

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Кандрашина Елена Александровна

Должность: И.о. ректора ФГАОУ ВО «Самарский государственный экономический университет»

Дата подписания: 30.04.2026 15:28:03

Уникальный программный ключ:

2db64eb9605ce27edd3b8e8fdd32c70e0674ddd2

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования**

**САМАРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ**

**Центр профессиональной подготовки бухгалтеров и финансовых  
специалистов**

**УТВЕРЖДЕНО**

**Директор Высшей школы  
менеджмента**



**Э.Г. Ванина**

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА**

**дисциплины: «Регулярный менеджмент»**

**Наименование программы: «Управление командой и лидерство»**

Самара 2024 г.

## 1. Цели и задачи дисциплины

**Цель изучения дисциплины** – получение слушателями новых компетенций, необходимых для профессиональной деятельности в области управления командами и лидерства, включая формирование эффективных команд, развитие лидерских качеств, мотивацию сотрудников, разрешение конфликтов и управление групповой динамикой.

В соответствии с поставленной целью в процессе изучения дисциплины реализуются следующие задачи:

- сформировать системное понимание принципов командообразования, стадий развития команд и ролевой структуры, а также их применения в управлении групповой работой;
- развить практические навыки диагностики командных проблем, распределения ролей, постановки общих целей и организации совместной деятельности;
- обеспечить освоение инструментов лидерства (ситуационное лидерство, коучинг, фасилитация), техник обратной связи (BOFF, SBI, модель GROW) и методов управления конфликтами и изменениями в команде.

Изучение дисциплины направлено на формирование у слушателей следующих **компетенций**:

Код и наименование ПК	Код и наименование индикатора достижения ИПК
ПК 1. Способен Управлять организацией и ее развитием, согласовать стратегии организации с различными заинтересованными сторонами, определить необходимости и возможностей изменений в организации	ИПК-1.1 Знает принципы регулярного менеджмента: планирование, организацию, мотивацию, контроль, коммуникацию. Различия между стратегическим, тактическим и оперативным планированием. Пирамиду управления по Т. Парсонсу. Правила делегирования и типовые ошибки делегирования. Виды контроля (упреждающий, текущий, итоговый). ИПК-1.2 Умеет определять стратегические, тактические и оперативные цели. Применять алгоритм делегирования, выявлять ошибки при постановке задач. Использовать различные виды контроля в зависимости от ситуации. Выстраивать эффективные коммуникации в коллективе. ИПК-1.3 Владеет навыками постановки целей (в том числе по SMART), делегирования полномочий, организации обратной связи. Навыком формирования актуальной нематериальной мотивации сотрудников. Инструментами контроля исполнения поручений.

В результате изучения дисциплины слушатель должен:

Знать:

- стадии развития команд (формирование, бурление, становление, отдача), командные роли по Белбину и основные пороки команды;
- ситуационную модель лидерства (указывающий, наставнический, поддерживающий, делегирующий стили) и инструменты развития командной эффективности;

- техники обратной связи (BOFF, SBI) и алгоритм проведения коучинговой беседы по модели GROW.

Уметь:

- диагностировать стадию развития команды, выявлять присущие команде пороки и распределять командные роли;
- определять характерные лидерские качества и применять различные стили лидерства в зависимости от зрелости сотрудников и ситуации;
- проводить беседу по модели GROW, давать обратную связь по технике SBI и фасилитировать командные обсуждения.

Владеть:

- методикой формирования колеса команды, навыком диагностики стадий развития и инструментами коррекции командных пороков;
- техниками фасилитации, алгоритмом проведения коучинговой беседы и навыком ситуационного применения различных стилей лидерства;
- инструментами обратной связи (BOFF, SBI, GROW), методикой внедрения изменений (модель Коттера) и способами вовлечения сотрудников в преобразование.

## 2. Содержание дисциплины

### 2.1. Объем и виды учебной работы

Общая трудоемкость, час	Аудиторные занятия (час.), в т.ч.				Самост. работа, час	Форма промежуточной аттестации
	всего	лекции	практические занятия	иные виды учебных занятий		
<b>18</b>	<b>12</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	-	<b>6</b>	Зачет

### 2.2. Разделы, темы дисциплины и виды занятий

№ п/п	Наименование темы дисциплины	Формируемые компетенции	Лекции	Практические занятия	Самост. работа	Всего
1	<b>Управление командой</b>	ПК-1	2	3	2	6
2	<b>Лидерство</b>	ПК-1	1	3	2	6
3	<b>Управление изменениями</b>	ПК-1	1	2	2	6
Итого	-	-	4	8	6	18

## **Тема 1. Управление командой**

Понятие и признаки эффективной команды. Отличие команды от рабочей группы. Командные роли по Белбину: координатор, активизатор, генератор идей, изыскатель ресурсов, оценивающий контролёр, гарант качества, специалист, воплоитель идей, душа команды. Колесо команды: баланс ролей. Стадии развития команды по Такмену: формирование (forming), бурление (storming), становление (norming), отдача (performing). Пороки команды по Патрику Ленсиони: недоверие, боязнь конфликта, отсутствие обязательств, нетребовательность, безразличие к результатам. Диагностика состояния команды. Методы повышения командной эффективности: фасилитация командных обсуждений, совместная постановка целей, регулярная обратная связь.

Практические задания: формирование колеса команды с распределением ролей для условной группы, определение стадии развития команды на основе описанных кейсов, диагностика пороков команды по Ленсиони и разработка рекомендаций по их устранению, разбор кейса «Конфликт внутри команды: как вернуть доверие».

## **Тема 2. Лидерство**

Концепция лидерства: отличие лидера от руководителя. Качества и компетенции лидера в современной организации. Ситуационная модель лидерства Херси – Бланшара: четыре стиля управления (указывающий, наставнический, поддерживающий, делегирующий) в зависимости от уровня зрелости сотрудников. Определение индивидуального стиля лидерства и зон развития. Инструменты развития командной эффективности: коучинг как стиль управления, фасилитация командных обсуждений, менторство и наставничество. Беседа по модели GROW (Goal – Reality – Options – Will): этапы, вопросы, применение. Техники обратной связи: BOFF (Behaviour – Outcome – Feelings – Future), «Я-сообщение», SBI (Situation – Behaviour – Impact). Окно Джохари. Управление конфликтами в команде.

Практические задания: определение лидерских качеств и компетенций (самодиагностика), выбор оптимального стиля лидерства для разных ситуаций (кейсы с разным уровнем зрелости сотрудников), проведение беседы по модели GROW в парах, отработка техник обратной связи (BOFF, SBI) на учебных примерах, фасилитация группового обсуждения проблемной ситуации.

## **Тема 3. Управление изменениями**

Причины и признаки необходимости изменений в организации. Алгоритм внедрения изменений: модель Джона Коттера (8 шагов): создание атмосферы срочности, формирование «коалиции реформаторов», разработка видения и стратегии изменений, пропаганда нового видения, создание условий для активного участия сотрудников, демонстрация быстрых результатов, закрепление достигнутых успехов, укоренение изменений в корпоративной культуре. Реакция людей на изменения: кривая эмоциональной реакции

(отрицание, гнев, торг, депрессия, принятие). Типы сотрудников по отношению к изменениям: инноваторы, прагматики, консерваторы, ретрограды. Формула готовности к изменениям (Д. Глейчер): уровень недовольства текущей ситуацией × ясность видения будущего × конкретные первые шаги > сопротивление изменениям. Вовлечение сотрудников в преобразования: вовлекающая беседа, инструменты мозгового штурма, гар-анализ (переформулирование проблемы в задачу). Компетенции руководителя, необходимые для успешного внедрения изменений.

Практические задания: самодиагностика и выявление направлений, требующих изменений в компании (на примере своей организации или учебного кейса), выявление признаков, по которым можно определить, что компания нуждается в изменениях, определение типов сотрудников по отношению к изменениям и разработка стратегии работы с каждым типом, составление плана первых шагов по внедрению изменений с использованием гар-анализа, разбор кейса по модели Коттера (пошаговая реконструкция реального или учебного примера).

## **2.4. Формы самостоятельной работы слушателей по темам дисциплины**

В качестве одной из форм самостоятельной работы слушателям предлагается выполнение заданий и отчет по ним, в том числе с представлением электронной презентации.

### **Задание 1. Диагностика команды**

Цель: выявить стадию развития команды, распределение ролей и основные недостатки в управлении командой.

#### **Чек-лист «Оценка состояния команды»**

№	Параметр оценки	Да	Частично	Нет	Что нужно улучшить?
1	В команде понятны общие цели и задачи				
2	Роли между участниками чётко распределены				
3	В команде есть взаимное доверие				
4	Разногласия решаются открыто и конструктивно				
5	Участники выполняют взятые обязательства				
6	Руководитель требует выполнения договорённостей				
7	Команда нацелена на общий результат, а не на личные успехи				

#### **Упражнение «Анализ командных ролей»**

Опишите состав вашей рабочей группы (или учебной команды) из 4–6 человек.

На основе описания ролей (организатор, побудитель, генератор идей, искатель ресурсов, контролёр, исполнитель, доводчик) распределите роли между участниками.

Определите, каких ролей не хватает, а какие дублируются.

Сделайте вывод: какие роли нужно усилить или добавить для повышения эффективности команды.

Рефлексия: какая роль наиболее близка вам лично? Какие роли вам сложнее всего исполнять?

## Задание 2. Лидерство и обратная связь

Цель: освоить навык выбора стиля лидерства в зависимости от ситуации и техники передачи обратной связи.

### Чек-лист «Выбор стиля управления»

Ситуация	Уровень готовности сотрудника	Какой стиль управления подходит?
Новый сотрудник без опыта, нужны чёткие указания	(низкий / средний / высокий)	
Сотрудник умеет работать, но не уверен в себе	(низкий / средний / высокий)	
Опытный сотрудник знает, что делать, но периодически теряет мотивацию	(низкий / средний / высокий)	
Высококвалифицированный специалист, полностью самостоятелен	(низкий / средний / высокий)	

### Упражнение «Беседа по модели GROW»

Выберите реальную рабочую или учебную ситуацию, в которой сотрудник (или вы сами) столкнулся с трудностью.

Проведите беседу по модели GROW (Цель – Реальность – Варианты – Действия), письменно зафиксировав:

Цель: какую цель ставит сотрудник?

Реальность: где он находится сейчас, какие есть препятствия?

Варианты: какие способы решения он видит?

Действия: что конкретно сделает и в какие сроки?

После беседы опишите:

- Какие вопросы оказались самыми полезными?
- Что было сложным при проведении беседы?
- Как изменилось состояние сотрудника после беседы?
- Упражнение «Техника обратной связи SBI»

Выберите одну ситуацию, где требуется дать обратную связь сотруднику. Опишите её по модели SBI:

- Ситуация (Situation): когда и где произошло событие?
- Поведение (Behaviour): что именно сказал или сделал сотрудник?
- Влияние (Impact): какой был результат или последствие для дела, команды, вас лично?

После этого напишите, как вы можете предложить сотруднику изменить поведение в будущем.

### Задание 3. Управление изменениями

Цель: освоить навык выявления необходимости изменений и планирования первых шагов по их внедрению.

#### Чек-лист «Признаки необходимости изменений в компании»

№	Признак	Проявляется (да / частично / нет)	Что именно наблюдаю
1	Снижение ключевых показателей (оборот, прибыль, доля рынка)		
2	Рост текучести кадров		
3	Недовольство клиентов или рост жалоб		
4	Устаревшие технологии или процессы		
5	Потеря конкурентоспособности		
6	Внутреннее сопротивление любым нововведениям		
7	Другие признаки (укажите):		

#### Упражнение «План первых шагов по внедрению изменений»

Выберите одну проблемную зону из чек-листа выше.

Проведите анализ разрыва (gap-анализ): опишите, что есть сейчас (текущее состояние) и что должно быть (желаемое состояние).

Сформулируйте 3–5 конкретных первых шагов для перехода от текущего состояния к желаемому.

Для каждого шага определите: срок, ответственного, необходимые ресурсы.

Опишите, какое сопротивление могут оказать сотрудники (используя типы: начинатели, практики, хранители традиций, противники) и как вы планируете с каждым работать.

#### Упражнение «Кривая реакции на изменения»

Вспомните любые изменения, которые происходили в вашей компании или команде (внедрение новой системы, смена процессов, реорганизация).

Опишите, как проходили изменения, используя стадии кривой реакции:

- Отрицание (как люди реагировали сначала?)
- Гнев (кто и почему сопротивлялся?)
- Поиск выгоды (когда и как начали принимать?)
- Уныние (был ли спад морали?)
- Принятие (что помогло принять изменения?)

Сделайте вывод: какие действия руководителя помогли бы пройти все стадии быстрее и с меньшими потерями.

### 3. Форма аттестации

Форма промежуточной аттестации – тестирование.

#### **4. Оценочные материалы дисциплины**

##### **Банк вопросов тестирования**

**1. Какая стадия развития команды по Такмену характеризуется возникновением разногласий, борьбой за лидерство и распределение ролей?**

- а) Образование
- б) Бурление +
- в) Нормализация
- г) Результативная работа

**2. Какой недостаток команды по Ленсиони проявляется в нежелании обсуждать острые вопросы и указывать друг другу на ошибки?**

- а) Недоверие
- б) Боязнь разногласий +
- в) Отсутствие обязательств
- г) Равнодушие к общему результату

**3. Какая роль в команде отвечает за доведение задач до конца, соблюдение высоких стандартов качества и внимание к деталям?**

- а) Организатор
- б) Побудитель
- в) Доводчик +
- г) Искатель ресурсов

**4. Что из перечисленного относится к основным признакам эффективной команды? (несколько вариантов)**

- а) Общее понимание целей +
- б) Отсутствие разногласий
- в) Взаимное доверие +
- г) Единоличное принятие всех решений руководителем
- д) Распределение ролей в соответствии со способностями +

**5. Какой стиль управления по ситуационной модели лидерства применяется к сотруднику с низким уровнем знаний, но высоким желанием работать (не умеет, но хочет)?**

- а) Указывающий +
- б) Обучающий
- в) Поддерживающий
- г) Передающий полномочия

**6. Какой стиль управления характеризуется низкой директивностью и низкой поддержкой со стороны руководителя (сотрудник полностью самостоятелен)?**

- а) Указывающий
- б) Обучающий
- в) Поддерживающий
- г) Передающий полномочия +

**7. Какая компетенция лидера предполагает умение организовать групповую работу для достижения общих целей без навязывания единственного решения?**

- а) Коучинг
- б) Фасилитация +
- в) Наставничество
- г) Контроль

**8. Какой этап модели GROW предполагает оценку текущего положения дел и выявление препятствий?**

- а) Цель
- б) Реальность +
- в) Варианты
- г) Действия

**9. Что из перечисленного является правильным алгоритмом передачи обратной связи по модели SBI?**

- а) Поведение – Ситуация – Влияние
- б) Ситуация – Поведение – Влияние +
- в) Влияние – Ситуация – Поведение
- г) Поведение – Влияние – Ситуация

**10. Какой вид сотрудников по отношению к изменениям характеризуется активным сопротивлением и неприятием всего нового?**

- а) Начинатели
- б) Практики
- в) Хранители традиций +
- г) Противники

**11. Какая стадия кривой реакции на изменения характеризуется потерей веры в успех, снижением morale и разочарованием?**

- а) Отрицание
- б) Гнев
- в) Поиск выгоды
- г) Уныние +

**12. Какие действия руководителя помогают снизить сопротивление изменениям? (несколько вариантов)**

- а) Чёткое объяснение причин и целей изменений +
- б) Принуждение и угрозы
- в) Вовлечение сотрудников в планирование изменений +
- г) Игнорирование вопросов и тревог сотрудников
- д) Демонстрация быстрых, видимых результатов +

**13. Какой этап модели Коттера предполагает формирование группы сторонников изменений среди руководителей и ключевых сотрудников?**

- а) Создание атмосферы необходимости перемен
- б) Создание команды сторонников изменений +
- в) Разработка образа будущего
- г) Распространение нового видения

**14. Что означает формула готовности к изменениям (Д. Глейчер)?**

- а) Недовольство × ясность будущего × первые шаги > сопротивление +
- б) Желание × ресурсы × контроль = успех
- в) Цель × план × срок = результат
- г) Обучение × мотивация × поддержка = принятие

**15. Какой тип руководителя по ситуационной модели лидерства будет принимать решения совместно с командой, объясняя свои действия и отвечая на вопросы?**

- а) Указывающий
- б) Обучающий +
- в) Поддерживающий
- г) Передающий полномочия

**16. Какая командная роль по Белбину характеризуется вкладом: «Находит ресурсы вне команды, устанавливает полезные связи, приносит новые идеи извне»?**

- а) Организатор
- б) Побудитель
- в) Искатель ресурсов +
- г) Генератор идей

**17. Какой недостаток команды по Ленсиони проявляется в уклонении от ответственности за результаты и низкой требовательности друг к другу?**

- а) Недоверие
- б) Боязнь разногласий
- в) Отсутствие обязательств
- г) Нетребовательность +

**18. Что из перечисленного относится к инструментам развития командной эффективности? (несколько вариантов)**

- а) Общее обсуждение задач и решений +
- б) Регулярный обмен мнениями +
- в) Единоличное принятие всех решений
- г) Совместная постановка целей +
- д) Изоляция команды от других подразделений

**19. Какая роль в команде отвечает за генерацию новых идей, нестандартных подходов и решений?**

- а) Организатор
- б) Генератор идей +
- в) Доводчик
- г) Контролёр

**20. Какое действие руководителя наиболее эффективно для перехода команды со стадии «бурление» на стадию «нормализация»?**

- а) Ужесточение контроля и наказаний
- б) Открытое обсуждение разногласий и выработка общих правил +
- в) Увольнение наиболее конфликтных сотрудников
- г) Игнорирование конфликтов и надежда на их самостоятельное разрешение

#### **Шкала и критерии оценивания**

Минимальный ответ (% правильных ответов) и оценка 2	Изложенный раскрытый ответ (% правильных ответов) и оценка 3	Законченный, полный ответ (% правильных ответов) и оценка 4	Образцовый, достойный подражания ответ (% правильных ответов) и оценка 5
50% и менее	51-71%	72-92%	93-100%

#### **5. Учебно-методическое, информационное и материально-техническое обеспечение дисциплины**

Для проведения аудиторных занятий используются учебные аудитории, оснащенные техническими средствами обучения для представления учебной информации: мультимедийный проектор, доска, экран, компьютеры с выходом в сеть «Интернет» и ЭИОС СГЭУ.

##### **5.1. Информационное обеспечение обучения**

###### **Основная литература:**

1. Иванова, И. А. Менеджмент: учебник и практикум для вузов / И. А. Иванова, А. М. Сергеев. — 2-е изд. — Москва: Издательство Юрайт,

2024. — 327 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-18459-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/535066> (дата обращения: 21.11.2024).

2. Психология управления персоналом : учебник для вузов / Е. И. Рогов [и др.] ; под общей редакцией Е. И. Рогова. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 350 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03827-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/536223> (дата обращения: 21.11.2024).

3. Савина, Н. В. Основы тайм-менеджмента : учебное пособие для вузов / Н. В. Савина. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 101 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-19580-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/556679> (дата обращения: 21.11.2024).

4. Слинкова, О. К. Самоменеджмент : учебное пособие для среднего профессионального образования / О. К. Слинкова. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 116 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-16476-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/544922> (дата обращения: 21.11.2024).

5. Зуб, А. Т. Управление изменениями : учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 284 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00490-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/536103> (дата обращения: 21.11.2024).

6. 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> (дата обращения: 21.11.2024).

#### **Дополнительная литература:**

1. Демарко, Т. Deadline. Роман об управлении проектами / Том Демарко : пер. с англ. А Максимовой. — 7-е изд. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014. — 352 с.

2. Голдратт, Э. Цель : процесс непрерывного улучшения / Э. Голдратт, Д. Кокс; перевод с английского Е. Федурко. — 3-е изд.. — Минск : Попурри, 2016. — Перевод издания: The goal. — ISBN 978-985-15-3076-8. Практики регулярного менеджмента. Управление исполнением, управление командой Павел Безручко.