МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ

РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Нижегородский государственный университет

им. Н.И. Лобачевского»

**А.В. Куликова, В.В. Михайлова**

**ПРОЕКТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ:**

**МЕТОДЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМАНД**

**Учебно-методическое пособие**

Рекомендовано методической комиссией

факультета социальных наук

для студентов, обучающихся по направлению подготовки

39.04.01 «Социология»

профиль подготовки – «Экономическая социология»

(квалификация «Магистр»)

Нижний Новгород

2017

УДК [658.3](http://classinform.ru/udk/331.5.html)

ББК 60.561.2

60.82

Куликова А.В., Михайлова В.В. Проектное управление: методы формирования команд: учебно-методическое пособие. – Нижний Новгород: Нижегородский госуниверситет, 2017. – 28 с.

Рецензент: : к.социол.н., старший преподаватель кафедры прикладной социологии факультета социальный наук ННГУ им. Н.И.Лобачевского Я.В.Ушакова

Учебно-методическое пособие предназначено для студентов-магистров, обучающихся по направлению подготовки 39.04.01 «Социология». Содержит аннотацию, программу курса, списки основной и дополнительной литературы, описание организации самостоятельной работы студента: рекомендации к выполнению практических работ, вопросы для подготовки к зачету, описание кейсов для обсуждения на занятиях.

Ответственный за выпуск:

председатель методической комиссии факультета социальных наук ННГУ

к.с.н. И.Э. Петрова

УДК [658.3](http://classinform.ru/udk/331.5.html)

ББК 60.561.2

60.82

© Нижегородский государственный

университет им. Н.И. Лобачевского, 2017

**Содержание**

[АННОТАЦИЯ 4](#_Toc478049896)

[СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ 5](#_Toc478049897)

[ПРОГРАММА КУРСА: ПЛАНЫ семинарских ЗАНЯТИЙ 9](#_Toc478049898)

[САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА СТУДЕНТОВ 15](#_Toc478049899)

[ФОРМЫ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ СТУДЕНТОВ 25](#_Toc478049900)

[Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины (модуля) 26](#_Toc478049901)

# АННОТАЦИЯ

Курс разработан в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом по направлению подготовки 39.04.01 –«Социология» и в соответствии с ФГОС готовит студента-магистра к следующим видам профессиональной деятельности: организационно-управленческая, исследовательская.

В учебно-методическом пособие изложены цели освоения учебной дисциплины, описаны компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины, структура и содержание учебной дисциплины, а также образовательные технологии и оценочные средства для текущего и промежуточного контроля.

В разделе «Программа курса: Планы семинарских занятий» приводятся темы, которые будут изучены в ходе учебной деятельности в стандартном варианте и с использованием активных форм обучения. В разделе «Самостоятельная работа студентов» приведены методические рекомендации по написанию практических работ, а также вопросы для самостоятельного изучения тем.

Учебно-методическое пособие содержит перечень вопросов, заданий, формы контроля знаний, список критериев оценивания деятельности студентов и списки литературы, необходимой для освоения дисциплины.

Материалы сборника предназначены для магистров, обучающихся по направлению подготовки «Социология».

# СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

1. **Место дисциплины в структуре ООП**

Дисциплина «Проектное управление: методы формирования команд» относится к вариативной части Блока 1 «Дисциплины (модули)», является обязательной дисциплиной для усвоения в рамках программы магистратуры на первом году обучения, читается в 1-м семестре.

Для освоения данной дисциплины студент должен знать основы менеджмента организации, основы конфликтологии, владеть навыками получения профессиональной информации из различных видов источников, включая Интернет.

**2. Цели освоения дисциплины**

*Цель курса* – является формирование у студентов представления об особенностях проектной деятельности и взаимодействии участников команды проекта в процессе совместной работы.

*Задачами* освоения дисциплины «Проектное управление: методы формирования команд» являются:

1. Сформировать представление о подходах к управлению проектами и методологических принципах проектной деятельности.
2. Ознакомить студентов с принципы организации командной работы.
3. Сформировать навыки по диагностики внутригрупповых процессов.
4. Сформировать представление о методах оценки эффективности организационной структуры команды.
5. Сформировать навыки по управлению конфликтами в команде.

**3. Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы (компетенциями выпускников)**

Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы (компетенциями выпускников)

Таблица 1.

**Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы**

|  |  |
| --- | --- |
| **Формируемые компетенции**  (код компетенции, уровень освоения – при наличии в карте компетенции) | **Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), характеризующие этапы формирования компетенций** |
| *ПК- 4 -*  Владение навыками диагностики и эффективного управления социальными процессами в современных организациях разного уровня. | *Знать 1:* Основные теоретические и методические подходы к управлению социально-экономическими процессами.  *Уметь 1:* Диагностировать социально-экономические процессы в целях повышения эффективности управления.  *Владеть 1:* Навыками разработки рекомендаций по повышению эффективности управления на базе проеденной диагностики. |
| *ПК-10* – Способность самостоятельно разрабатывать основанные на профессиональных социологических знаниях предложения и рекомендации по решению социальных проблем, а также разрабатывать механизмы согласования интересов социальных групп и общностей. | *Знать 1*: Социальные механизмы и способы управленческого воздействия на общество.  *Знать 2*: Социальные механизмы и способы управленческого воздействия на социально-экономические процессы, социальные группы и организации.  *Знать 3*: Способы управленческого воздействия на сознание и поведение людей.  *Уметь 1*: Осуществлять адекватное управленческое воздействия на социально-экономические процессы, социальные группы и организации, на сознание и поведение людей для преодоления социальных проблем.  *Владеть 1*: Навыками применения управленческого воздействия на социально-экономические процессы, социальные группы и организации, на сознание и поведение людей. |
| *ПК-11* – Практические навыки и умения для организации научных и научно-прикладных исследований, учебного процесса, экспертной, аналитической и консалтинговой деятельности. | *Знать 1*: Технологии организации консалтинговой деятельности.  *Знать 2*: Техники проведения социальной экспертизы на базе знаний ЭС.  *Уметь1*: Планировать и реализовывать консалтинговую деятельность и на базе знаний ЭС.  *Уметь 2*: Контролировать реализацию консалтинговой деятельности и социальной экспертизы.  *Владеть 1*: Навыками организации различных форм консалтинговой деятельности.  *Владеть 2*: Навыками проведения социальной экспертизы с использованием знаний ЭС. |

**4. Структура и содержание дисциплины (модуля) «Проектное управление: методы формирования команд»**

Объем дисциплины (модуля) составляет 2 зачетные единицы, всего 72 часа, из которых 32 часа составляет контактная работа обучающегося с преподавателем, 31 часов составляет самостоятельная работа обучающегося, 9 часов мероприятия промежуточной аттестации.

Таблица 2.

**Структура и содержание дисциплины (модуля)**

**«Проектное управление: методы формирования команд»**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Наименование и краткое содержание разделов и тем дисциплины (модуля),**  **форма промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)** | **Всего**  **(часы)** | В том числе: | | | | | | |
| **Контактная работа (работа во взаимодействии с преподавателем), часы**  из них | | | | | | **Самостоятельная работа обучающегося, часы** |
| **Занятия лекционного типа** | **Занятия семинарского типа** | **Занятия лабораторного типа** | **Консультации** | | **Всего** |
| Раздел 1. *Проектное управление.* | 27 |  |  |  |  | | 12 | 15 |
| Тема 1.1. Управление проектами: общие понятия. |  | 4 | - | - | |
| Тема 1.2. Методология управления проектами. |  | 8 | - | - | |
| Раздел 2*. Управление проектной командой.* | 36 |  |  |  |  | | 20 | 16 |
| Тема 2.1. Принципы организации командной работы. |  | 8 | - | - | |
| Тема 2.2. Управление развитием и эффективностью команды проекта. |  | 8 | - | - | |
| Тема 2.3. Управление конфликтами в команде |  | 4 |  |  | |
| **Промежуточная аттестация 9 часов (зачет)** | | | | | | | | |
| **Итого** | 72 |  | 32 | - | - | 32 | | 31 |

**5. Образовательные технологии**

А) в рамках контактной (аудиторной) работы различные виды активных/интерактивных форм проведения практических занятий: семинары с обсуждением теоретических материалов; круглые столы (дискуссии, дебаты и т.д.); мини-конференция, деловые игры, кейс-задачи.

Б) в рамках внеаудиторной работы подготовка к практическим/ семинарским занятиям: прочтение и анализ научной литературы по теме, подбор и анализ статистических материалов; написание эссе для дальнейшего обсуждения; выполнение разноуровневых индивидуальных /групповых заданий; написание реферата; подготовка презентации по теме реферата в рамках мини-конференции.

# ПРОГРАММА КУРСА: ПЛАНЫ семинарских ЗАНЯТИЙ

**Раздел 1. *Проектное управление.***

**Тема 1.1. Управление проектами: общие понятия.**

Разновидности, признаки, классификации и особенности проектов. Проект, как специфический объект управления. Модель жизненного цикла проекта. Характеристика внешней среды проекта (организация - инициатор, локальная и макроэкономическая среда). Управление стоимостью проекта. Современные тенденции развития теории управления проектом.

**Тема 1.2. Методология управления проектами.**

Основные составляющие группы процессов инициации проекта. Ключевые этапы реализации проекта. Дерево целей проекта. Календарный план проекта и график Ганта. Выявление и оценка рисков в проекте. Типы ограничений проекта. Метод распределения ресурсов. Принятие решений в проекте. Методы контроля реализации проекта. Технологии измерения и оценки состояния и хода выполнения работ. Способы окончания проекта.

**Раздел 2*. Управление проектной командой.***

**Тема 2.1. Принципы организации командной работы.**

Виды проектных команд. Принципы формирование команды проекта. Групповые роли, нормы, цели, ценности. Организационная, коммуникационная и пространственная структура команды проекта. Понятие синергетики и самоорганизации в проектной команде. Содержание основных процессов групповой динамики. Распределение информационных потоков между участниками проектной команды и/или другими участниками проекта.

**Тема 2.2. Управление развитием и эффективностью команды проекта.**

Понятие эффективности команды. Методы диагностики внутригрупповых процессов. Диагностика на основе индикаторов внутрикомандного культурного контекста. Методы оценки эффективности организационной структуры команды. Факторы, определяющие эффективность работы команды. Отличительные характеристики неэффективных команд.

**Тема 2.3. Управление конфликтами в команде.**

Конфликт: виды, функции. Динамика протекания конфликта. Факторы, влияющие на конфликтную ситуацию. Варианты поведения в конфликтной ситуации. Модели конструктивного поведения в конфликте. Переговоры как основной инструмент разрешения конфликтов.

**6. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов. Оценочные средства для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины.**

Аттестация по дисциплине проходит в виде зачета. Зачет выставляется по результатам оценивания представленных обучающимся письменных работ (эссе, отчетов, практических заданий), презентаций. Для оценки сформированности компетенций используется шкала: «зачет - незачет»[[1]](#footnote-1). Шкала оценивания эссе, отчетов и практических заданий – «зачет-незачет».

Таблица 3.

**Двузначная измерительная шкала оценки сформированности компетенций**

(оценка осуществляется по результатам текущей проверки знаний и промежуточной аттестации)

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **пункт шкалы** | **Оценка** | **Критерии оценки составляющих компетенции** | | | |
| **оценка полноты знаний** | **оценка сформированности умений и навыков** | **оценка развития способностей** | **оценка мотивационной готовности к деятельности** |
| **1** | **Не зачтено** | Уровень знаний ниже минимальных требований | Имеющихся умений не достаточно для решения поставленных задач и выполнения соответствующих заданий, требуется дополнительное обучение | Уровень развития способности значительно ниже среднего по группе (значительно ниже ожидаемого), требуется | Учебная активность и мотивация слабо выражены, готовность решать поставленные задачи качественно отсутствует |
| **2** | **Зачтено** | Уровень знаний соответствует минимальным требованиям | Сформированные умения позволяют решать практические задачи | Уровень развития способности не ниже среднего | Учебная активность и мотивация достаточные, чтобы выполнять большинство поставленных задач на приемлемом уровне качества |

Критерии и процедуры оценивания результатов обучения по дисциплине (модулю), характеризующих этапы формирования компетенций.

Таблица 4.

**Критерии и процедуры оценивания результатов обучения по дисциплине**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Код компетенции** | **Содержание компетенции** | **Планируемые результаты обучения** | **Наименование**  **оценочного средства** |
| ПК-4 | Владение навыками диагностики и эффективного управления социальными процессами в современных организациях разного уровня. | *Знать 1*: Основные теоретические и методические подходы к управлению социально-экономическими процессами. | Задания репродуктивного уровня (дискуссия), задания реконструктивного уровня (тестирование), задания творческого уровня (круглый стол), написание эссе. |
| *Уметь 1:* Диагностировать социально-экономические процессы в целях повышения эффективности управления. | Задания репродуктивного уровня (дискуссия), задания реконструктивного уровня (тестирование), задания творческого уровня (практическое задание). |
| *Владеть 1:* Навыками разработки рекомендаций по повышению эффективности управления на базе проеденной диагностики. | Задания творческого уровня (кейс-задания, практические задания). |
| ПК-10 | Способность самостоятельно разрабатывать основанные на профессиональных социологических знаниях предложения и рекомендации по решению социальных проблем, а также разрабатывать механизмы согласования интересов социальных групп и общностей. | *Знать 1*: Социальные механизмы и способы управленческого воздействия на общество.  *Знать 2*: Социальные механизмы и способы управленческого воздействия на социально-экономические процессы, социальные группы и организации.  *Знать 3*: Способы управленческого воздействия на сознание и поведение людей. | Задания репродуктивного уровня (дискуссия), задания реконструктивного уровня (тестирование), задания творческого уровня (круглый стол), написание эссе. |
| Уметь 1: Осуществлять адекватное управленческое воздействия на социально-экономические процессы, социальные группы и организации, на сознание и поведение людей для преодоления социальных проблем. | Задания репродуктивного уровня (дискуссия), задания творческого уровня (круглый стол, кейс-задания), написание эссе. |
| *Владеть 1*: Навыками применения управленческого воздействия на социально-экономические процессы, социальные группы и организации, на сознание и поведение людей. | Задания творческого уровня (кейс-задания, практические задания). |
| ПК-11 | Практические навыки и умения для организации научных и научно-прикладных исследований, учебного процесса, экспертной, аналитической и консалтинговой деятельности. | *Знать 1:* Технологии организации консалтинговой деятельности.  *Знать 2:* Техники проведения социальной экспертизы на базе знаний ЭС. | Задания репродуктивного уровня (дискуссия), задания реконструктивного уровня (тестирование), задания творческого уровня (круглый стол, практические задания). |
| *Уметь 1:* Планировать и реализовывать консалтинговую деятельность и на базе знаний ЭС.  *Уметь 2:* Контролировать реализацию консалтинговой деятельности и социальной экспертизы. | Задания реконструктивного уровня (тестирование), задания творческого уровня (кейс-задания, практические задания), написание эссе. |
| *Владеть 1:* Навыками организации различных форм консалтинговой деятельности.  *Владеть 2:* Навыками проведения социальной экспертизы с использованием знаний ЭС. | Задания творческого уровня (кейс-задания, практические задания). |

# САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА СТУДЕНТОВ

**Типовые задания для текущего контроля успеваемости.** Подготовка к обсуждению основных вопросов по темам в рамках практических занятий по Разделу 1, 2 на основе анализа научной литературы

**Вопросы для обсуждения на семинарских занятиях (Раздел 1):**

1. Понятие «проект». Обязательные и дополнительные характеристики понятия «проект».
2. Дайте классификацию проектов. Для каждого проекта приведите примеры из окружающего Вас жизни.
3. Назовите основные фазы разработки проекта.
4. Что понимается под концепцией проекта? Цели проекта.
5. Определение методологии «управление проектами». Подсистемы управления проектами. Функции управления проектами.
6. Организационные структуры управления проектами.
7. Схемы управления проектами и их суть.
8. Перспективы развития управления проектами.
9. Основные черты проектного финансирования в России и перспективы его развития.
10. Основные принципы оценки эффективности проекта.

**Литература:**

1. Афонин А. М. Управление проектами: учебное пособие / А.М. Афонин, Ю.Н. Царегородцев, С.А. Петрова. - М.: Форум, 2010. - 184 с. - ISBN 978-5-91134-372-9 (znanium.com)
2. Ильина О. Н. Методология управления проектами: становление, современное состояние и развитие: Монография / О.Н. Ильина. - М.: Вузовский учебник: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 208 с. - ISBN 978-5-9558-0400-2, 96 экз. (znanium.com)
3. Культин Н. Б. Культин, Н. Б. Инструменты управления проектами: Project Expert и Microsoft® Project [Электронный ресурс] / Н.Б. Культин. — СПб.: БХВ-Петербург, 2009. — 160 с. - ISBN 978-5-9775-0373-0 (znanium.com)
4. Лич Л. Лич, Л. Вовремя и в рамках бюджета: Управление проектами по методу критической цепи [Электронный ресурс] / Лоуренс Лич; Пер. с англ. - М.: Альпина Паблишерз, 2014. - 354 с. - ISBN 978-5-9614-0995-6 (znanium.com)
5. Попов Ю. И. Управление проектами: Учебное пособие / Ю.И. Попов, О.В. Яковенко. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 208 с. - ISBN 978-5-16-002337-3 (znanium.com)
6. Светлов Н. М. Информационные технологии управления проектами: Учебное пособие / Н.М. Светлов, Г.Н. Светлова. - 2 изд., перераб. и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 232 с. -ISBN 978-5-16-004472-9 (znanium.com)
7. Сооляттэ А. Ю. Управление проектами в компании: методология, технологии, практика [Электронный ресурс] : учебник / А. Ю. Сооляттэ. - М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012. - (Академия бизнеса). - ISBN 978-5-4257-0080-3. (znanium.com)
8. Тихомирова О. Г. Управление проектом: комплексный подход и системный анализ: Монография /Тихомирова О. Г. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 300 с. - ISBN 978-5-16-006383-6 (znanium.com)

**Примеры тестовых заданий для текущего контроля знаний**

1. Понятие «проект» объединяет разнообразные виды деятельности, характеризуемые рядом следующих признаков:

а) неограниченная протяженность во времени;

б) направленность на достижение конкретных целей;

в) обособленное выполнение многочисленных, взаимосвязанных действий;

г) все перечисленные признаки.

2. Какие факторы из следующих НЕ ЯВЛЯЮТЯ преимуществами матричной структуры управления проектом?

а) связи между функциональными подразделениями расширена;

б) дублирование ресурсов минимизировано;

в) политики в организации согласованы;

г) есть две группы руководителей - функциональные и административные менеджеры;

д) руководители- члены команды имеют функциональные области после того, как проект будет разработан.

3. Что не рассматривает сфера проектного управления:

а) ресурсы

б) качество предоставляемого продукта

в) обоснование инвестиций

г) стоимость, время проекта

д) риски

4. Фаза проекта - это...

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

б) полный набор последовательных работ проекта;

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

5. Среди приведенных функций укажите только те, которые принадлежат проектному

менеджменту?

а) ответственность за возникшие изменения;

б) устойчивый круг задач;

в) успех определяется достижением промежуточных функциональных результатов;

г) ответственность за пакет межфункциональных задач;

д) преобладание нестандартной деятельности.

**Вопросы для обсуждения на семинарских занятиях (Раздел 2)**

1. Технологии управления групп динамическими процессами.
2. Социально-психологический тренинг как средство коррекции внутригрупповых процессов.

|  |
| --- |
| 1. Цель и способы разработки и внедрения командного видения, миссии. |

1. Техники социально-психологической работы с группой на конфликтной стадии группового развития.
2. Ролевая игра как средство «мягкого» перевода интрагруппового конфликта в открытую форму.
3. Техники разрешения конфликтов, построенные на принципах конфронтации.
4. Использование методов индивидуального консультирования и коучинга в процессе командообразования.

**Литература:**

1. Авдеев В. В. Работа с командой: психологические возможности: Практикум: Для самостоятельной работы над оптимизацией совместной деятельности / Авдеев В.В. - М.:КУРС, НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 152 с.- ISBN 978-5-905554-35-3 (znanium.com)
2. Андреева Г.М. Социальная психология.- Аспект Пресс, 2014. - 384 с.
3. Галкина Т.П. Социология управления: от группы к команде: Учебное пособие по специальности "Менеджмент". - Москва, 2004. - 222 с. - ISBN: 5-279-02109-1 (elibrary.ru)
4. Резник С. Д. Организационное поведение: Учебник / С.Д. Резник. - 4-e изд., перераб. и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 463 с. - ISBN 978-5-16-010032-6. (znanium.com)
5. Хохлова Т. П. Организационное поведение (Теория менеджмента: Организационное поведение). Практикум: Учебное пособие/Т.П.Хохлова - М.: Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 256 с. - ISBN 978-5-9776-0367-6 (znanium.com)
6. [Чанько А. Д.](http://znanium.com/catalog.php?item=booksearch&code=%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%BC%D0%B8%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B5%20%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%B0%D0%BD%D0%B4%D1%8B#none) Чанько, А. Д. Команды в современных организациях : учебник [Электронный ресурс] / А. Д. Чанько; Высшая школа менеджмента СПбГУ. — СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2011. — 408 с. - ISBN 978-5-9924-0062-5 (znanium.com)

**Круглый стол (Раздел 2)**

Круглый стол - обсуждение в ходе дискуссии заданной темы с представлением студентами собственной аргументированной точки зрения, а также обязательным подкреплением студентом своего выступления иллюстративным материалом (статистические данные, схемы, диаграммы, графики, аудио-, видеозаписи, фото). В рамках круглого стола рассматриваются темы, предусматривающие возможность разностороннего рассмотрения, а также привлечения и обсуждения личного или профессионального опыта учащегося. Основной целью проведения «круглого стола» является выработка у учащихся профессиональных умений излагать мысли, аргументировать свою точку зрения. При этом происходит закрепление информации и самостоятельной работы с дополнительным материалом, а также выявление проблем и вопросов для обсуждения.

Круглый стол проводится в рамках практических занятий на основе анализа дополнительной литературы.

**Темы круглого стола:**

• Обсуждение факторов, повышающих групповую сплоченность и групповое напряжение.

• Обсуждение критериев качественного группового контракта. Его место и значение в процессе командообразования.

• Обсуждение типичных изменений в неформальной интрагрупповой структуре власти, характерных для конфликтной стадии группового развития.

• Обсуждение принципов продуктивной конфронтации. Как они связаны с достижением результата «взаимный выигрыш» в конфликтной ситуации?

**Литература:**

1. Каплева В.А., Полынова Л.В. [Роль психологической компетенции руководителя в формировании команды](http://elibrary.ru/item.asp?id=20447340) // [Проблемы совершенствования организации производства и управления промышленными предприятиями: Межвузовский сборник научных трудов](http://elibrary.ru/contents.asp?issueid=1155202). – 201 Косенко В.В., Гахов Р.П. [Применение компетентностного подхода при формировании команды проекта](http://elibrary.ru/item.asp?id=19067404) // [Восточно-Европейский журнал передовых технологий](http://elibrary.ru/contents.asp?issueid=1122792). – 2013. – Т. 1. [№ 10 (61)](http://elibrary.ru/contents.asp?issueid=1122792&selid=19067404). – С. 174-176. (elibrary.ru)
2. [Лапыгин Ю. Н.](http://znanium.com/catalog.php?item=booksearch&code=%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%B0%D0%BD%D0%B4%D0%B0&page=2#none) Построение управленческой команды / Лапыгин Ю.Н. - М.:НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 300 с. – ISBN 978-5-16-105132-0 (znanium.com)
3. Морозов М.Н., Кощенец К.С. [Методические подходы к формированию эффективных межфункциональных команд](http://elibrary.ru/item.asp?id=26184684) // [Новая наука: Теоретический и практический взгляд](http://elibrary.ru/contents.asp?issueid=1584479). – 2016. –[№ 6-1 (87)](http://elibrary.ru/contents.asp?issueid=1584479&selid=26184684). – С. 187-189. (elibrary.ru)
4. Сабадош Л.Ю., Доценко Н.В., Чумаченко И.В. [Комплексный подход к формированию команды проекта](http://elibrary.ru/item.asp?id=28120181) // [Восточно-Европейский журнал передовых технологий](http://elibrary.ru/contents.asp?issueid=1748594). – 2012. – Т. 1. [№ 10 (55)](http://elibrary.ru/contents.asp?issueid=1748594&selid=28120181). – С. 16-18. (elibrary.ru)
5. –[№ 1](http://elibrary.ru/contents.asp?issueid=1155202&selid=20447340). – С. 70-74. (elibrary.ru)

**Примеры кейсов.**

**Кейс 1.**

Представьте, что вы менеджер проекта по разработке и инжинирингу систем передачи данных и видеонаблюдения. Согласовывая пакет документов с финансовым директором, Вы увидели копию новой структуры организации и заметили, что два участника Вашего проекта будут повышены и займут новые должности в компании. Что Вы, как менеджер проекта, должны сделать в этой ситуации?

**Кейс 2.**

Вы – руководитель проектной команды, основная задача которой внедрение корпоративного хранилища данных. Вы оценили сроки выполнения задачи в 2 месяца, идет разработка. Через 6 недель Вы понимаете, что корпоративное хранилище данных надо запускать через 2 недели, а функционал совершенно не готов. Разработчики говорят, они не виноваты, просто всплыли непредвиденные сложности. Ваши действия в данной ситуации? Как надо было поступить, чтобы предотвратить появление такой ситуации?

**Кейс 3.**

В зависимости от целей создания команды, выбирается метод ее построения. Для каждой ситуации подберите наиболее эффективный метод, обоснуйте свой выбор. Методы могут совмещаться между собой и пересекаться. Какие задания/ деловые игры подойдут для сплочения команды в каждом конкретном случае?

1. Вы решили, что команда Вам нужна для улучшения коммуникаций, снижения конфликтности, знакомства сотрудников из разных подразделений/регионов и т.п.
2. Вы решили, что команда Вам нужна для четкого разделения неформальных функций, ухода от своеобразного «хаоса» во время работы, снижения конфликтности, подбора сотрудников по совместимости.
3. Вы решили, что команда вам нужна для более эффективного достижения рабочих целей. Вы выбрали командную цель и вам необходимы приемы объединения сотрудников вкоманду для ее достижения.
4. Вы решили, что команда вам нужна для длительного взаимодействия в рамках разных целей и задач. Это может быть команда топ-менеджеров, которая периодически собирается для обсуждения стратегий компании, команда креативных сотрудников для выработки творческих идей, команда продавцов для более эффективного захвата рынка и т.п.

**Кейс 4.**

**Конфликт с менеджером организации.**

Менеджер по продажам в процессе работы нагрубила клиенту - бухгалтеру компании ООО «ХХХ».  Бухгалтер Ольга Петрова была сильно рассержена сложившейся ситуацией и написала письмо-жалобу на имя руководителя компании, в которой работает вышеуказанный менеджер. Мария Иванова не видит свою ошибку и на все возражения клиента уверенно предлагает жаловаться, куда та пожелает. Бухгалтер пишет письмо и доводит его до директора Марии Ивановой. Директор терять клиента не хочет, как и репутацию всей компании. Организовывает трёхстороннюю встречу с целью найти консенсус.

**Задание**: разработайте несколько сценариев поведения директора в данной ситуации с описанием методов разрешения конфликта.

**Практическая работа.**

**Социометрическое измерение группы и формирование команды**

Социально-психологический тест, разработанный Дж. Морено, применяется для оценки межличностных эмоциональных связей в группе, т. е. взаимных симпатий между членами группы, и решения следующих задач:

а) измерение степени сплоченности-разобщенности в группе;

б) выявление соотносительного авторитета членов групп по признакам симпатии-антипатии (лидеры, звезды, отвергнутые);

в) обнаружение внутригрупповых сплоченных образований во главе с неформальными лидерами.

В зависимости от задач, которые призвано решить исследование, и от особенностей (возрастных и профессиональных) изучаемых групп формируются критерии социометрического выбора. Критерий - это вид деятельности, для выполнения которой индивиду нужно выбрать или отвергнуть одного или нескольких членов группы. Он формулируется в виде определенного вопроса социометрического теста. По содержанию критерии могут быть формальными и неформальными. C помощью первых измеряются отношения по поводу совместной деятельности, ради выполнения которой создана группа. Вторые служат для измерения эмоционально-личностных взаимоотношений, не связанных с совместной деятельностью (например, выбор товарищи для досуга). В зависимости от ориентации критерии делятся на позитивные («С кем бы вы хотели работать?») и негативные («С кем бы вы не хотели работать?»).

**Задание:**

Разработать критерии деятельности и опросник. Произвести социометрическое тестирование группы (группа выбирается студентом самостоятельно), заполнить социометрическую матрицу, нарисовать социограмму. Разработать рекомендации для формирования команд.

**Методика социометрического тестирования.**

Перед началом опроса необходим инструктаж тестируемой группы (социометрическая разминка). В ходе него следует объяснить группе цель исследования, подчеркнуть важность его результатов для группы, показать, как нужно выполнять задания, гарантировать сохранение тайны ответов.

В процессе опроса исследователь должен следить за тем, чтобы опрашиваемые не общались между собой, постоянно подчеркивать и напоминать об обязательности ответов на все вопросы. Не следует торопиться, подгонять испытуемых с ответами. В то же время, если испытуемые не имеют списка членов группы, не следует препятствовать визуальным контактам.

Возможны три основных способа выбора:

1) количество выборов ограничивается 3 - 5;

2) разрешается полная свобода выбора (каждый может записать столько решений, сколько пожелает);

3) испытуемый ранжирует всех членов группы в зависимости от предложенного критерия.

**Обработка данных и интерпретация результатов**

На основании полученных результатов составляется матрица (Таблица 5). Матрица состоит: по вертикали – из списка фамилий группы, расположенных в алфавитном порядке и сгруппированных по половому признаку; по горизонтали – их номера, под которыми испытуемые обозначены в списке.

Таблица 5.

**Матрица социометрических положительных выборов**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **№** | **Фамилия, имя, отчество** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6** | **7** | **8** | **9** | **10** |
| 1 | Александров Паша |  | 1 | 2 |  |  | 3 |  |  |  |  |
| 2 | Иванов Сергей |  |  | 1 \* | 2\* |  | 3 \* |  |  |  |  |
| 3 | Петров Дима |  | 2 \* |  | 3 \* |  |  |  |  | 1 |  |
| 4 | Сарченко Сергей |  | 2 \* | 1\* |  |  |  |  |  |  | 3 |
| 5 | Алферова Ира |  |  |  |  |  |  | 1 \* | 3\* | 2 \* |  |
| 6 | Володина Галя |  | 3 \* |  |  |  |  | 2\* |  | 1\* |  |
| 7 | Ладзина Наташа |  |  |  |  | 1 \* | 2 \* |  |  | 3 \* |  |
| 8 | Ловшина Нина |  |  |  |  | 1 \* | 3 | 2 |  |  |  |
| 9 | Покровская Алла |  |  |  |  | 2 \* | 1 \* | 3\* |  |  |  |
| 10 | Самойлова Таня |  |  |  |  |  | 2 | 1 | 3 |  |  |
| Кол-во выборов (M) | | 0 | 4 | 3 | 2 | 3 | 6 | 5 | 2 | 4 | 1 |
| Кол-во взаимных выборов | | 0 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 |  |

\* Звездочкой отмечены взаимные выборы

Вычисление социометрического статуса каждого учащегося, который определяется по формуле:

|  |  |
| --- | --- |
| C = | M |
| n - 1 |

где С – социометрический статус учащегося;

М – общее число полученных испытуемых положительных выборов (если учитывать отрицательные выборы, то их сумма вычитается от суммы положительных);

n – число испытуемых.

Например, социометрический статус Иванова С. будет равен 4 : 9 = 0,44

В зависимости от количества полученных социометрических положительных выборов можно классифицировать испытуемых на пять статусных групп (см. Табл. 6). Среднее число полученных выборов одним испытуемым (К) вычисляется по формуле:

|  |  |
| --- | --- |
| K = | Общее число сделанных выборов |
| Общее количество испытуемых |

Для нашего примера К = 30 : 10 = 3.

Таблица 6.

**Классификация испытуемых по итогам социометрического эксперимента**

|  |  |
| --- | --- |
| **Статусная группа** | **Количество полученных выборов** |
| «Звезды» | В два раза больше, чем среднее число полученных выборов одним испытуемым |
| «Предпочитаемые» | В полтора раза больше, чем среднее число полученных выборов одним испытуемым |
| «Принятые» | Равно среднему числу полученных выборов одним испытуемым. |
| «Непринятые» | В полтора раза меньше, чем среднее число полученных выборов одним испытуемым |
| «Отвергнутые» | Равно нулю или в два раза меньше, чем число полученных выборов одним испытуемым |

http://testoteka.narod.ru/0.pngВ соответствии с данными матрицы испытуемых можно отнести к следующим группам:

«Звезды» – Володина Г.;

«Предпочитаемые» – Ладзина Н.;

«Принятые» – Иванов С, Петров Д., Сарченко С, Алферова И., Левшина Н., Покровская А.;

«Непринятые» – нет;

«Отвергнутые» – Александров П., Самойлова Т.

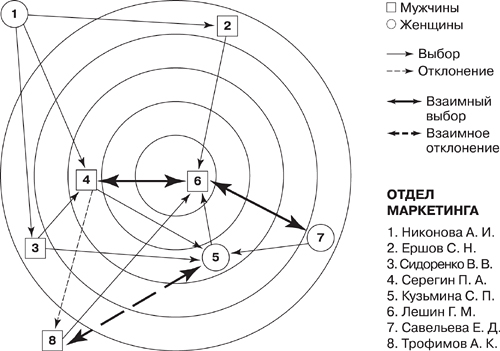
Одним из показателей благополучия складывающихся отношений является коэффициент взаимности выборов. Он показывает, насколько взаимны симпатии в общности. Коэффициент взаимности (KB) вычисляется по формуле:

|  |  |
| --- | --- |
| KB = | Количество взаимных выборов |
| Общее число выборов |

В нашем случае KB = (20 : 30) х 100% = 66,7%. Данный показатель свидетельствует о достаточно большом количестве взаимных выборов.

На основе заполненной социометрической матрицы строится социограмма. Она позволяет визуализировать результаты, наглядно увидеть картину сложившихся взаимоотношений в группе. Можно строить индивидуальные и групповые социограммы.

Наиболее распространенный вид социограммы – «мишень». Она представляет собой набор концентрических окружностей, число которых соответствует наибольшему количеству выборов для одного члена группы. Удобно мужчин и женщин на рисунке отмечать разными геомтрическими фигурами (См. пример - Рис.1)



**Рис.1. Пример социограммы.**

# ФОРМЫ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ СТУДЕНТОВ

Изучение курса «Проектное управление: методы формирования команд» предполагает использование текущего и промежуточного контролей.

Текущий контроль осуществляется на семинарских занятиях входе дискуссий, круглых столов, выполнения тестовых заданий и практических заданий, решения кейс-задач.

Итоговый контроль знаний учащихся производится на основе мини-конференции с презентацией учащимися эссе, также учитывается качество выполнения учащимся заданий текущего контроля, практической работы.

# Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины (модуля)

**а) основная литература:**

1. Авдеев В. В. Управление персоналом. Оптимизация командной работы: Реинжиниринговая технология: Учебное пособие / В.В. Авдеев. - М.: ФиС, 2006. - 960 с. - ISBN 5-279-02687-5 (znanium.com)
2. Афонин А. М. Управление проектами: учебное пособие / А.М. Афонин, Ю.Н. Царегородцев, С.А. Петрова. - М.: Форум, 2010. - 184 с. - ISBN 978-5-91134-372-9 (znanium.com)
3. Андреева Г.М. Социальная психология.- Аспект Пресс, 2014. - 384 с.
4. Галкина Т.П. Социология управления: от группы к команде: Учебное пособие по специальности "Менеджмент". - Москва, 2004. - 222 с. - ISBN: 5-279-02109-1 (elibrary.ru)
5. Ильина О. Н. Методология управления проектами: становление, современное состояние и развитие: Монография / О.Н. Ильина. - М.: Вузовский учебник: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 208 с. - ISBN 978-5-9558-0400-2, 96 экз. (znanium.com)
6. Культин Н. Б. Культин, Н. Б. Инструменты управления проектами: Project Expert и Microsoft® Project [Электронный ресурс] / Н.Б. Культин. — СПб.: БХВ-Петербург, 2009. — 160 с. - ISBN 978-5-9775-0373-0 (znanium.com)
7. Лич Л. Лич, Л. Вовремя и в рамках бюджета: Управление проектами по методу критической цепи [Электронный ресурс] / Лоуренс Лич; Пер. с англ. - М.: Альпина Паблишерз, 2014. - 354 с. - ISBN 978-5-9614-0995-6 (znanium.com)
8. Попов Ю. И. Управление проектами: Учебное пособие / Ю.И. Попов, О.В. Яковенко. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 208 с. - ISBN 978-5-16-002337-3 (znanium.com)
9. Резник С. Д. Организационное поведение: Учебник / С.Д. Резник. - 4-e изд., перераб. и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 463 с. - ISBN 978-5-16-010032-6. (znanium.com)
10. Светлов Н. М. Информационные технологии управления проектами: Учебное пособие / Н.М. Светлов, Г.Н. Светлова. - 2 изд., перераб. и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 232 с. -ISBN 978-5-16-004472-9 (znanium.com)
11. Сооляттэ А. Ю. Управление проектами в компании: методология, технологии, практика [Электронный ресурс] : учебник / А. Ю. Сооляттэ. - М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012. - (Академия бизнеса). - ISBN 978-5-4257-0080-3. (znanium.com)
12. Тихомирова О. Г. Управление проектом: комплексный подход и системный анализ: Монография /Тихомирова О. Г. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 300 с. - ISBN 978-5-16-006383-6 (znanium.com)
13. Хохлова Т. П. Организационное поведение (Теория менеджмента: Организационное поведение). Практикум: Учебное пособие/Т.П.Хохлова - М.: Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 256 с. - ISBN 978-5-9776-0367-6 (znanium.com)
14. Чанько А. Д. Чанько, А. Д. Команды в современных организациях : учебник [Электронный ресурс] / А. Д. Чанько; Высшая школа менеджмента СПбГУ. — СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2011. — 408 с. - ISBN 978-5-9924-0062-5 (znanium.com)

**б) дополнительная литература:**

1. Бессонов А.А. Диагностика «командной срабатываемости» при формировании управленческой команды // Научное обеспечение системы повышения квалификации кадров. –2014. – № 3 (20). – С. 48-55. (elibrary.ru).
2. Габитова Л.Р. Совершенствование модели управления рисками для управления сложными проектами // Управление качеством. Избранные научные труды Пятнадцатой Международной научно-практической конференции. - 2016. - С. 130-134.
3. Калинина Н.Ю. Подходы к определению комплексной оценки компетенций персонала при формировании команд управления проектами // Научный вестник Воронежского государственного архитектурно-строительного университета. Серия: Управление строительством. –2013. – № 1 (4). – С. 228-232. (elibrary.ru)
4. Каплева В.А., Полынова Л.В. Роль психологической компетенции руководителя в формировании команды // Проблемы совершенствования организации производства и управления промышленными предприятиями: Межвузовский сборник научных трудов. – 2012. –№ 1. – С. 70-74. (elibrary.ru)
5. Каримова Д.С. Совершенствование управления проектами организации на основе внедрения корпоративной системы управления проектами // Стратегическое и проектное управление. Сборник научных статей, главный редактор В.Г. Прудский; Пермский государственный национальный исследовательский университет. - 2011. - С. 171-174.
6. Косенко В.В., Гахов Р.П. Применение компетентностного подхода при формировании команды проекта // Восточно-Европейский журнал передовых технологий. – 2013. – Т. 1. № 10 (61). – С. 174-176. (elibrary.ru)
7. Лапыгин Ю. Н. Построение управленческой команды / Лапыгин Ю.Н. - М.:НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 300 с. – ISBN 978-5-16-105132-0 (znanium.com)
8. Миронова С.Б., Зарубина Н.Л. Проектно-целевое управление и управление проектом // Вестник Саратовского областного института развития образования. -2016. - № 4 (8). - С. 68-74.
9. Морозов М.Н., Кощенец К.С. Методические подходы к формированию эффективных межфункциональных команд // Новая наука: Теоретический и практический взгляд. – 2016. –№ 6-1 (87). – С. 187-189. (elibrary.ru)
10. Романенко М.А. Роль и содержание управления человеческими ресурсами в системе управления проектами предприятия // Baikal Research Journal. - 2016. - Т. 7. - № 5. - С. 9.
11. Сабадош Л.Ю., Доценко Н.В., Чумаченко И.В. Комплексный подход к формированию команды проекта // Восточно-Европейский журнал передовых технологий. – 2012. – Т. 1. № 10 (55). – С. 16-18. (elibrary.ru)

**в) программное обеспечение и Интернет-ресурсы:**

* Научная электронная библиотека <http://elibrary.ru/>;
* Научная электронная библиотека znanium.com
* Журнал менеджмент в России и за рубежом» http://www.mevriz.ru/
* Российский журнал менеджмента <http://www.rjm.ru/>
* Журнал Новый менеджмент http://www.new-management.info/
* Портал электронный http://www.hr-journal.ru

1. Петрова И.Э.,Орлов А.В. Оценка сформированности компетенций**.** – Н. Новгород: Нижегородский госуниверситет, 2015. – С. 13. [↑](#footnote-ref-1)