

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Андрей Драгомирович Хлужков  
Должность: директор  
Дата подписания: 08.09.2024 12:08:47  
Уникальный программный ключ:  
880f7c07c583b07b775f6604a630281b17c864d2

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

**СЕВЕРО-ЗАПАДНЫЙ ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ – филиал РАНХиГС**

Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДЕНА

Директором СЗИУ РАНХиГС

**ПРОГРАММА МАГИСТРАТУРЫ**  
**Управление проектами и программами**  
*(наименование образовательной программы)*

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ,**  
**реализуемой на основе электронного (онлайн) курса**

**Б1.В.07 Развитие компетенций руководителя проекта и проектных команд**  
*(код и наименование дисциплины)*

38.04.02 Менеджмент  
*(код, наименование направления подготовки/специальности)*

очная, заочная  
*(формы обучения)*

Год набора – 2024 г.

Санкт-Петербург, 2024 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. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся
5. Оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине
6. Методические материалы для освоения дисциплины
7. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет"
  - 7.1. Основная литература
  - 7.2. Дополнительная литература
  - 7.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация
  - 7.4. Интернет-ресурсы
  - 7.5. Иные источники
8. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

**Автор(ы)–составитель(и) РПД:**

к.э.н., доцент, доцент кафедры менеджмента Кучина О.В.  
(ученая степень и(или) ученое звание, должность) (наименование кафедры) (Ф.И.О.)

**Заведующий кафедрой**

менеджмента, д.э.н., профессор Лабудин А.В.  
(наименование кафедры) (ученая степень и(или) ученое звание) (Ф.И.О.)

**Руководитель магистерской программы**

к.э.н., доцент, доцент кафедры менеджмента Суслов Е.Ю.

**Автор(ы)–составитель(и) электронного (онлайн) курса:**

к.э.н., доцент, доцент кафедры менеджмента Кучина О.В.  
(ученая степень и(или) ученое звание, должность) (наименование кафедры) (Ф.И.О.)

**Техническое сопровождение электронного (онлайн) курса:**

к.э.н., доцент, доцент кафедры менеджмента Кучина О.В.  
(ученая степень и(или) ученое звание, должность) (наименование кафедры) (Ф.И.О.)

РПД (Б1.В.07 Развитие компетенций руководителя проекта и проектных команд) одобрена на заседании кафедры менеджмента. Протокол от 11.04.2024 № 7.

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

1.1. Дисциплина Б1.В.07 «Развитие компетенций руководителя проекта и проектных команд» обеспечивает овладение следующими компетенциями:

<b>Код компетенции</b>	<b>Наименование компетенции</b>	<b>Код компонента компетенции</b>	<b>Наименование компонента компетенции</b>
<b>УК -3</b>	Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	<b>УК -3.2</b>	Способен обеспечить развитие компетенций и мотивацию членов команды для достижения целей организации
<b>УК-6</b>	Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки	<b>УК-6.2</b>	Способен определять стратегию своего обучения и развития на основе приоритетов собственной деятельности и самооценки
<b>ПКс-3</b>	Способен управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, обеспечивая повышение производительности труда и эффективность организации	<b>ПКс-3.1</b>	Способен применять знания методов и процедур управления организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников

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

<b>Трудовые функции</b>	<b>Код компонента компетенции</b>	<b>Результаты обучения</b>
	<b>УК -3.2</b>	<p><b>на уровне знаний:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• теории организации, методов управления организационным поведением;</li> <li>• методов формирования проектной организационной культуры;</li> <li>• психологических особенностей формирования рабочих коллективов;</li> <li>• технологии разрешения конфликтов и противоречий;</li> <li>• алгоритмов планирования командной работы.</li> </ul>

		<p><b>на уровне умений:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• отбор и формирование команд для решения задач организации</li> <li>• управления коллективами, командами проектов;</li> <li>• учета психологических и деловых особенностей членов команды;</li> <li>• мотивировать членов команды проекта на достижение целей организации.</li> </ul>
		<p><b>на уровне навыков:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• формирования команд под решение задач организации;</li> <li>• руководства коллективами и командами для достижения целей;</li> <li>• развития членов команды для повышения эффективности командной работы;</li> <li>• стимулирования эффективной работы членов команды.</li> </ul>
	<p><b>УК-6.2</b></p>	<p><b>на уровне знаний:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• современных методов и процедур самоменеджмента, самодиагностики;</li> <li>• ситуационного подхода к решению профессиональных проблем и задач;</li> </ul>
		<p><b>на уровне умений:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• критического осмысления собственного опыта профессиональной деятельности;</li> <li>• проектирования стратегии профессионального и личностного развития.</li> </ul>
		<p><b>на уровне навыков:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• критической оценки результатов собственной деятельности, проведения самооценки;</li> <li>• разработки стратегии саморазвития.</li> </ul>
<p>Управление ресурсами проектов, программ</p>	<p><b>ПКс-3.1</b></p>	<p><b>на уровне знаний:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• современных методов оценки и развития компетенций персонала организации, команды проекта;</li> <li>• методов проектирования и реинжиниринга бизнес-процессов.</li> </ul>
		<p><b>на уровне умений:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• осуществлять оценку и способствовать развитию компетенций персонала организации, команды проекта;</li> <li>• осуществлять проектирование, анализ и совершенствование бизнес-процессов организации;</li> <li>• разрабатывать направления и мероприятия по повышению производительности труда и эффективности организации.</li> </ul>
		<p><b>на уровне навыков:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• методами оценки и развития компетенций персонала организации, команды проекта;</li> </ul>

		• проектирования, анализа и совершенствования бизнес-процессов организации.
--	--	---

## 2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина осваивается на основе ЭК с сопровождением в форме контактной работы в дистанционном формате.

### Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетные единицы 144 академ. часов / 108 астр.час.

Вид работы	Трудоемкость в академ. часах (очная/заочная)
<b>Общая трудоемкость</b>	<b>144/144</b>
<b>Контактная работа</b>	<b>74/14</b>
Лекции	24/4
Практические занятия	48/8
Лабораторные занятия	-
Консультация	2/2
<b>Самостоятельная работа</b>	<b>34/121</b>
Контроль	36/9
Формы текущего контроля	Подготовка докладов и тематических презентаций, моделирующая игра, кейс-стади, практические задания, дискуссия, тестирование, круглый стол
<b>Форма промежуточной аттестации</b>	<b>Экзамен</b>

### Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы

Дисциплина Б1.В.07 «Развитие компетенций руководителя проекта и проектных команд» относится к вариативной части учебного плана магистерской программы «Управление проектами и программами» по направлению 38.04.02 Менеджмент. Дисциплина реализуется в третьем семестре (при очной форме обучения) и в четвертом семестре (при заочной форме обучения).

Дисциплина «Развитие компетенций руководителя проекта и проектных команд» базируется на результатах освоения следующих дисциплин: Современный менеджмент; Теория организации и организационное поведение; Современные коммуникации в менеджменте; Финансовый менеджмент и корпоративные финансы; Методы исследований в менеджменте; Стратегический менеджмент и стратегический анализ; Проектный подход в менеджменте; Стандарты управления проектами; Процессы управления проектами; Этапы реализации проекта; Программные средства управления проектами; Управление программами и портфелями проектов.

Результаты освоения дисциплины «Развитие компетенций руководителя проекта и проектных команд» необходимы для изучения дисциплин: Функциональные области проектного менеджмента; Методология проектного управления устойчивым развитием организаций; Методология государственного проектного управления устойчивым развитием; Развитие проектного менеджмента в организации; Совершенствование проектного управления в органах государственной власти; Гибкие методы управления проектами; Использование гибких методов в государственном проектном управлении; Система комплексного планирования в организации; Система комплексного планирования в органах государственной власти; Управление производительностью труда и эффективностью организаций; Методы представления результатов научных исследований; а также для прохождения производственных практик.

Доступ к электронному курсу в системе дистанционных образовательных технологий осуществляется каждым обучающимся самостоятельно с любого устройства на портале: <https://lms.ranepa.ru>. Пароль и логин к личному кабинету студента предоставляется студенту в деканате. Все формы текущего контроля, проводимые в системе дистанционного обучения, оцениваются в системе дистанционного обучения и отражаются в виде баллов в электронном журнале. Доступ к видео и материалам лекций предоставляется в течение всего семестра. Доступ к каждому виду работ и количество попыток на выполнение задания предоставляется на ограниченное время согласно регламенту дисциплины, опубликованному в начале курса.

Форма промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом – экзамен, проводится в виде он-лайн тестирования на платформе <https://lms.ranepa.ru> в рамках электронного курса.

### 3. Содержание и структура дисциплины

#### 3.1. Структура дисциплины (с применением ЭК), осваиваемой с консультационным сопровождением в форме контактной работы

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Очная форма обучения Объем дисциплины (модуля), час.					СР	Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации <sup>1</sup>
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий					
			Л/ДОТ	ЛР/ДОТ	ПЗ/ДОТ	КСР		
Тема 1.	Нормативно-правовая основа разработки требований к участникам проектной деятельности	12	2/2		4/4	3	3	Д
Тема 2.	Формирование и развитие эффективной проектной команды	12	2/2		4/4	3	3	К
Тема 3.	Организация командной работы	10	2/2		4/4	3	1	К
Тема 4.	Социально-психологические аспекты управления проектными командами	12	2/2		4/4	3	3	КС
Тема 5.	Роль руководителя проекта	12	2/2		4/4	3	3	ДТС

<sup>1</sup> Д – дискуссия, К – решение кейсов, КС – круглый стол, ПЗ – практические задания, ДТС – диагностическая тренинг-сессия, МИ – моделирующая игра

	технологии его работы							
Тема 6.	Матрица компетенций руководителя проекта	12	2/2		4/4	3	3	ПЗ
Тема 7	Технология формирования персонального бренда руководителя проекта	12	2/2		4/4	3	3	ДП
Тема 8	Методы и форматы обучения и развития компетенций руководителя проекта	12	2/2		4/4	3	3	ПЗ
Тема 9	Модели компетенций участников проектной деятельности	12	2/2		4/4	3	3	ПЗ
Тема 10	Методы и форматы обучения и развития компетенций членов проектных команд	12	2/2		4/4	3	3	ДП
Тема 11	Процессы управления коммуникациями в проектных командах	12	2/2		4/4	3	3	МИ
Тема 12	Методы управления конфликтами в деятельности проектного руководителя	12	2/2		4/4	3	3	МИ
Консультация		2						
Промежуточная аттестация								Экзамен
<b>Всего:</b>		<b>144</b>	<b>24</b>	<b>-</b>	<b>48</b>	<b>36</b>	<b>34</b>	



**Заочная форма обучения**

№ п/п	Наименование тем и/или разделов	Объем дисциплины (модуля), час.						Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации <sup>2</sup>
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л/ДОТ	ЛР/ДОТ	ПЗ/ДОТ	КСР		
Тема 1.	Нормативно-правовая основа разработки требований к участникам проектной деятельности	13	1/1			1	11	Д
Тема 2.	Формирование и развитие эффективной проектной команды	12			1/1	1	10	К
Тема 3.	Организация командной работы	12	1/1			1	10	К
Тема 4.	Социально-психологические аспекты управления проектными командами	12			1/1	1	10	КС
Тема 5.	Роль руководителя проекта и его работы	12	1/1			1	10	ДТС
Тема 6.	Матрица компетенций руководителя проекта	11,5			1/1	0,5	10	ПЗ
Тема 7	Технология формирования персонального бренда	11,5			1/1	0,5	10	ДП

<sup>2</sup> То же

	руководителя проекта							
Тема 8	Методы и форматы обучения и развития компетенций руководителя проекта	11,5	1/1			0,5	10	ПЗ
Тема 9	Модели компетенций участников проектной деятельности	11,5			1/1	0,5	10	ПЗ
Тема 10	Методы и форматы обучения и развития компетенций членов проектных команд	11,5			1/1	0,5	10	ДП
Тема 11	Процессы управления коммуникациями в проектных командах	11,5			1/1	0,5	10	МИ
Тема 12	Методы управления конфликтами в деятельности проектного руководителя	12			1/1	1	10	МИ
Консультация		2						
Промежуточная аттестация								Экзамен
<b>Всего:</b>		<b>144</b>	<b>4</b>	<b>-</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>121</b>	

## 3.2. Содержание дисциплины

### **Тема 1 Нормативно-правовая основа разработки требований к участникам проектной деятельности**

Стандарты в области компетенций участников проектной деятельности. Стандарт ICB (International Competence Baseline) 3.0, устанавливает требования к компетенциям, необходимым менеджерам проектов и членам проектных команд для управления проектами, программами и портфелями проектов. Project Manager Competency Development (PMCD) Framework — стандарт, позволяющий осуществлять оценку и развитие компетентности менеджеров проектов. GAPPS (Global Alliance for Project Performance Standards) определяет два уровня компетентности: Global Level 1 (GL1) — «Руководитель проектов» и Global Level 2 (GL2) — «Руководитель проектов высокой сложности». «Основы профессиональных знаний и Национальные требования к компетентности специалистов по управлению проектами» (НТК 3.0) выделяет 55 элементов компетенций по управлению проектами, программами и портфелями проектов по четырём группам компетенций. ПМ СТАНДАРТ описывает компетенции для каждого участника проектной деятельности. Сертификация по модели ПМ СТАНДАРТ. ГОСТ Р 53892-2010 — национальный стандарт Российской Федерации, устанавливает «Руководство по оценке компетентности менеджеров проектов. Области компетентности и критерии профессионального соответствия».

### **Тема 2 Формирование и развитие эффективной проектной команды**

Определение команды проекта. Принципы, инструменты и методы формирования и развития команды проекта. Командная модель: цель команды, цель проекта, цели участников проектной команды и эффект конвергенция целей, формальное и неформальное лидерство, жизненный цикл развития команды по Брюсу Такману и Ицхаку Адизесу, границы команды, групповые нормы и социальные эффекты. Ядро и периферия проектной команды. Культура и ценности в проектной команде. Основные правила управления групповым поведением. Ролевая структура команды. Модели ролевого поведения. Командные роли и состав команды по Мередиту Белбину и Ицхаку Адизесу. Семь базовых моделей развития команды проекта. Модель Ленциони, модель GRPI Рубина, Пловника и Фрая, модель Катценбаха и Смита, модель 7Т, модель Ла Фасто и Ларсона, модель Хэкмана. RACI-матрицы.

### **Тема 3 Организация командной работы**

Командообразование. Проблемы управления командой проекта на каждом этапе жизненного цикла. «Болезни» проектных команд. Особенности управления удаленной командой. Проблемы работы с виртуальными проектными командами. Поддержка, организация и анализ развития команды и ее членов. Опыт и актуальные методы принятия коллективных решений в командной работе. Метод прогнозного графа, метод Дельфи, метод Уолта Диснея, метод шести шляп Де Боно, метод сценариев, метод открытого и тайного голосования, метод дерева решений, метод мозгового штурма, метод 365, метод фасилитации, форсайт-метод, стратегические сессии. Специфика использования каждого из методов, объективные факторы влияния на качество решений. Соотношение единоначалия и децентрализации власти в проектных командах. Принцип делегирования полномочий и ответственности в реалиях командной работы в 21 веке. Управление международными командами.

### **Тема 4 Социально-психологические аспекты в управлении проектными командами**

Условия, факторы, методы управленческой деятельности руководителя проекта, которые имеют непосредственную связь с психикой, сознанием и поведением членов команды. Понимание командной динамики и управление ею. Понимание и учет в управленческой работе индивидуальных потребностей и способностей командных игроков. Мотивация проектных команд. Понимание мотивов членов команды и их соответствия целям проекта для достижения лучших результатов. Управление стрессом, профилактика профессионального выгорания членов команды. Формирование антистрессовой рабочей среды в рамках реализации проектной деятельности. Социальные эффекты в жизнедеятельности команды проекта. Соотношение

индивидуальной и групповой работы в проектных командах. Индекс удовлетворенности команды eNPS (employee Net Promoter Score).

### **Тема 5 Роль руководителя проекта и технологии его работы**

Лидерство в команде. Инструменты лидерства. Модели поведения командных лидеров. Управление командой как компетенция лидера. Руководитель проектной команды как наставник. Действия проектного руководителя по укреплению команды. Работа руководителя с препятствиями и их устранение. Работа с возражениями. Совместная работа руководителя проекта и членов проектных команд с заинтересованными сторонами. Менторинг заинтересованных сторон. Эмоциональный интеллект руководителя проекта и проектной команды. Применение эмоционального интеллекта для обеспечения производительности команды. Переговорные технологии в деятельности руководителя проекта. Проведение SCRUM-совещаний, ежедневный стендап и планирование спринтов. Практика рефлексии, модерации и фасилитации в работе руководителя проекта.

### **Тема 6 Матрица компетенций руководителя проекта**

Project Manager Competency Development Framework – Third Edition. Критически значимые компетенции для руководителя проекта. Матрица компетенций руководителя проекта как инструмент, позволяющий получить срез компетенций в конкретном проекте офисе и спрогнозировать траекторию индивидуального развития и/или квалификационные и личностно-деловые характеристики как требования к отбору претендентов на должность/роль проектного руководителя. Технология формирования матрицы компетенций руководителя конкретного проекта. Разработка шкалы освоения компетенций. Эталонный уровень компетенций, взаимосвязь с отечественными и международными стандартами.

### **Тема 7 Технология формирования персонального бренда руководителя проекта**

Имидж, бренд и репутация руководителя проекта и проектной команды. Влияние сильного развитого персонального бренда руководителя на успех проекта и эффективность работы проектной команды. Технология разработки личного бренда руководителя проекта. Реперные точки в оценке личного бренда проектного руководителя. Репутационные риски руководителя проектных команд. Подготовка и оценка отчета об опыте проектной деятельности. Самопрезентация руководителя проекта. Коуч-сессии для формирования стратегии персонального брендинга руководителя проекта. Событийный бренд как новый подход к формированию личного бренда. Плюсы и минусы позиционирования в социальных сетях. Коммерческая тайна, проектные и командные границы и их взаимозависимость с реализацией политики личного брендинга руководителя проекта.

### **Тема 8 Методы и форматы обучения и развития компетенций руководителя проекта**

Подходы к совершенствованию компетентности профессионалов проектного управления. Саморазвитие как путь совершенствования компетенций. Эффективность совершенствования компетентности. Образование и обучение. Коучинг и наставничество как совершенствования определенных элементов компетентности. Совершенствование компетентности в процессе моделирующей или ролевой игры. Основные заинтересованные стороны, обеспечивающие развитие компетентности профессионалов. Наставники, педагоги и тренеры. Высшее руководство и руководители подразделений. Подразделения по работе с персоналом. Отдел управления проектами или проектный офис. Органы стандартизации, центры аккредитации и сертификации. Ассессоры. Необходимые условия для эффективного совершенствования компетентности. Индивидуальные траектории развития компетенций руководителей проектных команд.

### **Тема 9 Модели компетенций участников проектной деятельности**

Модели компетенций участников проектной деятельности. Персональные и управленческие компетенции участников проектной деятельности. Индивидуальные особенности участников проектной деятельности. Прикладные компетенции участников проектной деятельности, знания,

умения, навыки, задаваемые по отношению к процессам управления проектом, необходимые для качественной продуктивной проектной деятельности в соответствии с выполняемой ролью в проекте. Модель компетенций «5/12»: личностно-управленческие и профессионально-технические. Требования IPMA к компетентности профессионалов в управлении проектами, программами и портфелями. «Глаз компетентности»: контекст, люди, практика. Диагностика и оценка проектных компетенций. Формирование траекторий развития моделей компетенций проектных специалистов. Образ проектной команды 2025+. Глобальные и проектные тренды, влияющие на проектные команды.

#### **Тема 10 Методы и форматы обучения и развития компетенций членов проектных команд**

Новые подходы к обучению и развитию компетенций членов проектных команд. Событийный подход к обучению и развитию членов проектных команд. Адаптационные процедуры в новых командах и/или новых проектах. Обратная связь и личный коучинг. Перекрестное обучение. Инклюзивная рабочая среда. Признание и поощрение профессиональных достижений, поддержка профессионального роста членов проектных команд. Технологии и формы микрообучения. Митапы, фейл-конференции, «слепое» наставничество, «перевернутые классы», дистанционные форматы обучения и развития. Индивидуальные траектории обучения и развития компетенций членов проектных команд.

#### **Тема 11 Процессы управления коммуникациями в проектных командах**

Понятие и характеристика информационно-коммуникативной среды проекта, команды проекта. Модели деловой коммуникации в команде. Коммуникативные каналы. Коммуникативные барьеры. Понятие техники деловой коммуникации, происходящие в процессе общения: самопрезентации, техника ориентации на личность партнера, восприятия, убеждения и внушения, активного слушания, обмена информацией, управления вниманием, преодоления барьеров коммуникации. Принципы создания эффективной интегрированной системы коммуникации: установление взаимосвязи стратегии проекта и коммуникационной стратегией, с учетом коммуникационных потребностей участников проекта. Организация информационного обеспечения работы команды проекта.

#### **Тема 12 Методы управления конфликтами в деятельности проектного руководителя**

Основные причины конфликтов в проектных командах. Типы и виды конфликтов и конфликтных ситуаций. Модели разрешения и предупреждения конфликтов в команде. Технологии управления конфликтами в проектных командах. Медиация конфликтных ситуаций с участием руководителя проекта. Стратегии разрешения конфликтов по Томасу Килману. Конфликтные риски и их упреждение. Признаки команд с высокой степенью конфликтности. Прогнозирование потенциальных конфликтов. Интеллект-карты как инструмент работы с групповыми и межличностными конфликтами в проектных командах. Внутренний конфликт руководителя, конфликт со стейкхолдерами, конфликт с командой: техники снижения последствий.

### **4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся**

**4.1. В ходе реализации дисциплины «Развитие компетенций руководителя проекта и проектных команд» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:**

Тема	Методы текущего контроля успеваемости
<b>Тема1</b> Нормативно-правовая основа разработки требований к участникам проектной деятельности	Оценка и анализ участия студентов в групповой дискуссии
<b>Тема 2</b> Формирование и развитие эффективной проектной команды	Разбор студентами профессиональных кейсов и оценка полученных результатов

<b>Тема 3</b> Организация командной работы	Разбор студентами профессиональных кейсов и оценка полученных результатов
<b>Тема 4</b> Социально-психологические аспекты в управлении проектными командами	Рефлексия по результатам подготовки и участия студентов в круглом столе
<b>Тема 5</b> Роль руководителя проекта и технологии его работы	Оценка и анализ участия студентов в диагностической тренинг-сессии
<b>Тема 6</b> Матрица компетенций руководителя проекта	Оценка выполнения студентами практических заданий
<b>Тема 7</b> Технология формирования персонального бренда руководителя проекта	Оценка выступлений студентов с докладами и самопрезентациями
<b>Тема 8</b> Методы и форматы обучения и развития компетенций руководителя проекта	Оценка выполнения студентами практико-ориентированных заданий
<b>Тема 9</b> Модели компетенций участников проектной деятельности	Оценка выполнения студентами практико-ориентированных заданий
<b>Тема 10</b> Методы и форматы обучения и развития компетенций членов проектных команд	Оценка выступлений студентов с докладами и презентациями
<b>Тема 11</b> Процессы управления коммуникациями в проектных командах	Оценка и анализ участия студентов в моделирующей игре
<b>Тема 12</b> Методы управления конфликтами в деятельности проектного руководителя	Оценка и анализ участия студентов в моделирующей игре

#### 4.2. Типовые материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

##### Пример тем для групповой дискуссии (тема 1)

1. Международная ассоциация по управлению проектами IPMA
2. Австралийский институт управления проектами AIPM
3. Association for Project Management Великобритании APM
4. Глобальный альянс проектных профессий GAPPS
5. Американский институт управления проектами PMI PMCDF
6. Российская ассоциация по управлению проектами COBHET
7. РОССТАНДАРТ
8. Японская ассоциация управления проектами PMAJ
9. Society of Project Managers Singapore
10. Всеиндийская ассоциация менеджмента (AIMA)
11. Ассоциация разработки и управления продуктами (PDMA)

##### Примеры типовых профессиональных кейсов (темы 2, 3)

###### Кейс 1 «Формирование проектной команды»

Подбирается команда для реализации проекта организации инновационного центра, который будет заниматься созданием развивающих игр для детей. Специалисты предлагают следующие инструменты подбора членов команды:

1. Тесты на профессиональную пригодность. В этом случае проводится оценка психофизиологических качеств сотрудника, умений решать поставленные задачи. Применяемые тесты схожи с работой, которую кандидату необходимо будет осуществлять в команде проекта.
2. Общие тесты способностей. Оцениваются общий уровень развития и отдельные особенности мышления кандидата в команду проекта, уровень внимания, памяти и других психологических функций.

3. Биографические тесты и изучение биографии. Основу анализа составляют такие показатели, как семейное положение, уровень образования, физическое развитие, главные ценности и интересы, особенности интеллекта, степень общительности. Могут использоваться данные личного дела кандидата. По сведениям из личного дела можно проследить историю развития сотрудника.

4. Личностные тесты. Они представляют собой психодиагностические тесты по оценке уровня развития определенных личностных качеств кандидата в команду или принадлежности его к тому или иному типу. Производится оценка предрасположенности будущего сотрудника к определенному стилю поведения и возможных перспектив.

5. Интервью. Это беседа, нацеленная на сбор данных об опыте, уровне знаний, а также на оценку профессионально значимых качеств кандидата. Интервью может дать развернутую информацию о претенденте на место в команде.

6. Рекомендации. Они представляют собой информацию, полученную от непосредственного руководителя претендента. Рекомендации должны быть соответствующим образом оформлены и включать в себя реквизиты компании и координаты для обратной связи. Если же рекомендация представлена от частного лица, необходимо обратить внимание на его статус.

**Вопрос:** какие инструменты подбора участников проекта не позволят оценить такое качество претендента как умение работать в команде?

### Кейс 2 «Принятие группового решения»

Вы руководитель проектной команды, ваша команда ведёт социальные сети для международной бьюти-компании. Однажды вы, как обычно, присылаете заказчику на согласование посты. Но в ответ получаете: «Это что за ужасные шрифты? Поменяйте!» Грубым тоном вас не пронять. Вы удивлены другому — эти шрифты дизайнер взял из официального брендбука. Специалист и раньше использовал их в креативах. Вы объясняете ситуацию заказчику, но он непреклонен. «Всё равно поменяйте», — пишет он вам.

**Вопрос:** какой вариант ответа выберет ваша команда:

1. Ещё раз повторяем — шрифт из брендбука. Мы не можем его поменять.
2. Хорошо, заменим шрифт на другой.
3. Давайте мы изменим шрифт и обновим вам брендбук. Завтра пришлём смету.

### Пример тем для обсуждения на круглом столе (тема 4)

1. Подходы к мотивации членов проектных команд.
2. Проблемы учета истинных мотивов членов проектной команды.
3. Мотивационные профили командных игроков.
4. Изменения мотивов в процессе проектной работы.
5. Работа в команде как мотиватор.
6. Факторы зависимости уровня профессионального стресса в команде.
7. Управление стрессом в проектной команде.
8. Профилактика профессионального выгорания членов проектной команды.
9. Формирование антистрессовой рабочей среды в рамках реализации проектной деятельности.
10. Влияние уровня рабочего стресса в проектных командах на успешность реализации проекта.

### Пример практико-ориентированных заданий (тема 6, 8, 9)

#### Задание 1

Составьте матрицу компетенций руководителя проекта, используя прилагаемый алгоритм<sup>3</sup>:

- Составляем перечень всех областей знаний, в которых РМ должен быть компетентен, детализируем их до того уровня, который можно оценить. Например: *Бизнес-анализ -> Сбор*

<sup>3</sup> <https://upravlenie-proektami.ru/kompetencii-rukovoditelya-proekta>

*требований -> Проведение интервью с пользователями или Управление проектами -> Управление закупками -> Работа с подрядчиком -> Постановка задач сотрудникам подрядчика.*

- Разрабатываем шкалу освоения компетенций, например *Вообще не в курсе -> Что-то слышал -> Знаю теорию, но не более того -> Использую в работе -> Могу научить соседа.*
- Для каждой компетенции проставляем желаемый (эталонный) уровень для РМ. Например, для *Постановка задач сотрудникам подрядчика* идеальный РМ имеет уровень компетенции *Могу научить соседа*, а вот для *Проведение интервью с пользователями* уровня *Использую в работе* или даже *Знаю теорию, но не более того* более чем достаточно.

### Задание 2

На основании исследований Мередит Белбин<sup>4</sup> выделил 8 типов ролей, которые исполняет человек в творческом коллективе в зависимости личностных особенностей и качеств: 1) председатель, 2) формирователь, 3) мыслитель, 4) исполнитель, 5) разведчик, 6) оценщик, 7) коллективист, 8) доводчик. Тест М. Белбина «Командные роли» позволит определить естественные для вас роли в команде, а также те роли, от выполнения которых вы предпочли бы отказаться. В каждом из семи блоков опросника распределите 10 баллов между возможными ответами согласно тому, как они лучше всего подходят вашему собственному поведению. Если вы согласны с каким-либо утверждением на все 100%, вы можете отдать ему все 10 баллов. При этом одному предложению можно присвоить минимум 2 балла. Проверьте, чтобы сумма всех баллов по каждому блоку не превышала 10. Тест располагается в электронном курсе СДО.

### **Примерный перечень тем для докладов (тема 10)**

1. Новые подходы к обучению и развитию компетенций членов проектных команд.
2. Событийный подход к обучению и развитию членов проектных команд.
3. Адаптационные процедуры в новых командах и/или новых проектах.
4. Обратная связь и личный коучинг в проектных командах.
5. Перекрестное обучение членов проектной команды.
6. Инклюзивная рабочая среда в процессе проектной работы.
7. Признание и поощрение профессиональных достижений командных игроков.
8. Поддержка профессионального роста членов проектных команд.
9. Технологии и формы микрообучения для обучения и развития команд.
10. Митапы как форма развития командных игроков.
11. Фейл-конференции как элементы эффективного наставничества.
12. Дистанционные форматы обучения и развития членов команды.
13. Индивидуальные траектории обучения и развития компетенций членов проектных команд.
14. Новые формы наставничества в процессе работы над проектом.
15. Менторинг проектных команд.

### **Примеры моделирующих игр (темы 11, 12)**

#### Игра 1 «Медиация конфликта»

Участники разбиваются на тройки. На протяжении 5 минут каждая тройка придумывает сценарий, по которому двое участников представляют конфликтующие стороны, а третий играет миротворца, арбитра. Затем в течение 5–7 минут тройки разыгрывают ситуации конфликтов. По окончании всех сюжетов, на обсуждение ведущий выносит следующие вопросы:

Какие методы сглаживания конфликтов были продемонстрированы?

Какие, на ваш взгляд, интересные находки использовали участники во время игры?

Как стоило повести себя тем участникам, кому не удалось сгладить конфликт?

---

<sup>4</sup> [https://test-belbina.github.io/test\\_belbina/test\\_result](https://test-belbina.github.io/test_belbina/test_result)



## Игра 2 «Стратегия поведения»

Участники делятся на 4 микрогруппы. Каждая команда получает описание какой-то конфликтной ситуации, которую необходимо будет разрешить с помощью той стратегии, которую выберут участники каждой микрогруппы.

- Вам с коллегой понравился один и тот же/одна и та же коллега в проектной команде. Вы знаете, что личные отношения в вашей команде не приветствуются.
- Коллега попросил у вас телефон для того, чтобы позвонить и проговорил все деньги.
- Вас с коллегой пригласили на день рождения руководителя, но вы никак не можете договориться какой подарок и за какую сумму уместно будет купить.
- Вы руководитель проекта. У вас напряженная обстановка, срываются сроки выполнения работ, не хватает сотрудников. Выезжая в командировку, вы случайно встречаете свою подчиненную, молодую женщину, которая уже две недели находится на больничном. Но вы находите её в полном здравии, она кого-то с нетерпением встречает в аэропорту.

## **5. Оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине**

### **5.1. Экзамен проводится с применением следующих методов (средств)**

На экзамен выносится материал в объеме, предусмотренном рабочей программой учебной дисциплины. Экзаменационный тест включает в себя 40 вопросов (вид тестового вопроса может быть различным: выбрать один или несколько правильных ответов, установить соответствие, дополнить недостающее, указать, верно или неверно предлагаемое утверждение). Содержание всех вопросов относится к различным разделам программы с тем, чтобы наиболее полно охватить материал учебной дисциплины. В процессе подготовки к экзамену организуются предэкзаменационные консультации для всех учебных групп. На прохождение теста отводится не более 60 минут, предусмотрено одна попытка. Тест в полном объеме располагается в системе LMS Moodle и становится доступен студентам только в день экзамена. Интернетом, конспектом лекций, учебниками и справочниками во время тестирования пользоваться не разрешается. Проходной балл составляет 20, максимальный – 40.

### Примеры форматов вопросов итогового теста

1. Автор пяти стратегий разрешения конфликтов в проектных командах ...  
*Выбрать необходимое слово из выпадающего перечня: **Томас Килман, Абрахам Маслоу, Мередит Белбин, Сьюзен Деллингер, Пол Ньюман, Иван Ефремов** .*
2. *Установите соответствие:*
  - А) Внешняя среда проектной команды включает
  - Б) Внутренняя среда проектной команды включает
    - а) нормы и традиции
    - б) стейкхолдеры и конкуренты
    - с) самопрезентация и брендинг*Ответ: **А) – б); Б) – а)***
3. Жизненный цикл развития команды по Брюсу Такману включает стадию
  - **Бури, шторма, конфликты**
  - Развитие компетенций участников проектной деятельности
  - Поиск проектных управляющих
  - Работа с инвесторами
  - Динамичное целевое развитие потенциала команды
4. Верно ли, что существует десять моделей поведения?  
Да **Нет**

## 5.2. Оценочные материалы промежуточной аттестации

Компонент компетенции	Ключевой/промежуточный индикатор оценивания	Критерий оценивания
УК-3.2 Способен обеспечить развитие компетенций и мотивацию членов команды для достижения целей организации.	Использует властные полномочия для организации работы команды по достижению поставленной цели.	Правильное определение направлений развития компетенций персонала и совершенствования бизнес-процессов организации. Обоснованность использования методов и инструментов для организации работы команды по достижению поставленной цели.
УК-6.2 Способен определять стратегию своего обучения и развития на основе приоритетов собственной деятельности и самооценки.	Определяет собственные потребности в профессиональном и личностном росте и способы их удовлетворения с использованием возможностей системы непрерывного образования.	Понимает основные этапы осуществления профессиональной деятельности. Знает базовые критерии и содержание процессов саморазвития. Грамотность и обоснованность решений по способам обеспечения профессионального и личностного роста.
ПКс-3.1 Способен применять знания методов и процедур управления организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников	Готовит предложения и рекомендации по совершенствованию управления подразделениями, группами (командами) сотрудников.	Полнота и обоснованность предложений и рекомендаций по совершенствованию управления подразделениями, группами (командами) сотрудников.

### Примерные вопросы для подготовки к экзамену

1. Принципы формирования эффективных проектных команд
2. Роли руководителя проектной команды
3. Риски управления командой проекта
4. Модель деловой коммуникации в команде
5. Коммуникативные каналы в проектной работе
6. Коммуникативные барьеры в проектных командах
7. Качество проектных коммуникаций
8. Организация информационного обеспечения команды проекта
9. Подбор и оценка персонала в команду проекта
10. Диагностика компетенций участников проектной работы
11. Управление командной динамикой
12. Управление конфликтами в команде
13. Управление стрессом в команде
14. Профилактика выгорания командных игроков
15. Стратегии действий в конфликтных ситуациях по Томасу
16. Причины конфликтов в проектных командах
17. Влияние персонального бренда руководителя проекта на эффективность работы проектной команды
18. Технология разработки личного бренда руководителя проекта

19. Сущность процесса командообразования
20. Ошибки проведения командообразующих мероприятий
21. Жизненный цикл команды
22. Компетенции проектных лидеров
23. Формальный и неформальный лидеры команды проекта
24. Руководитель проекта и лидер проекта
25. Стили руководства в проектной команде
26. Командные роли по М. Белбину
27. Командные роли по И. Адизесу
28. Форматы обучения и развития компетенций руководителей проектных команд
29. Форматы обучения и развития компетенций членов проектных команд
30. Современные технологии обучения и развития компетенций в рамках проектного управления
31. Условия для эффективного развития компетенций
32. Сертификация IPMA-COVHET
33. Индивидуальные траектории развития компетенций руководителей проектов
34. Разработка рамок PMCD
35. Структура развития компетенций менеджера проектов (PMCD)
36. Структура элементов компетенции в методологии PMCD
37. Профессиональные компетенции в методологии PMCD
38. Персональные компетенции в методологии PMCD
39. ГОСТ 53892–2010 «Руководство по оценке компетентности менеджеров проектов»
40. Конвергенция целей в управлении командой проекта
41. Методы принятия решений как профессионализм руководителя проекта
42. Развитие членов проектных команд
43. Понятие развития и профессионализма в деятельности руководителя проекта
44. Субъект и объект в системе развития компетенций руководителя проекта
45. Модели компетенций руководителя проекта
46. Тренды развития проектных команд
47. Организация информационного обеспечения команды проекта
48. Модели компетенций участников проектной деятельности.
49. Модель компетенций «5/12»
50. «Глаз компетентности»
51. Образ проектной команды 2025+.
52. Условия для эффективного развития компетенций
53. Диагностика и оценка компетенций проектных менеджеров
54. Риски проектных руководителей
55. Матрица компетенций руководителя проекта и проектной команды

### **Шкала оценивания**

Основой для определения оценки служит уровень усвоения магистрантами материала, предусмотренного данной рабочей программой. Оценки за экзамен выставляются по пятибалльной шкале: отлично, хорошо, удовлетворительно, неудовлетворительно.

### **ОТЛИЧНО**

Обучающийся показывает высокий уровень компетентности, знания программного материала, учебной литературы, раскрывает и анализирует проблему с точки зрения различных авторов. Обучающийся показывает не только высокий уровень теоретических знаний, но и видит междисциплинарные связи. Профессионально, грамотно, последовательно, хорошим языком четко излагает материал, аргументированно формулирует выводы. Знает в рамках требований к направлению и профилю подготовки нормативную и практическую базу. На вопросы отвечает

кратко, аргументировано, уверенно, по существу. Способен принимать быстрые и нестандартные решения.

### **ХОРОШО**

Обучающийся показывает достаточный уровень компетентности, знания материалов занятий, учебной и методической литературы, нормативов и практики его применения. Уверенно и профессионально, грамотным языком, ясно, четко и понятно излагает состояние и суть вопроса. Знает теоретическую и практическую базу, но при ответе допускает несущественные погрешности. Обучающийся показывает достаточный уровень профессиональных знаний, свободно оперирует понятиями, методами оценки принятия решений, имеет представление: о междисциплинарных связях, увязывает знания, полученные при изучении различных дисциплин, умеет анализировать практические ситуации, но допускает некоторые погрешности. Ответ построен логично, материал излагается хорошим языком, привлекается информативный и иллюстрированный материал, но при ответе допускает незначительные ошибки, неточности по названным критериям, которые не искажают сути ответа.

### **УДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО**

Обучающийся показывает слабое знание материалов занятий, отсутствует должная связь между анализом, аргументацией и выводами. На поставленные вопросы отвечает неуверенно, допускает погрешности. Обучающийся владеет практическими навыками, привлекает иллюстративный материал, но чувствует себя неуверенно при анализе междисциплинарных связей. В ответе не всегда присутствует логика, аргументы привлекаются недостаточно веские. На поставленные вопросы затрудняется с ответами, показывает недостаточно глубокие знания.

### **НЕУДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО**

Обучающийся показывает слабые знания материалов занятий, учебной литературы, теории и практики применения изучаемого вопроса, низкий уровень компетентности, неуверенное изложение вопроса. Обучающийся показывает слабый уровень профессиональных знаний, затрудняется при анализе практических ситуаций. Не может привести примеры из реальной практики. Неуверенно и логически непоследовательно излагает материал. Неправильно отвечает на вопросы или затрудняется с ответом.

## **6. Методические материалы по освоению дисциплины на основе ЭК**

### **6.1 Методические рекомендации по проведению диагностической тренинг-сессии по теме 5**

Диагностический тестовый материал в полном объеме расположен в СДО и состоит из десяти профессиональных диагностических тестов, позволяющих оценить уровень владения компетенциями участников проектной деятельности. Студентам предлагается пройти самодиагностику и интерпретировать полученные результаты. Консультацию по проведению самодиагностики осуществляет преподаватель в режиме реального времени. По итогам диагностики каждый участник представляет полученные результаты, оценивает динамику развития компетенций по отношению к результатам первого года обучения в магистратуре и формирует индивидуальную траекторию дальнейшего совершенствования своих компетенций в формате дорожной карты.

### **6.2 Методические рекомендации по подготовке доклада и самопрезентации по теме 7**

Студентам предлагается создать чек-лист формирования и развития своего личного бренда как потенциального руководителя проектов и проектных команд. На основании созданного чек-листа и опираясь на теоретический материал, расположенный в СДО, каждый студент создает презентацию и пишет доклад, в котором обрисовывает существующее состояние своего личного бренда и разрабатывает план его совершенствования. Затем в он-лайн формате студенты презентуют свои наработки в режиме лифт-спича. По итогам организуется групповое обсуждение, преподаватель дает рекомендации по прослушанному материалу.

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

### 7.1. Основная литература

1. Зуб, А. Т. Управление проектами : учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 397 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17500-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/536083>
2. Корниенко, В. И. Командообразование : учебник для вузов / В. И. Корниенко. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 291 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14723-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/544419>
3. Кочеткова, А. И. Психологические механизмы командообразования : учебник и практикум для вузов / А. И. Кочеткова, П. Н. Кочетков. — 6-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 652 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-18881-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/555010>
4. Новопашина, Л. А. Конфликт-менеджмент. Практикум : учебное пособие для вузов / Л. А. Новопашина, Б. И. Хасан, Т. И. Юстус. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 202 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14448-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/544128>
5. Спивак, В. А. Лидерство : учебник для вузов / В. А. Спивак. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 397 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17456-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/536169>
6. Управление проектами : учебник и практикум для вузов / А. И. Балашов, Е. М. Рогова, М. В. Тихонова, Е. А. Ткаченко ; под общей редакцией Е. М. Роговой. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 383 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00436-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/535573>

### 7.2. Дополнительная литература

7. Водопьянова, Н. Е. Стресс-менеджмент : учебник для вузов / Н. Е. Водопьянова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 283 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-06475-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/539007>
8. Зуб, А. Т. Управление изменениями : учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 284 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00490-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/536103>
9. Проектный подход в VUCA мире: компетенции нового лидера. Кучина О.В., Рященко А.Б. Государство и бизнес. Экосистема цифровой экономики, материалы XI Международной научно-практической конференции. Северо-Западный институт управления РАНХиГС при Президенте РФ. 2019. С. 73-77.

### 7.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация

- Трудовой кодекс Российской Федерации
- Гражданский кодекс Российской Федерации
- ГОСТ 53892 – 2010 «Руководство по оценке компетентности менеджеров проектов»

#### 7.4. Интернет-ресурсы

1. e-Library.ru. Научная электронная библиотека. – URL: <http://elibrary.ru/>
2. Научная электронная библиотека «КиберЛенинка». – URL: <http://cyberleninka.ru/>
3. Правовая система «КонсультантПлюс». – URL: <http://www.consultant.ru>
4. Агентство развития проектного управления. <https://pmagency.org/>
5. Центр подготовки руководителей и команд цифровой трансформации. <https://cdto.ranepa.ru/>
6. Форсайт «Развитие проектных компетенций и обучение 2025+»  
<http://www.pmuniversity.ru/hrpmclub/>
7. Реестр профессиональных стандартов [Электронный ресурс] Режим доступа:  
<https://profstandart.rosmintrud.ru/>

#### 7.5. Иные источники

- Видеокурс «Навыки личной эффективности». А.Б. Бочаров, Т.В. Тулупьева, А.М. Сосновская, О.В. Кучина. <https://open.spbstu.ru/k-course/sskills/>

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

Для проведения лекционных и практических занятий необходим доступ к платформе МТС Линк. Для самоподготовки студентов и формирования методического обеспечения дисциплины преподавателем, а также для ведения электронного журнала успеваемости необходим доступ к <https://lms.ranepa.ru/my/>.