

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

Институт бизнеса и делового администрирования

УТВЕРЖДЕНА
ученым советом РАНХиГС
(в составе ДПП)

Протокол от 20 марта 2025 г. № 3

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Формирование и развитие управленческой команды

**ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
(профессиональной переподготовки)**


Мастер делового администрирования

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	5
4. Структура и содержание дисциплины	6
4.1. Структура дисциплины	6
4.2. Содержание дисциплины	7
5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине	7
6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине	8
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины	9
7.1. Основная литература.....	9
7.2. Дополнительная литература	10
8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины	10

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

Таблица 1.

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются) ПСК	Знания	Умения	Практический опыт
ВД 1. Руководство предпринимательской или коммерческой деятельностью предприятия, учреждения, организации.	ПК-8 Владение методами общения с подчиненными, начиная с приема на работу и заканчивая поведением в группе, мотивацией и управлением конфликтами ПК-9 Умение применять знания и навыки командообразования и работы в команде.	Знать основные принципы формирования эффективной управленческой команды, ролевую структуру управленческой команды технологию оценки и развития управленческой команды,	Уметь определять свой собственный ролевой репертуар и репертуар руководителей-коллег, проявляемый в командной работе, формировать мотивацию к командной работе, в том числе и за счет оптимальных схем материального стимулирования, программ обучения и развития.	Владеть навыками эффективного командного взаимодействия при принятии управленческих решений, координации командной работы

3. Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины 20 академических 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	3 (Т)	
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		20	

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Структура дисциплины

Таблица 3

Структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	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 успеваемости ¹ , промежуточно й аттестации
		Всего	Контактная работа			СР	Всего	Контактная работа			СР	
			Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
1.	Управленчес кая команда: сущность, принципы формировани я и критерии оценки эффективнос ти	6	2		2	2						
2.	Оценка ролевого репертуара управленческ ой команды	4			2	2						ДИ, К
3.	Развитие управленческ ой команды: мотивация и стимулирова ние	4			2	2						К
4.	Развитие управленческ ой команды: технологии групповой работы	6			2	4						ДИ
Итого:		20	2		8	10						
Подготовка и сдача экзамена/зачета												3 (Т)
Всего		20	2		8	10						

¹ Формы текущего контроля успеваемости: кейсы (К), деловая игра (ДИ)..

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.
Тема 2. Оценка ролевого репертуара управленческой команды	Методы оценки ролевого репертуара (компетенций) руководителей: процедура 360°, ассессмент-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 по дисциплине

Виды самостоятельной внеаудиторной работы:

- самостоятельное изучение разделов курса, 4 часа;
- повторение лекционного материала, 2 часа;
- подготовка к итоговому контролю, 4 часа.

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 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.

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.

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 ассессмент-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.

Пример тестового задания к промежуточной аттестации

Цель зачетного задания: отработка практических навыков оценки и планирования развития управленческой команды.

Данное задание выполняется на основе материалов компании, в которой в настоящее время работает слушатель, либо на основе материалов компании, которая ему хорошо известна.

Объем работы должен составить 2-3 листа формата А-4.

1. Опишите Ко по следующим основным характеристикам:

- отраслевая принадлежность, выпускаемая продукция/услуги (кратко),
- масштаб бизнеса: годовой оборот, численность персонала
- общая характеристика ситуации в компании на данный момент: финансовая устойчивость, прибыльность, конкурентная позиция, внешние и внутренние проблемы.

2. Опишите топ-команду компании по следующим характеристикам (либо команду своего подразделения):
 - Должности руководителей, входящих в топ-команду.
 - Краткая характеристика ролевого репертуара каждого руководителя (1-2 наиболее сильно выраженные роли и 1-2 слабые роли - можно сделать это через заполнение на каждого руководителя топ-команды опросника по ролевой модели из рабочих материалов).
 - Оцените эффективность взаимодействия в топ-команде с помощью опросника «Оценка эффективности команды» из рабочих материалов.
3. Сформируйте конкретные мероприятия по развитию топ-команды (либо команды Вашего подразделения) на ближайший год в следующих областях:
 - Повышение эффективности взаимодействия топ-команды (что нужно предпринять для повышения эффективности взаимодействия топ-команды?).
 - Развитие компетенций руководителей топ-команды (какие компетенции нужно развивать и какими средствами?).

Таблица 6

Оценивание слушателя на зачете по дисциплине

Оценка	Требования к знаниям
<i>зачтено</i>	Оценка «зачтено» выставляется слушателю, если он в полной мере, достаточно глубоко и прочно (или хотя бы в целом) усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно, (или хотя бы верно) излагает его во время зачета, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, умеет увязывать теорию с практикой, однако иногда затрудняется с ответом при видоизменении заданий, правильно обосновывает принятое решение. Учебными достижениями в семестровый период и результатами текущего контроля демонстрирует овладение программным материалом в достаточной мере.
<i>незачтено</i>	Оценка «незачтено» выставляется слушателю, который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы. Как правило, оценка «незачтено» ставится слушателям, которые не могут продолжить обучение без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине. Учебными достижениями в семестровый период и результатами текущего контроля демонстрирует не высокую степень овладения программным материалом по минимальной планке.

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

7.1. Основная литература

1. И.Адизес. Идеальный руководитель. Почему им нельзя стать и что из этого следует. Пер с англ. М., Альпина Бизнес Букс, 2017 г.
2. О.Е. Алехина, Е.В. Юрьева и др. Антикризис. Человеческий капитал-новые возможности компании. Выпуск 4. М., Издательство Юрайт. 2011 г.
3. Юлия Надточий «Командообразование», М., 2019 г.
4. Ж. Ф. Зобрис. Управление через доверие. М: Альпина паблишер, 2021 г.
5. Ф.Лалу. Открывая организации будущего. Москва. Изд-во: «Манн, Иванов и Фербер», 2016

6. Максим Поташев, Павел Ершов, Правила команды. Искусство думать вместе, Альпина паблишер, 2023 г.
7. Корниенко, В. И. Командообразование : учебник для вузов / В. И. Корниенко. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 291 с.
8. Жернакова М. Б., Румянцева И. А. Деловые коммуникации. М.: Юрайт. 2023
9. Ситников В.Л., Комарова А.В., Слотина Т.В., Психология и педагогика командообразования. Учебное пособие для СПО, Лань, 2023.
10. Капкан М.В., Лихачева Л.С.: Деловой этикет. Учебное пособие., Флинта, 2024.

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. Н. Пфлегинг. Управление на основе гибких целей. М.: Белый город, 2009 г.
4. С.Шекшня. Что делает CEO успешным? Журнал Эксперт, 17.08.2006 г.
5. О. Алехина. А. Павлуцкий. «Обучение действием: новый подход к корпоративному обучению и развитию персонала» //Журнал «Управление персоналом», 2001 г.
6. О. Алехина. А. Павлуцкий «Обучение действием: ключевые элементы и структура»// Журнал «Управление персоналом», 2001 г.
7. Winning strategy. The world Most Admired Companies Benchmark research, 2007
8. How chief executives are paid? Hay Group research, 2008
9. Time for a fresh start. Hay Group research, 2009

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