

**Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
"Национальный исследовательский университет
"Высшая школа экономики"**

Факультет экономики, менеджмента и бизнес-информатики
Департамент менеджмента

Рабочая программа дисциплины Управление командой проекта

для образовательной программы
«Управление проектами: проектный анализ, инвестиции, технологии реализации»,
направления подготовки 38.04.02 «Менеджмент»

Разработчик программы:

Грабарь Вадим Валерьевич, к.ф.н., доцент, декан факультета профессиональной переподготовки НИУ ВШЭ-Пермь

Останина Татьяна Васильевна, преподаватель

Одобрена на заседании департамента менеджмента

«__»_____ 201_ г.

Руководитель департамента

О.Ю. Исопескуль_____

Утверждена Академическим советом образовательной программы

«__»_____ 201_ г., № протокола_____

Академический руководитель образовательной программы

Д.Г. Артемьев_____

Пермь, 2017

*Настоящая программа не может быть использована другими подразделениями университета
и другими вузами без разрешения подразделения-разработчика программы.*



Область применения и нормативные ссылки

Настоящая программа учебной дисциплины устанавливает требования к образовательным результатам и результатам обучения студента и определяет содержание и виды учебных занятий и отчетности.

Программа предназначена для преподавателей, ведущих данную дисциплину, учебных ассистентов и студентов направления подготовки 38.04.02 Менеджмент, обучающихся по магистерской программе «Управление проектами: проектный анализ, инвестиции, технологии реализации» изучающих дисциплину «Управление командой проекта».

Программа разработана в соответствии с:

- Образовательным стандартом Федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент», уровень подготовки магистр, утвержденном ученым советом НИУ ВШЭ Протокол от 24.06.2011 №26;
- Образовательным стандартом НИУ ВШЭ по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент протокол учченого совета №10 от 26/12/2014;
- Объединенным учебным планом университета по образовательной программе Менеджмент, утвержденным в 2017г.

Цели освоения дисциплины

Дисциплина предназначена для студентов первого курса направления 38.04.02 «Менеджмент» магистерской программы «Управление проектами: проектный анализ, инвестиции, технологии реализации».

Учебный курс «Управление командой проекта» охватывает основной круг вопросов комплексного управления командой проекта. Дисциплина является дисциплиной по выбору первого года подготовки магистра.

Целями освоения дисциплины «Управление командой проекта» являются:

- 1) Знакомство студента с основными понятиями, используемыми при изучении дисциплины;
- 2) Формирование представления студента о методологии управления командой проекта;
- 3) Демонстрация основных подходов к интерпретации результатов анализа при управлении командой проекта;
- 4) Практическая апробация теоретических подходов к управлению командой проекта.

Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины

- Знать особенности планирования, обеспечения и управления командой проекта.
- Уметь проводить расчеты по коммуникациям в командах проекта.
- Иметь представление об особенностях управления развитием команды проекта.
- Обладать навыками формирования команды проекта, разрешения конфликтов.

В результате изучения курса студент осваивает следующие компетенции: Уровни формирования компетенций:

РБ — ресурсная база, в основном теоретические и предметные основы (знания, умения);

СД – способы деятельности, составляющие практическое ядро данной компетенции;

МЦ – мотивационно-ценностная составляющая, отражает степень осознания ценности компетенции человеком и готовность ее использовать

В результате освоения дисциплины студент осваивает компетенции:



Компетенция	Код по ОС ВШЭ	Уро- вень форми- рования компе- тенции	Дескрипторы – основные признаки освоения (показатели до-стижения результата)	Формы и методы обучения, способ- ствующие форми- рованию и разви-тию компетенции	Форма кон- троля уровня сформирован-ности компе- тенции
Способен рефлексиро- вать (оценивать и пере- рабатывать) освоенные научные методы и спо- собы деятельности	СК- 1	СД	Осваивает новые обла-сти знаний по дисци- плине, в том числе са-мостоятельно анали- зируя рекомендуемую литературу.	Групповая работа, домашние работы, самостоятельная работа, итоговый проект, семинары	Текущий кон- троль, итого- вый проект
Способен оценивать потребность в ресурсах и планировать их ис- пользование при реше- нии задач в профессио- нальной деятельности	УК-4	СД	Умеет определять по- требность в людях и инвестированиях в проект, планировать использо- вание ресурсов в про- екте	Групповая работа, домашние работы, самостоятельная работа, итоговый проект, семинары	Текущий кон- троль, итого- вый проект
Способен работать с информацией: находить, оценивать и использо- вать информацию из различных источников, необходимую для реше-ния научных и профес- сиональных задач (в том числе на основе систем- ного подхода)	УК-5	СД	Умеет находить, оце- нивать и использо- вать релевантную ин- формацию по рынку проекта, конкурентам, продуктам-аналогам	Групповая работа, домашние работы, самостоятельная работа, итоговый проект	Текущий кон- троль, итого- вый проект
Способен вести иссле-довательскую дея-тельность, включая анализ проблем, постановку целей и задач, выделе-ние объекта и предмета исследования, выбор спосо-ба и методов ис- следования, а также оценку его качества	УК-6	СД	Умеет анализировать проблемы пользовате- лей, делать постановку цели и задач проекта, находить, ранжировать и выбирать бизнес- идеи	Групповая работа, самостоятельная работа, домашние задания, лекции	Текущий кон- троль, итого- вый проект
Способен работать в команде	УК-7	СД	Активно участвует в командной работе, принимает на себя различные командные роли	Групповая работа, домашние задания, итоговый проект	Текущий кон- троль, итого- вый проект
Способен грамотно строить коммуникацию, исходя из целей и ситу-ации общения	УК-8	РБ, МЦ	Умеет распределять роли внутри команды, разрабатывать показа- тели KPI и контроль- ные точки каждого члена команды, умеет давать и принимать аргументированный фидбэк на работу ко- манды		Текущий кон- троль, итого- вый проект
Способен осуществлять производственную или прикладную дея-тель-ность в международной	УК-10	МЦ	Умеет проводит ана- лиз внешней среды в международном кон- тексте, применяет ме-	Групповая работа, домашние задания, итоговый проект	Текущий кон- троль, итого- вый проект



Компетенция	Код по ОС ВШЭ	Уро- вень форми- рования компе- тенции	Дескрипторы – основные признаки освоения (показатели до-стижения результата)	Формы и методы обучения, способ- ствующие форми- рованию и разви-тию компетенции	Форма кон- троля уровня сформирован-ности компе- тенции
среде			тоды и инструменты выбора стратегии вы- хода на рынок		
Способен предложить организационно - управлочные решения и оценить условия и последствия принимаемых решений	ПК-2	СД	Создает свой проект или участвует в реализации проекта соучастника, способен предложить наиболее эффективную организационно-правовую форму исходя из специфики проекта, осведомлен о юридической ответственности предпринимателя	Групповая работа, домашние задания, итоговый проект	Текущий кон- троль, итого- вый проект
Способен использовать нормативные правовые документы в своей деятельности	ПК-3	СД	способен предложить наиболее эффективную организационно-правовую форму исходя из специфики проекта, осведомлен о юридической ответственности предпринимателя	Домашние задания, групповая работа, итоговый проект, разбор кейсов, лекции	Текущий кон- троль, итого- вый проект
Способен проектировать организационную структуру, осуществлять распределение полномочий и ответственности	ПК-4	СД	Умеет распределять роли внутри команды, разрабатывать показатели KPI и контрольные точки каждого члена команды, умеет давать и принимать аргументированный фидбэк на работу команды	Домашние задания, групповая работа, итоговый проект	Текущий кон- троль, итого- вый проект
Способен применить основные выводы теории мотивации, лидерства и власти для решения управлочных задач	ПК-6	РБ,СД	Самостоятельно принимает решение о необходимых людях в команде, знает и умеет применять основные методы мотивации людей, проявляет лидерские качества, сплочения команды	Домашние задания, групповая работа, итоговый проект	Текущий кон- троль, итого- вый проект
Способен участвовать в разработке стратегии управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, направленные на ее реализацию	ПК-7	МЦ	Самостоятельно принимает решение о необходимых людях в команде, знает и умеет применять основные методы мотивации людей, проявляет лидерские качества,	Домашние задания, групповая работа, итоговый проект	Текущий кон- троль, итого- вый проект



Компетенция	Код по ОС ВШЭ	Уро- вень форми- рования компе- тенции	Дескрипторы – основные признаки освоения (показатели до-стижения результата)	Формы и методы обучения, способ- ствующие форми- рованию и разви-тию компетенции	Форма кон- троля уровня сформирован-ности компе- тенции
			сплочения команды		
Способен эффективно выполнять управленческие функции в мультикультурной среде	ПК-9	МЦ	Обладает высоким уровнем эмпатии и толерантности в мультикультурной среде	Домашние задания, групповая работа, итоговый проект	Текущий кон-троль, итоговый проект
Способен учитывать последствия управленческих решений и действий с позиции социальной ответственности	ПК-10	МЦ	Умеет принимать решения относительно других членов команды и управление ими, обладает навыками наставничества и ку-раторства	Домашние задания, групповая работа, итоговый проект	Текущий кон-троль, итоговый проект
Способен выявлять данные, необходимые для решения поставленных исследовательских задач в сфере управления; осуществлять сбор данных, как в полевых условиях, так и из основных источников социально-экономической информации: отчетности организаций различных форм собственности, ведомств и т.д., баз данных, журналов, и др., анализ и обработку этих данных, информацию отечественной и зарубежной статистики о социально-экономических процес-сах и явлениях	ПК-11	СД	Способен сформиро-вать команду проекта по результатам анали-за	Аудиторное заня-тие – дискуссия, работа с бизнес-кейсами	Текущий кон-троль, итоговый проект
Способен формулировать и проверять научные гипотезы, выбирать и обосновывать инструментальные средства, современные технические средства и информационные технологии для обработки информации в соответствии с поставленной научной задачей в сфере управ-ления, анализировать результаты расчетов и обосновывать полученные выводы	ПК -12	СД	Способен управлять командой проектов в условиях мультиза-дачности	Аудиторное заня-тие – дискуссия, работа с бизнес-кейсами	Текущий кон-троль, итоговый проект
Способен планировать и	ПК-22	СД	Способен разрабаты-	Аудиторное заня-	Текущий кон-



Компетенция	Код по ОС ВШЭ	Уро-вень формиро-вания компе-тенции	Дескрипторы – основные признаки освоения (показатели до-стижения результата)	Формы и методы обучения, способствующие формированию и развитию компетенции	Форма кон-троля уровня сформирован-ности компе-тенции
осуществлять проекты и мероприятия, направленные на реализацию стратегий организации			вать мероприятия по управлению команды проекта	тие – дискуссия, работа с бизнес-кейсами	троль, итоговый проект

Место дисциплины в структуре образовательной программы

Настоящая дисциплина относится к профессиональному циклу, специализированной части. Изучение данной дисциплины базируется на следующих дисциплинах:

- Стратегии в менеджменте: современные проблемы менеджмента и проектного управления
- Методология научных исследований в менеджменте: методология управления проектами

Для освоения учебной дисциплины, студенты должны владеть следующими знаниями и компетенциями:

Знать основные понятия и проблематику указанных дисциплин;

Уметь анализировать, и сопоставлять различные теоретические подходы к проблеме;

Уметь критически анализировать теоретические концепции

5. Тематический план учебной дисциплины

п/п	Наименование разделов и тем	Аудиторные часы			Самостоятельная работа	Всего часов
		Лекции	Практические занятия	Всего		
1	Основы управления проектными организациями	6	10	16	48	64
1.1	Управление персоналом в организации	2	2	4	16	20
1.2	Особенности неформальных и формальных организационных структур	2	4	6	16	22
1.3	Психологические особенности командообразования	2	4	6	16	22
2	Управление работой проектных команд	16	42	58	144	202
2.1	Планирование деятельности команды	2	4	6	16	22
2.2	Организация проектных команд	2	4	6	16	22
2.3	Особенности мотивации команды проекта	2	6	8	16	24
2.4	Особенности управления персоналом команды	2	4	6	16	22
2.5	Организационная структура команды	2	6	8	16	24



2.6	Оценка эффективности и проблемы управления проектными командами	2	6	8	16	24
2.7	Механизмы влияния и психологические характеристики личности эффективного руководителя	1	4	5	16	21
2.8	Управление конфликтами в проектных командах	2	4	6	16	22
2.9	Особенности переговоров в процессе управления проектными командами	1	4	5	16	21
	Итого	22	52	74	192	266

6.Формы контроля знаний студентов

Тип контроля	Форма контроля	1 год				Параметры
		1	2	3	4	
	Контрольная работа	-	-	3		Тест по материалам первых двух разделов
	Самостоятельная работа	-	-	3	4	Презентации по подготовленным теоретическим материалам Анализ ситуаций, кейсов
Итоговый	Экзамен	-	-	-	4	Письменный. По билетам. Время выполнения – 2 академических часа.

7.Критерии оценки знаний, навыков

Текущий и Промежуточный контроль осуществляется по результатам работы на занятиях (участие в обсуждениях, решение кейсов), выполнению домашних заданий.

Предусматривается выполнение студентами на семинарах аудиторных заданий, предусматривающих: анализ ситуаций по материалам практических ситуаций (кеевсов), предложение решений кейсов, выработка управленческих решений, выбора каналов коммуникаций, предложение набора мероприятий по развитию команды проекта.

Промежуточные задания:

Промежуточные задания даются после лекции и представляют собой шаги по реализации проекта командой:

- Отбор персонала и назначение в проект
- Психологические характеристики членов команды проекта и их мониторинг .
- Расстановка членов команды проекта. Определение функций, ролей, полномочий и ответственности.
- Управление командой проекта.
- Развитие команды проекта. Обучение персонала.
- Коммуникационный план взаимодействия членов команды проекта.
- Мотивация членов проектной команды.
- Формирование культуры проектной команды.
- Работа с конфликтами в проекте.

Задание, для присоединившихся к курсу позднее, либо пропустивших по уважительной причине часть курса таковы:



- анализ команды проекта по ключевым характеристикам,
- анализ организационной культуры проектной команды.

Проекты для анализа выбираются студентами самостоятельно и согласовываются с преподавателем.

Оценки по всем формам текущего, промежуточного и итогового контроля выставляются по 10-ти балльной шкале.

Форма контроля	Балл за задание				
	10 баллов	8-9 баллов	6-7 баллов	4-5 баллов	1-3 балла
Контрольная работа (письменный тест)	Тест включает в себя вопросы по первым четырем темам. За каждый правильно решенный вопрос присваивается один балл. Исходя из процентного соотношения правильных ответов к общему количеству вопросов в тесте выставляется оценка по 10-ти балльной шкале. Предел длительности тестирования -40 мин.				
	10: 100 – 94,5%	9: 94,4 – 84,5% 8: 84,4 – 74,5%	7: 74,4 – 64,5% 6: 64,4 – 54,5%	5: 54,4 – 44,5% 4: 44,4 – 34,5%	3: 34,4 – 24,5% 2: 24,4 – 14,5% 1: 14,4 – 4,5%
Презентация в группе (самостоятельная работа)	Блестящее изложение материала выступления. Демонстрация отличных навыков презентации, свободное владение текстом, ответы на дополнительные вопросы.	Отличное изложение материала выступления. Правильные и полные ответы на дополнительные вопросы. Качественная презентация.	Изложение основных вопросов проблемы. Правильные и полные ответы на дополнительные вопросы. Демонстрация хороших навыков представления материала.	Изложение материала выступления с недостаточной степенью глубины. Неправильные и/или неполные ответы на дополнительные вопросы. Демонстрация основных навыков представления материала (плохо воспринимаемая презентация, плохая ориентация в теме, полное отсутствие владения текстом).	Несоответствие проделанной автором работы заявленной теме. Отсутствие навыков представления материала (плохо воспринимаемая презентация, плохая ориентация в теме, полное отсутствие владения текстом)
Экзамен	Зачет в письменной тестовой форме, рассчитан на 100 минут. Тест включает в себя вопросы по всем темам дисциплины. За каждый правильно решенный вопрос присваивается один балл. Исходя из процентного соотношения правильных ответов к общему количеству вопросов в teste, выставляется оценка по 10-ти балльной шкале.				
	10: 100 – 94,5%	9: 94,4 – 84,5% 8: 84,4 – 74,5%	7: 74,4 – 64,5% 6: 64,4 – 54,5%	5: 54,4 – 44,5% 4: 44,4 – 34,5%	3: 34,4 – 24,5% 2: 24,4 – 14,5% 1: 14,4 – 4,5%

8. Содержание дисциплины

Раздел 1. Основы управления проектными организациями



Тема 1.1. Управление персоналом в организации

Организации, их элементы. Виды и особенности организационных структур. Типы организационных структур.

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.

Количество часов аудиторной работы: 4 ч.

Самостоятельная работа: 12 ч.

Распределение самостоятельной работы для разных видов подготовки студента:

- Подготовка к выступлению на семинаре, самостоятельная работа со статьями: 6ч.
- Подготовка к работе с кейсом: 6ч.

Тема 1.2. Особенности неформальных и формальных организационных структур

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

Количество часов аудиторной работы: 4 ч.

Самостоятельная работа: 12 ч.

Распределение самостоятельной работы для разных видов подготовки студента:

- Подготовка к выступлению на семинаре, самостоятельная работа со статьями: 6ч.
- Подготовка к работе с кейсом: 6ч.

Тема 1.3. Психологические особенности командообразования

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.

Количество часов аудиторной работы: 6 ч.

Самостоятельная работа: 14 ч.

Распределение самостоятельной работы для разных видов подготовки студента:

- Подготовка к выступлению на семинаре, самостоятельная работа со статьями: 6ч.
- Подготовка к работе с кейсом: 10ч.

Литература по разделу:

Zhu, Mengxiao; Huang, Yun; Contractor, Noshir S. (2013) Motivations for self-assembling into project teams. SOCIAL NETWORKS Volume 35, Issue 2, Pages 251–264.

Sulea, Coralia; Virga, Delia; Maricuitoiu, Laurentiu P.; et al. (2012) Work engagement as mediator between job characteristics and positive and negative extra-role behaviors. CA-REER DEVELOPMENT INTERNATIONAL Volume: 17 Issue: 2-3 Pages: 188-207.

Mount, Michael; Ilies, Remus; Johnson, Erin (2006) Relationship of personality traits and counterproductive work behaviors: The mediating effects of job satisfaction PERSONNEL PSYCHOLOGY Volume: 59 Issue: 3 Pages: 591-622

Hekman, David R.; Steensma, H. Kevin; Bigley, Gregory A.; et al. (2009) Effects of Organizational and Professional Identification on the Relationship Between Administrators' Social Influence



and Professional Employees' Adoption of New Work Behavior. JOURNAL OF APPLIED PSYCHOLOGY Volume: 94 Issue: 5 Pages: 1325-1335.

Формы и методы проведения занятий по разделу, применяемые учебные технологии: деловые игры, дискуссии, рассмотрение кейсов на семинарах.

Раздел 2. Приемы управления работой проектных команд

Тема 2.1. Планирование деятельности команды

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.

Количество часов аудиторной работы: 4 ч.

Самостоятельная работа: 12 ч.

Распределение самостоятельной работы для разных видов подготовки студента:

- Подготовка к выступлению на семинаре, самостоятельная работа со статьями: 6ч.
- Подготовка к работе с кейсом: 6ч.

Тема 2.2. Организация проектных команд

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.

Количество часов аудиторной работы: 6 ч.

Самостоятельная работа: 12 ч.

Распределение самостоятельной работы для разных видов подготовки студента:

- Подготовка к выступлению на семинаре, самостоятельная работа со статьями: 6ч.
- Подготовка к работе с кейсом: 6ч.

Тема 2.3. Особенности мотивации команды проекта

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.

Количество часов аудиторной работы: 6 ч.

Самостоятельная работа: 12 ч.

Распределение самостоятельной работы для разных видов подготовки студента:

- Подготовка к выступлению на семинаре, самостоятельная работа со статьями: 6ч.
- Подготовка к работе с кейсом: 6ч.

Тема 2.4. Особенности управления персоналом команды

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 формы обучения.

Количество часов аудиторной работы: 6 ч.

Самостоятельная работа: 12 ч.

Распределение самостоятельной работы для разных видов подготовки студента:

- Подготовка к выступлению на семинаре, самостоятельная работа со статьями: 6ч.
- Подготовка к работе с кейсом: 6ч.



Тема 2.5. Организационная культура команды

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.

Количество часов аудиторной работы: 6 ч.

Самостоятельная работа: 12 ч.

Распределение самостоятельной работы для разных видов подготовки студента:

- Подготовка к выступлению на семинаре, самостоятельная работа со статьями: 6ч.
- Подготовка к работе с кейсом: 6ч.

Тема 2.6. Оценка эффективности и проблемы управления проектными командами

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.

Количество часов аудиторной работы: 6 ч.

Самостоятельная работа: 12 ч.

Распределение самостоятельной работы для разных видов подготовки студента:

- Подготовка к выступлению на семинаре, самостоятельная работа со статьями: 6ч.
- Подготовка к работе с кейсом: 6ч.

Тема 2.7. Механизмы влияния и психологические характеристики личности эффективного руководителя

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.

Количество часов аудиторной работы: 6 ч.

Самостоятельная работа: 12 ч.

Распределение самостоятельной работы для разных видов подготовки студента:

- Подготовка к выступлению на семинаре, самостоятельная работа со статьями: 6ч.
- Подготовка к работе с кейсом: 6ч.

Тема 2.8. Управление конфликтами в проектных командах

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.

Количество часов аудиторной работы: 6 ч.

Самостоятельная работа: 12 ч.

Распределение самостоятельной работы для разных видов подготовки студента:

- Подготовка к выступлению на семинаре, самостоятельная работа со статьями: 6ч.
- Подготовка к работе с кейсом: 6ч.

Тема 2.9. Особенности переговоров в процессе управления проектными командами



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

Количество часов аудиторной работы: 6 ч.

Самостоятельная работа: 12 ч.

Распределение самостоятельной работы для разных видов подготовки студента:

- Подготовка к выступлению на семинаре, самостоятельная работа со статьями: 6ч.
- Подготовка к работе с кейсом: 6ч.

Литература по разделу

Haugan G. Project Management Fundamentals: Key Concepts and Methodology: Management Concepts, 2011 (доступ через медиатеку НИУ ВШЭ).

Lundy, Valerie; Morin, Pierre-Paul. (2013) Project Leadership Influences Resistance to Change: The Case of the Canadian Public Service. PROJECT MANAGEMENT JOURNAL Volume: 44 Issue: 4 Pages: 45-64.

Oren, Lior; Tziner, Aharon; Shiloni, Gil; et al. (2012) Relations between leader-subordinate personality similarity and job attitudes. JOURNAL OF MANAGERIAL PSYCHOLOGY Volume: 27 Issue: 5-6 Pages: 479-496.

Graen, George B.; Schiemann, William A. (2013) Leadership-motivated excellence theory: an extension of LMX. JOURNAL OF MANAGERIAL PSYCHOLOGY Volume: 28 Issue: 5 Pages: 452-469.

Hassan, Shahidul; Mabsud, Rubina; Yukl, Gary; et al. (2013) Ethical and empowering leadership and leader effectiveness JOURNAL OF MANAGERIAL PSYCHOLOGY Volume: 28 Issue: 1-2 Pages: 133-146.

Giessner, Steffen R.; van Knippenberg, Daan; van Ginkel, Wendy; et al. (2013) Team-Oriented Leadership: The Interactive Effects of Leader Group Prototypicality, Accountability, and Team Identification JOURNAL OF APPLIED PSYCHOLOGY Volume: 98 Issue: 4 Pages: 658-667.

Формы и методы проведения занятий по разделу, применяемые учебные технологии: деловые игры, дискуссии, рассмотрение кейсов на семинарах.

9. Образовательные технологии

В рамках семинарских занятий используются презентации, групповая работа и проектная деятельность, обсуждение, деловые игры, проведение дебатов, разбор кейсов и деловых ситуаций. В рамках курса предполагается так же использование дистанционных образовательных технологий

9.1.Методические рекомендации преподавателю

Для закрепления материала имеет смысл чередовать лекционное изложение тем курса с практическими занятиями. При подготовке к данному курсу необходимо четко определить предметную специфику данного курса, в связи с чем обращать особое внимание на организацию как объект управления.

9.2.Методические указания студентам

С целью обеспечения успешного обучения студент должен готовиться к лекции, поскольку она:

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

Подготовка к лекции заключается в следующем:

- внимательно прочитайте материал предыдущей лекции;



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

Подготовка к практическим занятиям:

- внимательно прочитайте материал лекций, относящихся к данному практическому занятию, ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям;
- выпишите основные термины;
- ответьте на контрольные вопросы по занятиям, готовьтесь дать развернутый ответ на каждый из вопросов;

Самостоятельная работа выполняется в течение модулей и предусматривает изучение литературы по темам для подготовки к практическим занятиям, контрольной работе, написанию сообщений по тематике практических занятий, а также изучение нормативных документов, материалов в периодической печати по вопросам управления командой проекта. Она заключается в подготовке домашних заданий в форме устных выступлений по темам, выбираемых из предложенного преподавателем списка с помощью рекомендуемой литературы и других источников. Студент может сам предложить тему самостоятельной работы по интересующей его проблеме, но должен согласовать ее с преподавателем.

Студент должен уметь определить, расшифровать или объяснить любые использованные им новые термины, аббревиатуры или понятия.

Студенты, не посещающие семинары, не работающие на них и не представившие никаких самостоятельно выполненных ими домашних заданий считаются неуспевающими.

10. Оценочные средства для текущего контроля и аттестации студента

10.1. Тематика заданий текущего контроля

Тематика эссе:

Тематика контрольной работы:

- 1) Определите основные группы процессов, задействованных при управлении командой проекта
- 2) Определите состав участников проекта и лиц, заинтересованных в управлении проектом
- 3) Состав документов, разрабатываемых при управлении командой проекта
- 4) Основные этапы управления людским обеспечением проекта
- 5) Особенности теории ситуационного лидерства при управлении проектом
- 6) Командные роли участников проекта
- 7) Подходы к мотивации участников проекта
- 8) Принципы и способы обучения участников проекта
- 9) В чем состоит психологическая компетентность менеджера проекта

10.2. Вопросы для оценки качества освоения дисциплины

1. Определите основные группы процессов, задействованных при управлении командой проекта
2. Определите состав участников проекта и лиц, заинтересованных в управлении проектом
3. Состав документов, разрабатываемых при управлении командой проекта
4. Основные этапы управления людским обеспечением проекта
5. Особенности теории ситуационного лидерства при управлении проектом
6. Командные роли участников проекта
7. Подходы к мотивации участников проекта
8. Принципы и способы обучения участников проекта



9. В чем состоит психологическая компетентность менеджера проекта

10.3. Примеры тестовых заданий

Пример 1.

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

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

2. Командообразование как специальный вид деятельности зародилось:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- А) роль;



- Б) образ;
В) стремление.

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

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

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

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

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

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

13. Автором модели «Колесо команды» является:

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

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

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

Рейтинг контроль № 2

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

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

2. Начальный этап командообразования, на котором осуществляется целенаправленный подбор членов команды на основе принципа максимальной однородности участников, учитывая требования взаимодополняемости:

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

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

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



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

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

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

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

6. К причинам ухода команд из организации относят:

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

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

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

Пример 2.

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

7. К условиям, обеспечивающим эффективную деятельность команды относят:

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

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

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

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

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

11. Порядок формирования оценок по дисциплине

Преподаватель оценивает работу студентов на семинарских и практических занятиях: активность студентов в дискуссиях, правильность и полнота ответов на вопросы практических ситуаций на семинаре.

Оценки за работу на семинарских и практических занятиях преподаватель выставляет в рабочую ведомость. Оценка по 10-ти балльной шкале за работу на семинарских и практических занятиях определяется перед промежуточным или итоговым контролем - O_{ayd} .

Преподаватель оценивает самостоятельную работу студентов: посещение профильных городских/региональных и федеральных мероприятий для стартапов и по тематике интернет-предпринимательство. Для получения положительной оценки за самостоятельную работу студенту необходимо посетить не менее трех мероприятий в течение курса. Оценки за самостоятельную работу студента преподаватель выставляет в рабочую ведомость. Оценка по 10-ти балльной шкале за самостоятельную работу определяется перед промежуточным или завершающим контролем - O_{sam} .

Накопленная оценка за текущий контроль учитывает результаты студента по текущему контролю следующим образом:

$$O_{накопленная} = 0,5 * O_{текущий} + 0,2 * O_{ayd} + 0,3 * O_{сам.работа}$$



где $O_{текущий}$ рассчитывается как взвешенная сумма всех домашних заданий по курсу.
В диплом выставляется результирующая оценка по учебной дисциплине.

$$O_{результат} = 0,6 * O_{накопл} + 0,4 * O_{экз}$$

Способ округления накопленной оценки промежуточного (завершающего) контроля: в пользу студента. Способ округления результирующей оценки по учебной дисциплине: в пользу студента.

12. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

12.1 Базовый учебник

Haugan G. Project Management Fundamentals: Key Concepts and Methodology: Management Concepts, 2011 (доступ через медиатеку НИУ ВШЭ).

12.2 Основная литература

Lundy, Valerie; Morin, Pierre-Paul. (2013) Project Leadership Influences Resistance to Change: The Case of the Canadian Public Service. PROJECT MANAGEMENT JOURNAL Volume: 44 Issue: 4 Pages: 45-64.

Oren, Lior; Tziner, Aharon; Shiloni, Gil; et al. (2012) Relations between leader-subordinate personality similarity and job attitudes. JOURNAL OF MANAGERIAL PSYCHOLOGY Volume: 27 Issue: 5-6 Pages: 479-496.

Graen, George B.; Schiemann, William A. (2013) Leadership-motivated excellence theory: an extension of LMX. JOURNAL OF MANAGERIAL PSYCHOLOGY Volume: 28 Issue: 5 Pages: 452-469.

Hassan, Shahidul; Mahsud, Rubina; Yukl, Gary; et al. (2013) Ethical and empowering leadership and leader effectiveness JOURNAL OF MANAGERIAL PSYCHOLOGY Volume: 28 Issue: 1-2 Pages: 133-146.

Giessner, Steffen R.; van Knippenberg, Daan; van Ginkel, Wendy; et al. (2013) Team-Oriented Leadership: The Interactive Effects of Leader Group Prototypicality, Accountability, and Team Identification JOURNAL OF APPLIED PSYCHOLOGY Volume: 98 Issue: 4 Pages: 658-667.

Project Management Theory and Practice by Gary L. Richardson Auerbach Publications, 2010

12.3 Дополнительная литература

Товб А.С., Ципес Г.Л. Управление проектами: стандарты, методы, опыт. – М.: ЗАО "Олимп-Бизнес", 2003.

Пинто Дж.К. Управление проектами – СПб, Питер, 2004.

Хелдман К. Профессиональное управление проектами / К. Хелдман; Пер. с англ. – М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2005.

Грей К.Ф., Ларсон Э.У. Управление проектами. – М., «Дело и Сервис», 2003

Zhu, Mengxiao; Huang, Yun; Contractor, Noshir S. (2013) Motivations for self-assembling into project teams. SOCIAL NETWORKS Volume 35, Issue 2, Pages 251–264.

Sulea, Coralia; Virga, Delia; Maricuioiu, Laurentiu P.; et al. (2012) Work engagement as mediator between job characteristics and positive and negative extra-role behaviors. CA-REER DEVELOPMENT INTERNATIONAL Volume: 17 Issue: 2-3 Pages: 188-207.

Mount, Michael; Ilies, Remus; Johnson, Erin (2006) Relationship of personality traits and counterproductive work behaviors: The mediating effects of job satisfaction PERSONNEL PSYCHOLOGY Volume: 59 Issue: 3 Pages: 591-622

Hekman, David R.; Steensma, H. Kevin; Bigley, Gregory A.; et al. (2009) Effects of Organizational and Professional Identification on the Relationship Between Administrators' Social Influence and Professional Employees' Adoption of New Work Behavior. JOURNAL OF APPLIED PSYCHOLOGY Volume: 94 Issue: 5 Pages: 1325-1335.

12.4 Программные средства

Для успешного освоения дисциплины, студент использует следующие программные средства:



- Microsoft Office (средства презентации)
- Open Office (средства презентации)

12.5 Дистанционная поддержка дисциплины

LMS

Материально-техническое обеспечение дисциплины

Для лекционных и практических занятий используется мультимедийное оборудование для демонстрации презентационных, аудио- и видеоматериалов (ноутбук, мультимедийный проектор). Проектор, видеоаппаратура, доступ к интернет - ресурсам.



Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»
рабочая программа дисциплины «Интернет предпринимательство» для направления
38.03.02 Менеджмент подготовки бакалавра