

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

Институт бизнеса и делового администрирования

УТВЕРЖДЕНА
в составе программы профессиональной
переподготовки
« 20 » марта 2025 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Формирование и развитие управленческой команды

ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
(профессиональной переподготовки)

Директор

Форма обучения очно-заочная

Москва, 2025 г.

Автор(ы)—составитель(и):

К.Э.Н., доцент кафедры менеджмента ИБДА
(ученая степень и (или) ученое звание, должность)


(подпись)

О.Е. Алёхина
(И.О. Фамилия)

СОДЕРЖАНИЕ

1. Цель и задачи дисциплины	4
2. Планируемые результаты обучения дисциплины.....	4
3. Объем дисциплины	4
4. Структура и содержание дисциплины	5
4.1. Структура дисциплины	5
4.2. Содержание дисциплины.....	5
5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей дисциплины	6
6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине.....	6
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины	8
7.1. Основная литература	8
7.2. Дополнительная литература.....	9
7.3. Интернет-ресурсы	9
7.4. Иные источники	9
8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины	9

1. Цель и задачи дисциплины

Основной целью освоения дисциплины «Формирование и развитие управленческой команды» является получение слушателями компетенции, необходимой для руководства предпринимательской или коммерческой деятельностью предприятия, учреждения, организации различных форм собственности.

Задачами освоения дисциплины «Формирование и развитие управленческой команды» являются развитие слушателями навыков командной работы, стратегического мышления и видения перспектив развития бизнеса, умения проводить интервью (собеседований) с использованием основ психологического анализа, позволяющих подбирать персонал и формировать эффективные команды; умение принимать организационно-управленческие решения и оценивать их последствия.

2. Планируемые результаты обучения дисциплины

Указываются компетенции, а также знания, умения и практический опыт, приобретаемый в результате освоения дисциплин (таблица 1).

Таблица 1.

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются) ПСК и ПК	Знания	Умения	Практический опыт
ВД 1. Руководство предпринимательской или коммерческой деятельностью предприятия, учреждения, организации.	(ПСК-5) ¹ Умение применять знания и навыки командообразования и работы в команде	Знать: – основные командные роли	Уметь: – выявлять и распределять роли в команде	Владеть: – навыками командного взаимодействия

3. Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины 20 часов

Таблица 2

Объем дисциплины

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		10	
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		2/0	
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		8/8	
Самостоятельная работа слушателя (СР)		10	
Промежуточная аттестация	форма	Зачет	
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е.)		20	

¹ Требования РАНХиГС к программам MBA. Приказ № 01-5114 от 17.10.2013 г.

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Структура дисциплины

Таблица 3

Структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Общая трудоемкость, часы	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					Форма текущего контроля успеваемо- сти ² , проме- жуточной аттестации
			Всего	Контактная рабо- та			СР	Всего	Контактная ра- бота			СР	
				Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
1.	Управленческая команда: сущность, принципы формирования и критерии оценки эффективности	4	2	1		1	2						Д
2.	Оценка ролевого репертуара управленческой команды	6	4	1		3	2						К
3.	Развитие управленческой команды: мотивация и стимулирование	4	2			2	2						К
4.	Развитие управленческой команды: технологии групповой работы	6	2			2	4						ДИ
Итого:		20	10	2		8	10						
	Подготовка и сдача экзамена/зачета												зачет
	Всего	20	10	2		8	10						

Примечание: в формате с применением дистанционных образовательных технологий данная дисциплина не реализуется

4.2. Содержание дисциплины

Таблица 4

Содержание дисциплины

Номер темы (раздела)	Темы лекций	Темы практических занятий
Тема 1. Управленческая команда: сущность, принципы формирования и критерии оценки эффективности	Виды команд в компании и их задачи. Принципы выделения управленческой команды. Принципы оценки эффективности управленческой команды. Заполнение опросника по ролевой модели и оценка результата.	Ролевая модель топ-менеджера. Ролевая структура команды. Групповая работа «Стратегия выживания в критической ситуации» Обсуждение в группе результатов исследования российских генеральных директоров по ролевой модели.

² Формы текущего контроля успеваемости: диспут (Д), кейс (К), деловая игра (ДИ)

Номер темы (раздела)	Темы лекций	Темы практических занятий
Тема 2. Оценка ролевого репертуара управленческой команды	Методы оценки ролевого репертуара (компетенций) руководителей: процедура 360°, ассесмент-центр. Оценка результативности управленческой команды: стратегический формат (модель проф. Малика), тактический формат (КПЭ компании).	Ролевая игра: «Встреча по итогам процедуры 360°» Кейс «Разработка КПЭ управленческой команды»
Тема 3. Развитие управленческой команды: мотивация и стимулирование	Пошаговая технология развития управленческой команды. Стимулирование командной работы как один из аспектов развития управленческой команды. Структура компенсационного пакета руководителя. Формирование переменной части в зависимости от достижения стратегических и тактических задач: индивидуальный уровень и уровень команды.	Кейс «Разработка годового плана стимулирования руководителей из управленческой команды». Обсуждение текущей ситуации в области стимулирования топ-менеджеров в России, Европе и США.
Тема 4. Развитие управленческой команды: технологии групповой работы	Особенности обучения взрослых (NALM). Action Learning как метод формирования культуры и технологии эффективной групповой работы. Структура группы, технология работы на встрече, оценка эффективности групповой работы.	Деловая игра «Изменение». Работа с кейсом одного из участников по технологии Action Learning

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей дисциплины

Виды самостоятельной внеаудиторной работы:

- самостоятельное изучение разделов курса;
- повторение лекционного материала и материалов учебника;
- подготовка к итоговому контролю;
- подготовка и написание эссе.

6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине

Для текущего контроля успеваемости слушателя по дисциплине «Формирование и развитие управленческой команды» в аудиторной работе предусмотрены следующие виды работ:

Тема 1. Заполнение опросника по ролевой модели и оценка результата. Обсуждение (диспут) в группе результатов исследования российских генеральных директоров по ролевой модели

Тема 2. Ролевая игра: «Встреча по итогам процедуры 360°». Кейс «Разработка КПЭ управленческой команды»

Тема 3. Кейс «Разработка годового плана стимулирования руководителей из управленческой команды»

Тема 4. Деловая игра «Изменение»

Промежуточная аттестация. Для контроля усвоения дисциплины «Формирование и развитие управленческой команды» учебным планом предусмотрен зачет, который проводится в форме письменной итоговой работы - эссе.

Итоговая оценка складывается из оценки по зачетному заданию и результатов текущего контроля успеваемости слушателя на занятиях в аудитории.

Список вопросов для подготовки к промежуточной аттестации – написанию эссе.

1. Виды команд в компании и их задачи.
2. Принципы выделения и оценки эффективности управленческой команды.
3. Ролевая модель руководителя и ролевая структура команды.
4. Цели и технология проведения оценки 360°.
5. Цели и технология проведения ассесмент-центра.
6. Оценка результативности управленческой команды в стратегическом формате.
7. Оценка результативности управленческой команды в тактическом формате.
8. КПЭ: сущность, формула, целевое и пороговые значения, веса.
9. Технология развития управленческой команды.
10. Action learning: принципы и технология.
11. Схема проведения группового обсуждения по технологии AL.
12. Мотивация и стимулирование руководителей из топ-команды.
13. Структура компенсационного пакета руководителя.
14. Формирование переменной части в зависимости от достижения стратегических и тактических задач.

Примерные темы эссе.

1. Управленческая команда: как обеспечить ее оптимальный состав?
2. Чем управленческая команда отличается от других команд?
3. Существует ли российский феномен управленческой команды?
4. Что препятствует выходу управленческой команды на высокую эффективность?
5. Каковы возможные трудности проведения оценки по процедуре 360 и как их преодолеть?
6. В каких ситуациях оправдано осуществление оценки руководителей методом ассесмент-центра?
7. Что важнее: материальное или моральное поощрение управленческой команды?
8. Каковы основные факторы, способствующие эффективной командной работе по принятию решений?
9. Каковы наиболее эффективные методы развития командных качеств руководителей?
10. Чем объясняется актуальность проблемы развития управленческой команды?

Краткие методические указания по подготовке и написанию эссе

Эссе от французского "essai", англ. "essay", "assay" - попытка, проба, очерк; от латинского "exagium" - взвешивание. Создателем жанра эссе считается М.Монтень ("Опыты", 1580 г.). Это прозаическое сочинение - рассуждение небольшого объема со свободной композицией. Жанр критики и публицистики, свободная трактовка какой-либо проблемы. Эссе выражает индивидуальные впечатления и соображения по конкретному поводу или вопросу и заведомо не претендует на определяющую или исчерпывающую трактовку предмета. Как правило, эссе предполагает новое, субъективно окрашенное слово о чем - либо и может иметь философский, историко-биографический, публицистический, литературно-критический, научно-популярный, беллетристический характер.

Эссе - это самостоятельная письменная работа на тему, предложенную преподавателем (тема может быть предложена и слушателем, но обязательно должна быть согласована с преподавателем). Цель эссе состоит в развитии навыков самостоятельного творческого мышления и письменного изложения собственных мыслей. Поводом для написания эссе может послужить и определенная публикация на актуальную тему. В этом случае эссе будет своеобразным отзывом, выражающим мнение автора по поднятой в данной публикации теме. Писать эссе чрезвычайно полезно, поскольку это позволяет автору научиться четко и грамотно формулировать мысли, структурировать информацию, использовать основные категории анализа, выделять причинно-следственные связи, иллюстрировать понятия соответствующими примерами, аргументировать свои выводы; овладеть научным стилем речи.

Эссе должно содержать: четкое изложение сути поставленной проблемы, включать самостоятельно проведенный анализ этой проблемы с использованием концепций и аналитического инструментария, рассматриваемого в рамках дисциплины, выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме.

Оценивание слушателя на зачете по дисциплине «Формирование и развитие управленческой команды»

Баллы, %	Критерии	Оценка
60-100	Тема эссе раскрыта, активная работа в аудитории	«зачтено»
< 60	Тема эссе не раскрыта	«не зачтено»

Характеристика результатов освоения программы

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
ПСК-5 Умение применять знания и навыки командообразования и работы в команде.	Изучены основы организационного поведения, корпоративной культуры. Освоены навыки работы с консультантами, применения основных приемов консультирования Освоены навыки общения с подчиненными, начиная с приема на работу и заканчивая поведением в группе, мотивацией и управлением конфликтами

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

7.1. Основная литература

1. Демарко Том , Листер Тимоти Человеческий фактор. Успешные проекты и команды; Символ-Плюс - , 2022. - 256 с.
2. Джон Катценбах, Дуглас Смит. Командный подход. Создание высокоэффективной организации. М: Альпина PRO, 2023, 376 с.
3. Корниенко, В. И. Командообразование : учебник для вузов / В. И. Корниенко. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 291 с.
4. Ж. Ф. Зобрис. Управление через доверие. М: Альпина паблишер, 2021 г.

7.2. Дополнительная литература

1. Р.Чарли. Совет директоров: технологии успешной работы. Коллегиальное управление в современном бизнесе. Пер. с англ. М.: ООО «Издательство «Добрая книга», 2006, 312 с.
2. О. Алехина. А. Гапоненко. Живая компания. Отвечая вызовам времени// Журнал «Проблемы теории и практики управления», 2018 г, №6.
3. Winning strategy. The world Most Admired Companies Benchmark research, 2007
4. How chief executives are paid? Hay Group research, 2008
5. Маршрут построен, кто поведет. Исследование Сбер Университета, 2024 г. <https://sberuniversity.ru/research/people-and-organization/marshrut-postroen-kto-povedet/>

7.3. Интернет-ресурсы

1. www.nnir.ru / - Российская национальная библиотека
2. www.nns.ru / -Национальная электронная библиотека
3. www.rsi.ru / - Российская государственная библиотека
4. www.yandex.ru / - Поисковая система

7.4. Иные источники

1. Максвелл Дж. Работа в команде (пер. с англ. О.Г. Белошеева) – М.: Попурри, 2014
2. Зарецкая Е.Н. Деловое общение. – учебник: в 2 т. Том 2. 2-е изд. перераб. и доп. ИД «Дело», 2016.
3. Жуков Ю.М.; Журавлев А.В., Павлова Е.Н. Технологии командообразования: Учебное пособие для студентов вузов - М.: Аспект Пресс, 2008.
4. Лапыгин Ю.Н., Корниенко В.И. Построение управленческой команды. Владимир. Издательство Владимирского филиала РАНХиГС, 2012.
5. Джеффри Пфеффер. Формула успеха в бизнесе. На первом месте – люди. – М. – СПб. – Киев, 2006
6. Лей Томпсон. Создание команды. – М.: Вершина, 2012

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Список учебно-лабораторного оборудования для реализации дисциплины и проведения промежуточной аттестации.

- мультимедийный проектор
- ноутбук
- флипчарт и маркеры
- доска (мел или маркеры в зависимости от качества доски)

Программные, технические и электронные средства обучения и контроля знаний слушателей:

- пакет лицензированного программного обеспечения общего назначения Microsoft Office (презентационный редактор MS PowerPoint, текстовый редактор MS Word, электронные таблицы MS Excel или SPSS), а также Adobe Acrobat Reader
- интернет-сервисы и электронные ресурсы (поисковые системы, электронная почта, онлайн энциклопедии, справочники, библиотеки, электронные учебные и учебно-методические материалы).

Программные, технические и электронные средства обучения и контроля знаний слушателей.

- при проведении лекционных занятий предусматривается использование системы мультимедиа.

- пакет программного обеспечения общего назначения Microsoft Office (презентационный редактор MS PowerPoint, текстовый редактор MS Word, электронные таблицы MS Excel), а также Adobe Acrobat Reader
- программные средства, обеспечивающие просмотр видеофайлов
- интернет-сервисы и электронные ресурсы (поисковые системы, электронная почта, онлайн энциклопедии, справочники, библиотеки, электронные учебные и учебно-методические материалы).