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

Нижегородский институт управления – филиал РАНХиГС
(наименование института (факультета))
Кафедра философии, социологии и психологии управления
(наименование кафедры)

УТВЕРЖДЕНО
И.о директора Нижегородского института управления – филиала РАНХиГС

Лебедева Екатерина Александровна
Подписано цифровой подписью: Лебедева Екатерина Александровна
Дата: 2025.05.05 13:37:23 +03'00'

ПРОГРАММА МАГИСТРАТУРЫ

«Управление проектами»
(наименование образовательной программы)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ, реализуемой с применением электронного (онлайн) курса

Б1.В.01 УПРАВЛЕНИЕ КОМАНДОЙ ПРОЕКТА
(индекс и наименование дисциплины, в соответствии с учебным планом)

38.04.02 Менеджмент
(код и наименование направления подготовки)
очная, заочная
(форма обучения)

Год набора – 2025

Нижний Новгород, 2025 г.

Автор(ы)–составитель(и):

доцент кафедры философии, социологии и психологии управления, канд.пед.наук, доцент *(ученая степень и(или) ученое звание, должность, наименование кафедры)*	Т.А. Криворотова *(Ф.И.О.)*
Заведующий кафедрой философии, социологии и психологии управления, канд. соц.наук, доцент *(ученая степень и(или) ученое звание, должность, наименование кафедры)*	Н.В. Шангин *(Ф.И.О.)*

РПД Б1.В.01 Управление командой проекта одобрена на заседании кафедры философии, социологии и психологии управления.

Протокол от 21.02.2025 г. № 7.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы....4

2. Место дисциплины в структуре образовательной программы....5

3. Содержание и структура дисциплины....5

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся....9

5. Оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине....21

6. Методические материалы по освоению дисциплины....25

7. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет....31

7.1. Основная литература....31

7.2. Дополнительная литература....31

7.3. Нормативные правовые документы....32

7.4. Интернет-ресурсы....32

8. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы....33

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

1.1. Дисциплина Б1.В.01 «Управление командой проекта» обеспечивает овладение следующими компетенциями:

Таблица 1

Код компетенции	Наименование компетенции	Код компонента компетенции	Наименование компонента компетенции
УК-3	Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	УК-3.2	Способен выполнять основные функции управления коллективом, планировать и корректировать работу команды с учетом особенностей и интересов ее членов
ПКс-1	Способен разрабатывать управленческие решения с учетом путей повышения эффективности по этапам реализации инвестиционного проекта.	ПКс-1.2	Способен планировать этапы реализации проекта, контролировать качество реализации проекта, управлять командой проекта

1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

Таблица 2

ОТФ/ТФ/ профессиональные действия	Код этапа освоения компетенции	Планируемые результаты обучения
	УК-3.2	На уровне знаний: – принципов и динамики развития команды проекта; форсайт-технологий для разработки коллективных решений в нестандартных ситуациях; На уровне умений: – преодолевать барьеры в деловых коммуникациях; развития организационной и социальной компетентности участников проекта; На уровне навыков: – владения стратегическими и тактическими приемами управления командой проекта; владения методами субъективной и объективной оценки результатов работы проектной команды.
ОТФ: Реализация инвестиционного проекта ТФ: Управление эффективностью инвестиционного проекта (В/01.7) Управление сроками и контроль реализации инвестиционного проекта (В/04.7)	ПКс-1.2	На уровне знаний: – способов анализа систем целей и ценностей участников проектной деятельности; - методов управления персоналом при реализации инвестиционного проекта. На уровне умений: – описывать детальное распределение ролей и полномочий между участниками инвестиционного проекта и соответствующие взаимосвязи; - организовывать групповую работу, коммуникации по инвестиционному проекту; - мотивировать команду в условиях социально-экономических изменений; На уровне навыков:

ОТФ/ТФ/ профессиональные действия	Код этапа освоения компетенции	Планируемые результаты обучения
		- определения состава участников проекта; – распределения основных командных ролей; - развития команды инвестиционного проекта; - самостоятельно выбирать технологии и методические подходы, обеспечивающие эффективную работу проектной команды.

2. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина Б1.В.01 «Управление командой проекта» входит в часть ОП ВО, формируемую участниками образовательных отношений. Общая трудоемкость дисциплины (модуля) в зачетных единицах – 5 (180 академических часов /135 астрономических часов).

Освоение дисциплины опирается на объем ***теоретических знаний*** в области менеджмента, теории организации, основ организационного поведения и управления экономикой; а также на приобретенные ранее ***умения*** анализировать характер управленческого процесса и ориентиров его стратегического развития, развития деловых коммуникаций в организационной среде, ***навыки*** работы с научной, справочной и официальной информацией; использования информационных технологий в исследовательских целях.

Дисциплина «Управление командой проекта» реализуется после изучения:

Б1.О.04 Теория организации и организационное поведение

Б1.О.06 Современный менеджмент

Б1.О.07 проектное управление и администрирование

Количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся; форма (ы) промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом:

Вид учебных занятий и самостоятельная работа		Всего
Очная форма обучения		
Контактная работа обучающихся с преподавателем, в том числе:		*50*
лекционного типа (Л)		*16*
практического (семинарского) типа (ПЗ)		*32*
консультация		*2*
Самостоятельная работа обучающихся (СР)		*94*
Промежуточная аттестация	форма	*Экзамен*
	час.	*36*
	Общая трудоемкость (час. / з.е.)	*180/5*

Вид учебных занятий и самостоятельная работа		Всего
Заочная форма обучения		
Контактная работа обучающихся с преподавателем, в том числе:		*18*
лекционного типа (Л)		*4*
практического (семинарского) типа (ПЗ)		*12*
консультация		2
Самостоятельная работа обучающихся (СР)		153
Промежуточная аттестация	форма	*Экзамен*
	час.	*9*
	Общая трудоемкость (час. / з.е.)	*180/5*

3. Содержание и структура дисциплины

3.1. Структура дисциплины

Таблица 3

№ п/п	Наименование тем (разделов),	Объем дисциплины (модуля), час.						Форма текущего контроля успеваемости**, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л/ЭО, ДОТ*	ЛР/ ЭО, ДОТ*	ПЗ/ ЭО, ДОТ*	КСР		
Очная форма обучения								
Тема 1	Команда в системе проектного управления	16	2		2		12	О, Пр
Тема 2	Организационная структура проекта и командные роли	18	2		4		12	О, М
Тема 3	Мотивация и её смыслы в управлении командой проекта	18	2		4		12	О, М, КСа
Тема 4	Развитие нового уровня организационной культуры в проектной команде	18	2		4		12	О, МШ, Э
Тема 5	Управление внутрикомандной коммуникацией	18	2		4		12	О, Пр
Тема 6	Технология Rapid Foresight как механизм формирования проектной команды	20	2		6		12	О, Кр
Тема 7	Управление человеческими ресурсами в проектно-ориентированной компании	18	2		4		12	О, Кр
Тема 8	Управление конфликтами в командной работе	16	2		4		10	О, Р
Консультация		2						
Промежуточная аттестация		36						экзамен
Всего (в з.е./акад.часах/астр.часах):		**5/180/ 135**	**16/12**		**32/24**		**94/70,5**	**36/27 2/1,5**
Заочная форма обучения								
Тема 1	Команда в системе проектного управления	20,5	0,5		1		19	О, Пр
Тема 2	Организационная структура проекта и командные роли	21,5	0,5		1		20	О, М
Тема 3	Мотивация и её смыслы в управлении командой проекта	20,5	0,5		1		19	О, М, КСа
Тема 4	Развитие нового уровня организационной культуры в проектной команде	21,5	0,5		1		20	О, МШ, Э
Тема 5	Управление внутрикомандной коммуникацией	21,5	0,5		2		19	О, Пр
Тема 6	Технология Rapid Foresight как механизм формирования проектной команды	21,5	0,5		2		19	О, Кр

№ п/п	Наименование тем (разделов),	Объем дисциплины (модуля), час.						Форма текущего контроля успеваемости**, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л/ЭО, ДОТ*	ЛР/ ЭО, ДОТ*	ПЗ/ ЭО, ДОТ*	КСР		
Тема 7	Управление человеческими ресурсами в проектно-ориентированной компании	21,5	0,5		2		19	О, Кр
Тема 8	Управление конфликтами в командной работе	20,5	0,5		2		18	О, Р
Консультация		2						
Промежуточная аттестация		9						экзамен
Всего (в з.е./акад.часах/астр.часах):		**5/180/ 135**	**4/3**		**12/9**		**153/ 114,75**	**9/6,75 2/1,5**

Примечание:

** – при применении электронного обучения, дистанционных образовательных технологий в соответствии с учебным планом;*

*** – формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), контрольная работа (Кр), эссе (Э), реферат (Р), презентация (Пр), работа в микрогруппах (М),карта самоанализа,(КСа),мозговой штурм (МШ).*

3.2 Содержание дисциплины

Тема 1. Команда в системе проектного управления

Принципы и стадии развития команды проекта. Признаки эффективного командообразования. Стратегия командообразования в проектной деятельности. Методологические основания управления проектной командой: теория командных ролей Мередита Белбина (метод самооценки и системы Interplace и Workset); концепция лидерства Джона Эдейра; концепции групповой динамики Брюса Тукмана и Курта Левина; теория межличностных отношений и психологической совместимости Уильяма Шутца. Эволюция командообразования на Западе и в России.

Тема 2. Организационная структура проекта и командные роли

Персональные и управленческие компетенции участников проектной деятельности. Содержание и направленность прикладных компетенций. Модель компетенций ключевых участников проектной деятельности в РФ.

Развитие компетенций и наращивание потенциала команды по развитию проектных инициаций. Основные характеристики командных ролей («Генератор идей» *(Ideasperson),* «Исследователь ресурсов» *(Resourceinvestigator),* «Координатор»*(Coordinator),* «Организатор» (Shapei), «Оценщик» (Monitorevaluatoi), «Рабочий команды» (Teamworker), «Реализаторы» (Implemented), «Завершитель» (Completer), «Специалист» (Specialist)).

Тема 3. Мотивация и её смыслы в управлении командой проекта

Мотивация в контексте реализации личностно-профессиональных целей. Концепция Твайлы Дейл и иерархия потребностей А.Маслоу. Теория трех потребностей Д. Макклелланда.

Особенности мотивирования в условиях высокого уровня неопределенности социальной среды. Управление динамикой развития группы.

Принципы мотивационной передачи: давления результата; совершенной компенсации; формализации; общения и коммуникации; санкции вне игры (наказание за

нарушение правил). Методы мотивирования персонала. Мотивационные установки и оценка эффективности участников проектной деятельности. Анализ причин пассивного поведения. Лидерство, основанное на действии. Власть-авторитет-лидерство. Управление исполнителем, достигшим «карьерного плато» (концепция Т. Курца).

Тема 4. Развитие нового уровня организационной культуры в проектной команде

Ценности проектного управления: способы создания и проявления ценностей в проектном управлении. Инструменты и методы развития организационной культуры проектной команды. Изменение деловой культуры этики и ценностей проектной команды. Нацеленность на результат.SMART- технология в оценке результатов работы. Осуществление изменений в работе с информацией при выстраивании межфункциональной коммуникации

Тема 5. Управление внутрикомандной коммуникацией

Особенности коммуникаций в проектной деятельности. Коммуникационные модели Шеннона-Уивера, Де Флюера, Шрамма-Осгуда Разработка коммуникационной модели проектной команды. Выбор коммуникативных технологий и планирование взаимодействия между членами команды. Распространенбие информации и коммуникативные барьеры в ходе реализации проекта. Контроль за осуществлением коммуникативных функций. Управление знаниями и организация информационного обмена между участниками проекта.

Тема 6. Технология Rapid Foresight как механизм формирования проектной команды

Понимание форсайта (RF): особенности, основные элементы, преимущества, ограничения, вариации. Предпринимательский, организационный и технологический контуры форсайт-сессии.

Определение команды внутри другого субъекта (компании, территории, отрасли). Формирование или самоопределение команды по итогам форсайт-сессии. Создание дорожной карты на основе стратегии, формирование проектов и проектных групп для ее реализации. Формирование ядра сообщества — «команды изменений» — лидеров проектов, разделяющих карту развития сообщества.

Тема 7. Управление человеческими ресурсами в проектно-ориентированной компании

Проектно-ориентированная компания: сущность, особенности деятельности. Временные рабочие процессы и подбор сотрудников. Ресурсы портфеля проектов и ролевые требования.

Коучинг и наставничество как неотъемлемый компонент командной работы. Разработка программы командного коучинга. Модель GROWи ретрографик как методы повышения эффективности работы команды.

Тема 8. Управление конфликтами в командной работе

Понятие конфликта в командной работе. Классификация конфликтов и их видовая характеристика. Объективные причины и этапы развития конфликта. Факторы-конфликтогены. Стиль поведения в конфликте. Роль руководителя команды в конфликте. Методы регулирования конфликтной ситуации (метод принципиальных переговоров, метод творческой визуализации, мозгового штурма, мысленного контроля или техника волевого мышления, автоматической записи, мысленного представления). Эффективное поведение в конфликтах.

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

4.1. В ходе реализации дисциплины Б1.В.01 «Управление командой проекта» используются следующие **методы текущего контроля успеваемости** обучающихся:

Таблица 4

Тема и/или раздел	Методы текущего контроля успеваемости
Тема 1. Команда в системе проектного управления	Опрос, презентация
Тема 2. Организационная структура проекта и командные роли	Опрос, работа в микрогруппах
Тема 3. Мотивация и её смыслы в управлении командой проекта	Опрос, работа в микрогруппах, карта самоанализа
Тема 4. Развитие нового уровня организационной культуры в проектной команде	Опрос, мозговой штурм, эссе
Тема 5. Управление внутрикомандной коммуникацией	Опрос, презентация
Тема 6. Технология Rapid Foresight как механизм формирования проектной команды	Опрос, контрольная работа
Тема 7. Управление человеческими ресурсами в проектно-ориентированной компании	Опрос, контрольная работа
Тема 8. Управление конфликтами в командной работе	Опрос, реферат

4.2. Типовые материалы текущего контроля успеваемости

Тема1. Команда в системе проектного управления

Фронтальный опрос - проводится для получения экспресс-информации о степени готовности обучающихся к усвоению нового материала и актуализации имеющихся знаний. Вопросы, которые озвучивает преподаватель, обращены ко всем студентам в аудитории и подбираются так, что охватывают все основное содержание изученного материала. При ответе на эти вопросы студенты показывают качество и полноту усвоения учебной информации.

При устном опросе преподаватель расчленяет изучаемый материал на отдельные смысловые единицы (части) и по каждой из них задает студентам вопросы. Вместе с тем, можно предлагать студентам воспроизводить тот или иной изученный в рамках указанной темы раздел полностью с тем, чтобы они могли показать осмысленность, глубину и прочность усвоенных знаний, а также их внутреннюю логику. Устный опрос (беседа) может сочетаться с выполнением студентами устных и письменных упражнений.

Вопросы для опроса по теме 1:

1. В чем состоит особенность управления командой проекта?
2. Каковы принципы и стадии развития проектной команды?
3. Что отличает эволюцию командообразования в России и за рубежом?
4. Что представляет собой стратегия командообразования?

Презентация - один из способов представления информации в электронном виде, при котором достигается возможность управления воспроизведением. Презентация в рамках указанной темы может быть выполнена на основе одной из представленных видовых характеристик:

1) линейные (в них материал расположен последовательно, отображая основные аспекты в строго установленном порядке);

2) презентации со сценариями (в них используются анимированные объекты, видеоматериалы, звуковое сопровождение или спецэффекты);

3) интерактивные презентации (основной особенностью является индивидуальный подход к восприятию информации потребителем, т.е. при нажатии клавиши, подведении курсора или выполнении других действий, программа презентации выполняет соответствующую задачу);

4) непрерывные презентации (это логически завершенные информационные продукты, например, рекламные ролики).

Тематика для выполнения презентации по теме 1:

1. Эффективный тимбилдинг в контексте проектного управления
2. Групповая динамика в проектной команде.
3. Работа с информацией в проектной группе.
4. Концепция доверия С. Кови мл. и её роль в управлении проектной командой
5. Роль Time-менеджмента в групповой деятельности.
6. Теория командных ролей Мередита Белбина.
7. Метод самооценки и система Interplace.
8. Технология определения круга должностных обязанностейWorkset.
9. Концепция лидерства Джона Эдейра.
10. Управление средой межличностных отношений на основе идей Уильяма Шутца.

Тема 2. Организационная структура проекта и командные роли

Фронтальный опрос-проводится для получения экспресс-информации о степени готовности обучающихся к усвоению нового материала и актуализации имеющихся знаний. Вопросы, которые озвучивает преподаватель, обращены ко всем студентам в аудитории и подбираются так, что охватывают все основное содержание изученного материала. При ответе на эти вопросы студенты показывают качество и полноту усвоения учебной информации.

При устном опросе преподаватель расчленяет изучаемый материал на отдельные смысловые единицы (части) и по каждой из них задает студентам вопросы. Вместе с тем, можно предлагать студентам воспроизводить тот или иной изученный в рамках указанной темы раздел полностью с тем, чтобы они могли показать осмысленность, глубину и прочность усвоенных знаний, а также их внутреннюю логику. Устный опрос (беседа) может сочетаться с выполнением студентами устных и письменных упражнений.

Вопросы для опроса по теме 2:

1. Что представляют собой персональные и управленческие компетенции участников проектной деятельности?
2. Каковы основные аспекты модели компетенций ключевых участников проектной деятельности в РФ?
3. Как изменения социально-экономических условий жизни общества повлияли на развитие идей проектного управления?
4. Какое теоретическое и практическое значение для современной России имеет процесс наращивания потенциала команды по развитию проектных инициаций? Что он в себя включает?

Аналитическая и экспертная работа в микрогруппах - способ оценки самостоятельного поиска решений проблемы в ходе группового взаимодействия, умения находить её истоки и прогнозировать результаты. При организации работы микрогрупп необходимо обращать внимание на:

– организационные условия,

– позицию преподавателя,

– контроль и оценку работы студентов.

*А. Организационные условия работы микрогрупп**:***

1. Организация пространства. Столы или стулья в помещении должны быть расставлены так, чтобы группы не мешали работе друг друга и каждый участник в группе видел остальных и мог свободно общаться с ними.

2. Группы должны быть обеспечены материалами для фиксации и представления процесса и результата работы (бумага, ручки, фломастеры, ватман, скотч и др.). Тем самым не только ускоряется работа, но и формируется культура графического отображения и представления результатов интеллектуального труда.

3. Количество участников в каждой микрогруппе должно быть от трех до семи человек. Оптимальным считается выбор пяти участников. При меньшем количестве обсуждение будет неэффективным, при большем – группа неизбежно разобьется на подгруппы или часть обучающихся не будет участвовать в обсуждении.

4. В группе должны быть четко распределены роли (ведущего, секретаря, критика, хранителя времени и др.) и правила взаимодействия

5. Состав групп (то есть студенты, работающие в одной группе) должен периодически меняться. Частоту смены определяет преподаватель в соответствии с целями, которые он решает в процессе обучения.

Б. Позиция преподавателя.

Педагог в межгрупповом взаимодействии чаще всего выполняет роль тьютора-организатора.

1. Необходимо четко показать проблемное поле, в рамках которого будет строиться работа в группах. Если уровень самоорганизации групп не позволяет работать в предложенном режиме, то для начала необходимо предложить конкретные задания, решения которых позволит увидеть проблему в целом

2. Вмешательство преподавателя в ход работы группы становится необходимым, если обсуждение и проблемно-поисковая работа студентов крайне неэффективна. В данном случае целесообразно применять методы «мягкого» вмешательства – перефразирование услышанного вместо прямого вопроса, вопросы на уточнение, просьба привести пример…

3. Главная задача преподавателя - стимулирование интеллектуальной деятельности студентов в группе, развитие у них интереса к поиску новых идей, равно как и оценки интеллектуальной полезности разнообразных позиций.

В. *Контроль и оценка работы студентов*

1. При оценивании работы необходимо обратить внимание на индивидуальный вклад каждого участника.

2. Необходимо обратить внимание на степень сформированности в рамках указанной темы аналитических умений, а именно:

- вычленение факта или явления, его обособление от других фактов или явлений;
- установление состава элементов данного факта или явления;
- раскрытие содержания и выделение роли каждого элемента данной структуры;
- проникновение в процесс развития целостного явления;
- определение места данного явления в социальном процессе.

3. Экспертные умения состоят, прежде всего, в способности оценить эффективность деятельности представителей других групп и дать обоснование этой оценке.

4. Кроме результата в виде знаний и умений группа нарабатывает и иные результаты – коммуникативные, исследовательские, социальные компетенции.

Вопросы и задания для работы в микрогруппах по теме 2:

1. Охарактеризуйте персональные и групповые управленческие компетенции участников проектной деятельности, опираясь на реальную практику функционирования организаций.

2. Что представляют собой основные характеристики командных ролей? Каков алгоритм технологии функционально-ролевой организации работы команды проекта?

3. Что следует учитывать при разработке модели управления командой проекта при распределении командных ролей?

Тема 3.Мотивация и её смыслы в управлении командой проекта

Фронтальный опрос - проводится для получения экспресс-информации о степени готовности обучающихся к усвоению нового материала и актуализации имеющихся знаний. Вопросы, которые озвучивает преподаватель, обращены ко всем студентам в

аудитории и подбираются так, что охватывают все основное содержание изученного материала. При ответе на эти вопросы студенты показывают качество и полноту усвоения учебной информации.

При устном опросе преподаватель расчленяет изучаемый материал на отдельные смысловые единицы (части) и по каждой из них задает студентам вопросы. Вместе с тем, можно предлагать студентам воспроизводить тот или иной изученный в рамках указанной темы раздел полностью с тем, чтобы они могли показать осмысленность, глубину и прочность усвоенных знаний, а также их внутреннюю логику. Устный опрос (беседа) может сочетаться с выполнением студентами устных и письменных упражнений.

Вопросы для опроса по теме 3:

1. Как связана мотивация участников проектной работы и процесс достижения целей командой проекта?
2. Какова роль мотивов в поведении членов проектной команды?
3. Каковы особенности мотивационной передачи?
4. Что представляют собой методы мотивирования участников проектной деятельности и отчего зависит их эффективность?

Аналитическая и экспертная работа в микрогруппах - способ оценки самостоятельного поиска решений проблемы в ходе группового взаимодействия, умения находить её истоки и прогнозировать результаты. При организации работы микрогрупп необходимо обращать внимание на:

– организационные условия,

– позицию преподавателя,

– контроль и оценку работы студентов.

*А. Организационные условия работы микрогрупп**:***

1. Организация пространства. Столы или стулья в помещении должны быть расставлены так, чтобы группы не мешали работе друг друга и каждый участник в группе видел остальных и мог свободно общаться с ними.

2. Группы должны быть обеспечены материалами для фиксации и представления процесса и результата работы (бумага, ручки, фломастеры, ватман, скотч и др.). Тем самым не только ускоряется работа, но и формируется культура графического отображения и представления результатов интеллектуального труда.

3. Количество участников в каждой микрогруппе должно быть от трех до семи человек. Оптимальным считается выбор пяти участников. При меньшем количестве обсуждение будет неэффективным, при большем – группа неизбежно разобьется на подгруппы или часть обучающихся не будет участвовать в обсуждении.

4. В группе должны быть четко распределены роли (ведущего, секретаря, критика, хранителя времени и др.) и правила взаимодействия

5. Состав групп (то есть студенты, работающие в одной группе) должен периодически меняться. Частоту смены определяет преподаватель в соответствии с целями, которые он решает в процессе обучения.

Б. Позиция преподавателя.

Педагог в межгрупповом взаимодействии чаще всего выполняет роль тьютора-организатора.

4. Необходимо четко показать проблемное поле, в рамках которого будет строиться работа в группах. Если уровень самоорганизации групп не позволяет работать в предложенном режиме, то для начала необходимо предложить конкретные задания, решения которых позволит увидеть проблему в целом

5. Вмешательство преподавателя в ход работы группы становится необходимым, если обсуждение и проблемно-поисковая работа студентов крайне неэффективна. В данном случае целесообразно применять методы «мягкого» вмешательства – перефразирование услышанного вместо прямого вопроса, вопросы на уточнение, просьба привести пример…

6. Главная задача преподавателя - стимулирование интеллектуальной деятельности студентов в группе, развитие у них интереса к поиску новых идей, равно как и оценки интеллектуальной полезности разнообразных позиций.

В. *Контроль и оценка работы студентов*

1. При оценивании работы необходимо обратить внимание на индивидуальный вклад каждого участника.

2. Необходимо обратить внимание на степень сформированности в рамках указанной темы аналитических умений, а именно:

- вычленение факта или явления, его обособление от других фактов или явлений;
- установление состава элементов данного факта или явления;
- раскрытие содержания и выделение роли каждого элемента данной структуры;
- проникновение в процесс развития целостного явления;
- определение места данного явления в социальном процессе.

3. Экспертные умения состоят, прежде всего, в способности оценить эффективность деятельности представителей других групп и дать обоснование этой оценке.

4. Кроме результата в виде знаний и умений группа нарабатывает и иные результаты – коммуникативные, исследовательские, социальные компетенции.

Вопросы и задания для работы в микрогруппах по теме 3:

1. Что входит в понятие «управление человеческими ресурсами в ходе деятельности проектной команды»?

2. Какие тактические приемы использования власти в управлении командой проекта Вам знакомы?

3. Что представляют собой механизмы управления групповым поведением?

4. Как коррелируют мотивационные установки и оценка эффективности участников проектной деятельности?

Карта самоанализа - способ оценки умений студентов использовать методы изучения собственного личностно-мотивационного потенциала; выявление способности определять перспективы личностного роста, умения соотносить мотивационные установки и стратегию целеориентированного поведения.

Карта самоанализа по теме 3

Задание 1. Проведите самообследование, заполнив представленную ниже таблицу.

Обладаете ли Вы необходимыми для достижения успеха качествами?

Фактор успешности	***Вопрос***
Специфическая мотивация	• Есть ли у Вас конкретные цели, которых Вы упорно добиваетесь? • Что это за цели, насколько они для вас важны?
Собственная эффективность	• Вы верите, что можете что-то изменить? • Как сильно, на ваш взгляд, Вы сможете повлиять на процесс движения к цели?
Эмоциональная культура	• Что говорят Ваши чувства: достижима ли ваша цель? • Есть ли у Вас сомнения, страхи, опасения? • Позитивно ли вы настроены? • Вступают ли Ваши чувства в противоречие? Насколько сильно Вы это ощущаете? • Насколько Ваши чувства способны повлиять на Вас и достижение Вами цели?
Напряжение и расслабление	• Насколько часто Вы обращаете внимание на баланс напряжения и восстановления? • Вы часто чувствуете себя истощенным? • Вы уверены, что нагрузки Вам по плечу?
Способности и компетентность	• Насколько полно Вы владеете необходимой базой знаний для достижения цели?

Фактор успешности	*Вопрос*
	• Как Вы оцениваете потребность к совершенствованию в определенных областях? • Насколько это для Вас выполнимо?
Условия Вашей жизни	• Насколько внешние условия помогают Вам полностью реализоваться? • Насколько Вы способны изменить ситуацию к лучшему?

Рекомендации к проведению самообследования

Ответьте на вопросы, проранжировав свой ответ по шкале от -10 до 10. Подведите суммарный итог по каждому из факторов успешности, отобразив их на шкале. Сделайте все возможные выводы.

Задание 2. Опишите свою личную жизненную программу, используя приведенные ниже карты- схемы.

Ориентир А

Что такое личная жизненная программа?

- ✓ *Возникает из наших желаний и мечтаний;*
- ✓ *Предлагает сценарий воплощения этих желаний и мечтаний в жизнь*
- ✓ *Указывает нам путь к достижению цели*
- ✓ *Является эталоном, которым мы можем проверять наши действия*

Сформулируйте в пяти-шести предложениях вашу жизненную программу, ответив на следующие вопросы:

- Как я хотел(а) бы жить?

_____
_____
_____
_____

- Насколько важное место будет занимать в моей жизни работа?

_____
_____
_____
_____

- Как можно описать необходимые условия моей будущей профессиональной деятельности?

_____
_____
_____
_____

- Какие социальные связи я хотел(а) бы иметь?

_____
_____
_____
_____

Ориентир Б

Определите поля действий. Это определенная сфера жизни («Семья и друзья»; «Профессия»), где вы играете многочисленные роли, которые выступают определенным образцом поведения. Ориентируясь на жизненную программу, заполните поля действий

Тема 4. Развитие нового уровня организационной культуры в проектной команде

Фронтальный опрос - проводится для получения экспресс-информации о степени готовности обучающихся к усвоению нового материала и актуализации имеющихся знаний. Вопросы, которые озвучивает преподаватель, обращены ко всем студентам в аудитории и подбираются так, что охватывают все основное содержание изученного

материала. При ответе на эти вопросы студенты показывают качество и полноту усвоения учебной информации.

При устном опросе преподаватель расчленяет изучаемый материал на отдельные смысловые единицы (части) и по каждой из них задает студентам вопросы. Вместе с тем, можно предлагать студентам воспроизводить тот или иной изученный в рамках указанной темы раздел полностью с тем, чтобы они могли показать осмысленность, глубину и прочность усвоенных знаний, а также их внутреннюю логику. Устный опрос (беседа) может сочетаться с выполнением студентами устных и письменных упражнений.

Вопросы для опроса по теме 4:

1. Что означает понятие «ценности проектного управления»? Каковы особенности способов создания и проявления ценностей в проектном управлении?
2. Назовите основные инструменты и методы развития организационной культуры проектной команды.
3. От чего зависит изменение деловой культуры, этики и ценностей проектной команды?
4. Каковы особенности управления командой проекта в условиях высокого индекса неопределенности социальной среды?

Мозговой штурм - оперативный метод решения проблемы на основе стимулирования творческой активности, при котором участникам обсуждения необходимо высказывать как можно большее количество вариантов решения, в том числе самых фантастичных. Затем из общего числа высказанных идей происходит отбор наиболее удачные, которые могут быть использованы на практике. В данном случае не будет проблемы, которую необходимо решить, а будет необходимость доказать, что социальная организация – основа для изучения процессов управления.

Студентам предлагается высказывать свою точку зрения, приводить примеры и в итоге сформулировать ряд положений, доказывающих точку зрения, что социальная организация – основа изучения управленческих процессов.

Проблемные вопросы (ситуации) для проведения «мозгового штурма» по теме 4:

1. Какими должны быть ценности проектного управления?
2. Экспертность и индивидуальное начало: благо или зло для проектной деятельности команды?
3. Как изменение деловой культуры этики и ценностей проектной команды влияет на эффективность её деятельности?
4. Что представляет собой гибкое управление командой проекта?

Анализ групповых целей на основе SMART-технологии - исследовательский метод, который позволяет выявить уровень конкретности, измеримости, достижимости, актуальности по отношению ко временному континууму целей, заявленных группой. Анализ позволяет верифицировать правильность целевых ориентиров команды при обозначении цели проектной деятельности. Задание выполняется в два этапа:

1. Каждая микрогруппа формулирует цель деятельности в рамках реализации проекта по заданным преподавателем параметрам и фиксирует их на бумаге
2. Обмен целевыми характеристиками в микрогруппах и их верификация.

Эссе - индивидуальные впечатления и соображения автора как итог изучения заданной темы, раскрывающие социальную природу управления, его роль в эволюции социальных систем и процессов. Эссе не претендует на исчерпывающую трактовку темы, важен взгляд и отношение к проблеме автора. Объём – не менее 2-х страниц.

Примерная тематика эссе по теме 4:

1. SMART-технология в управлении целевыми установками команды проекта
2. Соотношение личных и групповых целей в проектной деятельности

3. Границы применимости SMART-технологии в управлении командой проекта

Тема 5.Управление внутрикомандной коммуникацией

Фронтальный опрос проводится для получения экспресс-информации о степени готовности обучающихся к усвоению нового материала и актуализации имеющихся знаний. Вопросы, которые озвучивает преподаватель, обращены ко всем студентам в аудитории и подбираются так, что охватывают все основное содержание изученного материала. При ответе на эти вопросы студенты показывают качество и полноту усвоения учебной информации.

При устном опросе преподаватель расчленяет изучаемый материал на отдельные смысловые единицы (части) и по каждой из них задает студентам вопросы. Вместе с тем, можно предлагать студентам воспроизводить тот или иной изученный в рамках указанной темы раздел полностью с тем, чтобы они могли показать осмысленность, глубину и прочность усвоенных знаний, а также их внутреннюю логику. Устный опрос (беседа) может сочетаться с выполнением студентами устных и письменных упражнений.

Вопросы для опроса по теме 5:

1. Как связан внутригрупповой коммуникативный процесс и процесс достижения целей командой проекта?
2. Что представляет собой коммуникационная модель проектной команды?
3. Каковы особенности коммуникативных барьеров и способов их преодоления в ходе реализации проекта?
4. Что представляет собой процесс управление знаниями и организация информационного обмена между участниками?

Презентация - один из способов представления информации в электронном виде, при котором достигается возможность управления воспроизведением. Презентация в рамках указанной темы может быть выполнена на основе одной из представленных видовых характеристик:

1) линейные (в них материал расположен последовательно, отображая основные аспекты в строго установленном порядке);

2) презентации со сценариями (в них используются анимированные объекты, видеоматериалы, звуковое сопровождение или спецэффекты);

3) интерактивные презентации (основной особенностью является индивидуальный подход к восприятию информации потребителем, т.е. при нажатии клавиши, подведении курсора или выполнении других действий, программа презентации выполняет соответствующую задачу);

4) непрерывные презентации (это логически завершенные информационные продукты, например, рекламные ролики).

Тематика для выполнения презентации по теме 5:

1. Метаязык и его использование во внутрикомандных коммуникациях.
2. Критика и комплименты в коммуникативном процессе.
3. Технологии применения регулятивных механизмов коллективного поведения.
4. Коммуникационная модель Шеннона-Уивера в условиях работы проектной команды
5. Командный брифинг и его особенности.
6. Использование цифровых технологий во внутрикомандных коммуникациях.
7. Технология переговорного процесса в деятельности команды проекта.
8. Контроль за осуществлением коммуникативных функций.
9. Коммуникативная модель Шрамма-Осгуда.
10. Роль манипуляций в условиях внутрикомандной коммуникации

Тема 6. Технология Rapid Foresight как механизм формирования проектной команды

Фронтальный опрос - проводится для получения экспресс-информации о степени готовности обучающихся к усвоению нового материала и актуализации имеющихся знаний. Вопросы, которые озвучивает преподаватель, обращены ко всем студентам в аудитории и подбираются так, что охватывают все основное содержание изученного материала. При ответе на эти вопросы студенты показывают качество и полноту усвоения учебной информации.

При устном опросе преподаватель расчленяет изучаемый материал на отдельные смысловые единицы (части) и по каждой из них задает студентам вопросы. Вместе с тем, можно предлагать студентам воспроизводить тот или иной изученный в рамках указанной темы раздел полностью с тем, чтобы они могли показать осмысленность, глубину и прочность усвоенных знаний, а также их внутреннюю логику. Устный опрос (беседа) может сочетаться с выполнением студентами устных и письменных упражнений.

Вопросы для опроса по теме 6:

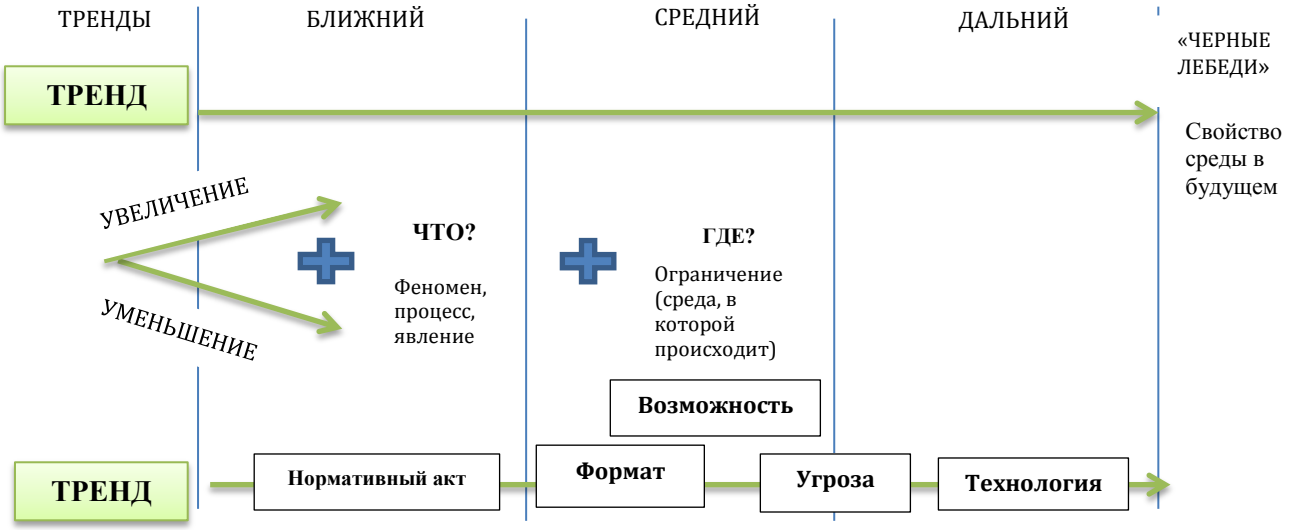
1. В чем сущность и назначение технологии Rapid Foresight для современного проектного управления?
2. Каковы структурные особенности форсайт-сессии и какова её роль в формировании команды проекта?
3. Что представляет собой конечный продукт форсайт-сессии?

Контрольная работа - одна из форм проверки и оценки усвоенных знаний, получения информации о характере познавательной деятельности, уровне самостоятельности и активности студентов в учебном процессе, об эффективности методов, форм и способов учебной деятельности используемых ими в целях успешного овладения материалом.

Типовая контрольная работа к теме 6

Задание 1. *Составьте глоссарий основных понятий, отражающих сущность форсайт-сессии*

Задание 2.*Проанализируйте результаты Карты будущего развития территории, заполнив предложенную схему по результатам практикума «ТехнологияRapidForesight в обосновании проектных инициаций»:*



Задание 3.*На основании материалов анализа определите ключевое направление проектной деятельности и дайте обоснование динамике ролей членов команды на каждом этапе проекта в ходе его реализации*[1]

Тема 7. Управление человеческими ресурсами в проектно-ориентированной компании

Фронтальный опрос проводится для получения экспресс-информации о степени готовности обучающихся к усвоению нового материала и актуализации имеющихся знаний. Вопросы, которые озвучивает преподаватель, обращены ко всем студентам в аудитории и подбираются так, что охватывают все основное содержание изученного материала. При ответе на эти вопросы студенты показывают качество и полноту усвоения учебной информации.

При устном опросе преподаватель расчленяет изучаемый материал на отдельные смысловые единицы (части) и по каждой из них задает студентам вопросы. Вместе с тем, можно предлагать студентам воспроизводить тот или иной изученный в рамках указанной темы раздел полностью с тем, чтобы они могли показать осмысленность, глубину и прочность усвоенных знаний, а также их внутреннюю логику. Устный опрос (беседа) может сочетаться с выполнением студентами устных и письменных упражнений.

Вопросы для опроса по теме 7:

1. Каковы особенности проектно-ориентированной компании?
2. Что представляет собой портфель проектов?
3. Чем отличается ролевые требования к членам проектных команд в проектно-ориентированной компании?
4. Какую роль играет коучинг и наставничество в работе проектной команды?

Контрольная работа - одна из форм проверки и оценки усвоенных знаний, получения информации о характере познавательной деятельности, уровне самостоятельности и активности студентов в учебном процессе, об эффективности методов, форм и способов учебной деятельности используемых ими в целях успешного овладения материалом.

Типовая контрольная работа к теме 7

Задание 1. *Проведите интерактивный анализ эффективности целевых установок проектной команды на основе модели GROW с использованием приведенной ниже таблицы:*

Буквенное обозначение	*Вопросы для интерактивного анализа*	*Фиксация результата/ комментарии*
G	*(GOAL) – ЦЕЛЬ* *Что вы хотите достичь посредством реализации групповой цели?*	
	(GENUINE) – ИСТИННОСТЬ • *Почему это важно и нужно?* • *На что может повлиять реализация этой цели?* • *Находится ли реализация цели в зоне компетенции и контроля?* • *Какие риски связаны с её достижением?* • *Каков личный вклад каждого участника в реализацию этой цели (степень осознанности, принятия, понимания)*	
R	*(RESULT) – РЕЗУЛЬТАТ* • *По каким признакам вы поймете, что идете в верном направлении?* • *Что укажет вам на достижение цели?* • *Что следует понимать под идеальным решением на пути достижения цели?*	
	(REALIZATION)- РЕАЛИЗОВАННОСТЬ	

[1]Для работы над этим заданием обучающиеся получают шаблон

	• *На сколько % вы считаете цель достижимой (либо выполненной)?* • *Где вы находитесь на пути достижения цели?*	
	(REALY)- РЕАЛЬНОСТЬ • *Какие проблемы существуют на пути достижения вашей цели?* • *Насколько они значимы?* • *Какова ваша реакция на указанные проблемы?*	
	(RETURN)- ПРЕДВАРИТЕЛЬНЫЕ ДЕЙСТВИЯ • *Были ли периоды улучшения ситуации перед четким осознанием проблем?* • *Как вам удавалось сдерживать проблемы ранее?* • *Какие правила лежали в основе вашего поведения?*	
O	*(OPTIONS)– ВОЗМОЖНОСТИ* • *Что выделаете из того, что уже влияет на достижение цели?* • *Что вам необходимо иметь теперь, чтобы достигнуть цели? Какие ресурсы?* • *Какие способы еще могут решить эту проблему?*	
	(OBCTACLES)- ПРЕПЯТСТВИЯ • *Какие риски вы видите на пути достижения цели?* • *Какие ошибки на этом пути уже были совершены другими людьми?*	
	(OUTCOMES)– ПОСЛЕДСТВИЯ • *Как достижение цели повлияет на жизнь окружающих?* • *Как изменят отношения с окружающими?*	
W	*(WAY? WHOTDOYOUDO?)–ДЕЙСТВИЯ* • *Какие шаги могут привести к достижению цели?* • *Как следует организовать свое время?* • *Каковы будут ваши последействия по завершению проекта?*	
	(WHEREWEARE?)- ОЦЕНКАДИНАМИКИ • *Насколько вы продвинулись в решении задачи?*	

Задание 2

Определите и запишите одну из ключевых целей деятельности проектной команды в рамках работы над проектом. Составьте ретро-график на пути продвижения к цели, используя материал таблицы. Определите в соответствии с продвижением по графику роли членов команды(фиксированные или динамичные) в примечании к таблице. Дайте обоснование выводам и примечаниям.

	Ближайшая дата					*Дата достижения результата*
Первое действие	*Результат действия*					
Последнее действие						*Желаемый результат*

Примечания и выводы:

*1.*_____
_____
_____

*2.*_____
_____
_____

*3.*_____
_____
_____

Тема 8. Управление конфликтами в командной работе

Фронтальный опрос- проводится для получения экспресс-информации о степени готовности обучающихся к усвоению нового материала и актуализации имеющихся знаний. Вопросы, которые озвучивает преподаватель, обращены ко всем студентам в аудитории и подбираются так, что охватывают все основное содержание изученного материала. При ответе на эти вопросы студенты показывают качество и полноту усвоения учебной информации.

При устном опросе преподаватель расчленяет изучаемый материал на отдельные смысловые единицы (части) и по каждой из них задает студентам вопросы. Вместе с тем, можно предлагать студентам воспроизводить тот или иной изученный в рамках указанной темы раздел полностью с тем, чтобы они могли показать осмысленность, глубину и прочность усвоенных знаний, а также их внутреннюю логику. Устный опрос (беседа) может сочетаться с выполнением студентами устных и письменных упражнений.

Вопросы для опроса по теме 8:

1. В чем сущность конфликта в командной работе?
2. Классификация конфликтов и их видовая характеристика?
3. Что представляет собой динамика развития и механизм управления конфликтом в проектной команде?
4. Что следует понимать под эффективным поведением в конфликте?

Реферат - это работа письменного типа, в виде выступления или доклада, которая отражает обобщенную информацию, на какую-ту тему с использованием нескольких источников. В соответствии с выбором предложенной темы реферат может быть выполнен на основе синтеза продуктивного (когда в работе прослеживается стремление творчески и критически осмыслить первоисточник) и репродуктивного (грамотное оперирование источниками и литературой по теме) подходы.

Тематика рефератов по теме 8

1. Основные подходы к изучению конфликта.
2. Характеристика методов изучения конфликта.
3. Барьеры преодоления конфликтов в команде проекта.
4. Влияние социально-психологического климата на конфликтность в проектной группе.
5. Дискретный и перманентный конфликты.
6. Внутриличностный конфликт.
7. Стиль поведения в конфликте.
8. Природа межличностных конфликтов.
9. Межгрупповой конфликт и его значение для развития организационной среды.
10. Стратегии и тактики конфликтного взаимодействия.
11. Модели конструктивного поведения в конфликте.
12. Профилактика и предупреждение конфликтов.
13. Конфликт между личностью и группой.
14. Социальная напряженность и основные методы ее регулирования.
15. Психологическая напряженность, ее роль в конфликте.

5. Оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине

5.1. Экзамен проводится с применением следующих методов (средств): проведение устного экзамена, включающего теоретическую часть и практико-ориентированное задание, требующее демонстрации уровня владения умениями/навыками.

5.2. Оценочные материалы промежуточной аттестации

Таблица 5

Код компонента освоения компетенции	Компонент освоения компетенции	Код промежуточного индикатора освоения компетенции	Промежуточный индикатор освоения компетенции	Критерий оценивания
УК-3.2	Способен выполнять основные функции управления коллективом, планировать и корректировать работу команды с учетом особенностей и интересов ее членов	ИУК-3.2	Демонстрирует организационно-управленческие навыки на уровне рабочих команд проекта	Правильно воспроизводит роли и характеристики участников команды проекта; грамотно осуществляет взаимодействие в командной работе; корректно учитывает интересы и особенности поведения участников команды проекта; грамотно организует работу команды проекта
ПКс -1.2	Способен планировать этапы реализации проекта, контролировать качество реализации проекта, управлять командой проекта	ИПКс -1.2	Планирует содержания этапов процесса управления проектами, функциональных областей управления, контролирует качество реализации проекта, управляет командой проекта	Грамотно и точно дает характеристику содержания этапов процесса управления проектами, функциональных областей управления проектами и специфики управления ими; самостоятельно управляет отдельной функциональной областью управления проектами или проектом в целом; корректно применяет методы, позволяющие принимать конструктивные управленческие решения на каждом этапе процесса

Код компонента освоения компетенции	Компонент освоения компетенции	Код промежуточного индикатора освоения компетенции	Промежуточный индикатор освоения компетенции	Критерий оценивания
				управления проектом или при управлении отдельными функциональными областями управления проектами.

Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации

Примерный перечень теоретических вопросов к экзамену:

1. Управление командой проекта как отрасль науки. Роль командообразования в функционировании и развитии организации.
2. Стратегия командообразования в проектной деятельности.
3. Команда проекта: понятие, признаки, принципы и стадии развития.
4. Теория командных ролей М. Белбина
5. Концепция групповой динамики проектной команды (Б.Тукман, К.Левин).
6. Теоретико-методологический подход к анализу лидерства в проектной группе (Дж. Эдейр)
7. Теория межличностных отношений У.Шутца
8. Модель компетенций ключевых участников проектной деятельности в РФ
9. Командные роли и их основные характеристики.
10. Личностно-профессиональная мотивация участников проектной деятельности. Принципы мотивационной передачи
11. Мотивационные теории (Т. Дейл, А. Маслоу, Д. Макклелланд) и их роль в управлении деятельностью команды проекта.
12. Мотивационные установки и анализ причин пассивного поведения.
13. Управление поведением участников проектной работы в условиях повышенной неопределенности среды
14. Управление развитием лидерского потенциала участников проектной работы.
15. Инструменты и методы создания организационной культуры проектной команды
16. Целеполагание в проектном командообразовании: постановка SMART-целей.
17. Межличностная коммуникация и работа с информацией в ходе реализации проекта
18. Особенности коммуникаций в проектной деятельности (модели Шеннона-Уивера, де Флюера, Шрамма-Осгуда).
19. Коммуникативная модель проектной команды: базовые технологии и планирование взаимодействия.
20. Понятие и формы делового общения
21. Деловое совещание (собрание): особенности технологии подготовки и проведения
22. Убеждение как психологическое воздействие. Современные психотехнологии убеждающего воздействия.
23. Коммуникативные барьеры в ходе реализации проекта.
24. Управление знаниями и осуществление информационного обмена в работе над проектом.

25. Сущность и значение технологии RF в формировании команды проекта.
26. Предпринимательский, организационный и технологический контуры форсайт-сессии.
27. Анализ «образа будущего» в рамках технологии RF как основа стратегического самоопределения участников проектной группы.
28. Ресурсы портфеля проектов и ролевые требования к участникам проектной деятельности.
29. Временные рабочие процессы и подбор сотрудников.
30. Коучинг как инструмент работы с командой проекта.
31. Модель GROW: основные инструменты рефлексивного анализа групповой работы над проектом.
32. Сущность и назначение ретро-графика.
33. Конфликт в командной работе: особенности, видовая характеристика, этапы развития.
34. Стиль поведения в конфликте и роль руководителя проектной команды.
35. Методы регулирования конфликтной ситуации..

Перечень практико-ориентированных (практических) заданий к экзамену:

УК-3.2 Способен выполнять основные функции управления коллективом, планировать и корректировать работу команды с учетом особенностей и интересов ее членов

Задание 1

Частью проекта Х является задача, в формулировке которой есть некоторые пробелы: установленные сроки, величина доступного бюджета. Также в формулировке задачи есть некоторые непонятные места. Так, например, фигурирует фраза «сделать быстро и просто, как только это возможно». Предложите стратегические шаги команды проекта для исправления ситуации.

Задание 2

Предприятие решило ввести единый проектный менеджмент, основанный на электронной обработке данных. Господин Мюллер получил задание создать проектную группу и до конца года представить проектный план совету директоров. Мюллер хотел на первом же заседании со своей группой выяснить, о чем конкретно идет речь, и получить черновой набросок «картины проблемы». Помогите господину Мюллеру проработать на рабочем заседании важный вопрос, составив план эффективного взаимодействия, позволяющего найти, структурировать, взвесить возможные решения и альтернативы.

ПКс -1.2 Способен планировать этапы реализации проекта, контролировать качество реализации проекта, управлять командой проекта

Задание 1

В ходе работы над проектом трое членов команды периодически отсутствуют в течение двух, а, порой, и более дней в месяц внепланово. Чаще всего особенно популярными «дополнительными нерабочими днями» являются понедельник и пятница.

Какие управленческие механизмы должен задействовать руководитель проектной команды, чтобы устранить возникшую проблему?

Задание 2

При заполнении отчетов по реализации проекта, руководитель проектной команды столкнулся с тем, что имя одного из членов команды постоянно упоминается в уведомлениях об ошибках и проблемах, выдаваемых контролем качества.

Такие сотрудники регулярно сообщают, что устранили ошибку, но на самом деле они этого не сделали, или устранение данной ошибки привело к появлению множества других ошибок.

Как поступить руководителю проектной команды, который заботится о качественной и имиджевой составляющей деятельности команды проекта.

Задание 3

ИрвингДжейнис первым выделил «групповое мышление» как фактор, приведший к ошибочному вторжению на Кубу в 1961 г. Его термин обозначает склонность членов сплоченной группы терять Способенкритически оценивать возможности и последствия. Это происходит, когда требование единомыслия сочетается с иллюзией непогрешимости, и решения не обсуждаются и не анализируются критически. В результате решения принимаются быстро, без учета или анализа альтернатив. Практическое применение заканчивается полным провалом, в который члены команды просто не могут поверить.

Какие технологии и механизмы управления командной работой позволяют избежать подобной ситуации?

Шкала оценивания

Промежуточная аттестация проводится в форме экзамена без применения балльно-рейтинговой системы оценивания - посредством аттестационных испытаний в форме традиционного экзамена.

Результаты промежуточной аттестации оцениваются: экзамена - по традиционной балльной системе оценивания («отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно»).

Наряду с оцениванием учебных достижений обучающихся по принятой образовательной организации системе оценок и использованием ее при оформлении официальных дипломов Академии о высшем образовании, вводят повышенный («Excellent» и «Good») и базовый («Very good» и «Satisfactory») уровень оценок «отлично» и «хорошо» для использования при оформлении ЕПД, согласно Положению об оформлении и выдаче ЕПД.

Таблица 6

Соответствие академической оценке

<table>
<tr><th colspan="2">Академическая оценка</th><th colspan="2">Оценка по шкале ESTS</th></tr>
<tr><td rowspan="4">зачтено</td><td rowspan="2">отлично</td><td rowspan="4">Passed</td><td>A (Excellent)</td></tr>
<tr><td>B (Very Good)</td></tr>
<tr><td rowspan="2">хорошо</td><td>C (Good)</td></tr>
<tr><td>D (Satisfactory)</td></tr>
<tr><td>удовлетворительно</td><td>E (Sufficient)</td></tr>
<tr><td>не зачтено</td><td>неудовлетворительно</td><td>-</td><td>-</td></tr>
</table>

Критерии оценивания в ходе промежуточной аттестации

Оценка **«отлично»** выставляется обучающемуся:

– если он глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно излагает его на экзамене, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами знаний, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, правильно обосновывает принятое решение; учебные достижения и результаты текущего контроля успеваемости демонстрируют высокую степень сформированности соответствующих компетенций.

Оценка **«хорошо»** выставляется обучающемуся:

– если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос, правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеет

необходимыми навыками и приемами их выполнения; учебные достижения и результаты текущего контроля успеваемости демонстрируют хорошую степень сформированности соответствующих компетенций.

Оценка **«удовлетворительно»** выставляется обучающемуся:

– если он имеет знания только основного материала, но не усвоил его деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, испытывает затруднения при выполнении практических работ; учебные достижения и результаты текущего контроля успеваемости демонстрируют удовлетворительную степень сформированности соответствующих компетенций.

Оценка **«неудовлетворительно»** выставляется обучающемуся:

– если он не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы; учебные достижения и результатами текущего контроля успеваемости демонстрируют низкую степень сформированности соответствующих компетенций.

6. Методические материалы по освоению дисциплины

Обучение по дисциплине Б1.В.01 «Управление командой проекта» предполагает изучение курса на аудиторных занятиях (лекции, практические) и самостоятельной работы студентов.

Практические занятия дисциплины предполагают их проведение в различных формах с целью выявления полученных знаний, умений, навыков и компетенций.

Подготовка к лекции студентами заключается в следующем:

– повторить материал предыдущей лекции, прочитав его повторно;

– ознакомиться с темой предстоящей лекции (в рабочей программе учебной дисциплины);

– ознакомиться с учебными материалами по данной теме в соответствии с предложенным списком литературы в рабочей программе учебной дисциплины или с электронными материалами, предложенными лектором;

– записать возможные вопросы, которые можно будет задать лектору.

Подготовка к практическим (семинарским) занятиям:

– внимательно прочитать материал лекций, относящихся к данному занятию, ознакомиться с учебными материалами, включая электронные в соответствии с предложенным списком литературы в рабочей программе учебной дисциплины;

– подготовить развернутые ответы на вопросы, предложенные в рабочей программе дисциплины, для обсуждения;

– выполнить задания, если они предусмотрены в письменной форме;

– понять, что для вас осталось неясными и постараться получить на них ответ заранее;

– готовиться к практическим (семинарским) занятиям можно как индивидуально, так и в составе малой группы;

– рабочую программу учебной дисциплины необходимо использовать в качестве основного ориентира в организации обучения;

– электронная версия рабочей программы по дисциплине размещена на сайте Нижегородского института управления, к которой предоставлен авторизованный доступ.

Подготовка к экзамену. К экзамену необходимо готовиться целенаправленно, регулярно, систематически и с первых дней обучения по данной дисциплине. В самом начале учебного курса необходимо ознакомиться со следующей учебно-методической документацией:

– программой дисциплины;
– перечнем знаний и умений, которыми студент должен владеть;
– тематическими планами лекций, семинарских занятий;
– учебником, учебными пособиями по дисциплине, а также электронными ресурсами;
– перечнем и тематикой письменных работ, а также методическими рекомендациями по их выполнению;
– перечнем экзаменационных вопросов.

Систематическое выполнение всех видов заданий на лекциях, практических занятиях, а также самостоятельная работа позволит успешно освоить дисциплину и создать хорошую базу для прохождения промежуточной аттестации**.**

Эффективность лекционных, семинарских и практических занятий по дисциплине во многом зависит от качества самостоятельной работы студентов, от их самоподготовки.

Часть времени, отведенного на самостоятельную работу должна использоваться на подготовку к аудиторным занятиям, другая часть на выполнение домашней работы, осмысление и оформление результатов практических занятий.

При подготовке к занятиям студенту полезно:
– изучить теоретический материал по данной теме (конспект занятия);
– ознакомиться с литературой, рекомендованной преподавателем;
– выполнить задания, предложенные преподавателем, к занятию;
– составить перечень вопросов, вызывающих затруднения, неясности или сомнения, обсудить их с преподавателем или на занятии;
– заниматься самостоятельным поиском дополнительной литературы по изучаемой теме.

В рамках данной дисциплины самостоятельная работа обучающихся включает самостоятельную работу с литературой.

Самостоятельная работа с исследовательской и учебной литературой, изданной на бумажных носителях, сохраняется как важное звено самостоятельной работы в целом, но информационные технологии позволяют использовать как основу для самостоятельной работы не только печатную продукцию учебного или исследовательского характера, но и электронные издания, ресурсы сети Интернет – электронные базы данных, каталоги и фонды библиотек, архивов и т. д.

Самостоятельная работа по лекционному курсу дисциплины в основном выполняется в виде проработки учебного материала лекционных занятий из-за сложности материала, прочитанного ведущим преподавателем.

Самостоятельная работа по подготовке к семинару в основном выполняется в виде самостоятельного изучения учебного материала.

Для подготовки к семинарским занятиям, обучающимся предоставляется возможность самостоятельно заниматься на компьютерах оснащенных электронными учебниками и подключенных к интернету в библиотеке института.

Вопросы и задания для самостоятельной подготовки к лекционным и практическим занятиям

ТЕМА 1. Команда в системе проектного управления

ПЛАН практического занятия 1.

1. Команда проекта как феномен развития современной социальной среды (*построение ассоциативного ряда, составление кластера*)

2. Методологические основания управления проектной командой (*верификация понятий на основе презентаций и устных выступлений*)

3. Итог (*корректировка работы с кластером*).

ТЕМА 2.Организационная структура проекта и командные роли

ПЛАН практического занятия 2.

1. Компетенции участников проектной деятельности (*опрос, анализ результатов*)
2. Модель компетенций в области проектного управления на территории РФ (*работа с раздаточным материалом*).
3. Компетенции и командные роли в проектном управлении (*работа в микрогруппах*)

ТЕМА 3. Мотивация и её смыслы в управлении командой проекта

ПЛАН практического занятия 3.

1. Стимулирование и мотивация членов проектной команды
2. Социально-психологические и управленческие концепции мотивации (*работа в микрогруппах*).
3. Общая и специфическая мотивация (*проведение самообследования*).
4. Личностно-профессиональная модель целеориентированного поведения участников проектной деятельности (*составление карты самоанализа*).

ТЕМА 4.Развитие нового уровня организационной культуры в проектной команде

ПЛАН практического занятия 4.

1. Ценности проектного управления как основа организационной культуры команды проекта.
2. Деловая культура, этика и аксиологические смыслы деятельности проектной команды (*мозговой штурм в микрогруппах*)
3. Групповые ценности-цели и их характеристика (*анализ групповых целей проектной команды на основе SMART-технологии*)

ТЕМА 5 . Управление внутрикомандной коммуникацией

ПЛАН практического занятия 5.

1. Роль внутрикомандной коммуникации в процессе достижения целей командой проекта (*ассоциативный ряд, заполнение таблицы*).
2. Механизмы эффективной коммуникации в проектной деятельности (*верификация представлений на основе устных выступлений и презентаций*).
3. Управление коммуникативными процессами в команде проекта.

ТЕМА 6.Технология Rapid Foresight как механизм формирования проектной команды

ПЛАН практического занятия 6.

1. Сущность и назначение форсайт-сессии в формировании команды проекта
2. Групповой анализ ситуации в текущем и будущем состоянии (*формулировка трендов*)
3. Образ будущего в оценке команды проекта*(сравнительный анализ продолженного и желаемого будущего)*
4. Вектор трансформации будущего и роль проектной команды (определение проектных инициатив и способов их достижения через форматы, политики, технологии).

ТЕМА 7. *Управление человеческими ресурсами в проектно-ориентированной компании*

ПЛАН практического занятия 7.

1. Проектно-ориентированная компания как развивающаяся организация
2. Роль проектной команды в развитии позиций компании в современном социально-экономическом пространстве.

3. Наставничество и коучинг как способы развития инициаций проектных команд (*практическая работа по моделиGROW*).

ТЕМА 8. Управление конфликтами в командной работе

ПЛАН практического занятия 8.

1. Конфликт в командной работе: особенности проявления, классификация и видовые характеристики (*составление глоссария и таблицы*).

2. Конфликтные ситуации в работе над проектами: роль руководителя, управление поведением:

- *работа с текстом с использованием приема INSERT$*
- *как отвечать на провокации? (работа с вызовами-конфликтогенами)*

Контрольная (внеаудиторная) работа выполняется письменно в виде реферата (презентации) и обеспечивает глубокую, всестороннюю проверку усвоения изучаемого материала, поскольку требует комплекса знаний и умений студентов. В реферате (презентации) студент должен показать степень владения письменной речью, умение логично, адекватно проблеме выстраивать, составлять свой текст и излагать его, давать оценку проблеме (произведению, факту, событию и т.д.), в том числе с использованием компьютерных программ и технологий.

Выполненная письменная работа (реферат, презентация) направляется на проверку руководителю по электронной почте и считается зачтенной при положительной оценке, указанной в ответном электронном письме студенту от руководителя – это является обязательным условием завершения данного вида рубежного контроля.

Основные требования к подготовке реферата

Распределение тем реферата между студентами и консультирование обучаемых по выполнению письменной работы осуществляется ведущим преподавателем.

Для подготовки реферата следует использовать материалы научно-методических конференций и круглых столов, которые в последнее время обычно публикуются в Интернете на сайтах высших учебных заведений, российских образовательных порталах[2].

По структуре, оформлению и объему контрольная работа должна отвечать следующим требованиям:

во *введении* (1 стр.) – обосновать актуальность темы, сформировать цель работы и пути ее достижения, коротко осветить состояние научной разработки проблемы;

в *основной части* (5–7 стр.) – раскрыть содержание рассматриваемой темы (по отдельным вопросам (разделам, главам или параграфам)). При этом рассуждения автора должны подкрепляться конкретными фактами, цифрами, документами (на каждый из них должны быть сделаны соответствующие сноски). Важно вычленять факторы, особенности, направления, характерные черты, содержание политического процесса. Каждый вопрос (раздел, глава или параграф) должны заканчиваться *выводом* (логическим итогом рассуждений, умозаключением);

в заключении (1 стр.) – обязательно сформулировать общие выводы по рассматриваемой теме (проблеме) и собственный взгляд на решение данной проблемы (на позиции авторов используемой литературы, источников информации и т.д.).

в *списке литературы* – дать библиографическое описание литературы (перечислить использованные источники, в т.ч., адреса Internet). Список литературы должен содержать не менее 5 источников (монографии и научные статьи).

Учебная литература не учитывается. Обязательно должны быть включены все произведения, из которых приведены цитаты. Все литературные источники располагаются

[2] См.: ссылки в рекомендованных списках Интернет-ресурсов.

в алфавитном порядке. В случае использования работ одного автора следует помещать их в хронологической последовательности издания.

Основные требования к подготовке электронной презентации

Распределение тем презентации между студентами и консультирование обучаемых по выполнению письменной работы осуществляется также как и по реферату (см. выше).

Приступая к подготовке письменной работы в виде электронной презентации необходимо исходить из целей презентации и условий её прочтения – как правило, такую работу обучаемые представляют преподавателю на проверку по электронной почте, что исключает возможность дополнительных комментариев и пояснений к представленному материалу. По согласованию с преподавателем, материалы презентации студент может представить на CD/DVD-диске (USB флэш-диске).

Электронные презентации выполняются в программе MS PowerPoint *в виде слайдов в следующем порядке:*

- титульный лист с заголовком темы и автором исполнения презентации;
- план презентации (5-6 пунктов - это максимум);
- основная часть (не более 10 слайдов);
- заключение (вывод);

Общие требования к стилевому оформлению презентации:[3]

1. дизайн должен быть простым и лаконичным;
2. основная цель - читаемость, а не субъективная красота. При этом не надо впадать в другую крайность и писать на белых листах чёрными буквами – не у всех это получается стильно;
3. цветовая гамма должна состоять не более чем из двух-трёх цветов;
4. всегда должно быть два типа слайдов: для титульных, планов и т.п. и для основного текста;
5. размер шрифта должен быть: 24–54 пункта (заголовок), 18–36 пунктов (обычный текст);
6. текст должен быть свернут до ключевых слов и фраз. Полные развернутые предложения на слайдах таких презентаций используются только при цитировании. При необходимости, в поле «Заметки к слайдам» можно привести краткие комментарии или пояснения.
7. каждый слайд должен иметь заголовок;
8. все слайды должны быть выдержаны в одном стиле;
9. на каждом слайде должно быть не более трех иллюстраций;
10. слайды должны быть пронумерованы с указанием общего количества слайдов;
11. использовать встроенные эффекты анимации можно только, когда без этого не обойтись. Обычно анимация используется для привлечения внимания слушателей (например, последовательное появление элементов диаграммы).
12. списки на слайдах не должны включать более 5–7 элементов. Если элементов списка все-таки больше, их лучше расположить в две колонки. В таблицах не должно быть более четырех строк и четырех столбцов – в противном случае данные в таблице будут очень мелкими и трудно различимыми;
13. в целом, оформление слайда не должно отвлекать внимание читателей от его содержательной части.

Подготовка к выступлению на семинаре

Студент должен четко уяснить, что именно с лекции начинается его подготовка к практическому занятию. Вместе с тем, лекция лишь организует мыслительную деятельность, но не обеспечивает глубину усвоения программного материала.

При подготовке к семинару можно выделить 2 этапа:

[3] Более подробно об оформлении презентаций см.: http://delopodushe.ru/method/stats/5 и др.

1-й – организационный,

2-й – закрепление и углубление теоретических знаний.

На первом этапе студент планирует свою самостоятельную работу, которая включает:

- уяснение задания на самостоятельную работу;
- подбор рекомендованной литературы, раскрывающей суть предлагаемых на семинаре вопросов;
- составление плана работы, в котором определяются основные пункты предстоящей подготовки.

Второй этап включает непосредственную подготовку студента к занятию. Начинать надо с изучения рекомендованной литературы. Необходимо помнить, что на лекции обычно рассматривается не весь материал, а только его часть. Остальная его часть восполняется в процессе самостоятельной работы. В связи с этим работа с рекомендованной литературой обязательна. Особое внимание при этом необходимо обратить на содержание основных положений и
выводов, объяснение явлений и фактов, уяснение практического приложения рассматриваемых теоретических вопросов. В процессе этой работы студент должен стремиться понять и запомнить основные положения рассматриваемого материала, примеры, поясняющие его, а также разобраться в иллюстративном материале.

Заканчивать подготовку следует составлением плана (перечня основных пунктов) по изучаемому материалу (вопросу). Такой план позволяет составить концентрированное, сжатое представление по изучаемым вопросам. В процессе подготовки к семинару рекомендуется взаимное обсуждение материала, во время которого закрепляются знания, а также приобретается практика в изложении и разъяснении полученных знаний, развивается речь.

В начале семинара студенты под руководством преподавателя более глубоко осмысливают теоретические положения по теме занятия, раскрывают и объясняют основные явления и факты. В процессе творческого обсуждения и дискуссии вырабатываются умения и навыки использовать приобретенные знания для решения практических задач.

Методические рекомендации по написанию студентами докладов/эссе:

Эссе в дословном переводе означает – опыт, очерк. Это форма представления письменного материала, отличительным признаком которой является сочетание глубины и актуальности рассматриваемой проблемы с простым и искренним (личностным) тоном ее изложения.

Целесообразность использования этой формы самостоятельной работы в процессе обучения подтверждается, прежде всего, тем, что она позволяет формировать и развивать у студентов *навык выработки суждения,* что является одним из основных критериев оценки качества специалиста. Использование формы эссе дает возможность преподавателям выявлять Способени умение студентов излагать изученный материал своими словами, оценивать уровень понимания и усвоения ими полученной информации. Студенты получают возможность в свободном, доступном для них стиле высказать свое мнение о предмете.

Использование эссе как одной из форм представления результатов самостоятельной работы студентов должно основываться на следующих **методических позициях и требованиях:**

- форма эссе дает возможность студенту высказываться свободно и открыто, указывать
- на нечетко или непонятно сформулированные позиции, противоречия, замеченные при ознакомлении с тем или иным источником информации. При этом критика должна быть аргументированной и конструктивной, т.е. – носить созидательный характер;

- форма эссе вполне допускает заблуждение, высказывание ошибочной и, даже, заведомо неверной точки зрения (как известно, это условия появления новых и оригинальных идей);
- в эссе должна быть высказана собственная точка зрения студента, его согласие или несогласие с имеющимися позициями и высказываниями по данному вопросу, эссе не должно быть простым изложением полученных сведений;
- в эссе должны иметь место сопоставление и оценка различных точек зрения по рассматриваемому вопросу;
- в эссе должно быть сведено до минимума или исключено дословное переписывание литературных источников, материал должен быть изложен своими словами.

7. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет

7.1. Основная литература

1. Валишин, Е. Н., Лидерство и управление проектной командой : учебник / Е. Н. Валишин, И. А. Иванова, В. Н. Пуляева. — Москва : КноРус, 2024. — 184 с. — ISBN 978-5-406-12365-2. — URL: https://book.ru/book/951083 — Текст : электронный.

2. Корниенко, В. И. Командообразование : учебник для вузов / В. И. Корниенко. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 291 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14723-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/520204

3. Результативная проектная команда: количественный подход к формированию : монография / Н. Б. Сафронова, А. Р. Урубков, Т. П. Маслевич, Н. Л. Минаева. - 4-е изд. - Москва : Дашков и К, 2022. - 172 с. - ISBN 978-5-394-04855-5. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/2084167 – Режим доступа: по подписке.

7.2. Дополнительная литература

1. Бизнес-команда: технологии формирования и управления : учебное пособие / Т.Ю. Калошина, А.А. Борисова, Е.В. Спиридонова, Е.С. Горевая. — Москва : ИНФРА-М, 2025. — 200 с. — (Высшее образование). — DOI 10.12737/2137955. - ISBN 978-5-16-019805-7. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2137955– Режим доступа: по подписке.

2. Борисов, К. Герой и его команда : Как собрать, зажечь и достичь результатов : практическое руководство / К. Борисов. - Москва : Альпина ПРО, 2022. - 208 с. - ISBN 978-5-907470-17-0. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1904803 (дата обращения: 15.04.2025). – Режим доступа: по подписке.

3. Ермолаева, М. В., Компетенции участников проектной команды : монография / М. В. Ермолаева, Ж. М. Кокуева, Д. В. Лубовский. — Москва : Русайнс, 2020. — 219 с. — ISBN 978-5-4365-6635-1. — URL: https://book.ru/book/939345 — Текст : электронный.

4. Исхакова М. Г. Тимбилдинг: раскрытие ресурсов организации и личности. — СПб.: Речь, 2010. — 256 с.

5. Кожевникова, Л. В., Удалённые команды: вызовы времени : монография / Л. В. Кожевникова, И. Е. Старовойтова. — Москва : Русайнс, 2022. — 79 с. — ISBN 978-5-466-01733-5. — URL: https://book.ru/book/946395 (дата обращения: 14.04.2025). — Текст : электронный.

6. Матвеева Е. Д. Важность команды в управлении проектами // Бизнес-образование в экономике знаний. -2016. - № 2(4). С. – 65-67.

7. Практикум. Командная работа и лидерство : учебно-методическое пособие / Р. А. Ашурбеков, О. Л. Белова, Е. С. Илларионова [и др.] ; под общ. ред. Р. А. Ашурбекова. — Москва : Русайнс, 2024. — 154 с. — ISBN 978-5-466-06972-3. — URL: https://book.ru/book/954198 — Текст : электронный.

8. Результативная проектная команда: количественный подход к формированию: Коллективная монография /Н. Б. Сафронова, А. Р. Урубков, Т. П. Маслевич, Н. Л. Минаева. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2018 — 148 с.

9. Сартан Г. Н. Тренинг командообразования. — СПб.: Речь, 2005. — 187 с.

10. Старкова Н. А. Компетентностный подход в управлении командой проекта // Экономический вестник ярославского университета. -2014. - № 31. С. - 69-75.

11. Султанов И.А. Создание работоспособной команды проекта//PROJECTIMO Время успешных проектов [Электронный ресурс] – Режим доступа. – URL: http://projectimo.ru/komanda-i-motivaciya/formirovanie-komandy-proekta.html

12. Управление командой: Практическое руководство - М.:Альпина Паблишер, 2019. - 220 с. (Harvard Business Review 10 лучших статей) ISBN 978-5-9614-6496-2. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1003140

13. Шагеев Д. А. Управление проектами. Рабочая тетрадь проектной группы. Учебное пособие М: Проспект., 2020 [Электронный ресурс] – Режим доступа. –URL: https://elibrary.ru/item.asp?id=37232441

7.3. Нормативные правовые документы

1. Конституция Российской Федерации.

2. Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 №273-ФЗ.

3. Приказ Министерства образования и науки РФ от 06.04.2021 №245 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры».

4. Образовательный стандарт ФГБОУ ВО «Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», утвержденный приказом ректора Академии от 29.03.2021 г. № 01-3036 и разработанного на основе федерального государственного образовательного стандарта высшего образования – магистратура по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, утвержденного приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 12.08.2020 г. № 952 (зарегистрировано в Министерстве юстиции Российской Федерации 21.08.2020 г., регистрационный №59391).

5. ГОСТ Р ИСО 21500-2014 «Руководство по проектному менеджменту».

6. ГОСТ Р 52807-2007 «Руководство по оценке компетентности менеджеров проектов».

7. ГОСТ Р 54869-2011. Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом

8. Методические рекомендации по подготовке региональных проектов от 30.11.2018 №9861п-П6.

7.4. Интернет-ресурсы

1. Командообразование// https://4brain.ru/team/

2. Центр проектного менеджмента РАНХИГС при Президенте РФ https://pm.center

3. Агентство проектного управления Финансового университета при Правительстве РФhttps://pmagency.org

4. Проектное управление. Сайт Министерства экономического развития и инвестиций Нижегородской областиhttps://minec.government-nnov.ru

5. Управление командой проекта по PMBoK: http://forpm.ru/
6. Управление командой проекта. Личная и командная эффективностьhttps://4brain.ru/project/team.php
7. Управление командой проекта http://blog.seonic.pro/upravlenie-komandoj-proekta/

8. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

8.1. Материально-техническая база

Перечень материально-технического обеспечения:

1. Учебные аудитории, оборудованные для проведения учебных занятий лекционного и семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, коллоквиумов, мероприятий текущего контроля и промежуточной аттестации, в том числе мультимедийным оборудованием для демонстрации электронных презентаций и аудио- и видеоматериалов;
2. Компьютерные классы для выполнения групповых тестовых и иных заданий, а также для самостоятельной работы обучающихся оснащенные компьютерной техникой и обеспечением доступа к сети «Интернет» и доступа в электронную информационно- образовательную среду организации;
3. Специализированные аудитории и лаборатории;
4. Библиотека с обеспечением печатными изданиями или электронно-библиотечная система обеспечивающая доступ к электронным изданиям (электронная библиотека);
5. Читальный зал;
6. Технические средства обучения: персональные компьютеры; компьютерные проекторы; звуковые динамики; программные средства, обеспечивающие просмотр видеофайлов в форматах AVI, MPEG-4, DivX, RMVB, WMV и др.

8.2. Информационные технологии, программное обеспечение:

При осуществлении образовательного процесса по дисциплине используется информационные технологии и программное обеспечение:

1. Современная операционная система.
2. Kaspersky Endpoint Security (или аналог).
3. Средство просмотра файлов формата pdf.
4. Современные офисные средства (текстовые и табличные редакторы, средстваработы с презентационными материалами и т.д.).
5. Архиватор 7-Zip.
6. Система дистанционного обучения.
7. Автоматизированная библиотечная система.

8.3. Информационные справочные системы:

1. https://www.urait.ru –Электронно-библиотечная система [ЭБС] Юрайт;
2. https://www.iprbookshop.ru – Электронно-библиотечная система [ЭБС] «IPRSMART» (ранее – IPRBooks)
3. https://e.lanbook.com - Электронно-библиотечная система [ЭБС] «Лань».
4. https://znanium.ru - Электронно-библиотечная система [ЭБС] «Znanium.com».

5. https://www.book.ru - Электронно-библиотечная система [ЭБС] «Book.ru».
6. https://ibooks.ru - Электронно-библиотечная система [ЭБС] «ibooks.ru».
7. https://ranepalib.miflib.ru - Электронная библиотека издательства «МИФ».
8. https://eivis.ru – Ивис (East View). Полные тексты российских научных и практических журналов, а также газет центральной прессы России. Доступ с ip-адресов локальной сети Института.
9. https://grebennikon.ru - Полные тексты 38 научно-практических журналов по маркетингу, менеджменту, финансам и управлению персоналом ИД «Гребенников». Доступ с ip-адресов локальной сети Института.
10. http://www.consultant.ru/ - Справочно-правовая система «Консультант».
11. http://www.garant.ru/ Справочно-правовая система «Гарант».