Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»
Московский областной филиал

Экономики и менеджмента
(наименование структурного подразделения (института/факультета)

УТВЕРЖДЕНО
Директор филиала
Арсенян А.З.

Электронная подпись

ПРОГРАММА МАГИСТРАТУРЫ
38.04.02 Деловое администрирование
(наименование образовательной программы)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В. ДВ. 04. 02 Формирование команды проекта
(код и наименование РПД)

Магистр
(уровень образования)

Очная, заочная
(форма(формы) обучения)

Год набора – 2025

Красногорск, 2024г.

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат:
00DAA02066BBB2FFF23A159B9219BEBE55
Владелец: Арсенян Арташес Завенович
Действителен: с 23.10.2023 до 15.01.2025

Автор – составитель:
к. психол. н., доцент, заведующий кафедрой менеджмента Выпряжкина И.Б.
(ученое звание, ученая степень, должность) *(Ф.И.О.)*

Заведующий кафедрой:
к. психол. н., доцент, заведующий кафедрой менеджмента Выпряжкина И.Б.
(ученое звание, ученая степень, должность) *(Ф.И.О.)*

Рабочая программа дисциплины рассмотрена и одобрена на заседании кафедры менеджмента

(наименование структурного подразделения)

Протокол от «30» августа 2024 г. № 01

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы……..…4
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы……...…4
3. Содержание и структура дисциплины…….....5
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине……....6
5. Методические материалы для освоения дисциплины…….....31
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет"…….....39
6.1. Основная литература……39
6.2. Дополнительная литература…….……...39
6.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация…….....40
6.4. Интернет-ресурсы…….40
6.5. Иные источники
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы……..40

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы

1.1 Дисциплина Б1.В. ДВ. 04. 02 «Формирование команды проекта» обеспечивает овладение следующими компетенциями:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
УК-3	Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленных целей	1.2.2.	начальный этап освоения компетенции
УК-5	Способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия	2.2	промежуточный этап освоения компетенции

1.2 В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

Профессиональные действия (ОТФ)[1]	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
-Обеспечение системы стимулирования, мотивации и развития сотрудников в коллективе; -Операционное управление в подразделениях организации.	УК-3 1.2.2	знания: - современные теории, концепции, методы и инструменты управления организациями, подразделениями, группами сотрудников; - методы и технологии управления командой; - стратегии и методы управления конфликтами; - типы, стратегию и тактику переговоров
		умения: - определять стратегию и методы ведения переговоров
		навыки: - ведения переговоров и разрешения конфликтных ситуаций в проекте
-Обеспечение системы стимулирования, мотивации и развития сотрудников в коллективе; -Операционное	УК-5 2.2	знания: - современные теории, концепции, методы и инструменты межкультурного взаимодействия; - методы и технологии коммуникаций на разных стадиях формирования команды;
		умения:

[1]Результаты Форсайт- сессии. Уровень квалификации – 7 (магистратура).

управление в подразделениях организации.		- определять стратегию и методы ведения переговоров в процессе межкультурного взаимодействия
		навыки: - анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия

2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

Объем дисциплины Б1. В. ДВ. 04. 02 «Формирование команды проекта» составляет 3 зачетные единицы, всего - 108 акад., (81астр.ч).

По очной форме обучения: количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем составляет 24 акад. ч (18 астр. ч.), из них, лекции – 8 акад. часов (6 астр. ч.), практические занятия – 16 акад. часа (12 астр. ч.). Самостоятельная работа составляет 80 акад. часов (60 астр. ч.).

Изучение дисциплины Б1. В. ДВ. 04. 02 «Формирование команды проекта» предусмотрено на 1 курсе во втором семестре.

Для подготовки к изучению дисциплины обучающиеся должны овладеть компетенциями, формируемыми следующими дисциплинами учебного плана: -Б1.В.ДВ.02.01 Управление человеческими ресурсами, Б1.В.ДВ.08.01 Цифровое общество и управление цифровой репутацией.

Знания, умения и навыки, сформированные в процессе изучения дисциплины Б1. В. ДВ. 04. 02 «Формирование команды проекта» в дальнейшем применяются для изучения следующих дисциплин, предусмотренных учебным планом: Б1.В.02 Академическое письмо, Б1.В.02.01 Правила оформления магистерской диссертации, Б3.О.01 Подготовка к защите и защита выпускной квалификационной.

Форма промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом – зачет.

3. Содержание и структура дисциплины (модуля)

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины (модуля), час.						Форма текущего контроля успеваемости[4], промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л/ЭО, ДОТ*	ЛР/ ЭО, ДОТ *	ПЗ/ ЭО, ДОТ *	КСР/ Консультация к экзамену		
Очная форма								
1	Управление человеческими ресурсами проекта	**26**	2		4		20	О
2	Команда проекта: понятие, формирование	**26**	2		4		20	О, Д
3	Эффективное ведение переговоров	**26**	2		4		20	О, Д
4	Управление командой проекта	**26**	2		4		20	О, Д
Промежуточная аттестация		**4**				4		зачет

	108	**8**	**-**	**16**		**80**	

Примечание:
* – формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), доклад (Д) по одной из тем.
** - формы промежуточной аттестации: зачет в форме подготовки презентации и защиты аналитической записки

Содержание дисциплины

Тема 1Управление человеческими ресурсами проекта

- Управление человеческими ресурсами проекта.
- Процессы управления человеческими ресурсами проекта.
- План управления человеческими ресурсами проекта.

Тема 2Команда проекта: понятие, формирование

- Определение команды, типология команд, цели команды.
-Тип мышления: типологический опросник Майерс-Бригс.
- Четыре пары основных характеристик типов личности: экстраверсия-интроверсия, сенсорика-интуиция, мышление-чувствование, решение-восприятие.
-Жизненный цикл команды проекта.
-Этапы формирования и параметры образования команды.
-Принципы проектирования эффективных организаций.

Тема 3Эффективное ведение переговоров
- Понятие переговорного процесса.
- Виды и функции переговоров.
- Субъекты и предмет переговоров.
- Понятие «результат переговоров».
- Морально-этическая сторона ведения переговоров.

Тема 4Управление командой проекта

- Основные понятия конфликтного взаимодействия: социальная и психическая напряженность, ранг или значимость оппонента в социальном пространстве, дистанция, социальная мобильность.
- Межличностная коммуникация.
- Манипулирование как реализация корыстных интересов.
- Виды манипулирования: экономическое, политическое, бюрократическое, идеологическое, психологическое.
- Стрессы и управление эмоциональным состоянием.
- Эффективность работы группы. Факторы, влияющие на эффективность работы группы.

3. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине

В ходе реализации дисциплины Б1. В. ДВ. 04. 02 «Формирование команды проекта» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

Тема (раздел)		Формы (методы) текущего контроля успеваемости
Тема 1.	Управление человеческими ресурсами проекта	опрос, доклад
Тема 2.	Команда проекта: понятие, формирование	опрос, доклад
Тема 3.	Эффективное ведение переговоров	опрос, доклад
Тема 4.	Управление командой проекта	опрос, доклад

Зачет проводится в форме устного зачета и/или тестирования с применением следующих методов (средств):

- Для проверки знаний в области управления командой - вопросы, тесты и т.п.
- Для проверки умения применять стратегию и методы ведения переговоров - тесты, задачи и т.п.
- Для проверки навыков практического применения современных методов командообразования – тесты, практико-ориентированные задания и т.п.

Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

Задание для текущего контроля и проведения промежуточной аттестации должны быть направлены на оценивание:

1. уровня освоения теоретических понятий, научных основ профессиональной деятельности;

2. степени готовности обучающегося применять теоретические знания и профессионально значимую информацию, сформированности когнитивных умений.

3. приобретенных умений, профессионально значимых для профессиональной деятельности.

Задания для оценивания когнитивных умений (знаний) должны предусматривать необходимость проведения аттестуемым интеллектуальных действий:

– по дифференциации информации на взаимозависимые части, выявлению взаимосвязей между ними и т.п.;

– по интерпретации и творческому усвоению информации из разных источников, ее системного структурирования;

– по выявлению значения предмета учебной дисциплины для достижения конкретной цели, на основе проникновения в суть общественных явлений и процессов;

– по комплексному использованию интеллектуальных инструментов учебной дисциплины для решения учебных и практических проблем.

При составлении заданий необходимо иметь в виду, что они должны носить практико-ориентированный комплексный характер, быть направлены на формирование и закрепление профессиональных компетенций. Текущий контроль предназначен для проверки хода и качества формирования компетенций, стимулирования учебной работы обучаемых и совершенствования методики освоения новых знаний. Он обеспечивается проведением семинаров, оцениванием контрольных заданий, проверкой конспектов лекций, периодическим опросом слушателей на занятиях.

Формы, методы и периодичность текущего контроля определяет преподаватель. Промежуточная аттестация предназначена для определения уровня освоения всего объема учебной дисциплины. Промежуточная аттестация по дисциплине Б1. В. ДВ. 04. 02 «Формирование команды проекта» проводится в форме зачета. На зачете оценивается уровень освоения дисциплины и степень сформированности компетенций.

При текущем контроле уровень освоения учебной дисциплины и степень сформированности компетенции определяются оценками «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно»:

«ОТЛИЧНО» – обучаемый показывает высокий интеллектуальный и общекультурный уровень, глубокое и всестороннее знание предмета, целостное представление о системе знания, владеет концептуальными основами команды и командообразования, компетентно определяет их значение для обеспечения управленческой деятельности, аргументировано и логично излагает материал, умеет применять теоретические знания для анализа современных управленческих явлений и процессов, связывать его результаты с предстоящей профессиональной деятельностью.

«ХОРОШО» – обучаемый показывает свой интеллектуальный и общекультурный уровень, твердо знает предмет учебной дисциплины, имеет общее представление о системе знания, его философской и правовой областей, о методах и формах командообразования, логично излагает изученный материал, умеет применять теоретические знания для анализа современных управленческих явлений и процессов, связывать его результаты с предстоящей профессиональной деятельностью.

«УДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО» – обучаемый показывает свой общекультурный уровень, в основном знает предмет учебной дисциплины, имеет определенное представление о ее философской и правовой областях, об актуальных проблемах управления командой, фрагментарно излагает изученный материал и ситуативно увязывает с предстоящей профессиональной деятельностью.

«НЕУДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО» – степень освоения учебной дисциплины обучаемым не соответствует критериям, предъявляемым к оценке «удовлетворительно».

Зачет проводится по вопросам

Перечень вопросов к зачету изложен ниже.

Критерии оценки знаний

Оценка определяется следующими тремя составляющими:

- результатами ответа на 1-й вопрос;
- результатами ответа на 2-й вопрос;
- результатами ответов на дополнительные вопросы.

При этом учитывается текущая успеваемость, посещаемость занятий и выполнение заданий на самостоятельную работу.

Результаты зачета оцениваются:

«зачтено» - при наличии у студента глубоких, исчерпывающих знаний, грамотном и логически стройном построении ответа по следующим направлениям дисциплины:

- Сущность научных исследований, признаки, виды;
- глубокое знание методов проведения научных исследований;
- владение методами написания научных работ по выбранной проблеме;
- применение полученных знаний для решения практических задач.

- при наличии твердых и достаточно полных знаний, логически стройном построении ответа при незначительных ошибках по направлениям, перечисленным выше.

- при наличии твердых знаний, изложении ответа с ошибками, уверенно исправленными после наводящих вопросов по изложенным выше вопросам.

«не зачтено» - при наличии грубых ошибок в ответе, непонимании сущности излагаемого вопроса, неуверенности и неточности ответов после наводящих вопросов по вопросам изучаемой дисциплины:

Оценка выставляется в аттестационной ведомости

Материалы текущего контроля успеваемости.

Примерные темы для подготовки докладов

Тема 1: «Управление человеческими ресурсами проекта**»**

Дискуссия. Вопросы к обсуждению:

-Как повысить использование человеческого фактора в проекте?

-Какие участники проекта играют, по Вашему мнению, ключевую роль?

-Может ли система управления командой проекта меняться на разных фазах жизненного цикла проекта?

-Как Вы думаете, какое положение необходимо занять человеку к группе: руководство и подчинение или сотрудничество

Кейс. При реализации подавляющего большинства проектов ключевую роль в достижении проектных целей и результатов играет человеческий фактор. Это обусловлено тем, что эффективное решение вопросов, связанных с генерированием и финансовым обеспечением проектных идей, и финансовым обеспечением проектных идей, выявлением проектных рисков, структуризацией проектов и оценкой эффективности инвестиционных вложений, возможно при условии наличия слаженной профессиональной команды проекта, при этом управление проектной командой в значительной степени отличается от текущего управления персоналом компаний. По мнению управляющих проектами, результативность работы эффективных и неэффективных проектных команд отличается, что актуализирует комплексное рассмотрение основных вопросов управления командой проекта.

Как повысить использование человеческого фактора в проекте? Ответ обоснуйте.

Тема 2 « Команда проекта: понятие, формирование**»**

Дискуссия. Вопросы к обсуждению:

- На каком уровне организации, по Вашему мнению, команды проекта могут функционировать более эффективно?

-Как масштабы проекта могут влиять на состав и функции команды управления проекта?

- Как группы участников команды проекта могут эффективно взаимодействовать друг с другом?

- Какие этапы в жизненном цикле обеспечивают реализацию стратегических целей команды проекта.

Задание: ***Как модель циркулирования информации в группе может влиять на коммуникативное измерение.***

Структура рабочей команды является сложным образованием, включающим ряд измерений или параметров, в частности: формально-статусное измерение - субординированную систему должностных позиций, образующих систему формальных, должностных отношений; неформальное измерение — систему внутригрупповых позиций, основывающихся на психологических предпочтениях людей и образующих систему неформальных отношений; коммуникативное измерение — модель циркулирования информации в группе; групповые нормы - набор поведенческих правил; лидерское измерение - имеется в виду соотношение основных лидерских ролей, роли лидера в системе деловых отношений (по специальной терминологии — деловой лидер) и роли лидера в системе психологических, эмоциональных отношений (по специальной терминологии — эмоциональный лидер).

Тема 3 « Эффективное ведение переговоров**»**

Вопросы к опросу:

- Как повысить эффективность переговоров в проекте?

- Как твердость обеспечивает успешное проведение переговоров, и всегда ли это качество необходимо использовать?

- Какие действия необходимо принять, если участник не настроен на конструктивное сотрудничество?
- За счет каких факторов можно обеспечить конструктивность при проведении переговоров?

Задание: Какие действия необходимо принять, если участник не настроен на конструктивное сотрудничество? Ответ аргументируйте.

Желание решить проблему – самая главная предпосылка для того, чтобы вступить в переговоры, поскольку ваш настрой и желание найти компромиссное решение, устраивающее обе стороны, уже изначально как бы предопределяют успешное их завершение. Настрой на конструктивное сотрудничество в долгосрочном плане сегодня выгоднее сиюминутного успеха, достигнутого путем жесткого прессинга и диктата. Настрой на конструктивное сотрудничество не имеет ничего общего с мягкотелостью и беспринципностью, именно твердая и принципиальная позиция в сочетании с гибкостью, умением маневрировать и уступать обеспечивают успех переговоров.

Тема 4 «Управление командой проекта**»**

Вопросы к опросу:

-Что необходимо делать участникам команды, если миссия команды является невыполнимой?
- Как достичь оптимальной структуры группы?
- Какие из внешних признаков, по Вашему мнению, обеспечивают более высокий уровень сплоченности команды проекта?
-Почему правильная структура для маленькой, сильной команды вряд ли будет работать для команды разработки больших приложений?

Оценочные материалы промежуточной аттестации

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
УК-3	Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленных целей	1.2.1	Начальный этап освоения
УК-6	Способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия	2.2	промежуточный этап освоения

Компонент компетенции	Индикатор оценивания	Критерий оценивания
УК-3	Использует теоретические и методологические основы командной работы, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленных целей	«ЗАЧТЕНО» – обучаемый показывает интеллектуальный и общекультурный уровень, знание предмета, целостное представление о системе знания, владеет концептуальными основами команды и командообразования, компетентно определяет их значение для организации и руководства работой команды, аргументировано и логично излагает материал, умеет применять теоретические знания для построения командной стратегии, связывать результаты с предстоящей профессиональной деятельностью. «НЕ ЗАЧТЕНО» – степень освоения учебной дисциплины обучаемым не соответствует предъявляемым критериям
УК-5	отбирает и применяет методы межкультурного взаимодействия с учетом этнических, религиозных, гендерных и возрастных отличий и психофизиологических особенностей	«ЗАЧТЕНО» – обучаемый показывает интеллектуальный и общекультурный уровень, знание предмета, целостное представление о системе знания, владеет концептуальными основами команды и командообразования, компетентно определяет их значение для организации и руководства работой команды, аргументировано и логично излагает материал, умеет применять теоретические знания для построения командной стратегии, связывать результаты с предстоящей профессиональной деятельностью. « «НЕ ЗАЧТЕНО» – степень освоения учебной дисциплины обучаемым не соответствует предъявляемым критериям

Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация по дисциплине Б1. В. ДВ. 04. 02 «Формирование команды проекта» может проводиться в форме устного опроса и/или тестирования.

Перечень вопросов к зачету

1. Организация управления персоналом в проекте.
2. Набор команды проекта.
3. Развитие команды проекта.
4. Личные качества и компетенции руководителя проекта.
5. Корпоративная система управления проектами.
6. Подготовка персонала в области управления проектами.
7. Внедрение корпоративной системы управления проектами.
8. Процессы управления проектами.
9. Команда проекта и проектная группа - есть ли между ними разница?
10. Что означает жизненный цикл развития команды проекта?

11. Как сдать эффективную команду?
12. Зачем нужна матрица компетенций?
13. Что такое лидерство? Почему хороший менеджер должен обладать качествами лидера?
14. Какими компетенциями должен обладать менеджер проекта?
15. Дайте определение переговорам.
16. Раскройте основные функции переговоров в современном обществе.
17. Что такое планирование переговоров?
18. Назовите основные источники информационной подготовки к переговорам.
19. Каковы основные стадии переговоров и их характеристики.
20. Раскройте различие в понятиях «позиция» и «интересы».
21. Назовите основные характеристики начала переговоров.
22. Назовите особенности этапа подготовки к переговорам.
23. Какие разногласия могут возникать на переговорах?
24. Назовите основные стратегии и тактики переговорного процесса.
25. Назовите основные модели поведения сторон в переговорах.
26. Раскройте содержание понятия «манипуляция».
27. Раскройте содержание психологических механизмов манипулятивного воздействия на переговорах.
28. Назовите основные критерии успешных переговоров.
29. Назовите основные преимущества ведения переговоров командой и одним человеком.
30. Охарактеризуйте специфику проведения переговоров на «своей», «чужой» и нейтральной территории.

Тест по дисциплине

№1. Формирование команды проекта как особая область менеджмента направлено на _____ развитие организации направлено. Заполните пробел.
(1). инновационное;
2. информационное;
3. инвестиционное;
4. интеграционное.

№2. Существуют различные методы реагирования на риски в проектном менеджменте. Выберите из перечисленных тот, который не существует.
1. избежание риска;
2. передача риска;
(3). трансформация риска;
4. удержание риска.

№3. В одном из вариантов нарушена последовательность процесса управления рисками в проекте. Укажите его.
1. планирование управления рисками идет перед идентификацией рисков;
2. оценка рисков идет перед планированием реагирования на выявленные значимые риски;
(3). мониторинг и контроль рисков идет перед оценкой рисков;
4. планирование реагирования на выявленные значимые риски идет перед мониторингом и контролем рисков.

№4. Существуют различные процессы в управлении интеграцией проекта. Укажите тот, который не существует.
1. объединение;
(2). распределение;

3. унификация;
4. идентификация.

№5. В жизненном цикле проекта существуют различные смысловые фазы. Укажите ту, которая не существует.
1. эксплуатационная;
2. ликвидационная;
3. инвестиционная;
(4). интеграционная.

№6. На практике сформированы несколько основных правила обучения управлению проектами. Укажите тот вариант, которого не существует.
1. предварительная активная диагностика;
2. применение единого сквозного учебного или рабочего проекта;
(3). использование комбинации активных форматов при обучении;
4. четкая проработка условий проведения обучения.

№7. Укажите не существующий управляемый параметр проекта.
1. объемы и виды работ по проекту;
2. стоимость, издержки и расходы по проекту;
3. временные параметры, включающие сроки;
(4). нет верного ответа.

№8. Методы управления проектами позволяют _____. Заполните пробел.
(1). определить исполнителей проекта и провести его обоснование;
2. выявить инициативы проекта, цели и основные этапы работы;
3. определить необходимые бюджеты и сроки финансирования;
4. все ответы верные.

№9. Жизненный цикл проекта обычно определяет, _____. Заполните пробел.
1. когда будет распределена полученная прибыль;
2. в какую фазу будут организованны отпуска сотрудников;
3. когда менеджер будет выполнять обязанности руководителя проекта;
(4). в какой момент каждой фазы должны быть получены результаты.

№10. Ниже указаны важные аспекты управления проектом. Укажите ошибочный.
(1). регулярность деятельности;
2. качество управления;
3. выполнение проекта в срок;
4. выполнение проекта в пределах сметы.

№11. Выберите истинное утверждение.
1. Формирование команды проекта не отличается от других областей управления.
(2). Временный характер проекта ставит уникальные проблемы перед руководителями проектов.
3. В треугольник параметров проекта входит команда, бюджет проекта и его длительность.
4. Все утверждения ложны.

№12. Выберите ложное утверждение.

1. Классификация проектов важна для проектно-ориентированной компании и играет особую роль при управлении портфелем проектов.
2. Шлюзы жизненного цикла проекта – это своего рода фильтры, пройти через которые можно только при достижении промежуточных целей и получении промежуточных результатов
(3). Жизненный цикл проекта включает следующую очередность фаз: инициирование, завершение и реализацию.
4. Все утверждения истинны.

№13. Укажите истинное утверждение.
1. Любой работник организации может быть эффективным руководителем проекта.
(2). Руководитель проекта отвечает за его осуществление.
3. Инициатор проекта обычно имеет четкие представления относительно всех аспектов проекта.
4. Все утверждения истинны.

№14. Укажите ложное утверждение.
1. Команда проекта должна потратить много времени на четкое определение проекта, прежде чем начать его реализовывать.
2. Организационное проектирование проекта включает описание взаимодействия участников проекта между собой и компаний.
3. Временный характер проекта ставит перед руководителями проектов уникальные проблемы.
(4). Все утверждения истинны.

№15. Выберите истинное утверждение.
1. В проекте не могут присутствовать одновременно заказчик, спонсор, куратор и руководитель.
2. Лучший руководитель проекта - это выпускник технического университета.
(3). Для обеспечения оптимального использования ресурсов лучше всего использовать матричные схемы.
4. Куратор обязан принимать финансовые решения по проекту единолично, так как несет за них полную материальную ответственность.

№16. Управляющей подсистеме для осуществления функций управления требуется располагать определенными ресурсами. Укажите ресурс, который не требуется.
1. материальными;
2. трудовыми;
3. финансовыми;
(4). административными.

№17. Укажите внутренний фактор, соответствующий внешнему фактору «наука и техника».
(1). сфера обеспечения;
2. сфера изготовления;
3. сфера сбыта;
4. сфера финансов.

№18. Укажите внешний фактор, соответствующий внутреннему фактору «руководство».
(1). политика;
2. общество;

3. законы и право;
4. культура.

№19. Выберите истинное утверждение.
1. Жесткие процедуры планирования не являются необходимыми для небольших по объему и коротких проектов.
2. Спецификации проекта определяют требования по качеству.
3. Тестирование создаваемых прототипов может быть частью спецификаций.
(4). Все утверждения истинны.

№20. Выберите истинное утверждение.
1. Поздний старт работ не учитываются при планировании.
(2). PERT-анализ используется совместно с графиком Гантта.
3. График Гантта показывает логические взаимосвязи между работами проекта.
4. Все утверждения истинны.

№21. Выберите истинное утверждение.
1. При планировании затрат накладные всего проекта не учитываются.
2. Критический путь - это самая короткая длительность проекта
(3). Ответственные за выполнение отдельных работ проекта должны быть вовлечены в процесс планирования.
4. Все утверждения ложны.

№22. Выберите ложное утверждение.
1. В общем случае проекты могут быть инициированы кем угодно.
2. Руководитель проекта ответственен за целеполагание проекта.
(3). Главная цель проекта может не включать показатели измеримости.
4. Все утверждения истинны.

№23. Выберите истинное утверждение.
1. «Мозговой штурм» не имеет ничего общего с управлением проектами.
(2). Основная стратегия реализации проекта должна быть по возможности протестирована до начала осуществления проекта.
3. Главная цель проекта - это цель его руководителя.
4. Все утверждения ложны.

Практико-ориентированное задание 1:

При реализации подавляющего большинства проектов ключевую роль в достижении проектных целей и результатов играет человеческий фактор. Это обусловлено тем, что эффективное решение вопросов, связанных с генерированием и финансовым обеспечением проектных идей, и финансовым обеспечением проектных идей, выявлением проектных рисков, структуризацией проектов и оценкой эффективности инвестиционных вложений, возможно при условии наличия слаженной профессиональной команды проекта, при этом управление проектной командой в значительной степени отличается от текущего управления персоналом компаний. По мнению управляющих проектами, результативность работы эффективных и неэффективных проектных команд отличается, что актуализирует комплексное рассмотрение основных вопросов управления командой проекта.

Как повысить использование человеческого фактора в проекте? Ответ обоснуйте.

Практико-ориентированное задание 2:

При организации работы над проектом необходимо решит две главные задачи: как сформировать команду проекта; как организовать эффективную работу команды. В зависимости от специфики, размера и типа проекта в его реализации могут принимать участие от одной до нескольких десятков организаций и столько же отдельных специалистов. У каждого из них свои функций, принято объединять в совершенно конкретные группы участников проекта, в состав которых входят: заказчики, инвесторы, проектировщики ресурсов, подрядчики, консультанты, лицензиары, финансовые институты - банки и, наконец, команда проекта, возглавляемая проект - менеджером, а также другие участники зависимости от специфики проекта.

Какие из перечисленных участников проекта играют, по Вашему мнению, ключевую роль? Ответ обоснуйте.

Практико-ориентированное задание 3:

Система управления созданной командой проекта включает организационное планирование, кадровой обеспечение, а также функции контроля и мотивации трудовых ресурсов для эффективного хода работ и завершения проекта. Система нацелена на руководство и координацию деятельности команды проекта, использует разные стили руководства, методы мотивации, административные методы, повышение квалификации кадров на всех фазах жизненного цикла проекта.

Может ли система управления командой проекта меняться на разных фазах жизненного цикла проекта? Поясните.

Практико-ориентированное задание 4:

К основным характеристикам команды проекта относят: состав, структура, групповые процессы. Состав: Это совокупность характеристик членов команды, важных для анализа ее как единого целого(например, численность, возрастной , половой, состав). Структура: Рассматривается с точки зрения функций, выполняемых отдельными членами команды, а также с точки зрения межличностных отношений в ней. Выделяют структуры предпочтений, власти и коммуникаций.

Какая из перечисленных характеристик оказывает решающее значение на формирование команды проекта? Почему?

Практико-ориентированное задание 5:

К групповым процессам относятся такие показатели динамики, как процесс развития, сплочения группы, процесс группового давления, выработки решений. Совокупность показателей, определяющих положение человека в команде, включает: систему групповых ожиданий; систему статусов и ролей членов группы. По отношению к каждому члену у группы есть своя система ожиданий. Поведение, соответствующее групповым нормам и правилам, поощряется, не соответствующее им - наказывается. Статусно-ролевые отношения отражают систему взаимосвязей, складывающихся в группе. Каждый человек занимает определенное положение в группе: по вертикали - руководство и подчинение, по горизонтали - сотрудничество. Это отражается на статусе каждого члена.

Статус реализуется через систему ролей, функций, выполняемых человеком в соответствии с его положением в группе.

Как Вы думаете, какое положение необходимо занять человеку к группе: руководство и подчинение или сотрудничество? Ответ аргументируйте.

Практико-ориентированное задание 6:

Команда проекта — временная группа специалистов, создаваемая на период выполнения проекта. Основная задача этой группы — обеспечение достижения целей проекта. Создается целевым образом на период осуществления проекта. Включает также всех внешних исполнителей и консультантов. Команда управления проектом — члены команды проекта, которые непосредственно вовлечены в управление проектом, включая представителей некоторых участников проекта и технический персонал. В небольших проектах эта команда может включать в себя практически всех членов команды проекта. Главная задача команды управления проектом — осуществление функций управления проектом для эффективного достижения целей проекта. Команды проекта могут существовать на разных уровнях организации: совет директоров, группы менеджеров, занимающихся планированием или реорганизацией, проектные группы.

На каком уровне организации, по Вашему мнению, команды проекта могут функционировать более эффективно? Ответ аргументируйте.

Практико-ориентированное задание 7:

В практике можно выделить три основные модели формирования команды проекта:

- Привлечение руководителей или специалистов к работе над проектом по совместительству с основной работой. Эта модель выбирается для ограниченных по времени и ресурсам проектов. Руководство предприятия назначает руководителя проекта из числа штатных сотрудников. При этом руководитель проекта продолжает выполнять обязанности по основной должности и по совместительству руководит проектной командой. Ему предоставляются права по доступу к необходимой информации и по планированию и координации использования ресурсов, требующихся для реализации проекта. Проблемы при использовании такой модели могут заключаться в том, что менеджер проекта лишь в малой степени может влиять на сотрудников из других подразделений из-за приоритета их подчинения линейным руководителям подразделений. Повышенная нагрузка из-за работы над проектом и по основной должности может приводить к небрежностям по проектным заданиям.

- «Предприятие в предприятии» (классическая модель). Эта модель выбирается при комплексных и объемных задачах и необходимости тесной интеграции проекта с основной деятельностью предприятия. Работа в команде проекта имеет однозначный приоритет перед отношениями подчинения руководителям традиционных подразделений. Проект курируется непосредственно руководством, а руководитель и отдельные сотрудники проекта полностью или частично освобождаются от своей обычной деятельности.

- Смешанные формы. Чаще всего такая модель используется на средних предприятиях, исполняющих проекты. При этом, как правило, для руководства проектом подбирается опытный руководитель проекта (возможно — извне) и, в зависимости от

проекта, привлекаются квалифицированные специалисты из функциональных подразделений по совместительству с основной работой (под отдельные задачи могут быть привлечены также специалисты извне на время выполнения конкретной задачи). Вся ответственность при этом возлагается на руководителя проекта, который обычно имеет поддержку от руководства предприятия. Еще один вариант — назначение координатором проекта одного из высших руководителей компании. При этом для оперативной работы по проекту ему обычно выделяется молодой и перспективный сотрудник, который в дальнейшем может возглавить направление, связанное с проектом.

Какая модель формирования команды проекта более эффективна. Ответ поясните.

Практико-ориентированное задание 8:

Место и роль команд в проекте определяется целями входящих в них лиц и представителей участников проекта, степенью участия команды в процессах проекта и ее ответственностью. Состав и функции команды управления проекта зависят от масштабов, сложности и других характеристик проекта, однако во всех случаях ее состав должен обеспечить высокий профессиональный уровень всех возложенных на нее обязанностей.

Как масштабы проекта могут влиять на состав и функции команды управления проекта? Приведите аргументы.

Практико-ориентированное задание 9:

Культура команды менеджмента проекта различного типа в общем случае включает в себя национальную, корпоративную, организационную и профессиональную. По степени вовлеченности в проект в команде можно выделить три группы участников:

- основная группа — специалисты, непосредственно работающие над осуществлением проекта в тесном контакте друг с другом и знающие каждого члена группы;

- вторичная группа — более обширная, чем основная, объединяет специалистов и организации, оказывающие содействие членам основной группы, но не участвующие напрямую в осуществлении проекта и достижении его целей;

- вспомогательная (третичная) группа — люди, оказывающие влияние на членов основной и вторичной групп и на ход работ по проекту, но не вступающие с ними в прямое сотрудничество.

Как группы участников команды проекта могут эффективно взаимодействовать друг с другом? Ответ аргументируйте.

Практико-ориентированное задание 10:

Отечественные специалисты выделяют пять этапов в жизненном цикле команды проекта:

- Формирование. На этом этапе члены команды знакомятся друг с другом. Менеджер проекта занимается формированием благоприятных взаимоотношений и эффективного взаимодействия в команде, сплочением участников на основе главной цели проекта,

начинается выработка общих норм и согласование ценностей. Кроме этого менеджер выстраивает эффективные отношения с окружением и внешними участниками проекта.

- Этап срабатываемости участников. В процессе совместной работы над проектом проявляются различия в подходах и методах, используемых участниками, возникают трудности и конфликтные ситуации в работе команды. Менеджер проекта уделяет особое внимание формированию конструктивных позиций у участников проекта при решении возникающих проблем и оптимальному распределению ролей в команде.

- Этап нормального функционирования. К этому этапу у участников уже формируется чувство команды, все они, как правило, понимают, что от них требуется для достижения общей цели, и выполняют определенную для них в рамках проекта часть работы. Этот этап является самым продолжительным и самым продуктивным для проекта.

- Этап реорганизации. На этом этапе менеджер, как правило, производит изменения в количественном и качественном составе команды. Это связано с различными причинами, в том числе и с такими, как изменения в объемах и видах работ, необходимость замены некоторых работников из-за их непригодности, потребность в привлечении новых специалистов или временных экспертов.

- Этап расформирования команды. По завершении проекта команда расформировывается.

Какие этапы в жизненном цикле обеспечивают реализацию стратегических целей команды проекта.

Практико-ориентированное задание 11:

1. Структура рабочей команды является сложным образованием, включающим ряд измерений или параметров, в частности: формально-статусное измерение - субординированную систему должностных позиций, образующих систему формальных, должностных отношений; неформальное измерение — систему внутригрупповых позиций, основывающихся на психологических предпочтениях людей и образующих систему неформальных отношений; коммуникативное измерение — модель циркулирования информации в группе; групповые нормы - набор поведенческих правил; лидерское измерение - имеется в виду соотношение основных лидерских ролей, роли лидера в системе деловых отношений (по специальной терминологии — деловой лидер) и роли лидера в системе психологических, эмоциональных отношений (по специальной терминологии — эмоциональный лидер).

Как модель циркулирования информации в группе может влиять на коммуникативное измерение.

Практико-ориентированное задание 12:

Структура рабочих команд характеризуется: соподчиненностью неформальных (психологических) отношений формальным (должностным) отношениям; децентрализацией коммуникативных потоков; наличием норм, ориентирующих членов команды на эффективное выполнение заданий, коллективный характер действий, активное участие людей в деятельности команды и принятии решений; балансом и

взаимодополнением основных лидерских ролей, их встроенностью в систему эффективного управления командой.

Насколько сильно лидерские роли оказывают влияние на формирование структуры рабочих команд? Ответ аргументируйте.

Практико-ориентированное задание 13:

Сплоченность - свойство группы, характеризующееся степенью взаимосвязанности, единения людей. Ее рост обусловлен целым рядом факторов, например: сходством людей в ценностях, установках, ряда личностных черт; взаимной привлекательностью, обоюдной симпатией членов группы; соответствием целей группы потребностям ее членов; удовлетворенностью групповой деятельностью; возможностью людей участвовать в выработке коллективных решений; благоприятной психологической атмосферой в группе; оптимальным объемом группы.

Какие факторы, по Вашему мнению, могут снижать сплоченность группы? Почему?

Практико-ориентированное задание 14:

Высокая сплоченность важна с точки зрения эффективного функционирования команды, поскольку способствует: сохранению членства в группе; более активному участию индивидов в жизни группы; росту индивидуальной адаптации к группе и чувства личной безопасности; более высокой групповой продуктивности. Совершенно очевидно, что высокая групповая сплоченность важное условие эффективного функционирования рабочей команды.

Какие меры необходимо приять в случае снижения сплоченности группы? Ответ аргументируйте.

Практико-ориентированное задание 15:

Акмеологические особенности управления рабочей командой обнаруживают себя в стилевых характеристиках поведения руководителя. Одна из таких особенностей — стиль соучаствующего управления. Его отличают: регулярные совещания руководителя с подчиненными; открытость в отношениях между руководителем и подчиненными; вовлеченность подчиненных в разработку и принятие коллективных решений; делегирование руководителем подчиненным ряда управленческих полномочий; предоставление работнику возможности автономно разрабатывать те или иные проблемы, формулировать новые идеи и т. п., внося тем самым вклад в развитие инновационных процессов; поддержка личностного и профессионального роста работника.

В каких случаях применимы акмеологические особенности управления рабочей командой? Ответ поясните.

Практико-ориентированное задание 16:

Социальные технологии появились в структурах управления с того момента, когда специалисты начали рассматривать управление как систему, населенную субъектами управления, т. е. как социальную систему. Подходов к описанию функционирования социальных систем известно много, но мы предлагаем подойти к этой проблеме с позиции изучения отношений составляющих ее субъектов деятельности — руководителя системы и его «команды». В социальной психологии давно существует аксиома, утверждающая, что

изменение характеристик межсубъектных отношений непосредственно влияет на характеристики социальной системы. Состояние системы фиксируется с помощью определенного языка описания.

Согласны ли Вы с тем утверждением, что изменение характеристик межсубъектных отношений непосредственно влияет на характеристики социальной системы? Ответ аргументируйте.

Практико-ориентированное задание 17:

Эффективной технологией изменения таких характеристик социальной системы, как гибкость, адаптивность и управляемость, является имитационно-моделирующая система рефлексивного типа (ИМС). Имитационно-моделирующая система опирается на прочный операционный базис, позволяющий диагностировать, прогнозировать и изменять социальную систему от существующего до заданного состояния с ранее заказанными характеристиками. В основу ИМС положено представление о структуре деятельности как о циклической последовательности состояний субъекта деятельности (управления). В качестве состояний деятельности выделяются: М - мотивация, целеполагание; Д - действие; Р - рефлексия, знание, анализ.

В каких случаях имитационно-моделирующая система рефлексивного типа обеспечивает прогнозирование и изменение социальной системы? Ответ аргументируйте.

Практико-ориентированное задание 18:

Степень размытости отношений определяется различными позициями субъектов на кольце деятельности. Субъекты могут находиться в разных точках кольцевой структуры, что определяется их матрицамии характеризует их отношения. Для выявления характеристик конфликтных ситуаций и разногласий субъектов необходимо определять характеристики матриц: симметрию матриц; отличие матриц по параметрам; степень асимметрии матриц; параметры матриц. Все эти параметры интерпретируются социально как параметры отношений в социуме, которые влияют на «ткань» отношений субъектов.

Как степень размытости отношений может оказывать влияние на формирование команды проекта? Ответ поясните.

Практико-ориентированное задание 18:

В результате реализации технологического проектирования и имитационного моделирования управления могут осуществляться: повышение эффективности взаимодействия управленческих структур на всех уровнях организации; обеспечение гибкости и адаптивности системы управления организацией при появлении новых форм или направлений деятельности и решение соответствующих этим изменениям вопросов кадровой политики; децентрализация управления и соответствующая ей специализация управленческих структур организации; отработка взаимодействия между управленческими структурами при переходе к новым условиям, диктуемым законодательной, правовой или социальной сферой; выявление позиционно-конфликтных ситуаций и преодоление феномена группового профессионально-кланового эгоизма в системах управления.

За счет каких действий можно преодолеть феномен группового профессионально-кланового эгоизма ?

Практико-ориентированное задание 19:

Конфликт – основанное на противоречиях взаимодействие преследующих несовместимые интересы сторон, действия которых непосредственно направлены друг против друга. Признаки социального конфликта: как минимум две стороны; взаимозависимость сторон, побуждающая к участию в конфликте; несовместимость целей, ценностей и интересов сторон; нулевая сумма конфликтного взаимодействия; поведение, направленное на уничтожение интересов другой стороны; использование давления.

Как с помощью социального давления можно добиться целей в конфликте? Ответ аргументируйте.

Практико-ориентированное задание 20:

Выделяют следующие стадии развития конфликта: конфликтная ситуация - потенциальный конфликт, противоречивые позиции сторон; нарастание социальной напряженности; конфликтные действия (их острота зависит от значимости предмета конфликта, затраченных ресурсов, конфликтной культуры); затухание конфликта. По уровням можно выделить: внутриличностный, межличностный, между личностью и группой, межгрупповой. По причинам: целей, познания, чувственный.

Как межличностный конфликт может повлиять на развитие взаимоотношений между участниками команды проекта?

Практико-ориентированное задание 21:

Управление конфликтом – это целенаправленное воздействие по устранению причин или по коррекции поведения участников конфликта. Профилактика конфликта включает: правильный подбор и расстановка кадров; совершенствование систем оплаты труда; контроль за соответствием прав и обязанностей; создание благоприятного климата; уделение внимания неформальным коммуникациям в коллективе.

Как неформальные коммуникации могут влиять на процесс управления конфликтом?

Практико-ориентированное задание 22:

Выделяют следующие стратегии управления конфликтом в проекте: нормативная, административно-правовая или морально-правовая (максимальное использование норм, законов, использование суда и т.д.); реалистическая стратегия (использование силы, торга, обмана); идеалистическая стратегия (предполагает выигрыш всех сторон с изменением отношений и целей для снятия самой проблемы, породившей конфликт).

Какая из перечисленных стратегий управления конфликтом, по Вашему мнению, является более эффективной? Ответ аргументируйте.

Практико-ориентированное задание 23:

К основным стилям разрешения конфликта в проекте можно отнести: Силовой (выигрыш-проигрыш): явное преимущество в силе и ресурсах; достижение цели имеет высокую значимость; компромисс затруднителен, (объект неделим); избегание конфликта (проигрыш-проигрыш): недостаток ресурсов; значимость проблемы невысока; целесообразно затянуть время. Как вариант этого стиля – поддержание статус-кво (мирное сосуществование), часто в организациях реализуется в форме неофициального соглашения; приспособление (невыигрыш-выигрыш): высокая значимость сохранения

взаимоотношений; компромисс (непроигрыш-непроигрыш); сотрудничество (выигрыш-выигрыш)- поиск взаимоприемлемого решения на основе идеалистической стратегии.

Какой стиль разрешения конфликта более эффективен в случае реализации основных целей команды проекта? Ответ аргументируйте.

Практико-ориентированное задание 24:

Переговоры в проекте – это деловое взаимное общение с целью достижения совместного решения. Переговоры протекают в виде деловой беседы по вопросам, представляющим интерес для обеих сторон, и служат налаживанию кооперационных связей. Переговоры существенно различаются по своим целям: заключение договора о поставках, на проведение научно-исследовательских или проектных работ, соглашение о сотрудничестве и координации деятельности и т.д.

Как повысить эффективность переговоров в проекте? Ответ поясните.

Практико-ориентированное задание 25:

В процессе переговоров участники проекта хотят: добиться взаимной договоренности по вопросу в котором, как правило, сталкиваются интересы; достойно выдержать конфронтацию, неизбежно возникающую из-за противоречивых интересов не разрушая при этом отношения. Из практики замечено, что для успешного проведения переговоров по проекту необходимо наличие таких качеств, как целеустремленность, твердость, терпение.

Как твердость обеспечивает успешное проведение переговоров, и всегда ли это качество необходимо использовать? Ответ обоснуйте.

Практико-ориентированное задание 26:

Желание решить проблему – самая главная предпосылка для того, чтобы вступить в переговоры, поскольку ваш настрой и желание найти компромиссное решение, устраивающее обе стороны, уже изначально как бы предопределяют успешное их завершение. Настрой на конструктивное сотрудничество в долгосрочном плане сегодня выгоднее сиюминутного успеха, достигнутого путем жесткого прессинга и диктата. Настрой на конструктивное сотрудничество не имеет ничего общего с мягкотелостью и беспринципностью, именно твердая и принципиальная позиция в сочетании с гибкостью, умением маневрировать и уступать обеспечивают успех переговоров.

Какие действия необходимо принять, если участник не настроен на конструктивное сотрудничество? Ответ аргументируйте.

Практико-ориентированное задание 27:

Готовясь к предстоящим переговорам, пытаясь с их помощью добиться того или иного решения, не забывайте о том, что у вашего партнера по переговорам тоже есть свои интересы и требования, вполне возможно, вам придется иметь дело с этим человеком или людьми и в будущем, а люди, как известно, бывают злопамятными и в будущем они постараются поквитаться заняв гораздо более непримиримую и жесткую позицию. Кратко можно определить три группы итогов переговоров: победил-победил; победил-проиграл; проиграл-проиграл. Каждый из этих трех вариантов в равной степени может быть отнесен не только к итоговым результатам переговоров, но и к тому настрою, с которым человек садиться за стол переговоров.

Какую позицию необходимо занимать участнику переговоров, чтобы обеспечить итоги переговоров как «побелил-победил»? Ответ поясните.

Практико-ориентированное задание 28:

Итог переговоров, означающий равную победу обеих сторон, требует определенной подготовки к их ведению, чтобы достичь именно такого результата и, прежде всего, следует: отделять личность, участвующего в переговорах, от решаемой проблемы; смотреть на вещи шире, не замыкаться только на своей точке зрения; искать точки соприкосновения, а не границу раздела; быть конструктивным.

За счет каких факторов можно обеспечить конструктивность при проведении переговоров? Почему?

Практико-ориентированное задание 29:

Только команда с ясным пониманием, куда она идет и к чему стремится, может функционировать эффективно. Это понимание также служить опорой для построения доверительных отношений внутри команды и повышению уровня сотрудничества, что позволяет достичь результата большего, чем суммарный результат тех же людей, работающих индивидуально. Очень важно, чтобы люди чувствовали, что своей работой они отвечают на вызов, решают сложную задачу. Если вся команда разделяет это чувство, то оно будет ее объединять. Еще лучше, если миссия команды кажется невыполнимой. Она должна вызывать эмоциональный отклик у членов команды, желание достичь цели.

Что необходимо делать участникам команды, если миссия команды является невыполнимой? Ответ аргументируйте.

Практико-ориентированное задание 30:

Целью работы команды может выступать: завершение проекта в срок; чувство сплоченности и единства - факторы командной сплоченности: согласие членов группы по поводу целей; демократизм групповых взаимоотношений; групповые нормы, ценности и традиции, разделяемые всеми членами команды; стремление к устойчивости; оптимальная структура группы; психологическая совместимость. Эти факторы приводят к появлению чувства единства команды у ее членов.

Как достичь оптимальной структуры группы? Ответ поясните.

Практико-ориентированное задание 31:

Внешними признаками того, что команда имеет высокий уровень единства являются: наличие у команды названия, данного самими членами команды; чувство юмора, непонятное людям вне команды; наличие девиза команды; наличие дресс-кода команды. Многие компании усиливают чувство единства предоставляя сотрудникам футболки, блокноты, чашки, ручки с символикой команды; структура, ориентированная на получение результата - структура команды проекта может играть важную роль в том, как команда функционирует.

Какие из внешних признаков, по Вашему мнению, обеспечивают более высокий уровень сплоченности команды проекта? Почему?

Практико-ориентированное задание 32:

Различные структуры команды будут иметь различные характеристики. Например, хотим ли мы поощрить взаимодействие с представителями бизнеса или держать их на расстоянии вытянутой руки, чтобы разработчики могли делать хороший прогресс. Внимательное формирование структуры команды и отношений внутри

команды могут хорошо повлиять на результат. Структура команды, скорее всего, будет регулироваться на каждом этапе, чтобы соответствовать развивающейся сущности проекта.

Почему правильная структура для маленькой, сильной команды вряд ли будет работать для команды разработки больших приложений? Ответ аргументируйте.

Практико-ориентированное задание 33:

Эффективность команды в значительной степени зависит от личных качеств ее членов и взаимоотношений между ними. Каждый член команды должен быть готов направить свои способности и знания на решение командной задачи.

Какие личные качества оказывают существенное влияние на эффективность команды проекта? Почему?

1. Кадровый потенциал современной России (оценку провести с использованием РИД Академии)
2. Тенденции развития кадрового потенциала России.
3. Кадровая политика как социальное явление.
4. Принципы формирования и реализации кадровой политики организации.
5. Субъекты, объекты и социальная база кадровой политики.
6. Общая характеристика объектов кадровой политики.
7. Многоуровневый характер кадровой политики.
8. Цели, задачи кадровой политики в системе государственной службы Российской Федерации.
9. Региональная кадровая политика.
10. Муниципальная кадровая политика.
11. Механизмы реализации кадровой политики.
12. Кадровая политика организации: сущность, структура
13. Кадровые процессы как объект кадровой политики.
14. Сущность и содержание кадровых отношений.
15. Проблемы государственного регулирования кадровых процессов в условиях рыночной экономики.
16. Современная отечественная система профессионального образования.
17. Кадровая политика организации как стратегия управления персоналом организации.
18. Система факторов, определяющих содержание кадровой политики организации.
19. Политика профессионального развития кадров.
20. Принципы кадровой политики организации.
21. Механизмы реализации кадровой политики организации.
22. Понятие «предмет аудита», «аудит», «аудитор», «суть аудита».
23. Основные принципы и направления аудиторской деятельности.
24. Виды аудита, достоинства и недостатки.
25. Сущность аудита персонала.
26. Цели и задачи кадрового аудита.
27. Анализ трудового потенциала и человеческого капитала организации.

5. Методические материалы по освоению дисциплины

Рекомендации по оцениванию устных ответов студентов на семинарских занятиях и выполнении практических заданий

С целью контроля и подготовки студентов к изучению новой темы в начале каждого семинарского занятия преподавателем проводится индивидуальный или фронтальный устный опрос по выполненным заданиям предыдущей темы.

Критерии оценки:

– правильность ответа по содержанию задания (учитывается количество и характер ошибок при ответе);

– полнота и глубина ответа (учитывается количество усвоенных фактов, понятий и т.п.);

– сознательность ответа (учитывается понимание излагаемого материала);

– логика изложения материала (учитывается умение строить целостный, последовательный рассказ, грамотно пользоваться специальной терминологией);

– рациональность использованных приемов и способов решения поставленной учебной задачи (учитывается умение использовать наиболее прогрессивные и эффективные способы достижения цели);

– своевременность и эффективность использования наглядных пособий и технических средств при ответе (учитывается грамотно и с пользой применять наглядность и демонстрационный опыт при устном ответе);

– использование дополнительного материала (обязательное условие);

– рациональность использования времени, отведенного на задание (не одобряется затянутость выполнения задания, устного ответа во времени, с учетом индивидуальных особенностей студентов).

Оценка «5» ставится, если студент:

1) полно и аргументированно отвечает по содержанию задания;

2) обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только по учебнику, но и самостоятельно составленные;

3) излагает материал последовательно и правильно.

Оценка «4» ставится, если студент дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «5», но допускает 1-2 ошибки, которые сам же исправляет.

Оценка «3» ставится, если студент обнаруживает знание и понимание основных положений данного задания, но:

1) излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил;

2) не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры;

3) излагает материал непоследовательно и допускает ошибки.

Оценка «2» ставится, если студент обнаруживает незнание ответа на соответствующее задание, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал. Оценка «2» отмечает такие недостатки в подготовке студента, которые являются серьезным препятствием к успешному овладению последующим материалом.

Текущий контроль успеваемости включает в себя оценку знаний на практических и семинарских занятиях, а также оценку самостоятельной работы студентов. Промежуточный контроль проводится в форме зачета.

Текущий контроль представляет собой регулярно осуществляемую проверку усвоения учебного материала. Данная оценка предполагает систематичность, непосредственно коррелирующая с требованием постоянного и непрерывного мониторинга качества обучения, а также необходимость балльной оценки успеваемости студента.

Семинарские и практические занятия, как правило, должны проводиться в активном и интерактивном режиме. Оценка знаний, умений и навыков осуществляется на всех

семинарских и практических занятиях по всем формам обучения в соответствии с целями и задачами занятия. Контроль может проводиться в начале, в ходе отработки основной части и в заключительной части занятия.

Контроль, проводимый в начале занятия, имеет целью проверку качества самостоятельной работы студентов по соответствующей теме практического занятия, а также усвоения основных положений ранее пройденного учебного материала, необходимых для усвоения вопросов данного занятия.

Контроль, проводимый в ходе основной части занятия, должен обеспечить проверку не только хода и качества усвоения учебного материала, но и развитие у студентов творческого мышления.

Контроль, проводимый в заключительной части занятия, осуществляется в случаях, когда оценку качества усвоения материала можно дать после его полного изложения.

Планы семинарских и практических занятий предусматривают перечни вопросов к обсуждению, подготовку докладов и сообщений студентов по темам занятий, решение практических задач и тренинги.

Текущий контроль знаний, умений и навыков осуществляется преподавателем по пятибалльной шкале с выставлением оценки в журнале учета занятий.

Зачет служит для оценки работы студента в течение всего срока обучения и призван выявить уровень, прочность и систематичность полученных им теоретических и практических знаний, приобретения навыков самостоятельной работы, развития творческого мышления, умение синтезировать полученные знания и применять их в решении практических задач. По итогам зачета выставляется оценка по шкале: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

Зачет проводится по вопросам

Перечень вопросов к зачету изложен ниже.

Критерии оценки знаний

Оценка определяется следующими тремя составляющими:

- результатами ответа на 1-й вопрос;
- результатами ответа на 2-й вопрос;
- результатами ответов на дополнительные вопросы.

При этом учитывается текущая успеваемость, посещаемость занятий и выполнение заданий на самостоятельную работу.

Результаты зачета оцениваются:

«зачтено» - при наличии у студента глубоких, исчерпывающих знаний, грамотном и логически стройном построении ответа по следующим направлениям дисциплины:

- Сущность научных исследований, признаки, виды;
- глубокое знание методов проведения научных исследований;
- владение методами написания научных работ по выбранной проблеме;
- применение полученных знаний для решения практических задач.

- при наличии твердых и достаточно полных знаний, логически стройном построении ответа при незначительных ошибках по направлениям, перечисленным выше.

- при наличии твердых знаний, изложении ответа с ошибками, уверенно исправленными после наводящих вопросов по изложенным выше вопросам.

«не зачтено» - при наличии грубых ошибок в ответе, непонимании сущности излагаемого вопроса, неуверенности и неточности ответов после наводящих вопросов по вопросам изучаемой дисциплины:

Оценка выставляется в аттестационной ведомости

Рекомендации по выполнению практических заданий

По степени сложности или характеру умственной деятельности практические задания делят на простые и сложные. Сложность оценивается по числу операций, которые необходимо выполнить при ее решении. Простые задания являются тренировочными и

требуют для своего решения изученной формулы и знания порядка действий в различных опасных ситуациях. Их решение сводится к простейшим вычислениям в одно действие. Наиболее частое применение этих заданий на начальном этапе закрепления учебного материала, так как на этом этапе деятельность учащихся носит репродуктивный характер. Задания, решение которых требуют нескольких действий называют сложными. К сложным задачам, при решении которых выполняются репродуктивная деятельность относится, например, комбинированные задания.

Рекомендации по подготовке научной статьи

Статья должна включать в себя название, краткую аннотацию, список ключевых слов, основной текст и список использованной литературы.

В основном тексте обычно предполагается следующая схема изложения материала: введение и постановка проблемы, обозначение степени изученности вопроса или литературный обзор по теме, обоснование новизны данной статьи, непосредственно изложение проблемы (анализ современного состояния, аргументы), разработка путей решения, выводы и предложения, а также заключение.

При необходимости и в зависимости от темы статья может содержать иллюстрированный материал, таблицы, графики и формулы, которые принято нумеровать и подписывать.

По объему научная статья магистранта небольшая и должна быть от четырех-пяти авторских страниц. Авторской страницей, как правило, считается текст, набранный шрифтом Times New Roman, размер шрифта – 14, с полуторным междустрочным интервалом. Единого стандарта относительно полей и абзацного отступа не существует, они могут незначительно различаться в зависимости от требований разных журналов.

Задания студентам на самостоятельную работу

В процессе изучения дисциплины Научно-исследовательский семинар «Кадровая политика и кадровый аудит» студенты пишут и готовят к публикации научную статью по теме выпускной квалификационной работы магистра.

Планирование и организация времени, необходимого для изучения дисциплины.

Важным условием успешного освоения дисциплины «Кадровая политика и кадровый аудит» является создание системы правильной организации труда, позволяющей распределить учебную нагрузку равномерно в соответствии с графиком образовательного процесса. Большую помощь в этом может оказать составление плана работы на семестр, месяц, неделю, день. Его наличие позволит подчинить свободное время целям учебы, трудиться более успешно и эффективно. С вечера всегда надо распределять работу на завтрашний день. В конце каждого дня целесообразно подвести итог работы: тщательно проверить, все ли выполнено по намеченному плану, не было ли каких-либо отступлений, а если были, по какой причине они произошли. Нужно осуществлять самоконтроль, который является необходимым условием успешной учебы. Если что-то осталось невыполненным, необходимо изыскать время для завершения этой части работы, не уменьшая объема недельного плана. Все задания к практическим занятиям, а также задания, вынесенные на самостоятельную работу, рекомендуется выполнять непосредственно после соответствующей темы лекционного курса, что способствует лучшему усвоению материала, позволяет своевременно выявить и устранить «пробелы» в знаниях, систематизировать ранее пройденный материал, на его основе приступить к овладению новыми знаниями и навыками.

Система академического обучения основывается на рациональном сочетании нескольких видов учебных занятий (в первую очередь, лекций и практических занятий), работа на которых обладает определенной спецификой.

Подготовка к практическим занятиям

Подготовку к каждому практическому занятию студент должен начать с ознакомления с планом практического занятия, который отражает содержание предложенной темы. Тщательное продумывание и изучение вопросов плана основывается на проработке текущего материала лекции, а затем изучения обязательной и дополнительной литературы, рекомендованной к данной теме. Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса.

Результат такой работы должен проявиться в способности студента свободно ответить на теоретические вопросы практикума, его выступлении и участии в коллективном обсуждении вопросов изучаемой темы, правильном выполнении практических заданий и контрольных работ.

В процессе подготовки к практическим занятиям, студентам необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной литературы. При всей полноте конспектирования лекции в ней невозможно изложить весь материал из-за лимита аудиторных часов. Поэтому самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной литературой, материалами периодических изданий и Интернета является наиболее эффективным методом получения дополнительных знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у студентов свое отношение к конкретной проблеме.

Рекомендации по работе с литературой

Работу с литературой целесообразно начать с изучения общих работ по теме, а также учебников и учебных пособий. Далее рекомендуется перейти к анализу монографий и статей, рассматривающих отдельные аспекты проблем, изучаемых в рамках курса, а также официальных материалов и неопубликованных документов (научно-исследовательские работы, диссертации), в которых могут содержаться основные вопросы изучаемой проблемы.

Работу с источниками надо начинать с ознакомительного чтения, т.е. просмотреть текст, выделяя его структурные единицы. При ознакомительном чтении закладками отмечаются те страницы, которые требуют более внимательного изучения.

В зависимости от результатов ознакомительного чтения выбирается дальнейший способ работы с источником. Если для разрешения поставленной задачи требуется изучение некоторых фрагментов текста, то используется метод выборочного чтения. Если в книге нет подробного оглавления, следует обратить внимание ученика на предметные и именные указатели.

Избранные фрагменты или весь текст (если он целиком имеет отношение к теме) требуют вдумчивого, неторопливого чтения с «мысленной проработкой» материала. Такое чтение предполагает выделение:

1) главного в тексте;

2) основных аргументов;

3) выводов.

Особое внимание следует обратить на то, вытекает тезис из аргументов или нет.

Необходимо также проанализировать, какие из утверждений автора носят проблематичный, гипотетический характер и уловить скрытые вопросы.

Понятно, что умение таким образом работать с текстом приходит далеко не сразу. Наилучший способ научиться выделять главное в тексте, улавливать проблематичный характер утверждений, давать оценку авторской позиции – это сравнительное чтение, в ходе которого студент знакомится с различными мнениями по одному и тому же вопросу,

сравнивает весомость и доказательность аргументов сторон и делает вывод о наибольшей убедительности той или иной позиции.

Если в литературе встречаются разные точки зрения по тому или иному вопросу из-за сложности прошедших событий и правовых явлений, нельзя их отвергать, не разобравшись. При наличии расхождений между авторами необходимо найти рациональное зерно у каждого из них, что позволит глубже усвоить предмет изучения и более критично оценивать изучаемые вопросы. Знакомясь с особыми позициями авторов, нужно определять их схожие суждения, аргументы, выводы, а затем сравнивать их между собой и применять из них ту, которая более убедительна.

Следующим этапом работы с литературными источниками является создание конспектов, фиксирующих основные тезисы и аргументы. Можно делать записи на отдельных листах, которые потом легко систематизировать по отдельным темам изучаемого курса. Другой способ – это ведение тематических тетрадей-конспектов по одной какой-либо теме. Большие специальные работы монографического характера целесообразно конспектировать в отдельных тетрадях. Здесь важно вспомнить, что конспекты пишутся на одной стороне листа, с полями и достаточным для исправления и ремарок межстрочным расстоянием (эти правила соблюдаются для удобства редактирования). Если в конспектах приводятся цитаты, то непременно должно быть дано указание на источник (автор, название, выходные данные, № страницы). Впоследствии эта информации может быть использована при написании текста реферата или другого задания.

Таким образом, при работе с источниками и литературой важно уметь:

· сопоставлять, сравнивать, классифицировать, группировать, систематизировать информацию в соответствии с определенной учебной задачей;

· обобщать полученную информацию, оценивать прослушанное и прочитанное;

· фиксировать основное содержание сообщений; формулировать, устно и письменно, основную идею сообщения; составлять план, формулировать тезисы;

· готовить и презентовать развернутые сообщения типа доклада;

· работать в разных режимах (индивидуально, в паре, в группе), взаимодействуя друг с другом;

· пользоваться реферативными и справочными материалами;

· контролировать свои действия и действия своих товарищей, объективно оценивать свои действия;

· обращаться за помощью, дополнительными разъяснениями к преподавателю, другим студентам.

· пользоваться лингвистической или контекстуальной догадкой, словарями различного характера, различного рода подсказками, опорами в тексте (ключевые слова, структура текста, предваряющая информация и др.);

· использовать при говорении и письме перифраз, синонимичные средства, слова-описания общих понятий, разъяснения, примеры, толкования, «словотворчество»;

· повторять или перефразировать реплику собеседника в подтверждении понимания его высказывания или вопроса;

· обратиться за помощью к собеседнику (уточнить вопрос, переспросить и др.);

· использовать мимику, жесты (вообще и в тех случаях, когда языковых средств не хватает для выражения тех или иных коммуникативных намерений).

Подготовка к промежуточной аттестации.

При подготовке к промежуточной аттестации целесообразно:

- внимательно изучить перечень вопросов и определить, в каких источниках находятся сведения, необходимые для ответа на них;

- внимательно прочитать рекомендованную литературу;

- составить краткие конспекты ответов (планы ответов).

Вопросы для самостоятельной подготовки к занятиям:

Тема 1: «Управление человеческими ресурсами проекта**»**

Вопросы:

-Как повысить использование человеческого фактора в проекте?

-Какие участники проекта играют, по Вашему мнению, ключевую роль?

-Может ли система управления командой проекта меняться на разных фазах жизненного цикла проекта?

-Как Вы думаете, какое положение необходимо занять человеку к группе: руководство и подчинение или сотрудничество

Тема 2 « Команда проекта: понятие, формирование**»**

Вопросы:

- На каком уровне организации, по Вашему мнению, команды проекта могут функционировать более эффективно?

-Как масштабы проекта могут влиять на состав и функции команды управления проекта?

- Как группы участников команды проекта могут эффективно взаимодействовать друг с другом?

- Какие этапы в жизненном цикле обеспечивают реализацию стратегических целей команды проекта.

Тема 3 « Эффективное ведение переговоров**»**

Вопросы:

- Как повысить эффективность переговоров в проекте?
- Как твердость обеспечивает успешное проведение переговоров, и всегда ли это качество необходимо использовать?
- Какие действия необходимо принять, если участник не настроен на конструктивное сотрудничество?
- За счет каких факторов можно обеспечить конструктивность при проведении переговоров?

Тема 4 «Управление командой проекта**»**

Вопросы:

-Что необходимо делать участникам команды, если миссия команды является невыполнимой?

- Как достичь оптимальной структуры группы?
- Какие из внешних признаков, по Вашему мнению, обеспечивают более высокий уровень сплоченности команды проекта?

-Почему правильная структура для маленькой, сильной команды вряд ли будет работать для команды разработки больших приложений?

6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплин

7.

6.1. Основная литература:

1. Корниенко, В. И. Командообразование: учебник для вузов. – М.: Юрайт, 2024. – 291 с. / https://urait.ru/book/komandoobrazovanie-544419

2. Кочеткова, А. И. Психологические механизмы командообразования: учебник и практикум для вузов / А. И. Кочеткова, П. Н. Кочетков. – 6-е изд., испр. и доп. – М.: Юрайт,

2024. – 662 с. / https://urait.ru/book/psihologicheskie-mehanizmy-komandoobrazovaniya-555010

3. Надточий, Ю. Б. Командообразование: учебное пособие. 4-е изд. – М.: Дашков и К°, 2023. – 258 с. /: https://znanium.com/catalog/product/2082714

6.2. Дополнительная литература:

4. Белбин, Р. М. Команды менеджеров: Секреты успеха и причины неудач. – М.: HIPPO, 2003. – 315 с. /

5. Белбин, Р. М. Типы ролей в командах менеджеров. – М.: HIPPO, 2003. – 232 р.

6. Team Building: Proven Strategies for Improving Team Performance / W. Gibb Dyer Jr., Jeffrey H. Dyer, William G. Dyer. – 5th ed. – N.Y.: Jossey-Bass, 2013. – 304 p.

7. Parker, G. Team Players and Teamwork: New Strategies for Developing Successful Collaboration / Glenn M. Parker. – 2nd ed. – N.Y.: Jossey-Bass, 2011. – 256 p.

8. Dyer, W. G., Dyer, J. H. Beyond Team Building: How to Build High Performing Teams and the Culture to Support Them / W. Gibb Dyer Jr., Jeffrey H. Dyer. – N.Y.: Willey, 2019. – 256 p.

6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы:

9. Шиманская, В. Командная работа: запуск проекта любой сложности / В. Шиманская, Н. Карпов. – М.: Альпина Паблишер, 2023. — 176 с. / https://www.iprbookshop.ru/124489.html

10. Петров, А. Ю. Soft skills современного менеджера: командообразование и лидерские навыки: учебное пособие / А. Ю. Петров, А. В. Махароблидзе. – Екатеринбург: Изд-во Уральского ун-та, 2017. – 188 с. / https://znanium.com/catalog/product/1938997

6.4. Нормативные правовые документы:

11. AccountAbility’s AA1000 Series of Standards (AA1000 AccountAbility Principles, AA1000 Stakeholder Engagement Standard, AA1000 Assurance Standard) / https://www.accountability.org/standards/

6.5. Интернет-ресурсы, справочные системы:

12. http://www.ido.edu.ru/psychology/labour_psychology/
13. http://psv.piter.com/
14. http://www.psyresurs.ru/
15. http://elnara-psy.narod.ru/
16. http://eup.ru/
17. http://ht-portal.ru/

7. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Учебные аудитории, предназначенные для проведения занятий лекционного и семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации оборудованы:

- специализированной мебелью (аудиторные столы и стулья);
- техническими средствами обучения (мультимедийный проектор; персональный компьютер (ноутбук) с программным обеспечением: операционная система Windows 7/8/10; офисный пакет Microsoft Office2010/2013/2016, включающий программу подготовки и демонстрации презентаций Microsoft PowerPoint);

- экраном для демонстрации презентаций и фильмов;
- учебной доской (маркерной).

Учебные аудитории, предназначенные для самостоятельной работы, оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и использования электронно-библиотечных и информационно-справочных систем, а также с обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду (сайт) Красногорского филиала РАНХиГС.

В учебном процессе используются следующие информационные технологии и информационно-справочные системы:

- демонстрационный авторский мультимедийный курс «Формирование команды проекта» в форме презентаций;
- электронно-библиотечные системы: «IPRbooks» (URL: http://www.iprbookshop.ru/); «Юрайт» (URL: https://www.biblio-online.ru/); «Лань» (URL: https://e.lanbook.com/).