

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Исаков Ирлан Жангазыевич  
Должность: Ректор  
Дата подписания: 22.11.2023 16:18:14  
Уникальный программный ключ:  
a748d5b672796bd7b37612bb23a3449357804892a0d120774ea9def3ef7a2bc0

Автономная некоммерческая организация высшего образования  
«Университет при Межпарламентской Ассамблее ЕвразЭС»

## РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

**Креативное управление и командообразование в реализации стратегии организации**

*(наименование дисциплины)*

Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент

Квалификация выпускника Магистр

Направленность (профиль) Стратегическое управление организацией

2023 г.

## 1. Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с индикаторами достижения компетенций

В процессе изучения дисциплины у обучающихся должны быть сформированы следующие компетенции:

**УК-3 – Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели**

Индикаторы достижения компетенций	Планируемые результаты обучения
ИД-1 (УК-3) Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	<p><b>Знает:</b> методы организации и создания команды, методы управления командой, методы разработки командной стратегии организации.</p> <p><b>Умеет:</b> координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента</p> <p><b>Владеет:</b> навыками контроля деятельности исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ</p>

## 2. Объем дисциплины в зачетных единицах

Объем дисциплины составляет 4 зачетные единицы.

## 3. Содержание дисциплины

**Креативность, креативное мышление, мышление как комбинаторная игра.** Сущность эвристики (области знаний о продуктивном творческом мышлении личности) и креативистики (области знаний о продуктивном коллективном решении творческих задач). Теории творчества: научно-технического, художественного и т.п. Сущность эвристики (области знаний о продуктивном творческом мышлении личности) и креативистики (области знаний о продуктивном коллективном решении творческих задач). Теории творчества: научно-технического, художественного и т.п. Креативность как способность продуцировать новые идеи, находить нестандартные решения проблемных задач. Креативность в мышлении. Сознание как сложная самоорганизующаяся (автопозная) система. Креативность как социально-психологический феномен. Структура креативного процесса. Логика креативности

**Управление творческим процессом в организации.** Индивидуальный и коллективный творческий процесс. Креативное мышление как объект управления. Техника построения команд на основе сбалансированности ролей. Формирование эффективных команд по Р. Белбину. Эффективное распределение ролей в команде. Системное управление креативностью (system managing creativity).

**Творческие подходы и приемы в практической деятельности.** Универсальные приемы разрешения противоречий. Универсальные приемы разрешения противоречий: приемы идеальной модели, промежуточного поля, инверсии, расширения пространства проблемы, изменения внутренней структуры, переноса, самоорганизации, динамизации, принцип объединяющей цели, принцип гармонии и самоочищающегося движения. Примеры эффективного использования креативных решений в бизнесе: Форд, Эдисон и Уэлч (GE), Якокка (Chrysler), Гейтс (Microsoft), Джобс (Apple), Герстнер (IBM) и др.

**Понятие команды проекта и динамики ее развития.** Понятие «группы». Понятие «команды». Различие команды и группы. Основные характеристики команды и группы: состав, размер группы, внутренняя групповая структура, внутригрупповые коммуникации, роли, групповые нормы, групповые процессы. Ключевые признаки команды. Суть команды проекта: миссия, ценности и цели команды. Основа командных отношений: определение целей и задач, распределение ролей и функций, определение процесса принятия решений. Типы команд проекта: рабочая группа проекта, команда проекта, неэффективная команда проекта. Существенные аспекты проекта, влияющие на выбор типа команды проекта. Модель успешной деятельности команды проекта. Окружающая среда команды проекта: организационная среда, структура команды, культура команды. Внутренние условия командной работы: профессиональные знания и навыки, дисциплина и взаимодействие, мотивация. Критерии успешной деятельности команды: сплоченность, обучаемость, адаптивность к изменениям, синергия, эффективность. Угрозы деятельности команды. Сущность процесса формирования команды проекта. Командные процессы (этапы формирования и развития команды): формирования, бурления, прихода в норму, выполнения работы, расформирования. Этапы формирования команды проекта: содержание, задачи, результаты, возможности сбоя на каждом этапе. Участники каждой стадии формирования команды проекта их задачи и ответственность.

Ключевые факторы, определяющие принципы формирования команды проекта: цели и задачи проекта, задачи команды проекта, количественный и качественный состав команды, характер требуемого взаимодействия. Методы формирования команды проекта. Проблемы различных этапов становления команды проекта.

Основные принципы управления человеческими ресурсами. Стратегия формирования команды проекта: привлечение, отбор, оценка, найм, адаптация, обучение и развитие команды проекта.

**Проблемы управления командой проекта, роль лидера команды.** Межличностная коммуникация, Критерии эффективного решения. Интересы. Согласование интересов. Понятие и природа конфликтных ситуаций. Типология конфликтов. Эффективность работы команды. Факторы, влияющие на эффективность работы команды. Роль личности менеджера в управлении проектом. Менеджер проекта: требования к профессиональным и личностным качествам. Задачи менеджера проекта при формировании команды проекта. Роль, задачи и ответственность менеджера проекта в управлении командой проекта.

Как руководить командой проекта. Стилль работы и руководства менеджера проекта. Характеристика эффективного руководителя. Принципы операционной эффективности менеджера проекта: формирование взаимодействия основанного на дисциплине исполнения, формирование и поддержание высоких требований к исполнительности, формирование организационной культуры команды. Планирование и управление командой проекта: стратегия руководства командой в соответствии с жизненным циклом проекта и этапами развития команды.

Рычаги управления: власть. Формы власти (власть принуждения и вознаграждения, легитимная власть, власть эталона, власть знатока, представительная власть). Источники власти и влияния (позиция, ресурсы, информация, знание предмета, успешность, личная привлекательность). Стратегия влияния. Искусство быть лидером: эффективное и результативное управление командой. Функции, черты и имидж лидера. Стили лидерства. Недостатки в работе руководителя.

**Коммуникация команды проекта на разных этапах развития.** Понятие и характеристика информационно-коммуникативной среды проекта, команды проекта. Понятие информация и источник информации. Характеристика видов источников информации проекта. Правила и подходы в работе с различными источниками информации. Понятие коммуникационного процесса. Модели деловой коммуникации в команде. Структура процесса деловой коммуникации и его элементы. Характеристики коммуникации: активный обмен информацией, психологическое воздействие, наличие единого понятийного аппарата, умение преодолевать коммуникативные барьеры. Кодирование и декодирование информации. Коммуникативные каналы. Коммуникативные барьеры. Этапы деловой коммуникации: возникновение и осознание потребности в коммуникации; ориентировка в ситуации и определение цели коммуникации; ориентация и изучение личности партнера, группы по коммуникации; подготовка к коммуникации; коммуникативный этап; посткоммуникативный этап. Понятие техники деловой коммуникации, происходящие в процессе коммуникации: самопрезентации, техника ориентации на личность партнера, восприятия, убеждения и внушения, активного слушания, обмена информацией, управления вниманием, преодоления барьеров коммуникации. Коммуникации внутри команды проекта: сущность и особенность командного взаимодействия и делового общения на разных стадиях развития команды проекта. Коммуникационные структуры команды проекта. Критерии эффективной коммуникации. Динамика коммуникации команды проекта, в зависимости от стадии развития: характеристика, задачи, проблемы, пути решения. Принципы создания эффективной интегрированной системы коммуникации: установление взаимосвязи стратегии проекта и коммуникационной стратегией, с учетом коммуникационных потребностей участников проекта. Планирование системы коммуникации: содержание и разработка Плана коммуникаций. Инструменты управления коммуникациями проекта (график коммуникации, матрица коммуникаций проекта и т.д.). Организация информационного обеспечения работы команды проекта. Использование компьютерных информационных технологий для управления коммуникациями проекта.

**Методы коллективного взаимодействия и принятия решений.** Проблемы и ситуации изменений в процессе реализации проекта на различных стадиях. Проблемы группового взаимодействия в ходе совместной работы. Этапы процесса решения проблем: возникновение проблемы, диагностика проблемы, формулировка ограничений и критериев для принятия решения и выявление альтернатив, выбор наилучшего варианта решения, реализация решения, оценка результатов и обратная связь. Мониторинг и оценка результатов реутилизации принятого решения в процессе реализации проекта. Специфика командного взаимодействия при решении возникающих проблем. Методы коллективного принятия решений в команде. Технологии командного взаимодействия: беседы, совещания, презентации решений и предложений. Методы поиска и принятия коллективных решений: мозговой штурм, анализ проблем, дерево целей и т.д.

#### **4. Методические рекомендации по организации изучения учебной дисциплины, включая самостоятельную работу обучающихся**

Изучение дисциплины включает контактную работу обучающихся с педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях в форме занятий различных типов в соответствии со спецификой дисциплины и самостоятельную работу обучающихся в объемах соответственно учебному плану. Контактная работа может проводиться с применением электронного обучения, дистанционных образовательных технологий.

##### **Вопросы для самоконтроля**

1. Команда проекта, ее место и значение в проекте.
2. Потенциал группы. Что такое "команда". Различия между группой и командой.
3. Перечислите участников проекта и назовите их функции.
4. Организационная структура проекта и его внешнее окружение.
5. Планирование проекта: составление базового плана проекта, иерархическая структура работ по проекту, матрица ответственности.
6. Назовите основные характеристики команды проекта и раскройте их содержание.
7. Сущность и философия командной работы. Сплоченность, срабатываемость, совместимость, организованность как процессы интеграции команды.
8. Назовите стадии формирования команды и опишите особенности протекания каждой стадии, поведения и взаимодействия членов команды на разных стадиях развития.
9. Формирование команды: возможные этапы и технологии. Назовите необходимые факторы и условия для формирования команды.
10. Договор – основа командной работы: назовите его принципиальные составляющие и раскройте их содержание.
11. Признаки эффективных команд.
12. Назовите способы и методы формирования команды проекта.
13. Роль и задачи руководителя команды проекта.
14. Стили лидерства, их сильные и слабые стороны.
15. Какие задачи решает менеджер проекта при создании команды проекта.
16. Постановка командной задачи. Распределение работ по проекту.
17. Процесс подготовки и принятия решения.
18. Методы принятия групповых решений.
19. Перечислите основные принципы построения эффективной системы контроля.
20. Задачи менеджера проекта при разработке системы контроля за ходом исполнения проекта.
21. Что такое организационная культура. Функции организационной культуры. Пути ее формирования и изменения.
22. Методы и способы подбора исполнителей проекта.
23. Что такое мотивация исполнителей, и какие методы мотивации вам известны.
24. Что такое роль, назовите и опишите командные роли (модель М.Белбина).
25. Функциональные роли по М.Белбину. Ролевая сбалансированность в коллективе.
26. Перечислите модели блокирующего поведения в командах и охарактеризуйте их.
27. Система стимулирования труда как элемент философии команды.
28. Дайте определение понятия «коммуникация» и назовите известные вам виды коммуникаций.
29. Из каких элементов состоит коммуникативный процесс, что такое средства и каналы коммуникации.
30. Организационные коммуникации. Информационные потоки в организации.

31. Общение и стиль управления. Пути повышения эффективности общения в команде.
32. Дайте определение понятию «управление коммуникациями проекта», определите задачи и цели.
33. Перечислите основных потребителей информации проекта.
34. Какие процессы включает в себя функция управления информационными связями проекта.
35. Дайте определение конфликта и конфликтной ситуации.
36. Назовите и охарактеризуйте основные стадии конфликтной ситуации.
37. Перечислите и дайте характеристику основных стратегий поведения в конфликте.
38. Дайте определение межличностному трудовому конфликту, раскройте его суть и причины.
39. Стратегия управления межличностным конфликтом.
40. Назовите основные типы групповых конфликтов, дайте их характеристику.
41. Стратегия управления конфликтами в командах.
42. Назовите основные проблемы управления человеческими ресурсами проекта.
43. Назовите основные проблемы управления командой.
44. Характеристика эффективных команд.
45. Управление изменениями. Типы организационных нововведений. Причины сопротивления персонала нововведениям.

### **Задания для самоконтроля**

**Задание 1.** Пройдите тест Белбина. Распределите командные роли в соответствии с результатами теста Белбина и реальными задачами команды. В командную папку поместите список команды с названием и указанием всех ролей. <http://www.psyworld.info/online-testy/test-belbina> [https://test-belbina.github.io/test\\_belbina/block/1](https://test-belbina.github.io/test_belbina/block/1)

1. Определите психометрическую модель <https://psychojournal.ru/tests/78-psihomeometriceskij-test-syuzen-dellinger.html> вашей команды, создайте командную папку
2. Проведите [упражнение "5+5"](#), запишите итог и выложите в командную папку
3. Лидеры - подготовьтесь доложить итоги проделанной работы.

**Задание 2.** Ваша задача провести игровые межкомандные переговоры в формате "лидер-лидер" или "команда-команда" или "эксперты-эксперты", продемонстрировав искусство переговоров. Цель переговоров может быть определена командой самостоятельно. Отчет о переговорах оформите в виде презентации, можно приложить видео с переговоров. Отметьте удачные и неудачные моменты переговоров, оцените, кто победил в переговорной борьбе. Задание выполняется в командах, организуют работу лидеры команд.

**Задание 3.** Решение кейса. В розничную сеть для запуска нового направления бизнеса пригласили владельцев крупнейшего в отрасли производителя из Италии. Приехали отец с сыном. В России первый раз. Старшему за 70, сыну лет 35–40. Одеты очень скромно. Встретили их в аэропорту в VIP-зале, привезли в свой флагманский магазин и потом поехали в ресторан на встречу с владельцем розничной сети. Ресторан пафосный, по каналам между столами осетры плавают. Партнёр владельца позвал за наш стол девушек

легкого поведения. Говорят о чём угодно, кроме цели визита лидеров отрасли. Они сидят как кол проглотили. Молчат, водку не пьют, почти не едят. Через час старший итальянец начал носом клевать, а сын говорит: «Отвезите нас в отель. Нам помолиться надо, и мы привыкли вставать в 5 утра и ложиться в 9 вечера». У нас время уже полночь, и просидели мы в ресторане больше двух часов. Единственное, что я у сына за это время узнал, что он в церковь каждое утро ходит молиться и завод у них в какой-то горной деревне. У него куча детей, и жену свою он боготворит. Утром они бодрые, но опять молчат. Начали переговоры, и оказывается, что отец вообще ни по-английски, ни по-французски не понимает, а сын бизнес-лексики не знает. Хотя на бытовые темы мы с ним немного поговорили по дороге. Получилась ситуация разговора слепого с глухим. Срочно вызвали переводчика с итальянского. Договорились обо всём вроде. Но дело потом не пошло.

## **5. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины**

### **Основная:**

1. Сафонова, Н. М. Лидерство и командообразование : учебное пособие / Н. М. Сафонова. — Набережные Челны : Набережночелнинский государственный педагогический университет, Печатная галерея, 2017. — 68 с. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/73541.html> — Режим доступа: для авторизир. пользователей. - DOI: <https://doi.org/10.23682/73541>.

2. Мелихов, Ю. Е. Управление персоналом. Портфель надежных технологий (2-е издание) : учебно-практическое пособие / Ю. Е. Мелихов, П. А. Малуев. — Москва : Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, 2017. — 193 с. — ISBN 978-5-394-01758-2. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/57162.html> — Режим доступа: для авторизир. пользователей.

3. Управление персоналом : учебное пособие / Г. И. Михайлина, Л. В. Матраева, Д. Л. Михайлин, А. В. Беляк ; под редакцией Г. И. Михайлиной. — 4-е изд. — Москва : Дашков и К, 2020. — 280 с. — ISBN 978-5-394-03596-8. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/110942.html> — Режим доступа: для авторизир. пользователей.

### **Дополнительная:**

1. Киселев, А. А. Управление проектами : учебник : [16+] / А. А. Киселев. — Москва : Директ-Медиа, 2023. — 460 с. : ил., табл. — Режим доступа: по подписке. — URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=697955> — Библиогр.: с. 439-446. — ISBN 978-5-4499-3517-5. — DOI 10.23681/697955. — Текст : электронный.

2. Руденко, Л. Г. Планирование и проектирование организаций : учебник / Л. Г. Руденко. — Москва : Дашков и К°, 2021. — 240 с. : ил., табл. — (Учебные издания для бакалавров). — Режим доступа: по подписке. — URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684226> — Библиогр. в кн. — ISBN 978-5-394-02497-9. — Текст : электронный.

## **6. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", информационных справочных систем и профессиональных баз данных, необходимых для освоения дисциплины**

1. <http://biblioclub.ru/> – электронная библиотечная система «Университетская библиотека Онлайн»
2. <http://www.iprbookshop.ru/> – электронная библиотечная система IPR BOOKS
3. <http://www.yurist.ru>
4. <http://www.garant.ru> – ГАРАНТ: [Информационно-правовой портал]
5. Справочная правовая система Консультант Бизнес: Версия Проф

## **7. Лицензионное программное обеспечение**

- Dr.Web Desktop Security Suite (Комплексная защита)
- Project Expert 7 for Windows
- MS Windows 7 Профессиональная
- MS Windows 10 Pro
- MS Office 2010
- VS Office 2013
- MS Office 2016
- Бизнес-курс Максимум 1.4 Фирма
- Moodle 3.8.2.

## **8. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине**

В зависимости от вида проводимых учебных занятий и форм осуществления образовательной деятельности по соответствующей образовательной программе используется следующее материально-техническое обеспечение дисциплины:

- учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа (укомплектованные специализированной мебелью и оборудованные техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории, а также имеющие наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, обеспечивающих тематические иллюстрации, соответствующие рабочим программам дисциплин);

- учебные аудитории для проведения занятий семинарского типа (с типовым оборудованием, обеспечивающим применение современных информационных технологий, и наглядными пособиями);

- компьютерные классы с демонстрационно-обучающими и обучающе-контролирующими возможностями, доступом к базам данных и Интернет;

- учебные аудитории для групповых и индивидуальных консультаций;

- учебные аудитории для текущего контроля и промежуточной аттестации;

- помещения для самостоятельной работы обучающихся (оснащенные компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду организации);

- библиотека (имеющая читальные залы и рабочие места для обучающихся, оснащенные компьютерами с доступом к базам данных и Интернет).

Для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья форма проведения занятий по дисциплине устанавливается образовательной организацией с учетом особенностей психофизического развития, индивидуальных возможностей и состояния здоровья. При определении формы проведения занятий с обучающимся-инвалидом образовательная организация должна учитывать рекомендации, данные по результатам



медико-социальной экспертизы, содержащиеся в индивидуальной программе реабилитации инвалида, относительно рекомендованных условий и видов труда. При необходимости для обучающихся из числа инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья создаются специальные рабочие места с учетом нарушенных функций и ограничений жизнедеятельности. При необходимости обучающиеся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья обеспечиваются печатными и (или) электронными образовательными ресурсами в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья.