Ильина Любовь Николаевна
Подписано: Ильина Любовь Николаевна
DN: cn=Ильина Любовь Николаевна, c=RU, o=ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ "РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ", email=buh@cheb.ranepa.ru
Дата: 2026.05.04 14:31:05 +03'00'

Приложение 4

к образовательной программ

.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

К.М.02.02 «Управление проектными командами на государственной и муниципальной службе»

(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.03.04 Государственное и муниципальное управление

(код, наименование направления подготовки)

«Государственная и муниципальная служба»

(наименование образовательной программы)

Очная/очно-заочная

(форма(ы) обучения)

Год набора - 2025

Чебоксары

Автор–составитель:
Преподаватель кафедры государственного и муниципального управления, Лекарев И.В.

Заведующий кафедрой:
И.о. заведующего кафедрой государственного и муниципального управления, кандидат исторических наук, доцент Петухов А.В.

РПД К.М.02.02. «Управление проектными командами на государственной и муниципальной службе» одобрена на заседании кафедры государственного и муниципального управления.
Протокол от 30 августа 2024г. № 1

РПД К.М.02.02. «Управление проектными командами на государственной и муниципальной службе» одобрена на заседании кафедры государственного и муниципального управления.
Протокол от 30 октября 2025г. № 3

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы
3. Содержание и структура дисциплины
4. Типы оценочных материалов, показатели, критерии, шкалы оценивания
5. Формы аттестации и типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся
6. Формы промежуточной аттестации по дисциплине, типы оценочных материалов, показатели, критерии, шкалы оценивания
7. Методические материалы по освоению дисциплины
8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»
9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

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

Дисциплина К.М.02.02 «Управление проектными командами на государственной и муниципальной службе» обеспечивает овладение следующими профессиональными компетенциями:

ОТФ/ТФ и реквизиты ПС (при наличии)	**Код компетенции**	**Наименование компетенции**	**Код индикатора достижения компетенций**	**Наименование индикатора достижения компетенций**	**Образовательный результат**
	ПКс-2	Способен определять параметры качества управленческих решений и осуществления административных процессов, выявлять отклонения и принимать корректирующие меры	ПКс-2.1	Демонстрирует необходимый уровень знаний и умений в области принятия управленческих решений при осуществлении административных процессов, а также готовность проводить корректирующие мероприятия в случае их необходимости	ПКс-2.1. З-1. Знает этапы и модели принятия управленческих решений в административных процессах. ПКс-2.1. З-2. Знает правовые и регламентные основы административных процедур. ПКс-2.1. З-3. Знает принципы обратной связи и непрерывного улучшения в управлении. ПКс-2.1. У-1. Умеет принимать обоснованные, своевременные и правомерные управленческие решения в рамках административных процессов. ПКс-2.1. У-2. Умеет оценивать эффективность принятых решений на основе установленных критериев. ПКс-2.1. У-3. Умеет инициировать и реализовывать корректирующие действия при выявлении ошибок, сбоев или несоответствий в ходе административной процедуры.
	ПКс-3	Способен проектировать организационную структуру, осуществлять распределение полномочий и ответственности на основе их делегирования и знания процессов групповой динамики и	ПКс-3.1	Демонстрирует способность выбирать инструментарий организационного проектирования в зависимости от задачи профессиональной деятельности и знания процессов групповой динамики и принципов формирования	ПКс-3.1. З-1. Знает основные модели и инструменты организационного проектирования. ПКс-3.1. З-2. Знает этапы и закономерности групповой динамики и их влияние на эффективность команды. ПКс-3.1. З-3. Знает принципы формирования эффективных команд. ПКс-3.1. У-1. Умеет анализировать профессиональную задачу и выбирать адекватный инструмент организационного проектирования. ПКс-3.1. У-2. Умеет учитывать стадию развития группы при

		принципов формирования команды		команды	планировании взаимодействия, распределении ролей и управлении конфликтами. ПКс-3.1. У-3. Умеет формировать команды с учётом комплементарности навыков, ролевой структуры и мотивационной совместимости участников.
			ПКс-3.2	Демонстрирует способность применять методы и технологии организационного проектирования, применять знания процессов групповой динамики и принципов формирования группы в работе органа управления (его подразделения) в ходе распределения полномочий и ответственности между сотрудниками	ПКс-3.2. З-1. Знает методы распределения полномочий и ответственности. ПКс-3.2. З-2. Знает влияние организационной культуры и коммуникационных барьеров на эффективность распределения задач и принятие решений в коллективе. ПКс-3.2. З-3. Знает подходы к управлению производительностью и согласованности работы в подразделении. ПКс-3.2. У-1. Умеет проектировать структуру подразделения и распределять обязанности между сотрудниками с учётом их компетенций, нагрузки и ролевого профиля. ПКс-3.2. У-2. Умеет применять инструменты организационного проектирования для повышения прозрачности и согласованности работы. ПКс-3.2. У-3. Умеет корректировать распределение полномочий и взаимодействие в команде с учётом динамики её развития, возникающих конфликтов или изменения задач.
	ПКс-7	Способен моделировать административные процессы и процедуры, обеспечивающие эффективное осуществление полномочий органов государственного и муниципального управления	ПКс-7.1	Самостоятельно оценивает административные процессы и процедуры, призванные обеспечивать эффективное функционирование органов государственного и муниципального управления	ПКс-7.1. З-1. Знает структуру и типологию административных процессов в публичном секторе. ПКс-7.1. З-2. Знает критерии эффективности административных процедур. ПКс-7.1. З-3. Знает методы оценки административных процедур. ПКс-7.1. У-1. Умеет самостоятельно проводить диагностику административных процессов на предмет соответствия установленным стандартам и потребностям граждан и организаций. ПКс-7.1. У-2. Умеет выявлять «узкие места», избыточные

					требования, дублирование функций и другие барьеры, снижающие эффективность работы органов власти. ПКс-7.1. У-3. Умеет формулировать обоснованные рекомендации по оптимизации и упрощению административных процедур на основе проведённой оценки.

2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

Объем дисциплины

Общая трудоемкость К.М.02.02 «Управление проектными командами на государственной и муниципальной службе» составляет 3 зачетные единицы, 108 часов.

Очная форма обучения:

Количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем, по очной форме обучения составляет 44 ак.часов:

лекции – 22 ак.ч.

практические занятия – 22 ак.ч.

самостоятельная работа - 64 ак.ч.

Очно-заочная форма обучения:

Количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем, по очно-заочной форме обучения составляет 24 ак.часа:

лекции – 12 ак.ч.

практические занятия – 12 ак.ч.

самостоятельная работа - 84 ак.ч.

Дисциплина К.М.02.02 «Управление проектными командами на государственной и муниципальной службе» предусмотрена на 4 курсе, в 8 семестре по очной форме обучения, на 5 курсе, в 9 семестре по очно-заочной форме обучения.

Дисциплина К.М.02.02 «Управление проектными командами на государственной и муниципальной службе» относится к дисциплинам вариативной части Блока 1 «Дисциплины (модули)».

Форма промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом – зачет с оценкой.

3. Содержание и структура дисциплины (модуля)

3.1. Структура дисциплины (модуля)

Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и (или) разделов	ВСЕГО	Объем дисциплины, ак.час												Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
			Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий									Самостоятельная работа			
			Период теоретического обучения						Период промежуточной аттестации (сессия)						
			Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа		ИК	КСР	КЭ	Каттэк	Контроль	СРкр	СРэк	СР	
			Л	ВЛ	ЛР	ПЗ									
РАЗДЕЛ 1.	Основы управления проектными организациями	7	1			1									Опрос, тестирование
Тема 1.1.	Управление персоналом в организации	7	1			1									Опрос, тестирование
Тема 1.2.	Особенности неформальных и формальных организационных структур	7	1			1									Опрос, тестирование
Тема 1.3.	Психологические особенности командообразования	7	1			1									Опрос, тестирование
РАЗДЕ	Приемы	7	1			1									Опрос,

Л 2.	управления работой проектных команд													тестирование
Тема 2.1.	Планирование деятельности команды	7				1								Опрос, тестирование
Тема 2.2.	Организация проектных команд	7	1			1								Опрос, тестирование
Тема 2.3.	Особенности мотивации команды проекта	7	1			1								Опрос, тестирование
Тема 2.4.	Особенности управления персоналом команды	7	1			1								Опрос, тестирование
Тема 2.5.	Организационная культура команды	7	1			1								Опрос, тестирование
Тема 2.6.	Оценка эффективности и проблемы управления проектными командами	7	1			1								Опрос, тестирование
Тема 2.7.	Механизмы влияния и психологические характеристики личности эффективного руководителя	8	2			2								Опрос, тестирование
Тема 2.8.	Управление конфликтами в проектных	8	2			2								Опрос, тестирование

	командах													
Тема 2.9.	Особенности переговоров в процессе управления проектными командами	8	2			2								Опрос, тестирование
Промежуточная аттестация		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	Зачет с оценкой
Итого		108	22	0	0	22	0	0	0	0	0	0	64	

Очно-заочная форма обучения

№ п/п	**Наименование тем и (или) разделов**		**Объем дисциплины, ак.час**												**Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации**
		ВСЕГО	**Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий**									**Самостоятельная работа**			
			Период теоретического обучения						**Период промежуточной аттестации (сессия)**						
			Занятия лекционного типа		**Занятия семинарского типа**		**ИК**	**КСР**	**КЭ**	**Каттэк**	**Контроль**	**СРкр**	**СРэк**	**СР**	
			Л	**ВЛ**	**ЛР**	**ПЗ**									
РАЗДЕЛ 1.	Основы управления проектными организациями	7	0			0									Опрос, тестирование
Тема 1.1.	Управление персоналом в организации	7	1			1								7	Опрос, тестирование
Тема 1.2.	Особенности неформальных и формальных	7	1			1								7	Опрос, тестирование

	организационных структур													
Тема 1.3.	Психологические особенности командообразования	7	1			1							7	Опрос, тестирование
РАЗДЕЛ 2.	Приемы управления работой проектных команд	7	0			0							0	Опрос, тестирование
Тема 2.1.	Планирование деятельности команды	7	1			1							7	Опрос, тестирование
Тема 2.2.	Организация проектных команд	7	1			1							7	Опрос, тестирование
Тема 2.3.	Особенности мотивации команды проекта	7	1			1							7	Опрос, тестирование
Тема 2.4.	Особенности управления персоналом команды	7	1			1							7	Опрос, тестирование
Тема 2.5.	Организационная культура команды	7	1			1							7	Опрос, тестирование
Тема 2.6.	Оценка эффективности и проблемы управления проектными командами	8	1			1							7	Опрос, тестирование
Тема 2.7.	Механизмы влияния и психологические	8	1			1							7	Опрос, тестирование

	характеристики личности эффективного руководителя													
Тема 2.8.	Управление конфликтами в проектных командах	8	1			1							7	Опрос, тестирование
Тема 2.9.	Особенности переговоров в процессе управления проектными командами	8	1			1							7	Опрос, тестирование
Промежуточная аттестация		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	Зачет с оценкой
Итого		108	12	0	0	12	0	0	0	0	0	0	84	

Используемые сокращения:
Л – лекции - занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации обучающимся педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях,).
ВЛ – видео лекции.
ЛР – лабораторные работы.
ПЗ – практические занятия (за исключением лабораторных работ).
ИК – индивидуальные консультации.
КСР – контроль самостоятельной работы
КЭ – консультации перед экзаменом
Каттэк – контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий
СРкр – самостоятельная работа на подготовку курсовой работы/ курсового проекта.
СРэк – самостоятельная работа на подготовку к экзамену.
СР – самостоятельная работа в семестре на подготовку к учебным занятиям.

3.2. Содержание дисциплины

Раздел 1. Основы управления проектными организациями

Тема 1.1. Управление персоналом в организации ПКс-2.1, ПКс-3.1, ПКс-7.1, ПКс-3.2

Организации, их элементы. Виды и особенности организационных структур. Типы организационных структур. Типы организационных структур управления проектами. Структура системы управления. Виды и особенности организационных структур управления. Линейная, функциональная (многолинейная), линейно-функциональная (линейно-штабная), дивизиональная структура управления. Матричная структура управления. Продуктовая структура управления. Организационная структура управления, ориентированная на потребителя.

Тема 1.2. Особенности неформальных и формальных организационных структур ПКс-2.1, ПКс-3.1, ПКс-7.1, ПКс-3.2

Понятие социальной группы. Классификация групп. Групповые характеристики. Формальные группы (организации), их типы и особенности. Развитие, механизм образования формальных и неформальных организаций. Понятие неформальных групп (организаций). Классификация и характеристики неформальных групп. Факторы, влияющие на эффективность работы группы. Психологические аспекты формирования формальной и неформальной организации. Социально-психологические особенности коллектива. Социометрия, психологический климат, совместимость, сработанность, ценностные ориентации. Основные способы управления коллективом. Функции лидера и руководителя. Значение лидера в управлении организацией

Тема 1.3. Психологические особенности командообразования ПКс-2.1, ПКс-3.1, ПКс-7.1, ПКс-3.2

Основные аспекты понятия «команда». Развитие команды. Виды групп, сформированных в команды. Этапы командообразования. Психологические факторы командообразования. Процессы фазы распада команды. Распределение функциональных и командных ролей. Состав команды проекта.

Раздел 2. Приемы управления работой проектных команд

Тема 2.1. Планирование деятельности команды ПКс-2.1, ПКс-3.1, ПКс-7.1, ПКс-3.2

Планирование. Процедуры планирования. Этапы планирования деятельности. Определение направлений достижения намеченной цели. Составление долгосрочного плана. Оперативное календарное планирование. Контроль исполнения работы в команде. Ситуационный анализ. Этапы ситуационного анализа.

Тема 2.2. Организация проектных команд ПКс-2.1, ПКс-3.1, ПКс-7.1, ПКс-3.2

Принципы создания команды проекта. Подходы к формированию команды. Методы формирования команды проекта. Состав команды проекта. Требования к менеджерам проекта. Основные типы распределения функций в команде. Нормирование деятельности. Командный стиль управления в больших и малых коллективах. Идея командных методов работы.

Тема 2.3. Особенности мотивации команды проекта ПКс-2.1, ПКс-3.1, ПКс-7.1, ПКс-3.2

Механизмы формирования мотивов. Анализ этапов процесса мотивации. Структура деятельности, потребность, мотив, мотивация, стимул, развитие личности. Мотивация в деятельности человека. Концепции мотивации. Концепция системы трудовой мотивации. Мотивация на разных этапах проекта. Стратегии поддержания мотивации.

Тема 2.4. Особенности управления персоналом команды ПКс-2.1, ПКс-3.1, ПКс-7.1, ПКс-3.2

Основные принципы управления персоналом команды. Система управления персоналом проекта, ее параметры. Требования к менеджеру по персоналу в команде проекта. Анализ проектной команды как специфического человеческого ресурса. Особенности поведения человека. Стратегия формирования команды проекта. Специфика кадрового планирования команды. Анализ привлечения, отбора и оценки персонала проекта. Источники привлечения персонала. Методики оценки персонала. Обучение и развитие персонала проекта. Рекомендуемые фор мы обучения.

Тема 2.5. Организационная культура команды ПКс-2.1, ПКс-3.1, ПКс-7.1, ПКс-3.2

Организационная культура: основополагающие аспекты. Организационный климат. Состав организационной культуры. Команда как объект управленческой деятельности. Типы управления командой. Связь организационных культур, управленческих форм и типов совместной деятельности. Средства поддержания организационной культуры в команде. Типы обрядов компании. Влияние организационной культуры на эффективность работы компании.

Тема 2.6. Оценка эффективности и проблемы управления проектными командами ПКс-2.1, ПКс-3.1, ПКс-7.1, ПКс-3.2

Эффективность работы команд. Эффективность команды. Общие факторы, влияющие на эффективность работы команды. Психологические и непсихологические критерии эффективности деятельности команд. Причины неэффективности работы команд. Совместимость групповых и индивидуальных ожиданий руководителя в процессе реализации проекта. Приемы оптимизации работы команд. Качества эффективной команды. Продуктивность эффективных команд. Оценка эффективности команды.

Тема 2.7. Механизмы влияния и психологические характеристики личности эффективного руководителя ПКс-2.1, ПКс-3.1, ПКс-7.1, ПКс-3.2

Теоретические подходы к изучению личности руководителя. Личностные особенности руководителя проектом как фактор восприятия его подчиненными. Социально- демографические характеристики руководителя как фактор восприятия его подчиненными. Пол руководителя как фактор восприятия подчиненными. Возраст руководителя как фактор восприятия подчиненными. Способности и навыки эффективного руководителя.

Тема 2.8. Управление конфликтами в проектных командах ПКс-2.1, ПКс-3.1, ПКс-7.1, ПКс-3.2

Виды конфликтов. Причины возникновения конфликтов в процессе работы проектных команд. Формы поведения в конфликте. Диагностика индивидуальной и групповой конфликтности. Внутриличностные конфликты. Способы урегулирования конфликтов. Профилактика конфликтов.

Тема 2.9. Особенности переговоров в процессе управления проектными командами ПКс-2.1, ПКс-3.1, ПКс-7.1, ПКс-3.2

Этапы ведения переговоров. Стратегия и тактика ведения переговоров. Манипуляции и приемы их нейтрализации. Телефонные переговоры.

Форма проведения занятий лекционного типа: проблемная лекция.

4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания

4.1. Оценочные материалы по дисциплине К.М.02.02 «Управление проектными командами на государственной и муниципальной службе» входят в состав оценочных материалов по образовательной программе. Совокупность оценочных материалов по всем дисциплинам (модулям) образовательной программы составляют фонд оценочных средств (далее – ФОС). ФОС используется при проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с целью оценивания достижения обучающимися планируемых результатов обучения.

4.2. ФОС разработан как комплекс проверочных заданий различного типа и уровня сложности, включает критерии и шкалы оценивания, а также «ключи» правильных ответов. ФОС формируется как отдельный документ и хранится в электронном виде, доступ к ФОС предоставлен ограниченному кругу лиц.

4.3. Для самостоятельной работы обучающихся при подготовке к текущему контролю успеваемости и промежуточной аттестации в рабочих программах дисциплин размещены типовые проверочные задания, которые можно условно разделить на задания закрытого, комбинированного и открытого типов.

Задания закрытого типа — это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных.

Задания комбинированного типа – это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных и обосновать свой выбор.

Задания открытого типа — это задания, в которых на каждый вопрос должен быть предложен развернутый обоснованный ответ.

В зависимости от типа задания рекомендованы определенная последовательность выполнения и система оценивания выполнения заданий.

4.4. Типы заданий, сценарии выполнения, критерии оценивания

ТИП ЗАДАНИЯ	ИНСТРУКЦИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильный ответ	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В).	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква
Задание закрытого типа на установление соответствия	Прочитайте текст и установите соответствие	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов. 2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д. 3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов. 4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4).	Ответ считается верным, если правильно указаны цифры или буквы
Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильные ответы	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа. 3. Выбрать несколько правильных ответов. 4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г).	Ответ считается верным, если правильно установлены все соответствия (позиции из одного столбца верно сопоставлены с позициями другого)
Задание закрытого типа на установление	Прочитайте текст и установите	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается	Ответ считается верным, если правильно указана вся

последовательности	последовательность	последовательность элементов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Построить верную последовательность из предложенных элементов. 4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БВА или 135).	последовательность цифр
Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора	Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа. 5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования).	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква и приведены корректные аргументы, используемые при выборе ответа
Задание открытого типа с развернутым ответом	Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ	1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса. 2.Продумать логику и полноту ответа. 3.Записать ответ, используя четкие компактные формулировки. 4.В случае расчетной задачи, записать решение и ответ	Ответ считается верным: 1. Отсутствие фактических ошибок. 2. Раскрытие объема используемых понятий (полнота ответа). 3.Обоснованность ответа (наличие аргументов). 4. Логическая последовательность излагаемого материала.

4.5. Общая шкала оценивания результатов текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с применением БРС

Итоговая балльная оценка	**Традиционная система**	**Бинарная система**	**ECTS**	
			Для традиционной системы	**Для бинарной системы**
95-100	Отлично	Зачтено	A	P/ Passed
85-94			B	P/ Passed
75-84	Хорошо		C	P/ Passed
65-74			D	P/ Passed
55-64	Удовлетворительно		E	P/ Passed
0-54	Неудовлетворительно	Не зачтено	F	F/Failed

Соотношение баллов за текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию, а также повторную промежуточную аттестацию:

Максимальная сумма баллов за текущий контроль успеваемости	Максимальная сумма баллов за промежуточную аттестацию	Максимальная итоговая балльная оценка	Максимальная сумма баллов за повторную промежуточную аттестацию
60 баллов	40 баллов	100 баллов	100 баллов

5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам

5.1. В ходе реализации дисциплины К.М.02.02 «Управление проектными командами на государственной и муниципальной службе» используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся (в том числе, задания к контрольным точкам):

Опрос, тестирование

5.2. Типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся (вне контрольных точек):

Раздел 1. Основы управления проектными организациями. ПКс-2.1.8

Тема 1.1. Управление персоналом в организации. ПКс-2.1.

Вопросы для устного опроса:

В чём ключевые отличия стратегического и оперативного управления персоналом? Приведите по 1–2 примера для каждого подхода.

Какие методы оценки потенциала сотрудников вы считаете наиболее объективными? Обоснуйте выбор.

Как система мотивации влияет на удержание кадров в проектной организации? Назовите 2–3 механизма.

Тестовые вопросы:

Что является основной целью кадрового планирования?
а) сокращение расходов на заработную плату;
б) обеспечение организации нужными сотрудниками в нужное время;
в) формальное соблюдение трудового законодательства;
г) увеличение численности персонала.

Какой метод оценки персонала предполагает анализ результатов работы за период?
а) ассессмент-центр;
б) метод 360 градусов;
в) оценка по KPI;
г) психологическое тестирование.

Что входит в понятие «адаптация персонала»?
а) только ознакомление с должностной инструкцией;
б) процесс интеграции сотрудника в коллектив и рабочие процессы;
в) обязательное прохождение курсов повышения квалификации;
г) подписание трудового договора.

Тема 1.2. Особенности неформальных и формальных организационных структур. ПКс-2.1.

Вопросы для устного опроса:

Приведите 2 примера влияния неформальных групп на эффективность работы формальной структуры.

В каких ситуациях неформальная структура может быть полезнее формальной? Обоснуйте ответ.

Какие риски возникают при доминировании неформальных связей над формальными правилами?

Тестовые вопросы:

Что характеризует формальную организационную структуру?
а) стихийно возникающие связи между сотрудниками;
б) закреплённые регламентами роли и полномочия;
в) дружеские отношения в коллективе;
г) неформальные лидеры.

Какова роль неформальных лидеров в организации?
а) они всегда подрывают авторитет руководства;
б) могут способствовать или препятствовать реализации решений;
в) не влияют на рабочие процессы;
г) заменяют формальных руководителей.

Какой признак отличает неформальную структуру?
а) наличие должностных инструкций;
б) иерархия подчинения;
в) спонтанность возникновения связей;
г) регламентированные процедуры.

Тема 1.3. Психологические особенности командообразования. ПКс-3.1.

Вопросы для устного опроса:

Какие стадии развития команды (по Такмену) вы считаете наиболее сложными? Почему?

Как личностные особенности участников влияют на эффективность команды? Приведите 2 примера.

Назовите 2–3 способа преодоления конфликта ролей в проектной команде.

Тестовые вопросы:

Что такое «ролевая неопределённость» в команде?
а) отсутствие чётких задач у участников;
б) конкуренция за лидерство;
в) несовпадение ценностей членов команды;
г) нежелание сотрудничать.

Какой фактор способствует сплочённости команды?
а) жёсткий контроль каждого действия;
б) общие цели и ценности;
в) изоляция от других подразделений;
г) минимизация общения.

Что может стать причиной «группового мышления»?
а) избыток критики;
б) давление конформизма и страх высказать иное мнение;
в) чёткое распределение ролей;
г) регулярные ретроспективы.

Раздел 2. Приёмы управления работой проектных команд. ПКс-2.1.
Тема 2.1. Планирование деятельности команды. ПКс-3.1.

Вопросы для устного опроса:

Какие инструменты планирования вы использовали/встречали в проектной работе? Назовите 2–3 и сравните их.

Как учитывать риски при планировании работы команды? Приведите пример.

Почему важно согласовывать план с участниками команды до старта проекта?

Тестовые вопросы:

Что отражает диаграмма Ганта?
а) иерархию подчинения в команде;
б) календарный план задач с временными рамками;
в) бюджет проекта;
г) компетенции участников.

Какой этап планирования предполагает определение ресурсов?
а) постановка целей;
б) разработка расписания;
в) оценка потребностей в персонале, технике, финансах;
г) мониторинг выполнения.

Что такое «критический путь» в управлении проектами?
а) самый короткий путь к цели;
б) последовательность задач, определяющая срок проекта;

в) список рисков;
г) альтернативный план действий.

Тема 2.2. Организация проектных команд. ПКс-3.1.

Вопросы для устного опроса:

Как выбрать оптимальный размер проектной команды? Какие факторы учитывать?

В чём преимущества кросс-функциональных команд? Приведите пример из практики.

Какие ошибки при формировании команды могут привести к провалу проекта? Назовите 2–3.

Тестовые вопросы:

Что важно при подборе участников проектной команды?
а) только профессиональные навыки;
б) компетенции, мотивация и совместимость с другими членами;
в) стаж работы в компании;
г) личные симпатии руководителя.

Что такое «матричная команда»?
а) группа, подчинённая только проектному менеджеру;
б) команда с двойным подчинением (функциональному и проектному руководителю);
в) временная группа без лидера;
г) коллектив, работающий удалённо.

Какова роль спонсора проекта?
а) выполнение оперативных задач;
б) обеспечение ресурсами и поддержка на уровне руководства;
в) контроль каждого шага команды;
г) ведение документации.

Тема 2.3. Особенности мотивации команды проекта. ПКс-2.1.

Вопросы для устного опроса:

Чем отличается мотивация участников проектной команды от мотивации постоянных сотрудников?

Приведите 2–3 примера нематериальной мотивации в проектной работе.

Как измерить уровень вовлечённости команды в проект? Назовите 1–2 метода.

Тестовые вопросы:

Что снижает мотивацию в проектной команде?
а) чёткие цели;
б) неопределённость задач и ролей;
в) регулярная обратная связь;
г) признание достижений.

Какой подход к мотивации предполагает учёт индивидуальных потребностей?
а) унифицированные премии;
б) персонализированные стимулы (обучение, гибкий график);
в) публичное порицание за ошибки;
г) обязательное участие в мероприятиях.

Что такое «выгорание» в проектной команде?
а) потеря интереса к работе из-за перегрузки и стресса;
б) желание сменить должность;
в) конфликт с руководителем;
г) снижение зарплаты.

Тема 2.4. Особенности управления персоналом команды ПКс-2.1, ПКс-3.1, ПКс-7.1, ПКс-3.2

Вопросы для устного опроса:

Какие стили руководства наиболее эффективны для управления проектной командой? Обоснуйте.

Как предотвратить текучесть кадров в проекте с высокой нагрузкой?

В чём специфика управления удалённой проектной командой? Назовите 2–3 вызова.

Тестовые вопросы:

Что важно для адаптации нового участника в проектной команде?
а) самостоятельное изучение документации;

б) введение в контекст проекта, знакомство с ролями;
в) немедленное назначение сложных задач;
г) изоляция от текущих процессов.

Какой инструмент помогает отслеживать нагрузку участников?
а) график отпусков;
б) система учёта рабочего времени и задач;
в) корпоративная почта;
г) доска объявлений.

Что такое делегирование в управлении командой?
а) передача полномочий и ответственности за задачи;
б) полный контроль за действиями подчинённых;
в) перекладывание вины за ошибки;
г) формальное распределение обязанностей без поддержки.

Тема 2.5. Организационная культура команды. ПКс-3.1.

Вопросы для устного опроса:

Как организационная культура проектной команды влияет на её результативность? Приведите примеры.

Какие элементы формируют культуру команды (ритуалы, символы, нормы)? Назовите 3–4.

Как изменить культуру команды, если она мешает достижению целей проекта?

Тестовые вопросы:

Что относится к «видимым» элементам культуры команды?
а) скрытые убеждения участников;
б) корпоративные ритуалы и язык общения;
в) неосознанные стереотипы;
г) личные амбиции.

Какой фактор укрепляет доверие в команде?
а) секретность информации;
б) прозрачность решений и открытость коммуникации;
в) жёсткая иерархия;
г) избегание конфликтов.

Что такое «ценностный конфликт» в команде?

а) спор о распределении бюджета;

б) разногласие в понимании

Тема 2.6. Оценка эффективности и проблемы управления проектными командами. ПКс-3.1.

Вопросы для устного опроса:

Перечислите 3–4 ключевых показателя (KPI) для оценки эффективности проектной команды. Обоснуйте выбор каждого.

Какие типичные проблемы возникают при управлении проектными командами на этапе реализации? Приведите 2–3 примера и предложите способы их решения.

Как влияет качество коммуникации в команде на итоговую эффективность проекта? Приведите конкретные примеры связей.

Тестовые вопросы:

Какой показатель НЕ относится к стандартным KPI проектной команды?

а) соблюдение сроков выполнения задач;

б) уровень удовлетворённости клиентов;

в) количество проведённых совещаний;

г) выполнение бюджета проекта.

Что чаще всего становится причиной срывов сроков в проектных командах?

а) недостаточное планирование ресурсов;

б) избыточная мотивация участников;

в) чёткое распределение ролей;

г) регулярные ретроспективы.

Какой метод позволяет выявить «узкие места» в работе команды?

а) анализ загрузки участников и bottlenecks;

б) подсчёт количества выполненных задач без контекста;

в) оценка внешнего имиджа команды;

г) анкетирование о личных предпочтениях сотрудников.

Тема 2.7. Механизмы влияния и психологические характеристики личности эффективного руководителя. ПКс-2.1.

Вопросы для устного опроса:

Назовите 3–4 психологические черты, критически важные для руководителя проектной команды. Объясните, почему каждая из них

значима.

Какие механизмы влияния (убеждение, поощрение, санкции и др.) наиболее эффективны в управлении проектной командой? Приведите примеры ситуаций.

Как эмоциональный интеллект руководителя влияет на климат в команде и результаты проекта? Проиллюстрируйте 2–3 кейсами.

Тестовые вопросы:

Что НЕ относится к компонентам эмоционального интеллекта руководителя?

а) саморегуляция;
б) эмпатия;
в) жёсткое следование регламенту без учёта контекста;
г) мотивация себя и других.

Какой механизм влияния основан на личном авторитете и доверии?

а) принуждение;
б) референтная власть;
в) вознаграждение;
г) легитимная власть (должность).

Что снижает эффективность влияния руководителя на команду?

а) прозрачность решений;
б) непоследовательность в действиях и обещаниях;
в) регулярная обратная связь;
г) делегирование полномочий.

Тема 2.8. Управление конфликтами в проектных командах. ПКс-7.1.

Вопросы для устного опроса:

Перечислите 3–4 типичных источника конфликтов в проектных командах. Для каждого укажите 1–2 способа профилактики.

В чём разница между конструктивным и деструктивным конфликтом в проекте? Приведите примеры обоих типов.

Какие стратегии разрешения конфликтов (по Томасу-Килманну) вы считаете наиболее применимыми в проектной среде? Обоснуйте выбор.

Тестовые вопросы:

Какой тип конфликта чаще возникает из-за неясного распределения ролей?

а) межличностный;

б) ролевой;

в) ценностный;

г) ресурсный.

Что НЕ является эффективной стратегией разрешения конфликта?

а) поиск компромисса;

б) игнорирование проблемы;

в) сотрудничество для выявления общих интересов;

г) медиация третьей стороны.

Какой инструмент помогает предотвратить конфликты на этапе планирования?

а) матрица RACI (распределение ролей и ответственности);

б) график отпусков;

в) корпоративный кодекс этики;

г) система KPI для отдельных сотрудников.

Тема 2.9. Особенности переговоров в процессе управления проектными командами. ПКс-7.1.

Вопросы для устного опроса:

Какие 3–4 навыка переговоров критически важны для руководителя проекта? Объясните, как каждый из них помогает в управлении командой и стейкхолдерами.

Приведите пример переговоров внутри проектной команды (например, по распределению ресурсов). Какие тактики были эффективны?

В чём специфика переговоров с внешними стейкхолдерами (заказчиками, подрядчиками) по сравнению с внутренними переговорами? Назовите 2–3 отличия.

Тестовые вопросы:

Что является главной целью переговоров в проектном управлении?

а) победа любой ценой;

б) достижение взаимовыгодного решения;

в) демонстрация власти руководителя;

г) затягивание принятия решений.

Какая тактика переговоров предполагает акцент на общих интересах?
а) позиционная (торги);
б) принципиальная (Гарвардская модель);
в) агрессивная защита своих условий;
г) уход от обсуждения.

Что мешает эффективности переговоров в проектной команде?
а) чёткая постановка целей;
б) недостаток информации у одной из сторон;
в) использование фактов и данных;
г) готовность к компромиссу.

5.3. Один или несколько тематических блоков дисциплины завершаются контрольной точкой (далее – КТ). Текущий контроль успеваемости по дисциплине предусматривает не менее 2 (двух) и не более 10 (десяти) КТ в течение периода освоения дисциплины.

Максимальное количество баллов за любой тип работ в рамках КТ составляет 100 (сто) баллов.

Распределение весовых коэффициентов по КТ в рамках текущего контроля успеваемости по дисциплине и формулы расчета:

Наименование контрольной точки	Максимальное количество баллов за работу в рамках КТ, которое может набрать обучающийся	Коэффициент веса контрольной точки	Результат контрольной точки, участвующий в формировании итоговой балльной оценки по дисциплине (отражается в журнале БРС в СДО)
КТ 1	100	0,2	20
КТ 2	100	0,4	20
Итого:	х	0,6	60

Формула расчета результата контрольной точки:

Результат контрольной точки = Количество баллов за работу в рамках КТ х Коэффициент веса контрольной точки.

5.4. Формы текущего контроля успеваемости обучающихся в рамках КТ и типовые оценочные материалы:

КТ – 1.

Тема 1.1. – 2.0.
Доклад.

Тематика докладов:

1. Ключевые показатели эффективности (KPI) проектной команды: выбор, мониторинг, интерпретация.
2. Эмоциональный интеллект руководителя как фактор успеха проекта.
3. Типология конфликтов в проектных командах и стратегии их разрешения.
4. Переговоры в проектном управлении: от тактики к стратегии.
5. Механизмы влияния руководителя: баланс власти, авторитета и мотивации.
6. Профилактика и разрешение ролевых конфликтов в проектных командах.

Методические рекомендации по подготовке доклада.

Подготовка доклада способствует формированию навыков исследовательской работы, расширяет познавательные интересы, приучает критически мыслить. При написании доклада по заданной теме составляется план, подбираются основные источники. В процессе работы с источниками, систематизируют полученные сведения, делают выводы и обобщения.

Подготовка доклада требует от обучающегося большой самостоятельности и серьезной интеллектуальной работы, которая принесет наибольшую пользу, если будет включать с себя следующие этапы: изучение наиболее важных научных работ по данной теме, перечень которых дает сам преподаватель; анализ изученного материала, выделение наиболее значимых для раскрытия темы фактов, мнений разных ученых и научных положений; обобщение и логическое построение материала доклада, например, в форме развернутого плана; написание текста доклада с соблюдением требований научного стиля.

Построение доклада включает три части: вступление, основную часть и заключение. Во вступлении указывается тема доклада, устанавливается логическая связь ее с другими темами или место рассматриваемой проблемы среди других проблем, дается краткий обзор источников, на материале которых раскрывается тема и т. п. Основная часть должна иметь четкое логическое построение, в ней должна быть раскрыта тема доклада. В заключении обычно подводятся итоги, формулируются выводы, подчеркивается значение рассмотренной проблемы и т. п.

Критерии оценивания доклада:

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
Содержание и раскрытие темы	0-20	Детальное, последовательное описание всех этапов с конкретными примерами
Грамотность изложения	0-20	Соблюдены все правила грамматики, орфографии и пунктуации
Стилистика	0-20	Единый стиль изложения, точные формулировки, уместное использование терминов, лаконичность
Логика изложения	0-20	Чёткая последовательность изложения, логические связи между частями текста, аргументы подтверждают выводы
Оригинальность	0-20	Уникальный подход к теме, нестандартные решения, инновационные идеи, собственная позиция автора
Итого максимально:	100	

КТ – 2.

Темы 2.0. – 2.7.

Опрос:

Вопросы для опроса:

№ п.п.	Содержание вопроса
1.	Перечислите 3–4 ключевых KPI для оценки эффективности проектной команды. Для каждого кратко (1 предложение) поясните, какую именно сторону работы он отражает.
3.	Опишите 3 компонента эмоционального интеллекта руководителя, значимые для управления проектом. Приведите по 1 примеру, как каждый из них проявляется в работе команды.
5.	Назовите 3 типичных источника конфликтов в проектных командах. Для каждого укажите 1 способ профилактики (1–2 предложения).
7.	Сравните 2 стратегии разрешения конфликтов из модели Томаса-Килманна (например, «компромисс» и «сотрудничество»). В 2–3 предложениях объясните, в каких ситуациях каждая из них предпочтительнее.
9.	Назовите 3 фактора, снижающих мотивацию проектной команды. Для каждого предложите 1 способ коррекции (1 предложение на каждый).

10.	Опишите 1 типичную переговорную ситуацию в проектном управлении (1–2 предложения). Укажите 2 аргумента, которые руководитель может использовать для достижения соглашения, и кратко (1 предложение) объясните их силу.

Критерии оценивания опроса:

Диапазон баллов	Описание критерия
85-100	Обучающийся полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.
65-84	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.
55-64	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.
0-54	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

Критерии оценивания тестовых заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия	
85-100	Свыше 80% правильных ответов.	Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.
65-84	Свыше 70% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен полностью, без существенных ошибок.
55-64	Свыше 50% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях.

0-54	Менее 50% правильных ответов.	Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня.

5.5. Описание дополнительных материалов и оборудования, необходимых для выполнения проверочных заданий (*при необходимости*).

Дополнительные материалы и оборудования не требуются.

6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине

6.1. Промежуточная аттестация (зачет с оценкой) проводится в письменной форме. Обучающийся получает экзаменационный билет с вариантами задач. Обучающийся получает чистые маркированные листы бумаги для записей решения задач, затем приступает к решению. Необходимо дать ответ в письменном виде, подробно изложив ход решения, при необходимости завершить решение выводами.

6.2. Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации

Типовые проверочные задания для самоподготовки обучающегося к промежуточной аттестации:

Раздел 1. Основы управления проектными организациями. ПКс-2.1.8

Тема 1.1. Управление персоналом в организации. ПКс-2.1.

Открытые вопросы:

Какие методы отбора персонала вы считаете наиболее объективными для проектной деятельности? Обоснуйте выбор 2–3 методов.

Как система адаптации новых сотрудников влияет на эффективность проектной команды? Приведите 2–3 примера.

В чём ключевые отличия подходов к развитию персонала в стабильных и проектных организациях?

Тестовые вопросы:

Что является основной целью кадрового планирования в проектной организации?

а) минимизация затрат на персонал;

б) обеспечение нужного количества специалистов с требуемыми компетенциями в нужный момент;

в) формальное соблюдение штатного расписания;

г) увеличение численности сотрудников без учёта потребностей.

Какой метод оценки персонала предполагает анализ достижений за отчётный период?

а) ассессмент-центр;

б) оценка по KPI;

в) метод 360 градусов;

г) психологическое тестирование.

Что включает процесс адаптации нового сотрудника в проектной команде?

а) только ознакомление с должностной инструкцией;

б) знакомство с командой, процессами и целями проекта;

в) обязательное прохождение курсов повышения квалификации;

г) подписание трудового договора без дополнительных мероприятий.

Тема 1.2. Особенности неформальных и формальных организационных структур. ПКс-2.1.

Открытые вопросы:

Приведите 2 примера влияния неформальных групп на реализацию проекта. В чём польза и риски такого влияния?

В каких ситуациях неформальная структура может быть эффективнее формальной? Обоснуйте ответ на примере проектной команды.

Какие механизмы позволяют снизить негативное воздействие неформальных связей на проект? Назовите 2–3 способа.

Тестовые вопросы:

Что характеризует формальную организационную структуру?

а) стихийно возникающие связи между сотрудниками;

б) закреплённые регламентами роли и полномочия;

в) дружеские отношения в коллективе;

г) влияние неформальных лидеров.

Какова роль неформального лидера в проектной команде?

а) всегда подрывает авторитет руководителя;

б) может способствовать или препятствовать реализации решений;

в) не влияет на рабочие процессы;

г) заменяет формального руководителя.

Какой признак отличает неформальную структуру от формальной?

а) наличие должностных инструкций;

б) иерархия подчинения;

в) спонтанность возникновения связей;

г) регламентированные процедуры.

Тема 1.3. Психологические особенности командообразования. ПКс-3.1.

Открытые вопросы:

Опишите 2–3 типичные проблемы на стадии «шторминга» (по модели Такмена) в проектной команде. Как их можно преодолеть?

Какие личностные качества участников критически важны для успеха проектной команды? Назовите 3–4 и обоснуйте выбор.

Как несовпадение ценностей членов команды влияет на результаты проекта? Приведите пример и предложите решение.

Тестовые вопросы:

Что такое «ролевая неопределённость» в команде?

а) отсутствие чётких задач у участников;

б) конкуренция за лидерство;

в) несовпадение ценностей;

г) нежелание сотрудничать.

Какой фактор способствует сплочённости проектной команды?

а) жёсткий контроль каждого действия;

б) общие цели и ценности;

в) изоляция от других подразделений;

г) минимизация общения.

Что может стать причиной «группового мышления» в команде?

а) избыток критики;

б) давление конформизма и страх высказать иное мнение;

в) чёткое распределение ролей;

г) регулярные ретроспективы.

Раздел 2. Приёмы управления работой проектных команд. ПКс-2.1.

Тема 2.1. Планирование деятельности команды. ПКс-3.1.

Открытые вопросы:

Какие инструменты планирования (например, диаграмма Ганта, канбан) вы использовали или считаете наиболее полезными для проектной команды? Обоснуйте выбор 2 методов.

Как учитывать риски при планировании работы команды? Опишите 2–3 шага процесса.

Почему важно согласовывать план с участниками команды до старта проекта? Приведите 2 аргумента.

Тестовые вопросы:

Что отражает диаграмма Ганта?

а) иерархию подчинения в команде;

б) календарный план задач с временными рамками;

в) бюджет проекта;

г) компетенции участников.

На каком этапе планирования определяют необходимые ресурсы (люди, техника, финансы)?

а) постановка целей;

б) разработка расписания;

в) оценка потребностей;

г) мониторинг выполнения.

Что такое «критический путь» в управлении проектами?

а) самый короткий путь к цели;

б) последовательность задач, определяющая срок проекта;

в) список рисков;

г) альтернативный план действий.

Тема 2.2. Организация проектных команд. ПКс-3.1.4

Открытые вопросы:

Как выбрать оптимальный размер проектной команды? Какие факторы учитывать (назовите 2–3)?

В чём преимущества кросс-функциональных команд? Приведите пример из практики (1–2 предложения).

Какие ошибки при формировании команды могут привести к провалу проекта? Перечислите 2–3 и предложите способы их предотвращения.

Тестовые вопросы:

Что важно при подборе участников проектной команды?

а) только профессиональные навыки;

б) компетенции, мотивация и совместимость с другими членами;

в) стаж работы в компании;

г) личные симпатии руководителя.

Что такое «матричная команда»?

а) группа, подчинённая только проектному менеджеру;

б) команда с двойным подчинением (функциональному и проектному руководителю);

в) временная группа без лидера;

г) коллектив, работающий удалённо.

Какова роль спонсора проекта?

а) выполнение оперативных задач;

б) обеспечение ресурсами и поддержка на уровне руководства;

в) контроль каждого шага команды;

г) ведение документации.

Тема 2.3. Особенности мотивации команды проекта. ПКс-2.1.

Открытые вопросы:

Чем отличается мотивация участников проектной команды от мотивации постоянных сотрудников? Назовите 2–3 различия.

Приведите 3 примера нематериальной мотивации в проектной работе. Для каждого кратко (1 предложение) объясните, как он влияет на вовлечённость.

Как измерить уровень вовлечённости команды в проект? Опишите 2 метода и их преимущества.

Тестовые вопросы:

Что снижает мотивацию в проектной команде?

а) чёткие цели;

б) неопределённость задач и ролей;

в) регулярная обратная связь;

г) признание достижений.

Какой подход к мотивации предполагает учёт индивидуальных потребностей?

а) унифицированные премии;

б) персонализированные стимулы (обучение, гибкий график);

в) публичное порицание за ошибки;

г) обязательное участие в мероприятиях.

Что такое «выгорание» в проектной команде?

а) потеря интереса к работе из-за перегрузки и стресса;

б) желание сменить должность;

в) конфликт с руководителем;

г) снижение зарплаты.

Тема 2.4. Особенности управления персоналом команды ПКс-3.1

Открытые вопросы:

Какие стили руководства (авторитарный, демократический, либеральный) наиболее эффективны для управления проектной командой? Обоснуйте выбор 1–2 стилей.

Как предотвратить текучесть кадров в проекте с высокой нагрузкой? Назовите 2–3 меры.

В чём специфика управления удалённой проектной командой? Перечислите 2–3 вызова и предложите решения.

Тестовые вопросы:

Что важно для адаптации нового участника в проектной команде?

а) самостоятельное изучение документации;

б) введение в контекст проекта, знакомство с ролями;

в) немедленное назначение сложных задач;

г) изоляция от текущих процессов.

Какой инструмент помогает отслеживать нагрузку участников?

а) график отпусков;

б) система учёта рабочего времени и задач;

в) корпоративная почта;

г) доска объявлений.

Что такое делегирование в управлении командой?

а) передача полномочий и ответственности за задачи;

б) полный контроль за действиями подчинённых;

в) перекладывание вины за ошибки;

г) формальное распределение обязанностей без поддержки.

6.3. Критерии и шкала оценивания на основе БРС.

КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ	РЕЗУЛЬТАТ В БАЛЛАХ
Дан полный, в логической последовательности развернутый ответ на поставленный вопрос, где он продемонстрировал знания предмета в полном объеме учебной программы, достаточно глубоко осмысливает дисциплину, самостоятельно, и исчерпывающе отвечает на дополнительные вопросы, приводит собственные примеры по проблематике поставленного вопроса, решил предложенные практические задания без ошибок	40
Дан развернутый ответ на поставленный вопрос, где обучающийся демонстрирует знания, приобретенные на	30-39

лекционных и семинарских занятиях, а также полученные посредством изучения обязательных учебных материалов по курсу, дает аргументированные ответы, приводит примеры, в ответе присутствует свободное владение монологической речью, логичность и последовательность ответа. Однако допускается неточность в ответе. Решил предложенные практические задания с небольшими неточностями.	
Дан ответ, свидетельствующий в основном о знании процессов изучаемой дисциплины, отличающийся недостаточной глубиной и полнотой раскрытия темы, знанием основных вопросов теории, слабо сформированными навыками анализа явлений, процессов, недостаточным умением давать аргументированные ответы и приводить примеры, недостаточно свободным владением монологической речью, логичностью и последовательностью ответа. Допускается несколько ошибок в содержании ответа и решении практических заданий.	20-29
Дан ответ, который содержит ряд серьезных неточностей, обнаруживающий незнание процессов изучаемой предметной области, отличающийся неглубоким раскрытием темы, незнанием основных вопросов теории, несформированными навыками анализа явлений, процессов, неумением давать аргументированные ответы, слабым владением монологической речью, отсутствием логичности и последовательности. Выводы поверхностны. Решение практических заданий не выполнено, т.е. обучающийся не способен ответить на вопросы даже при дополнительных наводящих вопросах преподавателя.	0-19

6.4. Для решения контрольных заданий обучающемуся разрешается использование калькулятора.

7. Методические материалы по освоению дисциплины (модуля)

Подготовка к лекциям.

Главное в период подготовки к лекционным занятиям – научиться методам самостоятельного умственного труда, сознательно развивать свои творческие способности и овладевать навыками творческой работы. Для этого необходимо строго соблюдать дисциплину учебы и поведения. Четкое планирование своего рабочего времени и отдыха является необходимым условием для успешной самостоятельной работы. В основу его нужно положить рабочие программы изучаемых в семестре дисциплин. Каждому обучающемуся следует составлять еженедельный и семестровый планы работы, а также план на каждый рабочий день. С вечера всегда надо распределять работу на завтрашний день. В конце каждого дня целесообразно подводить итог работы: тщательно проверить, все ли выполнено по намеченному плану, не было ли каких-либо отступлений, а если были, по какой причине это произошло. Нужно осуществлять самоконтроль, который является

необходимым условием успешной учебы. Если что-то осталось невыполненным, необходимо изыскать время для завершения этой части работы, не уменьшая объема недельного плана.

Самостоятельная работа на лекции.

Слушание и запись лекций – сложный вид вузовской аудиторной работы. Внимательное слушание и конспектирование лекций предполагает интенсивную умственную деятельность обучающегося. Краткие записи лекций, их конспектирование помогает усвоить учебный материал. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное, основное и сделано это самим обучающимся. Не надо стремиться записать дословно всю лекцию. Такое «конспектирование» приносит больше вреда, чем пользы. Запись лекций рекомендуется вести по возможности собственными формулировками. Желательно запись осуществлять на одной странице, а следующую оставлять для проработки учебного материала самостоятельно в домашних условиях. Конспект лекции лучше подразделять на пункты, параграфы, соблюдая красную строку. Этому в большой степени будут способствовать пункты плана лекции, предложенные преподавателям. Принципиальные места, определения, формулы и другое следует сопровождать замечаниями «важно», «особо важно», «хорошо запомнить» и т.п. Можно делать это и с помощью разноцветных маркеров или ручек. Лучше если они будут собственными, чтобы не приходилось просить их у однокурсников и тем самым не отвлекать их во время лекции. Целесообразно разработать собственную «маркографию» (значки, символы), сокращения слов. Не лишним будет и изучение основ стенографии. Работая над конспектом лекций, всегда необходимо использовать не только учебник, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор. Именно такая серьезная, кропотливая работа с лекционным материалом позволит глубоко овладеть знаниями.

Подготовка к практическим занятиям.

Подготовку к каждому практическому занятию каждый обучающийся должен начать с ознакомления с планом практического занятия, который отражает содержание предложенной темы. Тщательное продумывание и изучение вопросов плана основывается на проработке текущего материала лекции, а затем изучения обязательной и дополнительной литературы, рекомендованную к данной теме. На основе индивидуальных предпочтений обучающемуся необходимо самостоятельно выбрать тему доклада по проблеме практического занятия и по возможности подготовить по нему презентацию. Если программой дисциплины предусмотрено выполнение практического задания, то его необходимо выполнить с учетом предложенной инструкции (устно или 10 письменно). Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса. Результат такой работы должен проявиться в способности обучающегося свободно ответить на теоретические вопросы

практического занятия, его выступлении и участии в коллективном обсуждении вопросов изучаемой темы, правильном выполнении практических заданий и контрольных работ.

Структура практического занятия:

В зависимости от содержания и количества отведенного времени на изучение каждой темы может практическое занятие состоять из четырех-пяти частей:

1. Обсуждение теоретических вопросов, определенных программой дисциплины.

2. Доклад и/ или выступление с презентациями по проблеме практического занятия.

3. Обсуждение выступлений по теме – дискуссия.

4. Выполнение практического задания с последующим разбором полученных результатов или обсуждение практического задания, выполненного дома, если это предусмотрено программой.

5. Подведение итогов занятия.

Первая часть – обсуждение теоретических вопросов - проводится в виде фронтальной беседы со всей группой и включает выборочную проверку преподавателем теоретических знаний обучающихся. Примерная продолжительность — до 15 минут. Вторая часть — выступление обучающихся с докладами, которые должны сопровождаться презентациями с целью усиления наглядности восприятия, по одному из вопросов практического занятия. Обязательный элемент доклада – представление и анализ статистических данных, обоснование социальных последствий любого экономического факта, явления или процесса. Примерная продолжительность — 20-25 минут. После докладов следует их обсуждение – дискуссия. В ходе этого этапа практического занятия могут быть заданы уточняющие вопросы к докладчикам. Примерная продолжительность – до 15-20 минут. Если программой предусмотрено выполнение практического задания в рамках конкретной темы, то преподавателями определяется его содержание и дается время на его выполнение, а затем идет обсуждение результатов. Если практическое задание должно было быть выполнено дома, то на практическом занятии преподаватель проверяет его выполнение (устно или письменно). Примерная продолжительность – 15-20 минут. Подведением итогов заканчивается практическое занятие. Обучающимся должны быть объявлены оценки за работу и даны их четкие обоснования. Примерная продолжительность — 5 минут.

Работа с литературными источниками.

В процессе подготовки к практическим занятиям, обучающимся необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной учебно-методической (а также научной и популярной) литературы. Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями,

научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме. Более глубокому раскрытию вопросов способствует знакомство с дополнительной литературой, рекомендованной преподавателем, что позволяет обучающимся проявить свою индивидуальность в рамках выступления на занятиях, выявить широкий спектр мнений по изучаемой проблеме.

8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет

8.1. Основная литература

1. Управление проектами : учебник и практикум для вузов / А. И. Балашов, Е. М. Рогова, М. В. Тихонова, Е. А. Ткаченко ; под общей редакцией Е. М. Роговой. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 383 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00436-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/510590
2. Зуб, А. Т. Управление проектами : учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 397 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17500-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/533205
3. Корниенко, В. И. Командообразование : учебник для вузов / В. И. Корниенко. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 291 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14723-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/520204

8.2. Дополнительная литература

1. Селезнева, Е. В. Психология управления : учебник и практикум для вузов / Е. В. Селезнева. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 373 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-8378-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/511259
2. Селезнева, Е. В. Лидерство : учебник и практикум для вузов / Е. В. Селезнева. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 429 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-08397-2. — Текст : электронный //

Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/510924 .

3. Башуров В.Б., Косицин И.А. Квалификационные требования для замещения должности государственной гражданской службы Российской Федерации // Вестник Омской юридической академии. - 2017. - № 2. - С. 82-86. DOI: 10.19073/2306-1340-2017-14-2-82-86 (www.doi.org).

4. Брежнев О.В. Проблемы правового регулирования противодействия коррупции в органах местного самоуправления // Муниципальная служба: правовые вопросы. - 2014. - № 4. - С. 23-25.

5. Башуров В.Б., Дитятковский М.Ю. Назначение на должность государственной гражданской службы Российской Федерации: проблемы правового регулирования // Государственная власть и местное самоуправление. - 2016. - № 7. - С. 55-59.

6. Воробьева М.В. Проблемы разрешения служебных споров на государственной гражданской службе // Государственная власть и местное самоуправление. - 2016. - № 5. - С. 56-61.

7. Воробьева М.В. Порядок рассмотрения судом служебных споров, возникающих на государственной гражданской службе // Российская юстиция. - 2016. - № 6. - С. 58-61.

8. Как исчислить стаж государственной гражданской службы // КонсультантПлюс, 2018.

9. Ковтков Д.И. Наставничество на гражданской службе // Законодательство и экономика. - 2016. - № 11. - С. 41-53.

10. Нечаева Т.В., Кирилин А.В. Комментарий к Федеральному закону от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» (постатейный) (2-е издание, переработанное и дополненное). - М.: «Деловой двор», 2013.

8.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация

1. Конституция Российской Федерации (с учётом поправок, внесённых законами Российской Федерации о поправках к Конституции Российской Федерации от 30 декабря 2008 года № 6-ФКЗ и от 30 декабря 2008 года № 7-ФКЗ) // Российская газета от 21 января 2009 года - № 7 (4831).

2. Федеральный закон «О противодействии коррупции» от 25 декабря 2008 г. № 273-ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2008. - № 52 (часть 1). - Ст. 6228.

3. Федеральный закон от 17 января 1992 года № 2202-1 (в редакции от 30 октября 2018 года) «О прокуратуре Российской Федерации» // Собрание законодательства Российской Федерации. 1995. № 47. Ст. 4472.

4. Федеральный закон от 28 марта 1998 года № 53-ФЗ (в редакции от 03 августа 2018 года) «О воинской обязанности и военной службе» // Собрание законодательства Российской Федерации. 1998. № 13. Ст. 1475.

5. Федеральный закон от 27 мая 1998 года № 76-ФЗ (в редакции от 03 августа 2018 года) «О статусе военнослужащих» // Собрание

законодательства Российской Федерации. № 22. 1998. Ст. 2331.

6. Федеральный закон от 27 мая 2003 года № 58-ФЗ «О системе государственной службы Российской Федерации» // Собрание законодательства Российской Федерации. - 2003. - № 22. - Ст. 2063.

7. Федеральный закон от 27 июля 2004 года № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» // Собрание законодательства Российской Федерации. - 2004. - № 31. - Ст. 3215.

8. Федеральный закон от 2 марта 2007 года № 25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации // Собрание законодательства Российской Федерации. - 2007. - № 10. - Ст. 1152.

9. Указ Президента Российской Федерации от 12.08.2002 года № 885 «Об утверждении общих принципов служебного поведения государственных служащих» // СПС «КонсультантПлюс».

10. Указ Президента Российской Федерации от 01.02.2005 года № 110 «О проведении аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации» // СПС «КонсультантПлюс».

11. Указ Президента Российской Федерации от 01.02.2005 года № 111 «О порядке сдачи квалификационного экзамена государственными гражданскими служащими Российской Федерации и оценке их знаний, навыков и умений (профессионального уровня)» // СПС «КонсультантПлюс».

12. Указ Президента Российской Федерации от 01.02.2005 года № 112 «О конкурсе на замещение вакантной должности государственной гражданской службы Российской Федерации» // СПС «КонсультантПлюс».

13. Указ Президента Российской Федерации от 01.02.2005 года № 113 «О порядке присвоения и сохранения классных чинов государственной гражданской службы Российской Федерации федеральными государственными гражданскими служащими» // СПС «КонсультантПлюс».

8.4. Интернет-ресурсы

1. http://www.garant.ru - Гарант.
2. http://www.gks.ru - официальный сайт Федеральной службы государственной статистики.
3. http://www.government.ru - официальный сайт Правительства Российской Федерации.
4. http://www.kremlin.ru - официальный сайт Президента Российской Федерации.
5. http://www.nnir.ru - Российская национальная библиотека.
6. http://www.nns.ru -Национальная электронная библиотека.
7. http://www.rsi.ru - Российская государственная библиотека.

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

Требования к аудитории:
- Лекционные
- Семинарские
- Помещения для самостоятельной работы

Требования к оборудованию:
- Доска
- проектор
- ПК (стационарный) или ноутбук: операционная система: не ниже Windows 7 (или аналогичная по функциям)

Требования к программному обеспечению:
- пакет Microsoft Office