

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Андрей Драгомирович Хлутков  
Должность: директор  
Дата подписания: 06.03.2024 18:59:21  
Уникальный программный ключ:  
880f7c07c583b07b775f6604a630281b13ca9fd2

**Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ  
СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»  
СЕВЕРО-ЗАПАДНЫЙ ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ – филиал РАНХиГС**

**ФАКУЛЬТЕТ ЭКОНОМИКИ и ФИНАНСОВ**

(наименование структурного подразделения (института))

**Кафедра менеджмента**

(наименование кафедры)

**УТВЕРЖДЕНА**

решением методической комиссии по  
направлению подготовки Менеджмент  
Протокол от «01» июня 2020 г. №3

в новой редакции Протокол № 3 от «16»  
июля 2021 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**Б1.В.ДВ.03.01 Управление командой проекта**

(индекс, наименование дисциплины, в соответствии с учебным планом)

**38.03.02 Менеджмент**

(код, наименование направления подготовки)

**«Стратегический менеджмент»**

(профиль)

**бакалавр**

(квалификация)

**Очная**

(формы обучения)

Год набора – 2021

Санкт-Петербург, 2020 г.

**Автор(ы)–составитель(и):**

к.э.н., доцент кафедры менеджмента Кучина О.В.

Директор образовательной программы «Менеджмент», к. э. н., доцент, доцент Кудряшов  
Вадим Сергеевич;

Заведующий кафедрой менеджмента, к. э. н., профессор Нещерет Александр Карлович

## 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 и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине
  - 6.1. Основная литература
  - 6.2. Дополнительная литература
  - 6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы
  - 6.4. Нормативные правовые документы
  - 6.5. Интернет-ресурсы
  - 6.6. Иные источники
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

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

1.1. Дисциплина **Б1.В.ДВ.03.01 Управление командой проекта** обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом этапа:

<b>Код компетенции</b>	<b>Наименование компетенции</b>	<b>Код этапа освоения компетенции</b>	<b>Наименование этапа освоения компетенции</b>
УК ОС-3	Способен вести себя в соответствии с требованиями ролевой позиции в командной работе	УК ОС-3.2	Обосновывает распределение ролей в рамках выполнения командной работы и собственную ролевую позицию
ПКс-1	Способен использовать основные теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, уметь проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры	ПКс-1.2	Организует формирование команды по определенным принципам; умеет проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры

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

<b>ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта) / профессиональные действия</b>	<b>Код этапа освоения компетенции</b>	<b>Результаты обучения</b>
Тактическое управление процессами планирования и организации производства на уровне структурного	УК ОС-3.2 ПКс-1.2	<u>На уровне знаний:</u> - принятые в организации стандарты; - структуру и содержание экономических разделов планов предприятия; - методику и методологию расчета основных экономических показателей.

<p>подразделения промышленной организации (отдела, цеха)/ Руководство выполнением типовых задач тактического планирования производства</p>		<p><u>На уровне умений:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- осуществлять расчет основных экономических показателей деятельности предприятия;</li> <li>- обосновывать результаты выполненных экономических расчетов;</li> <li>- составлять экономические разделы планов предприятия;</li> <li>- собрать данные и провести комплексный анализ производственно-хозяйственную деятельность предприятия;</li> <li>- анализировать эффективность использования ресурсов предприятия;</li> <li>- планировать и прогнозировать основные показатели деятельности предприятия;</li> <li>- формировать выводы об эффективности деятельности предприятия.</li> </ul> <p><u>На уровне навыков:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- формами представления результатов работы предприятия;</li> <li>- навыками планирования экономических показателей;</li> <li>- приемами систематизации экономических показателей;</li> <li>- методами проведения анализа производственно-хозяйственной деятельности;</li> <li>- навыками планирования производственной программы и управлению экономическими показателями.</li> </ul>
--	--	---

## 2. Объем и место дисциплины в структуре ОП

Общий объем дисциплины – 3 з.е., 108 ак.ч., 81 астр.ч.

Количество астрономических и соответствующих им академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем - 74 ак.ч. (55,5 астр.ч), в том числе 36 ак.ч. (27 астр.ч) лекций и 36 ак.ч (27 астр.ч) семинарских занятий;

на консультацию – 2 ак.ч;

на самостоятельную работу обучающихся – 34 ак.ч (25,5 астр.ч).

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

### Место дисциплины в структуре ОП ВО

Учебная дисциплина Б1.В.ДВ.03.01 Управление командой проекта относится к дисциплинам по выбору вариативной части Блока 1 «Дисциплины». Дисциплина читается

на 4 курсе в 8 семестре по очной форме обучения. Учебная дисциплина базируется на знаниях, полученных на дисциплинах: Теория организации, Экономика и управление организацией, Трудовое право, Управление человеческими ресурсами. Знания, полученные в результате освоения дисциплины Б1.В.ДВ.03.01 Управление командой проекта, используются студентами при изучении дисциплины, могут использоваться при прохождении обучающимися практики по получению первичных профессиональных умений и навыков. Формы промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом – зачет с оценкой.

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

### 3. Содержание и структура дисциплины

#### Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем (разделов),	Объем дисциплины, час.					С Р	Форма текущего контроля успеваемо сти**, промежут очной аттестаци и
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий					
			Л	ЛР	ПЗ	К СР		
Тема 1	Понятие команды проекта и динамики ее развития	15	5		5		5	
Тема 2	Социально-психологическая структура команды и ее динамика	15	5		5		5	
Тема 3	Проблемы управления командой проекта, роль лидера команды	15	5		5		5	
Тема 4	Коммуникация команды проекта на разных этапах развития	15	5		5		5	Т**
Тема 5	Методы коллективного взаимодействия и принятия решений	15	5		5		5	
Тема 6	Стратегия и тактика деловых переговоров	15	5		5		5	
Тема 7	Управление конфликтами в команде	16	6		6		4	
Промежуточная аттестация			2					Зачет с оценкой
<b>Всего акад./астрон. часов:</b>		108	36		36		34	

*Примечание:*

*\*не учитывается в общем количестве часов*

*\*\*Т–тест*

**Содержание дисциплины**

## **ТЕМА 1. Понятие команды проекта и динамики ее развития**

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 сбоя 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**

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

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. Стилль 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

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**

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**

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 и 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**

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. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине**

##### **4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости обучающихся и промежуточной аттестации.**

**4.1.1. В ходе реализации дисциплины Б1.В.ДВ.03.01 Управление командой проекта используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:**

при проведении занятий лекционного типа: контрольная работа, опрос на практическом занятии.

при проведении занятий семинарского типа: контрольная работа, опрос на практическом занятии.

при контроле результатов самостоятельной работы студентов: контрольная работа, опрос на практическом занятии.

**4.1.2. Зачет с оценкой проводится с применением следующих методов (средств):**

Промежуточная аттестация может быть реализована с элементами ЭО/ДОТ.

Устный ответ на вопросы билета. По результатам сдачи зачета с оценкой проставляются оценки «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

**4.2. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся.**

**Типовые оценочные материалы по темам**

**Тестирование**

**Тест 1 (по темам 1,2,3)**

**1 модуль**

**1. Лицо, которое участвует в работе над проектом или может подвергаться ее воздействию, а также любой человек, который может что-то получить либо потерять в результате работы над проектом, называется:**

1. Член команды
2. Заказчик
3. Участник проекта
4. Менеджер проекта

**2. Временное предприятие, предназначенное для создания нового продукта или услуги называется:**

- ) Разработкой нового продукта
- ) Проектом
- ) Программой
- ) Предприятием

**3. Менеджер проекта делает повествовательное описание работы, которую нужно выполнять в проекте, оно называется:**

- ) План проекта
- ) График Ганта
- ) Содержанием работы
- ) Устав проекта

**4. Менеджер проекта создает иерархическую структуру работ для своего проекта, в данной структуре самый нижний уровень разбиения работ для менеджера проекта называется:**

- ) Операцией
- ) Задачей
- ) Пакетом работ
- ) Счетом издержек

**5. Как называется документ, узаконивающий существование проекта:**

- ) Содержание работ
- ) Задание на проект
- ) Устав проекта
- ) Описание проекта

**6. В каком документе проекта показаны запланированные операции таким образом, чтобы можно было легко видеть, когда каждая операция начинается и заканчивается и какие операции ведутся одновременно:**

- ) План проекта
- ) Рабочее расписание
- ) Диаграмма Ганта
- ) Иерархическая структура работ

**4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации.**

**4.3.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы. Показатели и критерии оценивания компетенций с учетом их формирования**

<b>Код компетенции</b>	<b>Наименование компетенции</b>	<b>Код этапа освоения компетенции</b>	<b>Наименование этапа освоения компетенции</b>
УК ОС-3	Способен вести себя в соответствии с требованиями ролевой позиции в командной работе	УК ОС-3.2	Обосновывает распределение ролей в рамках выполнения командной работы и собственную ролевую позицию
ПКс-1	Способен использовать основные теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для	ПКс-1.2	Организует формирование команды по определенным принципам; умеет проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры

	<p>организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, уметь проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры</p>		
--	---	--	--

<b>ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта) / профессиональные действия</b>	<b>Код этапа освоения компетенции</b>	<b>Результаты обучения</b>
<p>Тактическое управление процессами планирования и организации производства на уровне структурного подразделения промышленной организации (отдела, цеха)/ Руководство выполнением типовых задач тактического планирования производства</p>	<p>УК ОС-3.2 ПКс-1.2</p>	<p><u>На уровне знаний:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- принятые в организации стандарты;</li> <li>- структуру и содержание экономических разделов планов предприятия;</li> <li>- методику и методологию расчета основных экономических показателей.</li> </ul>
		<p><u>На уровне умений:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- осуществлять расчет основных экономических показателей деятельности предприятия;</li> <li>- обосновывать результаты выполненных экономических расчетов;</li> <li>- составлять экономические разделы планов предприятия;</li> <li>- собрать данные и провести комплексный анализ производственно-хозяйственную деятельность предприятия;</li> <li>- анализировать эффективность использования ресурсов предприятия;</li> <li>- планировать и прогнозировать основные показатели деятельности предприятия;</li> <li>- формировать выводы об эффективности деятельности предприятия.</li> </ul>
		<p><u>На уровне навыков:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- формами представления результатов работы предприятия;</li> <li>- навыками планирования экономических показателей;</li> <li>- приемами систематизации экономических показателей;</li> </ul>

		- методами проведения анализа производственно-хозяйственной деятельности;
		- навыками планирования производственной программы и управлению экономическими показателями.

### 4.3.2 Типовые оценочные средства

#### Перечень вопросов для зачета 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.

### **Шкала оценивания.**



При оценивании используется балльно-рейтинговая система, позволяющая осуществлять постоянный мониторинг усвоения студентами учебной программы курса во время аудиторных занятий, а также контролировать самостоятельную работу обучающихся. В течение семестра во время аудиторных и самостоятельных занятий по освоению дисциплины студент может набрать 60% от общего числа баллов, необходимых для получения соответствующей оценки. Баллы, полученные на зачете с оценкой, прибавляются к уже заработанным в ходе семестра.

Критерии оценки знаний, навыков; описание параметров формирования баллов, присваиваемых во время освоения дисциплины:

1. Посещаемость лекционных занятий – 20 баллов;
2. Текущий контроль предусматривает контрольные работы с подведением итогов в баллах – 20 баллов;
3. Работа на семинарских занятиях (контрольные работы) – 20 баллов;
4. Ответ на зачете с оценкой – до 40 баллов.

Оценка результатов производится на основе балльно-рейтинговой системы (БРС). Использование БРС осуществляется в соответствии с Приказом СЗИУ РАНХиГС от 06 сентября 2019 г. № 306 с изменениями от 22 января 2020 г. «О применении балльно-рейтинговой системы оценки знаний обучающихся». БРС при оценке результатов дисциплины отражена в схеме расчетов рейтинговых баллов (далее-схема расчетов). Схема расчетов сформирована в соответствии с учебным планом направления и согласована с руководителем образовательного направления, утверждена деканом факультета. Схема расчетов доводится до сведения студентов на первом занятии по дисциплине. Схема расчетов является составной частью рабочей программы по дисциплине и содержит информацию по изучению дисциплины, указанную в Положении о балльно-рейтинговой системе оценки знаний обучающихся в РАНХ и ГС.

В институте принята следующая шкала перевода оценки из многобалльной системы в пятибалльную.

Количество баллов	Экзаменационная оценка		Зачтено/незачтено
	прописью	буквой	
96 - 100	отлично	А	зачтено
86 - 95	отлично	В	зачтено
71 - 85	хорошо	С	зачтено
61 - 70	хорошо	Д	зачтено
51 – 60	удовлетворительно	Е	зачтено
0 - 50	неудовлетворительно	ЕХ	незачтено

--	--	--	--

Перевод балльных оценок в академические отметки «отлично», «хорошо», «удовлетворительно»

- «Отлично» (А) - от 96 по 100 баллов – теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов, необходимые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество их выполнения оценено максимальным числом баллов.

- «Отлично» (В) - от 86 по 95 баллов – теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов, необходимые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество их выполнения оценено числом баллов, близким к максимальному.

- «Хорошо» (С) - от 71 по 85 баллов – теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов, некоторые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы недостаточно, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество выполнения ни одного из них не оценено минимальным числом баллов, некоторые виды заданий выполнены с ошибками.

- «Хорошо» (D) - от 61 по 70 баллов – теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов, некоторые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы недостаточно, большинство предусмотренных программой обучения учебных заданий выполнены, качество выполнения ни одного из них не оценено минимальным числом баллов, некоторые виды заданий выполнены с ошибками.

- «Удовлетворительно» (Е) - от 51 по 60 баллов – теоретическое содержание курса освоено частично, но пробелы не носят существенного характера, необходимые практические навыки работы с освоенным материалом в основном сформированы, большинство предусмотренных программой обучения учебных заданий выполнено, некоторые из выполненных заданий выполнены с ошибками.

#### **4.4. Методические материалы**

Зачет с оценкой проводится в форме контрольной работы (решения задач) по билетам. На зачет с оценкой выносятся материалы в объеме, предусмотренном рабочей программой учебной дисциплины.

Экзаменационный билет включает в себя две задачи. Содержание задач одного билета относится к различным разделам программы с тем, чтобы более полно охватить материал учебной дисциплины.

В процессе подготовки к зачету с оценкой организуются предэкзаменационные консультации для всех учебных групп.

Как правило, зачет с оценкой принимает преподаватель, читавший учебную дисциплину в данной учебной группе. В аудитории, где проводится зачет с оценкой, одновременно находятся все студенты.

Для прохождения зачета с оценкой студенту необходимо иметь при себе письменные принадлежности. На подготовку билета отводится 60 минут.

Не следует брать на зачет с оценкой шпаргалки. А наличие посторонних материалов влечет за собой получение неудовлетворительной оценки.

При возникновении любых неясностей в процессе решения задачи следует обращаться с вопросами только к преподавателю. Разрешается пользоваться калькулятором.

### 5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

#### Методические рекомендации по подготовке к лекциям и семинарам

Наименование темы или раздела дисциплины	Трудоемкость, час.	Список рекомендуемой литературы		Вопросы для самопроверки
		Основная (№ из перечня)	Дополнительная (№ из перечня)	
Понятие команды проекта и динамики ее развития	5	1-3	1-3	<p>Что такое деловые переговоры, перечислите основные этапы деловых переговоров и раскройте их содержание.</p> <p>Что включает в себя содержательная сторона этапа подготовки переговоров, определите цель данного этапа и методы.</p> <p>Сформулируйте принципы ведения переговоров, соответствующие различным стратегиям ведения переговоров.</p> <p>Назовите некоторые виды уловок, используемых в деловых переговорах и способы противостояния им.</p> <p>Что означают спекулятивные методы аргументации?</p> <p>Перечислите некоторые из них и предложите способы их применения и отражения.</p>
Социально-психологическая структура команды и ее динамика	5	1-3	1-3	<p>Как соотносятся понятия «конфликт» и «конфликтная ситуация»? Что такое «конфликтоген», «инцидент»?</p> <p>Перечислите типы конфликтов и поясните, какие из них являются</p>

Наименование темы или раздела дисциплины	Трудоемкость, час.	Список рекомендуемой литературы		Вопросы для самопроверки
		Основная (№ из перечня)	Дополнительная (№ из перечня)	
				наиболее трудноразрешимыми. Поясните что такое реалистичный и нереалистичный конфликт. Назовите виды стратегий разрешения конфликтов и дайте их характеристику? Перечислите типы конфликтов в команде проекта. Причины. Роль менеджера команды проекта в разрешении и предупреждении конфликтов в команде проекта.
Проблемы управления командой проекта, роль лидера команды	5	1-3	1-3	
Коммуникация команды проекта на разных этапах развития	5	1-3	1-3	
Методы коллективного взаимодействия и принятия решений	5	1-3	1-3	
Стратегия и тактика деловых переговоров	5	1-3	1-3	
Управление конфликтами в команде	6	1-3	1-3	

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

**6.1. Основная литература.**

Все источники взаимозаменяемые

1. Дейнека, Алла Васильевна. Управление персоналом организации [Электронный ресурс] : учебник, [для студентов вузов, обучающихся по направлениям подготовки "Упр. персоналом", "Менеджмент" (квалификация (степень) "бакалавр")] / А. В. Дейнека. - Электрон. дан. - М. : Дашков и К, 2017. - 287 с. <https://e.lanbook.com/reader/book/93448/#2>

2. Мелихов, Юрий Евгеньевич. Управление персоналом [Электронный ресурс] : портфель надежных технологий : учеб.-практ. пособие / Ю. Е. Мелихов, П. А. Малуев. - 2-е изд. - Электрон. дан. - М. : Дашков и К, 2017. - 193 с. <http://www.iprbookshop.ru/773.html>
3. Управление персоналом [Электронный ресурс] : учеб. пособие по специальности "Менеджмент организации" / [Г. И. Михайлина и др. ; под общ. ред. Г. И. Михайлиной]. - 3-е изд. - Электрон. дан. - М. : Дашков и К, 2014. - 280 с. <http://www.iprbookshop.ru/24834.html>

## **6.2. Дополнительная литература.**

1. Троцкий, М. Управление проектами / Троцкий М. – Москва : Финансы и статистика, 2011. – 302 с. – URL: <http://www.biblioclub.ru/index.php?page=book&id=86093>
2. Новиков, Д.А. Управление проектами: организационные механизмы [Электронный ресурс] / Новиков Д.А. – Москва : ПМСОФТ, 2007. – 140 с. – URL: <http://www.biblioclub.ru/index.php?page=book&id=82660>
3. Хэлдман, К. Управление проектами. Быстрый старт [Электронный ресурс] / Хэлдман К. – Москва : ДМК Пресс, 2008. – 352 с. – URL: <http://www.biblioclub.ru/index.php?page=book&id=47473>

## **6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы**

### **Самостоятельная работа студента**

Самостоятельная работа (СР) как вид деятельности студента многогранна. В качестве форм СР при изучении дисциплины предлагаются:

- работа с научной и учебной литературой; - подготовка доклада к практическому занятию;

- более глубокое изучение с вопросами, изучаемыми на практических занятиях;

- подготовка к контрольным работам и зачету;

Задачи самостоятельной работы:

- обретение навыков самостоятельной научно-исследовательской работы на основании анализа текстов литературных источников и применения различных методов исследования;

- выработка умения самостоятельно и критически подходить к изучаемому материалу.

Технология СР должна обеспечивать овладение знаниями, закрепление и систематизацию знаний, формирование умений и навыков. Апробированная технология

характеризуется алгоритмом, который включает следующие логически связанные действия студента:

- чтение текста (учебника, пособия, конспекта лекций);
- конспектирование текста;
- ответы на контрольные вопросы;
- составление планов и тезисов ответа.

Смотреть 1) Положение об организации самостоятельной работы студентов федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» (в ред. приказа РАНХиГС от 11.05.2016 г. № 01-2211) ; 2) Положение о курсовой работе (проекте) выполняемой студентами федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» (в ред. приказа РАНХиГС от 11.05.2016 г. № 01-2211)

#### **6.4. Нормативные правовые документы.**

1. Конституция Российской Федерации" (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 N 6-ФКЗ, от 30.12.2008 N 7-ФКЗ, от 05.02.2014 N 2-ФКЗ) // Собр. законодательства Рос.Федерации.- 2014.- № 9, ст. 851.

#### **6.5. Интернет-ресурсы.**

1. e-Library.ru [Электронный ресурс]: Научная электронная библиотека. – URL: <http://elibrary.ru/> (дата обращения: 28.07.2017).
2. Научная электронная библиотека «КиберЛенинка» [Электронный ресурс]. – URL: <http://cyberleninka.ru/> (дата обращения: 28.07.2017).
3. Правовая система «Гарант-Интернет» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.garweb.ru>.
4. Правовая система «КонсультантПлюс» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultantr.ru>.
5. Электронные учебники электронно-библиотечной системы (ЭБС) «Айбукс» [http://www.nwapa.spb.ru/index.php?page\\_id=76](http://www.nwapa.spb.ru/index.php?page_id=76)
6. Статьи из журналов и статистических изданий Ист Вью [http://www.nwapa.spb.ru/index.php?page\\_id=76](http://www.nwapa.spb.ru/index.php?page_id=76)
7. Электронные учебники электронно-библиотечной системы (ЭБС) «Айбукс» [http://www.nwapa.spb.ru/index.php?page\\_id=76](http://www.nwapa.spb.ru/index.php?page_id=76)

8. Статьи из журналов и статистических изданий Ист Вью  
[http://www.nwapa.spb.ru/index.php?page\\_id=76](http://www.nwapa.spb.ru/index.php?page_id=76)

#### 6.6. Иные источники

Не используются

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

##### Характеристики аудиторий (помещений, мест) для проведения занятий

Для проведения занятий необходимы стандартно оборудованные учебные кабинеты и компьютерные классы, соответствующие санитарным и строительным нормам и правилам.

№ п/п	Наименование
1.	Специализированные залы для проведения лекций:
2.	Специализированная мебель и оргсредства: аудитории
3.	Технические средства обучения: Персональные компьютеры; компьютерные проекторы; звуковые динамики; программные средства, обеспечивающие просмотр видеофайлов в форматах AVI, MPEG-4, DivX, RMVB, WMV.

На семинарских занятиях используется следующее программное обеспечение:

- программы, обеспечивающие доступ в сеть Интернет (например, «Google chrome»);
- программы, демонстрации видео материалов (например, проигрыватель «Windows Media Player»);
- программы для демонстрации и создания презентаций (например, «Microsoft Power Point»);
- пакеты прикладных программ SPSS/PC+, СТАТИСТИКА,
- программные комплексы Word, ТЕСТУНИВЕРСАЛ,
- правовые базы данных «Консультант+», «Гарант», «Кодекс», «Эталон»