

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Косенок Сергей Михайлович
Должность: ректор
Дата подписания: 18.09.2026 08:36:53
Уникальный программный ключ:
e3a68f3eaa1e62674b54f4998099d3d6bdfcf836

Оценочные материалы для промежуточной аттестации по дисциплине

Фасилитация командной работы, 4 семестр

Код, направление подготовки	38.04.05 Бизнес-информатика
Направленность (профиль)	Управление технологическими изменениями
Форма обучения	очная
Кафедра-разработчик	Менеджмента и бизнеса
Выпускающая кафедра	Менеджмента и бизнеса

Типовое задание на контрольную работу

Кейс: сессия планирования технологического развития

Легенда: Вы - приглашенный фасилитатор в компании «ТехноСклад». Компания внедряет новую систему автоматизации логистики. Проект буксует уже полгода:

- разработчики обвиняют заказчика («Они сами не знают, чего хотят»);
- заказчик (отдел логистики) обвиняет разработчиков («Рисуют интерфейс ради интерфейса, работать невозможно»);
- совещания превращаются в перепалку, сроки горят.

Сегодня Вам нужно провести сессию продолжительностью **2 часа**, чтобы сдвинуть проект с мертвой точки.

1. Дизайн сессии и выбор методов

Задание 1. Целеполагание: текущая цель встречи от руководителя звучит так: «*Давайте просто поговорим о проблемах*». Вам нужно переформулировать ее в конструктивную цель фасилитационной сессии (**SMART-подход**) и определить ожидаемый результат (артефакт) на выходе.

Задача: напишите цель встречи и ожидаемый результат (например, «Согласованный список из 5 приоритетных доработок интерфейса с назначенными ответственными»).

Задание 2. Выбор инструмента (метод): на этапе обсуждения проблем команда начинает кричать одновременно, перебивая друг друга. Вам нужно собрать все жалобы и идеи, никого не обидев.

Вопрос: какой метод генерации и сбора идей Вы выберете: классический Brainstorming устно или Silent Brainwriting (на стикерах / в электронной среде)? Обоснуйте свой выбор ровно двумя аргументами, ссылаясь на психологию данной группы.

Задание 3. Структура (Agenda): разработайте тайминг (дизайн) сессии на 120 минут. Укажите блоки и методы для каждого этапа. *Пример структуры:*

Время	Этап	Метод
0:00-0:10	Открытие и правила	Check-in / Icebreaker
...	...	...

Задача: заполните оставшиеся ключевые этапы (анализ проблем, генерация решений, принятие решений, закрытие), подобрав под каждый подходящий инструмент из курса (например, Affinity Diagram, Dot Voting).

2. Управление групповой динамикой

Задание 4. Работа со «сложным участником»: в разгар спора встает ведущий разработчик и говорит: «*Все Ваши требования глупые, API такое не потянет, я вообще ухожу курить*». Встает начальник отдела логистики: «*Если к понедельнику не будет готово, лишу премии весь отдел!*».

Задача: опишите алгоритм Ваших действий как фасилитатора в следующие 60 секунд. Что именно Вы скажете обоим участникам, чтобы вернуть их за стол переговоров? (Используйте технику «Я-сообщений» или возврат к правилам).

Задание 5. Перевод позиций в интересы: заказчик заявляет позицию: «Мне нужна зеленая кнопка «Сделать всё хорошо» вот здесь».

Задача: напишите скрипт Вашего диалога с заказчиком (3 реплики), используя вопросы для перехода от позиции к интересу. *Образец:* *Фасилитатор:* «Какую проблему решит эта кнопка?» *Заказчик:* «Я трачу 2 часа на сверку накладных...» *Фасилитатор:* «То есть Ваш интерес - сократить время ручного ввода?»

Задание 6. Приоритетизация: команда нагенерировала 30 идей по спасению проекта. Время подходит к концу. Нужно выбрать 3 главные задачи на следующий спринт.

• **Вопрос:** какой метод быстрого принятия группового решения Вы используете: голосование голосом, закрытое голосование точкам или анализ матрицей *Impact/Effort*? Почему этот метод лучше всего защитит решение от последующих споров («А мы договаривались о другом»)?

3. Адаптация к цифровой среде

Задание 7. Онлайн-переезд: в середине Вашей очной встречи выясняется, что в здании отключили электричество. Половина команды может продолжить работу только из дома через ноутбуки.

Задача: назовите два конкретных цифровых инструмента которые Вы развернете за 10 минут, чтобы перенести визуальную часть работы без потери данных. Какое главное правило онлайн-этики Вы введете немедленно, чтобы избежать каши в эфире?

Задание 8. Энергия экрана: Вы видите, что участники, ушедшие в онлайн, начали выключать камеры и отвечать в мессенджеры вместо участия в дискуссии. До конца сессии еще 30 минут.

Вопрос: предложите одну быструю интерактивную технику, которая мгновенно вернет внимание аудитории к экрану.

Типовые вопросы к экзамену:

1. Разница между ответственностью лидера за результат проекта и ответственностью фасилитатора за нейтральность процесса обсуждения.
2. Ограничение роли руководителя при фасилитации собственной команды в условиях конфликта интересов или оценки персонала.
3. Поддержание объективности фасилитатора даже при личном несогласии с мнением большинства участников группы.
4. Снижение сопротивления изменениям. Использование групповой работы для трансформации сотрудников из объектов изменений в их соавторов.
5. Управление стадиями развития группы. Распознавание этапа «Шторма» по модели Такмана как наиболее критичного момента для вмешательства модератора.
6. Работа со сложными участниками. Применение техник нейтрализации поведения «Критика» через структурирование его критики и запрос конструктивных альтернатив.
7. Подготовка сценария сессии. Разработка детального тайминга (повестки) на 90 минут, включающего этапы открытия, генерации идей, анализа и планирования действий.
8. Генерация большого объема идей, выбор метода.
9. Структурирование информации. Выполнение группировки разрозненных данных.
10. Принятие взвешенных решений.
11. Проведение ретроспективы.
12. Организация онлайн-взаимодействия.
13. Учет специфики удаленной работы, включая технические риски, когнитивную нагрузку от экрана и поддержание вовлеченности.
14. Использование цифровых инструментов. Сравнение функционала физической доски и виртуальных платформ для выбора оптимального способа визуализации.
15. Адаптация классических методов.

16. Визуализация смыслов. Применение цвета, иконок и стикеров на онлайн-доске для снижения когнитивной нагрузки и улучшения восприятия текста.
17. Управление вниманием аудитории.
18. Выявление истинных потребностей. Различение заявленных позиций участников и их скрытых интересов с последующим перефразированием требований в потребности.
19. Достижение согласия. Работа с консенсусом как готовностью меньшинства поддержать решение, а не обязательным единогласием всех присутствующих.
20. Конструктивная обратная связь. Трансформация обвинений собеседника в формат «Я-сообщений» для снятия защитной реакции и продолжения диалога.
21. Поиск взаимовыгодных решений. Помощь сторонам с противоположными целями (бизнес - скорость, ИТ - надежность) в поиске компромисса типа Win-Win (например, поэтапный запуск).
22. Интеграция навыков в профессию. Обоснование необходимости фасилитации для руководителя ИТ-проектов в связи с кросс-функциональностью команд и неопределенностью требований Agile.