

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Андрей Драгомирович Хлутков
Должность: директор
Дата подписания: 20.05.2026 11:59:05
Уникальный программный ключ:
880f7c07c583b07b775f6604a630281b13ca9fd2

Приложение 4
к образовательной программе

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.ДЭ.03.02 «Статика и динамика команды проекта»
(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.03.02 Менеджмент
(код, наименование направления подготовки/специальности)

«Стратегический менеджмент»
(наименование образовательной программы)

Очная/очно-заочная форма обучения
(форма обучения)

Год набора - 2026

Санкт-Петербург

Автор(ы)-составитель(и) РПД:

Палий Кристина Романовна, к.полит.н., доцент кафедры менеджмента

Заведующий кафедрой:

Лабудин Александр Васильевич, доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой менеджмента

Рабочая программа дисциплины Б1.В.ДЭ.03.02 «Статика и динамика команды проекта» одобрена на заседании кафедры менеджмента факультета экономики и финансов СЗИУ РАНХиГС.

Протокол № 8 от «02» апреля 2026 г.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы
3. Содержание и структура дисциплины
4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии их оценивания
5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам
6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине
7. Методические материалы по освоению дисциплины
8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»
9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

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

Дисциплина Б1.В.ДЭ.03.02 Статика и динамика команды проекта обеспечивает формирование у обучающихся следующих универсальных, общепрофессиональных и профессиональных компетенций*:

ОТФ/ТФ и реквизиты ПС <i>(при наличии)**</i>	Код компетенции **	Наименование Компетенции **	Код индикатора достижения компетенций **	Наименование индикатора достижения компетенций **	Образовательный результат **
	УК ОС-3	Способен вести себя в соответствии с требованиями ролевой позиции в командной работе	УК ОС-3.2	Способен обосновывать распределение ролей в рамках выполнения командной работы и собственную ролевую позицию	<p>УК-3.2. 3-1. Знает понятие лидерства и поведенческие индикаторы лидера, этапы, формы, методы и приёмы командообразования;</p> <p>УК-3.2. У-1. Умеет применять полученные знания для решения социальных, профессиональных, личностных задач в процессе командной работы;</p> <p>УК-3.2. У-2. Умеет участвовать в групповой работе на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды.</p>
08.018 Специальный лист по управлению рисками, утв. приказом Министрства труда и социальной защиты РФ от 18.04.2	ПКс-1	Способен анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений	ПКс-1.2	Подготавливает сбалансированные управленческие решения	<p>ПК-1.2. 3-1. Знает Форматы и подходы к подготовке информации о влиянии рисков на цели организации, цели бизнес-процессов, цели управленческих решений, а также к обеспечению исполнения требований регуляторов и доведения такой информации до органов принятия решений</p> <p>ПК-1.2. У-1. Умеет Выстраивать коммуникации с руководителями бизнес-процессов</p> <p>ПК-1.2. У-2. Умеет</p>

<p>025 г. №264н. D/04.6 Консультационные и методологическая поддержка работников организации в области управления рисками</p>					<p>Формировать и представлять материалы о достижениях организации в области управления рисками в рамках профессиональных сообществ</p>
---	--	--	--	--	--

* Дисциплина может формировать компетенцию полностью или частично.

** Должно соответствовать Приложению 1 к образовательной программе

2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

Объем дисциплины

Объем дисциплины и виды учебной работы.

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетные единицы/108 академических/81 астрономических часов.

Дисциплина реализуется частично с применением дистанционных образовательных технологий (далее – ДОТ).

Доступ к системе дистанционных образовательных технологий осуществляется каждым обучающимся самостоятельно с любого устройства на портале: <https://lms.ranepa.ru/>. Пароль и логин к личному кабинету/профилю предоставляется студенту в деканате.

Теоретические занятия (лекции) проводятся по потокам. Общий объем лекционного курса по очной форме обучения составляет 16 академических часов, по очно-заочной форме обучения составляет 8 академических часов.

Практические занятия организуются по группам в виде семинаров в диалоговом режиме. Общий объем практических занятий по очной форме составляет 24 академических часов, по очно-заочной форме обучения составляет 12 академических часов.

Программой предусмотрена самостоятельная работа студентов по очной форме обучения в объеме 59 академических часа, по очно-заочной форме обучения в объеме 79 академических часов. В рамках самостоятельной работы студенты изучают теоретический материал в целях подготовки к устному опросу и тестированию, выполняют профессионально-исследовательское задание (разрабатывают модель, оценивают системы, применяют методы и средства системного анализа), готовятся к организационно-мыслительной игре и практическим контрольным заданиям.

Место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина Б1.В.ДЭ.03.02 «Статика и динамика команды проекта» относится к дисциплинам по выбору вариативной части Блока 1 «Дисциплины» по направлению бакалавриата 38.03.02 «Менеджмент», направленность (профиль) «Стратегический менеджмент». Изучается по очной форме обучения в 8-ом семестре (второй семестр 4-го курса), по очно-заочной форме обучения в 9-ом семестре (первый семестр 5-го курса).

Курс опирается на знание следующих дисциплин: Теория организации, Экономика и управление организацией, Трудовой право, Управление человеческими ресурсами.

Объем дисциплины, реализуемый с применением СДО: количество академических часов, выделенных на самостоятельную работу обучающихся: всего с применением СДО – 59 а.ч. (очная форма обучения) и 86 а.ч. (очно-заочная форма обучения).

Знания, умения и навыки, полученные при изучении дисциплины, используются студентами при подготовке и сдаче государственного экзамена.

Формой промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом является зачет с оценкой.

3. Содержание и структура дисциплины

3.1. Структура дисциплины

Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и (или) разделов	ВСЕГО	Объем дисциплины, ак.час										Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации		
			Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий							Самостоятельная работа					
			Период теоретического обучения				Период промежуточной аттестации (сессия)								
			Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа		ИК	КСР	КЭ	Кат.тэк	Контроль	СРкр		СРэк	СР
			Л	ВЛ	ЛР	ПЗ									
Тема 1	Понятие команды проекта и динамики ее развития	10	2			2							6	Д	
Тема 2	Социально-психологическая структура	12	2			4							6	ПИЗ	

	команды и ее динамика													
Тема 3	Проблемы управления командой проекта, роль лидера команды	12	4			2							6	ПИЗ, Т
Тема 4	Коммуникация команды проекта на разных этапах развития	12	2			4							6	Д
Тема 5	Методы коллективного взаимодействия и принятия решений	13	2			4							7	Д, О
Тема 6	Стратегия и тактика деловых переговоров	13	2			4							7	Д
Тема 7	Управление конфликтами в команде	13	2			4							7	ПИЗ, О
Промежуточная аттестация		9								9				зачет с оценкой
Итого		108	16			24				9			59	

Очно-заочная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и (или) разделов	ВСЕГО	Объем дисциплины, ак.час										Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации		
			Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий							Самостоятельная работа					
			Период теоретического обучения				Период промежуточной аттестации (сессия)								
			Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа		ИК	КСР	КЭ	Кат тэк	К о н т р о л ь	СРкр		СРэк	СР
			Л	ВЛ	ЛР	ПЗ									
Тема 1	Понятие команды проекта и динамики ее развития	12	1			1							10	Д	
Тема 2	Социально-психологическая структура команды и ее динамика	13	1			2							10	ПИЗ	

Тема 3	Проблемы управления командой проекта, роль лидера команды	14	2			1							11	ПИЗ,Т
Тема 4	Коммуникация команды проекта на разных этапах развития	15	1			2							12	Д
Тема 5	Методы коллективного взаимодействия и принятия решений	15	1			2							12	Д, О
Тема 6	Стратегия и тактика деловых переговоров	15	1			2							12	Д
Тема 7	Управление конфликтами в команде	15	1			2							12	ПИЗ, О
Промежуточная аттестация		9								9				зачет с оценкой
Итого		108	8			12				9			79	

Используемые сокращения:

Л – лекции - занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации обучающимся педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях,).

ВЛ – видео лекции.

ЛР – лабораторные работы.

ПЗ – практические занятия (за исключением лабораторных работ).

ИК – индивидуальные консультации.

КСР – контроль самостоятельной работы

КЭ – консультации перед экзаменом

Каттэк – контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий

Контроль - контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий для заочной формы обучения

СРкр – самостоятельная работа на подготовку курсовой работы/ курсового проекта.

СРэк – самостоятельная работа на подготовку к экзамену.

СР – самостоятельная работа в семестре на подготовку к учебным занятиям.

Т – тестирование.

Д – доклад.

О – опрос.

ПИЗ – профессионально-исследовательские задания.

В процессе обучения применяются следующие интерактивные формы: лекция-диалог, работа в малых группах, спарринг-партнерство.

Темы 1-6 могут быть освоены с применением ЭО и ДОТ с контролем в системе электронного обучения Академии.

3.2. Содержание дисциплины

ТЕМА 1. Понятие команды проекта и динамики ее развития. ПКс-1.2.

Понятие «группы». Понятие «команды». Различие команды и группы. Основные характеристики команды и группы: состав, размер группы, внутренняя групповая структура, внутригрупповые коммуникации, роли, групповые нормы, групповые процессы. Ключевые признаки команды. Суть команды проекта: миссия, ценности и цели команды. Основа командных отношений: определение целей и задач, распределение ролей и функций, определение процесса принятия решений.

Типы команд проекта: рабочая группа проекта, команда проекта, неэффективная команда проекта. Существенные аспекты проекта, влияющие на выбор типа команды проекта. Модель успешной деятельности команды проекта. Окружающая среда команды проекта: организационная среда, структура команды, культура команды. Внутренние условия командной работы: профессиональные знания и навыки, дисциплина и взаимодействие, мотивация. Критерии успешной деятельности команды: сплоченность, обучаемость, адаптивность к изменениям, синергия, эффективность. Угрозы деятельности команды.

Сущность процесса формирования команды проекта. Командные процессы (этапы формирования и развития команды): формирования, бурления, прихода в норму, выполнения работы, расформирования. Этапы формирования команды проекта: содержание, задачи, результаты, возможности сбой на каждом этапе. Участники каждой стадии формирования команды проекта их задачи и ответственность.

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

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

ТЕМА 2. Социально-психологическая структура команды и ее динамика. УК ОС-3.2

Понятие и структура личности: Я-концепция и самооценка, социальная идентичность, социальная установка и поведение, направленность личности, темперамент, умственный и эмоциональный интеллект. Влияние психических состояний на успех в деятельности. Методы исследования личности. Модель личности Майрс-Бриггс. Личность и группа. Групповое поведение. Психологическая совместимость членов команды. Общие правила управления групповым поведением.

Модели ролевого поведения. Концепция социальной роли. Выполнение социальных ролей. Командные роли и состав команды (Белбин). Определение и развитие командных ролей. Установление требований к командной роли. Ролевая структура команды. Взаимоотношение ролей в команде. Блокирующие модели поведения в команде. Факторы эффективности работы в командах.

Социально-психологический климат в команде проекта. Организационная культура команды проекта: типология и аспекты. Возникновение организационной культуры в новых командах. Механизмы внедрения, распространения и закрепления организационной культуры команды.

ТЕМА 3. Проблемы управления командой проекта, роль лидера команды. ПКс-1.2.

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

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

Рычаги управления: власть. Формы власти (власть принуждения и вознаграждения, легитимная власть, власть эталона, власть знатока, представительная власть). Источники власти и влияния (позиция, ресурсы, информация, знание предмета, успешность, личная привлекательность). Стратегия влияния.

Искусство быть лидером: эффективное и результативное управление командой. Функции, черты и имидж лидера. Стили лидерства. Недостатки в работе руководителя.

ТЕМА 4. Коммуникация команды проекта на разных этапах развития. УК ОС-3.2.

Понятие и характеристика информационно-коммуникативной среды проекта, команды проекта. Понятие информация и источник

информации. Характеристика видов источников информации проекта. Правила и подходы в работе с различными источниками информации.

Понятие коммуникационного процесса. Модели деловой коммуникации в команде. Структура процесса деловой коммуникации и его элементы. Характеристики коммуникации: активный обмен информацией, психологическое воздействие, наличие единого понятийного аппарата, умение преодолевать коммуникативные барьеры. Кодирование и декодирование информации. Коммуникативные каналы. Коммуникативные барьеры. Этапы деловой коммуникации: возникновение и осознание потребности в коммуникации; ориентировка в ситуации и определение цели коммуникации; ориентация и изучение личности партнера, группы по коммуникации; подготовка к коммуникации; коммуникативный этап; посткоммуникативный этап. Понятие техники деловой коммуникации, происходящие в процессе коммуникации: самопрезентации, техника ориентации на личность партнера, восприятия, убеждения и внушения, активного слушания, обмена информацией, управления вниманием, преодоления барьеров коммуникации.

Коммуникации внутри команды проекта: сущность и особенность командного взаимодействия и делового общения на разных стадиях развития команды проекта. Коммуникационные структуры команды проекта. Критерии эффективной коммуникации. Динамика коммуникации команды проекта, в зависимости от стадии развития: характеристика, задачи, проблемы, пути решения. Принципы создания эффективной интегрированной системы коммуникации: установление взаимосвязи стратегии проекта и коммуникационной стратегией, с учетом коммуникационных потребностей участников проекта. Планирование системы коммуникации: содержание и разработка Плана коммуникаций. Инструменты управления коммуникациями проекта (график коммуникации, матрица коммуникаций проекта и т.д). Организация информационного обеспечения работы команды проекта. Использование компьютерных информационных технологий для управления коммуникациями проекта.

ТЕМА 5. Методы коллективного взаимодействия и принятия решений. УК ОС-3.2

Проблемы и ситуации изменений в процессе реализации проекта на различных стадиях. Проблемы группового взаимодействия в ходе совместной работы. Этапы процесса решения проблем: возникновение проблемы, диагностика проблемы, формулировка ограничений и критериев для принятия решения и выявление альтернатив, выбор наилучшего варианта решения, реализация решения, оценка результатов и обратная связь. Мониторинг и оценка результатов реутилизации принятого решения в процессе реализации проекта. Специфика командного взаимодействия при решении возникающих проблем. Методы коллективного принятия решений

в команде. Технологии командного взаимодействия: беседы, совещания, презентации решений и предложений. Методы поиска и принятия коллективных решений: мозговой штурм, анализ проблем, дерево целей и т.д.

Структура доклада, деловой презентации. Виды и специфика докладов и презентаций. Анализ ситуации при подготовке презентации, доклада. Правила и принципы подготовки основных элементов доклада. Методы и приемы, используемые при презентации доклада. Понятие, характеристика, функции деловой беседы в рамках командного взаимодействия. Структура и характеристика основных этапов деловой беседы: подготовка к деловой беседе; начало беседы; постановка проблемы и передача информации; аргументирование; парирование замечаний партнера; принятие решения и фиксация договоренностей; завершение деловой беседы; анализ результатов деловой беседы. Цели, задачи и результаты каждого этапа деловой беседы. Методы и приемы, используемые на различных этапах деловой беседы.

Общая характеристика собраний и совещаний команды проекта. Основное назначение совещаний. Виды совещаний, в зависимости от цели: информативное, совещание с целью принятия решения, творческое. Тип совещаний: диктаторское, автократическое, сегрегативное, дискуссионное, свободное (проблемное, инструктивное, оперативное). Анализ ситуации при подготовке совещания. Определение цели и задач совещания. Подготовка плана и регламента совещания. Этап проведения совещания и его этапы: вступление, передача информации, аргументация и контраргументация, принятие решений. Этап вступления, способы создания позитивной рабочей атмосферы совещания. Правила и принципы организации процесса передачи информации и процесса обмена мнениями. Значение завершающей стадии совещания, принципы принятия решений. Составление протокола собрания или совещания. Принципы эффективного совещания.

ТЕМА 6. Стратегия и тактика деловых переговоров. ПКс-1.2.

Сущность и условия деловых переговоров. Цели и стратегии переговоров. Факторы организации деловых переговоров. Стратегии переговоров, в зависимости от методов ведения деловых переговоров: позиционный торг, жесткий подход, мягкий подход, гибкий подход, принципиальные переговоры. Характеристика каждого метода ведения переговоров: позиции участников, цель, специфика взаимодействия участников, достоинства и недостатки. Этапы деловых переговоров: подготовка; процесс их ведения; заключение договоренностей и выход из переговоров. Содержание, цели, результаты и технологии каждого этапа переговоров. Этап «проведения переговоров» и входящие в него фазы: установление и поддержка контакта; взаимная ориентация в проблеме; выдвижение предложений их аргументирование; согласование позиций и

выработка решения. Стили ведения переговоров: гибкий подход, жесткий подход, открытый подход. Ситуации, нарушающие установлению контакта и способы преодоления таких барьеров Типы вопросов и реакция на них. Методы и технологии аргументирования в деловых переговорах. Принципы выдвижения предложений. Тактические приемы, используемые в переговорах. Уловки, используемые в переговорах и способы противостояния им. Манипулятивные техники используемые в переговорах и способы противостояния им. Принципы и правила заключения соглашения и выхода из переговоров.

Ситуации, возникающие в ходе реализации проекта, требующие проведения переговоров. Деятельность менеджера команды при организации переговоров. Медиация переговорного процесса. Специфика взаимодействия команды в процессе переговоров. Роли и задачи участников переговорного процесса.

ТЕМА 7. Управление конфликтами в команде. УК ОС-3.2.

Сущность и структура конфликта. Понятие конфликтной ситуации, конфликта, конфликтогена, инцидента. Реалистичные и нереалистичные типы конфликтов. Динамика развития конфликта и характеристика его этапов. Причины конфликтов в деловой среде. Позитивные функции конфликтов в организации. Типы конфликтных личностей и тактики взаимодействия с ними. Стратегии разрешения конфликтов: уклонение, сглаживание, принуждение, компромисс, сотрудничество. Структурные методы управления конфликтами. Коммуникационные методы и приемы управления конфликтами. Принципы коммуникации и поведения в конфликте.

Основные причины конфликтов в команде проекта. Типы и специфика конфликтов команды проекта на различных стадиях развития команды. Специфика командного взаимодействия в конфликтных ситуациях. Роль и задача менеджера команды проекта при решении конфликта в зависимости от типа конфликта. Деятельность менеджера команды проекта по регулированию конфликтов в команде проекта. Модели разрешения и предупреждения конфликтов в команде. Медиация конфликтных ситуаций с участием менеджера команды проекта. Реализация принятых решений. Получение и закрепление полученного опыта командного взаимодействия.

4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания

1.1. Оценочные материалы по дисциплине Статика и динамика команды проекта входят в состав оценочных материалов по образовательной программе. Совокупность оценочных материалов по всем дисциплинам образовательной программы составляет фонд оценочных средств (далее – ФОС). ФОС используется при проведении текущего

контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с целью оценивания достижения обучающимися планируемых результатов обучения.

4.2. ФОС разработан как комплекс проверочных заданий различного типа и уровня сложности, включает критерии и шкалы оценивания, а также «ключи» правильных ответов. ФОС формируется как отдельный документ и хранится в электронном виде, доступ к ФОС предоставлен ограниченному кругу лиц.

4.3. Для самостоятельной работы обучающихся при подготовке к текущему контролю успеваемости и промежуточной аттестации в рабочих программах дисциплин размещены типовые проверочные задания, которые можно условно разделить на задания закрытого, комбинированного и открытого типов.

Задания закрытого типа — это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных.

Задания комбинированного типа – это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных и обосновать свой выбор.

Задания открытого типа — это задания, в которых на каждый вопрос должен быть предложен развернутый обоснованный ответ.

В зависимости от типа задания рекомендованы определенная последовательность выполнения и система оценивания выполнения заданий.

4.4. Типы заданий, сценарии выполнения, критерии оценивания

ТИП ЗАДАНИЯ	ИНСТРУКЦИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких предложенных	Прочитайте текст, выберите правильный ответ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В). 	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква
Задание закрытого типа на установление соответствия	Прочитайте текст и установите соответствие	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов. 2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д. 3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов. 4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4). 	Ответ считается верным, если правильно указаны цифры или буквы
Задание закрытого типа с выбором нескольких	Прочитайте текст, выберите правильные ответы	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. 	Ответ считается верным, если правильно установлены все соответствия (позиции из

<p>правильных ответов из нескольких вариантов предложенных</p>		<p>2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа.</p> <p>3. Выбрать несколько правильных ответов.</p> <p>4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г).</p>	<p>одного столбца верно сопоставлены с позициями другого)</p>
<p>Задание закрытого типа на установление последовательности</p>	<p>Прочитайте текст и установите последовательность</p>	<p>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.</p> <p>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</p> <p>3. Построить верную последовательность из предложенных элементов.</p> <p>4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БВА или 135).</p>	<p>Ответ считается верным, если правильно указана вся последовательность цифр</p>
<p>Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора</p>	<p>Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа</p>	<p>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.</p> <p>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</p> <p>3. Выбрать один верный ответ.</p> <p>4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа.</p>	<p>Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква и приведены корректные аргументы, используемые при выборе ответа</p>

		5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования).	
Задание открытого типа с развернутым ответом	Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса. 2. Продумать логику и полноту ответа. 3. Записать ответ, используя четкие компактные формулировки. 4. В случае расчетной задачи, записать решение и ответ 	<p>Ответ считается верным:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Отсутствие фактических ошибок. 2. Раскрытие объема используемых понятий (полнота ответа). 3. Обоснованность ответа (наличие аргументов). 4. Логическая последовательность излагаемого материала.

4.5. Общая шкала оценивания результатов текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с применением БРС

Итоговая балльная оценка	Традиционная система	Бинарная система	ECTS	
			Для традиционной системы	Для бинарной системы
95-100	Отлично	Зачтено	A	P/ Passed
85-94			B	P/ Passed
75-84	Хорошо		C	P/ Passed
65-74			D	P/ Passed
55-64			E	P/ Passed
0-54	Неудовлетворительно	Не зачтено	F	F/Failed

Соотношение баллов за текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию, а также повторную промежуточную аттестацию:

Максимальная сумма баллов за текущий контроль успеваемости	Максимальная сумма баллов за промежуточную аттестацию	Максимальная итоговая балльная оценка	Максимальная сумма баллов за повторную промежуточную аттестацию
60 баллов	40 баллов	100 баллов	100 баллов

5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам

5.1. В ходе реализации дисциплины используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся (в том числе, задания к контрольным точкам): тестирование, доклад, опрос, профессионально-исследовательские задания.

Тема 1. Понятие команды проекта и динамики ее развития.

Типовые темы для докладов по теме 1.

1. Ключевые различия между рабочей группой и проектной командой в управлении проектами.
2. Миссия, ценности и цели команды проекта как основа ее успешной деятельности.
3. Модели формирования и развития команды проекта от этапа формирования до расформирования.
4. Влияние организационной среды и внутренней культуры на эффективность команды проекта.
5. Стратегия формирования команды проекта от привлечения кандидатов до их адаптации и развития.

Тема 2. Социально-психологическая структура команды и ее динамика.

ПИЗ по теме 2.

Упражнение	Содержание	Цель
Слово ведущего	Знакомство с командой, рассказ о целях занятий, мотивация на работу в группе.	Знакомство, ориентация участников в целях занятий, установление групповых норм, создание рабочей атмосферы в группе.
«Снежный ком»	Первый участник называет свое имя, следующий – имя первого и свое, третий – имя первого, второго и свое и т.д.	Сформировать и закрепить норму общения в группе (по именам), установить равенство позиций.
«Интервью в парах»	Разбить участников на пары (лучше с малознакомыми партнерами). За 5 минут необходимо собрать друг о друге как можно больше информации. Затем участники представляют друг друга всем присутствующим.	Развитие навыков самопрезентации, эмпатии, создание условий для доверительного общения, возможности лучше узнать друг друга.
«Общее блюдо»	Команде предлагается придумать и нарисовать новое несуществующее блюдо, состав которого бы удовлетворял пожеланиям и соответствовал вкусам всех членов команды. После чего команда презентует другой свое блюдо, с его названием, составом и всем остальным.	Развитие умения учитывать интересы каждого в команде
«Вавилонская башня»	Команда получает скотч, ножницы и стопку газет. Задача: за 15 минут построить башню, которая должна быть как можно выше и после постройки простоять хотя бы минуту. Нельзя использовать стулья, столы, другие предметы, людей.	Формирование умения работать в команде, находить себе место в групповой работе.
Рефлексия	Оцениваются по 5ти балльной шкале утверждения: На тренинге я приобрел много новой информации В ходе тренинга я чувствовал себя комфортно Информация, полученная на тренинге, пригодится мне в дальнейшем Я обязательно поделюсь с друзьями полученной	Подведение итогов, получение обратной связи

	информацией В ходе тренинга я получил ответы на все свои вопросы по теме занятия	
--	--	--

Тема 3. Проблемы управления командой проекта, роль лидера команды.

ПИЗ по теме 3.

1. Разработать профиль идеального менеджера проекта для IT стартапа. Опишите требуемые профессиональные компетенции, лидерские качества и стиль руководства. Обоснуйте выбор, ссылаясь на тип проекта и ожидаемые стадии развития команды.

2. Проанализируйте кейс проекта с высокой степенью неопределенности. Разработайте стратегию руководства командой, учитывающую жизненный цикл проекта и этапы развития команды. Определите, какие формы власти и источники влияния будут наиболее эффективны для менеджера на каждом этапе.

Тема 4. Коммуникация команды проекта на разных этапах развития.

Типовые темы для докладов по теме 4.

1. Коммуникационные барьеры в проектных командах и методы их преодоления.

2. Планирование системы коммуникаций в проекте.

3. Динамика коммуникационных процессов на разных стадиях развития команды проекта.

4. Роль информационных технологий в организации эффективного коммуникационного пространства проекта.

5. Критерии эффективной коммуникации и инструменты для ее оценки в проектной команде.

Тема 5. Методы коллективного взаимодействия и принятия решений.

Типовые темы для докладов по теме 5.

1. Сравнительный анализ методов коллективного принятия решений мозговой штурм и анализ проблем.

2. Структура и ключевые этапы процесса решения проблем в проектной команде.

3. Принципы подготовки и проведения эффективных совещаний в проектной команде.

4. Технология подготовки и проведения успешной деловой презентации проектных решений.

5. Роль деловой беседы в командном взаимодействии структура и методы ведения.

Тема 6. Стратегия и тактика деловых переговоров.

Типовые темы для докладов по теме 5.

1. Сравнительная характеристика стратегий ведения переговоров позиционный торг и принципиальные переговоры.
2. Тактические приемы и манипулятивные техники в переговорах способы противостояния.
3. Структура и содержание этапов деловых переговоров от подготовки до выхода из них.
4. Роль медиации в переговорном процессе при реализации проектов.
5. Методы аргументирования и контраргументирования в деловых переговорах.

Тема 7. Управление конфликтами в команде.

ПИЗ по теме 7.

1. Исследуйте конфликтную ситуацию в проектной команде. Определите тип конфликта, его причины и основных участников. Разработайте план действий для менеджера проекта по разрешению данного конфликта, обоснуйте выбор стратегии и коммуникационных методов.
2. Разработайте модель предупреждения конфликтов для распределенной проектной команды. Включите в модель структурные и коммуникационные методы. Опишите процедуру медиации для типичного конфликта интересов между функциональными подразделениями.

5.2. Типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся (вне контрольных точек):
приведены в п.6.2.

5.3. Один или несколько тематических блоков дисциплины завершаются контрольной точкой (далее – КТ). Текущий контроль успеваемости по дисциплине предусматривает не менее 2 (ДЭух) и не более 10 (десяти) КТ в течение периода освоения дисциплины.

Максимальное количество баллов за любой тип работ в рамках КТ составляет 100 (сто) баллов.

Распределение весовых коэффициентов по КТ в рамках текущего контроля успеваемости по дисциплине и формулы расчета:

Наименование контрольной точки	Максимальное количество баллов за работу в рамках КТ, которое может набрать студент	Коэффициент веса контрольной точки	Результат контрольной точки, участвующий в формировании итоговой балльной оценки по дисциплине (отражается в журнале)
--------------------------------	---	------------------------------------	---

			БРС в СДО)
КТ - 1	100	0,20	20
КТ - 2	100	0,20	20
КТ - 2	100	0,20	20
Итого:	х	0,6	60

Формула расчета результата контрольной точки:

Результат контрольной точки = Количество баллов за работу в рамках КТ x Коэффициент веса контрольной точки.

5.4. Формы текущего контроля успеваемости обучающихся в рамках КТ и типовые оценочные материалы:

КТ-1

Тема 1, Тема 2, Тема 3

Тестирование.

1. Лидерство можно определить как...

Варианты ответа:

- а) победу в конфликте
- б) условия функционирования организации
- в) размер заработной платы руководителя
- г) способность оказывать влияние на личность и группы людей

2. На практике под термином лидерство чаще всего подразумевают _____ лидерство

Варианты ответа:

- а) неформальное
- б) формальное
- в) деструктивное
- г) харизматическое

3. Какими важнейшими чертами характера должен обладать руководитель?

Варианты ответа:

- а) целеустремленность;
- б) решительность;
- в) настойчивость;
- г) инициативность;
- д) всё перечисленное.

4. Какие существуют типы лидеров?

Варианты ответа:

- а) лидеры-организаторы;

- б) лидеры-инициаторы;
- в) лидеры-эрудиты;
- г) все указанные.

5. Каково обязательное условие лидерства?

Варианты ответа:

- а) умение побеждать в спорах;
- б) обладание властью в конкретных формальных или неформальных организациях;
- в) физическая сила;
- г) ум и выдающиеся способности;
- д) ни одно из указанных условий.

6. Какой личный стиль лидера оказывает наиболее благоприятное влияние на отношения с группой?

Варианты ответа:

- а) авторитарный;
- б) демократический;
- в) силовой;
- г) прагматический.

7. Какие качества окружения наиболее близки демократичному лидеру?

Варианты ответа:

- а) личная преданность;
- б) единомыслие, взаимопонимание, интерес к делу;
- в) неустойчивость в принятии решений;
- г) гибкость.

8. Что означает понятие «интегративная функция» в теории лидерства?

Варианты ответа:

- а) делегирование полномочий;
- б) подчинение коллектива;
- в) сплочение единомышленников, окружения вокруг программы лидера;
- г) умение решать организационные проблемы.

9. Что такое самоменеджмент?

Варианты ответа:

- а) организация личной работы руководителя;
- б) способность и возможность системы планировать и организовывать свою деятельность;
- в) самостоятельность в деятельности менеджера.
- г) управление

10. Какое утверждение правомерно для лидера?

Варианты ответа:

- а) он организует работу;
- б) он просто существует;
- в) он ведет за собой;
- г) он управляет.

КТ-2

Тема 4, Тема 5

Опрос.

1. Опишите основные проблемы группового взаимодействия при совместной работе над проектом.

2. Назовите и охарактеризуйте ключевые этапы процесса решения проблем в команде.

3. В чем заключается специфика командного взаимодействия при решении сложных проектных задач.

4. Каковы преимущества и ограничения метода мозгового штурма для поиска решений.

5. Какова цель и основные элементы структуры деловой презентации.

6. Какие факторы необходимо проанализировать при подготовке к докладу или презентации.

7. Опишите основные этапы деловой беседы и задачи каждого из них.

8. Какие методы и приемы используются на этапе аргументирования в деловой беседе.

9. Чем отличается информативное совещание от совещания с целью принятия решения.

10. Каковы принципы организации эффективного совещания и подведения его итогов.

КТ-2

Тема 6, Тема 7

Опрос.

1. Дайте определение конфликтной ситуации и инцидента в проекте.

2. В чем различие между реалистичными и нереалистичными типами конфликтов.

3. Опишите динамику развития конфликта и охарактеризуйте его основные этапы.

4. Назовите основные позитивные функции конфликтов в проектной команде.

5. Какие стратегии разрешения конфликтов вы знаете и в чем их суть.

6. Что относится к структурным методам управления конфликтами в команде.

7. Каковы основные принципы коммуникации в конфликтной ситуации.

8. Назовите типичные причины возникновения конфликтов в проектных командах.

9. Как меняется специфика конфликтов на разных стадиях развития команды

10. Какова роль менеджера проекта в процессе медиации конфликтной ситуации.

Для каждой формы текущего контроля успеваемости обучающихся в рамках КТ определены критерии оценивания результатов выполнения задания.

1. Критерии оценивания тестирования:

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
<i>Количество правильных ответов</i>	<i>0</i>	<i>Количество правильных ответов менее 55%</i>
	<i>25</i>	<i>Количество правильных ответов от 55% до 64%</i>
	<i>50</i>	<i>Количество правильных ответов от 65% до 74%</i>
	<i>75</i>	<i>Количество правильных ответов от 75% до 84%</i>
	<i>100</i>	<i>Количество правильных ответов от 85% до 100%</i>
Итого максимально:	100	

2. Критерии оценивания опроса:

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
<i>Содержание и раскрытие темы</i>	<i>0-20</i>	<i>Ответ полностью и точно раскрывает суть вопроса. Приведены ключевые факты, понятия, даты или данные. Раскрытие глубокое, а не поверхностное.</i>
<i>Логика и структура ответа</i>	<i>0-20</i>	<i>Ответ структурирован, есть тезис, аргументация и вывод. Мысли изложены последовательно, аргументы логично связаны и подкрепляют основную мысль.</i>
<i>Грамотность и терминология</i>	<i>0-20</i>	<i>Специальная терминология используется корректно. Ответ</i>

		<i>изложен научным, соответствующим дисциплине.</i>
<i>Аргументация</i>	<i>0-20</i>	<i>Все утверждения подкреплены доказательствами: примерами, формулами, ссылками на теории, цитатами или конкретными данными. Отсутствуют голословные утверждения.</i>
<i>Полнота и лаконичность</i>	<i>0-20</i>	<i>Дан исчерпывающий ответ на поставленный вопрос без избыточной, нерелевантной информации. Ответ демонстрирует умение выделять главное и укладываться в требуемый объем.</i>
Итого максимально:	100	

5.5. Описание дополнительных материалов и оборудования, необходимых для выполнения проверочных заданий (*при необходимости*).

Отсутствуют.

6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине

6.1. Промежуточная аттестация проводится в форме **зачета с оценкой**.

Зачёт с оценкой проводится посредством устного опроса студента (диалога преподавателя со студентом) по билетам, цель которого заключается в выявлении индивидуальных достижений студента по пониманию основных положений дисциплины. Билеты содержат контрольные вопросы: по 3 вопроса (задания) в билете.

При реализации промежуточной аттестации в ЭО/ДОТ могут быть использованы следующие формы: устно в ДОТ - в форме обоснованных ответов на задания различного типа; письменно в СДО - в форме письменного решения заданий различного типа; тестирование в СДО.

6.2. Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации.

Вопросы для подготовки к зачету с оценкой.

1. Команда проекта, ее место и значение в проекте.
2. Потенциал группы. Что такое "команда". Различия между группой и командой.
3. Перечислите участников проекта и назовите их функции.
4. Организационная структура проекта и его внешнее окружение.

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

организации.

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

Типовые проверочные задания для самоподготовки обучающегося к промежуточной аттестации:

ТИП ЗАДАНИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	ТИПОВЫЕ ЗАДАНИЯ
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В).	1. Что является ключевым признаком команды, отличающим ее от рабочей группы? а) Наличие руководителя б) Совместная деятельность в) Синергетический эффект и взаимная ответственность за результат г) Наличие групповых норм
		2. На каком этапе формирования команды по модели Такмана наиболее вероятны конфликты и проявление скрытых разногласий? а) Формирование б) Бурление

		<p>в) Нормирование г) Выполнение работы</p> <p>3. Какой критерий успешной деятельности команды характеризует ее способность производить результат, превышающий сумму индивидуальных вкладов?</p> <p>а) Сплоченность б) Адаптивность в) Синергия г) Обучаемость</p> <p>4. Что из перечисленного НЕ относится к внутренним условиям командной работы?</p> <p>а) Профессиональные знания и навыки б) Организационная среда компании в) Дисциплина и взаимодействие г) Мотивация</p> <p>5. Какой тип команды характеризуется формальным взаимодействием и отсутствием общей ответственности за конечный результат?</p> <p>а) Команда проекта б) Рабочая группа проекта в) Неэффективная команда проекта г) Кросс-функциональная команда</p>												
<p>Задание закрытого типа на установление соответствия</p>	<p>1. Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов.</p> <p>2. Внимательно прочитайте оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.;</p> <p>список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д.</p> <p>3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов.</p> <p>4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4).</p>	<p>1. Установите соответствие между этапом формирования команды по Такману и его характеристикой.</p> <table border="1" data-bbox="890 1402 1481 1809"> <thead> <tr> <th>Этап формирования команды</th> <th>Характеристика</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1. Формирование</td> <td>А. Члены команды работают как единое целое, достигая высоких результатов</td> </tr> <tr> <td>2. Бурление</td> <td>Б. Установление правил и норм взаимодействия, рост доверия</td> </tr> <tr> <td>3. Нормирование</td> <td>В. Знакомство членов команды, вежливость, поиск своей роли</td> </tr> </tbody> </table> <p>2. Установите соответствие между типом команды проекта и его описанием.</p> <table border="1" data-bbox="890 1899 1481 2063"> <thead> <tr> <th>Типом команды проекта</th> <th>Описание</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1. Рабочая группа проекта</td> <td>А. Члены сосредоточены на личных успехах, отсутствует доверие и</td> </tr> </tbody> </table>	Этап формирования команды	Характеристика	1. Формирование	А. Члены команды работают как единое целое, достигая высоких результатов	2. Бурление	Б. Установление правил и норм взаимодействия, рост доверия	3. Нормирование	В. Знакомство членов команды, вежливость, поиск своей роли	Типом команды проекта	Описание	1. Рабочая группа проекта	А. Члены сосредоточены на личных успехах, отсутствует доверие и
Этап формирования команды	Характеристика													
1. Формирование	А. Члены команды работают как единое целое, достигая высоких результатов													
2. Бурление	Б. Установление правил и норм взаимодействия, рост доверия													
3. Нормирование	В. Знакомство членов команды, вежливость, поиск своей роли													
Типом команды проекта	Описание													
1. Рабочая группа проекта	А. Члены сосредоточены на личных успехах, отсутствует доверие и													

		<table border="1"> <tr> <td data-bbox="880 150 1139 192"></td> <td data-bbox="1139 150 1482 192">взаимопомощь</td> </tr> <tr> <td data-bbox="880 192 1139 320">2. Команда проекта</td> <td data-bbox="1139 192 1482 320">Б. Взаимодействие формальное, ответственность индивидуальная</td> </tr> <tr> <td data-bbox="880 320 1139 450">3. Неэффективная команда проекта</td> <td data-bbox="1139 320 1482 450">В. Высокая степень сотрудничества, общая ответственность за результат</td> </tr> </table>		взаимопомощь	2. Команда проекта	Б. Взаимодействие формальное, ответственность индивидуальная	3. Неэффективная команда проекта	В. Высокая степень сотрудничества, общая ответственность за результат		
	взаимопомощь									
2. Команда проекта	Б. Взаимодействие формальное, ответственность индивидуальная									
3. Неэффективная команда проекта	В. Высокая степень сотрудничества, общая ответственность за результат									
<p>Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных</p>	<p>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.</p> <p>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</p> <p>3. Выбрать несколько правильных ответов.</p> <p>4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г).</p>	<p>3. Установите соответствие между угрозой деятельности команды и ее проявлением.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th data-bbox="880 539 1139 640">Угрозой деятельности команды</th> <th data-bbox="1139 539 1482 640">Ее проявление</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="880 640 1139 736">1. Размывание ответственности</td> <td data-bbox="1139 640 1482 736">А. Члены команды снижают личные усилия, полагаясь на других</td> </tr> <tr> <td data-bbox="880 736 1139 864">2. Групповое мышление</td> <td data-bbox="1139 736 1482 864">Б. Стремление к гармонии и консенсусу подавляет реалистичную оценку решений</td> </tr> <tr> <td data-bbox="880 864 1139 965">3. Социальная лень</td> <td data-bbox="1139 864 1482 965">В. Отсутствие четкого закрепления задач и зон ответственности</td> </tr> </tbody> </table> <p>1. Какие из перечисленных факторов являются ключевыми при формировании команды проекта? (Выберите три варианта)</p> <p>а) Цели и задачи проекта</p> <p>б) Личные симпатии будущих членов команды</p> <p>в) Количественный и качественный состав команды</p> <p>г) Этап карьерного роста спонсора проекта</p> <p>д) Характер требуемого взаимодействия</p> <p>2. Какие из перечисленных элементов составляют суть команды проекта? (Выберите три варианта)</p> <p>а) Миссия</p> <p>б) Размер фонда оплаты труда</p> <p>в) Ценности</p> <p>г) Цели команды</p> <p>д) Количество отчетных документов</p> <p>3. Какие из перечисленных элементов относятся к стратегии формирования команды проекта? (Выберите три варианта)</p> <p>а) Привлечение</p> <p>б) Расформирование</p> <p>в) Адаптация</p> <p>г) Нормирование</p>	Угрозой деятельности команды	Ее проявление	1. Размывание ответственности	А. Члены команды снижают личные усилия, полагаясь на других	2. Групповое мышление	Б. Стремление к гармонии и консенсусу подавляет реалистичную оценку решений	3. Социальная лень	В. Отсутствие четкого закрепления задач и зон ответственности
Угрозой деятельности команды	Ее проявление									
1. Размывание ответственности	А. Члены команды снижают личные усилия, полагаясь на других									
2. Групповое мышление	Б. Стремление к гармонии и консенсусу подавляет реалистичную оценку решений									
3. Социальная лень	В. Отсутствие четкого закрепления задач и зон ответственности									

		<p>д) Обучение и развитие</p> <hr/> <p>4. Какие из перечисленных критериев характеризуют успешную деятельность команды? (Выберите три варианта)</p> <p>а) Сплоченность</p> <p>б) Количество совещаний</p> <p>в) Адаптивность к изменениям</p> <p>г) Размер рабочего пространства</p> <p>д) Эффективность</p> <hr/> <p>5. Какие из перечисленных аспектов относятся к окружающей среде команды проекта? (Выберите три варианта)</p> <p>а) Организационная среда</p> <p>б) Темперамент лидера</p> <p>в) Структура команды</p> <p>г) Культура команды</p> <p>д) Личные проблемы членов команды</p>
<p>Задание закрытого типа на установление последовательности</p>	<p>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.</p> <p>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</p> <p>3. Построить верную последовательность из предложенных элементов.</p> <p>4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БВА или 135).</p>	<p>1. Установите правильную последовательность этапов формирования команды по модели Такмана.</p> <p>А) Бурление</p> <p>Б) Выполнение работы</p> <p>В) Формирование</p> <p>Г) Нормирование</p> <p>Д) Расформирование</p> <hr/> <p>2. Установите правильную последовательность этапов стратегии формирования команды проекта.</p> <p>А) Отбор</p> <p>Б) Привлечение</p> <p>В) Адаптация</p> <p>Г) Оценка</p> <p>Д) Обучение и развитие</p> <hr/> <p>3. Установите правильную последовательность процессов в основе командных отношений.</p> <p>А) Распределение ролей и функций</p> <p>Б) Определение процесса принятия решений</p> <p>В) Определение целей и задач</p> <hr/> <p>4. Установите правильную последовательность развития командной динамики от группы к высокоэффективной команде.</p>

		<p>А) Рабочая группа Б) Потенциальная команда В) Высокоэффективная команда Г) Реальная команда</p>
		<p>5. Установите правильную последовательность действий при запуске проекта по формированию команды.</p> <p>А) Определение качественного состава команды Б) Формирование пула кандидатов В) Определение целей и задач проекта Г) Определение характера взаимодействия Д) Оценка и отбор кандидатов</p>
<p>Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора</p>	<p>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.</p> <p>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</p> <p>3. Выбрать один верный ответ.</p> <p>4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа.</p> <p>5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования).</p>	<p>1. На этапе «бурления» в команде нового проекта менеджер заметил рост конфликтности и падение производительности. Какой стиль управления будет наиболее эффективен? Обоснуйте ответ.</p> <p>а) Увеличить контроль и ужесточить дисциплину б) Выступить в роли медиатора, организовать открытое обсуждение разногласий в) Предоставить команде полную автономию для самостоятельного разрешения ситуации г) Пересмотреть сроки проекта</p> <p>2. Для сложного инновационного проекта с высокой степенью неопределенности требуется сформировать команду. Какой тип команды будет наиболее предпочтителен? Обоснуйте ответ.</p> <p>а) Рабочая группа с четким функциональным разделением б) Команда проекта с кросс-функциональным составом и гибкими ролями в) Небольшая группа из узкоспециализированных экспертов г) Временная рабочая группа с поэтапным привлечением специалистов</p> <p>3. В команде наблюдается "социальная лень" – некоторые участники работают не в полную силу, полагаясь на коллег. Что должен сделать менеджер в первую очередь? Обоснуйте ответ.</p> <p>а) Ввести систему индивидуального КРІ и персональной отчетности б) Публично указать на недостаточную работу этих участников в) Провести командообразующее мероприятие для</p>

		<p>повышения сплоченности</p> <p>г) Увеличить общую нагрузку на команду</p> <p>4. При расформировании успешной команды проекта менеджер фиксирует снижение мотивации и производительности. Как ему следует поступить? Обоснуйте ответ.</p> <p>а) Игнорировать, так как это естественный процесс</p> <p>б) Ускорить процесс расформирования</p> <p>в) Провести итоговое собрание с признанием заслуг и карьерным консультированием</p> <p>г) Пообещать бонусы за скорейшее завершение работ</p> <p>5. Какая организационная среда наиболее благоприятна для формирования эффективной команды проекта? Обоснуйте ответ.</p> <p>а) Жесткая иерархия, централизованное принятие решений</p> <p>б) Матричная структура, делегирование полномочий, поддержка руководства</p> <p>в) Функциональная разобщенность, конкуренция между отделами</p> <p>г) Отсутствие четких регламентов и процессов</p>
<p>Задание открытого типа с развернутым ответом</p>	<p>1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса.</p> <p>2. Продумать логику и полноту ответа.</p> <p>3. Записать ответ, используя четкие компактные формулировки.</p> <p>4. В случае расчетной задачи, записать решение и ответ</p>	<p>Задание 1. Опишите, как меняются задачи менеджера проекта на каждом из этапов формирования команды по модели Такмана (формирование, бурление, нормирование, выполнение работы, расформирование).</p> <p>Задание 2. Объясните, почему синергия является ключевым критерием успешной команды, и приведите пример синергетического эффекта в проектной деятельности.</p> <p>Задание 3. Проанализируйте, какие угрозы деятельности команды наиболее вероятны на этапе «нормирования» и предложите методы их профилактики.</p> <p>Задание 4. Опишите процесс и инструменты, которые вы будете использовать для формирования команды для масштабного IT-проекта с жесткими сроками.</p> <p>Задание 5. В чем заключается основное различие между неэффективной командой проекта и рабочей группой? Каковы могут быть причины трансформации команды проекта в неэффективную?</p>

6.3. Критерии и шкала оценивания на основе БРС.

Критерии и балльная шкала определяются преподавателем

КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ	РЕЗУЛЬТАТ В БАЛЛАХ
<i>Дан полный, в логической последовательности развернутый ответ на поставленный вопрос, где он продемонстрировал знания предмета в полном объеме учебной программы, достаточно глубоко осмысливает дисциплину, самостоятельно, и исчерпывающе отвечает на дополнительные вопросы, приводит собственные примеры по проблематике поставленного вопроса, решил предложенные практические задания без ошибок</i>	40
<i>Дан развернутый ответ на поставленный вопрос, где студент демонстрирует знания, приобретенные на лекционных и семинарских занятиях, а также полученные посредством изучения обязательных учебных материалов по курсу, дает аргументированные ответы, приводит примеры, в ответе присутствует свободное владение монологической речью, логичность и последовательность ответа. Однако допускается неточность в ответе. Решил предложенные практические задания с небольшими неточностями.</i>	30-39
<i>Дан ответ, свидетельствующий в основном о знании процессов изучаемой дисциплины, отличающийся недостаточной глубиной и полнотой раскрытия темы, знанием основных вопросов теории, слабо сформированными навыками анализа явлений, процессов, недостаточным умением давать аргументированные ответы и приводить примеры, недостаточно свободным владением монологической речью, логичностью и последовательностью ответа. Допускается несколько ошибок в содержании ответа и решении практических заданий.</i>	20-29
<i>Дан ответ, который содержит ряд серьезных неточностей, обнаруживающий незнание процессов изучаемой предметной области, отличающийся неглубоким раскрытием темы, незнанием основных вопросов теории, несформированными навыками анализа явлений, процессов, неумением давать аргументированные ответы, слабым владением монологической речью, отсутствием логичности и последовательности. Выводы поверхностны. Решение практических заданий не выполнено, т.е. студент не способен ответить на вопросы даже при дополнительных наводящих вопросах преподавателя.</i>	0-19

6.4. Описание дополнительных материалов и оборудования, необходимых для выполнения проверочных заданий (*при необходимости*).

Не используются

7. Методические материалы по освоению дисциплины

При подготовке к аудиторным занятиям студенты должны ознакомиться с соответствующими темами, материал по которым содержится в указанной в данной рабочей программе основной литературе. При подготовке ответов на контрольные вопросы по теме, а также при выполнении практических заданий по уже пройденной теме, студенты используют рекомендованную в данной рабочей программе дополнительную литературу.

При посещении лекций студент обязан вести конспект и при проведении контроля предоставление преподавателю конспектов лекций является обязательным.

Проведение семинарских занятий предполагает активное обсуждение предлагаемых вопросов в рамках устного опроса, тем докладов, а также выполнение практического задания. Для этого всем студентам необходимо готовиться к каждому семинару, используя предлагаемые источники из списка основной литературы.

Цель докладов более глубоко раскрыть изучаемые темы за счет привлечения дополнительных источников, поиск которых осуществляют сами студенты на основе использования фондов библиотеки СЗИУ РАНХиГС и других общедоступных библиотек города, а также электронных информационных баз в интернет-классе научной библиотеки СЗИУ РАНХиГС, а также электронной полнотекстовой базы журнальных статей «Интегрум» с сайта научной библиотеки СЗИУ РАНХиГС.

Выбор темы доклада определяется самим студентом в рамках предлагаемой к обсуждению общей темы семинарского занятия. Тема и структура доклада согласовывается с преподавателем. Помимо теории вопроса в рамках доклада студенту необходимо отразить практические аспекты ее применения, продемонстрировав не только свои знания, но и умение использовать их для решения практических задач.

При подготовке к аудиторным занятиям студенты должны ознакомиться с практическим заданием.

8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет

8.1. Основная литература

1. Дейнека, А. В. Управление персоналом организации: учебник / А. В. Дейнека. - 4-е изд., стер. - Москва: Дашков и К, 2023. - 288 с. - ISBN 978-5-394-05433-4. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/2084835>

2. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов / под редакцией А. А. Литвинюка. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва:

Издательство Юрайт, 2025. — 461 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14697-4. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/559881>

3. Маслова, В. М. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов / В. М. Маслова. — 5-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 451 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15958-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/559725>

8.2. Дополнительная литература

1. 1. Троцкий, М. Управление проектами: учебное пособие / М. Троцкий, Б. Груча, К. Огонек. — Москва: Финансы и статистика, 2011. — 304 с. — ISBN 978-5-279-03044-6. — Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/5370>

2. Управление проектами: учебник и практикум для вузов / А. И. Балашов, Е. М. Рогова, М. В. Тихонова, Е. А. Ткаченко; под редакцией Е. М. Роговой. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 302 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-21476-5. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/581725>

3. Спивак, В. А. Лидерство: учебник для вузов / В. А. Спивак. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 397 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17456-4. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560463>

4. Корниенко, В. И. Командообразование: учебник для вузов / В. И. Корниенко. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 291 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14723-0. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/568047>

5. Спивак, В. А. Организационное поведение: учебник для вузов / В. А. Спивак. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 207 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03535-3. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/559740>

8.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация

Не используются

8.4 Интернет-ресурсы

Обучающимся обеспечен доступ к материалам курса в СДО Академии <http://lms.ranepa.ru>, а так же через сайт научной библиотеки к следующим подписным электронным ресурсам:

Русскоязычные ресурсы

- Электронные учебники электронно-библиотечной системы (ЭБС) «Айбукс»
- Электронные учебники электронно-библиотечной системы (ЭБС) «Юрайт»
- Электронные учебники электронно-библиотечной системы (ЭБС) «Лань»
- Электронные учебники электронно-библиотечной системы (ЭБС) «ZNANIUM.COM»
- Электронные учебники электронно-библиотечной системы (ЭБС) «BOOK.RU»
- Электронные учебники электронно-библиотечной системы (ЭБС) «IPR SMART»

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

№ п/п	Наименование
1.	Специализированные залы для проведения лекций, оснащенные персональным компьютером/ноутбуком и мультимедийным проектором
2.	Аудитории и компьютерные классы, оборудованные посадочными местами и персональными компьютерами с выходом в Интернет для проведения практических занятий
3.	«МТС Линк» — российская платформа для онлайн-коммуникаций и совместной работы команд; «Яндекс Телемост» — сервис для видеоконференций от Яндекса; Я-мессенджер
4.	Технические средства обучения: персональные компьютеры; программные средства, обеспечивающие просмотр видеофайлов в форматах AVI, MPEG-4, DivX, RMVB, WMV; программы для работы с электронными таблицами для обработки, анализа и визуализации данных; соответствующие онлайн-инструменты для построения интеллект-карты и моделей в различных нотациях
5.	Научная библиотека (в т.ч. электронные информационные ресурсы научной библиотеки)
6.	СДО Академии https://lms.ranepa.ru/