



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Магнитогорский государственный технический университет им. Г.И. Носова»



УТВЕРЖДАЮ
Директор ИЭУ
Н.Р. Бальнская

14.02.2022 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)
ЛИДЕРСТВО И УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТНОЙ КОМАНДОЙ

Направление подготовки (специальность)
38.03.02 Менеджмент

Направленность (профиль/специализация) программы
Менеджмент организаций

Уровень высшего образования - бакалавриат

Форма обучения
очно-заочная

Институт/ факультет	Институт экономики и управления
Кафедра	Менеджмента
Курс	1

Магнитогорск
2022 год

Рабочая программа составлена на основе ФГОС ВО - бакалавриат по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент (приказ Минобрнауки России от 12.08.2020 г. № 970)

Рабочая программа рассмотрена и одобрена на заседании кафедры Менеджмента 07.02.2022, протокол № 6

Зав. кафедрой Литовская Ю.В. Литовская

Рабочая программа одобрена методической комиссией ИЭиУ 14.02.2022 г. протокол № 4

Председатель Балынская Н.Р. Балынская

Рабочая программа составлена:
профессор кафедры Менеджмента, д-р пед. наук Озарова О.Л.
Назарова

Рецензент:

Директор ООО "БНЭО" , канд. экон. наук
Кондрух Ю.Н. Кондрух

Лист актуализации рабочей программы

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для реализации в 2023 - 2024 учебном году на заседании кафедры Менеджмента

Протокол от _____ 20__ г. № ____
Зав. кафедрой _____ Ю.В. Литовская

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для реализации в 2024 - 2025 учебном году на заседании кафедры Менеджмента

Протокол от _____ 20__ г. № ____
Зав. кафедрой _____ Ю.В. Литовская

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для реализации в 2025 - 2026 учебном году на заседании кафедры Менеджмента

Протокол от _____ 20__ г. № ____
Зав. кафедрой _____ Ю.В. Литовская

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для реализации в 2026 - 2027 учебном году на заседании кафедры Менеджмента

Протокол от _____ 20__ г. № ____
Зав. кафедрой _____ Ю.В. Литовская

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для реализации в 2027 - 2028 учебном году на заседании кафедры Менеджмента

Протокол от _____ 20__ г. № ____
Зав. кафедрой _____ Ю.В. Литовская

1 Цели освоения дисциплины (модуля)

Курс «Лидерство и управление проектной командой» нацелен на формирование у обучающихся системы представлений о закономерностях развития феномена лидерства в сфере бизнеса.

Целью изучения дисциплины является ознакомление студентов с универсальными и современными теориями лидерства; приобретение теоретических знаний и практических навыков по формированию лидерских качеств личности, составить программу развития лидерских компетенций.

2 Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы

Дисциплина Лидерство и управление проектной командой входит в обязательную часть учебного плана образовательной программы.

Для изучения дисциплины необходимы знания (умения, владения), сформированные в результате изучения дисциплин/ практик:

Лидерство и управление проектной командой

Эффективные переговоры

Тайм-менеджмент

Мировые школы менеджмента

Деловая коммуникация на русском языке

Знания (умения, владения), полученные при изучении данной дисциплины будут необходимы для изучения дисциплин/практик:

Личностно-профессиональное саморазвитие

Основы предпринимательства

Организационное поведение

Управление проектами

Методы принятия управленческих решений

3 Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины (модуля) и планируемые результаты обучения

В результате освоения дисциплины (модуля) «Лидерство и управление проектной командой» обучающийся должен обладать следующими компетенциями:

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции
УК-3	Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде
УК-3.1	Определяет свою роль в социальном взаимодействии и командной работе, исходя из стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели; строит продуктивное взаимодействие с учетом норм и установленных правил командной работы
УК-3.2	При реализации своей роли в социальном взаимодействии и командной работе учитывает особенности поведения и интересы других участников, анализирует возможные последствия личных действий
УК-3.3	Осуществляет обмен информацией, знаниями и опытом с членами команды; оценивает идеи других членов команды для достижения поставленной цели

4. Структура, объём и содержание дисциплины (модуля)

Общая трудоемкость дисциплины составляет 5 зачетных единиц 180 акад. часов, в том числе:

- контактная работа – 10,7 акад. часов;
- аудиторная – 8 акад. часов;
- внеаудиторная – 2,7 акад. часов;
- самостоятельная работа – 160,6 акад. часов;
- в форме практической подготовки – 0 акад. час;
- подготовка к экзамену – 8,7 акад. час

Форма аттестации - экзамен

Раздел/ тема дисциплины	Курс	Аудиторная контактная работа (в акад. часах)			Самостоятельная работа студента	Вид самостоятельной работы	Форма текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации	Код компетенции
		Лек.	лаб. зан.	практ. зан.				
1. 1. Лидерство в организации								
1.1 Лидеры и менеджеры	1				18	Подготовка к семинарскому , практическому занятию Решение ситуаций и творческих заданий Подготовка докладов Самостоятельное изучение учебной и научной литературы Работа с электронными библиотеками и специализированными Интернет-сайтами	Устный опрос Семинарское занятие тестирование	УК-3.1, УК-3.2, УК-3.3

1.2 Классические теории лидерства					20	Подготовка к семинарскому , практическому занятию Решение ситуаций и творческих заданий Подготовка докладов Самостоятельное изучение учебной и научной литературы Работа с электронными библиотеками и специализированными Интернет-сайтами	Устный опрос Семинарское занятие Тестирование	УК-3.1, УК-3.2, УК-3.3
1.3 Современные теории лидерства		2			18	Подготовка к семинарскому , практическому занятию Решение ситуаций и творческих заданий Подготовка докладов Самостоятельное изучение учебной и научной литературы Работа с электронными библиотеками и специализированными Интернет-сайтами	Устный опрос Семинарское занятие Тестирование	УК-3.1, УК-3.2, УК-3.3

1.4	Лидеры и последователи				18	Подготовка к семинарскому , практическому занятию Решение ситуаций и творческих заданий Подготовка докладов Самостоятельное изучение учебной и научной литературы Работа с электронными библиотеками и специализированными Интернет-сайтами	Устный опрос Семинарское занятие Тестирование	УК-3.1, УК-3.2, УК-3.3
Итого по разделу		2			74			
2. 2. Лидерство в контексте общества и культуры								
2.1	Лидеры-женщины	1			18	Подготовка к семинарскому , практическому занятию Решение ситуаций и творческих заданий Подготовка докладов Самостоятельное изучение учебной и научной литературы Работа с электронными библиотеками и специализированными Интернет-сайтами	Устный опрос Семинарское занятие Тестирование	УК-3.1, УК-3.2, УК-3.3

2.2 Глобальное лидерство и национальные культуры					18	Подготовка к семинарскому , практическому занятию Решение ситуаций и творческих заданий Подготовка докладов Самостоятельное изучение учебной и научной литературы Работа с электронными библиотеками и специализированными Интернет-сайтами	Устный опрос Семинарское занятие Тестирование	УК-3.1, УК-3.2, УК-3.3
Итого по разделу					36			
3. 3. Личностные особенности лидера								
3.1 Власть и влияние лидера	1	2		4	14,6	Подготовка к семинарскому , практическому занятию Решение ситуаций и творческих заданий Подготовка докладов Самостоятельное изучение учебной и научной литературы Работа с электронными библиотеками и специализированными Интернет-сайтами	Устный опрос Семинарское занятие Тестирование	УК-3.1, УК-3.2, УК-3.3

3.2 Личность лидера					12	Подготовка к семинарскому , практическому занятию Решение ситуаций и творческих заданий Подготовка докладов Самостоятельное изучение учебной и научной литературы Работа с электронными библиотеками и специализированными Интернет-сайтами	Устный опрос Семинарское занятие Тестирование	УК-3.1, УК-3.2, УК-3.3
3.3 Компетенции современного лидера					12	Подготовка к семинарскому , практическому занятию Решение ситуаций и творческих заданий Подготовка докладов Самостоятельное изучение учебной и научной литературы Работа с электронными библиотеками и специализированными Интернет-сайтами	Устный опрос Семинарское занятие Тестирование	УК-3.1, УК-3.2, УК-3.3

3.4 Лидеры успешные и терпящие крушение				12	Подготовка к семинарскому , практическому занятию Решение ситуаций и творческих заданий Подготовка докладов Самостоятельное изучение учебной и научной литературы Работа с электронными библиотеками и специализированными Интернет-сайтами	Устный опрос Семинарское занятие Тестирование	УК-3.1, УК-3.2, УК-3.3
Итого по разделу	2		4	50,6			
Итого за семестр	4		4	160,6		экзамен	
Итого по дисциплине	4		4	160,6		экзамен	

5 Образовательные технологии

Изучение дисциплины предполагает не только запоминание и понимание, но и анализ, синтез, рефлексию, формирует универсальные умения и навыки, являющиеся основой становления профессионала. Однако только средства дисциплины «Лидерство и управление проектной командой» недостаточны для формирования ключевых компетенций будущего выпускника.

В настоящее время одной из задач современной высшей школы является подготовка компетентного, гибкого, конкурентоспособного специалиста, способного к продуктивной профессиональной деятельности, к быстрой адаптации в условиях научно-технического прогресса, владеющего технологиями в своей специальности, умением использовать полученные знания при решении профессиональных задач. В связи с этим в учебном процессе необходимо использовать помимо традиционных форм проведения занятий также активные и интерактивные формы.

Образовательные технологии – это целостная модель образовательного процесса, системно определяющая структуру и содержание деятельности обеих сторон этого процесса (преподавателя и студента), имеющая целью достижение планируемых результатов с поправкой на индивидуальные особенности его участников. Технологичность учебного процесса состоит в том, чтобы сделать учебный процесс полностью управляемым.

Реализация компетентного подхода предусматривает использование в учебном процессе активных и интерактивных форм проведения занятий в сочетании с внеаудиторной работой с целью формирования и развития профессиональных навыков обучающихся.

Выбирая ту или иную технологию работы с обучающимися, необходимо иметь в виду, что наибольшего эффекта от ее применения можно достичь, если учитывать цели образования, на реализацию которых должна быть направлена избираемая технология, содержание, которое предстоит передать обучающимся с ее помощью, а также условия, в которых она будет использоваться.

С целью формирования и развития профессиональных навыков обучающихся в рамках реализации компетентного подхода в учебном процессе при проведении лекционных занятий используется объяснительно-иллюстративный метод с элементами проблемного изложения учебной информации, игровые и проектные технологии.

Лекционный материал курса закрепляется в ходе проведения экспресс-опросов (опросов на лекции); аудиторных контрольных работ; выполнения практических работ (на примере конкретных организаций); представления презентаций; использования активных и интерактивных методов при проведении практических занятий:

Для проведения контрольно-диагностических мероприятий предлагается использовать компьютерные контролирующие тесты, тесты для самодиагностики, листы самооценки для экспресс-диагностики (например, эффективности лекции, содержания дисциплины).

Текущий контроль знаний (рейтинг-контроль) осуществляется в виде тестирования или выполнения мини-контрольных работ.

Самостоятельная работа студентов подкрепляется использованием электронного пособия по данной дисциплине.

6 Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся

Представлено в приложении 1.

7 Оценочные средства для проведения промежуточной аттестации

Представлены в приложении 2.

8 Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины (модуля)

а) Основная литература:

1. Савинова, С. Ю. *Лидерство в бизнесе : учебник и практикум для вузов* / С. Ю. Савинова, Е. Н. Васильева. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 280 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-11445-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/495680> (дата обращения: 06.09.2022).

2. Спивак, В. А. *Лидерство : учебник для вузов* / В. А. Спивак. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 301 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-6921-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/489281> (дата обращения: 06.09.2022).

б) Дополнительная литература:

1. Спивак, В. А. *Лидерство. Практикум : учебное пособие для вузов* / В. А. Спивак. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 361 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00898-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/489502> (дата обращения: 06.09.2022).

2. Селезнева, Е. В. *Лидерство : учебник и практикум для вузов* / Е. В. Селезнева. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 429 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-08397-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/489015> (дата обращения: 06.09.2022).

3. *Психология лидерства: лидерство в социальных организациях : учебное пособие для вузов* / А. С. Чернышев [и др.] ; под общей редакцией А. С. Чернышева. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 159 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-08262-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/494350> (дата обращения: 06.09.2022).

4. Ильин, В. А. *Психология лидерства : учебник для вузов* / В. А. Ильин. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 311 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01559-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/489128> (дата обращения: 06.09.2022).

в) Методические указания:

1. Зельдович, Б. З. *Активные методы преподавания управленческих дисциплин. Ситуационное обучение : учебное пособие для вузов* / Б. З. Зельдович. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 405 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-12568-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/495847> (дата обращения: 04.09.2022).

2. Корягина, Н. А. *Самопрезентация и убеждающая коммуникация : учебник и практикум для вузов* / Н. А. Корягина. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 225 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-11562-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/494962> (дата обращения: 06.09.2022).

г) Программное обеспечение и Интернет-ресурсы:

Программное обеспечение

Наименование ПО	№ договора	Срок действия лицензии
MS Office 2007 Professional	№ 135 от 17.09.2007	бессрочно
7Zip	свободно	бессрочно
FAR Manager	свободно	бессрочно

Профессиональные базы данных и информационные справочные системы

Название курса	Ссылка
Национальная информационно-аналитическая система – Российский индекс научного	URL: https://elibrary.ru/project_risc.asp
Поисковая система Академия Google (Google Scholar)	URL: https://scholar.google.ru/
Информационная система - Единое окно доступа к информационным	URL: http://window.edu.ru/
Электронные ресурсы библиотеки МГТУ им. Г.И. Носова	https://magtu.informsystema.ru/Marc.html?locale=ru
Федеральный образовательный портал – Экономика. Социология.	http://ecsocman.hse.ru/

9 Материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля)

Материально-техническое обеспечение дисциплины включает:

Материально-техническое обеспечение дисциплины включает:

1. Учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа
 - Мультимедийные средства хранения, передачи и представления информации.
2. Учебные аудитории для проведения практических занятий, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации
 - Мультимедийные средства хранения, передачи и представления информации.
 - Комплекс тестовых заданий для проведения промежуточных и рубежных контролей.
3. Помещения для самостоятельной работы обучающихся
 - Персональные компьютеры с пакетом MS Office, выходом в Интернет и с доступом в электронную информационно-образовательную среду университета
4. Помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования
 - Шкафы для хранения учебно-методической документации, учебного оборудования и учебно-наглядных пособий.

Приложение 1 Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся

По дисциплине «Организационное поведение» предусмотрена аудиторная и внеаудиторная самостоятельная работа обучающихся.

Самостоятельная работа обучающихся предусматривает:

- проработку теоретического материала, изучение и конспектирование дополнительного материала по каждой теме;
- подготовку к семинарским и практическим занятиям: изучение учебной и нормативно-справочной литературы, конспектов, подготовка к выполнению контрольных работ
- работа с электронными библиотеками и специализированными Интернет-сайтами.

Примерный перечень заданий к семинарским занятиям

Теоретические вопросы

1. Команда как особый вид малой группы. Типы команд.
2. Основные характеристики коллектива как разновидности малой группы.
3. Лидерство в команде.
4. Этапы командообразования.
5. Принципы командной работы.
6. Категории команд в зависимости от цели формирования.
7. Пути командообразования.
8. Понятие «роль». Виды и функции ролей, выполняемых участниками команды.
9. Ролевая модель функциональной команды Р. Белбина. Ее использование в практике командообразования.
10. Стихийное и целенаправленное формирование команды.
11. Управление взаимоотношениями в команде
12. Определение общения. Функции общения.
13. Проблемы, барьеры, ошибки в общении.
14. Отражение проблемы общения в теоретических концепциях.
15. Источники распознавания состояний партнера.
16. Интерпретация невербального поведения партнера.
17. Гендерные особенности в деловом общении.

18. Тим-билдинг как способ формирования команды.
19. Веревочный курс как способ формирования команды.
20. Инструменты управления командными взаимоотношениями.
21. Работа с конфликтами в команде. Трудности работы в команде.
22. Тренинг командообразования: содержание и особенности проведения.
23. Виды тренингов командообразования и особенности их применения.

Перечень тем для организации самостоятельной работы обучающихся

Тематика рефератов, докладов, эссе:

1. 1. Особенности лидерства в российских компаниях
2. Особенности лидерства в транснациональных компаниях.
3. Этические ценности современного лидера.
4. Условия современного лидерства
5. Поведенческие теории лидерства. Возможности и особенности их применения в современных условиях.
6. Эффективные стили лидерства в современных компаниях.
7. Успешность лидера с точки зрения ситуационных теорий лидерства
8. Харизматическое лидерство: мифы и исследования.
9. Этический и неэтический харизматический лидер
10. Трансформационное лидерство: требования к лидеру
11. Ответственное лидерство
12. Инновационное лидерство
13. Лидерство-служение
14. Лидеры и последователи: эффективность взаимодействия
15. Мотивация последователей: подходы и решения
16. Делегирование полномочий и наделение полномочиями: условия и последствия
17. Лидер и группа: особенности взаимодействия
18. Особенности женского лидерства в современных российских компаниях.
19. Способы преодоления «стеклянного потолка»
20. Глобальное лидерство: перспективы развития
21. Особенности лидерства в русской культуре
22. Инструменты власти и влияния современного лидера
23. Интеллектуальные способности лидера
24. Успешный лидер. Пример успешности лидера
25. Крушение лидера: причины неудач..

Темы контрольных заданий по дисциплине

1. Групповая сплоченность как консолидация членов команды.
2. Влияние психологических характеристик индивидов на сплоченность команды.
3. Взаимосвязь качеств индивидов и взаимоотношение в команде.
4. Управление психологическим климатом в команде.
5. Командообразование как фактор эффективной совместной деятельности
6. Теоретические аспекты, этапы, способы командообразования.

7. Характеристика понятия команды, роль личности в ней.
8. Стратегическое мышление руководителя как форма делового проектирования.
9. Гражданские основы профессионального мышления руководителя.
10. Миссия команды.
11. Процесс формирования руководителем управленческой команды.
12. Психологические основы профессионального лидерства в команде.
13. Управленческая команда конкретной фирмы (организации).

Социально-психологический портрет.

14. Команда как субъект профессионального воспитания.
15. Самоорганизация управленческой команды.
16. Специфика профессионального лидерства в команде.
17. Социально-психологические средства повышения креативности команды.
18. Социально-психологические методы повышения эффективности совещаний.
19. Социально-психологические методы обеспечения эффективности переговорного процесса.
20. Управление конфликтом в команде.
21. Особенности принятия коллективного решения в команде.
22. Этапы развития команд в организации.
23. Тим-билдинг как способ формирования команды.

Критерии оценки эссе/доклада:

- «отлично» - выставляется студенту, если эссе содержит самостоятельное видение проблемы, авторские суждения, демонстрирует творческое мышление, отражает аргументированное мнение автора, основанное на проработке материала по заданной теме;
- «хорошо» - выставляется студенту, если эссе достаточно полно раскрывает суть проблемы, но позиция автора выражена не в полной мере глубоко и аргументировано;
- «удовлетворительно» - выставляется студенту, если эссе в целом раскрывает суть проблемы, но содержание поверхностное, слабо структурированное, нарушена логика изложения, либо мнение автора недостаточно самостоятельное или аргументированное;
- «неудовлетворительно» - выставляется студенту, если содержание эссе не раскрывает суть проблемы, отсутствует конкретность, ясность и четкость изложения, либо не содержит авторских умозаключений и не отражает проработку материала по поставленной проблеме.

Методические рекомендации по написанию и защите реферата

Реферат является одной из форм учебной и научно-исследовательской работы студентов. Реферат – это письменная работа на определенную тему, подготовленная на основе прочитанных книг, журнальных статей, публицистики и других материалов. Цель написания реферата состоит в том, чтобы научить студентов связывать теорию с практикой, пользоваться литературой, статистическими данными, привить умение популярно излагать сложные вопросы. Реферат – композиционно организованное обобщенное изложение содержания источника информации (статьи, ряда статей, монографий и др. печатных источников). Слово «реферат» имеет два значения: с одной стороны, оно предполагает краткое изложение реферируемой научной работы, книги, статьи. С другой стороны – доклад на заданную тему, сделанный на основе критического обзора литературы и других источников.

Исследование реферативного характера учат студентов работать с научной литературой, уметь отбирать и классифицировать необходимый материал, выявлять полученные точки зрения на суть проблемы, логически выстраивать и излагать проработанный материал, обобщать его и делать выводы.

Работа студента над рефератом состоит из следующих этапов: выбор темы; накопление информационного материала; подготовка и написание реферата; защита реферата на семинаре или конференции. Выбор темы реферата осуществляется из списка

предложенных преподавателем тем. Студент сам может предложить тему, если она находится в рамках курса, и согласовать ее с руководителем. Тематика рефератов вносится в банк тем рефератов и используется как консультационный фонд кафедры.

Реферат должен иметь следующую структуру: план, краткое введение, изложение основного содержания темы, заключение, список используемой литературы.

Введение служит для ориентации читателя в дальнейшем изложении. Во введении необходимо показать значение, актуальность рассматриваемой проблемы, обоснованность причины выбора темы, сформулировать научную проблему, раскрыть цели и задачи реферата. Кроме того, следует отметить, в каких произведениях известных ученых – экономистов, менеджеров-практиков рассматривается изучаемая проблема.

Основное содержание работы располагается в главах между введением и заключением. В основной части работы большое внимание следует уделить глубокому теоретическому освещению как темы в целом, так и отдельных ее вопросов, правильно увязать теоретические положения с практикой. Изложение должно осуществляться в соответствии с составленным планом. Реферат должен быть написан ясным языком, без повторений, сокращений, противоречий между отдельными положениями. Если в ходе работы выявлены какие-либо закономерности, то целесообразно продемонстрировать их в форме таблиц, графиков, схем, диаграмм, рисунков.

Заключение содержит краткое изложение всей проблемы. Оно составляется так, чтобы читатель, не изучая всю работу, а посмотрев лишь заключение, мог составить общее представление об исследуемой проблеме и основных идеях, на которых строилось и которыми завершилось теоретическое исследование.

К содержанию реферата предъявляются следующие требования:

- ✓ информативность, полнота, логичность изложения;
- ✓ соотнесенность содержания реферируемой литературы с избранной проблемой;
- ✓ глубина проработки используемых источников;
- ✓ ясность, корректность в оценке материала;
- ✓ систематичность в изложении имеющихся данных;
- ✓ краткость и точность формулировки выводов, их обоснованность;
- ✓ аргументированность критики;
- ✓ грамотность текста, аккуратность его оформления и правильность с точки зрения имеющихся на данный период библиографических требований.

После заключения в текст работы помещают список используемой литературы, в который должны быть включены те источники, на которых есть ссылки в тексте.

Список используемой литературы составляется в следующей последовательности:

1. Официальные материалы (законы, указы).
2. Остальные использованные в реферате источники в алфавитном порядке фамилий авторов.

Приводимые в тексте цитаты должны быть снабжены соответствующими ссылками на источники, из которых они взяты, с указанием автора, названия работы, страницы.

Текст реферата пишется с одной стороны листа, каждый пункт плана с новой страницы. Страницы должны быть пронумерованы. Нумерация страниц сквозная. Объем реферата 15-20 страниц.

Текст должен быть напечатан через 1,5 интервал, шрифт 14 Times New Roman с соблюдением установленных размеров отступа от края листа (1,27): левое поле – 30мм; правое поле – 10мм; верхнее поле – 20 мм; нижнее поле – 20мм. Стиль текста – обычный, выравнивание по ширине.

Оценка реферата происходит по следующим критериям:

«Отлично» ставится за реферат, самостоятельно написанный студентом, использующим не только рекомендуемую литературу, но и самостоятельно подобранную, имеющий четкую логическую структуру; содержащий убедительную аргументацию и логически вытекающие выводы; оформленный по требованиям ГОСТ.

«Хорошо» ставится за реферат, подготовленный только с использованием рекомендованной литературы и не имеющий при аргументации выводов, четкого мнения автора; оформленный по требованиям ГОСТ.

«Удовлетворительно» ставится за реферат, при подготовке которого текст переписан механически, работа логически не выстроена, выдвигаемые положения слабо аргументированы; имеются нарушения при оформлении по требованиям ГОСТ.

Реферат не засчитывается, если он не удовлетворяет полностью общим требованиям. При невыполнении требований к научному уровню, содержанию и оформлению реферата научный руководитель возвращает его для доработки.

Примеры практических заданий по курсу «Лидерство и управление проектной командой»

Практическое задание 1. На основе анализа стандарта ГОСТ Р 54869–2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом» раскройте содержание основных понятий управления проектами: архив проекта, базовый план проекта, бюджет проекта, допущение, заинтересованные стороны в проекте, изменение в проекте, контрольное событие проекта, корректирующее действие, ограничение, предупреждающее действие, продукт проекта, проект, процесс, работа проекта, расписание проекта (календарный план), риск, управление проектом.

Практическое задание 2. На основе анализа стандарта ГОСТ Р 54869–2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом» раскройте содержание основных процессов управления проектами: инициации, планирования, организации исполнения, контроля и завершения проекта. В рамках процессов управления проектом отразите действия, относящиеся к основным функциональным областям управления проектом: управление содержанием проекта; управление сроками проекта; управление затратами в проекте; управление рисками проекта; управление персоналом проекта; управление заинтересованными сторонами проекта; управление поставками проекта; управление качеством в проекте; управление обменом информацией в проекте; управление интеграцией проекта. Заполните таблицу.

Основные процессы управления проектами

<i>Процесс</i>	<i>Содержание процесса</i>	<i>Действия функциональных областей</i>

Практическое задание 3. На основе анализа стандарта ГОСТ Р 54870–2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов» раскройте содержание основных процессов в управлении портфелем проектов:

- а) группа процессов обеспечения управления портфелем:
 - 1) процесс сбора информации об условиях, ограничениях и требованиях к портфелю проектов;
 - 2) процесс формализации процедур управления и параметров оценки портфеля проектов;
- б) группа процессов формирования портфеля проектов:
 - 1) процесс идентификации компонентов портфеля;
 - 2) процесс оценки компонентов портфеля;
 - 3) процесс расстановки приоритетов;
 - 4) процесс оптимизации и балансировки портфеля проектов;
 - 5) процесс авторизации портфеля проектов;
- в) группа процессов мониторинга и контроля портфеля проектов:
 - 1) процесс контроля реализации портфеля проектов;
 - 2) процесс управления изменениями.

Практическое задание 4. Разработайте и оформите паспорт Проекта вашей рабочей группы из 3-4 человек в соответствии с типовой структурой проекта, представленной ниже.

ПАСПОРТ Проекта

Наименование проекта	<Указать наименование проекта>
Директор проекта	<Указать Ф.И.О. директора проекта>
Руководитель проекта/ блока проекта	<Указать Ф.И.О. руководителя проекта>
Участники проекта	<Указать наименование подразделений и участников, вовлеченных в проект>

ОПИСАНИЕ Проекта

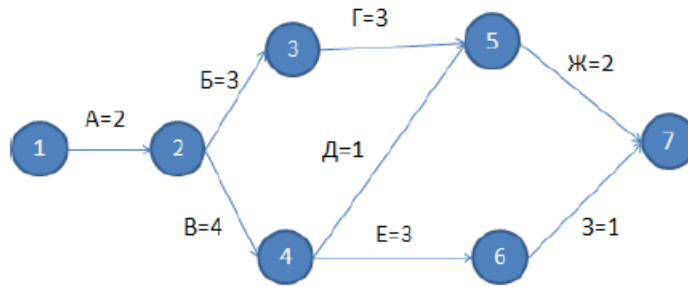
Основания для инициации проекта	<Указать основания для инициации проекта, например, соответствие приоритетам Органа исполнительной власти>
Цель (цели) проекта	<Указать цель (цели) проекта>
Задачи проекта	<Указать задачи проекта>
Результат (результаты) проекта	<Указать планируемый результат (результаты) проекта, который будет достигнут посредством реализации проекта>
Критерии успеха проекта	<Указать измеримый критерий (критерии) успешного завершения проекта>
Период реализации проекта	<Указать дату начала и окончания реализации проекта, выделив этапы (при необходимости)>
Риски реализации проекта	<Указать факторы, ограничивающие исполнение проекта (ресурсные ограничения, ограничения, связанные с законодательством и проч.), а также идентифицировать риски проекта>
Взаимосвязь с другими проектами	<Указать взаимозависимые проекты>

Тема проекта формулируется группой самостоятельно и должна быть связана со сферой образования.

Практическое задание 5. Постройте сетевую модель и проведите временной и ресурсный анализ.

Работа	Предшествующая работа	Продолжительность (дни)	Трудовые ресурсы (чел)
А	-	6	2
Б	-	4	3
В	А, Б	2	4
Г	Б	2	1
Д	В, Г	4	1
Е	В	1	2
Ж	Д, Е	3	3

Практическое задание 6. По данным сетевой модели определите продолжительность и резервы времени работ проекта. Что произойдет если продолжительность операции «В» увеличится на один день?



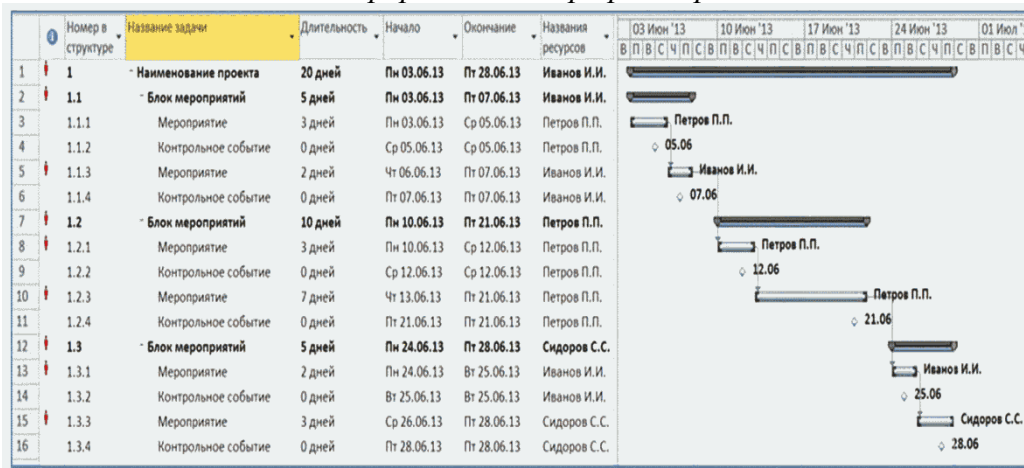
Практическое задание 7. Разработайте план контрольных событий проекта вашей рабочей группы. Результаты оформите в таблице.

План контрольных событий проекта
<Указать наименование проекта>

N п/п	Наименование задачи/контрольного события	Ответственный исполнитель	Дата решения задачи/наступления контрольного события
1	2	3	4
1	<Указать наименование задачи проекта>		До ДД.ММ.ГГ.
2	<Указать наименование контрольного события проекта>		ДД.ММ.ГГ.
...	...		

Практическое задание 8. Детализируйте План контрольных событий проекта вашей рабочей группы. Разработайте календарный план проекта (План-график проекта).

Типовая форма Плана-графика проекта



Практическое задание 9. Для каждого члена вашей команды выберите роли в проекте (должности). Разработайте и оформите для себя должностные инструкции.

Практическое задание 10. Заполните таблицу.

Стадии развития команды проекта

Стадия развития	Характерные черты
1. Формирование (forming)	
2. Бурление (storming)	

1.3. Отчисления с ФЗП

Единый социальный налог	% отчислений	Имеется, руб.	Требуется, руб.	Всего, руб.	
Отчисления с ФЗП административной группы проекта					
Отчисления с ФЗП привлеченных специалистов проекта					
Наименование статьи затрат	Стоимость, руб.	Кол-во, мес., шт.	Имеется, руб.	Требуется, руб.	Всего, руб.
ИТОГО					
ПОЛНАЯ СТОИМОСТЬ ПРОЕКТА					

Практическое задание 14. Построить матрицу ответственности проекта вашей рабочей группы. Пример:

	Заказчик	Руководитель проекта	Администратор	Менеджер содержания	Экономист	Исполнитель 1	Исполнитель 2	Исполнитель 3
Действие 1		К		О				
Действие 2		У		С				
Действие 3		У		О	С			
Действие 4				С				
Действие 5				С	И			

У – утверждает, К – координирует, С – согласовывает, О – организует, И – исполняет

Практическое задание 15. Подготовка презентации «Завершение проекта и оценка его эффективности»

Проведите расчёты эффективности проекта. Оформите все выполненные вами практические задания в форме презентации проекта вашей группы. Подготовьте командное выступление для защиты проекта.

Аудиторная самостоятельная работа студентов предполагает ответы на контрольные вопросы на практических занятиях.

Вопросы для самоконтроля

1. Какие проблемы этического характера возникают в процессе командообразования?
2. Каким образом базовые установки влияют на процесс командообразования?
3. Охарактеризуйте командообразование как метод развития организации.
4. Охарактеризуйте командообразование как целенаправленную деятельность.
5. Конкретизируйте цели и задачи процесса командообразования.
6. Дайте характеристику основным формам командообразования.
7. Опишите методы оценки личности членов команды.
8. Дайте краткий обзор современных концептуальных подходов к командообразованию.

9. Что лежит в основе групповой работы?
10. Каковы условия и принципы эффективной групповой работы?
11. Каким образом подбор кандидатов в команду влияет на создание эффективной команды.
12. Какие умения и навыки членов команды позволяют повысить ее эффективность?
13. Охарактеризуйте этапы командообразования.
14. Перечислите методы и приемы формирования команд, какой из них, на Ваш взгляд, предпочтительнее.
15. Какие техники групповой работы Вы освоили?
16. Охарактеризуйте способы разрешения конфликтных ситуации в команде.
17. В чем заключаются позитивные функции конфликтов?
18. Что можно понимать под «продуктивным поведением»?
19. Как можно стимулировать продуктивное поведение?
20. В каких случаях один и тот же стиль поведения может рассматриваться как продуктивный и как деструктивный?

Внеаудиторная самостоятельная работа обучающихся осуществляется в виде изучения литературы по соответствующему разделу с проработкой материала.

Итогом внеаудиторной работы является – составление глоссария ключевых терминов по соответствующей теме раздела.

Показатели и критерии оценки задания:

- полнота выполнения задания – от 0 до 3 баллов;
- правильность выполнения задания (технологически) – от 0 до 3 баллов;
- точность расчётов / логичность рассуждений – от 0 до 3 баллов;
- аккуратность выполнения – от 0 до 3 баллов.

Шкала оценки: 0 – требование не выполнено; 1 – требование выполнено частично; 2 – требование выполнено, но есть недочёты; 3 – требование выполнено.

«зачтено» – 9 баллов и более;

«не зачтено» – менее 9 баллов.

Для получения оценки «зачтено» по выполнению практических заданий студент должен получить оценку зачтено по каждому выполнению практического задания.

3. Требования по подготовке презентации

Презентации готовятся в виде слайдов с использованием программы Microsoft Power Point.

1. Структура презентации должна включать:
 - название проекта, аннотация, описание проблемы, решению/снижению остроты которой посвящен проект;
 - основные цели и задачи проекта;
 - обоснование социальной значимости проекта;
 - основные целевые группы, на которые направлен проект, и география проекта (федеральный, региональный, местный уровень);
 - механизм и поэтапный план реализации проекта (последовательное перечисление основных мероприятий проекта с приведением количественных показателей и периодов их осуществления);
 - описание позитивных изменений, которые произойдут в результате реализации проекта по его завершению и в долгосрочной перспективе;

– детализированный бюджет проекта.

2. Презентация выполняется студентами самостоятельно. Изложение материала должно быть кратким, точным, последовательным. Необходимо употреблять термины, свойственные данной дисциплине, избегать непривычных понятий и символов, сложных грамматических оборотов. Рекомендуется включать схемы и таблицы, рекламные фото и видео, если они помогают раскрыть основное содержание исследования. Приводимые в тексте цитаты должны быть точными, их необходимо давать в кавычках с обязательным указанием источника (автора, названия работы, издательства, года издания и номера страницы).

3. Объем презентации – от 15 до 25 слайдов.

4. При получении отрицательной оценки работа отдается студентам на доработку и с учетом замечаний возвращается для повторной проверки.

Критерии оценивания презентаций:

Показатели и критерии оценки:

полнота выполнения заданий – от 0 до 3 баллов;

соблюдение требований к структуре – от 0 до 3 баллов;

соблюдение требований к изложению материала – от 0 до 3 баллов;

соблюдение требований к оформлению и объёму презентации – от 0 до 3 баллов.

Шкала оценки: 0 – требование не выполнено; 1 – требование выполнено частично; 2 – требование выполнено, но есть недочёты; 3 – требование выполнено.

«зачтено» - от 7 до 12 баллов;

«не зачтено» - 6 и менее баллов.

Примерные тестовые вопросы по дисциплине «Лидерство и управление проектной командой»

1. Проект отличается от процессной деятельности тем, что ...

- а) проект является непрерывной деятельностью, а процесс – единоразовым мероприятием;
- б) проект поддерживает неизменность организации, а процессы способствуют ее изменению;
- в) процессы в организации цикличны, они повторяются, а проект – уникален, он всегда имеет дату начала и окончания;
- г) процессы в организации регламентируются документально, проекты не требуют документального оформления.

2. Окружение проекта – это ...

- а) среда проекта, порождающая совокупность внутренних или внешних сил, которые способствуют или мешают достижению цели проекта;
- б) совокупность проектных работ, продуктов и услуг, производство которых должно быть обеспечено в рамках осуществляемого проекта;
- в) группа элементов (включающих как людей, так и технические элементы), организованных таким образом, что они в состоянии действовать как единое целое в целях достижения поставленных перед ними целей;
- г) местоположение реализации проекта и близлежащие районы.

3. Проект – это ...

- а) инженерная, техническая, организационно-правовая документация по реализации запланированного мероприятия;
- б) ограниченное по времени, целенаправленное изменение отдельной системы с установленными требованиями к качеству результатов, с ограничениями расходования средств и со специфической организацией;
- в) группа элементов (включающих как людей, так и технические элементы), организованных таким образом, что они в состоянии действовать как единое целое в целях достижения поставленных перед ними целей;
- г) совокупность работ, продуктов и услуг, производство которых должно быть обеспечено

с целью достижения поставленной цели.

4. Фаза проекта – это ...

- а) набор логически взаимосвязанных работ проекта, в процессе завершения которых достигается один из основных результатов проекта;
- б) полный набор последовательных работ проекта;
- в) ключевое событие проекта, используемое для осуществления контроля над ходом его реализации;
- г) завершение проекта.

5. Организационная структура, при которой возможно перераспределение человеческих ресурсов между проектами без реорганизации существующей структуры – это...

- а) матричная;
- б) функциональная;
- в) линейно-функциональная;
- г) дивизиональная.

6. Два инструмента, содействующих менеджеру проекта в организации команды, способной работать в соответствии с целями и задачи проекта – это структурная схема организации и....

- а) укрупненный график;
- б) матрица ответственности;
- в) должностная инструкция.

7. Цель проекта – это:

- а) сформулированная проблема, с которой придется столкнуться в процессе выполнения проекта;
- б) утверждение, формулирующее общие результаты, которых хотелось бы добиться в процессе выполнения проекта;
- в) комплексная оценка исходных условий и конечного результата по итогам выполнения проекта.

8. Мегапроект – это ...

- а) целевая программа;
- б) множество взаимосвязанных проектов;
- в) проекты, объединённые одной целью;
- г) это супер проект, который хотят все.

9. Процесс планирования, организации и управления работами и ресурсами, направленный на достижение поставленной цели, как правило, в условиях ограничений на время, имеющиеся ресурсы или стоимость работ

- а) управление проектом;
- б) структурное планирование;
- в) календарное планирование;
- г) все из перечисленного;
- д) ничего из перечисленного.

10. Что дает компании применение проектного управления?

- а) повышение качества продукта;
- б) экономия ресурсов;
- в) ускорение бизнес-процессов;
- г) сжатие сроков;
- д) все из перечисленного;
- е) ничего из перечисленного;
- ж) А и В;
- з) Б и Г.

11. В чем состоит основное отличие проектной деятельности от операционной?

- а) проектная деятельность – это планирование, операционная деятельность – это

реализация;

- б) проекты – стратегический уровень, а операции – тактический;
 - в) проект – временное и уникальное, операции – постоянное и повторяющееся;
 - г) проектная деятельность направлена во вне организации, операционная деятельность направлена внутрь организации;
 - д) все из перечисленного.
- ничего из перечисленного

12. Что составляет жизненный цикл проекта?

- а) время от зарождения идеи до утилизации результатов;
- б) время от начала проекта до его полного завершения;
- в) запланированные работы проекта;
- г) набор последовательных фаз, количество и состав которых определяется потребностями управления проектом;
- д) все из перечисленного;
- е) ничего из перечисленного.

13. Определение ключевых событий и учет возможных внутренних и внешних сил воздействия на проект называется ...

- а) процессом контроля реализации проекта;
- б) инициация проекта;
- в) разработка и планирование;
- г) все перечисленные;
- д) ничего из перечисленного.

14. Какой информацией необходимо располагать, чтобы приступить к планированию проекта?

- а) понимать, что необходимо сделать, чтобы создать продукт проекта;
- б) понимать, что необходимо сделать, чтобы управлять созданием продукта проекта;
- в) как можно более полно понимать все требования к проекту со стороны всех участников и заинтересованных сторон;
- г) как можно более полно понимать все свойства и функции, которые характеризуют продукт, услугу или результат проекта;
- д) все из перечисленного;
- е) ничего из перечисленного.

15. Планирование проекта начинается с процедуры...

- а) анализ и оценка выполнения работ;
- б) определение целей проекта и состава работ;
- в) расчет расписания (определение сроков выполнения работ);
- г) сравнение текущего расписания и данных по ресурсам с директивным графиком;
- д) все из перечисленного;
- е) ничего из перечисленного.

16) Используется для обозначения окончания основных этапов проекта...

- а) веха;
- б) задача;
- в) назначения;
- г) все из перечисленного;
- д) ничего из перечисленного.

17. Что называется диаграммой Гантта?

- а) горизонтальная линейная диаграмма, на которой задачи проекта представляются протяженными во времени отрезками, характеризующимися датами начала и окончания, взаимосвязями, задержками и, возможно, другими временными параметрами;
- б) диаграмма, отражающая причинно-следственные взаимосвязи проекта;
- в) любое схематичное представление логических взаимосвязей между операциями проекта;

- г) сетевая диаграмма проекта;
- д) все из перечисленного;
- е) ничего из перечисленного.

18. Какую последовательность нужно применять при календарном планировании проекта?

а) сначала нужно составить организационную структуру проекта и понимать кто за какой участок будет отвечать;

б) в первую очередь определить доступные материальные и трудовые ресурсы, затем сформировать состав рабочей группы проекта, после чего каждый участник должен распланировать ту часть проекта, за которую он отвечает;

в) выяснить параметры проекта у заказчика проекта: цели, бюджет, срок, люди; после чего составить план проекта, удовлетворяющий всем условиям;

г) определить содержание проекта, определить иерархическую структуру работ проекта, распланировать сроки проекта, установить временные ограничения и зависимости задач проекта.

19. Процесс целенаправленного формирования особого способа взаимодействия людей в организованной группе, позволяющего эффективно реализовывать их энергетический, интеллектуальный и творческий потенциал сообразно стратегическим целям организации, называется:

- А) командообразование;
- Б) групповая сплоченность;
- В) ценностно-ориентационное единство.

2. Командообразование как специальный вид деятельности зародилось:

- А) в конце 19 века;
- Б) во второй половине 20 века;
- В) в начале 20 века.

20. В настоящий момент выделяют следующие направления в области командообразования:

- А) вопросы комплектования команд;
- Б) формирование командного духа;
- В) диагностика целевых групп с точки зрения их соответствия понятию «команда»;
- Г) все ответы не верны.

21. Состояние эффективного группового взаимодействия в процессе работы сотрудников организации, четко осознающих взаимосвязи между целями, методами работы и процессом успешного выполнения задач, называется:

- А) сплоченность;
- Б) группа;
- В) команда.

22. Вид группы, члены которой могут повысить эффективность совместной деятельности, но не прилагают к этому ни малейших усилий, называется:

- А) потенциальная команда;
- Б) псевдокоманда;
- В) рабочая группа.

23. Небольшая группа людей, стремящихся к достижению общей цели, постоянно взаимодействующих и координирующих свои усилия, называется:

- А) команда;
- Б) рабочая группа;
- В) псевдокоманда.

24. Человек, который ведет других за собой, задает направление и темп движения, заряжает энергией, воодушевляет, показывает пример, привлекает к себе людей, нацелен на преобразование и развитие – это:

- А) менеджер;

- Б) лидер;
- В) руководитель.

25. В концепции Р.М. Белбина выделяются следующие командные роли:

- А) реализатор;
- Б) руководитель;
- В) мотиватор;
- Г) организатор;
- Д) все ответы верны.

26. Совокупность ожиданий, существующая относительно каждого члена команды, называется:

- А) роль;
- Б) образ;
- В) стремление.

27. В модели управленческих ролей Базарова Т.Ю., реализация данной роли предполагает оперативное управление, поддержание бизнес-процессов и организационной структуры в режиме функционирования:

- А) организатор;
- Б) управленец;
- В) администратор;
- Г) руководитель.

28. По мнению Р.М. Белбина, представители данной командной роли амбициозны, азартны, борются за победу любой ценой, будоражат команду и двигают ее к цели, при этом отличаются раздражительностью, нетерпением и не всегда способны довести до логического конца свою активность – это:

- А) организаторы;
- Б) генераторы идей;
- В) мотиваторы;
- Г) гармонизаторы.

29. К механизмам, по которым члены команд принимают свои роли, относят:

- А) ролевое самоопределение;
- Б) ролевая идентификация;
- В) создание роли;
- Г) принятие роли;
- Д) все ответы верны.

30. Автором модели «Колесо команды» является:

- А) Т.Б. Базаров;
- Б) Р.М. Белбин;
- В) Марджерисон-МакКенн.

31. Роли «исследователь–промоутер» в модели Марджерисона-МакКенна соответствует следующий тип задач:

- А) консультирование;
- Б) новаторство;
- В) развитие;
- Г) организация;
- Д) стимулирование.

32. Специалисты одного профиля, регулярно встречающиеся для совместного изучения рабочих вопросов:

- А) виртуальная команда;
- Б) команда специалистов;
- В) команда перемен.

33. Знание норм и правил, принятых в команде, позитивное или как минимум нейтральное к ним отношение и следование им в повседневной жизни, называется:

- А) лояльность;
- Б) законопослушность;
- В) идентичность;
- Г) приверженность;
- Д) все ответы не верны.

34. Объединение команды против одного из своих членов, выражающееся в его скрытой травле:

- А) групповое табу;
- Б) моббинг;
- В) самоизоляция.

35. Самовосприятие человека как члена определенной группы или нескольких групп, называется:

- А) коллективистическое самосознание;
- Б) групповая идентичность;
- В) групповая сплоченность.

36. Управленческая форма, в которой как индивидуальные, так и коллективные решения и действия регулируются совместно выработанным общим видением и также разработанными самой командой процедурами взаимодействия ее членов, называется:

- А) стратегический менеджмент;
- Б) командный менеджмент;
- В) структурированный менеджмент.

37. К факторам, провоцирующим раскол в команде, относятся:

- А) жизненные кризисы;
- Б) неуспех деятельности;
- В) конкуренция с другими группами;
- Г) все ответы верны.

38. К условиям, обеспечивающим эффективную деятельность команды относят:

- А) поддерживающее окружение;
- Б) квалификация и четкое осознание выполняемых ролей;
- В) командное вознаграждение;
- Г) открытые коммуникации.

39. Стиль мышления людей, полностью включенных в команду, где стремление к единомыслию важнее, чем реалистическая оценка возможных вариантов действий, называется:

- А) огруппление мышления;
- Б) ингрупповой фаворитизм;
- В) групповое табу.

40. Феномен, заключающийся в том, что производительность команды оказывается меньшей, чем сумма индивидуальных усилий, продемонстрированных по одиночке, называется:

- А) моббинг;
- Б) групповой ритуал;
- В) социальная леность;
- Г) внешний локус контроля.

41. На данном этапе командообразования команда постоянно отслеживает, насколько эффективно она продвигается вперед, называется:

- А) знакомство;
- Б) позиционирование;
- В) рефлексия.

42. Начальный этап командообразования, на котором осуществляется целенаправленный подбор членов команды на основе принципа максимальной однородности участников, учитывающего требование взаимодополняемости:

- А) комплектование команды;
- Б) формирование общего видения;
- В) знакомство.

43. Система согласованных представлений членов команды о том, к чему надо стремиться, называется:

- А) формирование общего видения;
- Б) знакомство;
- В) институциализация.

44. Данный вид тренинга включает не столько обучение конкретным навыкам, сколько согласование целей и ценностей:

- А) тренинги навыков;
- Б) тренинги овладения поведением;
- В) групподинамические тренинги.

45. Одна из наиболее популярных форм групподинамического тренинга командной сыгровки, при подготовке ряда упражнений которого используется альпинистское снаряжение:

- А) тим-билдинг;
- Б) веревочный курс;
- В) тренинг личностного роста.

46. К причинам ухода команд из организации относят:

- А) команда перерастает организацию;
- Б) смена владельца бизнеса;
- В) поиск лучших условий работы;
- Г) команда создает собственный бизнес;
- Д) все ответы верны.

47. К групповым защитным механизмам, позволяющим обеспечить целостность команды в условиях внутренних и внешних противоречий, относят:

- А) групповое табу;
- Б) групповой ритуал;
- В) социальная леность;
- Г) все ответы неверны.

Критерии оценки экзаменационного теста

Тест состоит из 18 вопросов, охватывающих все темы курса.

Оценка	Характеристики ответа студента	
Отлично	86-100% правильных ответов	18-20 правильных ответов
Хорошо	76-85%	16-17
Удовлетворительно	51-75%	10-15
Неудовлетворительно	Менее 50%	9 и менее

Определение итоговой оценки на экзамене

Положительная оценка за экзамен выставляется по результатам тестирования при выполнении на оценку не ниже «удовлетворительно»/ «зачтено» всех видов работ и не менее 75% отработанных практических занятий.

$$O = 0,6 * \text{Отест} + 0,4 * \text{Опр. Раб.}$$

Приложение 2 Оценочные средства для проведения промежуточной аттестации

а) Планируемые результаты обучения и оценочные средства для проведения промежуточной аттестации:

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства
УК-3: Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде		
УК-3.1	<p>Определяет свою роль в социальном взаимодействии и командной работе, исходя из стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели; строит продуктивное взаимодействие с учетом норм и установленных правил командной работы</p>	<p>Теоретические вопросы</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Команда как особый вид малой группы. Типы команд. 2. Основные характеристики коллектива как разновидности малой группы. 3. Лидерство в команде. 4. Этапы командообразования. 5. Принципы командной работы. 6. Категории команд в зависимости от цели формирования. 7. Пути командообразования. 8. Понятие «роль». Виды и функции ролей, выполняемых участниками команды. 9. Ролевая модель функциональной команды Р. Белбина. Ее использование в практике командообразования. 10. Стихийное и целенаправленное формирование команды. 11. Управление взаимоотношениями в команде 12. Определение общения. Функции общения. 13. Проблемы, барьеры, ошибки в общении. 14. Отражение проблемы общения в теоретических концепциях. 15. Источники распознавания состояний партнера. 16. Интерпретация невербального поведения партнера. 17. Гендерные особенности в деловом общении. 18. Тим-билдинг как способ формирования команды. 19. Вербочный курс как способ формирования команды. 20. Инструменты управления командными взаимоотношениями. 21. Работа с конфликтами в команде. Трудности работы в команде.

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства
		22. Тренинг командообразования: содержание и особенности проведения. 23. Виды тренингов командообразования и особенности их применения.
УК-3.2	При реализации своей роли в социальном взаимодействии и командной работе учитывает особенности поведения и интересы других участников, анализирует возможные последствия личных действий	Практические задания. Подготовить контрольную работу с презентацией по одной из тем. 1. Особенности лидерства в российских компаниях 2. Особенности лидерства в транснациональных компаниях. 3. Этические ценности современного лидера. 4. Условия современного лидерства 5. Поведенческие теории лидерства. Возможности и особенности их применения в современных условиях. 6. Эффективные стили лидерства в современных компаниях. 7. Успешность лидера с точки зрения ситуационных теорий лидерства 8. Харизматическое лидерство: мифы и исследования. 9. Этический и неэтический харизматический лидер 10. Трансформационное лидерство: требования к лидеру 11. Ответственное лидерство 12. Инновационное лидерство 13. Лидерство-служение 14. Лидеры и последователи: эффективность взаимодействия 15. Мотивация последователей: подходы и решения 16. Делегирование полномочий и наделение полномочиями: условия и последствия 17. Лидер и группа: особенности взаимодействия 18. Особенности женского лидерства в современных российских компаниях. 19. Способы преодоления «стеклянного потолка» 20. Глобальное лидерство: перспективы развития 21. Особенности лидерства в русской культуре 22. Инструменты власти и влияния современного лидера 23. Интеллектуальные способности лидера 24. Успешный лидер. Пример успешности лидера 25. Крушение лидера: причины неудач.

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства
УК-3.3	Осуществляет обмен информацией, знаниями и опытом с членами команды; оценивает идеи других членов команды для достижения поставленной цели	<p>Примерные тестовые задания</p> <p>1. Отметьте лишнее в высказывании: «Признаками проекта как системы являются»:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> целостность <input type="radio"/> наличие регламента <input type="radio"/> наличие подсистем <input type="radio"/> Подчиненность заданной цели <input type="radio"/> Эмерджентность <input type="radio"/> Связь с окружающей средой по обмену ресурсами <p>2. Подсистема управления проектом формируется, когда можно выделить:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> ее собственную цель функционирования <input type="radio"/> комплекс составляющих элементов <input type="radio"/> когда имеется система управления в этой подсистеме <p><input type="radio"/> 1, 2, 3</p> <p><input type="radio"/> Нет правильного ответа</p> <p>3. Проект может быть отнесен к сложной системе, если</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Имеются несколько уровней управления <input type="radio"/> Существуют сложные конфликты в процессе инициации <input type="radio"/> имеются подсистемы внутри проекта <p><input type="radio"/> 1 и 3</p> <p>4. Проект предполагает последовательную реализацию работ А, В, С, D, бюджет которых составляет 80 тыс. руб., 130 тыс. руб., 250 тыс. руб., 50 тыс. руб. соответственно. При этом плановая длительность работы А равна 3 дней, В - 12 дней, С - 26 дней, D - 5 дней. На 41 день, работы А и В завершены полностью, однако потребовались дополнительные расходы в размере 75 тыс. руб., работа С выполнена наполовину, при этом потрачено было всего 450 тыс. руб.</p> <p>Отклонение по срокам равно</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> 79. <input type="radio"/> 117. <input type="radio"/> -125.

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства
		<p><input type="radio"/> -153.</p> <p>5. По данным 4. Индекс выполнения плана по стоимости равен</p> <p><input type="radio"/> 0,62.</p> <p><input type="radio"/> 0,46.</p> <p><input type="radio"/> 1,09.</p> <p><input type="radio"/> 0,97.</p> <p>6. По данным 4. Прогноз по завершении равен</p> <p><input type="radio"/> 1109.</p> <p><input type="radio"/> 946.</p> <p><input type="radio"/> -1015.</p> <p><input type="radio"/> -1324.</p> <p>7. По данным 4. Отклонение ожидаемых затрат от бюджета по завершении равно</p> <p><input type="radio"/> -599.</p> <p><input type="radio"/> 446.</p> <p><input type="radio"/> -215.</p> <p><input type="radio"/> 743.</p> <p>8. В каком из перечисленных ниже стандартов наиболее подробно рассматриваются компетентности проектных менеджеров?</p> <p><input type="radio"/> PMBoK</p> <p><input type="radio"/> Prince2</p> <p><input type="radio"/> P2M</p> <p><input type="radio"/> ICB</p> <p>9. Какой из перечисленных ниже стандартов наиболее тесно связан с инновационной деятельностью?</p> <p><input type="radio"/> PMBoK</p> <p><input type="radio"/> Prince2</p> <p><input type="radio"/> P2M</p>

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства
		<p><input type="radio"/> ICB</p> <p>10. В каком из этих стандартов наиболее подробно описано управление программой?</p> <p><input type="radio"/> PMBoK</p> <p><input type="radio"/> Prince2</p> <p><input type="radio"/> P2M</p> <p><input type="radio"/> ICB</p> <p>11. В каком из этих стандартов наиболее подробно описано управление границами стадии проекта?</p> <p><input type="radio"/> PMBoK</p> <p><input type="radio"/> Prince2</p> <p><input type="radio"/> P2M</p> <p><input type="radio"/> ICB</p> <p>12. Сеть аптек анализирует проект разработки онлайн-сервиса заказа лекарств, суммарные инвестиции в который составят 700 тыс. руб., при этом вероятность провала проекта составит 20%. В случае успешного завершения разработки сервиса, может быть принято решение о создании мобильного приложения, стоимость которого составит 350 тыс. руб. На момент запуска онлайн сервиса возможны два состояния рынка: рост с вероятностью 60% и спад - 40%. Приток денежных средств будет равен 1150 тыс. руб., при росте рынка и 900 тыс. руб. - при спаде в случае реализации мобильного предложения; 1000 тыс. руб. - при росте рынка, 750 тыс. руб.- при спаде, если компания ограничится онлайн- сервисом. Ожидаемая денежная стоимость составит при лучшем варианте реализации проекта:</p> <p><input type="radio"/> 160.</p> <p><input type="radio"/> -80.</p> <p><input type="radio"/> 20.</p> <p><input type="radio"/> -110.</p> <p>13. Что из перечисленного ниже имеет наибольшее отношение к гибким методологиям управления проектами?</p> <p><input type="radio"/> WBS</p> <p><input type="radio"/> SCRUM</p>

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства
		<p> <input type="radio"/> RBS <input type="radio"/> PDCA <input type="radio"/> BCWP 14. Какой из перечисленных ниже показателей характеризует плановые затраты на плановый объем работ? <input type="radio"/> ACWP <input type="radio"/> BCWS <input type="radio"/> EAC <input type="radio"/> BCWP <input type="radio"/> ETC нет ответа 15. Какая из перечисленных целей является smart? <input type="radio"/> Построение работающей архитектуры программы <input type="radio"/> Улучшение пользовательского интерфейса к концу года <input type="radio"/> Открытие нового магазина к началу года <input type="radio"/> Внедрение КСУП нет ответа 16. К качественным методам оценки рисков не относится: <input type="radio"/> Дерево решений <input type="radio"/> Карта рисков <input type="radio"/> Ранжированный список рисков <input type="radio"/> Экспертные оценки <input type="radio"/> Метод Дельфи 17. К принципам Agile относится утверждение о том, что <input type="radio"/> наивысшей эффективностью обладают самоорганизующиеся команды. <input type="radio"/> наивысший приоритет имеет удовлетворение потребностей заказчика. <input type="radio"/> изменение требований на поздних стадиях реализации проекта неприемлемо. </p>

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства
		<p> <input type="radio"/> необходимо стремление к минимизации затрачиваемых ресурсов <input type="radio"/> 1 и 2 18. Что относится к преимуществам автократического метода принятия решения: <input type="radio"/> учет мнения большинства участников <input type="radio"/> большая скорость принятия решения <input type="radio"/> заинтересованность участников в реализации выбранного решения <input type="radio"/> выбор наиболее эффективного решения 19. В какой из нижеописанных ситуаций вы бы с большей вероятностью купили товары или услуги на стороне вместо того, чтобы производить их самостоятельно? <input type="radio"/> ваша компания имеет избыточные производственные мощности и способна производить товары или услуги <input type="radio"/> ваша компания не имеет избыточных производственных мощностей и неспособна производить товары или услуги <input type="radio"/> существует ряд продавцов, предлагающих нужные вам продукты или услуги, хотя их качество не устраивает вас <input type="radio"/> 1 и 2 <input type="radio"/> 1 и 3 20. Преимущества матричной организационной структуры: <input type="radio"/> снижается беспокойство членов команды проекта по поводу карьеры после окончания проекта <input type="radio"/> достигается простота и гибкость в управлении проектом <input type="radio"/> реализуется принцип единоначалия <input type="radio"/> 1 и 2 21. Преимущества проектной организационной структуры: <input type="radio"/> улучшается координация в функциональных областях <input type="radio"/> единство выработки решений и отдачи команд <input type="radio"/> стимулирует профессиональную специализацию <input type="radio"/> способствует повышению технологичности выполнения операций в функциональных </p>

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства
		<p>областях</p> <p>22. В проекте 8 работ (в скобках указана длительность работ): А (4), В (3), С (5), D (2), Е (1), F (4), G (3), Н (2). Работы А, В и С не имеют предшественников. Работа D выполняется после работ А и С. Работа Е после завершения А и В. Работа F после завершения С. Работа G выполняется после D и Е, а работа Н после работ G и F. Лагов нет. Выполнению каких работ необходимо уделять наибольшее внимание согласно методу критического пути?</p> <p><input type="radio"/> АЕGH.</p> <p><input type="radio"/> CDGH.</p> <p><input type="radio"/> BEGH.</p> <p><input type="radio"/> АЕGH.</p> <p>23. По данным 22. Продолжительность проекта равна</p> <p><input type="radio"/> 12.</p> <p><input type="radio"/> 24.</p> <p><input type="radio"/> 11.</p> <p><input type="radio"/> 18.</p> <p>24. Какой стратегической цели компании соответствует проект вывода на рынок нового продукта?</p> <p><input type="radio"/> Диверсификация на рынке.</p> <p><input type="radio"/> Увеличение объемов продаж.</p> <p><input type="radio"/> снижение затрат.</p> <p><input type="radio"/> Развитие нового сегмента рынка.</p> <p><input type="radio"/> 1 и 2.</p> <p>25. Одной из стадий проекта разработки нового программного обеспечения является его пилотный запуск, по завершении которого были получены следующие данные о количестве сбоев ежедневно в течение недели: 13, 11, 8, 7, 5, 3, 2. Для расчетов границ проекта используйте $A=3$. В данных условиях, индекс потенциала процесса равен</p> <p><input type="radio"/> 0,56.</p> <p><input type="radio"/> 0,27.</p>

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства
		<p> <input type="radio"/> 0,34. <input type="radio"/> 0,19. </p> <p> 26. На основании полученной информации менеджером проекта было принято решение о продлении стадии пилотного запуска еще на 1 неделю, что позволило получить дополнительные данные о ежедневном количестве сбоях: 1, 5, 7, 8, 9, 11, 15. На основании данных за 2 недели пилотного запуска, согласно «правилу семи», может быть сделан вывод о/об </p> <p> <input type="radio"/> необходимости проведения корректирующего воздействия. <input type="radio"/> отсутствии существенных недостатков функционирования программного обеспечения. <input type="radio"/> необходимости пересмотра требований к качеству продукта проекта. <input type="radio"/> отсутствию требуемых компетенций среди членов команды проекта. </p> <p> 27. Проектная организация обладает низким аппетитом к риску (=1), при этом у нее высокая толерантность к риску (=3) и низкий порог риска (=1). Соответствующие коэффициенты равны: $a=0,4$, $p=0,2$, $t=0,4$. Отношение к риску компании равно </p> <p> <input type="radio"/> 2,0. <input type="radio"/> 1,4. <input type="radio"/> 1,8. <input type="radio"/> 2,6. </p> <p> 28. Реализуется проект разработки и вывода на рынок нового инновационного продукта. Какой из предложенных методов наиболее целесообразен в данном случае? При условии, что в компании авторитарный стиль управления/решения принимаются централизованно. </p> <p> <input type="radio"/> Метод шаблона. <input type="radio"/> Метод диапазона. <input type="radio"/> Нормативный метод. <input type="radio"/> Метод функциональных точек. </p> <p> 29. Согласно закону Эшби, при управлении проектом с высоким уровнем неопределенности необходимо: </p> <p> <input type="radio"/> Снизить количество подрядчиков. <input type="radio"/> Разнообразить средства управления. </p>

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства
		<ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Проработать план управления рисками. <input type="radio"/> Увеличить число уровней принятия решений. 30. Что не является примером влияния проекта на стейкхолдера: <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Потребление продукта проекта. <input type="radio"/> Запрет на продвижение продукта проекта. <input type="radio"/> Рыночная конкуренция с продуктом проекта. <input type="radio"/> Нет верного ответа. 31. Что обуславливает применение гибких методологий в управлении проектом? <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Желание ускорить время реализации проекта. <input type="radio"/> Необходимость тесных коммуникаций со стейкхолдерами. <input type="radio"/> Инновационность продукта. <input type="radio"/> 2 и 3. 32. К элементам Scrum НЕ относится <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> владелец продукта. <input type="radio"/> перспектива. <input type="radio"/> инкремент продукта. <input type="radio"/> ретроспектива. 33. Организация осознает важность синергетического эффекта, возникающего при интеграции управления проектами с другими методологиями на уровне <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> общего языка. <input type="radio"/> общих процессов. <input type="radio"/> единой методологии. <input type="radio"/> бенчмаркинга. 34. Какие этапы разработки КСУП могут проводится одновременно? <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> 1 и 2. <input type="radio"/> 4 и 5. <input type="radio"/> 2 и 3.

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства
		<p><input type="radio"/> 3 и 4.</p> <p>35. Реализуется проект, состоящий из 5ти работ (в скобках указаны длительности работ): A(3), B(2), C(2), D(4), E(3). Между ними следующие отношения предшествования (обобщенные связи с лагами): A и B - FS+3 (работа B начинается через 3 дня после завершения работы A); A и C – FF+0; C и E – SS+3; B и D – FF-2.</p> <p>Определите общую длительность проекта, согласно методу критического пути:</p> <p><input type="radio"/> 6</p> <p><input type="radio"/> 7</p> <p><input type="radio"/> 8</p> <p><input type="radio"/> 9</p> <p>36. По данным из 35. Определите критический путь проекта:</p> <p><input type="radio"/> A, C, E</p> <p><input type="radio"/> A, B, D</p> <p><input type="radio"/> A, B, C, D, E</p> <p><input type="radio"/> критического пути нет</p> <p>37. По данным из 35. Определите, чему равен полный резерв работы D:</p> <p><input type="radio"/> 0</p> <p><input type="radio"/> 1</p> <p><input type="radio"/> 2</p> <p><input type="radio"/> 3</p> <p>38. Отличие портфеля проектов от программы:</p> <p><input type="radio"/> Компоненты портфеля не обязательно должны быть связаны между собой.</p> <p><input type="radio"/> Управление компонентами портфеля осуществляется изолированно.</p> <p><input type="radio"/> Получение выгод от реализации компонентов портфеля возможно только при скоординированном управлении.</p> <p><input type="radio"/> Нет верного ответа.</p> <p>нет ответа</p> <p>39. Отличием проектной деятельности от операционной является:</p>

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства
		<ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Ограничение по срокам и небольшое количество рисков. <input type="radio"/> Наличие изменений и типовой продукт. <input type="radio"/> Последовательная разработка и ограничение по ресурсам. <input type="radio"/> Уникальный продукт и отсутствие ограничений по качеству. <p>40. Необходимо принять решение по запуску проекта. Проект имеет две стадии. На первой необходимы инвестиции в размере 400 тыс. ден. ед., вероятность успеха равна 70%. Если первая стадия прошла успешно, то можно выбрать вторую, инвестиции в которую уже составят 300 тыс. Если вторая стадия не запускается, то компания получает доход в размере 600 тыс. Реализация второй стадии с равной вероятностью может быть успешной или нет. В первом случае будет получен доход в 1000 тыс., а в противном случае лишь в размере 700 тыс. Проанализируйте, какое решение по проекту должно принять руководство компании.</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Отказ от реализации проекта. <input type="radio"/> Реализация только первой стадии проекта. <input type="radio"/> Реализация обеих стадий проекта. <input type="radio"/> Нет верного решения. <p style="text-align: center;"><i>Перечень практических заданий</i></p> <p><i>Практическое задание 1.</i> На основе анализа стандарта ГОСТ Р 54869–2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом» раскройте содержание основных понятий управления проектами: архив проекта, базовый план проекта, бюджет проекта, допущение, заинтересованные стороны в проекте, изменение в проекте, контрольное событие проекта, корректирующее действие, ограничение, предупреждающее действие, продукт проекта, проект, процесс, работа проекта, расписание проекта (календарный план), риск, управление проектом.</p> <p><i>Практическое задание 2.</i> На основе анализа стандарта ГОСТ Р 54869–2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом» раскройте содержание основных процессов управления проектами: инициации, планирования, организации исполнения, контроля и завершения проекта. В рамках процессов управления проектом отразите действия, относящиеся к основным функциональным областям управления проектом: управление содержанием проекта; управление сроками проекта; управление затратами в проекте; управление рисками проекта; управление персоналом проекта; управление заинтересованными сторонами проекта; управление поставками проекта; управление качеством в проекте; управление обменом информацией в проекте; управление</p>

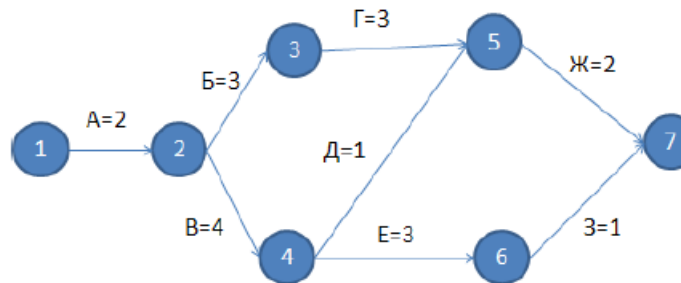
Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства														
		<p>интеграцией проекта. Заполните таблицу.</p> <p style="text-align: center;"><i>Основные процессы управления проектами</i></p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 33%; text-align: center;"><i>Процесс</i></th> <th style="width: 33%; text-align: center;"><i>Содержание процесса</i></th> <th style="width: 33%; text-align: center;"><i>Действия функциональных областей</i></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="height: 20px;"></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p><i>Практическое задание 3.</i> На основе анализа стандарта ГОСТ Р 54870–2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов» раскройте содержание основных процессов в управлении портфелем проектов:</p> <p>а) группа процессов обеспечения управления портфелем:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) процесс сбора информации об условиях, ограничениях и требованиях к портфелю проектов; 2) процесс формализации процедур управления и параметров оценки портфеля проектов; <p>б) группа процессов формирования портфеля проектов:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) процесс идентификации компонентов портфеля; 2) процесс оценки компонентов портфеля; 3) процесс расстановки приоритетов; 4) процесс оптимизации и балансировки портфеля проектов; 5) процесс авторизации портфеля проектов; <p>в) группа процессов мониторинга и контроля портфеля проектов:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) процесс контроля реализации портфеля проектов; 2) процесс управления изменениями. <p><i>Практическое задание 4.</i> Разработайте и оформите паспорт Проекта вашей рабочей группы из 3-4 человек в соответствии с типовой структурой проекта, представленной ниже.</p> <p style="text-align: center;">ПАСПОРТ Проекта</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tbody> <tr> <td style="width: 50%;">Наименование проекта</td> <td><Указать наименование проекта></td> </tr> <tr> <td>Директор проекта</td> <td><Указать Ф.И.О. директора проекта></td> </tr> <tr> <td>Руководитель проекта/ блока проекта</td> <td><Указать Ф.И.О. руководителя проекта></td> </tr> <tr> <td>Участники проекта</td> <td><Указать наименование подразделений и участников, вовлеченных в проект></td> </tr> </tbody> </table>	<i>Процесс</i>	<i>Содержание процесса</i>	<i>Действия функциональных областей</i>				Наименование проекта	<Указать наименование проекта>	Директор проекта	<Указать Ф.И.О. директора проекта>	Руководитель проекта/ блока проекта	<Указать Ф.И.О. руководителя проекта>	Участники проекта	<Указать наименование подразделений и участников, вовлеченных в проект>
<i>Процесс</i>	<i>Содержание процесса</i>	<i>Действия функциональных областей</i>														
Наименование проекта	<Указать наименование проекта>															
Директор проекта	<Указать Ф.И.О. директора проекта>															
Руководитель проекта/ блока проекта	<Указать Ф.И.О. руководителя проекта>															
Участники проекта	<Указать наименование подразделений и участников, вовлеченных в проект>															

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства	
		ОПИСАНИЕ Проекта	
		Основания для инициации проекта	<Указать основания для инициации проекта, например, соответствие приоритетам Органа исполнительной власти>
		Цель (цели) проекта	<Указать цель (цели) проекта>
		Задачи проекта	<Указать задачи проекта>
		Результат (результаты) проекта	<Указать планируемый результат (результаты) проекта, который будет достигнут посредством реализации проекта>
		Критерии успеха проекта	<Указать измеримый критерий (критерии) успешного завершения проекта>
		Период реализации проекта	<Указать дату начала и окончания реализации проекта, выделив этапы (при необходимости)>
		Риски реализации проекта	<Указать факторы, ограничивающие исполнение проекта (ресурсные ограничения, ограничения, связанные с законодательством и проч.), а также идентифицировать риски проекта>
		Взаимосвязь с другими проектами	<Указать взаимозависимые проекты>
		<p style="text-align: center;"><i>Тема проекта формулируется группой самостоятельно и должна быть связана со сферой образования.</i></p> <p style="text-align: center;"><i>Практическое задание 5. Постройте сетевую модель и проведите временной и ресурсный анализ.</i></p>	

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства			
----------------	----------------------------------	--------------------	--	--	--

Работа	Предшествующая работа	Продолжительность (дни)	Трудовые ресурсы (чел)
А	-	6	2
Б	-	4	3
В	А, Б	2	4
Г	Б	2	1
Д	В, Г	4	1
Е	В	1	2
Ж	Д, Е	3	3

Практическое задание 6. По данным сетевой модели определите продолжительность и резервы времени работ проекта. Что произойдет если продолжительность операции «В» увеличится на один день?



Практическое задание 7. Разработайте план контрольных событий проекта вашей рабочей группы. Результаты оформите в таблице.

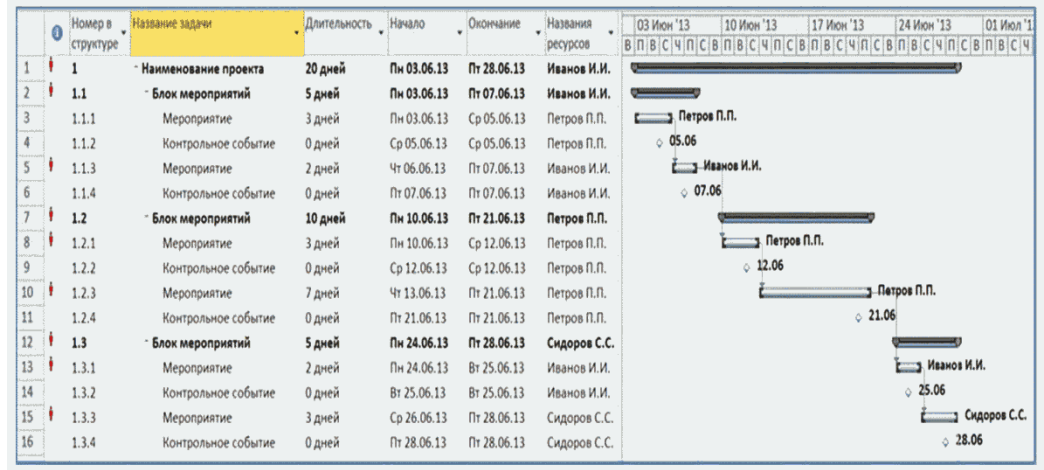
План контрольных событий проекта
<Указать наименование проекта>

N п/п	Наименование задачи/контрольного события	Ответственный исполнитель	Дата решения задачи/наступления контрольного
-------	--	---------------------------	--

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства			
					события
		1	2	3	4
		1	<Указать наименование задачи проекта>		До ДД.ММ.ГГ.
		2	<Указать наименование контрольного события проекта>		ДД.ММ.ГГ.
			

Практическое задание 8. Детализируйте План контрольных событий проекта вашей рабочей группы. Разработайте календарный план проекта (План-график проекта).

Типовая форма Плана-графика проекта



Практическое задание 9. Для каждого члена вашей команды выберите роли в проекте (должности). Разработайте и оформите для себя должностные инструкции.

Практическое задание 10. Заполните таблицу.
Стадии развития команды проекта

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства																																																																																			
		Стадия развития	Характерные черты																																																																																		
		1.Формирование (forming)																																																																																			
		2. Бурление (storming)																																																																																			
		3. Нормирование (norming)																																																																																			
		4. Функционирование (performing)																																																																																			
		5. Закрытие (finishing)																																																																																			
		<p><i>Практическое задание 11.</i> Проведите анализ ролевого распределения в команде на основе методики М. Белбина (пройдите тест и определите свои роли). Проанализируйте возможность комбинаций эффективных команд из членов учебной группы.</p> <p><i>Практическое задание 12.</i> Разработайте план мероприятий по реализации проекта в соответствие с целью и задачами и определите сроки их реализации. Оформите таблицу.</p> <p style="text-align: center;"><i>Цель</i></p> <p style="text-align: center;"><i>Задача 1</i></p> <table border="1" data-bbox="555 651 1830 930"> <thead> <tr> <th colspan="2" data-bbox="555 651 1830 694">1.1. Направление (блок мероприятий)</th> </tr> <tr> <th data-bbox="555 694 1182 737">Мероприятие</th> <th data-bbox="1182 694 1830 737">Срок реализации</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="555 737 1182 780">1.1.1.</td> <td data-bbox="1182 737 1830 780"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="555 780 1182 823">1.1.2.</td> <td data-bbox="1182 780 1830 823"></td> </tr> </tbody> </table> <p style="text-align: center;"><i>Задача 2</i></p> <table border="1" data-bbox="555 823 1830 1102"> <thead> <tr> <th colspan="2" data-bbox="555 823 1830 866">2.1. Направление (блок мероприятий)</th> </tr> <tr> <th data-bbox="555 866 1182 909">Мероприятие</th> <th data-bbox="1182 866 1830 909">Срок реализации</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="555 909 1182 952">2.1.1.</td> <td data-bbox="1182 909 1830 952"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="555 952 1182 995">2.1.2.</td> <td data-bbox="1182 952 1830 995"></td> </tr> </tbody> </table> <p><i>Практическое задание 13.</i> Разработайте смету проекта в соответствии с предложенными мероприятиями. Ответ представить в виде таблиц.</p> <p style="text-align: center;">1. Оплата труда</p> <p>1.1. Оплата труда административной группы</p> <table border="1" data-bbox="633 1262 1464 1596"> <thead> <tr> <th data-bbox="633 1262 781 1374">Должность по проекту, ФИО исполнителя</th> <th data-bbox="781 1262 920 1374">Оплата труда по проекту, руб./мес.</th> <th data-bbox="920 1262 1055 1374">Занятость в проекте, мес.</th> <th data-bbox="1055 1262 1189 1374">Имеется, руб.</th> <th data-bbox="1189 1262 1323 1374">Требуется, руб.</th> <th data-bbox="1323 1262 1464 1374">Всего, руб.</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table>		1.1. Направление (блок мероприятий)		Мероприятие	Срок реализации	1.1.1.		1.1.2.		2.1. Направление (блок мероприятий)		Мероприятие	Срок реализации	2.1.1.		2.1.2.		Должность по проекту, ФИО исполнителя	Оплата труда по проекту, руб./мес.	Занятость в проекте, мес.	Имеется, руб.	Требуется, руб.	Всего, руб.																																																												
1.1. Направление (блок мероприятий)																																																																																					
Мероприятие	Срок реализации																																																																																				
1.1.1.																																																																																					
1.1.2.																																																																																					
2.1. Направление (блок мероприятий)																																																																																					
Мероприятие	Срок реализации																																																																																				
2.1.1.																																																																																					
2.1.2.																																																																																					
Должность по проекту, ФИО исполнителя	Оплата труда по проекту, руб./мес.	Занятость в проекте, мес.	Имеется, руб.	Требуется, руб.	Всего, руб.																																																																																

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства
		<i>эффективности»</i> Проведите расчёты эффективности проекта. Оформите все выполненные вами практические задания в форме презентации проекта вашей группы. Подготовьте командное выступление для защиты проекта.

б) Порядок проведения промежуточной аттестации, показатели и критерии оценивания:

Промежуточная аттестация по дисциплине включает теоретические вопросы, позволяющие оценить уровень усвоения обучающимися знаний, и практические задания (работы), выявляющие степень сформированности умений и владений, проводится в форме экзамена.

Критерии оценки экзаменационного теста

Тест состоит из 18 вопросов, охватывающих все темы курса.

Оценка	Характеристики ответа студента	
Отлично	86-100% правильных ответов	18-20 правильных ответов
Хорошо	76-85%	16-17
Удовлетворительно	51-75%	10-15
Неудовлетворительно	Менее 50%	9 и менее

Определение итоговой оценки на экзамене

Положительная оценка за экзамен выставляется по результатам тестирования при выполнении на оценку не ниже «удовлетворительно»/ «зачтено» всех видов работ и не менее 75% отработанных практических занятий.

$$O = 0,6 * O_{\text{тест}} + 0,4 * O_{\text{практ.}}$$

Методические рекомендации для подготовки к экзамену

Подготовка к зачету по дисциплине заключается в изучении теоретического материала по конспектам лекций, источникам основной и дополнительной литературы, включая темы самостоятельного изучения.

При самостоятельном изучении материала рекомендуется заносить в тетрадь основные понятия, термины, формулировки законов, формулы, выводы по изучаемой теме. Изучение любого вопроса необходимо проводить на уровне сущности, а не на уровне отдельных явлений. Это способствует более глубокому и прочному усвоению материала.

Для того чтобы избежать трудностей при прохождении промежуточной аттестации рекомендуем тщательно изучить теоретический и практический материал в рекомендуемой литературе, материал хрестоматий, специализированных интернет-сайтов, документацию по качеству конкретных организаций.

В случае затруднения при изучении дисциплины следует обращаться за консультацией к преподавателю.

Тестовые задания экзаменационного теста

11. Проект отличается от процессной деятельности тем, что ...

- а) проект является непрерывной деятельностью, а процесс – единоразовым мероприятием;
- б) проект поддерживает неизменность организации, а процессы способствуют ее изменению;
- в) процессы в организации цикличны, они повторяются, а проект – уникален, он всегда имеет дату начала и окончания;
- г) процессы в организации регламентируются документально, проекты не требуют документального оформления.

2. Окружение проекта – это ...

- а) среда проекта, порождающая совокупность внутренних или внешних сил, которые способствуют или мешают достижению цели проекта;
- б) совокупность проектных работ, продуктов и услуг, производство которых должно быть обеспечено в рамках осуществляемого проекта;
- в) группа элементов (включающих как людей, так и технические элементы),

организованных таким образом, что они в состоянии действовать как единое целое в целях достижения поставленных перед ними целей;

г) местоположение реализации проекта и близлежащие районы.

3. Проект – это ...

а) инженерная, техническая, организационно-правовая документация по реализации запланированного мероприятия;

б) ограниченное по времени, целенаправленное изменение отдельной системы с установленными требованиями к качеству результатов, с ограничениями расходования средств и со специфической организацией;

в) группа элементов (включающих как людей, так и технические элементы), организованных таким образом, что они в состоянии действовать как единое целое в целях достижения поставленных перед ними целей;

г) совокупность работ, продуктов и услуг, производство которых должно быть обеспечено с целью достижения поставленной цели.

4. Фаза проекта – это ...

а) набор логически взаимосвязанных работ проекта, в процессе завершения которых достигается один из основных результатов проекта;

б) полный набор последовательных работ проекта;

в) ключевое событие проекта, используемое для осуществления контроля над ходом его реализации;

г) завершение проекта.

5. Организационная структура, при которой возможно перераспределение человеческих ресурсов между проектами без реорганизации существующей структуры – это...

а) матричная;

б) функциональная;

в) линейно-функциональная;

г) дивизиональная.

6. Два инструмента, содействующих менеджеру проекта в организации команды, способной работать в соответствии с целями и задачи проекта – это структурная схема организации и....

а) укрупненный график;

б) матрица ответственности;

в) должностная инструкция.

7. Цель проекта – это:

а) сформулированная проблема, с которой придется столкнуться в процессе выполнения проекта;

б) утверждение, формулирующее общие результаты, которых хотелось бы добиться в процессе выполнения проекта;

в) комплексная оценка исходных условий и конечного результата по итогам выполнения проекта.

8. Мегапроект – это ...

а) целевая программа;

б) множество взаимосвязанных проектов;

в) проекты, объединённые одной целью;

г) это супер проект, который хотят все.

9. Процесс планирования, организации и управления работами и ресурсами, направленный на достижение поставленной цели, как правило, в условиях ограничений на время, имеющиеся ресурсы или стоимость работ

а) управление проектом;

б) структурное планирование;

в) календарное планирование;

- г) все из перечисленного;
- д) ничего из перечисленного.

10. Что дает компании применение проектного управления?

- а) повышение качества продукта;
- б) экономия ресурсов;
- в) ускорение бизнес-процессов;
- г) сжатие сроков;
- д) все из перечисленного;
- е) ничего из перечисленного;
- ж) А и В;
- з) Б и Г.

11. В чем состоит основное отличие проектной деятельности от операционной?

- а) проектная деятельность – это планирование, операционная деятельность – это реализация;
- б) проекты – стратегический уровень, а операции – тактический;
- в) проект – временное и уникальное, операции – постоянное и повторяющееся;
- г) проектная деятельность направлена во вне организации, операционная деятельность направлена внутрь организации;
- д) все из перечисленного.

ничего из перечисленного

12. Что составляет жизненный цикл проекта?

- а) время от зарождения идеи до утилизации результатов;
- б) время от начала проекта до его полного завершения;
- в) запланированные работы проекта;
- г) набор последовательных фаз, количество и состав которых определяется потребностями управления проектом;
- д) все из перечисленного;
- е) ничего из перечисленного.

13. Определение ключевых событий и учет возможных внутренних и внешних сил воздействия на проект называется ...

- а) процессом контроля реализации проекта;
- б) инициация проекта;
- в) разработка и планирование;
- г) все перечисленные;
- д) ничего из перечисленного.

14. Какой информацией необходимо располагать, чтобы приступить к планированию проекта?

- а) понимать, что необходимо сделать, чтобы создать продукт проекта;
- б) понимать, что необходимо сделать, чтобы управлять созданием продукта проекта;
- в) как можно более полно понимать все требования к проекту со стороны всех участников и заинтересованных сторон;
- г) как можно более полно понимать все свойства и функции, которые характеризуют продукт, услугу или результат проекта;
- д) все из перечисленного;
- е) ничего из перечисленного.

15. Планирование проекта начинается с процедуры...

- а) анализ и оценка выполнения работ;
- б) определение целей проекта и состава работ;
- в) расчет расписания (определение сроков выполнения работ);
- г) сравнение текущего расписания и данных по ресурсам с директивным графиком;
- д) все из перечисленного;
- е) ничего из перечисленного.

16) Используется для обозначения окончания основных этапов проекта...

- а) веха;
- б) задача;
- в) назначения;
- г) все из перечисленного;
- д) ничего из перечисленного.

17. Что называется диаграммой Гантта?

- а) горизонтальная линейная диаграмма, на которой задачи проекта представляются протяженными во времени отрезками, характеризующимися датами начала и окончания, взаимосвязями, задержками и, возможно, другими временными параметрами;
- б) диаграмма, отражающая причинно-следственные взаимосвязи проекта;
- в) любое схематичное представление логических взаимосвязей между операциями проекта;
- г) сетевая диаграмма проекта;
- д) все из перечисленного;
- е) ничего из перечисленного.

18. Какую последовательность нужно применять при календарном планировании проекта?

- а) сначала нужно составить организационную структуру проекта и понимать кто за какой участок будет отвечать;
- б) в первую очередь определить доступные материальные и трудовые ресурсы, затем сформировать состав рабочей группы проекта, после чего каждый участник должен распланировать ту часть проекта, за которую он отвечает;
- в) выяснить параметры проекта у заказчика проекта: цели, бюджет, срок, люди; после чего составить план проекта, удовлетворяющий всем условиям;
- г) определить содержание проекта, определить иерархическую структуру работ проекта, распланировать сроки проекта, установить временные ограничения и зависимости задач проекта.

19. Процесс целенаправленного формирования особого способа взаимодействия людей в организованной группе, позволяющего эффективно реализовывать их энергетический, интеллектуальный и творческий потенциал сообразно стратегическим целям организации, называется:

- А) командообразование;
- Б) групповая сплоченность;
- В) ценностно-ориентационное единство.

2. Командообразование как специальный вид деятельности зародилось:

- А) в конце 19 века;
- Б) во второй половине 20 века;
- В) в начале 20 века.

20. В настоящий момент выделяют следующие направления в области командообразования:

- А) вопросы комплектования команд;
- Б) формирование командного духа;
- В) диагностика целевых групп с точки зрения их соответствия понятию «команда»;
- Г) все ответы не верны.

21. Состояние эффективного группового взаимодействия в процессе работы сотрудников организации, четко осознающих взаимосвязи между целями, методами работы и процессом успешного выполнения задач, называется:

- А) сплоченность;
- Б) группа;
- В) команда.

22. Вид группы, члены которой могут повысить эффективность совместной

деятельности, но не прилагают к этому ни малейших усилий, называется:

- А) потенциальная команда;
- Б) псевдокоманда;
- В) рабочая группа.

23. Небольшая группа людей, стремящихся к достижению общей цели, постоянно взаимодействующих и координирующих свои усилия, называется:

- А) команда;
- Б) рабочая группа;
- В) псевдокоманда.

24. Человек, который ведет других за собой, задает направление и темп движения, заряжает энергией, воодушевляет, показывает пример, привлекает к себе людей, нацелен на преобразование и развитие – это:

- А) менеджер;
- Б) лидер;
- В) руководитель.

25. В концепции Р.М. Белбина выделяются следующие командные роли:

- А) реализатор;
- Б) руководитель;
- В) мотиватор;
- Г) организатор;
- Д) все ответы верны.

26. Совокупность ожиданий, существующая относительно каждого члена команды, называется:

- А) роль;
- Б) образ;
- В) стремление.

27. В модели управленческих ролей Базарова Т.Ю., реализация данной роли предполагает оперативное управление, поддержание бизнес-процессов и организационной структуры в режиме функционирования:

- А) организатор;
- Б) управленец;
- В) администратор;
- Г) руководитель.

28. По мнению Р.М. Белбина, представители данной командной роли амбициозны, азартны, борются за победу любой ценой, будоражат команду и двигают ее к цели, при этом отличаются раздражительностью, нетерпением и не всегда способны довести до логического конца свою активность – это:

- А) организаторы;
- Б) генераторы идей;
- В) мотиваторы;
- Г) гармонизаторы.

29. К механизмам, по которым члены команд принимают свои роли, относят:

- А) ролевое самоопределение;
- Б) ролевая идентификация;
- В) создание роли;
- Г) принятие роли;
- Д) все ответы верны.

30. Автором модели «Колесо команды» является:

- А) Т.Б. Базаров;
- Б) Р.М. Белбин;
- В) Марджерисон-МакКенн.

31. Роли «исследователь–промоутер» в модели Марджерисона-МакКенна

соответствует следующий тип задач:

- А) консультирование;
- Б) новаторство;
- В) развитие;
- Г) организация;
- Д) стимулирование.

32. Специалисты одного профиля, регулярно встречающиеся для совместного изучения рабочих вопросов:

- А) виртуальная команда;
- Б) команда специалистов;
- В) команда перемен.

33. Знание норм и правил, принятых в команде, позитивное или как минимум нейтральное к ним отношение и следование им в повседневной жизни, называется:

- А) лояльность;
- Б) законопослушность;
- В) идентичность;
- Г) приверженность;
- Д) все ответы не верны.

34. Объединение команды против одного из своих членов, выражающееся в его скрытой травле:

- А) групповое табу;
- Б) моббинг;
- В) самоизоляция.

35. Самовосприятие человека как члена определенной группы или нескольких групп, называется:

- А) коллективистическое самосознание;
- Б) групповая идентичность;
- В) групповая сплоченность.

36. Управленческая форма, в которой как индивидуальные, так и коллективные решения и действия регулируются совместно выработанным общим видением и также разработанными самой командой процедурами взаимодействия ее членов, называется:

- А) стратегический менеджмент;
- Б) командный менеджмент;
- В) структурированный менеджмент.

37. К факторам, провоцирующим раскол в команде, относятся:

- А) жизненные кризисы;
- Б) неуспех деятельности;
- В) конкуренция с другими группами;
- Г) все ответы верны.

38. К условиям, обеспечивающим эффективную деятельность команды относят:

- А) поддерживающее окружение;
- Б) квалификация и четкое осознание выполняемых ролей;
- В) командное вознаграждение;
- Г) открытые коммуникации.

39. Стиль мышления людей, полностью включенных в команду, где стремление к единомыслию важнее, чем реалистическая оценка возможных вариантов действий, называется:

- А) огруппление мышления;
- Б) ингрупповой фаворитизм;
- В) групповое табу.

40. Феномен, заключающийся в том, что производительность команды оказывается меньшей, чем сумма индивидуальных усилий, продемонстрированных по одиночке,

называется:

- А) моббинг;
- Б) групповой ритуал;
- В) социальная леность;
- Г) внешний локус контроля.

41. На данном этапе командообразования команда постоянно отслеживает, насколько эффективно она продвигается вперед, называется:

- А) знакомство;
- Б) позиционирование;
- В) рефлексия.

42. Начальный этап командообразования, на котором осуществляется целенаправленный подбор членов команды на основе принципа максимальной однородности участников, учитывающего требование взаимодополняемости:

- А) комплектование команды;
- Б) формирование общего видения;
- В) знакомство.

43. Система согласованных представлений членов команды о том, к чему надо стремиться, называется:

- А) формирование общего видения;
- Б) знакомство;
- В) институциализация.

44. Данный вид тренинга включает не столько обучение конкретным навыкам, сколько согласование целей и ценностей:

- А) тренинги навыков;
- Б) тренинги овладения поведением;
- В) групподинамические тренинги.

45. Одна из наиболее популярных форм групподинамического тренинга командной сыгровки, при подготовке ряда упражнений которого используется альпинистское снаряжение:

- А) тим-билдинг;
- Б) веревочный курс;
- В) тренинг личностного роста.

46. К причинам ухода команд из организации относят:

- А) команда перерастает организацию;
- Б) смена владельца бизнеса;
- В) поиск лучших условий работы;
- Г) команда создает собственный бизнес;
- Д) все ответы верны.

47. К групповым защитным механизмам, позволяющим обеспечить целостность команды в условиях внутренних и внешних противоречий, относят:

- А) групповое табу;
- Б) групповой ритуал;
- В) социальная леность;
- Г) все ответы неверны.