

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

УТВЕРЖДЕНО

**Директор физтех-школы бизнеса
высоких технологий**

В.Ю. Григорьев

| | |
|----------------------------|--|
| | Рабочая программа дисциплины (модуля) |
| по дисциплине: | Управление командами |
| по направлению: | Системный анализ и управление |
| 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

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-1.5 Определяет и оценивает практические последствия возможных вариантов решения задачи |
| 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-1 Способен анализировать задачи управления в технических системах на основе приобретенных знаний | ОПК-1.1 Осуществляет декомпозицию задачи управления, выделяет базовые составляющие задачи |
| | ОПК-1.2 Рассматривает возможные варианты решения задачи управления в технических системах, оценивает их достоинства и недостатки |

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. ~~Линейно~~ функциональная (многолинейная), линейно-функциональная (линейно-штабная), дивизиональная структура управления. Матричная структура управления. Продуктовая структура управления. Организационная структура управления, ориентированная на потребителя.

Понятие социальной группы. Классификация групп. Групповые характеристики. Формальные группы (организации), их типы и особенности. Развитие, механизм образования формальных и неформальных организаций. Понятие неформальных групп (организаций). Классификация и характеристики неформальных групп. Факторы, влияющие на эффективность работы группы. Психологические аспекты формирования формальной и неформальной организации.

Социально-психологические особенности коллектива. Социометрия, психологический климат, совместимость, сработанность, ценностные ориентации.

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

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

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 составе команды проекта.

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

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 межличностных коммуникаций. Организационные коммуникации. Проведение совещаний. Фасилитация.

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

Особенности переговоров в процессе управления проектными командами

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

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
Научная электронная библиотека eLIBRARY – www.elibrary.ru
Научная электронная библиотека КиберЛенинка – www.cyberleninka.ru
База данных ПОЛПРЕД Справочники – www.polpred.com
База данных OECD Books, Papers & Statistics на платформе OECD iLibrary
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: | Системный анализ и управление |
| профиль подготовки: | Управление инновациями в бизнесе |
| | Физтех-школа бизнеса высоких технологий |
| | Физтех-школа бизнеса высоких технологий |
| курс: | <u>3</u> |
| 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-1.5 Определяет и оценивает практические последствия возможных вариантов решения задачи |
| 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-1 Способен анализировать задачи управления в технических системах на основе приобретенных знаний | ОПК-1.1 Осуществляет декомпозицию задачи управления, выделяет базовые составляющие задачи |
| | ОПК-1.2 Рассматривает возможные варианты решения задачи управления в технических системах, оценивает их достоинства и недостатки |

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 общей 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, получившие 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.