

**Федеральное государственное автономное образовательное  
учреждение высшего образования  
«Московский физико-технический институт  
(национальный исследовательский университет)»**

**УТВЕРЖДЕНО**

**Директор физтех-школы бизнеса  
высоких технологий**

**В.Ю. Григорьев**

	<b>Рабочая программа дисциплины (модуля)</b>
<b>по дисциплине:</b>	Управление командами
<b>по направлению:</b>	Биотехнология
<b>профиль подготовки:</b>	Управление инновациями в бизнесе Физтех-школа бизнеса высоких технологий Физтех-школа бизнеса высоких технологий
<b>курс:</b>	3
<b>квалификация:</b>	бакалавр

Семестр, формы промежуточной аттестации: 6 (весенний) - Дифференцированный зачет

Аудиторных часов: 24 всего, в том числе:

лекции: 12 час.

семинары: 12 час.

лабораторные занятия: 0 час.

Самостоятельная работа: 21 час.

Всего часов: 45, всего зач. ед.: 1

Программу составил: А.В. Щербенок, канд. филол. наук

Программа обсуждена на заседании Физтех-школы бизнеса высоких технологий 15.05.2024

## Аннотация

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.

### 1. Цели и задачи

#### Цель дисциплины

Изучить ключевые аспекты управления командой:

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

#### Задачи дисциплины

- познакомить студентов с понятиями «команда» и «группа», показать различия между ними и влияние групповой динамики на развитие команды проекта;
- сформировать у студентов представление о построении и работе проектной команды, ролях в командах, их позиционировании в ходе осуществления проекта и лидерстве в проектах;
- сформировать у студентов умения взаимодействовать во время групповой работы по проекту, учитывая наличие возможного конфликта, и навыки ведения переговоров.

### 2. Перечень формируемых компетенций

Освоение дисциплины направлено на формирование следующих компетенций:

Код и наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции
УК-1 Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач	УК-1.1 Анализирует задачу, выделяя этапы ее решения, действия по решению задачи
	УК-1.2 Находит, критически анализирует и выбирает информацию, необходимую для решения поставленной задачи
	УК-1.3 Рассматривает различные варианты решения задачи, оценивает их преимущества и недостатки
	УК-1.4 Грамотно, логично, аргументированно формирует собственные суждения и оценки
УК-3 Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	УК-3.1 Способен устанавливать разные виды коммуникации (учебную, научную, деловую, неформальную и др.)
	УК-3.2 Взаимодействует с другими членами команды для достижения поставленной задачи
ОПК-4 Способен осуществлять сбор и обработку научно-технической и (или) технологической информации для решения фундаментальных и прикладных задач	ОПК-4.1 Владеет методами научного поиска и интеллектуального анализа информации при решении задач профессиональной деятельности
	ОПК-4.2 Знает основные источники научно-технической и (или) технологической информации в области профессиональной деятельности
	ОПК-4.3 Умеет составлять аннотации, рефераты, библиографические перечни и обзоры информации в области своей профессиональной деятельности
	ОПК-4.4 Владеет навыками работы с компьютером и компьютерными сетями с целью получения, хранения и обработки научной (технической, технологической) информации

ОПК-5 Способен участвовать в проведении фундаментальных и прикладных исследований и разработок, самостоятельно осваивать новые теоретические, в том числе, математические методы исследований	ОПК-5.2 Обладает способностью к освоению новых знаний на основе изучения литературы, научных статей и других источников
---	---

### 3. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю)

В результате освоения дисциплины обучающиеся должны

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.

### 4. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий

#### 4.1. Разделы дисциплины (модуля) и трудоемкости по видам учебных занятий

№	Тема (раздел) дисциплины	Трудоемкость по видам учебных занятий, включая самостоятельную работу, час.			
		Лекции	Семинары	Лаборат. работы	Самост. работа
1	Управление проектными организациями	4	2		5
2	Стадии и модели командообразования	4	2		5
3	Планирование и координация деятельности команды	2	4		5
4	Управление коммуникациями и конфликтами в команде	2	4		6
Итого часов		12	12		21
Подготовка к экзамену		0 час.			
Общая трудоёмкость		45 час., 1 зач.ед.			

#### 4.2. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам)

Семестр: 6 (Весенний)

##### 1. Управление проектными организациями

Организации, их элементы. Виды и особенности организационных структур. Типы

организационных структур. Структура системы управления. Виды и особенности организационных структур управления. Личности функциональная (многоликая), 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.

## 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 в команде 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.

## 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.

## 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 групповой конфликтности. Профилактика конфликтов.

Особенности переговоров в процессе управления проектными командами

Этапы ведения переговоров. Стратегия и тактика ведения переговоров. Манипуляции и приемы их нейтрализации.

## **5. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю)**

Учебная аудитория, оснащенная компьютером, проектором, доской, оборудованием для печати.

## **6. Перечень рекомендуемой литературы**

### **Основная литература**

Литература для самостоятельного изучения:

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>
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>
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>

### **Дополнительная литература**

## **7. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", необходимых для освоения дисциплины (модуля)**

Электронная библиотека Grebennikon.ru – [www.grebennikon.ru](http://www.grebennikon.ru)  
Научная электронная библиотека eLIBRARY – [www.elibrary.ru](http://www.elibrary.ru)  
Научная электронная библиотека КиберЛенинка – [www.cyberleninka.ru](http://www.cyberleninka.ru)  
База данных ПОЛПРЕД Справочники – [www.polpred.com](http://www.polpred.com)  
База данных OECD Books, Papers & Statistics на платформе OECD iLibrary  
[www.oecd-ilibrary.org](http://www.oecd-ilibrary.org)

## **8. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)**

На занятиях используются мультимедийные технологии, включая демонстрацию презентаций, просмотр видеофрагментов и прослушивание аудиозаписей.

## **9. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)**

Обучающийся должен овладеть основными понятиями, ключевыми концепциями и методологиями, составляющими основу дисциплины, и научиться применять их на практике, выполняя групповые и индивидуальные задания в аудитории, при выполнении домашней работы, на выездных мероприятиях дисциплины.

Для успешного овладения компетенциями, которые развивает дисциплина, обучающийся должен внимательно изучать материалы курса и регулярно, посещать лекционные и семинарские занятия, участвовать в дискуссиях, выполнять групповые и индивидуальные задания, обсуждая результаты в классе и следуя рекомендациям преподавателя. Самостоятельная работа предусматривает работу с литературой и вычислениями.

В ходе ежедневных лекционных, семинарских и практических занятий студент готовится к сдаче итогового экзамена по дисциплине.

Контроль работы студента осуществляется в форме индивидуальных рекомендаций и комментариев преподавателей по ходу выполнения текущих аудиторных и домашних заданий, работы на семинарских занятиях.

На занятиях используются мультимедийные технологии, включая демонстрацию презентаций, просмотр видеофрагментов и прослушивание аудиозаписей.

**ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)**

**по направлению:** Биотехнология  
**профиль подготовки:** Управление инновациями в бизнесе  
Физтех-школа бизнеса высоких технологий  
Физтех-школа бизнеса высоких технологий  
**курс:** 3  
**квалификация:** бакалавр

Семестр, формы промежуточной аттестации: 6 (весенний) - Дифференцированный зачет

**Разработчик:** А.В. Щербенок, канд. филол. наук

## 1. Компетенции, формируемые в процессе изучения дисциплины

Код и наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции
УК-1 Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач	УК-1.1 Анализирует задачу, выделяя этапы ее решения, действия по решению задачи
	УК-1.2 Находит, критически анализирует и выбирает информацию, необходимую для решения поставленной задачи
	УК-1.3 Рассматривает различные варианты решения задачи, оценивает их преимущества и недостатки
	УК-1.4 Грамотно, логично, аргументированно формирует собственные суждения и оценки
УК-3 Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	УК-3.1 Способен устанавливать разные виды коммуникации (учебную, научную, деловую, неформальную и др.)
	УК-3.2 Взаимодействует с другими членами команды для достижения поставленной задачи
ОПК-4 Способен осуществлять сбор и обработку научно-технической и (или) технологической информации для решения фундаментальных и прикладных задач	ОПК-4.1 Владеет методами научного поиска и интеллектуального анализа информации при решении задач профессиональной деятельности
	ОПК-4.2 Знает основные источники научно-технической и (или) технологической информации в области профессиональной деятельности
	ОПК-4.3 Умеет составлять аннотации, рефераты, библиографические перечни и обзоры информации в области своей профессиональной деятельности
	ОПК-4.4 Владеет навыками работы с компьютером и компьютерными сетями с целью получения, хранения и обработки научной (технической, технологической) информации
ОПК-5 Способен участвовать в проведении фундаментальных и прикладных исследований и разработок, самостоятельно осваивать новые теоретические, в том числе, математические методы исследований	ОПК-5.2 Обладает способностью к освоению новых знаний на основе изучения литературы, научных статей и других источников

## 2. Показатели оценивания компетенций

В результате изучения дисциплины «Управление командами» обучающийся должен:

### 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.

### 3. Перечень типовых (примерных) вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю

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

100 - 10

99-90 - 9

89-80 - 8

79-70 - 7

69-60 - 6

59-55 - 5

54-50 - 4

49-40 - 3

39-30 - 2

менее 29 - 1

Пример кейса

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

Примерные тестовые вопросы

1. Чтобы команды стали самоорганизующимися единицами, важно обеспечить

- а) наличие ресурсов для работы команды
- б) адекватные коммуникации между ними
- в) полную самостоятельность работы
- г) точность поставленных целей

2. Небольшая группа людей, стремящихся к достижению цели, постоянно взаимодействующих и координирующих свои усилия - это \_\_\_\_\_.
3. Назовите главное качество команды, определяющее ее деловую и социальную устойчивость:
- а) исполнительность;
  - б) жесткая иерархия (соподчиненность);
  - в) ответственная взаимозависимость (взаимная ответственность);
  - г) четко выраженный и последовательно реализуемый материальный интерес.

#### **4. Перечень типовых (примерных) вопросов и тем для проведения промежуточной аттестации обучающихся**

Студентам, набравшим достаточные для удовлетворительной оценки баллы за текущий контроль, оценка за дисциплину выставляется равной оценке за текущий контроль.

Студентам, получившим неудовлетворительную оценку по результатам текущего контроля, необходимо сдать дифференцированный зачет в письменной форме.

Необходимо написать эссе объемом не менее 1000 слов. На выполнение задания дается 60 минут.

Примерные темы эссе:

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

#### **Критерии оценивания**

Оценка "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

Оценка "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

Оценка "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

Оценка "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

Оценка "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

Оценка "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

Оценка "4": а) В эссе присутствует последовательная логическая структура (введение, основная часть, заключение); б) объем эссе – не менее 1000 слов; в) студент продемонстрировал владение некоторыми научными терминами дисциплины; г) большинство идей студента аргументированы, примеры не приведены; д) студент в целом показал основные знания учебной дисциплины и умение применять их на практике.

Оценка "3": а) В эссе присутствует последовательная логическая структура (введение, основная часть, заключение); б) объем эссе – не менее 1000 слов; в) студент продемонстрировал владение некоторыми научными терминами дисциплины; г) некоторые идеи студента аргументированы, примеры не приведены; д) студент в целом показал отдельные знания учебной дисциплины и умение применять их на практике.

Оценки "2", "1": 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

## **5. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности**

Использование любых электронных устройств, литературы и конспектов не допускается.