

Программа учебной дисциплины «Командная работа»

Утверждена

Академическим советом ООП

Протокол № от «__» _____ 20__ г.

Автор	канд. психол. н., доцент Багратиони К.А.
Число кредитов	5
Контактная работа (час.)	64
Самостоятельная работа (час.)	80
Курс	3
Формат изучения дисциплины	Без использования онлайн курса

I. ЦЕЛЬ, РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ И ПРЕРЕКВИЗИТЫ

Миссия курса: повышение жизнеспособности команд путем популяризации практических методов. С одной стороны, управление командой требует знаний методов и инструментов организации и администрирования деятельности, в т.ч. в условиях жестких требований к показателям результативности команды и/или в условиях неопределенности и изменений. С другой стороны, для того чтобы эффективно выстраивать коммуникации, разрешать конфликты и управлять командой, современный лидер должен быть в состоянии разбираться в людях, не прибегая к тестам: далеко не всегда можно убедить сотрудников их заполнить, далеко не всегда у компании есть своя психодиагностическая система. Однако, не требуется никаких тестов, чтобы заметить уверенную мимику и императивные жесты, характерные особенности почерка и т.д.

Перед первой лекцией студенты смотрят видео об управлении командой проекта: <http://www.youtube.com/watch?v=t8LZ3EcJvX8>

Цель курса – сформировать у студентов навыки командной работы: soft skills (экспресс диагностика модели поведения, организация эффективной коммуникации и т.д.) и hard-skills (разра-ботка иерархических и сетевых моделей проекта, оценка продолжительности и контроля сто-имости проекта, анализ рисков и т.д.). Цель освоения дисциплины отражена в перечне следующих планируемых результатов обучения (ПРО):

ПРО	Навыки/Компетенции	К/р 6%	Диск. 24%	Эссе 30%	Устный экзамен 40%
ПРО-1	Формулировать/распознавать базовые принципы и концепции в рамках управления командой		Диск. 6%		
ПРО-2	Объяснять связи между наблюдаемыми социально-психологическими и управленческими феноменами интуитивно и с использованием профессиональной терминологии		Диск. 6%		
ПРО-3	Интегрировать теории управления командой проекта и практические приложения с целью анализа научных источников	През. 6%	Диск. 6%		
ПРО-4	Проектировать иерархические и сетевые модели проекта для организации совместной разработки эссе			Текст 30%	През. 20%
ПРО-5	Организовывать эффективные формы межличностной коммуникации, обосновывать свою позицию		Диск. 6%		През. 20%

У дисциплины нет пререквизитов.

II. СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

Тема 1 Экспресс диагностика модели поведения в условиях работы над проектом

Модель личности НЕХАСО. Модель личности Big5. Myers-Briggs Type Indicator (MBTI): extraversion/introversion (E/I); sensing/intuition (S/N); thinking/feeling (T/F); judging/perceiving (J/P).

Тема 2 Управление командой в условиях неопределенности и изменений

Понятие критериев успеха и неудач проекта. Факторы, влияющие на успех и неудачи проекта. Требования к критериям и основные типы критериев. Взаимосвязь и независимость критериев успеха и неудач проекта.

Понятие управления изменениями в проекте. Прогнозирование и планирование изменений. Осуществление изменений в проекте. Контроль и регулирование изменений в проекте.

Понятие риска и неопределенности. Управления рисками проекта. Разновидности рисков в проекте. Стадии процесса управления риском в проекте. Основные задачи стадий процесса управления риском в проекте. Методы определения рисков. Методы оценки рисков. Методы реагирования на рисковые события в проекте. Примеры анализа и оценки рисков в проекте. Методы количественной оценки рисков.

Тема 3 Групповая динамика, командные роли и структура команды проекта

Командные роли. М. Белбин. Эволюционная бирюзовая парадигма в управлении. Жизнеспособность команды. Групповая осознанность. Сопротивление изменениям. Принцип последовательности. Факторы взаимодействия; восприятия барьеры общения. Кодирование

информации в соответствии с характеристиками участников коммуникации. Когнитивный диссонанс. Характер глубинного интервью.

Эксперименты Шерифа, Аша, Милграма. Стэнфордский эксперимент (Зимбардо). Модель Скиннера. Внутренние механизмы, обуславливающие "принцип подкрепления". Социального ингибция, фасилитация и ленность. Математические методы оценки индивидуального вклада каждого члена команды в групповую работу.

Тема 4 Управление командой в условиях жестких требований к показателям результативности проекта

Понятие проекта и команды проекта. Основные задачи команды проекта. Состав и функции членов команды проекта. Формирование и развитие команды проекта. Разновидности и классификация проектов и программ. Состав команды проекта. Роль и функции основных участников. Взаимодействие участников проекта.

Понятие процессов в управлении проектами. Основные и вспомогательные процессы в управлении проектами. Примеры процессов в управлении проектами. Понятие инициации, планирования, выполнения, контроля и закрытия проекта. Основные задачи, решаемые на разных стадиях управления проектом.

Понятие и определение цели и стратегии проекта. Основные аспекты, отражаемые при описании цели проекта. Взаимосвязь целей и задач проекта. Определение и оценка целей и стратегий проекта. Устав проекта. План проекта. Базовый план проекта.

Структурная декомпозиция проекта, как основа определения содержания проекта. Методы управления содержанием проекта. Примеры определения и построения иерархической структуры работ проекта. Основные задачи стадий процесса управления содержанием проекта.

Понятие управления персоналом в проекте. Стадии процесса управления персоналом в проекте. Основные задачи стадий процесса управления персоналом в проекте. Определение функциональных обязанностей участников проекта. Принципы создания команды проекта. Организация успешной команды проекта. Управление развитием и деятельностью команды проекта.

Понятия и разновидности организационных структур проекта. Зависимость организационной структуры проекта (OBS) от структурной декомпозиции проекта (WBS). Понятие матрицы распределения ответственности в проекте.

Понятие управления проектом по временным параметрам. Определение календарного плана проекта и его разновидности. Понятия временных параметров и критериев в управлении проектами. Стадии процесса управления проектом по временным параметрам. Основные задачи стадий процесса управления проектом по временным параметрам. Модели, методы и процедуры управления проектом по временным параметрам. Примеры построения модели расчета календарного плана.

Понятие управления ресурсами проекта. Стадии процесса управления ресурсами проекта. Основные задачи стадий процесса управления ресурсами проекта. Поставки в проекте. Разновидности контрактов. Заключение контрактов.

Понятия качества и управления качеством в проекте. Стадии процесса управления качеством в проекте. Основные задачи стадий процесса управления качеством в проекте. Методы обеспечения и контроля качества в проекте.

Понятие управления стоимостью проекта. Понятия стоимости и бюджета проекта. Необходимость управления стоимостью в проекте. Факторы, влияющие на стоимость проекта. Стадии процесса управления стоимостью и финансами проекта. Основные задачи стадий процесса управления стоимостью проекта.

Тема 5 Модели поведения: характерные деловые качества и наиболее подходящие командные роли

Поведенческие паттерны. Понятие "базовой эмоции": "маска" отвращения, "маска" злости, "маска" презрения, "маска" восторга, "маска" радости/печали, "маска" вины, "маска" тревоги, "маска" удивления.

Тема 6 Стили руководства и исполнения, характерные для разных моделей поведения

Характерные особенности стиля руководства менеджера проекта / стиля исполнения обязанностей члена команды проекта с "паранойяльным радикалом", "эпилептоидным радикалом", "истероидным радикалом", "гипертимным радикалом", "шизоидным радикалом", "психастеническим радикалом", "сензитивным радикалом", "гипотимным радикалом".

Тема 7 Управление коммуникациями и лидерство в команде

Понятие управления коммуникациями проекта. Факторы, влияющие на коммуникации в проекте. Планирование коммуникаций. Потребности в информации заинтересованных сторон. Подготовка и проведение совещаний. Понятие удовлетворенности заинтересованных сторон. Ключевые показатели эффективности. Управление ожиданиями.

Гедонистическое и агонистическое лидерство. Эффекты восприятия. Эффект первичности. Эффект первого впечатления. Каузальная атрибуция. Гало эффект. Эффект новизны. Социальные стереотипы. «Символы авторитета»: титул, одежда и атрибутика.

Тема 8 Управление конфликтами в команде

Глубинные причины возникновения конфликтов; типология конфликтов в рамках делового взаимодействия внутри проекта; типология сотрудников с точки зрения способа реагирования на ситуацию конфликта; негативные и позитивные последствия конфликтов; факторы, оказывающие влияние на течение конфликта.

Оценка конфликтов с точки зрения причиняемого работодателю материального ущерба; использование методы психологического посредничества; использование документальный договорного подхода при урегулировании конфликтных правоотношений; влияние на течение конфликта. Сокращение времени, затрачиваемое на урегулирование конфликтов, за счет оптимизации делового взаимодействия внутри проекта.

Перевод конфликтов в конструктивное русло (здоровая конкуренция). Снижение риска возникновения предрасполагающих к конфликту ситуаций. Выявление сотрудников, предрасположенных к конфликтному поведению.

III. ОЦЕНИВАНИЕ

Тип контроля	Форма контроля	Параметры
Текущий	Контрольная работа	Презентация первой версии доклада
	Эссе	<p>Групповое Эссе. 12 кеглем шрифта Times New Roman, 3-5 стр. на одного студента. До 4-х студентов в одной команде.</p> <p>Дедлайн сдачи эссе в проверку другой команде - 25.04. Дедлайн сдачи проверенных эссе другой команды преподавателю - 30.05.</p> <p>-1 балл за каждый день нарушения дедлайна.</p>

		Через неделю проверенное эссе не принимается и проставляется "0" за собственное эссе.
Итоговый	Устный экзамен	Презентация финальной версии доклада

Контрольная работа. Тема доклада для презентации для каждой команды утверждается преподавателем по заявлению студентов.

Эссе. Тема эссе для каждой команды утверждается преподавателем по заявлению студентов. Объем эссе должен быть в пределах 3-5 стр. 12 кеглем шрифта Times New Roman на одного студента. Таким образом, команда из 4 студентов разрабатывает эссе объемом 12-20 стр.

Устный экзамен. Устный экзамен предполагает презентацию финальной версии доклада о результатах разработанного в команде эссе.

Оценки по всем формам текущего контроля выставляются по 10-ти балльной шкале. При оценке разработанного эссе студенты и преподаватель руководствуются следующими критериями:

1. соответствие цели разработки эссе принципу SMART;
2. обоснованность цитирования;
3. соответствие содержания эссе контексту дисциплины;
4. четкость и логичность изложения материала;
5. полнота и завершенность в изложении материала (наличие выводов, не менее чем на 1 стр);
6. использование при проведении теоретического исследования в рамках эссе источников, индексируемых в Scopus/Web of Science, в т.ч. последних лет, (не ранее 2017 года);
7. срок сдачи работы.

Учитывая перечисленные выше основные критерии, преподаватель оценивает работы по 10-балльной системе.

ECTS Оценки		10-балльная шкала	Критерии
A+	Отлично	10	Эссе полностью соответствует всем критериям, студент проводит анализ, ссылаясь на источники (не менее 10), индексируемые в Scopus/Web of Science . Все утверждения и выводы аргументируются (подтверждаются цитированием).
A	Отлично	9	Эссе полностью соответствует всем критериям, студент проводит анализ, ссылаясь на источники (не менее 7), индексируемые в Scopus/Web of Science. Все утверждения и выводы аргументируются (подтверждаются цитированием).
A-	Отлично	8	Эссе полностью соответствует всем критериям, студент проводит анализ, ссылаясь на источники (не менее 5), индексируемые в Scopus/Web of Science. Все утверждения и выводы аргументируются (подтверждаются цитированием).
B+	Хорошо	7	Данная оценка может быть выставлена только при условии полного соответствия работы 6 из 7 критериев.
B-	Хорошо	6	Данная оценка может быть выставлена только при условии полного соответствия работы 5 из 7 критериев.

C+	Удовлетворительно	5	Данная оценка может быть выставлена только при условии полного соответствия работы 4 из 7 критериев.
C-	Удовлетворительно	4	Данная оценка может быть выставлена только при условии полного соответствия работы 3 из 7 критериев.
F	Неудовлетворительно	3	Работа не соответствует большинству предъявляемых критериев
F	Неудовлетворительно	2	
F	Неудовлетворительно	1	
F	Работа не принимается	0	Работа не представлена или является плагиатом. Авторский вклад менее 80%

Группы студентов проверяют и оценивают эссе минимум 1 другой группы, преподаватель перепроверяет все эссе, оцененные студентами на отличные оценки (8, 9, 10 баллов), на неудовлетворительные оценки (0, 1, 2, 3 баллов) и случайные 10% от общего массива (оцененных студентами на 4-7 баллов) работ.

Проверка минимум одного эссе другой команды является условием получения оценки за собственное групповое эссе. В противном случае, группа студентов получает за свое эссе "0", вне зависимости от того, сколько их группе поставила проверяющая их эссе другая команда. В случае обнаружения необоснованного завышения или занижения оценок группа студентов, необоснованно завысившая или необоснованно занижившая оценку, получает штраф -3 балла.

Результирующая оценка за текущий контроль в ходе изучения дисциплины учитывает результаты студента по текущему контролю следующим образом, где $O_{К/р}$ – оценка за первичную презентацию (лекции и семинары), $O_{Эссе}$ – оценка за подготовленное групповое (от 2-х до 4-х членов команды) или, в исключительных случаях, индивидуальное эссе, $O_{Дискуссия}$ – суммарная оценка за умение выстраивать эффективную коммуникацию и обосновывать свою позицию (лекции и семинары):

$$O_{Текущий} = 0,1 O_{К/р} + 0,5 \cdot O_{Эссе} + 0,4 \cdot O_{Дискуссия}$$

Результирующая оценка (summative assessment) за итоговый контроль выставляется по следующей формуле, где $O_{Экзамен}$ – оценка за презентацию финальной версии доклада на экзамене:

$$O_{Итоговый} = 0,6 \cdot O_{Текущий} + 0,4 \cdot O_{Экзамен}$$

Оценки по всем формам контроля выставляются по 10-ти балльной шкале. Способ округления всех оценок: арифметические правила.

IV. ПРИМЕРЫ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Формирующая оценка в виде тестов и викторин проходит на лекциях и семинарах и включает элементы flipped classroom. Формирующая оценка не учитывается в оценке за текущий и итоговый контроль.

Тесты. Примеры тестовых заданий разного типа:

Выберите из предложенных ответов один правильный.

1. На какой из стадий развития команды (В.Тукман) ее члены еще не до конца понимают, чем каждый из них будет заниматься, они не могут согласовать цели команды со своими личными целями и интересами?

- 1) Форминг
- 2) Шторминг
- 3) Норминг
- 4) Перформинг

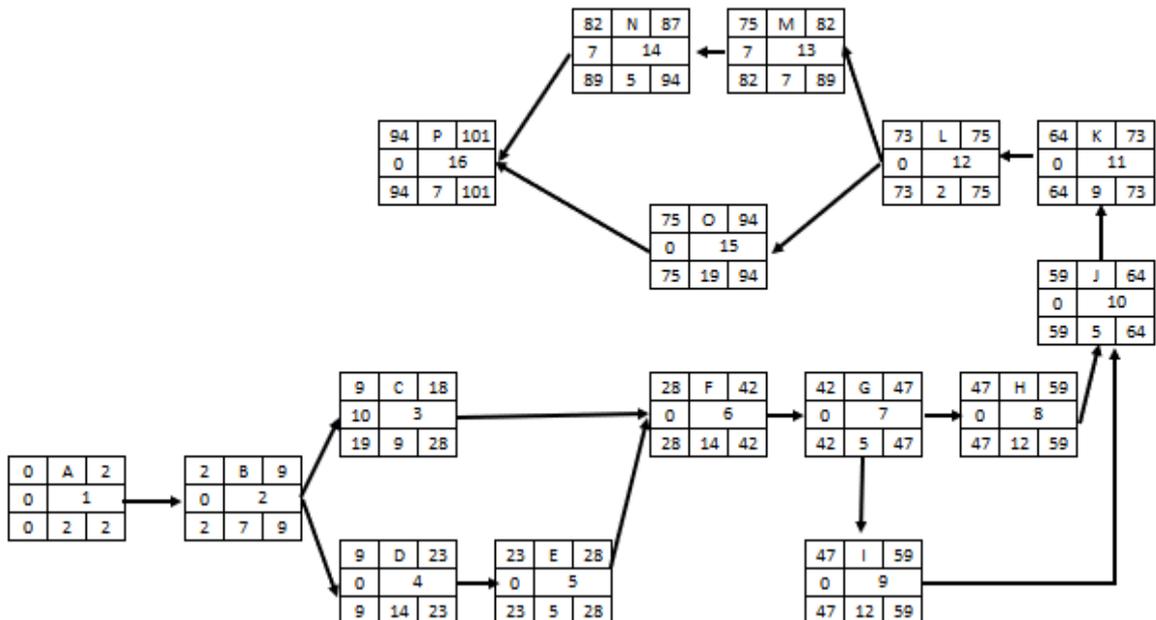
Выберите все правильные ответы из предложенных

1. Какие стили лидерства были выделены нобелевским лауреатом Конрадом Лоренцом?

- 1) трансформационное
- 2) гедонистическое
- 3) агонистическое
- 4) транзакционное

Выберите из предложенных ответов один правильный.

1. На рисунке ниже представлен фрагмент графического представления метода критического пути. Какие работы НЕ лежат на критическом пути?



- 1) 1, 11, 12
- 2) 5, 15, 16
- 3) 6, 14
- 4) 4, 14, 15
- 5) 2, 12, 13
- 6) 1, 11, 14

- 7) 2, 11, 14
- 8) 3, 12, 14
- 9) 3, 13, 14
- 10) 1, 2, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 15, 16
- 11) 1, 2, 4, 5, 6, 8, 9, 10, 11, 12, 15, 16
- 12) 1, 2, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 15, 16
- 13) 1, 2, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 15
- 14) 1, 2, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11
- 15) 1, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 15, 16
- 16) 1, 2, 6, 10
- 17) 5, 9, 11
- 18) 5, 12
- 19)) 1, 11, 13
- 20) 3, 11, 13
- 21) 1, 7, 10
- 22) среди ответов нет верного

V. РЕСУРСЫ

1. Основная литература

- 1) Чалдини. Р. (2016). Психология влияния: как научиться убеждать и добиваться успеха. – СПб.: Питер. – 336 с.
- 2) Управление проектами: фундаментальный курс (2013). А. В. Алешин, В. М. Аньшин, К. А. Багратиони и др.; под ред. В. М. Аньшина, О. Н. Ильиной. – М. : Изд. дом Высшей школы экономики, 2013. – 620 с.
- 3) Майерс, Д. (2010). Социальная психология. 7-е издание. – СПб.: Питер. – 794 с.

2. Дополнительная литература

- 4) Burtăverde, V., de Raad, B., Zanfirescu, A.-Ş. (2018). An emic-etic approach to personality assessment in predicting social adaptation, risky social behaviors, status striving and social affirmation. *Journal of Research in Personality*, 76:113–123
- 5) Lövheim, H. (2012). A new three-dimensional model for emotions and monoamine neurotransmitters. *Med. Hypoth.* 78, 341–348.
- 6) Ashton, M. C., & Lee, K. (2009). The HEXACO–60: A short measure of the major dimensions of personality. *Journal of Personality Assessment*, 91:340–345.

3. Программное обеспечение

№ п/п	Наименование	Условия доступа
1.	Microsoft Windows 7 Professional	Из внутренней сети университета

	RUS Microsoft Windows 10 Microsoft Windows 8.1 Professional RUS	<i>(договор)</i>
2.	Microsoft Office Professional Plus 2010	<i>Из внутренней сети университета (договор)</i>

4. Профессиональные базы данных, информационные справочные системы, интернет-ресурсы (электронные образовательные ресурсы)

№ п/п	Наименование	Условия доступа
<i>Профессиональные базы данных, информационно-справочные системы</i>		
1.	Консультант Плюс	<i>Из внутренней сети университета (договор)</i>
2.	Электронно-библиотечная система Юрайт	URL: https://biblio-online.ru/
<i>Интернет-ресурсы (электронные образовательные ресурсы)</i>		
1.	Открытое образование	URL: https://openedu.ru/
2.	Электронные ресурсы ВШЭ	URL: https://library.hse.ru/e-resources

5. Материально-техническое обеспечение дисциплины

Учебные аудитории для лекционных занятий по дисциплине обеспечивают использование и демонстрацию тематических иллюстраций, соответствующих программе дисциплины в составе:

- ПЭВМ с доступом в Интернет (операционная система, офисные программы, антивирусные программы);
- мультимедийный проектор с дистанционным управлением.