

## 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):

<b>ПРО</b>	<b>Навыки/Компетенции</b>	<b>К/р 6%</b>	<b>Диск. 24%</b>	<b>Эссе 30%</b>	<b>Устный экзамен 40%</b>
<b>ПРО-1</b>	Формулировать/распознавать базовые принципы и концепции в рамках управления командой		Диск. 6%		
<b>ПРО-2</b>	Объяснять связи между наблюдаемыми социально-психологическими и управленческими феноменами интуитивно и с использованием профессиональной терминологии		Диск. 6%		
<b>ПРО-3</b>	Интегрировать теории управления командой проекта и практические приложения с целью анализа научных источников	През. 6%	Диск. 6%		
<b>ПРО-4</b>	Проектировать иерархические и сетевые модели проекта для организации совместной разработки эссе			Текст 30%	През. 20%
<b>ПРО-5</b>	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. <b>12 кеглем шрифта Times New Roman, 3-5 стр. на одного студента. До 4-х студентов в одной команде.</b></p> <p><b>Дедлайн сдачи эссе в проверку другой команде - 25.04. Дедлайн сдачи проверенных эссе другой команды преподавателю - 30.05.</b></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 ( <b>не менее 10</b> ), 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 ( <b>не менее 7</b> ), 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 ( <b>не менее 5</b> ), индексируемые в Scopus/Web of Science. <b>Все утверждения и выводы аргументируются (подтверждаются цитированием).</b>
B+	Хорошо	7	Данная оценка может быть выставлена только при условии полного соответствия работы <b>6 из 7</b> критериев.
B-	Хорошо	6	Данная оценка может быть выставлена только при условии полного соответствия работы <b>5 из 7</b> критериев.

C+	Удовлетворительно	5	Данная оценка может быть выставлена только при условии полного соответствия работы <b>4 из 7</b> критериев.
C-	Удовлетворительно	4	Данная оценка может быть выставлена только при условии полного соответствия работы <b>3 из 7</b> 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.

Результатирующая 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):

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

Результатирующая 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

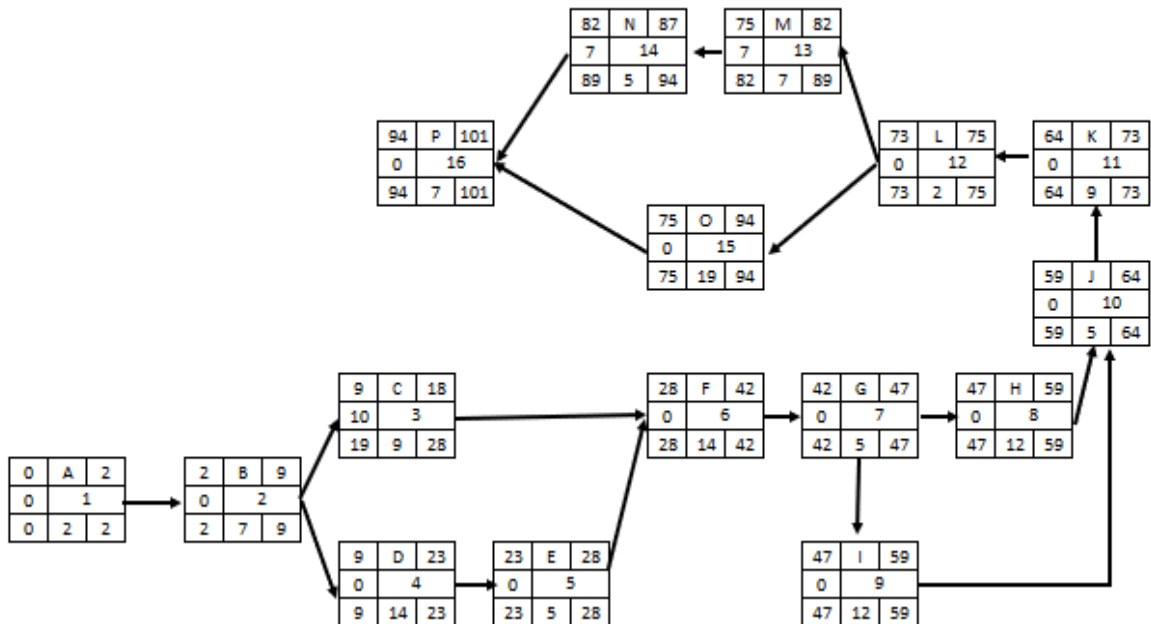
*Выберите все правильные ответы из предложенных*

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	<i>Из внутренней сети университета</i>



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

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

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

**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.