

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Владимирский государственный университет  
имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых»  
(ВлГУ)



Проректор  
по образовательной деятельности

А.А.Панфилов

« 28 » 04 2016г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ  
КОМАНДООБРАЗОВАНИЕ**

Направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»

Профиль подготовки «Маркетинг»

Уровень высшего образования бакалавриат

Форма обучения очная

Семестр	Трудоемкость зач. ед./ час.	Лекции, час.	Практич. занятия, час.	Лаборат. работы, час.	СРС, час.	Форма промежуточного контроля (экз./зачет)
8	4/144	18	27		72	Экзамен (27)
Итого	4/144	18	27		72	Экзамен (27)

Владимир 2016

## 1. ЦЕЛИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

**Основной целью дисциплины «Командообразование»** является подготовка творчески мыслящих проект-менеджеров с навыками, знаниями и установками, необходимыми для эффективного управления командой проекта.

**Основными задачами дисциплины** являются:

- определение особенностей формирования групп, коллективов и основных способов управления ими;
- анализ этапов и психологических факторов командообразования;
- определение состава команды проекта;
- планирование деятельности проектной команды;
- выработка навыков организации проектной команды и использования командных методов работы;
- установление особенностей мотивации и управления персоналом команды;
- Развитие представления об организационной культуре команды;
- выработка навыков анализа и диагностики проблем эффективной работы проектных команд и определение способов совершенствования процессов управления;
- рассмотрение профессионально важных качеств личности руководителя проектом;
- выявление особенностей ведения переговоров в процессе управления проектными командами.

## 2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП ВО

Дисциплина Б1.В.ДВ.7 «Командообразование» относится к дисциплинам по выбору (ДВ.7) вариативной части (В) блока (Б1) дисциплин. Глубокое усвоение материала обеспечивается сочетанием аудиторных занятий и самостоятельной работы студентов с литературой. Основным видом учебных занятий по данной дисциплине являются лекционные и практические занятия. Изучение дисциплины для студентов очной формы обучения осуществляется в течение одного семестра. По дисциплине осуществляется текущий контроль и промежуточная аттестация в форме экзамена.

Предшествующими дисциплинами, на которых непосредственно базируется дисциплина «Командообразование», являются: "Управление проектами", "Управление человеческими ресурсами", "Стратегический менеджмент", "Теория принятия управленческих решений", "Теория организации".

Дисциплина является базой для изучения дисциплин «Методы принятия управленческих решений», «Инжиниринг и экспертиза эффективности проектов» и др.

## 3. КОМПЕТЕНЦИИ ОБУЧАЮЩЕГОСЯ, ФОРМИРУЕМЫЕ В РЕЗУЛЬТАТЕ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Процесс изучения дисциплины «Командообразование» направлен на формирование следующих компетенций:

**общекультурные компетенции:**

ОК-5 способностью работать в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия.

**общепрофессиональные компетенции:**

ОПК-3 способностью проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и



осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия.

**профессиональных компетенций:**

ПК-1 владением навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры.

ПК-2 владением различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде.

ПК-6 способностью участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений.

ПК-12 умением организовать и поддерживать связи с деловыми партнерами, используя системы сбора необходимой информации для расширения внешних связей и обмена опытом при реализации проектов, направленных на развитие организации (предприятия, органа государственного или муниципального управления).

ПК-16 умением организовать и поддерживать связи с деловыми партнерами, используя системы сбора необходимой информации для расширения внешних связей и обмена опытом при реализации проектов, направленных на развитие организации (предприятия, органа государственного или муниципального управления).

Таблица 1

**Планируемые результаты обучения по дисциплине**

Код компетенции	Содержание компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине
ОК-5	способностью работать в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия	<p><b>Знать:</b> 3 1(ОК-5) принципы функционирования профессионального коллектива, понимать роль корпоративных норм и стандартов</p> <p><b>Уметь:</b> У 1(ОК-5) работать в коллективе, эффективно выполнять задачи профессиональной деятельности</p> <p><b>Владеть:</b> В 1(ОК-5) приемами взаимодействия с сотрудниками, выполняющими различные профессиональные задачи и обязанности</p>
ОПК-3	способностью проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия	<p><b>Знать:</b> 31 (ОПК-3) основы разработки стратегий управления человеческими ресурсами организации (процессы разработки, планирования и осуществления мероприятий, направленных на ее реализацию) 32 (ОПК-3) особенности распределения и делегирования полномочий с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия 33 (ОПК-3) основы проектирования организационной структуры 34 (ОПК-3) основы разработки стратегий управления человеческими ресурсами организации 35 (ОПК-3) основы планирования и организации управленческих мероприятий</p> <p><b>Уметь:</b> У 1 (ОПК-3) участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций У 2 (ОПК-3) планировать и осуществлять мероприятия У 3 (ОПК-3) распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия У 4 (ОПК-3) проектировать организационные структуры</p>



		<p><b>Владеть:</b>  В 1 (ОПК-3) навыками участия в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций  В 2 (ОПК-3) навыками планирования и осуществления мероприятия  В 3 (ОПК-3) навыками распределения и делегирования полномочий с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия  В 4 (ОПК-3) навыками проектирования организационных структур</p>
ПК-1	<p>владением навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры</p>	<p><b>Знать:</b>  31 (ПК-1) - Теории мотивации, лидерства и власти;  32 (ПК-1) - Основные подходы и теории лидерства и власти;  33 (ПК-1)- Элементы и классификацию организационной культуры/</p>
		<p><b>Уметь:</b>  У 1 (ПК-1) - Проводить анализ человеческих ресурсов и определять содержание организационной культуры  У 2 (ПК-1) - Использовать различные формы власти, развивать навыки лидерства для организации командной работы  У 3 (ПК-1) Разрабатывать и обосновывать предложения по совершенствованию организационной культуры организации, а также развитию персонала по итогам аудита человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры</p>
		<p><b>Владеть:</b>  В 1 (ПК-1) - Инструментами аудита человеческих ресурсов  В 2 (ПК-1) - Навыками формирования программ мотивации и их реализации  В 3 (ПК-1) - Навыками организации групповой работы при решении стратегических и оперативных управленческих задач</p>
ПК-2	<p>владением различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде</p>	<p><b>Знать:</b>  31 (ПК-2) - способы разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций  32 (ПК-2) - виды конфликтов  33 (ПК-2) - современные технологии управления персоналом, в т.ч. в межкультурной среде  34(ПК-2) - основные способы разрешения конфликтных ситуаций  35 (ПК-2) - основы функционального менеджмента  36 (ПК-2) - современные технологии управления персоналом</p>
		<p><b>Уметь:</b>  У1 (ПК-2) - разрешать конфликтные ситуации при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций с учетом современных технологий управления персоналом, в т.ч. в межкультурной среде  У2 (ПК-2) - разрешать конфликтные ситуации на основе современных технологий управления персоналом, применяя основы функционального менеджмента  У3 (ПК-2) различными способами разрешать конфликтные ситуации на основе технологий управления персоналом, в т.ч. в межкультурной среде</p>
		<p><b>Владеть:</b>  В1 (ПК-2) - навыками разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в т.ч. в межкультурной среде  В2 (ПК-2) навыками разрешения конфликтных ситуаций на основе современных технологий управления персоналом, используя принципы функционального менеджмента  В3 (ПК-2) - навыками разрешения конфликтных ситуаций на основе технологий управления персоналом, в т.ч. в межкультурной среде</p>

ПК-6	способностью участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений	<p>Знать:  3 1 (ПК-6) основы управления проектами  Уметь:  У 1 (ПК-6) управлять проектом  Владеть:  В 1 (ПК-6) навыками участия в управлении проектом</p>
ПК-12	<p>умением организовать и поддерживать связи с деловыми партнерами, используя системы сбора необходимой информации для расширения внешних связей и обмена опытом при реализации проектов, направленных на развитие организации (предприятия, органа государственного или муниципального управления)</p>	<p>Знать:  3 1 (ПК-12) систему сбора, состав и структуру информации о внешней среде организации и ее участниках  3 2 (ПК-12) методику и методы системы сбора необходимой информации при расширении внешних связей и обмена опытом с деловыми партнерами  3 3 (ПК-12) направления использования результатов анализа информации о внешней среде и ее участниках при реализации проектов, направленных на развитие организации (предприятия, органа государственного или муниципального управления)  Уметь:  У 1 (ПК-12) анализировать и интерпретировать финансовую, бухгалтерскую и иную информацию, содержащуюся в отчетности предприятий различных форм собственности, организаций, органов государственного и муниципального управления, и использовать полученные сведения для принятия управленческих решений  У 2 (ПК-12) выявлять проблемы при анализе конкретных ситуаций, предлагать способы их решения при реализации проектов, направленных на развитие организации  Владеть:  В 1 (ПК-12) навыками анализа финансовой, бухгалтерской и иной информации, содержащейся в отчетности организаций, и использования полученных сведений для принятия управленческих решений  В 2 (ПК-12) современными методиками проведения анализа и диагностики финансовой, бухгалтерской и иной информации, содержащейся в отчетности предприятия (организации)  В 3 (ПК-12) навыками использования результатов экономического анализа в процессе управления организациями и органами государственного и муниципального управления</p>
ПК-16	<p>владением навыками оценки инвестиционных проектов, финансового планирования и прогнозирования с учетом роли финансовых рынков и институтов</p>	<p>Знать:  3 1 (ПК-16) - показатели, критерии и методы оценки инвестиционных проектов  3 2 (ПК-16) - методы и приемы финансового планирования и прогнозирования для реализации организационных проектов  Уметь:  У 1 (ПК-16) - использовать показатели, критерии и методы оценки инвестиционных проектов  У 2 (ПК-16) - применять методы и приемы финансового планирования и прогнозирования для реализации организационных проектов  Владеть:  В 1 (ПК-16) методикой оценки инвестиционных проектов  В 2 (ПК-16) методологией финансового планирования и прогнозирования для реализации организационных проектов</p>



#### 4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Курс рассчитан на 18 часов лекций, 27 часов практических занятий и 72 часа самостоятельной работы. Промежуточная аттестация в форме экзамена (27 часов) предусмотрена в 8 семестре. Всего 4 зачетных единицы (144 часа).

Таблица 2

Вид учебных занятий и самостоятельная работа		Объем дисциплины, час.													
		Всего	Семестр												
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
<i>Очная форма обучения</i>															
Контактная работа обучающихся с преподавателем, в том числе:		45													
лекционного		18													
лабораторные работы															
практического занятия		27													
Самостоятельная работа студента (СРС)		72													
Промежуточная аттестация		9													
		27													
<b>Общая трудоемкость (час. / з.е.)</b>		<b>144/4</b>													

Таблица 3

№ п/п	Раздел (тема) дисциплины	Семестр	Неделя семестра	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)						Объем учебной работы, с применением интерактивных методов (в часах / %)	Формы текущего контроля успеваемости и (по неделям семестра), форма промежуточной аттестации (по семестрам)
				Лекции	Практические занятия	Лабораторные работы	Контрольные работы	СРС	КП / КР		
1	Введение в курс.	8	1	2	2				8	2/50	Т
2	План управления человеческими ресурсами проекта	8	1,2	2	4				8	3/50	Т
3	Набор команды проекта.	8	3	2	2				8	2/50	Рейтинг-контроль №1
4	Развитие команды проекта.	8	3,4	2	4				8	3/50	Т
5	Управление командой проекта.	8	5	2	2				8	2/50	Т
6	Специальные методы и инструменты командообразования в проектах.	8	5,6	2	4				8	3/50	Рейтинг-контроль №2
7	Контроль и анализ успешности формирования и работы команды проекта и команды управления проектом	8	7	2	2				8	2/50	Т
8	Руководитель проектной команды	8	7,8	2	4				8	3/50	Т
9	Управление конфликтами в проектных командах	8	9-10	2	3				8	2,5/50	Рейтинг-контроль №3
Всего		8		18	27		Кр	72		22,5/50	Экзамен (27)

Т – тестирование, Кр – контрольная работа

Таблица 4

## Содержание дисциплины

№ п/п	Наименование тем	Содержание тем	Коды компетенций	Коды ЗУН (в соответствии с табл. 1)
Тема 1	Введение в курс.	Командообразование в системе процессов управления персоналом проекта	ОК - 5	31 (ОК-5), У1 (ОК-5), В1(ОК-5),
Тема 2	План управления человеческими ресурсами проекта	Организационные диаграммы в управлении человеческими ресурсами проекта Ответственность, полномочия, роли участников команды в проекте. Квалификационные требования к участникам. Матрица ответственности. Различия понятий и задач команды проекта и команды управления проектом	ОПК-3, ПК-1, ПК-2	31 (ОПК-3), 32(ОПК-3), 33(ОПК-3), 34(ОПК-3), У1(ОПК-3), У3(ОПК-3), В1(ОПК-3), В3(ОПК-3), В4 (ОПК-3), 31(ПК-1), 32(ПК-1), У2(ПК-1), У2(ПК-2), В3(ПК-1).
Тема 3	Набор команды проекта.	Инструменты набора команды. Виртуальные команды. Задачные роли команды проекта. Процессные роли команды проекта. Роли в команде по Белбину.	ПК-2, ПК-6	33 (ПК-2), 35(ПК-2), 36(ПК-2), 31(ПК-6), У1(ПК-6), В1(ПК-6).
Тема 4	Развитие команды проекта.	Инструменты менеджера для развития команды. Обучение членов команды. Способы и проблемы мотивации в проектах. Особенности систем поощрения правильного поведения членов команды в проектах.	ОПК-3, ПК-16	31 (ОПК-3), 32 (ОПК-3), У1 (ОПК-3), У2(ОПК-3), В1(ОПК-3), В2(ОПК-3) 31 (ПК-16), 32 (ПК-16), У1 (ПК-16), У2(ПК-16), В1(ПК-16), В2(ПК-16)
Тема 5	Управление командой проекта.	Жизненный цикл команды проекта. Групповая динамика. Виды лидерства в команде. Виды, причины, способы разрешения конфликтов в команде.	ПК-1	31 (ПК-1), 32(ПК-1), 33(ПК-1), У1(ПК-1), У2(ПК-1), У3(ПК-1) В1(ПК-1), В2(ПК-1), В3(ПК-1)
Тема 6	Специальные методы и инструменты командообразования в проектах.	Наблюдение и обсуждение Оценка рабочих характеристик проекта Урегулирование конфликтов. Журнал вопросов. Навыки межличностного общения. Методы укрепления команды. Принципы работы в команде. Сорасположение как метод обучения и развития.	ПК-2	33 (ПК-2), 35(ПК-2), 36(ПК-2), У3(ПК-2), В3(ПК-2)
Тема 7	Контроль и анализ успешности формирования и работы команды проекта и команды управления	Критерии эффективно работающей команды. Система оценки командной работы. Инструменты оценки управленческой деятельности. Определение уровня развития командной работы. Уровни командной эффективности.	ПК-1	31 (ПК-1), 32 (ПК-1), У1 (ПК-1), У2(ПК-1), В1(ПК-1), В2(ПК-1)



№ п/п	Наименование тем	Содержание тем	Коды компетенций	Коды ЗУН (в соответствии с табл. 1)
	проектом			
Тема 8	Руководитель проектной команды	Личностные особенности руководителя проектом, его социально-демографические характеристики, пол, возраст руководителя как факторы восприятия его подчиненными – членами команды проекта. Способности и навыки эффективного руководителя проектной команды.	ПК-12	31 (ПК-12), 32(ПК-12), 33(ПК-12), У1(ПК-12), У2(ПК-12), В1(ПК-12), В2(ПК-12), В3(ПК-12)
Тема 9	Управление конфликтами в проектных командах	Виды конфликтов в проектных командах. Причины возникновения конфликтов в процессе работы проектных команд. Формы поведения в конфликте. Диагностика индивидуальной и групповой конфликтности. Внутриличностные конфликты. Способы урегулирования конфликтов. Профилактика конфликтов в проектных командах.	ПК-2	31(ПК-2), 32(ПК-2), 34(ПК-2), 37(ПК-2), У1(ПК-2), У2(ПК-2), У3(ПК-2), В1(ПК-2), В2(ПК-2), В3(ПК-2).

## 5. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

Освоение дисциплины «Командообразование» предполагает использование как традиционных методов, форм обучения, так и инновационных, активных и интерактивных технологий: опережающая самостоятельная работа, *case-study*, методы проблемного обучения, обучение на основе опыта, групповые дискуссии по актуальным вопросам, исследовательская работа и др.

Курс лекций дисциплины подкреплен комплектом презентаций, обеспечивающих тематические иллюстрации, представляемых студентам в оборудованных учебных аудиториях.

## 6. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ, ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ИТОГАМ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ

### 6.1. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

1. Трудоемкость самостоятельной работы студентов по дисциплине «Командообразование» составляет 72 часа.

Таблица 5

### Вопросы для самостоятельного изучения

№ темы	Вопросы, выносимые на самостоятельное изучение	Кол-во часов
1	Субъекты и объекты управления команд	8
2	Решение задач в команде на уровне руководства командой.	8
3	Решение задач в команде на уровне поведения членов команды	8
4	Жизненный цикл команды и выходы из кризисных ситуаций	8
5	Деловые коммуникации в командной среде	8
6	Участники команды, их роли и функции	8
7	Тренинг и коучинг в развитии команды	8
8	Способности и навыки эффективного руководителя проектной команды.	8
9	Диагностика индивидуальной и групповой конфликтности.	8
	<b>Итого:</b>	<b>72</b>



### Примерные темы контрольной работы по дисциплине «Командообразование»

1. Командообразование в системе процессов управления проектами, принципы работы в команде.
2. Процессы управления человеческими ресурсами проекта.
3. Инструменты планирования управления человеческими ресурсами в проекте.
4. Ответственность, полномочия, роли участников команды в проекте.
5. Квалификационные требования к участникам команды проекта.
6. Команды проекта и команды управления проектом.
7. Инструменты набора команды.
8. Виртуальные команды.
9. Задачные и процессные роли команды проекта.
10. Инструменты менеджера для развития команды.
11. Способы и проблемы мотивации в проектах.
12. Особенности систем поощрения правильного поведения членов команды в проектах.
13. Жизненный цикл и групповая динамика команды проекта.
14. Виды лидерства в команде.
15. Виды, причины, способы разрешения конфликтов в команде.
16. Специальные методы и инструменты командообразования в проектах.
17. Урегулирование конфликтов в команде проекта.
18. Навыки межличностного общения в команде проекта.
19. Методы укрепления команды.
20. Контроль и анализ успешности формирования и работы команды проекта и команды управления проектом

### 6.2. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

Промежуточная аттестация студентов по дисциплине «Командообразование» проводится в соответствии с Учебным планом в форме экзамена в 8 семестре. Студенты допускаются к экзамену по дисциплине в случае выполнения учебного плана по дисциплине: выполнения всех заданий и мероприятий, предусмотренных программой дисциплины.

### 6.3. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы

В ходе промежуточной аттестации осуществляется контроль освоения компетенций в соответствии с этапами их формирования.

#### Этапы формирования компетенций в ходе изучения дисциплины «Командообразование»

Таблица 6

№ п/п	Наименование тем	Содержание тем	Коды компетенций
Тема 1	Введение в курс.	Командообразование в системе процессов управления персоналом проекта	ОК-5
Тема 2	План управления человеческими ресурсами проекта	Организационные диаграммы в управлении человеческими ресурсами проекта. Ответственность, полномочия, роли участников команды в проекте. Квалификационные требования к участникам. Матрица ответственности. Различия понятий и задач команды проекта и команды управления проектом	ОПК-3, ПК-1, ПК-2
Тема 3	Набор команды проекта.	Инструменты набора команды. Виртуальные команды. Задачные роли команды проекта. Процессные роли команды проекта. Роли в команде по Белбину.	ПК-2, ПК-6
Тема 4	Развитие команды проекта.	Инструменты менеджера для развития команды. Обучение членов команды. Способы и проблемы мотивации в проектах.	ОПК-3, ПК-16



№ п/п	Наименование тем	Содержание тем	Коды компетенций
		Особенности систем поощрения правильного поведения членов команды в проектах.	
Тема 5	Управление командой проекта.	Жизненный цикл команды проекта. Групповая динамика. Виды лидерства в команде. Виды, причины, способы разрешения конфликтов в команде.	ПК-1
Тема 6	Специальные методы и инструменты командообразования в проектах.	Наблюдение и обсуждение Оценка рабочих характеристик проекта Урегулирование конфликтов. Журнал вопросов. Навыки межличностного общения. Методы укрепления команды. Принципы работы в команде. Сорасположение как метод обучения и развития.	ПК-2
Тема 7	Контроль и анализ успешности формирования и работы команды проекта и команды управления проектом	Критерии эффективно работающей команды. Система оценки командной работы. Инструменты оценки управленческой деятельности. Определение уровня развития командной работы. Уровни командной эффективности.	ПК-1
Тема 8	Руководитель проектной команды	Личностные особенности руководителя проектом, его социально-демографические характеристики, пол, возраст руководителя как факторы восприятия его подчиненными – членами команды проекта. Способности и навыки эффективного руководителя проектной команды..	ПК-12
Тема9	Управление конфликтами в проектных командах	Виды конфликтов в проектных командах. Причины возникновения конфликтов в процессе работы проектных команд. Формы поведения в конфликте. Диагностика индивидуальной и групповой конфликтности. Внутрличностные конфликты. Способы урегулирования конфликтов. Профилактика конфликтов в проектных командах.	ПК-2

#### 6.4. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

Таблица 7

##### Показатели и критерии оценивания компетенций по этапам их формирования

Наименование тем	Коды компетенций	Коды ЗУВ	Показатели оценивания	Критерии оценивания	Оценка
Введение в курс.	ОК - 5	31 (ОК-5), У1 (ОК-5), В1(ОК-5).	Вопросы на экзамене 1, 7	Оценка «отлично» выставляется студенту, если он глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно излагает его на экзамене, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, правильно обосновывает принятое решение.	Отлично
План управления человеческими ресурсами проекта	ОПК-3, ПК-1, ПК-2	31 (ОПК-3), 32(ОПК-3), 33(ОПК-3), 34(ОПК-3), У1(ОПК-3), У3(ОПК-3), В1(ОПК-3), В3(ОПК-3), В4 (ОПК-3), 31(ПК-1), 32(ПК-1), У2(ПК-1), У2(ПК-2), В3(ПК-1).	Вопросы на экзамене 2-6	Оценка «хорошо»	
Набор команды проекта.	ПК-2, ПК-6	33 (ПК-2), 35(ПК-2), 36(ПК-2),	Вопросы на экзамене 7-12	Оценка «хорошо»	



Наименование тем	Коды компетенций	Коды ЗУВ	Показатели оценивания	Критерии оценивания	Оценка
		31(ПК-6), У1(ПК-6), В1(ПК-6).		выставляется студенту, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос, правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеет необходимыми навыками и приемами их выполнения.	Хорошо
Развитие команды проекта.	ОПК-3, ПК-16	31 (ОПК-3), 32 (ОПК-3), У1 (ОПК-3), У2(ОПК-3), В1(ОПК-3), В2(ОПК-3) 31 (ПК-16), 32 (ПК-16), У1 (ПК-16), У2(ПК-16), В1(ПК-16), В2(ПК-16).	Вопросы на экзамене 13-16		
Управление командой проекта.	ПК-1	31 (ПК-1), 32(ПК-1), 33(ПК-1), У1(ПК-1), У2(ПК-1), У3(ПК-1) В1(ПК-1), В2(ПК-1), В3(ПК-1).	Вопросы на экзамене 17-23	Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если он имеет знания только основного материала, но не усвоил его деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, испытывает затруднения при выполнении практических работ.	Удовлетворительно
Специальные методы и инструменты командообразования в проектах.	ПК-2	33 (ПК-2), 35(ПК-2), 36(ПК-2), У3(ПК-2), В3(ПК-2).	Вопросы на экзамене 24-28		
Контроль и анализ успешности формирования и работы команды проекта и команды управления проектом	ПК-1	31 (ПК-1), 32 (ПК-1), У1 (ПК-1), У2(ПК-1), В1(ПК-1), В2(ПК-1).	Вопросы на экзамене 29-30	Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы. Как правило, оценка «неудовлетворительно» ставится студентам, которые не могут продолжить обучение без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине.	
Руководитель проектной команды	ПК-12	31 (ПК-12), 32(ПК-12), 33(ПК-12), У1(ПК-12), У2(ПК-12), В1(ПК-12), В2(ПК-12), В3(ПК-12).	Вопросы на экзамене 31-32		Неудовлетворительно
Управление конфликтами в проектных командах	ПК-2	31(ПК-2), 32(ПК-2), 34(ПК-2), 37(ПК-2), У1(ПК-2) У2(ПК-2), У3(ПК-2), В1(ПК-2), В2(ПК-2), В3(ПК-2).	Вопросы на экзамене 33-37		

**6.5. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы**

**Примеры тестовых заданий  
по дисциплине «Командообразование», используемых при текущем контроле  
Рейтинг контроль №1**

1. Средняя социальная группа, объединяющая людей, занятых решением конкретных задач, в рамках одной организации, это:
  - а) группа;
  - б) коллектив;
  - в) команда;
  - г) социум.
2. Членами командной группы руководителя являются:
  - а) непосредственные заместители руководителя;
  - б) рядовые члены организации;
  - в) руководитель предприятия;
  - г) помощники руководителя.
3. Объединение небольшого количества людей, находящихся в достаточно устойчивом взаимодействии и осуществляющих совместные действия, это:
  - а) группа;
  - б) организация;
  - в) команда;
  - г) социум.
4. Типичный вид поведения руководителя в отношении с подчиненными в процессе достижения поставленной цели, это:
  - а) стиль руководства;
  - б) тип власти;
  - в) лидерство;
  - г) коммуникабельность.
5. Развитие добрых традиций, уверенности каждого в своем коллективе, постоянная забота членов коллектива о его успехах, это:
  - а) групповая мораль;
  - б) групповые нормы;
  - в) групповое поведение;
  - г) коллективизм.
6. Что такое группа? Каковы основные характеристики группы?
7. Какие существуют типы и классификации групп?
8. Какие факторы влияют на эффективность работы группы?
9. Что такое команда? Чем команда отличается от группы?
10. Какую роль играют команды в проекте? Их основное назначение.

**Рейтинг контроль №2**

1. Небольшая группа людей, взаимодополняющих и взаимозаменяющих друг друга в ходе достижения поставленных целей, это:
  - а) команда;
  - б) организация;
  - в) сословие;
  - г) сообщество.
2. Первый эволюционный элемент команды – это:
  - а) рабочая группа;
  - б) псевдокоманда;
  - в) потенциальная команда;
  - г) реальная команда.



3. Ресурсы, которыми должны обеспечиваться команды для успешной деятельности, это:
- а) земельные ресурсы;
  - б) человеческие ресурсы;
  - в) материальные ресурсы;
  - г) поддержка со стороны организации.
4. Характеристики команды высшего качества – это:
- а) высокий уровень навыков командной работы;
  - б) ответственность каждого за свою работу независимо от результатов деятельности других членов группы;
  - в) отсутствие общих целей;
  - г) разделение лидерства, ротация ролей;
  - д) заинтересованность в личностном росте и успехе друг друга.
5. Процесс, при котором согласие и гармония проявляются в такой степени, что нежелательная информация умышленно игнорируется, это:
- а) групповое единство;
  - б) сплоченность;
  - в) групповое мышление;
  - г) коммуникативность.
6. Какие команды считаются эффективными?
7. Какие факторы влияют на эффективность работы команды?
8. В чем причины неэффективной работы команды?
9. Какие существуют приемы оптимизации работы проектной команды?
10. Как оценивается эффективность команды?

### **Рейтинг контроль №3**

1. Представитель командной роли, который следит за тем, чтобы задания выполнялись полностью и своевременно, это:
- а) мыслитель;
  - б) исполнитель;
  - в) доводчик;
  - г) оценщик;
  - д) формирователь;
  - е) председатель.
2. Процесс создания комплекса согласованных между собой действий, позволяющих команде реализовывать задачи и достичь целей, это:
- а) планирование;
  - б) развитие;
  - в) формирование;
  - г) целеполагание.
3. Первоначальный этап планирования деятельности команды – это:
- а) определение направлений достижения намеченной цели;
  - б) плановая отчетность;
  - в) плановая деятельность;
  - г) целеполагание.
4. Основные компоненты отчетов членов команды – это:
- а) значимый результат;
  - б) характеристика незавершенных позиций;
  - в) цель;
  - г) задачи.
5. Характеристики команды высшего качества:
- а) высокий уровень навыков командной работы;
  - б) каждый несет ответственность за свою работу независимо от результатов деятельности других членов группы;
  - в) отсутствие общих целей;

- г) разделение лидерства, ротация ролей;
- д) заинтересованностью в личностном росте и успехе друг друга.
- 6. Что собой представляет система управления персоналом команды?
- 7. Какие существуют требования к менеджеру по персоналу в команде проекта?
- 8. Какие особенности поведения человека проявляются в команде?
- 9. В чем состоит специфика кадрового планирования команды?
- 10. Какие формы обучения рекомендуются для персонала команды

#### **Регламент проведения текущего контроля и оценивания**

№	Вид работы	Продолжительность
1.	Предел длительности тестирования (15 вопросов)	25-30 мин.
2.	Внесение исправлений	до 5 мин.
	Итого (в расчете на тест)	до 35 мин.

#### **Общее распределение баллов текущего контроля по видам учебных работ для студентов (в соответствии с Положением)**

Рейтинг-контроль 1	Тест 5 вопросов Развернутый ответ на 5 вопросов	До 10 баллов
Рейтинг-контроль 2	Тест 5 вопросов Развернутый ответ на 5 вопросов	До 10 баллов
Рейтинг контроль 3	Тест 5 вопросов Развернутый ответ на 5 вопросов	До 15 баллов
Посещение занятий студентом		5 баллов
Дополнительные баллы (бонусы)		5 баллов
Выполнение семестрового плана самостоятельной работы		15 баллов
	Итого	До 60 баллов

#### **Вопросы к экзамену по дисциплине «Командообразование»**

1. Командообразование в системе процессов управления персоналом проекта
2. Структура плана управления человеческими ресурсами проекта.
3. Организационные диаграммы в управлении человеческими ресурсами проекта
4. Ответственность, полномочия, роли участников команды в проекте.
5. Квалификационные требования к участникам.
6. Матрица ответственности.
7. Различия понятий и задач команды проекта и команды управления проектом.
8. Инструменты набора команды.
9. Виртуальные команды.
10. Задачные роли команды проекта.
11. Процессные роли команды проекта.
12. Роли в команде по Белбину.
13. Инструменты менеджера для развития команды.
14. Обучение членов команды.
15. Способы и проблемы мотивации в проектах.
16. Особенности систем поощрения правильного поведения членов команды в проектах.
17. Жизненный цикл команды проекта.
18. Групповая динамика
19. Виды лидерства в команде.
20. Виды, причины, способы разрешения конфликтов в команде.
21. Специальные методы и инструменты командообразования в проектах.
22. Наблюдение и обсуждение в управлении командой проекта



23. Урегулирование конфликтов в команде проекта.
24. Журнал вопросов как инструмент разрешения конфликтов в команде.
25. Навыки межличностного общения в команде проекта.
26. Методы укрепления команды.
27. Принципы работы в команде.
28. Со-расположение как метод обучения и развития.
29. Контроль и анализ успешности формирования и работы команды проекта
30. Контроль и анализ успешности формирования и работы команды управления проектом.
31. Личностные особенности руководителя проектом.
32. Способности и навыки эффективного руководителя проектной команды
33. Виды конфликтов в проектных командах
34. Причины возникновения конфликтов
35. Формы поведения в конфликте
36. Способы урегулирования конфликтов.
37. Профилактика конфликтов в проектных командах.

#### **6.6. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций**

Экзамен принимает лектор. Оценка знаний студента на экзамене носит комплексный характер и определяется его:

- ответом на экзамене;
- учебными достижениями в семестровый период.

Знания, умения, навыки студента при проведении устного экзамена по дисциплине оцениваются по системе: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно». Основой для определения оценки служит уровень усвоения студентами материала, предусмотренного данной рабочей программой.

#### **Оценивание студента на экзамене по дисциплине «Командообразование»**

Оценка	Требования к знаниям
«Отлично»	Оценка «отлично» выставляется студенту, если он глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно излагает его на экзамене, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, правильно обосновывает принятое решение.
«Хорошо»	Оценка «хорошо» выставляется студенту, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос, правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеет необходимыми навыками и приемами их выполнения.
«Удовлетворительно»	Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если он имеет знания только основного материала, но не усвоил его деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, испытывает затруднения при выполнении практических работ.
«Неудовлетворительно»	Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы. Как правило, оценка «неудовлетворительно» ставится студентам, которые не могут продолжить обучение без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине.

#### **6.7. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины**

Обучение по дисциплине «Командообразование» предполагает изучение курса на аудиторных занятиях (лекции и практические занятия) и самостоятельной работы студентов. Практические занятия дисциплины «Командообразование» предполагают их проведение в различных формах с целью выявления полученных знаний, умений, навыков и компетенций.



С целью обеспечения успешного обучения студент должен готовиться к лекции, поскольку она является важнейшей формой организации учебного процесса, поскольку:

- знакомит с новым учебным материалом;
- разъясняет учебные элементы, трудные для понимания;
- систематизирует учебный материал;
- ориентирует в учебном процессе.

Подготовка к лекции заключается в следующем:

- внимательно прочитайте материал предыдущей лекции;
- узнайте тему предстоящей лекции (по тематическому плану, по информации лектора);
- ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям;
- постарайтесь уяснить место изучаемой темы в своей профессиональной подготовке;
- запишите возможные вопросы, которые вы зададите лектору на лекции.

Подготовка к практическим занятиям:

- внимательно прочитайте материал лекций относящихся к данному практическому занятию, ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям;
- выпишите основные термины;
- ответьте на контрольные вопросы по занятиям, готовьтесь дать развернутый ответ на каждый из вопросов;
- уясните, какие учебные элементы остались для вас неясными и постарайтесь получить на них ответ заранее (до семинарского занятия) во время текущих консультаций преподавателя;
- готовиться можно индивидуально, парами или в составе малой группы, последние являются эффективными формами работы.

Подготовка к экзамену. Текущий контроль должны сопровождать рефлексия участия в интерактивных занятиях и ответы на ключевые вопросы по изученному материалу. Итоговый контроль по курсу осуществляется в форме ответа на экзаменационные вопросы. В самом начале учебного курса необходимо ознакомиться со следующей учебно-методической документацией:

- программой дисциплины;
- перечнем знаний и умений, которыми студент должен владеть;
- тематическими планами занятий;
- контрольными мероприятиями;
- учебником, учебными пособиями по дисциплине, а также электронными ресурсами;
- перечнем экзаменационных вопросов.

После этого должно сформироваться четкое представление об объеме и характере знаний и умений, которыми надо будет овладеть по дисциплине. Систематическое выполнение учебной работы на занятиях позволит успешно освоить дисциплину и создать хорошую базу для сдачи экзамена.

## **7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

### **а) Основная литература**

1. Управление проектами: Учебное пособие / М.В. Романова. - М.: ИД ФОРУМ: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 256 с.: ил.; 60x90 1/16. - (Высшее образование). (переплет) ISBN 978-5-8199-0308-7, 500 экз. Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=415042>

2. Дейнека, А. В. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс] : Учебник для бакалавров / А. В. Дейнека, В. А. Беспалько. - М. : Издательско-торговая



корпорация «Дашков и К°», 2013. - 392 с. - ISBN 978-5-394-02048-3. Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=415041>

3. Управление персоналом организации: Учеб. / А.Я.Кибанов, И.А.Баткаева и др.; Под ред. А.Я.Кибанова - 4-е изд., доп. и перераб. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 695 с.: 60x90 1/16. - (Высшее образование: Бакалавриат). (п) ISBN 978-5-16-003671-7, 1000 экз. Режим работы: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=400593>

#### **б) Дополнительная литература**

1. Сооляттэ, А. Ю. Управление проектами в компании: методология, технологии, практика [Электронный ресурс] : учебник / А. Ю. Сооляттэ. - М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012. - (Академия бизнеса). - ISBN 978-5-4257-0080-3. Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=451379>

2. Управление проектами: учебное пособие / А.М. Афонин, Ю.Н. Царегородцев, С.А. Петрова. - М.: Форум, 2010. - 184 с.: 60x90 1/16. - (Профессиональное образование). (обложка) ISBN 978-5-91134-372-9. Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=172350>

3. Управление проектами: Учебное пособие / Ю.И. Попов, О.В. Яковенко; Институт экономики и финансов "Синергия". - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 208 с.: 60x90 1/16. - (Учебники для программы МВА). (переплет) ISBN 978-5-16-002337-3. Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=400634>

#### **в) периодические издания**

1. Журнал «Менеджмент в России и за рубежом»

#### **г) Интернет-ресурсы**

1. [www.iprbookshop.ru/](http://www.iprbookshop.ru/) (Электронно-библиотечная система IPRbooks – научно-образовательный ресурс для решения задач обучения в России и за рубежом)
2. [www.cfin.ru](http://www.cfin.ru) (Корпоративный менеджмент – Теория и практика финансового анализа, инвестиции, менеджмент, финансы, журналы и книги, бизнес-планы реальных предприятий, программы инвестиционного анализа и управления проектами, маркетинг и реклама)
3. [www.iteam.ru](http://www.iteam.ru) (Портал iTeam – технологии корпоративного управления)

## **8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

Для обеспечения образовательного процесса по дисциплине институт располагает следующей материально-технической базой, обеспечивающей проведение всех видов дисциплинарной и междисциплинарной подготовки, предусмотренных учебным планом и соответствующих действующим санитарным и противопожарным правилам и нормам:

- лекционные аудитории, оборудованные видеопроекторным оборудованием для презентаций, средствами звуковоспроизведения, экраном и имеющие выход в сеть Интернет;
- помещения для проведения практических занятий, оборудованные учебной мебелью;
- библиотека, имеющая места для студентов, оснащенные компьютерами с доступом к базам данных и сети Интернет;
- компьютерные классы с комплектом лицензионного программного обеспечения Microsoft Office, «КонсультантПлюс».

Рабочая программа дисциплины составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению 38.03.02 «Менеджмент» профиль «Управление проектами»


Рабочую программу составил зав. каф. МН и МР д.э.н., проф. Филимонова Н.М. 

Рецензент

Генеральный директор ООО «ПКФ Росток» Михеев А.П. 

Программа рассмотрена и одобрена на заседании кафедры «Менеджмент и маркетинг»

Протокол № 8-Р от «24» апреля 2016 года

Заведующий кафедрой д.э.н., проф. Филимонова Н.М. 

Рабочая программа рассмотрена и одобрена на заседании учебно-методической комиссии направления 38.03.02 «Менеджмент»

Протокол № 10 от «28» апреля 2016 года

Председатель комиссии д.э.н., проф. Захаров П.Н. 



**ЛИСТ ПЕРЕУТВЕРЖДЕНИЯ  
РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЫ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

Рабочая программа одобрена на 2014/15 учебный год

Протокол заседания кафедры № 1 от 31.08.14 года

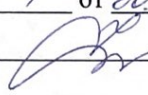
Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_

 Рысаковой Н.М.

Рабочая программа одобрена на 2018/19 учебный год

Протокол заседания кафедры № 1 от 30.08.18 года

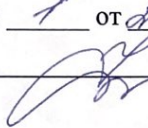
Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_

 Рысаковой Н.М.

Рабочая программа одобрена на 2019/20 учебный год

Протокол заседания кафедры № 1 от 29.08.19 года

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_

 Рысаковой Н.М.

Приложение 1  
к РП дисциплины направления  
38.03.02 «Менеджмент»  
(номер направления, название)

Внести изменение с 01.09.2017 в п.п. 1.1.2. заменив:

Приказ Министерства образования и науки РФ от 19 декабря 2013 г. № 1367 «Об утверждении порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры» (в ред. Приказа Минобрнауки России от 15 января 2015 г. № 7)

**на** Приказ Министерства образования и науки РФ от 05 марта 2017г. № 301 «Об утверждении порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры»

Заведующий кафедрой   
подпись

Н.М. Филимонова  
И.О. Фамилия



Внести изменение с 30.07.2018 в титульный лист ОПОП заменив:

«Министерство образования и науки РФ»

на «Министерство науки и высшего образования РФ»

Основание:

1. Указ президента РФ от 15.05.2018 № 215 «О структуре федеральных органов власти» п.2
2. Приказ ректора университета от 30.07.2018 № 708/3 «О переименовании министерства»

/ Заведующий кафедрой  \_\_\_\_\_  
подпись

Н.М. Филимонова  
И.О. Фамилия