть</i> навыками организации работы команды, в том числе на основе коллегиальных решений, создания рабочей атмосферы, позитивного эмоционального климата в команде.	Устный опрос, доклад, выполнение практических заданий, решение ситуационных задач	Шкала оценивания устного опроса Шкала оценивания доклада Шкала оценивания практических заданий Шкала оценивания ситуационной задачи
СПК-3	Пороговый	1. Работа на учебных занятиях 2. Самостоятельная работа	<i>Знать</i> стратегии и принципы командной работы; основные технологии создания благоприятного организационного климата и взаимодействия людей в организации; основные стратегии сотрудничества и организации работы команды для достижения поставленной цели.	Устный опрос, доклад, работа на практических занятиях, тестирование	Шкала оценивания устного опроса Шкала оценивания доклада Шкала оценивания работы на практических занятиях

			<i>Уметь</i> применять разновидности командных стратегий достижения цели; применять принципы и методы организации командной деятельности в профессиональной сфере. <i>Владеть</i> методиками подбора эффективной команды и разработки стратегии командной работы; навыками преодоления разногласий и конфликтов на основе учёта интересов всех членов команды; навыками планирования командной работы и распределения поручений; умением анализировать, проектировать и организовывать межличностные, групповые и организационные коммуникации в команде для достижения цели.		Шкала оценивания тестовых работ
	Продвинутый	1. Работа на учебных занятиях 2. Самостоятельная работа	<i>Знать</i> стратегии и принципы командной работы; основные технологии создания благоприятного организационного климата и взаимодействия людей в организации; основные стратегии сотрудничества и организации работы команды для достижения поставленной цели. <i>Уметь</i> применять разновидности командных стратегий достижения цели; применять принципы и методы организации командной деятельности в профессиональной сфере. <i>Владеть</i> методиками подбора эффективной команды и разработки стратегии командной работы; навыками преодоления разногласий и конфликтов на основе учёта интересов всех членов команды; навыками планирования	Устный опрос, доклад, выполнение практических заданий, решение ситуационных задач	Шкала оценивания устного опроса Шкала оценивания доклада Шкала оценивания практических заданий Шкала оценивания ситуационной задачи

			командной работы и распределения поручений; умением анализировать, проектировать и организовывать межличностные, групповые и организационные коммуникации в команде для достижения цели. <i>Владеть</i> методиками подбора эффективной команды и разработки стратегии командной работы; навыками преодоления разногласий и конфликтов на основе учёта интересов всех членов команды; навыками планирования командной работы и распределения поручений; умением анализировать, проектировать и организовывать межличностные, групповые и организационные коммуникации в команде для достижения цели.		
--	--	--	---	--	--

Описание шкал оценивания

Шкала оценивания устного опроса

Критерии оценивания	Баллы
Свободное владение материалом	5
Достаточное усвоение материала	4
Поверхностное усвоение материала	3
Неудовлетворительное усвоение материала	2

Шкала оценивания доклада

Критерии оценивания	Баллы
Высокая степень релевантности содержания заявленной теме; большая глубина проработки материала; высокое качество источников информации: использованы учебники, реферируемые журналы, учебные пособия, диссертации, нормативные документы; грамотность письменной речи, работа выполнена в срок	10
Высокая степень релевантности содержания заявленной теме; большая глубина проработки материала; высокое качество источников информации: использованы учебники, реферируемые журналы, учебные пособия, диссертации, нормативные документы; грамотность письменной речи, работа выполнена не в срок	7-9
Соответствие содержания заявленной теме; поверхностно проработан материал; приемлемое качество источников информации, работа выполнена в срок	5-8

Несоответствие содержания заявленной теме, либо; материал проработан недостаточно; избыточность, либо недостаточность источников материала; недостаточное качество визуализации изложенного материала, работа выполнена не в срок	0-4
---	-----

Шкала оценивания практических заданий

Критерии оценивания	Баллы
Студент может самостоятельно подобрать валидный и надежный инструментарий и применить современные средства, методы и техники работы с проблемой, заявленной в содержании практического задания. Владеет как традиционными, так и современными инновационными методами и техниками работы с проблемой, заявленной в содержании практического задания.	10
Студент корректно и без ошибок использует методы и техники работы с проблемой, заявленной в содержании практического задания. Владеет традиционным и методами и техниками работы с проблемой, заявленной в содержании практического задания.	7-9
Студент с незначительными ошибками использует методы и техники работы с проблемой, заявленной в содержании практического задания. Владеет базовыми средствами, методами и техниками работы с проблемой, заявленной в содержании практического задания.	5-8
Студент не умеет использовать средства, методы и техники работы с проблемой, заявленной в содержании практического задания.	0-4

Шкала оценивания ситуационной задачи

Критерии оценивания	Баллы
Ответ на вопросы задачи дан правильно. Объяснение хода ее решения подробное, последовательное, грамотное, с теоретическими обоснованиями (привлекаются дополнительные теоретические источники); ответы на дополнительные вопросы верные, четкие. Предлагаются варианты решения задачи.	10
Ответ на вопросы задачи дан правильно. Объяснение хода ее решения подробное, последовательное, грамотное, с теоретическими обоснованиями (в основном из лекционного курса); ответы на дополнительные вопросы верные, четкие. Варианты решения задачи не предлагаются или предлагаются по одному алгоритму	7-9
Ответ на вопросы задачи дан правильно. Объяснение хода ее решения не в полной мере подробное, отмечается незначительное нарушение логики или последовательности объяснения решения задачи, с единичными ошибками в деталях, некоторыми затруднениями в теоретическом обосновании (в том числе из лекционного материала); ответы на дополнительные вопросы верные, но недостаточно четкие. Может предложить варианты решения задачи, но по одному алгоритму или с незначительными изменениями основного алгоритма	5-8
Ответ на вопросы задачи дан в основном правильно. Объяснение хода ее решения сжатое, недостаточно логичное, с ошибками в деталях, затруднениями в теоретическом обосновании (в том числе из лекционного материала); ответы на дополнительные вопросы верные в основном. Варианты решения отсутствуют	0-4

Шкала оценивания тестовых работ

Оценка за контроль компетенций магистрантов производится по 10-балльной системе. При выполнении заданий ставится отметка.

Критерии оценивания	Баллы
правильное выполнение более 85% тестовых заданий	10
70-85% правильно выполненных тестовых заданий	7-9
50-70% правильно выполненных тестовых заданий	5-8
Менее 50% правильно выполненных тестовых заданий	0-4

5.3. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы

Примерные темы докладов

1. Формирование управленческой команды на основе ролевого подхода: взаимодополняющая команда по Ицхаку Адизесу.
2. Формирование управленческой команды на основе эмоциональной сплоченности.
3. Формирование управленческой команды на основе проблемно-ориентированного подхода.
4. Формирование управленческой команды на основе динамического подхода.
5. Факторы эффективности управленческих команд.
6. Формирование управленческой команды на основе ролевого подхода: модель командных ролей Манфреда Геллерта и Клауса Новака.
7. Формирование управленческой команды на основе модели А. Дрекслера и Д. Сиббета.
8. Формирование управленческой команды на основе модели Б. Такмана.
9. Формирование управленческой команды на основе модели «5F» М. Долгова.
10. Модель формирования управленческой команды в рамках комплексного подхода.
11. Формирование управленческой команды на основе модели Дж. Хакмана.
12. Комплектование управленческой команды с учетом личностных ресурсов пар подтипов темпераментов по модели В.В. Авдеева.
13. Проблемы развития самоуправляемой управленческой команды.
14. Методы и технологии развития эмоционального интеллекта управленческой команды.
15. Стили лидерства в управленческой команде.
16. Психолого-акмеологические детерминанты процесса формирования руководителем управленческих команд (Деркач А.А., Калинин И.В., Синягин Ю.В.).
17. Психологические основы формирования руководителем управленческой команды (Синягин Ю.В.).
18. Эффективность управленческой команды и конкурентность организации: проблема критериев.
19. Принципы командного управления в развитии способностей руководителя и членов команды для осуществления высокоэффективной управленческой деятельности.
20. Различия между эффективной, результативной, продуктивной, идеальной и оптимальной моделями функционирования управленческой команды (С.Г. Асланян).
21. Управленческая команда как акмеологическая система (Л.Ф. Раскова).
22. Управленческое консультирование организаций и первых руководителей.
23. Групповое обучение руководителей командной работе (командный тренинг).
24. Тренинг-подготовка управленческой команды.
25. Индивидуальное психолого-акмеологическое консультирование руководителей.

Примерные темы устных опросов

Контрольные вопросы и задания по теме «Характерные особенности управленческих команд»:

1. Дайте классификацию групп по степени сплоченности.
2. В чем заключаются организационные преимущества команды?
3. Каковы условия эффективной деятельности команды?
4. Назовите роли членов команды по М. Белбину.
5. Взаимодополнение в команде по И. Адизесу.
6. Для чего же нужно знать роли, присущие людям?
7. Характеристика размеров управленческой команды.
8. Недостатки больших групп.
9. Навыки командной работы.
10. Формирование организационной структуры команды.

Контрольные вопросы и задания по теме «Командообразование как явление в управлении организацией»:

1. В чем проявляется потребность в командной работе?
2. Назовите составляющие командной работы.
3. Из каких элементов складывается эффект команды?
4. Перечислите факторы успеха команды.
5. В чем состоят ограничения работы команды?
6. В чем проявляется управление без командообразования?
7. Достоинства и недостатки командной работы.
8. Три кластера, определяющие успешную деятельность команды.
9. В чем сущность управленческих команд?
10. Каковы цели управленческой команды?

Контрольные вопросы и задания по теме «Методы построения управленческой команды»:

1. Какова структура навыков, которыми должны обладать члены команды?
2. Назовите принципы построения команд.
3. Перечислите способы манипулирования руководителем.
4. Чем отличаются подходы к формированию состава команд?
5. Дайте характеристику этапам жизнедеятельности команды.
6. Назовите основные процедуры и методы командообразования.
7. Что собой представляет видение (общая мечта) команды?
8. Почему так важна единая для команды цель?
9. Каковы требования к формулировке целей?
10. В чем проявляется динамика развития команд?
11. Что включают символы сплоченности команды?
12. Каковы условия проведения диалогов?
13. Какое место в командообразовании занимает обучение?
14. Какой может быть методика самообучения в команде?
15. Опишите структуру направлений внутренней интеграции команд.

Ситуационные задачи

Инструкция:

1. Изучите предложенную характеристику управленческой команды и определите к какому типу она относится по классификации Т.Ю. Базарова: номинальная команда (рабочая группа), команда ведомых участников, команда лидеров, команда активных последователей

2. В процессе анализа основывайтесь на оценку особенностей влияния лидера на членов команды и эмоциональной открытости, а также идейной вовлеченности участников команды.

3. Ответьте на вопросы: «Есть ли перспективы развития управленческой команды? Какие?»

4. Если опыт работы управленческих команд в бизнес-секторе переносить в государственные организации, будут ли проблемы? Если да, то какие? Обоснуйте ответ.

5. Предложите стратегию развития управленческой команды. Обоснуйте ответ.

Ситуационная задача 1. «Телекоммуникационная компания «МТС» (период с 2012 года

по сегодняшний день)

Участники управленческой команды МТС на сегодняшний день не демонстрируют командного взаимодействия, однако предпринимают усилия для постепенного роста в этом направлении.

Смена участников происходит часто (раз в 1-2 года). С учетом того, что полноценное вхождение топ-менеджера в роль обычно занимает не менее полугода, а выстраивание личных связей в российских командах – порой не менее года, участники просто не успевают перерасти из рабочей группы в настоящую команду.

По этой же причине участники в своей деятельности изредка выходят на обсуждение компании в целом – с захватом сторонних функций.

У участников группы попросту нет времени достаточно глубоко погрузиться в реалии компании и команды.

Сохраняется поощрение конкуренции между участниками управленческой команды по принципу «лучший менеджер», что затрудняет процесс формирования команды.

Тип власти лидера меняется в зависимости от периода времени и состава команды топ-менеджеров.

Управленческая команда МТС делает постоянные шаги в сторону формирования командного взаимодействия.

Встречи команды регулярны, однако на них не всегда поднимаются вопросы бизнеса (для этого есть выделенная открытая линия с лидером).

Топ-менеджеры преподают в корпоративном университете.

Внедрена ежегодная практика выбора и развития одной компетенции или набора навыков, необходимых для успешной работы в компании.

Топ-менеджеры регулярно проходят совместное и раздельное обучение.

Ситуационная задача 2. «Холдинг «Группа ГАЗ» при президенте Бу Андерссоне (период с 2009 по 2013 год)»

Бу Андерссон внес значительные изменения, для многих – неожиданные, в работу компании.

В первую очередь он скорректировал состав управленческой команды, сократив количество участников, но добавив при этом несколько новых должностей высших руководителей на производстве – для повышения управляемости.

За период руководства у Бу Андерссона было взято множество интервью, его имя стали приводить как пример успешного менеджмента.

Примечательно, что в СМИ имена остальных участников управленческой команды не фигурировали. О своей команде президент говорил, упоминая команду целиком и не называя имен.

В функции лидера вошел регулярный контроль состояния производства и ежедневные осмотры состояния цехов. Топ-менеджеры стали принимать участие в

ежедневных «обходах» – в рамках своего функционального подразделения, никак не вмешиваясь в работу других функций.

Способ принятия решений оказался типичным для номинальной команды: лидер лично начал формировать как стратегию, так и тактики ее выполнения, делегируя выполнение топ-менеджменту.

* Вскоре после этого Бу Андерссон преждевременно ушел с поста президента компании. Одна из причин – негативные результаты работы компании за 3 года – ограниченность коммуникации между членами команды управленцев и отсутствие договоренностей в части принятия управленческих решений.

Ситуационная задача 3. Банк «Сбербанк» (период с 2007 года по сегодняшний день)

Формирование стратегии — удел лидера, однако команда принимает непосредственное участие во всех обсуждениях и учитываются мнения всех членов управленческой команды.

Лидер является ярким визионером, за которым следуют из-за совпадения целей, а не только из страха увольнения. Команды топов за прошедшие годы внесли заметные изменения в жизнь компании и в жизнь клиентов.

Лидер стал примером для команды и всей компании. В одном интервью Герман Греф, описывая принцип работы своей управленческой команды, произнес: «Делай, как я говорю» больше не работает, работает принцип «Делай, как я»».

Герман Греф, отбирая кандидатов, ориентировался на уже состоявшихся лидеров, имеющих необходимый ему опыт, полученный в крупных компаниях. Таким образом, изначально планировалось, что ролью одного из первых зампредов, Максима Полетаева, станет «разгрузка первого лица», а ролью Льва Хасиса, также назначенного на роль первого зампреда, будет «спор с президентом и поиск иных мнений».

Одно из изменений, введенных лидером – разделение власти в команде управленцев. «Управление организацией такого масштаба должно быть построено матрично, здесь не должно быть пирамиды.

Если процесс принятия решений сводится к одному менеджеру, возникают колоссальные риски. В такой крупной организации невозможно контролировать все решения», – подчеркнул Греф.

После внедрения такого подхода все решения были разнесены по разным участникам команды, однако их обсуждение и анализ итогов является совместной деятельностью всей команды.

Системообразующим фактором в командообразовании выступает организационная культура, под которой понимают систему норм, правил и моральных ценностей, регламентирующих отношения членов организации друг с другом и со внешней средой.

Культура, внедренная в управленческой команде, не преподносит сюрпризов: большинство топ-менеджеров подбирал президент компании по принципам профессионализма, необходимого опыта и компетенций, а также фиксируя наличие профессиональных пересечений в более ранние периоды.

Таким образом, коммуникация в команде является постоянной и открытой. В ней присутствуют как критика, так и поддержка со стороны других участников.

Регулярное обучение топ-менеджеров компании давно вошло в норму. Быстрое развитие управленческой команды является одной из стратегических целей.

Высказывание Грефа: «В современных условиях возрастает необходимость понимания изменений как фактора повышения конкурентоспособности компаний; только конкурентоспособный лидер, использующий лучшие практики для достижения поставленных целей, способен обеспечить конкурентоспособность компании в целом».

* Команда Сбербанка была сформирована с нуля, так как после назначения Грефа президентом из банка ушли 5 руководителей.

Ситуационная задача 4. SPLAT (Сплат-Косметика) (период с 2000 года по сегодняшний день)

Начиная с 2009 года, когда его продукты стали узнаваемыми на российском рынке и вышли в топ продаж на немецком Amazon, SPLAT находится под неусыпным наблюдением прессы.

В команде есть один постоянный лидер, принимающий решения о дальнейшем развитии бизнеса. Решения принимаются исключительно после обсуждения с командой, однако целью совещаний является скорее уменьшение сопротивления и поиск конкретных путей решения задач, нежели формирование идеи.

Одной из основных движущих сил команды является амбициозная идея первенства на рынке и создания ценности для покупателей.

Можно утверждать, что изначально команда компании работала за идею, но с учетом успешности SPLAT и стабильности курса развития, мотивация топ-менеджеров претерпела изменения.

Несмотря на то что основатели компании часто упоминают в интервью свою команду, имена ее членов не упоминаются в прессе и мало кто на самом деле знает о внутреннем устройстве топ-менеджмента. Учитывая, что SPLAT пропагандирует открытость, такая ограниченность информации о топ-команде является признаком желания сохранить команду «саму в себе».

* Однако в части команды Топ-менеджеров и их стиля управления в SPLAT руководствуются старыми проверенными способами, мало отличающимися от других производственных компаний.

Ситуационная задача 5. Интернет-магазин Ozon.ru (период с 2014 года по 2017 год)

Несколько лет Дэнни Перекальски проработал в интернет-магазине Ozon.ru и на протяжении двух из них являлся его генеральным директором.

Сегодня в компании применяются интересные практики управления командой топ-менеджеров.

Основная задача лидера команды – определение стратегии для бизнеса и постановка задач для команды. Дэнни Перекальски говорил о том, что выбирает делегирование как стиль управления командой.

Также он называл цель мотивирования: «У команды должна быть мотивация, чтобы все мы шли к цели в одном направлении».

Команда, о которой он говорил, состоит из экспертов в отдельных частях бизнеса, несущих ответственность за свой участок. Таким образом сохраняется раздельность функций.

По словам Перекальски, для команды крайне важным является доверие, но оно весьма ограничено функцией участников группы и уровнем их самостоятельности. В компании многое находится именно на плечах лидера.

Каждый вечер Перекальски читал отзывы о работе в других социальных сетях, и, если находил негативный, отправлял его релевантному директору. Примечательно, что этим занимался именно он, а не сами директора, и это не входило в обязанности кого-то из рядовых сотрудников.

Чтобы понять, как протекают процессы внутри компании, Перекальски и команда директоров периодически ездили с курьерами и доставляли заказы покупателям, а также каждый квартал проводили полдня в колл-центре.

Ситуационная задача 6. Google.Ink (период с 2004 года по сегодняшний день)

Создавая ее с нуля из стартапа, основатели заложили в ее основу принципы психологической открытости и эффективности. Главенство этих принципов поддерживается и на сегодняшний день.

С самого начала истории компании ее основатели Ларри Пейдж, Сергей Брин и Эрик Шмидт внедрили в компании «семейную» культуру, а попасть в команду можно было, в первую очередь, имея опыт работы с кем-то из актуальных участников. Из всех вакансий в компании только 40% набираются при использовании внешнего найма.

Команда топ-менеджеров не является исключением: участники или приходят после долгого времени работы в компании, или после сторонней работы с топ-менеджерами. Однако отношения являются обязательным, но не достаточным критерием – сложно найти компанию с более высокими требованиями к профессионализму.

В команде топов неприемлемым считается микроменеджмент: участники команды управленцев минимально включаются в работу над проектами.

В политику управления входит следующая установка: нанимать лучших людей, давать им необходимые ресурсы, направлять их, используя преимущественно техники коучинга (задавать правильные вопросы, а не говорить, как правильно делать) и давать простор для творчества.

В случае ошибок команды начинается не «разбор полетов», а поиск возможностей решения и понимания того, зачем это необходимо.

Даже неприбыльные проекты компании не признаются управленцами «неуспешными», команда оценивает полученный опыт и адаптирует его под другие идеи, получая от них прибыль.

Еще одна политика команды – уменьшение психологического давления на участников команды.

Как признаются в компании, эта политика крайне сложна для воплощения: в бизнесе всегда присутствует стресс, всегда есть неопределенность и огромная ответственность и именно по этой причине необходимо уменьшать количество давления внутри самой команды. В команде избегают резких и эмоциональных высказываний, порождающих тревогу и стресс.

Что касается корпоративной культуры – ее, как и следовало ожидать, транслируют участники команды управленцев, регулярно общаясь со своими подчиненными, демонстрируя навыки коучинга и не признавая никакой дресс-код.

Ситуационная задача по теме «Формирование проектной управленческой команды»

Вы – руководитель отдела X.

Вашему отделу поручен важный проект. Он должен быть выполнен силами Ваших подчиненных. Первый кандидат на участие в проекте – опытный сотрудник, с высоким уровнем самомотивации, не раз выполнявший подобные задачи. Второй – сотрудник, хорошо зарекомендовавший себя в работе, но который не имеет подобного опыта. Третий – сотрудник на испытательном сроке, с отличным релевантным образованием, который стремится закрепиться в компании и зарекомендовать себя. У Вас нет возможности самому участвовать в проекте, Вы можете только осуществить промежуточный и итоговый контроль.

Вопросы:

1. Кому Вы поручите проект?
2. Почему?

Примерные практические задания

Практическое задание к теме «Оценка эффективности управленческих команд»

Инструкция:

1. При подготовке к практическому занятию необходимо рассмотреть следующие вопросы:

- классическая организационная структура,
- лидер функциональной команды,
- эффективные и устойчивые командные коммуникации,
- прообраз командной рабочей системы – матричная организация.

2. Прочитать ситуацию «Командный менеджмент в организации».

3. Ответить на вопросы. Обосновать ответы.

Ситуация «Командный менеджмент на производственном предприятии»

Когда Петр Иванов пять лет назад занял пост директора вагоноремонтного завода, он знал, что дела предприятия находятся не в лучшем состоянии. Завод страдал от больших потерь, не было заказов на продукцию, цены на детали для вагонов были выше, чем у конкурентов. Для выживания предприятия необходимо было снизить цены на продукцию, отказаться от принятой в прошлом стратегии повышения цен, повысить производительность и увеличить прибыль за счет поступления новых заказов.

При назначении Иванову было поручено «все исправить и повысить прибыльность». Для решения поставленной задачи вышестоящее руководство гарантировало ему значительную свободу действий и определенную поддержку.

Ему потребовалось три года, чтобы изменить ситуацию. Он приостановил найм новых работников, провел аттестацию рабочих мест, после которой мало занятый персонал был сокращен, а оставшиеся работники были объединены в команды составом 7-12 человек, нацеленные на повышение производительности труда и увеличение прибыли. Работа была проведена в каждом цехе. Каждая команда должна была выполнять полный производственный цикл по сборке и ремонту вагонов. Завод закупил новое оборудование, работе на котором обучили всех работников. Директор сам многократно обращался к работникам, убеждая их, что благодаря инновациям улучшатся условия труда, будет снижен производственный травматизм, повысится заработная плата.

В результате этих мер убытки предприятия в первый год сократились с 900 тыс. до 60 тыс. рублей. Через год после вступления в должность Иванов смог сообщить вышестоящему руководителю, что завод находится на уровне безубыточности. Прибыль на следующий год превысила 6 млн. рублей, а на протяжении следующих трех лет она ежегодно удваивалась. Завод постоянно получал заказы на ремонт старых и сборку новых вагонов. Петр приписывал большую долю успеха своим мерам по внедрению командных форм организации и управления, снижению расходов и повышенному вниманию к эффективности производства.

К сожалению, год назад прибыли начали падать. Это объяснялось двумя причинами.

Первая причина заключалась в том, что при увеличении годового дохода число работников уменьшилось на 27%. В результате многие работники чувствовали себя перегруженными работой. Кроме того, прекратился рост заработной платы, которую платили в соответствии с общими результатами работы команды; изменились в сторону увеличения нормы выработки у сдельщиков. Работники стали подыскивать себе место на других предприятиях. Усугубляло положение то, что предприятию трудно было нанять новых сотрудников.

Вторая причина заключалась в снижении общей эффективности. Не все работники оказались готовыми выкладываться. Многие члены команд не желали расставаться со старым опытом; не все работники, объединенные в команды, обладают способностями, знаниями и навыками, полезными группе. Эффективность командной работы начала снижаться вследствие того, что одни работники несут на себе большую ответственность, чем другие. Внутри команд часто стали возникать конфликтные ситуации.

Вышестоящий руководитель предложил Иванову изменить стиль работы, ориентироваться на людей и не заикливаться на расходах.

Вопросы:

1. Целесообразно ли было образование команд?
2. За счет каких факторов удалось добиться успеха в первые годы директорства Петра Иванова? Какую роль в повышении эффективности производства сыграл командный менеджмент?
3. Почему на более поздних стадиях командная работа перестала быть успешной? В чем кроется причина неудачи?
4. Если вы были консультантом, какие рекомендации вы дали бы Петру Иванову и другим руководителям завода, чтобы обеспечить эффективную работу в командах?
5. Как бы вы стали разрешать конфликты, возникающие между сотрудниками завода?
6. Почему, по вашему мнению, вышестоящих руководителей перестала волновать проблема эффективности работы предприятия?

Практическое занятие по теме «Психологические механизмы формирования и развития управленческих команд».

Инструкция:

1. При подготовке к практическому занятию необходимо рассмотреть следующие вопросы: процесс отбора кандидатов в команду, критерии отбора кандидатов в команду, принципы отбора кандидатов в команду, методы отбора, отбор кандидатов в управленческий резерв.
2. Пройти тест Р.М. Белбина и определить свою роль в команде.
3. Ответить на вопросы:
 - 3.1. Смогли бы вы подобрать среди ваших одноклассников потенциальных членов команды, которые заполнили бы все роли, описанные Р.М. Белбином.
 - 3.2. На какую роль труднее всего подобрать человека и почему?
4. Выполните задание.
Условие: Вам нужно создать сплочённую управленческую команду из случайных сотрудников. Вы можете начать с подбора персонала.
Вопросы:
 - 4.1. Какими установками вы будете руководствоваться при подборе?
 - 4.2. Каким образом будете учитывать индивидуальные особенности людей и особенности командной деятельности?
 - 4.3. Какие мероприятия, методы, технологии по комплектованию, формированию и развитию управленческой команды Вы бы внесли в план, чтобы решить главную задачу - сплочение команды?
 Обоснуйте свой ответ.

* для выполнения задания прилагается таблица «Основная характеристика и содержание ролей по Р. М. Белбину»

Основная характеристика и содержание ролей по Р.Белбину

Наименование роли	Характеристика	Содержание деятельности	Стиль исполнителя	«+», «-»
Председатель (координатор, ведущий) (П)	Организует работу команды и использование ресурсов в соответствии с групповыми целями.	Председатель имеет ясное представление о сильных и слабых сторонах команды и работает с максимальным использованием	Принимает вносимые вклады в деятельность команды и оценивает их в соответствии с целями команды.	Является спокойным, несуетливым, самодисциплинированным, поощряющим и поддерживающим типом

	Зрелый, уверенный в себе, доверяющий.	потенциала каждого члена команды. Хорошо руководит людьми, разъясняет цели и ставит приоритеты. Мотивирует коллег, повышает в должности.		руководителя команды. Главная личная черта – это сильное доминирование и преданность групповым целям.
Формирователь (навигатор, мотиватор) (Ф)	Умелый управляющий, честолубивый, оппортунистический, предпринимательский тип руководителя команды. Очень сильная личность. Общителен, динамичен.	Формирует усилия команды через установление целей и приоритетов. Способен работать в режиме высокого напряжения, преодолевая препятствия для достижения цели.	Оспаривает, мотивирует, достигает	Склонен к провокациям, раздражению и нетерпению.
Мыслитель (генератор идей) (М)	Интровертный (сосредоточенный на своем внутреннем мире), умный, склонный к нововведениям член команды. Хорошее воображение, неординарный.	Представляет новые, оригинальные идеи, пытается их развивать, разрабатывает стратегию. Он интересуется, в основном, более широкими вопросами, которые могут дать результат, при недостаточном внимании к деталям. Решает сложные вопросы.	Привносит инновационные, цели, идеи в работу команды	Склонен "витать в облаках" и игнорировать детали или протокол. Слабо контактирует и плохо управляет обыкновенными членами команды.
Оценщик (наблюдатель, аналитик) (О)	Объективен при анализировании проблем и оценке идей. Интеллигентен, скуп на эмоции, объективен.	Редко, охваченный энтузиазмом, он защищает команду от принятия импульсивных, отчаянных решений. Рассматривает все варианты решений, анализирует, старается предвидеть результат.	Объективно анализирует и оценивает идеи и решения команды	Может не хватать вдохновения или способности мотивировать других.
Исполнитель	Член команды, выражающий ее сущность, потому	Исполнитель систематически составляет планы и	Организация работы. Претворение в	Имеет недостаток гибкости и не

(работник, реализатор) (И)	что цели Исполнителя идентичны целям команды. Дисциплинирован, надежен, консервативен.	эффективно претворяет их в производство. Исполнитель является именно тем руководителем, выполняющим задания, которые другие не всегда хотят выполнять.	жизнь идей и планов.	любит непроверенные идеи. Медленно реагирует на новые возможности.
Разведчик (исследователь ресурсов, изыскатель) (Р)	Экстраверт ивный (ориентированный на внешний мир), собирающий ресурсы тип генератора идей. Энтузиаст, любопытен общителен.	Разведчик исследует и докладывает об идеях, ресурсах и новых усовершенствованиях, которые имеются вне команды. Он естествен в общественных отношениях и создает полезные внешние контакты для команды. Он обычно знает, как примирить интересы людей с общественными интересами. Изучает новые возможности, развивает контакты, является переговорщиком.	Создает сеть и собирает полезные ресурсы для команды.	Теряет интерес, стоит только пройти первоначальному увлечению.
Коллективист (миротворец, гармонизатор) (К)	Играет ориентированную на отношения, поддерживающую роль. Ориентирован на общество, мягок, уживчив, восприимчив.	Слушает. Работает с «трудными» людьми. Благоприятно действует на дух команды, улучшает межличностное общение, сводит к минимуму конфликты в команде.	Поддерживает отношения внутри команды	Может быть нерешителен в момент кризиса, теряется в острых ситуациях
Доводчик (контролер, завершающий работу, расставляющий точки над «і») (Д)	Продвигается вперед и настаивает на данном плане, проекте или предложении, когда возбуждение и энтузиазм других членов команды исчерпаны.	Хорошо планирует, выполняет и доводит до конца задачи команды. Ищет ошибки, недоработки. Концентрируется и ориентирует других	Настаивает на своем решении ради продвижения вперед, выдерживает сроки.	Раздражается, если работа команды отстает от графика, и теряет удовлетворение от работы, когда работа не завершена. Не

	Сознательный, беспокойный.	на установленные сроки.		любит делегировать полномочия.
--	----------------------------	-------------------------	--	--------------------------------

Примерные тестовые задания для текущего контроля

- Выберите один правильный ответ. Что такое управленческая команда?
 - Группа сотрудников одного отдела
 - Группа руководителей, объединённых общими целями и взаимной ответственностью за результат
 - Любой коллектив, работающий в одном офисе
 - Совет директоров компании
- Выберите один правильный ответ. Какой из перечисленных признаков характерен для эффективной управленческой команды?
 - Чёткое распределение ролей
 - Взаимное доверие
 - Единоличное принятие всех решений лидером
 - Открытая коммуникация
- Выберите один правильный ответ. Какая модель описывает стадии развития команды?
 - SWOT-анализ
 - Модель Такмена (Forming — Storming — Norming — Performing)
 - Пирамида Маслоу
 - Матрица БКГ
- Выберите один правильный ответ. Роль в команде по Белбину, отвечающая за генерацию новых идей:
 - Реализатор
 - Генератор идей (Plant)
 - Координатор
 - Контролёр
- Соотнесите понятия

Понятие	Описание
1. Синергия	А) Разделение функций между участниками команды
2. Ролевая структура	Б) Эффект, когда результат команды > суммы результатов участников
3. Командный дух	В) Совокупность ценностей и норм, объединяющих команду
4. Сплочённость	Г) Степень единства и взаимной привязанности членов команды

6. Перечислите 5 ключевых принципов построения эффективной управленческой команды: _____.

7. Какие факторы могут привести к распаду управленческой команды? Приведите не менее 3 факторов: _____.

8. Решите ситуационную задачу: В компанию назначен новый СЕО. Топ-менеджеры работают разрозненно, каждый тянет в свою сторону, регулярные конфликты между коммерческим и производственным директорами. Бюджеты согласовываются месяцами.

Вопрос: «Какие 3 первоочередных шага должен предпринять СЕО для формирования эффективной управленческой команды?»

Примерные вопросы для подготовки к зачету

- Современная организация и ее основные признаки: феномен обучающейся организации
- Необходимость управленческих команд в условиях развития структуры и субъектов управления современной организации.
- Зарубежные концепции управленческих команд: Р.М. Белбин.

4. Зарубежные концепции управленческих команд: Дж. Катценбах.
5. Отечественные концепции управленческих команд: В.В. Авдеев.
6. Отечественные концепции управленческих команд: Т.Ю. Базаров.
7. Отечественные концепции управленческих команд: А.М. Карякин.
8. Отечественные концепции управленческих команд: Ю.Н. Лапыгин.
9. Отечественные концепции управленческих команд: Ю.В. Синягин.
10. Основные подходы к описанию эффективной управленческой команды: личностный подход.
11. Основные подходы к описанию эффективной управленческой команды: социальный подход.
12. Основные подходы к описанию эффективной управленческой команды: профессиографический подход.
13. Основные подходы к описанию эффективной управленческой команды: психолого-акмеологический подход.
14. Основные подходы к описанию эффективной управленческой команды: ролевой подход.
15. Характерные особенности управленческих команд.
16. Типология управленческих команд по принципу формирования: общая характеристика.
17. Типология формальных групп, как объединения людей в составе их структурных подразделений: общая характеристика.
18. Типология команд на основе стратегии развития организаций (управления ими): общая характеристика.
19. Типология управленческих команд по ведущим акцентам деятельности организации: общая характеристика.
20. Типология управленческих команд по форме организации и характеру взаимодействия: общая характеристика.
21. Типология управленческих команд по степени автономности: общая характеристика.
22. Типология управленческих команд в зависимости от их функциональной роли в организационно-управленческой структуре: общая характеристика.
23. Подходы к формированию управленческой команды: целеполагающий/основанный на целях.
24. Подходы к формированию управленческой команды: межличностный (интерперсональный).
25. Подходы к формированию управленческой команды: проблемно-ориентированный.
26. Этапы формирования управленческой команды по Т.Ю. Базарову
27. Методы формирования управленческих команд: индивидуальное консультирование, непосредственно формирование команды, построение межкомандных взаимоотношений.
28. Этапы формирования управленческой команды, основанные на алгоритме Р.М. Белбина.
29. Комплектование управленческих команд по модели «колесо команды» Марджерисона-МакКенна.
30. Этапы формирования управленческой команды по А.М. Карякину.
31. Комплектование управленческих команд: психолого-акмеологический подход (Ю.В. Синягин).
32. Психолого-акмеологические детерминанты процесса формирования руководителем управленческих команд.

33. Этапы формирования управленческой команды по модели Ю.М. Жукова, А.В. Журавлева, Е.Н. Павловой: комплектование, знакомство, институционализация, формирование общего видения, позиционирование.

34. Развитие управленческой команды на принципах самоорганизации. Проблемы самоуправления и управления конфликтами в команде соратников.

36. Эффективность управленческих команд: проблема критериев и способов оценки.

37. Мониторинг формирования и функционирования управленческой команды.

5.4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций.

В рамках освоения дисциплины предусмотрены: устный опрос, доклады, выполнение практических заданий, практические занятия.

Подготовка к опросу и выполнению практических работ предполагают сбор информации, максимально релевантной заявленной теме, по источникам высокого качества: учебникам, реферируемым журналам, учебным пособиям, монографиям, диссертационным исследованиям. При выполнении письменной/контрольной работы учитывается: степень релевантности содержания заявленной теме, глубина проработки материала, качество источников информации, грамотность письменной речи, сроки выполнения работы.

Доклад – публичное сообщение на определенную тему, в процессе подготовки которого студент использует те или иные навыки исследовательской работы. Подготовка докладов предполагается по содержащимся в рабочей программе дисциплины темам.

Выполнение практических заданий требует от магистранта целостного представления об основных характеристиках управленческой команды и механизмах ее формирования, функционирования и развития.

Промежуточная аттестация проводится во 2 семестре на 1 курсе в форме зачета в соответствии со шкалой оценивания.

Максимальное количество баллов, которое может набрать студент в течение освоения дисциплины за текущий контроль, равняется 100 баллам, минимальное количество баллов для выставления зачета - 40 баллов.

Шкала оценивания зачета

Баллы	Критерии оценивания
16-20	Магистрант в полном объеме усвоил предусмотренный программный материал; правильно и аргументировано ответил на все вопросы с приведением примеров; показал глубокие систематизированные знания, владеет приемами рассуждения и сопоставляет материал из разных источников; теорию связывает с практикой, другими темами данного курса.
10-15	Магистрант усвоил предусмотренный программный материал; аргументировано отвечал на вопросы с приведением примеров; показал систематизированные знания, но допускал неточности в рассуждениях и в сопоставлении материала из разных источников, теорию связывает с практикой, другими темами данного курса.
6-9	Магистрант недостаточно прочно усвоил предусмотренный программный материал; не всегда аргументировано отвечал на вопросы с приведением примеров; показал недостаточно систематизированные знания, не владеет в достаточной степени приемами рассуждения и сопоставления материала из разных источников; не связывает теорию с практикой.
0-5	Магистрант допускал в ответе грубые ошибки в освещении теории вопроса с

	неточностями, свидетельствующими о незнании предусмотренного программного материала, не справился с задачей иллюстрации ответа практическими примерами, в структурном отношении ответ не продуман.
--	--

Итоговая шкала оценивания результатов освоения дисциплины

Итоговая оценка по дисциплине выставляется по приведенной ниже шкале. При выставлении итоговой оценки преподавателем учитывается работа обучающегося в течение освоения дисциплины, а также оценка по промежуточной аттестации.

Количество баллов	Оценка по традиционной шкале
81-100	Зачтено
61-80	Зачтено
41-60	Зачтено
0-40	Не зачтено

6. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И РЕСУРСНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

6.1. Основная литература:

1. Авдеев, В. В. Управление персоналом. Оптимизация командной работы: Реинжиниринговая технология : учебное пособие / В. В. Авдеев. - Москва: Финансы и статистика, 2021. - 960 с. - Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/179774> - Режим доступа: для авториз. пользователей.

2. Витевская, О. В. Эффективное командное руководство: учебное пособие / О. В. Витевская. - Самара: ПГУТИ, 2021. - 125 с. - Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/301220> - Режим доступа: для авториз. пользователей.

3. Лапыгин Ю.Н. Построение управленческой команды / Ю.Н. Лапыгин. – Москва: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 300 с.

6.2. Дополнительная литература:

1. Авдеев, В. В. Управление персоналом: технология формирования команды: учебное пособие / В. В. Авдеев. - Москва: Финансы и статистика, 2014. - 544 с. - Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. - URL: <https://e.lanbook.com/book/69110> - Режим доступа: для авториз. пользователей.

2. Алешина, И. Н. Формирование команд и командообразование: учебное пособие / И. Н. Алешина. - Тверь: ТвГТУ, 2017. -80 с. - Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/171337> - Режим доступа: для авториз. пользователей.

3. Асланян, С. Г. Формирование управленческой команды многопрофильного предприятия : автореферат дис. ... кандидата психологических наук: 19.00.13. - Москва, 2011. - 26 с.

4. Багаева И.В. Лидерство и управление командой: учебное пособие / Багаева И.В., Вилькен В.В., Федорова Е.С.. - Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, 2023. — 94 с. - Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/147719.html>. — Режим доступа: для авторизир. Пользователей

5. Белбин М. Команды менеджеров. Секреты успеха и причины неудач. – Москва: Смарт Ридинг, 2020. – 315 с.

6. Быкова, А. В. Лидерство и управление командами: учебное пособие / А. В. Быкова. — Москва: РТУ МИРЭА, 2020. - 70 с. - Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. URL: <https://e.lanbook.com/book/163921> - Режим доступа: для авториз. пользователей.
7. Деркач, А.А., Калинин, И.В., Синягин, Ю.В. Стратегии подбора и формирования управленческой команды. М.: Изд-во РАГС, 1999. - 315 с.
8. Карякин, А.М. Командная работа: основы теории и практики / А.М. Карякин, В.В. Пыжиков. - ГОУ ВПО «Ивановский государственный энергетический университет им. В.И. Ленина». – Иваново, 2008. – 212 с.
- ибанов, А.Я. Управление командой и самореализация: теория и практика. Оценка экономической и социальной эффективности Управления командой и самореализации организации : учебно-практическое пособие / под ред. А. Я. Кибанова.- М. : Проспект, 2015 - 48 с. - Текст: электронный // ЭБС "Консультант студента": [сайт]. - URL :<http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785392166879.html>
10. Коваленко, А.В. Создание эффективной команды. Практикум. – Томск : Изд-во ТПУ, 2009. – 68 с.
- онсультирование в управлении человеческими ресурсами: учебное пособие по дисциплине региональной составляющей специальности "Управление персоналом" / Н. И. Шаталова, Н. А. Александрова, О. Ю. Брюхова [и др.]; под редакцией Н. И. Шаталовой. – Москва : Издательский Дом "Инфра-М", 2010. – 221 с.
12. Корниенко, В. И. Управленческая команда: формирование и технологии функционирования: учебное пособие / В. И. Корниенко; Российская акад. гос. службы при Президенте Российской Федерации. - Москва: Изд-во РАГС, 2010. – 188 с.
13. Лапыгин Ю.Н. Основы управленческого консультирования / 3-е изд., перераб. и доп. – М.: КноРус, 2004. - 304 с.
14. Никитин, А. С. Формирование и развитие региональных управленческих команд в субъектах Российской Федерации : монография / А. С. Никитин. - Москва: Дело РАНХиГС, 2017. — 234 с. - Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. - URL: <https://e.lanbook.com/book/143385> - Режим доступа: для авториз. пользователей.
15. Пашолок, Н. А. Оценка развития управленческих команд : автореферат дис. ... кандидата экономических наук / Моск. гос. ун-т им. М.В. Ломоносова. - Москва, 2013. - 32 с.
16. Раскова, Л. Ф. Развитие управленческой команды как акмеологической системы : автореферат дис. ... кандидата психологических наук: Рос. акад. гос. службы при Президенте РФ. - Москва, 2010. - 24 с.
17. Савина, Н.В. Потенциал командного взаимодействия в современной организации: автореф. дис. на соискание степени канд. соц. наук / Московский государственный университет. – М.:, 2011. – 10 с.
- емина А.П. Анализ моделей и подходов в формировании команды компании // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2020. № 12-2. С. 399-404.
- инягин Ю.В. Психологические основы формирования руководителем управленческой команды: Дис. ... д-ра психол. наук: 19.00.13: Москва, 1997 – 464 с.
20. Синягин Ю.В., Безрукова Е.Ю., Бухтиярова И.В. Психологические технологии в формировании управленческой команды: Учебно-методическое пособие. – М.: Изд-во РАГС, 2003 – 131 с.
21. Фролов, А. М. Формирование и развитие управленческих команд в коммерческих организациях / А. М. Фролов. – Москва : Анкил, 2010. – 148 с. : схем., табл., ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=257928> – Текст : электронный.
22. Чанько А.Д. Команды в современных организациях. СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2011 – 408 с.

6.3. Ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

1. Образовательная платформа Юрайт <https://urait.ru>
2. ЭБС Лань <https://e.lanbook.com/>
3. ЭБС Знаниум <https://znanium.com/>
4. Википедия — свободная энциклопедия. — URL: <http://ru.wikipedia.org>.
5. Поисковые системы. URL: <http://www.google.ru/>, <http://www.yandex.ru/> и др.
6. Электронная гуманитарная библиотека. — URL: <http://www.gumfak.ru>.
7. Портал психологических изданий Psyjournals — URL: <http://psyjournals.ru>.
8. Российская психология: информационно_аналитический портал — URL: <http://rospsy.ru>.
9. Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU — URL: <http://elibrary.ru>.
10. Материалы по психологии – <http://psychology-online.net>
11. Электронная библиотека — URL: <http://www.twirpx.com/files/>
12. Журнал «Вопросы психологии» — URL: <http://www.voppsy.ru>.

7. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

1. Методические рекомендации по организации самостоятельной работы студентов.

8. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Лицензионное программное обеспечение:

Microsoft Windows
Microsoft Office
Kaspersky Endpoint Security

Информационные справочные системы:

Система «КонсультантПлюс»

Профессиональные базы данных

fgosvo.ru – Портал Федеральных государственных образовательных стандартов высшего образования

pravo.gov.ru - Официальный интернет-портал правовой информации

www.edu.ru – Федеральный портал Российское образование

Свободно распространяемое программное обеспечение, в том числе отечественного производства

ОМС Плеер (для воспроизведения Электронных Учебных Модулей)

7-zip

Google Chrome

9. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Материально-техническое обеспечение дисциплины включает в себя:

- учебные аудитории для проведения учебных занятий, оснащенные оборудованием и техническими средствами обучения: комплект учебной мебели, доска, технические средства обучения (проектор подвесной, компьютер стационарный - моноблок);

- помещения для самостоятельной работы обучающихся, оснащенные компьютерной техникой, подключенной к сети Интернет, обеспеченные доступом к электронной информационно-образовательной среде Университета. Персональные компьютеры с подключением к сети Интернет и обеспечением доступа к электронным библиотекам и в электронную информационно-образовательную среду Университета. Доска. Программное обеспечение: Лицензионное программное обеспечение: Зарубежное: Microsoft Windows,

Microsoft Office Отечественное: Kaspersky Endpoint Security Свободно распространяемое программное обеспечение: Зарубежное: Google Chrome, 7-zip Отечественное: ОМС Плеер (для воспроизведения Электронных Учебных Модулей) Информационные справочные системы: система «КонсультантПлюс» Профессиональные базы данных: fgosvo.ru pravo.gov.ru;

- помещение для самостоятельной работы для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья, оснащенное компьютерной техникой, подключенной к сети Интернет, обеспечено доступом к электронно-образовательной среде Университета, Комплект учебной мебели, персональные компьютеры с подключением к сети Интернет и обеспечением доступа к электронным библиотекам и в электронную информационно-образовательную среду Университета, доска, проектор подвесной.