

Рабочая программа дисциплины

Управление командой проекта

<i>Направление подготовки</i>	Менеджмент
<i>Код</i>	38.03.02
<i>Направленность (профиль)</i>	Менеджмент организации
<i>Квалификация (степень) выпускника</i>	бакалавр

1. Перечень кодов компетенций, формируемых дисциплиной в процессе освоения образовательной программы

Группа компетенций	Категория компетенций	Код
Профессиональные	-	ПК-6
Профессиональные	-	ПК-8

2. Компетенции и индикаторы их достижения

Код компетенции	Формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции
ПК-6	Способен организовывать взаимодействие с заинтересованными сторонами по вопросам управления рисками с точки зрения критериев качества, определяемыми выбранными подходами	ПК-6.1 применяет основные методы и инструменты системы менеджмента качества на предприятии при подготовке, принятии и выполнении организационно-управленческих решений ПК-6.3 выявляет взаимосвязи проектов с точки зрения выработки управленческих решений в современных условиях рынка
ПК-8	Способен эффективно реализовывать современные технологии профессионального развития персонала	ПК-8.1 применяет навыки формирования команды и повышения ее сплоченности при осуществлении организационной деятельности ПК-8.3 разрабатывает модели улаживания конфликтных ситуаций для профессионального развития персонала в организационных структурах

3. Описание планируемых результатов обучения по дисциплине

3.1. Описание планируемых результатов обучения по дисциплине

Планируемые результаты обучения по дисциплине представлены дескрипторами (знания, умения, навыки).

Дескрипторы по дисциплине	Знать	Уметь	Владеть
Код компетенции	ПК-6		
	– основные методы и инструменты системы менеджмента качества, применяемые при подготовке и	– организовывать эффективное взаимодействие с заинтересованными сторонами проекта по вопросам управления рисками, учитывая	– навыками использования методов управления рисками проекта с позиции требований

	принятии организационно-управленческих решений в проектной деятельности; – критерии качества взаимодействия с заинтересованными сторонами при идентификации и оценке проектных рисков; – подходы к выявлению взаимосвязей между проектами и их влияния на выработку управленческих решений в условиях рыночной неопределенности.	заданные критерии качества; – применять инструменты менеджмента качества при анализе рисков и принятии управленческих решений; – выявлять взаимосвязи между проектами (в т.ч. ресурсные, временные, технологические) для обоснования управленческих решений.	качества; – навыками коммуникации с заинтересованными сторонами в процессе мониторинга и контроля рисков; – методами анализа портфеля проектов и выработки согласованных управленческих решений.
Код компетенции	ПК-8		
	– современные технологии профессионального развития персонала (коучинг, наставничество, тренинги, ротация); – методы формирования команды проекта, этапы командообразования и факторы повышения сплоченности; – модели улаживания конфликтных ситуаций (структурные, межличностные, переговорные) и их роль в профессиональном развитии персонала.	– формировать проектную команду с учетом целей, задач и индивидуальных особенностей участников; – применять инструменты повышения сплоченности и командной эффективности в организационной деятельности; – разрабатывать и внедрять модели разрешения конфликтов, способствующие профессиональному развитию персонала.	– навыками подбора, адаптации и мотивации членов проектной команды; – навыками диагностики конфликтных ситуаций и выбора оптимальных стратегий их урегулирования; – методиками оценки эффективности применяемых технологий профессионального развития персонала в организационных структурах.

4. Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы

Дисциплина «Управление командой проекта» относится к дисциплинам по выбору части, формируемой участниками образовательных отношений учебного плана ОПОП.

Данная дисциплина взаимосвязана с другими дисциплинами, такими как: «Моделирование экономических процессов», «Бизнес-коммуникации», «Организационная культура» и др.

В рамках освоения программы бакалавриата выпускники готовятся к решению задач профессиональной деятельности следующих типов: информационно-аналитический, организационно-управленческий.

Профиль (направленность) программы установлен путем его ориентации на сферу профессиональной деятельности выпускников: Менеджмент организации.

5. Объем дисциплины

<i>Виды учебной работы</i>	<i>Формы обучения</i>		
	<i>Очная</i>	<i>Очно-заочная</i>	<i>Очно-заочная с применением ДОТ</i>
Общая трудоемкость: зачетные единицы/часы	5/180	5/180	5/180
Контактная работа:			
Занятия лекционного типа	32	16	4
Занятия семинарского типа	32	16	14
Промежуточная аттестация: экзамен	36	27	18
Самостоятельная работа (СРС)	80	121	144

6. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам / разделам с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий

6.1. Распределение часов по разделам/темам и видам работы

6.1.1. Очная форма обучения

№ п/п	Раздел/тема	Виды учебной работы (в часах)						
		Контактная работа						Самост оатель ная работа
		Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа				
		Лекции	Иные учебные занятия	Практи ческие занятия	Семи нары	Лабора торные работы	Иные	
1.	Команда проекта как объект управления: основные понятия и этапы жизненного цикла	4		4				12
2.	Современные технологии профессионального развития персонала в	4		4				12

	проектной деятельности							
3.	Формирование команды и повышение сплоченности	6		6				14
4.	Управление конфликтами в команде проекта	6		6				14
5.	Взаимодействие с заинтересованными сторонами и управление рисками в команде	6		6				14
6.	Качество управления командой: критерии, оценка и постоянное улучшение	6		6				14
	Промежуточная аттестация	36						
	Всего	32		32				80

6.1.2. Очно-заочная форма обучения

№ п/п	Раздел/тема	Виды учебной работы (в часах)						
		Контактная работа						Самост оатель ная работа
		Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа				
		Лекции	Иные учебные занятия	Практи ческие занятия	Семи нары	Лабора торные работы	Иные	
1.	Команда проекта как объект управления: основные понятия и этапы жизненного цикла	4		4				20
2.	Современные технологии профессионального развития персонала в проектной деятельности	4		4				20
3.	Формирование команды и повышение сплоченности	2		2				20
4.	Управление конфликтами в команде проекта	2		2				20
5.	Взаимодействие с заинтересованными сторонами и управление рисками в	2		2				20

	команде							
6.	Качество управления командой: критерии, оценка и постоянное улучшение	2		2				21
	Промежуточная аттестация	27						
	Всего	16		16				121

6.1.3. Очно-заочная форма обучения с применением ДОТ

№ п/п	Раздел/тема	Виды учебной работы (в часах)						
		Контактная работа						Самост оатель ная работа
		Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа				
		Лекции	Иные учебные занятия	Практи ческие занятия	Семи нары	Лабора торные работы	Иные	
1.	Команда проекта как объект управления: основные понятия и этапы жизненного цикла	1		2				24
2.	Современные технологии профессионального развития персонала в проектной деятельности	1		2				24
3.	Формирование команды и повышение сплоченности	1		2				24
4.	Управление конфликтами в команде проекта	1		2				24
5.	Взаимодействие с заинтересованными сторонами и управление рисками в команде			2				24
6.	Качество управления командой: критерии, оценка и постоянное улучшение			4				24
	Промежуточная аттестация	18						
	Всего	4		14				144

6.2 Программа дисциплины, структурированная по темам / разделам

6.2.1 Содержание лекционного курса

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Содержание раздела дисциплины
1.	Команда проекта как объект управления: основные понятия и этапы жизненного цикла	Понятие и признаки команды проекта, отличие от рабочей группы. Роли в команде (формальные и неформальные), профили компетенций. Жизненный цикл команды: формирование, шторм, нормирование, работа, расформирование (модель Такмана). Факторы, влияющие на эффективность команды: размер, состав, лидерство, цели
2.	Современные технологии профессионального развития персонала в проектной деятельности	Обзор технологий: коучинг, наставничество, баддинг, кросс-функциональное обучение. Применение технологий развития в проектной команде: адаптация новых членов, повышение квалификации. Оценка эффективности профессионального развития: компетентностный подход, KPI команды. Практические инструменты: индивидуальные планы развития, 360 градусов, ассессмент-центр.
3.	Формирование команды и повышение сплоченности	Этапы формирования команды: подбор, отбор, найм, онбординг. Методы диагностики командных ролей (М. Белбин, Т.Ю. Базаров). Инструменты повышения сплоченности: тимбилдинг, общие цели, система поощрения, внутренние коммуникации. Психологический климат в команде: доверие, психологическая безопасность, обратная связь.
4.	Управление конфликтами в команде проекта	Причины и виды конфликтов в проектных командах (ролевые, ресурсные, межличностные). Модели улаживания конфликтных ситуаций: структурные (уточнение полномочий, системы вознаграждения) и межличностные (стили поведения по Томасу-Киллмену). Технологии переговоров и медиации в проектной среде. – Конфликт как ресурс развития команды.
5.	Взаимодействие с заинтересованными сторонами и управление рисками в команде	Понятие стейкхолдеров проекта: классификация (внутренние/внешние, ключевые/второстепенные). Процесс взаимодействия команды со стейкхолдерами: идентификация, анализ ожиданий, планирование коммуникаций. Риски, связанные с человеческим фактором: текучесть, конфликты, низкая мотивация, некомпетентность. Методы управления рисками команды: матрица

		вероятности и воздействия, реестр рисков, превентивные действия.
6.	Качество управления командой: критерии, оценка и постоянное улучшение	Система менеджмента качества применительно к командной работе. Ключевые критерии качества: удовлетворенность стейкхолдеров, соблюдение сроков, бюджет, полнота задач. Инструменты контроля качества: опросы, ретроспективы, аудит коммуникаций. Взаимосвязь проектов: управление многопроектной командой, распределение ресурсов, синергия.

6.2.2 Содержание практических занятий

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Содержание практических занятий
1.	Команда проекта как объект управления: основные понятия и этапы жизненного цикла	Определение этапа жизненного цикла команды по описанию её поведения (модель Такмана). Распределение ролей в мини-группе для решения проектной задачи (генератор идей, организатор, критик, исполнитель). Самооценка командных ролей (по Белбину или упрощённому опроснику).
2.	Современные технологии профессионального развития персонала в проектной деятельности	Разработка программы адаптации и наставничества. Составление плана профессионального развития для трёх членов команды с разными зонами роста (технические навыки, коммуникации, лидерство). Обзор успешных практик наставничества в IT- и строительных проектах.
3.	Формирование команды и повышение сплоченности	Решение ситуационной задачи: «Собери команду под проект» — выбрать из 10 кандидатов 5 с учётом ролей, опыта и личностных качеств, обосновать выбор. Решение ситуационной задачи: «Конфликт из-за распределения бонусов» — предложить мероприятия по повышению сплочённости. Анализ кейса: «После тимбилдинга стало только хуже» — выявить ошибки в проведении мероприятий по сплочению.
4.	Управление конфликтами в команде проекта	Разбор кейса: «Переговоры при конфликте ресурсов». Разбор кейса: определить тип конфликта (ролевой, ресурсный, межличностный) и предложить модель урегулирования (по Томасу-Киллмену). Разбор кейса: «Конфликт — зло или точка роста?» с аргументацией позиций. Практическое задание: составить чек-лист действий руководителя проекта при возникновении конфликта между двумя ключевыми членами команды.

5.	Взаимодействие с заинтересованными сторонами и управление рисками в команде	Составление «Карты стейкхолдеров» — для учебного проекта (например, внедрение CRM) идентифицировать заинтересованных лиц, их влияние и ожидания. Разработка плана коммуникаций с ключевыми стейкхолдерами (периодичность, каналы, ответственные). Кейс-метод: «Уход ключевого разработчика за месяц до дедлайна» — оценить риски команды, предложить превентивные и реактивные меры. Практическое задание: заполнение реестра рисков для проектной команды (вероятность, воздействие, триггеры, план реагирования).
6.	Качество управления командой: критерии, оценка и постоянное улучшение	Разбор кейса: «Проект провалил сроки, хотя команда работала сверхурочно» — провести ретроспективу и выявить причины сбоев в командном взаимодействии. Проектирование: разработать систему KPI для оценки качества работы проектной команды (не менее 5 показателей с весами). Анализ взаимосвязей проектов: даны два смежных проекта — определить точки пересечения (ресурсы, люди, результаты) и предложить управленческое решение для синхронизации. «Собрание по итогам спринта» — провести ретроспективу команды по формату «Start — Stop — Continue» с выработкой улучшений.

6.2.3 Содержание самостоятельной работы

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Содержание самостоятельной работы
1.	Команда проекта как объект управления: основные понятия и этапы жизненного цикла	Изучение определений: «команда проекта», «рабочая группа», «командные роли» (по Белбину, Маргерсону и МакКену). Конспектирование модели жизненного цикла команды Б. Такмана (формирование, шторм, нормирование, работа, расформирование). Анализ факторов эффективности команды: размер, состав, нормы, цели, лидерство (по работам Дж. Хакмана, Р. Хакмана). Работа с учебным пособием: глава «Понятие и признаки команды в управлении проектами».
2.	Современные технологии профессионального развития персонала в проектной деятельности	Изучение технологий: коучинг (отличия от консультирования и наставничества), наставничество (модель 70-20-10), баддинг, кросс-функциональное обучение, ротация. Конспектирование этапов коучинговой сессии (GROW, ORID). Анализ статей/фрагментов книг по профессиональному развитию персонала в проектной среде (например, М. Армстронг

		«Практика управления человеческими ресурсами»). Изучение моделей оценки эффективности обучения: модель Киркпатрика (4 уровня), ROI. – Подбор примеров успешного наставничества в проектных командах (IT, строительство, консалтинг).
3.	Формирование команды и повышение сплоченности	Изучение этапов подбора и отбора в проектную команду: профилирование вакансий, методы отбора (собеседование, ассессмент, тесты). Конспектирование методик диагностики командных ролей: опросник Белбина (9 ролей), классификация Базарова (управленческие роли). Анализ факторов сплоченности: общие цели, системы поощрения, психологическая безопасность (теория Э. Эдмондсон). Изучение понятия «тимбилдинг»: виды (проблемный, коммуникативный, структурный), критерии эффективности. Работа с научными статьями на тему «Повышение сплоченности в удаленных проектных командах».
4.	Управление конфликтами в команде проекта	Изучение классификации конфликтов: по источнику (ролевые, ресурсные, статусные, межличностные), по этапу проекта (инициация, планирование, исполнение, завершение). Конспектирование моделей урегулирования конфликтов: структурные методы (уточнение полномочий, системы стимулирования, регламенты) и межличностные стили (по К. Томасу и Р. Киллмену: конкуренция, сотрудничество, компромисс, избегание, приспособление). Изучение технологии переговоров и медиации в проектной среде (принципы Гарвардской школы переговоров). Анализ кейсов конфликтов из проектной практики (из открытых источников).
5.	Взаимодействие с заинтересованными сторонами и управление рисками в команде	Изучение понятия «стейкхолдер проекта» (по Р. Эдварду Фримену), классификация: внутренние/внешние, первичные/вторичные, по степени влияния и интереса (матрица Менделоу). Конспектирование процесса управления заинтересованными сторонами: идентификация, анализ, планирование коммуникаций, мониторинг. Изучение риск-менеджмента применительно к команде: понятие «человеческий фактор», виды рисков (текучесть, низкая мотивация, некомпетентность, конфликты, burnout). Анализ методов качественной и количественной оценки рисков (матрица вероятности и воздействия, реестр рисков, диаграмма Исикавы). Изучение превентивных и реактивных стратегий управления рисками команды.

		Подготовка к заполнению реестра рисков на практическом занятии.
6.	Качество управления командой: критерии, оценка и постоянное улучшение	Изучение подходов к качеству в управлении проектами: стандарты ISO 21500, PMBOK (область знаний «Управление коммуникациями» и «Управление заинтересованными сторонами»). Конспектирование критериев качества командной работы: удовлетворенность стейкхолдеров, соблюдение сроков и бюджета, полнота выполнения задач, уровень вовлеченности, текучесть кадров. Анализ инструментов контроля качества: опросы (метод 360 градусов), ретроспективы (Scrum), аудит коммуникаций, метрики эффективности. Изучение взаимосвязи проектов в портфеле: понятие «многопроектная команда», распределение ресурсов, конфликтующие требования, синергия (матрица ресурсов, сетевое планирование). Работа с методиками постоянного улучшения: цикл PDCA (Деминга), ретроспектива по формату Start-Stop-Continue.

7. Текущий контроль по дисциплине (модулю) в рамках учебных занятий

В рамках текущего контроля преподаватель самостоятельно может проводить следующие мероприятия:

№ п/п	Контролируемые разделы (темы)	Наименование оценочного средства
1.	Команда проекта как объект управления: основные понятия и этапы жизненного цикла	Устный опрос, проблемно-аналитические задания, дискуссия, реферат Реализация программы с применением ДОТ: Тестирование, ситуационные задачи, проблемные задачи
2.	Современные технологии профессионального развития персонала в проектной деятельности	Устный опрос, проблемно-аналитические задания, дискуссия Реализация программы с применением ДОТ: Тестирование, ситуационные задачи, проблемные задачи
3.	Формирование команды и повышение сплоченности	Устный опрос, проблемно-аналитические задания, дискуссия, реферат Реализация программы с применением ДОТ: Тестирование, ситуационные задачи, проблемные задачи
4.	Управление конфликтами в команде проекта	Проблемно-аналитические задания, презентация, устный опрос Реализация программы с применением ДОТ: Тестирование, ситуационные задачи, проблемные задачи

5.	Взаимодействие с заинтересованными сторонами и управление рисками в команде	Проблемно-аналитические задания, презентация, устный опрос Реализация программы с применением ДОТ: Тестирование, ситуационные задачи, проблемные задачи
6.	Качество управления командой: критерии, оценка и постоянное улучшение	Проблемно-аналитические задания, презентация, устный опрос Реализация программы с применением ДОТ: Тестирование, ситуационные задачи, проблемные задачи

8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)

8.1. Основная литература:

1. Гладченко, Т. Н. Управление командой проекта : учебное пособие для обучающихся 1 курса образовательной программы магистратуры направления подготовки 38.04.04 «Государственное и муниципальное управление» / Т. Н. Гладченко. — Донецк : Донецкая академия управления и государственной службы, 2021. — 257 с. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/129805.html>

2. Тренинг командообразования и групповой работы : учебник / Е. В. Камнева, Ж. В. Коробанова, Д. З. Музашвили [и др.] ; под редакцией Е. В. Камневой. — Москва : Прометей, 2021. — 216 с. — ISBN 978-5-00172-239-7. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/125638.html>

3. Управление проектами : учебник для обучающихся по укрупненным группам направлений подготовки 38.03.00 «Экономика и управление» / Т. Н. Гладченко, Е. Л. Морозов, Е. В. Пономаренко, А. В. Савенко ; под редакцией Е. В. Пономаренко. — Донецк : Донецкая академия управления и государственной службы, 2021. — 370 с. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/129806.html>

8.2. Дополнительная литература:

1. Жуков, А. Л. Управление персоналом. Аудит человеческих ресурсов организации : учебник / А. Л. Жуков, Д. В. Хабарова. — Москва, Вологда : Инфра-Инженерия, 2025. — 312 с. — ISBN 978-5-9729-2308-3. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/154405.html>

2. Управление инновационными и предпринимательскими проектами: практикум : учебное пособие / Н. В. Власова, А. М. Губернаторов, И. А. Львов [и др.]. — 2-е изд. — Москва : Научный консультант, 2024. — 122 с. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/140403.html>

8.3. Периодические издания

1. Журнал «Вестник проектного управления». <https://sovnet.ru/publication/zhurnal-vestnik-proektnogo-upravleniya-tom-1-3-2025>

2. Журнал «Командный менеджмент в XXI веке». <https://cloud.mail.ru/public/Mva3/VoAwTP4Mq>

9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет" (далее - сеть "Интернет"), необходимых для освоения дисциплины (модуля)

1. Федеральный портал «Российское образование» <http://www.edu.ru>
2. Электронно-библиотечная система «Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU» <https://www.elibrary.ru>
3. Электронно-библиотечная система IPR BOOKS <https://www.iprbookshop.ru>
4. Электронная библиотечная система <https://biblioclub.ru>

10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)

Успешное освоение данного курса базируется на рациональном сочетании нескольких видов учебной деятельности – лекций, семинарских занятий, самостоятельной работы. При этом самостоятельную работу следует рассматривать одним из главных звеньев полноценного высшего образования, на которую отводится значительная часть учебного времени.

Самостоятельная работа студентов складывается из следующих составляющих:

1. Работа с основной и дополнительной литературой, с материалами интернета и конспектами лекций;
2. Внеаудиторная подготовка к контрольным работам, выполнение докладов, рефератов и курсовых работ;
3. Выполнение самостоятельных практических работ;
4. Подготовка к экзаменам (зачетам) непосредственно перед ними.

Для правильной организации работы необходимо учитывать порядок изучения разделов курса, находящихся в строгой логической последовательности. Поэтому хорошее усвоение одной части дисциплины является предпосылкой для успешного перехода к следующей. Задания, проблемные вопросы, предложенные для изучения дисциплины, в том числе и для самостоятельного выполнения, носят междисциплинарный характер и базируются, прежде всего, на причинно-следственных связях между компонентами окружающего нас мира. Важным составляющим в изучении данного курса является решение ситуационных задач и работа над проблемно-аналитическими заданиями, что предполагает знание соответствующей научной терминологии и т.д.

Для лучшего запоминания материала целесообразно использовать индивидуальные особенности и разные виды памяти: зрительную, слуховую, ассоциативную. Успешному запоминанию также способствует приведение ярких свидетельств и наглядных примеров. Учебный материал должен постоянно повторяться и закрепляться.

При выполнении докладов, творческих, информационных, исследовательских проектов особое внимание следует обращать на подбор источников информации и методику работы с ними.

Для успешной сдачи экзамена (зачета) рекомендуется соблюдать следующие правила:

1. Подготовка к экзамену (зачету) должна проводиться систематически, в течение всего семестра.
2. Интенсивная подготовка должна начаться не позднее, чем за месяц до экзамена.
3. Время непосредственно перед экзаменом (зачетом) лучше использовать таким образом, чтобы оставить последний день свободным для повторения курса в целом, для систематизации материала и доработки отдельных вопросов.

На экзамене высокую оценку получают студенты, использующие данные, полученные в процессе выполнения самостоятельных работ, а также использующие собственные выводы на основе изученного материала.

Учитывая значительный объем теоретического материала, студентам рекомендуется регулярное посещение и подробное конспектирование лекций.

11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)

1. Microsoft Windows Server;
2. Семейство ОС Microsoft Windows;
3. Libre Office свободно распространяемый офисный пакет с открытым исходным кодом;
4. Информационно-справочная система: Система КонсультантПлюс (КонсультантПлюс);
5. Информационно-правовое обеспечение Гарант: Электронный периодический справочник «Система ГАРАНТ» (Система ГАРАНТ);

Перечень используемого программного обеспечения указан в п.12 данной рабочей программы дисциплины.

12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю)

12.1. Учебная аудитория для проведения учебных занятий, предусмотренных образовательной программой, оснащенная оборудованием и техническими средствами обучения.

Специализированная мебель:

Комплект учебной мебели (стол, стул) по количеству обучающихся; комплект мебели для преподавателя; доска (маркерная).

Технические средства обучения:

Компьютер в сборе для преподавателя, проектор, экран, колонки

Перечень лицензионного программного обеспечения, в том числе отечественного производства:

Windows 10, КонсультантПлюс, Kaspersky Endpoint Security.

Перечень свободно распространяемого программного обеспечения:

Яндекс Браузер, LibreOffice, МТС Линк.

Подключение к сети «Интернет» и обеспечение доступа в электронную информационно-образовательную среду ММУ.

12.2. Помещение для самостоятельной работы обучающихся.

Специализированная мебель:

Комплект учебной мебели (стол, стул) по количеству обучающихся; комплект мебели для преподавателя; доска (маркерная).

Технические средства обучения:

Компьютер в сборе для преподавателя; компьютеры в сборе для обучающихся; колонки; проектор, экран.

Перечень лицензионного программного обеспечения, в том числе отечественного производства:

Windows Server 2016, Windows 10, Microsoft Office, КонсультантПлюс, Kaspersky Endpoint Security.

Перечень свободно распространяемого программного обеспечения:

Яндекс Браузер, LibreOffice, МТС Линк, Gimp, Paint.net, AnyLogic, Inkscape.

Помещение для самостоятельной работы обучающихся оснащено компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду ММУ.

13. Образовательные технологии, используемые при освоении дисциплины

Для освоения дисциплины используются как традиционные формы занятий – лекции (типы лекций – установочная, вводная, текущая, заключительная, обзорная; виды лекций – проблемная, визуальная, лекция конференция, лекция консультация); и семинарские (практические) занятия, так и активные и интерактивные формы занятий – деловые и ролевые игры, решение ситуационных задач и разбор конкретных ситуаций.

На учебных занятиях используются технические средства обучения мультимедийной аудитории: компьютер, монитор, колонки, настенный экран, проектор, микрофон, пакет программ Microsoft Office для демонстрации презентаций и медиафайлов, видеопроектор для демонстрации слайдов, видеосюжетов и др. Тестирование обучаемых может осуществляться с использованием компьютерного оборудования университета.

13.1. В освоении учебной дисциплины используются следующие традиционные образовательные технологии:

- чтение проблемно-информационных лекций с использованием доски и видеоматериалов;
- семинарские занятия для обсуждения, дискуссий и обмена мнениями;
- контрольные опросы;
- консультации;
- самостоятельная работа студентов с учебной литературой и первоисточниками;
- подготовка и обсуждение рефератов (проектов), презентаций (научно-исследовательская работа);
- тестирование по основным темам дисциплины.

13.2. Активные и интерактивные методы и формы обучения

Из перечня видов: («мозговой штурм», анализ НПА, анализ проблемных ситуаций, анализ конкретных ситуаций, инциденты, имитация коллективной профессиональной деятельности, разыгрывание ролей, творческая работа, связанная с освоением дисциплины, ролевая игра, круглый стол, диспут, беседа, дискуссия, мини-конференция и др.) используются следующие:

- диспут;
- анализ проблемных, творческих заданий, ситуационных задач;
- ролевая игра;
- круглый стол;
- мини-конференция;
- дискуссия;
- беседа.

13.3. Особенности обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ)

При организации обучения по дисциплине учитываются особенности организации взаимодействия с инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья (далее – инвалиды и лица с ОВЗ) с целью обеспечения их прав. При обучении учитываются особенности их психофизического развития, индивидуальные возможности и при необходимости обеспечивается коррекция нарушений развития и социальная адаптация указанных лиц.

Выбор методов обучения определяется содержанием обучения, уровнем методического и материально-технического обеспечения, особенностями восприятия учебной информации студентов с инвалидностью и студентов с ограниченными возможностями здоровья и т.д. В образовательном процессе используются социально-активные и рефлексивные методы обучения, технологии социокультурной реабилитации с целью оказания помощи в установлении полноценных межличностных отношений с другими студентами, создании комфортного психологического климата в студенческой группе.

При обучении лиц с ограниченными возможностями здоровья электронное обучение и дистанционные образовательные технологии предусматривают возможность приема-передачи информации в доступных для них формах.

Обучающиеся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья обеспечены печатными и электронными образовательными ресурсами в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья.

Автономная некоммерческая организация высшего образования
«МОСКОВСКИЙ МЕЖДУНАРОДНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ
ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ
ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

Управление командой проекта

<i>Направление подготовки</i>	Менеджмент
<i>Код</i>	38.03.02
<i>Направленность (профиль)</i>	Менеджмент организации
<i>Квалификация (степень) выпускника</i>	бакалавр

1. Перечень кодов компетенций, формируемых дисциплиной в процессе освоения образовательной программы

Группа компетенций	Категория компетенций	Код
Профессиональные	-	ПК-6
Профессиональные	-	ПК-8

2. Компетенции и индикаторы их достижения

Код компетенции	Формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции
ПК-6	Способен организовывать взаимодействие с заинтересованными сторонами по вопросам управления рисками с точки зрения критериев качества, определяемыми выбранными подходами	ПК-6.1 применяет основные методы и инструменты системы менеджмента качества на предприятии при подготовке, принятии и выполнении организационно-управленческих решений ПК-6.3 выявляет взаимосвязи проектов с точки зрения выработки управленческих решений в современных условиях рынка
ПК-8	Способен эффективно реализовывать современные технологии профессионального развития персонала	ПК-8.1 применяет навыки формирования команды и повышения ее сплоченности при осуществлении организационной деятельности ПК-8.3 разрабатывает модели улаживания конфликтных ситуаций для профессионального развития персонала в организационных структурах

3. Описание планируемых результатов обучения по дисциплине

3.1. Описание планируемых результатов обучения по дисциплине

Планируемые результаты обучения по дисциплине представлены дескрипторами (знания, умения, навыки).

Дескрипторы по дисциплине	Знать	Уметь	Владеть
Код компетенции	ПК-6		
	– основные методы и инструменты системы менеджмента качества, применяемые при подготовке и принятии	– организовывать эффективное взаимодействие с заинтересованными сторонами проекта по вопросам управления рисками, учитывая заданные критерии	– навыками использования методов управления рисками проекта с позиции требований качества;

	организационно-управленческих решений в проектной деятельности; – критерии качества взаимодействия с заинтересованными сторонами при идентификации и оценке проектных рисков; – подходы к выявлению взаимосвязей между проектами и их влияния на выработку управленческих решений в условиях рыночной неопределенности.	качества; – применять инструменты менеджмента качества при анализе рисков и принятии управленческих решений; – выявлять взаимосвязи между проектами (в т.ч. ресурсные, временные, технологические) для обоснования управленческих решений.	– навыками коммуникации с заинтересованными сторонами в процессе мониторинга и контроля рисков; – методами анализа портфеля проектов и выработки согласованных управленческих решений.
Код компетенции	ПК-8		
	– современные технологии профессионального развития персонала (коучинг, наставничество, тренинги, ротация); – методы формирования команды проекта, этапы командообразования и факторы повышения сплоченности; – модели улаживания конфликтных ситуаций (структурные, межличностные, переговорные) и их роль в профессиональном развитии персонала.	– формировать проектную команду с учетом целей, задач и индивидуальных особенностей участников; – применять инструменты повышения сплоченности и командной эффективности в организационной деятельности; – разрабатывать и внедрять модели разрешения конфликтов, способствующие профессиональному развитию персонала.	– навыками подбора, адаптации и мотивации членов проектной команды; – навыками диагностики конфликтных ситуаций и выбора оптимальных стратегий их урегулирования; – методиками оценки эффективности применяемых технологий профессионального развития персонала в организационных структурах.

3.2. Критерии оценки знаний студентов

Шкала оценив ания	Индикаторы достижения	Показатели оценивания результатов обучения
ОТЛИЧНО/Зачтено	Знает:	- студент глубоко и всесторонне усвоил материал, уверенно, логично, последовательно и грамотно его излагает, опираясь на знания основной и дополнительной литературы, - на основе системных научных знаний делает квалифицированные выводы и обобщения, свободно оперирует категориями и понятиями.
	Умеет:	- студент умеет самостоятельно и правильно решать учебно-профессиональные задачи или задания, уверенно, логично, последовательно и аргументировано излагать свое решение, используя научные понятия, ссылаясь на нормативную базу.
	Владеет:	- студент владеет рациональными методами (с использованием рациональных методик) решения сложных профессиональных задач, представленных деловыми играми, кейсами и т.д.; При решении продемонстрировал навыки - выделения главного, - связкой теоретических положений с требованиями руководящих документов, - изложения мыслей в логической последовательности, - самостоятельного анализа факты, событий, явлений, процессов в их взаимосвязи и диалектическом развитии.
ХОРОШО/Зачтено	Знает:	- студент твердо усвоил материал, достаточно грамотно его излагает, опираясь на знания основной и дополнительной литературы, - затрудняется в формулировании квалифицированных выводов и обобщений, оперирует категориями и понятиями, но не всегда правильно их верифицирует.
	Умеет:	- студент умеет самостоятельно и в основном правильно решать учебно-профессиональные задачи или задания, уверенно, логично, последовательно и аргументировано излагать свое решение, не в полной мере используя научные понятия и ссылки на нормативную базу.
	Владеет:	- студент в целом владеет рациональными методами решения сложных профессиональных задач, представленных деловыми играми, кейсами и т.д.; При решении смог продемонстрировать достаточность, но не глубинность навыков - выделения главного, - изложения мыслей в логической последовательности. - связки теоретических положений с требованиями руководящих документов, - самостоятельного анализа факты, событий, явлений, процессов в их взаимосвязи и диалектическом развитии.

УДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО/Зачтено	Знает:	- студент ориентируется в материале, однако затрудняется в его изложении; - показывает недостаточность знаний основной и дополнительной литературы; - слабо аргументирует научные положения; - практически не способен сформулировать выводы и обобщения; - частично владеет системой понятий.
	Умеет:	- студент в основном умеет решить учебно-профессиональную задачу или задание, но допускает ошибки, слабо аргументирует свое решение, недостаточно использует научные понятия и руководящие документы.
	Владеет:	- студент владеет некоторыми рациональными методами решения сложных профессиональных задач, представленных деловыми играми, кейсами и т.д.; При решении продемонстрировал недостаточность навыков - выделения главного, - изложения мыслей в логической последовательности. - связки теоретических положений с требованиями руководящих документов, - самостоятельного анализа факты, событий, явлений, процессов в их взаимосвязи и диалектическом развитии.
НЕУДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО/Не зачтено	Знает:	- студент не усвоил значительной части материала; - не может аргументировать научные положения; - не формулирует квалифицированных выводов и обобщений; - не владеет системой понятий.
	Умеет:	студент не показал умение решать учебно-профессиональную задачу или задание.
	Владеет:	не выполнены требования, предъявляемые к навыкам, оцениваемым “удовлетворительно”.

При ответе на вопросы в рамках прохождения промежуточной аттестации (зачет/ зачет с оценкой/ экзамен) допускается вольная формулировка ответа, по смыслу раскрывающая содержание ответа, указанного в фонде оценочных средств, в качестве верного ответа.

4. Типовые контрольные задания (закрытого, открытого и иного типа) для проведения промежуточной аттестации, необходимые для оценки достижения компетенции, соотнесенной с результатами обучения по дисциплине

ТЕСТИРОВАНИЕ

ПК-6

1. Что из перечисленного относится к основным методам системы менеджмента качества, применяемым при подготовке и принятии организационно-управленческих решений в проектной деятельности? Выберите несколько вариантов ответов.

- а) PDCA (цикл Деминга)**
- б) SWOT-анализ
- в) Бенчмаркинг
- г) Статистические методы контроля качества

Ответ: а) PDCA (цикл Деминга); в) Бенчмаркинг; г) Статистические методы контроля качества

2. Какой критерий качества взаимодействия с заинтересованными сторонами при идентификации и оценке проектных рисков является наиболее важным?

- а) Скорость принятия решений
- б) Полнота и достоверность информации о рисках**
- в) Количество проведенных совещаний
- г) Формальный документооборот

Ответ: б) Полнота и достоверность информации о рисках

3. Какой инструмент менеджмента качества применяется при анализе рисков и принятии управленческих решений?

- а) Матрица Ансоффа
- б) Диаграмма Исикавы (причинно-следственная диаграмма)**
- в) Матрица БКГ
- г) PEST-анализ

Ответ: б) Диаграмма Исикавы (причинно-следственная диаграмма)

4. Что из перечисленного относится к типам взаимосвязей между проектами, которые необходимо выявлять для обоснования управленческих решений? Выберите несколько вариантов ответов.

- а) Ресурсные взаимосвязи**
- б) Временные взаимосвязи**
- в) Технологические взаимосвязи**
- г) Географические взаимосвязи

Ответ: а) Ресурсные взаимосвязи; б) Временные взаимосвязи; в) Технологические взаимосвязи

5. Как называется матрица, используемая для анализа стейкхолдеров по степени их влияния и уровня интереса к проекту?

- а) Матрица Ансоффа
- б) Матрица БКГ
- в) Матрица Менделоу**
- г) Матрица Эйзенхауэра

Ответ: в) Матрица Менделоу

6. Какой метод оценки рисков относится к качественному анализу?

- а) Анализ чувствительности
- б) Матрица вероятности и воздействия**
- в) Моделирование Монте-Карло
- г) Дерево решений

Ответ: б) Матрица вероятности и воздействия

7. Что из перечисленного является инструментом контроля качества управления командой проекта?

- а) Ретроспектива команды**
- б) Матрица RACI
- в) Диаграмма Ганта
- г) Бюджетирование

Ответ: а) Ретроспектива команды

8. Какой подход к выявлению взаимосвязей между проектами предполагает построение сетевой модели с учетом общих ресурсов и результатов?

- а) Декомпозиция работ
- б) Анализ портфеля проектов**
- в) Функционально-стоимостной анализ
- г) Бенчмаркинг

Ответ: б) Анализ портфеля проектов

9. Какой стандарт описывает процессы управления заинтересованными сторонами и коммуникациями в проекте?

- а) ISO 9001
- б) PMBOK (PMI)**
- в) COBIT
- г) ITIL

Ответ: б) PMBOK (PMI)

10. Что из перечисленного относится к превентивным стратегиям управления риском «высокая текучесть команды»?

- а) Планирование преемственности (succession planning)**
- б) Штрафные санкции за увольнение
- в) Разработка программ удержания ключевых сотрудников**
- г) Создание кадрового резерва

Ответ: а) Планирование преемственности (succession planning); в) Разработка программ удержания ключевых сотрудников; г) Создание кадрового резерва

11. Назовите фамилию автора цикла постоянного улучшения PDCA (Plan-Do-Check-Act). Запишите ответ в именительном падеже.

Ответ: Деминг

12. Перечислите не менее трех критериев качества взаимодействия с заинтересованными сторонами проекта. Запишите ответ в именительном падеже

через запятую.

Ответ: Удовлетворенность, своевременность, полнота информации, прозрачность

13. Какой документ используется для фиксации идентифицированных рисков проекта, их вероятности, воздействия и плана реагирования? Запишите ответ в именительном падеже.

Ответ: Регистр рисков

14. Назовите метод количественного анализа рисков, основанный на многократных случайных вычислениях с использованием распределений вероятностей. Запишите ответ в именительном падеже.

Ответ: Моделирование Монте-Карло

15. Как называется инструмент выявления причинно-следственных связей проблем, также известный как «рыбья кость»? Запишите ответ в именительном падеже.

Ответ: Диаграмма Исикавы

16. Перечислите не менее двух типов взаимосвязей между проектами в портфеле. Запишите ответ в именительном падеже через запятую.

Ответ: Ресурсные, временные, технологические, результатные

17. Как называется процесс регулярной оценки эффективности работы команды проекта с анализом ошибок и планированием улучшений в Agile/Scrum? Запишите ответ в именительном падеже.

Ответ: Ретроспектива

18. Какой метод оценки стейкхолдеров предполагает разделение их на группы по степени влияния и уровня интереса в виде сетки 2×2? Запишите ответ в именительном падеже.

Ответ: Матрица Менделоу

19. Назовите одну из ключевых областей знаний PMBOK, связанную с управлением ожиданиями и коммуникациями с заинтересованными сторонами. Запишите ответ в именительном падеже.

Ответ: Управление заинтересованными сторонами

20. Как называется стратегия реагирования на риск, при которой проектное решение принимается с учетом возможного негативного события без активных превентивных мер? Запишите ответ в именительном падеже.

Ответ: Принятие риска

2. Установите соответствие между методами управления рисками и их характеристиками.

№	Метод	Буква	Характеристика
1	Качественный анализ рисков	А	Использование статистических методов, моделирование, расчет численных значений вероятности и ущерба
2	Количественный анализ рисков	Б	Оценка по шкалам (например, высокая/средняя/низкая), построение матрицы вероятности и воздействия
3	Идентификация рисков	В	Определение источников рисков, составление реестра, мозговой штурм, интервью

Заполните соответствующие буквы под цифрами:

1	2	3

Ответ: 1Б, 2А, 3В

ПК-8

1. Какая технология профессионального развития персонала предполагает долгосрочное партнерство между более опытным сотрудником и новичком с передачей знаний и навыков?

а) Коучинг

б) Наставничество

- в) Баддинг
- г) Ротация

Ответ: б) Наставничество

2. Что из перечисленного относится к современным технологиям профессионального развития персонала в проектной деятельности? Выберите несколько вариантов ответов.

- а) Коучинг
- б) Наставничество**
- в) Кросс-функциональное обучение
- г) Баддинг (buddying)

Ответ: а) Коучинг; б) Наставничество; в) Кросс-функциональное обучение; г) Баддинг (buddying)

3. Какой этап формирования проектной команды по модели Б. Такмана характеризуется конфликтами, борьбой за роли и сопротивлением управлению?

- а) Формирование (Forming)
- б) Шторм (Storming)**
- в) Нормирование (Norming)
- г) Работа (Performing)

Ответ: б) Шторм (Storming)

4. Какой стиль поведения в конфликте по модели Томаса-Киллменна характеризуется стремлением удовлетворить свои интересы за счет интересов другой стороны?

- а) Избегание
- б) Конкуренция**
- в) Компромисс
- г) Приспособление

Ответ: б) Конкуренция

5. Какая командная роль по классификации Р. Белбина отвечает за анализ проблем, оценку вариантов и принятие взвешенных решений?

- а) Генератор идей
- б) Критик (Аналитик)**
- в) Реализатор
- г) Координатор

Ответ: б) Критик (Аналитик)

6. Что из перечисленного является фактором повышения сплоченности проектной команды? Выберите несколько вариантов ответов.

- а) Общие цели и ценности**
- б) Психологическая безопасность**
- в) Система признания и вознаграждения**
- г) Постоянная смена состава команды

Ответ: а) Общие цели и ценности; б) Психологическая безопасность; в) Система признания и вознаграждения

7. Как называется модель улаживания конфликтных ситуаций, основанная на уточнении полномочий, изменении системы стимулирования и регламентации процессов?

- а) Межличностная модель
- б) Структурная модель**
- в) Переговорная модель
- г) Медиативная модель

Ответ: б) Структурная модель

8. Какой метод диагностики командных ролей разработан Р. Меркитом Белбином?

- а) Метод 360 градусов
- б) Опросник командных ролей**
- в) Ассессмент-центр
- г) MBTI

Ответ: б) Опросник командных ролей

9. Что из перечисленного относится к этапам онбординга (адаптации) нового члена проектной команды? Выберите несколько вариантов ответов.

- а) Пре-онбординг (до выхода на работу)**
- б) Ориентация и знакомство с командой**
- в) Погружение в задачи и наставничество**
- г) Немедленное назначение руководителем

Ответ: а) Пре-онбординг (до выхода на работу); б) Ориентация и знакомство с командой; в) Погружение в задачи и наставничество

10. Как называется стиль поведения в конфликте по Томасу-Киллмену, при котором стороны ищут взаимовыгодное решение, удовлетворяющее интересы всех участников?

- а) Конкуренция
- б) Компромисс
- в) Сотрудничество**
- г) Избегание

Ответ: в) Сотрудничество

11. Назовите фамилию автора модели жизненного цикла команды, включающей этапы Forming, Storming, Norming, Performing, Adjourning. Запишите ответ в именительном падеже.

Ответ: Такман

12. Перечислите не менее трех факторов, повышающих сплоченность проектной команды. Запишите ответ в именительном падеже через запятую.

Ответ: Общая цель, психологическая безопасность, доверие, эффективная коммуникация

13. Как называется технология профессионального развития, при которой новый сотрудник прикрепляется к «приятелю» (коллеге) для решения повседневных вопросов и быстрой адаптации? Запишите ответ в именительном падеже.

Ответ: Баддинг

14. Назовите модель коучинговой сессии, этапы которой расшифровываются как Goal, Reality, Options, Will. Запишите ответ в виде аббревиатуры.

Ответ: GROW

15. Какой термин обозначает способность члена команды предлагать идеи, риски и ошибки без страха наказания или унижения? Запишите ответ в именительном падеже.

Ответ: Психологическая безопасность

16. Перечислите не менее двух структурных методов управления конфликтом в проектной команде. Запишите ответ в именительном падеже через запятую.

Ответ: Уточнение полномочий, изменение системы вознаграждения, регламентация

17. Назовите фамилии авторов модели пяти стилей поведения в конфликте (конкуренция, сотрудничество, компромисс, избегание, приспособление). Запишите ответ в именительном падеже через дефис.

Ответ: Томас-Киллменн

18. Как называется вид тимбилдинга, направленный на решение конкретной проектной задачи через совместную работу? Запишите ответ в именительном падеже.

Ответ: Проблемный

19. Перечислите не менее трех командных ролей по классификации Р. Белбина. Запишите ответ в именительном падеже через запятую.

Ответ: Генератор идей, Координатор, Критик, Реализатор, Исследователь ресурсов

20. Как называется процесс целенаправленного формирования и развития команды для повышения ее эффективности? Запишите ответ в именительном падеже.

Ответ: Командообразование

21. Установите соответствие между этапами жизненного цикла команды по модели Б. Такмана и их характеристиками.

№	Этап	Буква	Характеристика
1	Forming (Формирование)	А	Команда работает как единый механизм, эффективно решает задачи, высокая автономия
2	Storming (Шторм)	Б	Участники знакомятся, вежливы, избегают конфликтов, ориентируются на лидера
3	Performing (Работа)	В	Конфликты за роли, борьба за лидерство, сопротивление контролю, эмоциональная напряженность

Заполните соответствующие буквы под цифрами:

1	2	3

Ответ: 1Б, 2В, 3А