

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

СТАВРОПОЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

УТВЕРЖДАЮ

И.о. декана экономического факультета
профессор Кусакина О.Н.

« 24 » мая 2022 г.

Рабочая программа дисциплины

ФТД.01 Развитие компетенций менеджера проекта

Шифр и наименование дисциплины по учебному плану

38.04.02 Менеджмент

Код и наименование направления подготовки/специальности

Управление человеческими ресурсами

Наименование программы подготовки

Магистр

Квалификация выпускника

Очная, заочная

Форма обучения

2022

год набора на ОП

Ставрополь, 2022

1. Цель дисциплины

Целью освоения дисциплины «Развитие компетенций менеджера проекта» является формирование у студентов теоретических знаний и практических навыков в области управления проектной командой; комплексных знаний в области лидерства, организации и координации работы над проектом, выработка системного представления об основных методах и подходах к управлению командой, необходимых для эффективной организации проектной работы организации.

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

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций ОП ВО и овладение следующими результатами обучения по дисциплине:

Код и наименование компетенции*	Код(ы) и наименование (-ия) индикатора(ов) достижения компетенций**	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине
УК-2 способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	УК-2.1 разрабатывает концепцию проекта в рамках обозначенной проблемы, формулируя цель, задачи, актуальность, ожидаемые результаты и возможные сферы их применения	Знания: способов определения основных параметров проекта
		Умения: разрабатывать концепцию проекта, формулировать согласованные цели и задачи проекта
	Навыки и/или трудовые действия: организации работы группы с целью выработки общего видения проектной ситуации	
	УК-2.2 организует и координирует работу участников проекта, способствует конструктивному преодолению возникающих разногласий и конфликтов, обеспечивает работу команды необходимыми ресурсами	Знания: методов работы с конфликтными ситуациями, способов конструктивного решения разногласий в команде
Умения: организовать работу проектной команды для достижения целей		
Навыки и/или трудовые действия: управления проектной командой: коммуникациями, конфликтами, мотивацией		

3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина ФТД.01 «Развитие компетенций менеджера проекта» является факультативной дисциплиной.

Изучение дисциплины осуществляется:

- для студентов очной формы обучения – в 3 семестре.
- для студентов заочной формы обучения – на 2 курсе.
-

Для освоения дисциплины «Развитие компетенций менеджера проекта» студенты используют знания, умения и навыки, сформированные в процессе изучения дисциплин:

- управление проектами;
- лидерство и управление командой

Освоение дисциплины «Развитие компетенций менеджера проекта» является необходимой основой для подготовке к процедуре защиты и защите выпускной квалификационной работы.

4. Объем дисциплины в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу с обучающимися с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся

Общая трудоемкость дисциплины «Развитие компетенций менеджера проекта» в соответствии с рабочим учебным планом и ее распределение по видам работ представлены ниже.

Очная форма обучения

Семестр	Трудоемкость час/з.е.	Контактная работа с преподавателем, час			Самостоятельная работа, час	Контроль, час	Форма промежуточной аттестации (форма контроля)
		лекции	практические занятия	лабораторные занятия			
3	72/2	10	12	-	50	-	Зачёт
в т.ч. часов: в интерактивной форме		2	4	-	-	-	-
практической подготовки		-	-	-	-	-	-

Семестр	Трудоемкость час/з.е.	Внеаудиторная контактная работа с преподавателем, час/чел					
		Курсовая работа	Курсовой проект	Зачет	Дифференцированный зачет	Консультации перед экзаменом	Экзамен
3	72/2	-	-	0,12	-	-	-

Заочная форма обучения

Курс	Трудоемкость час/з.е.	Контактная работа с преподавателем, час			Самостоятельная работа, час	Контроль, час	Форма промежуточной аттестации (форма контроля)
		лекции	практические занятия	лабораторные занятия			
2	72/2	4	6	-	62	-	Зачёт
в т.ч. часов: в интерактивной форме		2	2	-	-	-	-
практической подготовки		-	-	-	-	-	-

Курс	Трудоемкость час/з.е.	Внеаудиторная контактная работа с преподавателем, час/чел						
		Контрольная работа	Курсовая работа	Курсовой проект	Зачет	Дифференцированный зачет	Консультации перед экзаменом	Экзамен
2	72/2	-	-	-	0,12	-	-	-

Очно-заочная форма обучения (не реализуется)

5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий

Очная форма обучения

№ пп	Темы (и/или разделы) дисциплины	Количество часов				Формы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации	Оценочное средство проверки результатов достижения индикаторов компетенций**	Код индикаторов достижения компетенций
		Всего	Лекции	Практические занятия	Самостоятельная работа			
1	Общее понятие о лидерстве	6	1	1	4	Устный опрос, кейс-задачи	Перечень вопросов к собеседованию, комплект ситуационных задач	УК-2.1 УК-2.2
2	Концепции лидерства	6	1	1	4	Рефераты, кейс-задачи	Перечень вопросов к собеседованию, комплект ситуационных задач	УК-2.1 УК-2.2
3	Лидерство в проекте	8	1	1	6	Устный опрос рефераты	Перечень вопросов к собеседованию	УК-2.1 УК-2.2
	Контрольная работа № 1	3	-	1	2	Контрольная работа	Комплект контрольных работ	УК-2.1 УК-2.2
4	Развитие лидерских компетенций	6	1	1	4	Устный опрос, кейс-задачи	Перечень вопросов к собеседованию комплект ситуационных задач	УК-2.1 УК-2.2
5	Понятие команды	6	1	1	4	Устный опрос, эссе	Перечень вопросов к собеседованию	УК-2.1 УК-2.2
6	Командная динамика	9	2	1	6	Кейс-задачи	Комплект ситуационных задач	УК-2.1 УК-2.2
	Контрольная работа № 2	3	-	1	2	Контрольная работа	Комплект контрольных работ	УК-2.1 УК-2.2
7	Процесс командообразования	6	1	1	4	Устный опрос, рефераты	Перечень вопросов к собеседованию	УК-2.1 УК-2.2

8	Особенности управления проектной командой	6	1	1	6	Кейс-задачи	Комплект ситуационных задач	УК-2.1 УК-2.2
9	Мотивация и развитие команды	6	1	1	6	Устный опрос, эссе	Перечень вопросов к собеседованию	УК-2.1 УК-2.2
	Контрольная работа № 3	3	-	1	2	Контрольная работа	Комплект контрольных работ	УК-2.1 УК-2.2
	Всего	72	10	12	50			
	Промежуточная аттестация	-	-	-	-	Зачёт	Комплект вопросов к зачету	УК-2.1 УК-2.2
	Итого	72	10	12	50			

Заочная форма обучения

№ пп	Темы (и/или разделы) дисциплины	Количество часов				Формы текущего контроля успеваемости промежуточной аттестации	Оценочное средство проверки результатов достижения индикаторов компетенций**	Код индикаторов достижения компетенций
		Всего	Лекции	Практические занятия	Самостоятельная работа			
1	Общее понятие о лидерстве	8	1	1	6	Устный опрос, кейс-задачи	Перечень вопросов к собеседованию, комплект ситуационных задач	УК-2.1 УК-2.2
2	Концепции лидерства	7	-	1	6	Рефераты кейс-задачи	Перечень вопросов к собеседованию, комплект ситуационных задач	УК-2.1 УК-2.2
3	Лидерство в проекте	8	1	1	6	Устный опрос рефераты	Перечень вопросов к собеседованию	УК-2.1 УК-2.2
	Контрольная работа №1	3	-	1	2	Контрольная работа	Комплект контрольных работ	УК-2.1 УК-2.2
4	Развитие лидерских компетенций	7	1	-	6	Устный опрос, кейс-задачи	Перечень вопросов к собеседованию комплект ситуационных задач	УК-2.1 УК-2.2
5	Понятие команды	6	-	-	6	Устный опрос, эссе	Перечень вопросов к собеседованию	УК-2.1 УК-2.2
6	Командная динамика	6	-	-	6	Кейс-задачи	Комплект ситуационных задач	УК-2.1 УК-2.2
	Контрольная работа №2	3	-	1	2	Контрольная работа	Комплект контрольных работ	УК-2.1 УК-2.2
7	Процесс командообразования	7	1	-	6	Устный опрос, рефераты	Перечень вопросов к собеседованию	УК-2.1 УК-2.2
8	Особенности управления	6	-	-	6	Кейс-задачи	Комплект ситуационных	УК-2.1 УК-2.2

	проектной командой						задач	
9	Мотивация и развитие команды	6	-	-	6	Устный опрос, эссе	Перечень вопросов к собеседованию	УК-2.1 УК-2.2
	Контрольная работа № 3	5	-	1	4	Контрольная работа	Комплект контрольных работ	УК-2.1 УК-2.2
	Всего	72	4	6	62			
	Промежуточная аттестация	-	-	-	-	Зачёт	Комплект вопросов к зачету	УК-2.1 УК-2.2
	Итого	72	4	6	62			

5.1. Лекционный курс с указанием видов интерактивной формы проведения занятий*

Тема лекции (и/или наименование раздел) (вид интерактивной формы проведения занятий)/(практическая подготовка)	Содержание темы (и/или раздела)	Всего, часов / часов интерактивных занятий/ практическая подготовка	
		очная форма	заочная форма
Общее понятие о лидерстве	1. Общее понятие о лидерстве 2. Развитие взглядов на определение «лидерства» 3. Лидерство и руководство	1/-/-	1/-/-

	4. Особенности поведения людей в организации		
Концепции лидерства	1. Традиционные концепции лидерства 2. Ситуационные теории лидерства 3. Поведенческий подход к исследованию лидерства 4. Современные концепции лидерства	1/-/-	-/-/-
Лидерство в проекте <i>лекция-дискуссия</i>	1. Лидерство в проектной команде: общее понятие и основные компетенции 2. Коучинг в управлении проектами 3. Организация коммуникаций в проектной команде 4. Управление знаниями проекта	1/1/-	1/1/-
Развитие лидерских компетенций <i>лекция-дискуссия</i>	1. Понятие лидерских компетенций 2. Личностный ресурс лидера 3. Модель компетенций лидера 4. Шестнадцать лидерских компетенций	1/1/-	1/1/-
Понятие команды	1. Сущность, теория, значение команды 2. Эффективность команды 3. Командные роли	1/-/-	-/-/-
Командная динамика	1. Понятие групповой динамики 2. Модель Дрекслера – Сиббета 3. Модель спиральной динамики Грейвза 4. Виды команд	2/-/-	-/-/-
Процесс командообразования	1. Общая характеристика процесса командообразования 2. Этапы командообразования (нормативная модель) 3. Юнгианская типология как основа комплектования проектных групп 4. Концепция командных ролей Р. М. Белбина 5. «Колесо команды» Марджерисона—МакКенна 6. Модель эффективности команды Т7. 7. Модель Ленсиони. 8. Модель ЛаФасто и Ларсона.	1/-/-	1/-/-
Особенности управления проектной командой	1. Комплектование проектной команды 2. Мотивация участников проектной команды 3. Управление конфликтами в проектной команде	1/-/-	-/-/-

	4. Методы активизации групповой работы в проекте 5. Управление развитием и эффективностью проектной команды 6. Матрица ответственности		
Мотивация и развитие команды	1. Особенность мотивационной структуры персонала, мотивационные якоря Эдгара Шейна 2. Подходы к выявлению мотивационных приоритетов и выбору стимулов у разных поколений 3. Практические инструменты диагностики мотивационных приоритетов сотрудников, мотивационное интервью 4. Понятие развития и его соотнесение с деятельностью человека. Области развития. 5. Рефлексия как управленческая коммуникация лидера 6. Развитие осознанности	1/-/-	-/-/-
Итого		10/2/-	4/2/-

5.2. Семинарские (практические, лабораторные) занятия с указанием видов проведения занятий в интерактивной форме*

Наименование раздела дисциплины	Формы проведения и темы занятий (вид интерактивной формы проведения занятий)/(практическая подготовка)	Всего часов / часов интерактивных занятий/ практическая подготовка	
		очная форма	заочная форма
Общее понятие о лидерстве	<u>Практическое занятие.</u> Общее понятие о лидерстве	1/1/-	1/-/-
Концепции лидерства	<u>Практическое занятие.</u> Концепции лидерства (кейс-задача)	1/-/-	1/1/-
Лидерство в проекте	<u>Практическое занятие.</u> Лидерство в проекте (кейс-задача)	1/1/-	1/1/-
	<u>Контрольная работа № 1</u>	1/-/-	1/-/-
Развитие лидерских компетенций	<u>Практическое занятие.</u> Развитие лидерских Компетенций (кейс-задача)	1/1/-	-/-/-
Понятие команды	<u>Практическое занятие.</u> Понятие команды	1/-/-	-/-/-
Командная динамика	<u>Практическое занятие.</u> Командная динамика	1/-/-	-/-/-
	<u>Контрольная работа № 2</u>	1/-/-	1/-/-

Процесс командообразования	<u>Практическое занятие.</u> Процесс командообразования	1/1/-	-/-/-
Особенности управления проектной командой	<u>Практическое занятие.</u> Особенности управления проектной командой	1/-/-	-/-/-
Мотивация и развитие команды	<u>Практическое занятие.</u> Мотивация и развитие команды	1/-/-	-/-/-
	<u>Контрольная работа № 3</u>	1/-/-	1/-/-
Итого		12/4/-	6/2/-

*Интерактивные формы проведения занятий, предусмотренные рабочей программой дисциплины, проводятся в соответствии с Положением об интерактивных формах обучения в ФГБОУ ВО Ставропольский ГАУ.

5.3. Курсовой работа учебным планом не предусмотрена.

5.4. Самостоятельная работа обучающегося

Виды самостоятельной работы	Очная форма, часов		Заочная форма, часов	
	к текущему контролю	к промежуточной	к текущему контролю	к промежуточной
Общее понятие о лидерстве	4	-	6	-
Концепции лидерства	4	-	6	-
Лидерство в проекте	6	-	6	-
Развитие лидерских компетенций	4	-	6	-
Понятие команды	4	-	6	-
Командная динамика	6	-	6	-
Процесс командообразования	4	-	6	-
Особенности управления проектной командой	6	-	6	-
Мотивация и развитие команды	6	-	6	-
Подготовка к контрольным точкам	6	-	8	-
Подготовка к зачёту	-	-	-	-
ИТОГО	50		62	

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

Учебно-методическое обеспечение для самостоятельной работы обучающегося по дисциплине «Развитие компетенций менеджера проекта» размещено в электронной информационно-образовательной среде Университета и доступно для обучающегося через его личный кабинет на сайте Университета. Учебно-методическое обеспечение включает:

1. Рабочую программу дисциплины «Развитие компетенций менеджера проекта».
2. Методические рекомендации по освоению дисциплины «Развитие компетенций менеджера проекта».
3. Методические рекомендации для организации самостоятельной работы обучающегося по дисциплине «Развитие компетенций менеджера проекта».
4. Методические рекомендации по выполнению реферата.
5. Методические рекомендации по выполнению контрольной работы студентами заочной формы обучения.

Для успешного освоения дисциплины, необходимо самостоятельно детально изучить представленные темы по рекомендуемым источникам информации:

№ п/п	Темы для самостоятельного освоения	Рекомендуемые источники информации(№ источника)		
		основная (из п.8 РПД)	дополнительная (из п.8 ПД)	интернет-ресурсы (из п.9 РПД)
1	Общее понятие о лидерстве	1-10	1-7	1-10
2	Концепции лидерства	1-10	1-7	1-10
3	Лидерство в проекте	1-10	1-7	1-10
4	Развитие лидерских компетенций	1-10	1-7	1-10
5	Понятие команды	1-10	1-7	1-10
6	Командная динамика	1-10	1-7	1-10
7	Процесс командообразования	1-10	1-7	1-10
8	Особенности управления проектной командой	1-10	1-7	1-10
9	Мотивация и развитие команды	1-10	1-7	1-10

7. Фонд оценочных средств (оценочных материалов) для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине «Развитие компетенций менеджера проекта»

7.1. Перечень индикаторов компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы

Очная форма обучения

Индикатор компетенции (код и содержание)	Дисциплины/элементы программы (практики, ГИА), участвующие в формировании индикатора компетенции	Семестры			
		1	2	3	4
УК-2.2 организует и координирует работу участников проекта, способствует конструктивному преодолению	Лидерство и управление командой		+		
	Преддипломная практика				+
	Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы				+

возникающих разногласий и конфликтов, обеспечивает работу команды необходимыми ресурсами	Развитие компетенции менеджера проекта			+	
	Традиционные и гибкие методы управления проектами				+
УК-2.1 разрабатывает концепцию проекта в рамках обозначенной проблемы, формулируя цель, задачи, актуальность, ожидаемые результаты и возможные сферы их применения	Управление проектами		+		
	Практика по профилю профессиональной деятельности		+	+	
	Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы				+
	Развитие компетенции менеджера проекта			+	
	Традиционные и гибкие методы управления проектами				+

Заочная форма обучения

Индикатор компетенции (код и содержание)	Дисциплины/элементы программы (практики, ГИА), участвующие в формировании индикатора компетенции	Курс		
		1	2	3
УК-2.2 организует и координирует работу участников проекта, способствует конструктивному преодолению возникающих разногласий и конфликтов, обеспечивает работу команды необходимыми ресурсами	Лидерство и управление командой	+		
	Преддипломная практика		+	
	Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы			+
	Развитие компетенции менеджера проекта		+	
	Традиционные и гибкие методы управления проектами		+	
УК-2.1 разрабатывает концепцию проекта в рамках обозначенной проблемы, формулируя цель, задачи, актуальность, ожидаемые результаты и возможные сферы их применения	Управление проектами	+		
	Практика по профилю профессиональной деятельности	+	+	
	Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы			+
	Развитие компетенции менеджера проекта		+	
	Традиционные и гибкие методы управления проектами		+	

7.2. Критерии и шкалы оценивания уровня усвоения индикатора компетенций, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности

Оценка знаний, умений и навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций по дисциплине «Развитие компетенций менеджера проекта» проводится в форме текущего контроля и промежуточной аттестации.

Текущий контроль проводится в течение семестра с целью определения уровня усвоения обучающимися знаний, формирования умений и навыков, своевременного выявления преподавателем недостатков в подготовке обучающихся и принятия необходимых мер по её корректировке, а также для совершенствования методики обучения, организации учебной работы и оказания индивидуальной помощи обучающемуся.

Промежуточная аттестация по дисциплине «Развитие компетенций менеджера проекта» проводится в виде зачета.

За знания, умения и навыки, приобретенные студентами в период их обучения, выставляются оценки «ЗАЧТЕНО», «НЕ ЗАЧТЕНО».

Для оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности в университете применяется балльно-рейтинговая система оценки качества освоения образовательной программы. Оценка проводится при проведении текущего контроля успеваемости и промежуточных аттестаций обучающихся. Рейтинговая оценка знаний является интегрированным показателем качества теоретических и практических знаний и навыков студентов по дисциплине.

Состав балльно-рейтинговой оценки студентов очной формы обучения

Для студентов **очной формы обучения** знания по осваиваемым компетенциям формируются на лекционных и практических занятиях, а также в процессе самостоятельной подготовки.

В соответствии с балльно-рейтинговой системой оценки, принятой в Университете студентам начисляются баллы по следующим видам работ:

№ контрольной точки	Оценочное средство результатов индикаторов достижения компетенций***	Максимальное количество баллов
1. Контрольная работа №1 по темам 1-3	Теоретический вопрос	5
	Кейс-задача	7
	Эссе	8
2. Контрольная точка №2 по темам 4-6	Теоретический вопрос	5
	Кейс-задача	7
	Эссе	8
3. Контрольная точка №3 по темам 7-9	Теоретический вопрос	5
	Кейс-задача	7
	Эссе	8
Сумма баллов по итогам текущего контроля		60
Активность на лекционных занятиях		10
Результативность работы на практических занятиях		15
Поощрительные баллы (написание статей, участие в конкурсах, победы на олимпиадах, выступления на конференциях и т.д.)		15
Итого		100

Критерии и шкалы оценивания уровня усвоения индикатора компетенций

Для студентов **очной формы обучения** знания по осваиваемым компетенциям формируются на лекционных и практических занятиях, а также в процессе самостоятельной подготовки.

В соответствии с балльно-рейтинговой системой оценки принятой в Университете студентам начисляются баллы по следующим видам работ:

Критерии оценки посещения и работы на лекционных занятиях (max 10 баллов)

10 баллов – студент посетил все лекции, активно работал на них в полном соответствии с требованиями преподавателя.

-1 балл – за каждый пропуск лекций или замечание преподавателя по поводу отсутствия

активного участия обучающегося в восприятии и обсуждении рассматриваемых вопросов.

Критерии оценки работы студента на практических занятиях

Устный ответ (знания) – средство сплошного группового контроля знаний по определенной теме (*максимум – 4 балла*).

4 балла - выставляется, когда студентом дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показана совокупность осознанных знаний по дисциплине, доказательно раскрыты основные положения вопросов; в ответе прослеживается четкая структура, логическая последовательность, отражающая сущность раскрываемых понятий, явлений; ответ изложен литературным языком с использованием современной экономической терминологии.

3 балла - выставляется, когда студентом дан развернутый ответ на поставленный вопрос, показана совокупность осознанных знаний по дисциплине, в основном раскрыт обсуждаемый вопрос; в ответе прослеживается логическая последовательность, отражающая сущность раскрываемых понятий и явлений; ответ изложен литературным языком с использованием экономической терминологии, но могут быть допущены недочеты в определении понятий, исправленные студентом самостоятельно в процессе ответа.

2 балла - выставляется, когда студентом дан не полный ответ на поставленный вопрос, слабо раскрыты основные положения вопросов; в ответе нарушается структура, логическая последовательность, отражающая сущность раскрываемых понятий; в процессе ответа используется экономическая терминология, но студентом допускаются недочеты в определении понятий и не исправляются самостоятельно в процессе ответа.

1 балл - дан неполный ответ, представляющий собой разрозненные знания по теме вопроса с существенными ошибками в определениях. Присутствуют фрагментарность, нелогичность изложения. Студент не осознает связь данного понятия, теории, явления с другими объектами дисциплины. Отсутствуют выводы, конкретизация и доказательность изложения. Речь неграмотная. Дополнительные и уточняющие вопросы преподавателя не приводят к коррекции ответа студента не только на поставленный вопрос, но и на другие вопросы дисциплины.

0 баллов - при полном отсутствии ответа, имеющего отношение к вопросу.

Кейс-задачи (умения и навыки) – задачи направленные на использование приобретенных знаний и умений в практической деятельности. (*максимум – 5 баллов*)

Критерии оценки

5 баллов Задача решена в обозначенный преподавателем срок. Составлен правильный алгоритм решения задачи, в логическом рассуждении, в выборе формул и решении нет ошибок, получен верный ответ, задача решена рациональным способом. Работа выполнена в полном объеме с соблюдением необходимой последовательности.

4 баллов Задача решена в обозначенный преподавателем срок. Составлен правильный алгоритм решения задачи, в логическом рассуждении и решении нет существенных ошибок; правильно сделан выбор формул для решения; есть объяснение решения, но задача решена нерациональным способом или допущено не более двух несущественных ошибок, получен верный ответ.

3 балла Задача решена с задержкой. Работа выполнена не полностью, но объем выполненной части таков, что позволяет получить правильные результаты и выводы. Составлен правильный алгоритм решения задачи, в логическом рассуждении и решении нет существенных ошибок; правильно сделан выбор формул для решения; есть объяснение решения, но задача решена нерациональным способом или допущено не более двух несущественных ошибок, получен верный ответ.

2 балла Задача решена частично, с большим количеством вычислительных ошибок, объем выполненной части работы не позволяет сделать правильных выводов.

0 баллов Задача не решена. Ситуация не проанализирована.

Эссе (навыки) – средство, позволяющее оценить умение обучающегося письменно излагать суть поставленной проблемы, самостоятельно проводить анализ этой проблемы с использованием знаний и умений, приобретаемых в рамках изучения предыдущих и данной дисциплины, делать выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме. **Реферат (навыки)** – средство,

позволяющее оценить умение обучающегося письменно излагать суть поставленной проблемы, самостоятельно проводить анализ этой проблемы с использованием знаний и умений, приобретаемых в рамках изучения предыдущих и данной дисциплины, делать выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме (*максимум – 6 баллов*).

Критерии оценки

6 баллов. Ответ демонстрирует умения умение правильно использовать специальные термины и понятия, показатели; синтезировать, анализировать, обобщать представленный материал, устанавливать причинно-следственные связи, формулировать правильные выводы; аргументировать собственную точку зрения. Реферат выполнен на актуальную тему. Проблема раскрыта полностью и глубоко. Обоснованы способы и методы работы с материалом. Показан высокий уровень умения работать с литературой, систематизировать и структурировать материал. Привлечены новейшие работы по проблеме (журнальные публикации, материалы сборников научных трудов и т.д.). Правильно оформлены все разделы реферата, ссылки, графические материалы. Ошибки и опечатки в тексте отсутствуют.

4 баллов Ответ демонстрирует умения умение правильно использовать специальные термины и понятия, показатели; синтезировать, анализировать, обобщать представленный материал, устанавливать причинно-следственные связи, формулировать правильные выводы. Реферат выполнен на актуальную тему. Проблема раскрыта недостаточно. Обоснованы способы и методы работы с материалом. Показан средний уровень умения работать с литературой, систематизировать и структурировать материал. Привлечено мало новейших работ по проблеме (журнальные публикации, материалы сборников научных трудов и т.д.). Правильно оформлены все разделы реферата, ссылки, графические материалы. Ошибки и опечатки в тексте отсутствуют.

2 балла. Ответ демонстрирует умение правильно использовать специальные термины и понятия, показатели изучаемой дисциплины. Реферат выполнен на актуальную тему. Проблема раскрыта недостаточно. Не обоснованы способы и методы работы с материалом. Показан низкий уровень умения работать с литературой, систематизировать и структурировать материал. Привлечено мало новейших работ по проблеме (журнальные публикации, материалы сборников научных трудов и т.д.). Правильно оформлены все разделы реферата, ссылки, графические материалы. Ошибки и опечатки в тексте отсутствуют.

0 баллов. Ответ не содержит демонстрации получаемых в процессе изучения дисциплины знаний и умений. Реферат не выполнен.

Реферат (навыки) – средство, позволяющее оценить умение обучающегося письменно излагать суть поставленной проблемы, самостоятельно проводить анализ этой проблемы с использованием знаний и умений, приобретаемых в рамках изучения предыдущих и данной дисциплины, делать выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме (*максимум – 6 баллов*).

Критерии оценки

6 баллов. Реферат выполнен на актуальную тему. Проблема раскрыта полностью и глубоко. Обоснованы способы и методы работы с материалом. Показан высокий уровень умения работать с литературой, систематизировать и структурировать материал. Привлечены новейшие работы по проблеме (журнальные публикации, материалы сборников научных трудов и т.д.). Правильно оформлены все разделы реферата, ссылки, графические материалы. Ошибки и опечатки в тексте отсутствуют.

4 баллов Реферат выполнен на актуальную тему. Проблема раскрыта недостаточно. Обоснованы способы и методы работы с материалом. Показан средний уровень умения работать с литературой, систематизировать и структурировать материал. Привлечено мало новейших работ по проблеме (журнальные публикации, материалы сборников научных трудов и т.д.). Правильно оформлены все разделы реферата, ссылки, графические материалы. Ошибки и опечатки в тексте отсутствуют.

2 балла. Реферат выполнен на актуальную тему. Проблема раскрыта недостаточно. Не обоснованы способы и методы работы с материалом. Показан низкий уровень умения работать с литературой, систематизировать и структурировать материал. Привлечено мало новейших работ по проблеме (журнальные публикации, материалы сборников научных трудов и т.д.). Правильно оформлены все разделы реферата, ссылки, графические материалы. Ошибки и опечатки в тексте отсутствуют.

0 баллов. Реферат не выполнен.

Рейтинговая оценка знаний при проведении текущего контроля успеваемости **на контрольных точках** позволяет обучающемуся набрать до 20 баллов. Знания, умения и навыки по формируемым компетенциям оцениваются по результатам выполнения письменной контрольной работы (контрольная точка), которая включает теоретический вопрос (оценка знаний), кейс-задачу (оценка умений) и эссе (оценка навыков).

Критерии оценки ответа на теоретический вопрос (знания):

5 баллов – при полном знании и понимании содержания раздела, отсутствии ошибок, неточностей, демонстрации студентом системных знаний и глубокого понимания закономерностей; при проявлении студентом умения самостоятельно и творчески мыслить;

4 баллов – при полном содержательном ответе, отсутствии ошибок в изложении материала и при наличии не более четырех неточностей;

3 баллов – показано понимание, но неполное знание вопроса, недостаточное умение формулировать свои знания по данному разделу;

2 балла – при несоответствии ответа, либо при представлении только плана ответа;

1 балл – при полном несоответствии всем критериям;

0 баллов – при полном отсутствии текста (ответа), имеющего отношение к вопросу.

Кейс-задачи (умения) – задания, позволяющие оценивать умения синтезировать, анализировать, обобщать фактический и теоретический материал с формулированием конкретных выводов, установлением причинно-следственных связей;

Критерии оценки

7 баллов. При выполнении задания нет затруднений, получен верный ответ, задание выполнено рациональным способом. Сделаны правильные выводы.

6 баллов. При выполнении задания нет затруднений, получен верный ответ, задание выполнено рациональным способом. Сделаны неправильные выводы.

4 балла. При выполнении задания возникли затруднения, получен верный ответ. Сделаны неправильные выводы.

2 балла. Задание выполнено, но допущены незначительные ошибки, искажающие выводы.

0 баллов. Задание не выполнено.

Эссе (навыки) - самостоятельная письменная работа на тему, предложенную преподавателем, направленная на развитие навыков самостоятельного творческого мышления и письменного изложения собственных мыслей.

Критерии оценки

8 баллов. Ответ демонстрирует умения умение правильно использовать специальные термины и понятия, показатели; синтезировать, анализировать, обобщать представленный материал, устанавливать причинно-следственные связи, формулировать правильные выводы; аргументировать собственную точку зрения.

5 баллов Ответ демонстрирует умения умение правильно использовать специальные термины и понятия, показатели; синтезировать, анализировать, обобщать представленный материал, устанавливать причинно-следственные связи, формулировать правильные выводы.

3 баллов. Ответ демонстрирует умение правильно использовать специальные термины и понятия, показатели изучаемой дисциплины.

0 баллов. Ответ не содержит демонстрации получаемых в процессе изучения дисциплины знаний и умений.

Если за ответы на контрольной точке обучающийся не получил удовлетворяющее его количество баллов, то он может получить **поощрительные баллы за подготовку статей (не более 15 баллов)**.

Статья – средство, позволяющее оценить умение обучающегося письменно излагать суть поставленной проблемы, самостоятельно проводить ее анализ с использованием знаний, умений и навыков, приобретаемых в рамках изучения предыдущих и данной дисциплины, делать выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме.

Критерии оценки

15 баллов. Статья объемом не менее 4 страниц демонстрирует умение проведения самостоятельного актуального научно-практического исследования, правильно оформлена, содержит оригинальный анализ проблемы, подтвержденный статистическими и/или отчетными данными,

графическим материалом. В ней рассмотрены возможные пути решения проблемы, сформулировать правильные выводы и предложения, отражающие авторскую точку зрения.

10 баллов. Статья объемом не менее 3 страниц демонстрирует умение проведения самостоятельного актуального научно-практического исследования, правильно оформлена, содержит типовой анализ проблемы, подтвержденный статистическими и/или отчетными данными. В ней рассмотрены возможные пути решения проблемы, сформулировать правильные выводы и предложения.

5 балл. Статья объемом не менее 2 страниц представлена в виде тезисов, демонстрирует умение проведения самостоятельного актуального научно-практического исследования, правильно оформлена, содержит анализ проблемы, подтвержденный отдельными статистическими и/или отчетными данными. В ней сформулированы правильные выводы и предложения.

Состав балльно-рейтинговой оценки студентов заочной формы обучения

Результат текущего контроля для студентов **заочной формы обучения** складывается из оценки результатов обучения по всем разделам дисциплины и включает контрольную точку в виде контрольной работы (аудиторной) по всем разделам дисциплины (**маx 30 баллов**), посещение лекций (**маx 10 баллов**), результативность работы на практических занятиях (**маx 15 баллов**), поощрительные баллы (**маx 15 баллов**).

В соответствии с балльно-рейтинговой системой оценки, принятой в Университете студентам начисляются баллы по следующим видам работ:

№ контрольной точки	Оценочное средство результатов индикаторов достижения компетенций***	Максимальное количество баллов
1. Контрольная работа в рамках аудиторного занятия по всем темам дисциплины	Теоретический вопрос	5
	Кейс-задача	10
	Эссе	15
2. Самостоятельная контрольная работа	Теоретический вопрос	5
	Теоретический вопрос	5
	Эссе	20
Сумма баллов по итогам текущего контроля		60
Активность на лекционных занятиях		10
Результативность работы на практических занятиях		15
Поощрительные баллы (написание статей, участие в конкурсах, победы на олимпиадах, выступления на конференциях и т.д.)		15
Итого		100

*** Оценочное средство результатов достижения компетенций – совпадает с теми, что даны в п. 5.1.

Критерии и шкалы оценивания уровня усвоения индикатора компетенций

Критерии оценки посещения и работы на лекционных занятиях (маx 10 баллов)

10 баллов – студент посетил все лекции, активно работал на них в полном соответствии с требованиями преподавателя.

-1 балл – за каждый пропуск лекций или замечание преподавателя по поводу отсутствия активного участия обучающегося в восприятии и обсуждении рассматриваемых вопросов.

Критерии оценки работы студента на практических занятиях

Результативность работы на практических занятиях оценивается преподавателем по результатам собеседований, активности участия в занятиях, проводимых в интерактивной форме, и качеству выполнения письменных заданий (тестирование, технологический диктант) по дисциплине.

Устный ответ (знания)– средство сплошного группового контроля знаний по определенной теме (**максимум – 4 балла**).

4 балла - выставляется, когда студентом дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показана совокупность осознанных знаний по дисциплине, доказательно раскрыты основные

положения вопросов; в ответе прослеживается четкая структура, логическая последовательность, отражающая сущность раскрываемых понятий, явлений; ответ изложен литературным языком с использованием современной экономической терминологии.

3 балла - выставляется, когда студентом дан развернутый ответ на поставленный вопрос, показана совокупность осознанных знаний по дисциплине, в основном раскрыт обсуждаемый вопрос; в ответе прослеживается логическая последовательность, отражающая сущность раскрываемых понятий и явлений; ответ изложен литературным языком с использованием экономической терминологии, но могут быть допущены недочеты в определении понятий, исправленные студентом самостоятельно в процессе ответа.

2 балла - выставляется, когда студентом дан не полный ответ на поставленный вопрос, слабо раскрыты основные положения вопросов; в ответе нарушается структура, логическая последовательность, отражающая сущность раскрываемых понятий; в процессе ответа используется экономическая терминология, но студентом допускаются недочеты в определении понятий и не исправляются самостоятельно в процессе ответа.

1 балл - дан неполный ответ, представляющий собой разрозненные знания по теме вопроса с существенными ошибками в определениях. Присутствуют фрагментарность, нелогичность изложения. Студент не осознает связь данного понятия, теории, явления с другими объектами дисциплины. Отсутствуют выводы, конкретизация и доказательность изложения. Речь неграмотная. Дополнительные и уточняющие вопросы преподавателя не приводят к коррекции ответа студента не только на поставленный вопрос, но и на другие вопросы дисциплины.

0 баллов - при полном отсутствии ответа, имеющего отношение к вопросу.

Кейс-задачи (умения и навыки) – задачи направленные на использование приобретенных знаний и умений в практической деятельности. (*максимум – 5 баллов*)

Критерии оценки

5 баллов Задача решена в обозначенный преподавателем срок. Составлен правильный алгоритм решения задачи, в логическом рассуждении, в выборе формул и решении нет ошибок, получен верный ответ, задача решена рациональным способом. Работа выполнена в полном объеме с соблюдением необходимой последовательности.

4 баллов Задача решена в обозначенный преподавателем срок. Составлен правильный алгоритм решения задачи, в логическом рассуждении и решении нет существенных ошибок; правильно сделан выбор формул для решения; есть объяснение решения, но задача решена нерациональным способом или допущено не более двух несущественных ошибок, получен верный ответ.

3 балла Задача решена с задержкой. Работа выполнена не полностью, но объем выполненной части таков, что позволяет получить правильные результаты и выводы. Составлен правильный алгоритм решения задачи, в логическом рассуждении и решении нет существенных ошибок; правильно сделан выбор формул для решения; есть объяснение решения, но задача решена нерациональным способом или допущено не более двух несущественных ошибок, получен верный ответ.

2 балла Задача решена частично, с большим количеством вычислительных ошибок, объем выполненной части работы не позволяет сделать правильных выводов.

0 баллов Задача не решена. Ситуация не проанализирована.

Эссе (навыки) – средство, позволяющее оценить умение обучающегося письменно излагать суть поставленной проблемы, самостоятельно проводить анализ этой проблемы с использованием знаний и умений, приобретаемых в рамках изучения предыдущих и данной дисциплины, делать выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме. **Реферат (навыки)** – средство, позволяющее оценить умение обучающегося письменно излагать суть поставленной проблемы, самостоятельно проводить анализ этой проблемы с использованием знаний и умений, приобретаемых в рамках изучения предыдущих и данной дисциплины, делать выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме (*максимум – 6 баллов*).

Критерии оценки

6 баллов. Ответ демонстрирует умения умение правильно использовать специальные термины и понятия, показатели; синтезировать, анализировать, обобщать представленный материал,

устанавливать причинно-следственные связи, формулировать правильные выводы; аргументировать собственную точку зрения. Реферат выполнен на актуальную тему. Проблема раскрыта полностью и глубоко. Обоснованы способы и методы работы с материалом. Показан высокий уровень умения работать с литературой, систематизировать и структурировать материал. Привлечены новейшие работы по проблеме (журнальные публикации, материалы сборников научных трудов и т.д.).

Правильно оформлены все разделы реферата, ссылки, графические материалы. Ошибки и опечатки в тексте отсутствуют.

4 баллов Ответ демонстрирует умения умение правильно использовать специальные термины и понятия, показатели; синтезировать, анализировать, обобщать представленный материал, устанавливать причинно-следственные связи, формулировать правильные выводы. Реферат выполнен на актуальную тему. Проблема раскрыта недостаточно. Обоснованы способы и методы работы с материалом. Показан средний уровень умения работать с литературой, систематизировать и структурировать материал. Привлечено мало новейших работ по проблеме (журнальные публикации, материалы сборников научных трудов и т.д.). Правильно оформлены все разделы реферата, ссылки, графические материалы. Ошибки и опечатки в тексте отсутствуют.

2 балла. Ответ демонстрирует умение правильно использовать специальные термины и понятия, показатели изучаемой дисциплины. Реферат выполнен на актуальную тему. Проблема раскрыта недостаточно. Не обоснованы способы и методы работы с материалом. Показан низкий уровень умения работать с литературой, систематизировать и структурировать материал. Привлечено мало новейших работ по проблеме (журнальные публикации, материалы сборников научных трудов и т.д.). Правильно оформлены все разделы реферата, ссылки, графические материалы. Ошибки и опечатки в тексте отсутствуют.

0 баллов. Ответ не содержит демонстрации получаемых в процессе изучения дисциплины знаний и умений. Реферат не выполнен.

Контрольная работа выполненная в рамках **аудиторного** практического занятия включает теоретический вопрос (оценка знаний – мах 5 баллов), кейс-задачу (оценка умений – мах 10 баллов) и эссе (оценка навыков – мах 15 баллов).

Критерии оценки ответа на теоретический вопрос (знания):

5 баллов – при полном знании и понимании содержания раздела, отсутствии ошибок, неточностей, демонстрации студентом системных знаний и глубокого понимания закономерностей; при проявлении студентом умения самостоятельно и творчески мыслить;

4 баллов – при полном содержательном ответе, отсутствии ошибок в изложении материала и при наличии не более четырех неточностей;

3 баллов – показано понимание, но неполное знание вопроса, недостаточное умение формулировать свои знания по данному разделу;

2 балла – при несоответствии ответа, либо при представлении только плана ответа;

1 балл – при полном несоответствии всем критериям;

0 баллов – при полном отсутствии текста (ответа), имеющего отношение к вопросу.

Кейс-задачи (умения) – задания, позволяющие оценивать умения синтезировать, анализировать, обобщать фактический и теоретический материал с формулированием конкретных выводов, установлением причинно-следственных связей;

Критерии оценки

10 баллов. При выполнении задания нет затруднений, получен верный ответ, задание выполнено рациональным способом. Сделаны правильные выводы.

7 баллов. При выполнении задания нет затруднений, получен верный ответ, задание выполнено рациональным способом. Сделаны неправильные выводы.

4 балла. При выполнении задания возникли затруднения, получен верный ответ. Сделаны неправильные выводы.

2 балла. Задание выполнено, но допущены незначительные ошибки, искажающие выводы.

0 баллов. Задание не выполнено.

Эссе (навыки) - самостоятельная письменная работа на тему, предложенную преподавателем, направленная на развитие навыков самостоятельного творческого мышления и письменного изложения собственных мыслей.

Критерии оценки

15 баллов. Ответ демонстрирует умения умение правильно использовать специальные термины и понятия, показатели; синтезировать, анализировать, обобщать представленный материал, устанавливать причинно-следственные связи, формулировать правильные выводы; аргументировать собственную точку зрения.

10 баллов Ответ демонстрирует умения умение правильно использовать специальные термины и понятия, показатели; синтезировать, анализировать, обобщать представленный материал, устанавливать причинно-следственные связи, формулировать правильные выводы.

5 баллов. Ответ демонстрирует умение правильно использовать специальные термины и понятия, показатели изучаемой дисциплины.

0 баллов. Ответ не содержит демонстрации получаемых в процессе изучения дисциплины знаний и умений.

Контрольная работа выполненная в рамках **самостоятельной работы** включает два теоретических вопроса (оценка знаний – мах 5 баллов за один вопрос) и эссе (оценка умений и навыков – мах 20 баллов).

Критерии оценки ответа на 1 теоретический вопрос (знания):

5 баллов – при полном знании и понимании содержания раздела, отсутствии ошибок, неточностей, демонстрации студентом системных знаний и глубокого понимания закономерностей; при проявлении студентом умения самостоятельно и творчески мыслить;

4 баллов – при полном содержательном ответе, отсутствии ошибок в изложении материала и при наличии не более четырех неточностей;

3 баллов – показано понимание, но неполное знание вопроса, недостаточное умение формулировать свои знания по данному разделу;

2 балла – при несоответствии ответа, либо при представлении только плана ответа;

1 балл – при полном несоответствии всем критериям;

0 баллов – при полном отсутствии текста (ответа), имеющего отношение к вопросу.

Эссе (навыки) - самостоятельная письменная работа на тему, предложенную преподавателем, направленная на развитие навыков самостоятельного творческого мышления и письменного изложения собственных мыслей.

Критерии оценки

20 баллов. Ответ демонстрирует умения умение правильно использовать специальные термины и понятия, показатели; синтезировать, анализировать, обобщать представленный материал, устанавливать причинно-следственные связи, формулировать правильные выводы; аргументировать собственную точку зрения.

10 баллов Ответ демонстрирует умения умение правильно использовать специальные термины и понятия, показатели; синтезировать, анализировать, обобщать представленный материал, устанавливать причинно-следственные связи, формулировать правильные выводы.

5 баллов. Ответ демонстрирует умение правильно использовать специальные термины и понятия, показатели изучаемой дисциплины.

0 баллов. Ответ не содержит демонстрации получаемых в процессе изучения дисциплины знаний и умений.

Если за ответы на контрольной точке обучающийся не получил удовлетворяющее его количество баллов, то он может получить **поощрительные баллы за подготовку статей (не более 15 баллов)**.

Статья – средство, позволяющее оценить умение обучающегося письменно излагать суть поставленной проблемы, самостоятельно проводить ее анализ с использованием знаний, умений и навыков, приобретаемых в рамках изучения предыдущих и данной дисциплины, делать выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме.

Критерии оценки

15 баллов. Статья объемом не менее 4 страниц демонстрирует умение проведения самостоятельного актуального научно-практического исследования, правильно оформлена, содержит оригинальный анализ проблемы, подтвержденный статистическими и/или отчетными данными, графическим материалом. В ней рассмотрены возможные пути решения проблемы, сформулировать правильные выводы и предложения, отражающие авторскую точку зрения.

10 баллов. Статья объемом не менее 3 страниц демонстрирует умение проведения самостоятельного актуального научно-практического исследования, правильно оформлена, содержит типовой анализ проблемы, подтвержденный статистическими и/или отчетными данными. В ней рассмотрены возможные пути решения проблемы, сформулировать правильные выводы и предложения.

5 балл. Статья объемом не менее 2 страниц представлена в виде тезисов, демонстрирует умение проведения самостоятельного актуального научно-практического исследования, правильно оформлена, содержит анализ проблемы, подтвержденный отдельными статистическими и/или отчетными данными. В ней сформулированы правильные выводы и предложения.

При проведении итоговой аттестации «зачет» преподавателю с согласия студента разрешается выставлять оценки («зачтено», «незачтено») по результатам набранных баллов в ходе текущего контроля успеваемости в семестре по выше приведенной шкале.

В случае отказа – студент сдает зачет по приведенным выше вопросам и заданиям. Итоговая успеваемость (*зачет*) не может оцениваться ниже суммы баллов, которую студент набрал по итогам текущей и промежуточной успеваемости.

При сдаче *зачета* к заработанным в течение семестра студентом баллам прибавляются баллы, полученные на *зачете* и сумма баллов переводится в оценку.

Критерии и шкалы оценивания ответа на зачете

По дисциплине «Развитие компетенций менеджера проекта» к зачету допускаются студенты, выполнившие и сдавшие практические работы по дисциплине, имеющие ежемесячную аттестацию и наличие по текущей успеваемости более 45 баллов. Студентам, набравшим более 55 баллов, зачет выставляется по результатам текущей успеваемости, студенты, набравшие от 45 до 54 баллов, сдают зачет по вопросам, предусмотренным РПД.

Критерии и шкалы оценивания ответа на зачете

Сдача зачета может добавить к балльно-рейтинговой оценке магистрантов не более 10 баллов. Итоговая успеваемость не может оцениваться ниже суммы баллов, которую магистрант набрал по итогам текущей и промежуточной успеваемости.

Вопрос билета	Количество баллов
Вопрос 1	до 5
Кейс-задача	до 5

Теоретический вопрос

5 баллов выставляется магистранту, полностью освоившему материал дисциплины или курса в соответствии с учебной программой, включая вопросы рассматриваемые в рекомендованной программой дополнительной справочно-нормативной и научно-технической литературы, свободно владеющему основными понятиями дисциплины. Требуется полное понимание и четкость изложения ответов по заданию (билету) и дополнительным вопросам, заданных экзаменатором. Дополнительные вопросы, как правило, должны относиться к материалу дисциплины или курса, не отраженному в основном задании (билете) и выявляют полноту знаний магистранта по дисциплине.

4 балла заслуживает магистрант, ответивший полностью и без ошибок на вопросы задания и показавший знания основных понятий дисциплины в соответствии с обязательной программой курса и рекомендованной основной литературой.

3 балла дан недостаточно полный и недостаточно развернутый ответ. Логика и последовательность изложения имеют нарушения. Допущены ошибки в раскрытии понятий, употреблении терминов. Магистрант не способен самостоятельно выделить существенные и несущественные признаки и причинно-следственные связи. Магистрант может конкретизировать обобщенные знания, доказав на примерах их основные положения только с помощью преподавателя. Речевое оформление требует поправок, коррекции.

2 балла дан неполный ответ, представляющий собой разрозненные знания по теме вопроса с существенными ошибками в определениях. Присутствуют фрагментарность, нелогичность изложения. Магистрант не осознает связь данного понятия, теории, явления с другими объектами дисциплины. Отсутствуют выводы, конкретизация и доказательность изложения. Речь неграмотная. Дополнительные и

уточняющие вопросы преподавателя не приводят к коррекции ответа магистранта не только на поставленный вопрос, но и на другие вопросы дисциплины.

1 балл дан неполный ответ, представляющий собой разрозненные знания по теме вопроса с существенными ошибками в определениях. Присутствуют фрагментарность, нелогичность изложения. Магистрант не осознает связь данного понятия, теории, явления с другими объектами дисциплины. Отсутствуют выводы, конкретизация и доказательность изложения. Речь неграмотная. Дополнительные и уточняющие вопросы преподавателя не приводят к коррекции ответа магистранта не только на поставленный вопрос, но и на другие вопросы дисциплины.

0 баллов - при полном отсутствии ответа, имеющего отношение к вопросу.

Оценивание кейс-задачи

5 баллов Задачи решены в полном объеме с соблюдением необходимой последовательности.

4 балла Задачи решены с небольшими недочетами.

2 баллов Задачи решены не полностью, но объем выполненной части таков, что позволяет получить правильные результаты и выводы.

1 баллов Задачи решены частично, с большим количеством вычислительных ошибок, объем выполненной части работы не позволяет сделать правильных выводов.

0 баллов Задачи не решены или работа выполнена не полностью, и объем выполненной части работы не позволяет сделать правильных выводов.

7.3. Примерные оценочные материалы для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины «Развитие компетенций менеджера проекта»

Вопросы для устного опроса:

Тема 1. Общее понятие о лидерстве

1. Общее понятие о лидерстве
2. Развитие взглядов на определение «лидерства»
3. Лидерство и руководство
4. Особенности поведения людей в организации

Тема 3. Лидерство в проекте

1. Лидерство в проектной команде: общее понятие и основные компетенции
2. Коучинг в управлении проектами
3. Организация коммуникаций в проектной команде
4. Управление знаниями проекта

Тема 4. Развитие лидерских компетенций

1. Понятие лидерских компетенций
2. Личностный ресурс лидера
3. Модель компетенций лидера
4. Шестнадцать лидерских компетенций

Тема 5. Понятие команды

1. Сущность, теория, значение команды
2. Эффективность команды
3. Командные роли

Тема 7. Процесс командообразования

1. Общая характеристика процесса командообразования
2. Этапы командообразования (нормативная модель)
3. Юнгианская типология как основа комплектования проектных групп
4. Концепция командных ролей Р. М. Белбина
5. «Колесо команды» Марджерисона—МакКенна
6. Модель эффективности команды Т7.
7. Модель Ленсиони.
8. Модель ЛаФасто и Ларсона.

Тема 9. Мотивация и развитие команды

1. Особенность мотивационной структуры персонала, мотивационные якоря Эдгара Шейна
2. Подходы к выявлению мотивационных приоритетов и выбору стимулов у разных поколений
3. Практические инструменты диагностики мотивационных приоритетов сотрудников, мотивационное интервью
4. Понятие развития и его соотнесение с деятельностью человека. Области развития.
5. Рефлексия как управленческая коммуникация лидера
6. Развитие осознанности

Примерные кейс-задачи:

Тема 1. Общее понятие о лидерстве

Кейс-задача

Уильям Х. Гейтс, возможно, является одним из самых влиятельных людей в отрасли, производящей персональные компьютеры. В 1980 г. в его компанию "Майкрософт" обратилась корпорация "Аи Би Эм" относительно разработки операционной системы для ее нового персонального компьютера. Благодаря усилиям недавно нанятого программиста "Майкрософт" смогла предложить "Аи Би Эм" теперь всем известную программу MS-DOS, которая используется во всех персональных компьютерах "Аи Би Эм" и совместимых с ними компьютерах. Впоследствии "Майкрософт" стала буквально незаменимой в отрасли компьютеров. Компания поставляла математическое обеспечение, которое профессиональные программисты используют на компьютерах производства "Аи Би Эм" и "Эпл". Под руководством Гейтса "Майкрософт" установила стандарты для программ, которые управляют сетями персональных компьютеров и периферийных устройств. В данный момент разрабатывается операционная система для второго поколения персональных компьютеров "Аи Би Эм". Стратегия установления новых стандартов, что в дальнейшем гарантирует долю на многих рынках, сделала "Майкрософт" крупнейшей компанией по разработке математического обеспечения в США, а Гейтса — миллиардером. Согласно журналу "Уолл Стрит Джарнл", «эта стратегия основывается исключительно на силе воли господина Гейтса, а также на его умении убеждать, уговаривать, а иногда и припугивать своих самых крупных клиентов, заставляя их покупать умопомрачительные персональные компьютеры, которые на каждом шагу пользуются услугами "Майкрософт"». Легенды о тактике сильной руки, применяемой Гейтсом, знают все. В 1985г. когда Джон Скалли из "Эпл" разрабатывал язык "МакБейсик" для своего персонального компьютера "Макинтош", Гейтс пригрозил остановить действие купленной "Эпл" лицензии на использование программ, которые "Майкрософт"; разработала для "Эпл-П", если Скалли не закроет проект "МакБейсик". Учитывая, что дела с линией "Макинтоша" тогда обстояли плохо, а необходимые для многих счетов средства поступали только с линии "Эпл-П", Скалли оставалось, как согласиться. Многие клиенты и конкуренты уважают Гейтса и восхищаются им. Джон Роуч, высшее административное лицо компании "Тэнди", говорит: "В этой отрасли нет никого более надежного, чем Билл Гейтс". Гейтсу известны планы дальнейшего развития продукции большинства ведущих производителей компьютеров. Другие считают Гейтса надменным и слишком амбициозным. Они утверждают, что осведомленность о деловых планах такого большого числа компаний дает ему незаслуженное преимущество и создает потенциальный конфликт интересов. Другие, однако же, ждут не дождутся, когда "Аи Би Эм" решит, что она стала уязвимой для Гейтса и "Майкрософта", и прекратит свои отношения с ними.

Вопросы к кейсу:

- 1) Влиятелен ли Билл Гейтс? Обладает он больше властью или харизмой?

- 2) Какой тип власти он использует?
- 3) Можно ли назвать Гейтса лидером?
- 4) Использует ли Билл Гейтс для своего влияния такие методы, как убеждение или вовлечение трудящихся в принятие решений?

Тема 2. Концепции лидерства

Кейс-задача

Определение основы власти и соответствующего ей источника власти.

Цель работы: *Получить практические навыки по определению источника власти и применению его для влияния на окружающих.*

Умения и навыки: *определять основы и источники власти, а также выявлять ситуации в которых можно наилучшим образом применять те или иные источники власти.*

Выполнение задания 4 включает в себя три этапа:

Этап 1. Ознакомиться с теоретическими сведениями и ответить на контрольные вопросы:

1. Кем была заложена основа в классификации источников власти?
2. Кто еще исследовал проблему источников власти?
3. На какие группы в настоящее время делятся все источники власти?
4. Какие источники относятся к личностной основе власти?
5. Какие источники относятся к организационной основе власти?

Этап 2. Определить основу власти и соответствующий ей источник власти, используя задание по указанному преподавателем варианту.

Этап 3. Дать характеристику сильных и слабых сторон определенной Вами власти. Привести примеры, в каких ситуациях можно использовать, для укрепления своей власти, данный источник власти.

Варианты заданий

Вариант 1

Начальник цеха дал указание рабочим выполнить срочный заказ. Если к намеченному сроку задание не будет сделано, то работники будут лишены премиальных выплат. Какую власть использует в данной ситуации начальник цеха для усиления своего влияния на рабочих?

Вариант 2

Сотрудник финансового отдела обратился к программисту предприятия с просьбой об установке новой программы в его ПК. В какой зависимости находится сотрудник финансового отдела от программиста?

Вариант 3

На проходной завода охранник просит нового сотрудника показать пропуск. Какую власть оказывает охранник в данной ситуации на работника завода?

Вариант 4

Руководитель маркетингового отдела просит выйти в выходные дни своих сотрудников для оформления срочных заказов, обещав им хорошо заплатить за сверхурочные. Какому источнику власти отдал предпочтение руководитель маркетингового отдела для усиления своего влияния на подчиненных?

Вариант 5

Начальник отдела снабжения является сыном генерального директора данного предприятия. Какую власть он может использовать для усиления своего влияния на подчиненных?

Вариант 6

Токарь Иванов является уважаемым и знающим человеком на предприятии. В своем цеху он лидер коллектива. Иванов попросил коллегу подменить его в свою смену, на что тот сразу дал согласие.

Тема 4. Развитие лидерских компетенций

Кейс-задача

В компании N сменился директор по маркетингу. Нового руководителя сотрудники приняли настороженно, предложенные проекты откровенно «саботировали», а на тренинг, специально организованный с целью повышения квалификации (бесплатный и организованный внешним провайдером), вовсе никто не пришел, хотя все специалисты были оповещены о мероприятии заранее. Руководитель отдела не понимал, что происходит.

Ситуация прояснилась на одном из собраний. Руководитель отдела решил ввести прозрачную систему оценки работы. По этому поводу было созвано совещание для того, чтобы открыто обсудить нововведение со всеми сотрудниками отдела. На собрании все сотрудники стали активно возражать против изменений, и только одна сотрудница молчала, бросая одобрительные взгляды в сторону коллег. Когда ее спросили, что она думает по поводу новой системы, она ответила, что полностью согласна с коллективом.

Побеседовав с другими сотрудниками компании, руководитель отдела маркетинга выяснил, как ранее строилась работа отдела. Прежний руководитель отдела использовал в своей работе авторитарный стиль руководства. Все решения он принимал единолично, не советуясь с коллегами, а поручения и задачи подчиненным ставил как ему было удобно (при этом не всегда учитывал специализацию того или иного сотрудника). Сотрудники привыкли все сложные вопросы решать через эту самую молчаливую сотрудницу – она была правой рукой прежнего руководителя и, как правило, помогала решать все их проблемы.

Проведенная социометрия подтвердила догадки руководителя – молчаливая сотрудница считалась явным лидером коллектива.

1. О каком типе лидерства идет речь в кейсе (конструктивный или деструктивный)?
2. Назовите причины появления подобного лидера в отделе?
3. Каковы должны быть действия нового руководителя по устранению этих причин.

Тема 6. Командная динамика

Кейс-задача

Василий Иванов окончил первый курс университета и, поскольку его интересовала логистика, летом решил подработать грузчиком на предприятии в родном городе. В первый рабочий день его направили к заведующему складом. Завскладом определил его в небольшую бригаду, которая осуществляла погрузку транспорта, увозившего с фабрики готовую продукцию. Все работники бригады были старше Васи минимум на 15 лет. Получилось так, что Вася не включился во внерабочую жизнь бригады: он не проводил обеденные перерывы с остальными рабочими, не ходил на перекуры, а по пятницам не пил вместе с ними пиво в баре напротив фабрики. Ему это было неинтересно.

После двух недель работы Вася с удивлением заметил, насколько мал объем выполняемой бригадой работы и насколько неэффективна организация деятельности. Казалось, грузчики только и делают, что стоят и разговаривают, а иногда даже прячутся, когда надо было что-то сделать. При этом регулярно образовывались очереди из автомобилей на погрузку. Часто оказывалось, что Вася один загружал грузовик, в то время как другие члены бригады где-нибудь слоняются. Когда Вася высказал это старшему члену бригады - Петру, то Петр дал понять, что если Васе что-то не нравится - он может уйти, но если он пожалуется начальству, то сильно пожалеет об этом.

Вася попытался объяснить: «Ты что, Петр? Я просто стараюсь делать свою работу. Платят неплохо, вот я и не слоняюсь без дела. Через несколько недель уеду в университет, и мне хотелось бы лучше всё узнать и понять. Но, честно говоря, я рад тому, что я такой, как вы тут». Петр ответил ему: «Сынок, если бы ты побыл здесь с моё, ты был бы точно таким же как мы».

Вопросы для обсуждения:

1. Какие типы групп существуют в данном случае?
2. Каковы основные неформальные роли членов бригады и Васи?
3. Каков был статус Васи в группе? Почему? 4. Почему Вася не был принят в группу?
5. Насколько справедливо последнее высказывание Петра?

Тема 8. Особенности управления проектной командой

Кейс-задача

Вы – руководитель отдела X.

Вашему отделу поручен важный проект. Он должен быть выполнен силами Ваших подчиненных. Первый кандидат на участие в проекте – опытный сотрудник, с высоким уровнем самомотивации, не раз выполнявший подобные задачи. Второй – сотрудник, хорошо зарекомендовавший себя в работе, но который не имеет подобного опыта. Третий – сотрудник на испытательном сроке, с отличным релевантным образованием, который стремится закрепиться в компании и зарекомендовать себя. У Вас нет возможности самому участвовать в проекте, Вы можете только осуществить промежуточный и итоговый контроль.

Кому Вы поручите проект? Почему?

Примерная тематика рефератов:

1. Эффективное построение команды.
2. Идеальный лидер.
3. Эмоциональный интеллект. Типология стилей лидерства Дениэла Гоулмана..
4. Типология и факторы формирования команд.
5. Формирование состава команды.
6. Этапы жизненного цикла команды.

Примерная тематика эссе:

1. Эволюция лидерства.
2. Теории лидерства.
3. Теории великого человека.
4. Теории влияния.
5. Теории взаимоотношений.
6. Эффективное построение команды.
7. Идеальный лидер.
8. Команда. Практические аспекты.
9. Лидерство в управлении организацией

Типовые контрольные работы для студентов очной формы обучения

Контрольная точка № 1 (темы 1-3)

Теоретический вопрос (оценка знаний):

Отличительные черты неформальных групп. (5 баллов).

Кейс-задача (оценка умений):

Ознакомьтесь с ситуацией и ответьте на вопросы (7 баллов)

Корпорация "Ремингтон Продактс" производит электробритвы. С конца 40-х годов до конца 60-х компания росла и процветала благодаря своей репутации производителя электробритв самого лучшего качества. Хотя «Ремингтон Продактс» была частью холдинга конгломерата «Сперри Рэнд», ее возглавлял сам основатель корпорации. В 1967г. самый первый владелец: ушел на пенсию и его место занял инженер, страстно увлекавшийся новой продукцией. На протяжении последних 12 лет он направлял все усилия корпорации на совершенствование продукции. В модель вносились изменения каждые 6 месяцев. Иногда они были настолько незначительными, что потребители их практически не замечали. Даже и в такой ситуации внедрение новой означало, что компания переставала производить предыдущую модель. Розничные торговцы боялись держать товарный запас электробритв Ремингтон, потому что модели устаревали чуть ли не в пределах суток. Положение компании электробритв начало ослабевать, и эта тенденция продолжалась в течение нескольких лет. В 1979 г. Виктор Киам выкупил «Ремингтон Продактс» у "Спэрри Рэнд". После того как жена купила ему электробритву Ремингтон, он пришел к выводу, что «Ремингтон Продактс» стоит того, чтобы ее со-хранить. Знаток электробритв с практической стороны, Виктор Киам утверждал, что ни одна электробритва не бреет лучше, чем Ремингтон. Когда Киам стал владельцем «Ремингтон Продактс», он внес кардинальные изменения в деятельность компании. Первое, что он сделал, это собрал в одну группу руководителей из разных компаний, с кем работал долгие годы, отпустив прежних руководителей 'Ремингтона". Затем он наметил дальнейшие сокращения и в производстве: освободил трех из четырех управляющих производствами и большую часть инженеров. Перестроив компанию и придав ей "скорость и эффективность", Киам взялся за этические нормы компании. Многие сотрудники, которых Киам не

хотел увольнять, ушли из компании, не выдержав связанного с переменами напряжения. Чтобы остановить эту опасную тенденцию, сотрудников стали знакомить с планами Киама по развитию компании, и все до единого стали участниками программ стимулирования. Когда организация несколько стабилизировалась, внимание еще раз было направлено на электробритву. Были сняты все хромированные детали и внешние дополнения, придававшие лишний вес, но никак не улучшавшие ее действия. Улучшенный дизайн был дешевле для исполнения, так что экономия на себестоимости пошла на пользу потребителю. Розничных торговцев заверили, что номенклатура производства останется стабильной, и что заказы будут выполняться в течение 24ч. Оздоровлению компании Ремингтон Продактс» помогли также и другие новации маркетинга, такие, как компактный чехол и гарантия возврата денег.

Вопросы к кейсу:

1. Определите к какому типу лидера можно определить Виктора Киама?
2. Каков был стиль руководства Киама: ориентированным на работу или на человека?
3. В какую сторону, по вашему мнению, может измениться ситуация в «Ремингтон Продактс», когда компания придет в норму? Потребуется ли ей гибкий или адаптивный стиль руководства?

Эссе (оценка навыков):

Составьте эссе на предложенную тему (8 баллов)

1. Способности и навыки идеального тимбилдера.

Контрольная точка № 2 (темы 4-6)

Теоретический вопрос (оценка знаний):

Этапы командообразования (нормативная модель). (5 баллов).

Кейс-задача (оценка умений):

Ознакомьтесь с ситуацией и ответьте на вопросы (7 баллов)

Вы устроились работать в компанию вашей мечты - международную корпорацию. Вас взяли на должность исполняющего обязанности начальника отдела организационного развития (предыдущая руководительница отдела ушла в декретный отпуск, и вы временно ее заменяете). Сам отдел создан недавно после реструктуризации компании, и никто толком не знает, чем он должен заниматься. Вам предстоит выстроить работу отдела так, чтобы он органично вписывался в систему отношений в компании и приносил пользу И, конечно, вам хочется зарекомендовать себя как хорошего руководителя.

Однако по прошествии времени вы понимаете, что это будет нелегко. Ваши подчиненные намного старше вас и привыкли работать с предыдущей руководительницей. Они постоянно сравнивают вас с ней, причем не в вашу пользу. Кроме того, приставка «и. о.» - исполняющий обязанности явно не прибавляет вам авторитета, и ваши подчиненные воспринимают вас как временную фигуру.

Вы решаете наладить отношения с коллегами в неформальной обстановке. К тому же у вас появился удачный повод - ваш день рождения. Вы решаете устроить настоящий банкет и в пятницу вечером накрываете праздничный стол в офисе. Но после поздравлений вашего вышестоящего руководства все сразу же разбегаются, так как у каждого сотрудника нашелся повод «улизнуть». Вы сидите в одиночестве за богатым столом и думаете о том, что же вам делать дальше.

Вопросы:

1. Как проявились лидерские функции в поведении менеджера? Какая ориентация лидера - на производственную задачу или на подчиненных - преобладает?
2. Присутствуют ли какие-либо черты, характерные для лидеров в соответствии с исследованиями Стогдилла? Каких черт ему явно не хватает?
3. Какой стиль, в соответствии с решеткой Блейка и Моутон, характерен для лидера в описанной ситуации? Определите его примерные координаты на матрице. Какие рекомендации вы могли бы дать ему, опираясь на концепцию Блейка и Моутон?

Эссе (оценка навыков):

Составьте эссе на предложенную тему (8 баллов)

1. Как из аморфной группы сделать команду?

Контрольная точка № 3 (темы 7-9)

Теоретический вопрос (оценка знаний):

Комплектование проектной команды (5 баллов).

Кейс-задача (оценка умений):

Ознакомьтесь с ситуацией и ответьте на вопросы (7 баллов)

В 1961 в Иерусалиме за геноцид против евреев был обвинен Адольф Эйхман. Его оборона была самым ужасным примером типа поведения Бюрократа. Эйхман описывал свою роль в Третьем Рейхе как “администратор поездов”. На одном конце железнодорожных путей были дома жертв, а на другом конце лагеря смерти. Эйхман утверждал, его ответственность ограничивалась проверкой эффективности движения поездов. С другой стороны, есть много случаев, когда строгое следование правилам/инструкциям спасало жизни. Организуйте дискуссию об этом этическом феномене.

В литературе существует множество примеров тому, как менеджеры-бюрократы мешают и срывают производительность. Например, управляющие советской фабрики в коммунистическом режиме, наподобие берлинцам, поняли невозможность удовлетворять официальные квоты на производство, не нарушая законы, установленные ограничения на промышленность и курс партии.

Приведите по три простых примера и опишите последствия в каждом из приведенных случаев.

Эссе (оценка навыков):

Составьте эссе на предложенную тему (8 баллов)

1. Отличительные признаки лидера проекта

Типовые контрольные работы для студентов заочной формы обучения

Типовая аудиторная контрольная работа для студентов заочной формы обучения:

Теоретический вопрос (оценка знаний):

Основные типы ролевых структур команды и стили руководства. (5 баллов).

Кейс-задача (оценка умений):

Ознакомьтесь с ситуацией и ответьте на вопросы (10 баллов)

Генералом корабля был Капитан Пикард, один из самых славных управляющих, которых вы когда-либо видели. Он обладал всеми необходимыми способностями и талантами, чтобы управлять всем чем угодно, начиная с космического корабля и заканчивая General Motors Corp. Вот некоторые из его многочисленных особенностей, которые могут быть применимы руководителями в любой компании:

a. Он знал корабль изнутри и снаружи: фактически, также хорошо, если не лучше, чем весь экипаж корабля. Хорошо осведомленный и знающий менеджер может передать это знание своей команде.

b. Он не старался всем понравиться, но он вызывал уважение (которое нужно заслужить и требует времени).

c. При возникновении проблемы, он созывал весь персонал в комнату для конференций, где они сообща обсуждали ситуацию, капитан просил всех высказать свое мнение и слушал их комментарии.

d. Если же один из членов экипажа делал что-то выходящее за рамки, то капитан вызывал члена экипажа в свой офис (в конфиденциальном порядке) и объявлял ему выговор в течение одной минуты и больше не возвращался к этой теме.

e. Если у члена экипажа возникла проблема или ему нужно встретиться с капитаном, то у Пикарда всегда открыты двери, он может выслушать и дать самый честный ответ...точка.

Пикард близок к своим подчиненным, но он не формирует слишком тесных личных отношений. Он держит дистанцию и не делится событиями личной жизни кроме одного или двух старших по должности подчиненных. Он превосходный слушатель и не боится сделать ошибку. Если он пользуется шансом и это впоследствии оказывается неверным решением, то капитан расценивает свой

промах как опыт, обогащающий его знанием. В заключение, кажется, он следует теории "единожды не осведомлен, дважды глуп". Если кто-нибудь из персонала или членов команды совершает ошибку, то это считается нормальным, если не совершит ее снова. И вы никогда не услышите от него "Потому что я так сказал".

Сравните характер Капитана Пикарда с описанием Адизеса эффективного лидера. Ответьте на вопрос: «Является ли Пикард РАЕІ (идеальным лидером)?»

Эссе (оценка навыков):

Составьте эссе на предложенную тему (15 баллов)

1. Руководитель как стратегический лидер команды.

В процессе освоения дисциплины «Развитие компетенций менеджера проекта» студентами, обучающимися **по заочной форме**, в качестве самостоятельной подготовки, предусмотрено выполнение контрольной работы. Контрольная работа разработана в 10 вариантах. Вариант назначается студенту по последней цифре зачетной книжки, при этом цифра «0» соответствует варианту № 10.

Целью контрольной работы является оценка самостоятельного освоения материала студентами-заочниками. Контрольная работа включает: два теоретических вопроса и эссе.

Типовая контрольная работа для студентов заочной формы обучения

Теоретические вопросы (оценка знаний):

Анализ неформальных коммуникаций в организации. (5 баллов);

Системное мышление лидера. (5 баллов).

Эссе (оценка умений и навыков):

Составьте эссе на предложенную тему (20 баллов):

Тема: Креативность в бизнесе.

В данном разделе РПД приведены типовые задания для проведения текущего контроля успеваемости студентов. Полный перечень заданий содержится в учебно-методическом комплексе по дисциплине «Развитие компетенций менеджера проекта», который размещен в электронной информационно-образовательной среде Университета и доступен для обучающегося через его личный кабинет на сайте Университета.

Вопросы и задания к зачету

Теоретические вопросы

1. Понятие личности.
2. Компоненты теории личности.
3. Личность в группе.
4. Основные роли индивидов.
5. Понятия коллективизм, негативизм, конформизм.
6. Групповое единомыслие.
7. Стиль руководства
8. Основные понятия, характеризующие группы.
9. Типология групп.
10. Малые профессиональные группы.
11. Причины возникновения неформальных групп.
12. Отличительные черты неформальных групп.
13. Сходства и различия формальных и неформальных групп.
14. Методы управления неформальными группами.
15. Общее понятие о лидерстве
16. Развитие взглядов на определение «лидерства»
17. Лидерство и руководство
18. Особенности поведения людей в организации
19. Традиционные концепции лидерства

20. Ситуационные теории лидерства
21. Поведенческий подход к исследованию лидерства
22. Современные концепции лидерства
23. Лидерство в проектной команде: общее понятие и основные компетенции
24. Коучинг в управлении проектами
25. Организация коммуникаций в проектной команде
26. Управление знаниями проекта
27. Понятие лидерских компетенций
28. Личностный ресурс лидера
29. Модель компетенций лидера
30. Шестнадцать лидерских компетенций
31. Сущность, теория, значение команды
32. Эффективность команды
33. Командные роли
34. Понятие групповой динамики
35. Модель Дрекслера – Сиббета
36. Модель спиральной динамики Грейвза
37. Виды команд
38. Общая характеристика процесса командообразования
39. Этапы командообразования (нормативная модель)
40. Юнгианская типология как основа комплектования проектных групп
41. Концепция командных ролей Р. М. Белбина
42. «Колесо команды» Марджерисона—МакКенна
43. Модель эффективности команды T7.
44. Модель Ленсиони.
45. Модель ЛаФасто и Ларсона.
46. Комплектование проектной команды
47. Мотивация участников проектной команды
48. Управление конфликтами в проектной команде
49. Методы активизации групповой работы в проекте
50. Управление развитием и эффективностью проектной команды
51. Матрица ответственности
52. Особенность мотивационной структуры персонала, мотивационные якоря Эдгара Шейна
53. Подходы к выявлению мотивационных приоритетов и выбору стимулов у разных поколений
54. Практические инструменты диагностики мотивационных приоритетов сотрудников, мотивационное интервью
55. Понятие развития и его соотнесение с деятельностью человека. Области развития.
56. Рефлексия как управленческая коммуникация лидера
57. Развитие осознанности

Кейс-задачи

Задание 1.

Вы – руководитель отдела X.

Вашему отделу поручен важный проект. Он должен быть выполнен силами Ваших подчиненных. Первый кандидат на участие в проекте – опытный сотрудник, с высоким уровнем самомотивации, не раз выполнявший подобные задачи. Второй – сотрудник, хорошо зарекомендовавший себя в работе, но который не имеет подобного опыта. Третий – сотрудник на испытательном сроке, с отличным релевантным образованием, который стремится закрепиться в компании и зарекомендовать себя. У Вас нет возможности самому участвовать в проекте, Вы можете только осуществить промежуточный и итоговый контроль.

Кому Вы поручите проект? Почему?

Задание 2.

В 1961 в Иерусалиме за геноцид против евреев был обвинен Адольф Эйхман. Его оборона была самым ужасным примером типа поведения Бюрократа. Эйхман описывал свою роль в Третьем Рейхе как “администратор поездов”. На одном конце железнодорожных путей были дома жертв, а на другом конце лагеря смерти. Эйхман утверждал, его ответственность ограничивалась проверкой эффективности движения поездов. С другой стороны, есть много случаев, когда строгое следование правилам/инструкциям спасало жизни. Организуйте дискуссию об этом этическом феномене.

В литературе существует множество примеров тому, как менеджеры-бюрократы мешают и срывают производительность. Например, управляющие советской фабрики в коммунистическом режиме, наподобие берлинцам, поняли невозможность удовлетворять официальные квоты на производство, не нарушая законы, установленные ограничения на промышленность и курс партии.

Приведите по три простых примера и опишите последствия в каждом из приведенных случаев.

Задание 3.

В рекламном бизнесе это называется “методом волосатой руки”. Готовя раскадровку для рекламного ролика, художник специально пририсовывает одному из персонажей чудовищно волосатые руки. Они сразу привлекают внимание (Е)-клиента, который говорит, “Это плохо, исправьте”. В итоге он чувствует, что внес свой вклад и причастен к результатам работы.

Опишите, как бы вы поступили, если бы ваш босс был креативным человеком. Давайте посмотрим на рекламу через призму особенностей стилей –маркетинг для различных людей по-разному. Что нужно Р, А, Е, I в машине? (Р): функциональность машины: достаточно ли места для ног, какой объем багажника, вместимость салона и т.д. (А): гарантийные обязательства, стоимость перепродажи и ремонтпригодность. (Е): его не слишком интересует за сколько можно перепродать эту машину или ее функциональность. Ее креативность, главная идея, стоящая за ней – вот что его привлекает. Что еще можно получить от этой модели, например, можно ли привлечь внимание женщин? (I): кто еще из высокопоставленных людей хочет купить такую же машину?

Задание 4.

В российскую компанию пригласили топ-менеджера из Германии. Первое время он не понимал, почему подчиненные часто опаздывают и срывают сроки. Недопонимание приводило к конфликтам. Менеджер по персоналу объяснил руководителю различия в менталитете немецких и российских сотрудников в отношении времени. Дайте рекомендации относительно работы с немецкими коллегами.

Задание 5.

Проанализируйте причины исхода данных ситуаций. Ваши рассуждения должны быть связаны с темой невербального общения.

а) На презентации Ивана представили новому коллеге. Желая ему понравиться, Иван стал рассказывать смешную историю из своей практики. Коллеге Иван показался хорошим собеседником. Однако впоследствии коллега изменил свое мнение. В середине разговора Иван низко наклонился к своему собеседнику, положив руку на его плечо. В конце беседы Иван выразил надежду на скорую встречу по поводу дальнейшего сотрудничества. Коллега же всем своим видом дал понять, что ему это знакомство не хочется продолжать. По какой причине, на ваш взгляд, коллега изменил свое мнение об Иване?

б) Известно, что толпа людей может стать опасной. По мере увеличения толпа становится все более рассерженной, и возникает вероятность драк и столкновений. Почему это происходит?

в) Преподаватель, объясняя материал группе, встал в проходе около столов, за которыми сидели студенты. Как вы думаете, почему студенты испытывали дискомфорт во время лекции?

8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины

а) Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины

основная

1. Антонов Г. Д. Управление проектами организации : учебник ; ВО - Бакалавриат/Национальный исследовательский Томский политехнический университет; Национальный исследовательский Томский политехнический университет. - Москва:ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2020. - 244 с. - URL: <http://znanium.com/go.php?id=1124349>.
2. Базилевич А. И. Управление проектами : учебник; ВО - Бакалавриат, Магистратура, Аспирантура/Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Орловский ф-л; Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, ф-л Поволжский институт управления; Владимирский государственный университет им. А.Г. и Н.Г. Столетовых. - Москва:ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2022. - 349 с. - URL: <http://znanium.com/catalog/document?id=385419>.
3. Константиныди, Х. А. Проектное управление в коммерческой и публичной сферах : учебник; ВО - Бакалавриат/Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации. - Москва:Вузовский учебник, 2020. - 364 с. - URL: <http://new.znanium.com/go.php?id=1055130>.
4. Левушкина, С. В. Управление проектами : учеб. пособие для направления "Менеджмент"/С. В. Левушкина, В. В. Куренная ; СтГАУ. - Ставрополь:Секвойя, 2018. - 1,68 МБ
5. Попов Ю. И. Управление проектами : учеб. пособие ; ВО - Бакалавриат, Магистратура, Специалитет, Аспирантура. - Москва:ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2021. - 208 с. - URL: <http://znanium.com/catalog/document?id=361132>.
6. Поташева Г. А. Управление проектами (проектный менеджмент) : учеб. пособие ; ВО - Бакалавриат/Московский государственный областной университет. - Москва:ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2022. - 224 с. - URL: <http://znanium.com/catalog/document?id=386799>.
7. Резник, С. Д. Персональный менеджмент : учебник; ВО - Бакалавриат/Пензенский государственный университет архитектуры и строительства; Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского; Пензенский государственный университет архитектуры и строительства. - Москва:ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2020. - 453 с. - URL: <http://new.znanium.com/go.php?id=1044377>.
8. Романова, М. В. Управление проектами : учеб. пособие ; ВО - Бакалавриат, Магистратура, Аспирантура/Государственный университет управления. - Москва:Издательский Дом "ФОРУМ", 2022. - 256 с. - URL: <http://znanium.com/catalog/document?id=400058>.
9. Цителадзе Давид Джемалович Управление проектами : Учебник ; ВО - Бакалавриат/Национальный исследовательский университет "Высшая школа экономики". - Москва:ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2022. - 361 с. - URL: <http://znanium.com/catalog/document?id=389715>.
10. Чуланова Оксана Леонидовна Управление компетенциями персонала : Учебник ; ВО - Магистратура/Сургутский государственный университет. - Москва:ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2021. - 232 с. - URL: <http://znanium.com/catalog/document?id=374963>.

дополнительная

1. Ильина Ольга Николаевна Методология управления проектами: становление, современное состояние и развитие : Монография/Национальный исследовательский университет "Высшая школа экономики". - Москва:Вузовский учебник, 2019. - 208 с. - URL: <http://new.znanium.com/go.php?id=1018367>.
2. Мазур, И. И. Управление проектами : учеб. пособие для студентов по специальности 061100 "Менеджмент орг."/под общ. ред. И. И. Мазура. - М.:Омега-Л, 2007. - 664 с.
3. Нижегородцев Роберт Михайлович Управление компетенциями: структура, институты, механизмы : Монография/Институт проблем управления им. В.А. Трапезникова Российской академии наук; Пензенский государственный университет архитектуры и строительства. - Москва:ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2021. - 208 с. - URL:

<http://znanium.com/catalog/document?id=377160>.

4. Ньютон, Р. Управление проектами от А до Я : Аспирантура. - Москва:ООО "Альпина Паблишер", 2016. - 180 с. - URL: <http://new.znanium.com/go.php?id=926069>.
5. Резник, С. Д. Персональный менеджмент : практикум ; ВО - Бакалавриат/Пензенский государственный университет архитектуры и строительства; Пензенский государственный университет архитектуры и строительства. - Москва:ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2021. - 306 с. - URL: <http://znanium.com/catalog/document?id=370750>.
6. Тихомирова, О. Г. Управление проектом: комплексный подход и системный анализ : монография/Санкт-Петербургский НИУ информационных технологий, механики и оптики (Университет ИТМО). - Москва:ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2020. - 300 с. - URL: <http://new.znanium.com/go.php?id=1064865>.
7. Управление проектами: от планирования до оценки эффективности : практ. пособие/под ред. Ю. Н. Лапыгина. - М.:Омега-Л, 2007. - 252 с.

б) Методические материалы, разработанные преподавателями кафедры по дисциплине, в соответствии с профилем ОП.

1. Левушкина, С. В. Управление проектами : учеб. пособие для направления "Менеджмент"/С. В. Левушкина, В. В. Куренная ; СтГАУ. - Ставрополь:Секвойя, 2018. - 1,68 МБ

9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины

- 1) Федеральный образовательный портал — экономика, социология, менеджмент [Электронный ресурс]. — Режим доступа: // <http://ecsocman.edu.ru/>
- 2) Федеральная государственная служба по статистике РФ [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.gks.ru/>
- 3) Территориальный орган федеральной службы государственной статистики по Ставропольскому краю (Ставстат) занятости [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://stavstat.gks.ru/>
- 4) Министерство экономического развития РФ [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.economy.gov.ru/>
- 5) официальный сайт Администрации Ставропольского края занятости [Электронный ресурс]. — Режим доступа:
- 6) Справочная правовая система КонсультантПлюс
- 7) www.grebennikov.ru/motivation_wage.phtml - Сайт журнала "Мотивация и оплата труда"
- 8) www.hr-liga.ru - Сообщество кадровиков и HR-менеджеров
- 9) www.top-personal.ru - Официальный сайт журнала "Управление персоналом"
- 10) www.amr.ru - Деловое объединение России "Ассоциация менеджеров"

10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Специфика изучения дисциплины «Развитие компетенций менеджера проекта» обусловлена формой обучения студентов, ее местом в подготовке специалиста и временем, отведенным на освоение курса рабочим учебным планом.

Курс обучения делится на время, отведенное для занятий, проводимых в аудиторной форме (лекции, практические занятия) и время, выделенное на внеаудиторное освоение дисциплины, большую часть из которого составляет самостоятельная работа студента.

Лекционная часть учебного курса для студентов проводится в форме обзоров по основным темам. Практические занятия предусмотрены для закрепления теоретических знаний, углубленного рассмотрения наиболее сложных проблем дисциплины, выработки навыков структурно-логического построения учебного материала и отработки навыков самостоятельной подготовки.

Самостоятельная работа студента включает в себя изучение теоретического материала курса, выполнение практических заданий, подготовку к контрольно-обобщающим мероприятиям.

Для освоения курса дисциплины студенты должны:

- изучить материал лекционных и практических занятий в полном объеме по разделам курса;
- выполнить задание, отведенное на самостоятельную работу: подготовить и защитить реферат по утвержденной преподавателем теме, подготовиться к собеседованию, контрольной работе;
- продемонстрировать сформированность компетенций, закрепленных за курсом дисциплины во время мероприятий текущего и промежуточного контроля знаний.

Посещение лекционных и практических занятий для студентов очной и заочной формы является обязательным.

Уважительными причинами пропуска аудиторных занятий является:

- освобождение от занятий по причине болезни, выданное медицинским учреждением,
- распоряжение по деканату, приказ по вузу об освобождении в связи с участием в внутривузовских, межвузовских и пр. мероприятиях,
- официально оформленное свободное посещение занятий.

Пропуски отрабатываются независимо от их причины.

Пропущенные темы лекционных занятий должны быть законспектированы в тетради для лекций, конспект представляется преподавателю для ликвидации пропуска. Пропущенные практические занятия отрабатываются в виде устной защиты практического занятия во время консультаций по дисциплине.

Контроль сформированности компетенций в течение семестра проводится в форме устного опроса на практических занятиях, выполнения контрольных работ, написания технологических диктантов и тестового контроля по теоретическому курсу дисциплины.

11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень лицензионного и свободно распространяемого программного обеспечения, в том числе отечественного производства и информационных справочных систем (при необходимости).

11.1 Перечень лицензионного программного обеспечения

- 1 ABBYY FineReader 14 Business 1 year
- 2 Microsoft Desktop Education AllLng License/Software Assurance Pack Academic OLV 1License Level E Enterprise 1Year
- 3 Microsoft Windows Server STDCORE AllLng License/Software Assurance Pack Academic OLV 16Licenses Level E Additional Product Core Lic 1Year
- 4 Microsoft SQL Server Standard Edition AllLng License/Software Assurance Pack Academic OLV 1License Level E Additional Product 1Year
- 5 Microsoft SQLCAL AllLng License/Software Assurance Pack Academic OLV 1License Level E Enterprise Dvc CAL 1Year
- 6 Kaspersky Total Security Russian Edition. 1000-1499 Node 1 year Educational Renewal License
- 7 Adobe Creative Cloud VIP (Adobe Creative Suite, Adobe Illustrator, Adobe InDesign, Adobe Muse, Adobe Dreamweaver, Adobe Bridge, Adobe Fireworks, Adobe Photoshop, Lightroom, Adobe Photoshop, Adobe Premiere Pro)

11.2 Перечень свободно распространяемого программного обеспечения

11.3 Перечень программного обеспечения отечественного производства

- 1.КонсультантПлюс-СК сетевая версия (правовая база)

При осуществлении образовательного процесса студентами и преподавателем используются следующие информационно справочные системы: СПС «Консультант плюс», СПС «Гарант».

12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине

Учебная аудитория для проведения лекционных занятий (ауд. № 167, площадь – 96,0 м ²).	Оснащение: специализированная мебель на 77 посадочных мест, стол президиума – 1 шт., трибуна для преподавателя – 1 шт., персональный компьютер – 1 шт., мультимедийный проектор – 1 шт., интерактивная доска Starboard Hitachi FX-77 – 1 шт., принтер – 1 шт., учебно-наглядные пособия в виде презентаций, тематические плакаты, подключение к сети «Интернет», доступ в электронную информационно-образовательную среду университета, выход в корпоративную сеть университета.
Учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа (ауд. № 169, площадь – 64 м ²).	2. Оснащение: специализированная мебель на 32 посадочных места, меловая доска – 1 шт., учебно-наглядные пособия в виде тематических презентаций, информационные плакаты, ноутбуки – 2 шт., учебно-наглядные пособия в виде презентаций, информационные плакаты, подключение к сети «Интернет», выход в корпоративную сеть университета.
Учебные аудитории для самостоятельной работы студентов:	
<i>Читальный зал научной библиотеки (площадь 177 м²)</i>	Оснащение: специализированная мебель на 100 посадочных мест, персональные компьютеры – 56 шт., телевизор – 1шт., принтер – 1шт., цветной принтер – 1шт., копировальный аппарат – 1шт., сканер – 1шт., Wi-Fi оборудование, подключение к сети «Интернет», доступ в электронную информационно-образовательную среду университета, выход

	в корпоративную сеть университета.
Учебная аудитория № № 169, площадь – 67,8 м ²)	Оснащение: специализированная мебель на 32 посадочных места, меловая доска – 1 шт., учебно-наглядные пособия в виде тематических презентаций, информационные плакаты, ноутбуки – 2 шт., учебно-наглядные пособия в виде презентаций, информационные плакаты, подключение к сети «Интернет», выход в корпоративную сеть университета.
Учебная аудитория для групповых и индивидуальных консультаций (ауд. № № 169, площадь – 64 м ²).	Оснащение: специализированная мебель на 32 посадочных места, меловая доска – 1 шт., учебно-наглядные пособия в виде тематических презентаций, информационные плакаты, ноутбуки – 2 шт., учебно-наглядные пособия в виде презентаций, информационные плакаты, подключение к сети «Интернет», выход в корпоративную сеть университета.
Учебная аудитория для текущего контроля и промежуточной аттестации (ауд. № № 182, площадь – 32,1 м ²).	Оснащение: специализированная мебель на 12 посадочных мест, персональные компьютеры – 14 шт., проектор Panasonic PT-LB55NTE – 1 шт., интерактивная доска SMART Board 69 – 1 шт., система акустическая Genius Multimedia HI-FI Speaker Systems – 1 шт., учебно-наглядные пособия в виде презентаций, стенд «Основы патентоведения» с образцами охраняемых документов, стенд специальной литературы, стенда основ схемотехники, подключение к сети «Интернет», доступ в доступ в электронную информационно-образовательную среду университета, выход в корпоративную сеть университета.

13. Особенности реализации дисциплины лиц с ограниченными возможностями здоровья

Обучающимся с ограниченными возможностями здоровья предоставляются специальные учебники и учебные пособия, иная учебная литература, специальные технические средства обучения коллективного и индивидуального пользования, предоставление услуг ассистента (помощника), оказывающего обучающимся необходимую техническую помощь, а также услуги сурдопереводчиков и тифлосурдопереводчиков.

а) для слабовидящих:

- на зачёте присутствует ассистент, оказывающий студенту необходимую техническую помощь с учетом индивидуальных особенностей (он помогает занять рабочее место, передвигаться, прочитать и оформить задание, в том числе записывая под диктовку);

- задания для выполнения, а также инструкция о порядке проведения зачёта оформляются увеличенным шрифтом;

- задания для выполнения на зачёте зачитываются ассистентом;

- письменные задания выполняются на бумаге, надиктовываются ассистенту;

- обеспечивается индивидуальное равномерное освещение не менее 300 люкс;

- студенту для выполнения задания при необходимости предоставляется увеличивающее устройство;

в) для глухих и слабослышащих:

- на зачёте присутствует ассистент, оказывающий студенту необходимую техническую помощь с учетом индивидуальных особенностей (он помогает занять рабочее место, передвигаться, прочитать и оформить задание, в том числе записывая под диктовку);

- зачёт проводится в письменной форме;

- обеспечивается наличие звукоусиливающей аппаратуры коллективного пользования, при необходимости поступающим предоставляется звукоусиливающая аппаратура индивидуального пользования;

- по желанию студента зачёт может проводиться в письменной форме;

д) для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата (тяжелыми нарушениями двигательных функций верхних конечностей или отсутствием верхних конечностей):

- письменные задания выполняются на компьютере со специализированным программным обеспечением или надиктовываются ассистенту;

- по желанию студента зачёт проводится в устной форме.

Рабочая программа дисциплины «Развитие компетенций менеджера проекта» составлена в соответствии с требованиями федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент и учебного плана магистерской программы «Управление человеческими ресурсами»

Автор: к.э.н., доцент Сергиенко Е.Г.

Рецензенты:

профессор кафедры предпринимательства и мировой экономики, д.э.н., профессор

Н.В. Банникова

Рабочая программа дисциплины «Развитие компетенций менеджера проекта» рассмотрена на заседании кафедры менеджмента и управленческих технологий протокол № 34 от «16» мая 2022г. и признана соответствующей требованиям ФГОС ВО по направлению подготовки и учебного плана по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент (магистерская программа «Управление человеческими ресурсами»)

Зав. кафедрой менеджмента и управленческих технологий
д.э.н., доцент А.В. Назаренко

Рабочая программа дисциплины «Развитие компетенций менеджера проекта» рассмотрена на заседании учебно-методической комиссии экономического факультета протокол № 9 от «19» мая 2022г. и признана соответствующей требованиям ФГОС ВО и учебного плана по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент (магистерская программа «Управление человеческими ресурсами»)

Руководитель ОП

к.э.н., доцент кафедры менеджмента и управленческих технологий О.С. Звягинцева