

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЮРИДИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ О.Е. КУТАФИНА (МГЮА)»**

Кафедра управления и экономики

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТНЫМИ КОМАНДАМИ

Б1.В.13

год набора - 2023

Код и наименование направления подготовки:	38.04.04 Государственное и муниципальное управление
Уровень высшего образования:	магистратура
Направленность (профиль) ОПОП ВО:	Проектная деятельность в государственном управлении
Форма (формы) обучения:	очная, очно-заочная, заочная
Квалификация:	магистр

Москва – 2023

Программа утверждена на заседании кафедры управления и экономики, протокол № 9 от «27» апреля 2022 года, обновлена – протокол №7 от «30» марта 2023 года.

Автор(ы):

Романенко Н.Ю. – кандидат экономических наук, доцент кафедры управления и экономики Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА);

Рецензент(ы):

Голубев С.С. – доктор экономических наук, профессор, начальник отдела Центра прогнозирования развития науки, техники и технологий ФГУП ВНИИ «Центр»

Романенко Н.Ю.

Управление проектными командами: рабочая программа дисциплины (модуля)/ Романенко Н.Ю. — М.: Издательский центр Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА), 2023.

Программа составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО

©Университет имени О.Е. Кутафина (МГЮА), 2023

I. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1. Цели и задачи освоения дисциплины (модуля)

Цель определяет результаты освоения данной дисциплины (модуля).

Реализация поставленной цели требует решения определенного ряда задач. Решение каждой задачи вносит свой вклад и продвигает обучающегося к достижению поставленной цели.

Целью освоения дисциплины (модуля) «Управление проектными командами» является формирование компетенций, обеспечивающих системное представление о создании и управлении командой в проектной деятельности на основе оптимальных коммуникаций и взаимоотношений

Задачами освоения дисциплины (модуля) «Управление проектными командами» являются формирование умения и готовности выпускника в процессе своей профессиональной деятельности разрабатывать и управлять инвестиционными проектами, эффективно использовать механизмы привлечения ресурсов для их реализации, применять на практике навыки формирования команды проекта, структуризации проектных работ и группового достижения результатов проекта.

1.2. Место дисциплины (модуля) в структуре ОПОП ВО

Дисциплина (модуль) «Управление проектными командами» относится к части, формируемой участниками образовательных отношений Блока 1. Дисциплины (модули) основной профессиональной образовательной программы высшего образования.

Освоение дисциплины дает возможность расширения и углубления знаний, полученных на предшествующем этапе обучения, приобретения умений и навыков, определяемых содержанием программы. Компетенции, которые формируются в процессе освоения дисциплины, необходимы для успешной профессиональной деятельности. Обучающиеся приобретают способность самостоятельно находить и использовать необходимые содержательно-логические связи с другими дисциплинами программы, такими как «Экономика государственного и муниципального сектора», «Теория проектного управления», «Муниципальное управление и местное самоуправление», Стратегический менеджмент (продвинутый уровень), Проектное управление в государственном секторе, Финансовый анализ проектов и программ и др.

1.3. Формируемые компетенции и индикаторы их достижения (планируемые результаты освоения дисциплины (модуля))

По итогам освоения дисциплины (модуля) «Управление проектными командами» обучающийся должен обладать следующими компетенциями в соответствии с ФГОС ВО:

универсальными:

УК-3 - способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели;

профессиональными:

ПК-4 - способен осуществлять деловое общение и публичные выступления, вести переговоры, совещания, осуществлять деловую переписку и поддерживать электронные коммуникации

Разделы (темы) дисциплины (модуля)	Код и наименование формируемых компетенций	Индикатор достижения компетенций (планируемый результат освоения дисциплины (модуля))
Раздел 1. Организационная и социально-психологическая структура проектной команды	ПК-4 - Способен осуществлять деловое общение и публичные выступления, вести переговоры, совещания, осуществлять деловую переписку и поддерживать электронные коммуникации	ИПК 4.1 Показывает способность принимать участие в основных административных процессах на уровне соблюдения исполнительской дисциплины, использовать основные виды электронных коммуникаций организации; ИПК 4.2 Показывает способность принимать участие в основных административных процессах, выполнять делегированные функции в обеспечении документооборота, подготавливать к рассмотрению определенные виды управленческих решений, использовать основные виды электронных коммуникаций организации; ИПК 4.3 Показывает способность применения законодательства, нормативно-правовых процедур в административной деятельности, оптимизации деловых процессов, ведение документооборота и деловой переписки с гражданами и внешними организациями, в том числе на иностранном языке
Раздел 2. Распределение ролей в команде и формирование оптимальной системы коммуникаций	УК-3 - Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	ИУК 3.1 Вырабатывает стратегию сотрудничества и на ее основе организует отбор членов команды для достижения поставленной цели; ИУК 3.2 Планирует и корректирует работу команды с учетом интересов, особенностей поведения и мнен-

		<p>ний ее членов;</p> <p>ИУК 3.3 Разрешает конфликты и противоречия при деловом общении на основе учета интересов всех сторон;</p> <p>ИУК 3.4 Организует дискуссии по заданной теме и обсуждение результатов работы команды с привлечением оппонентов разработанным идеям;</p> <p>ИУК 3.5 Планирует командную работу, распределяет поручения и делегирует полномочия членам команды;</p>
Раздел 3. Оценка эффективности и проблемы реализации функций контроля в проектной команде	УК-3 - Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели;	<p>ИУК 3.1 Вырабатывает стратегию сотрудничества и на ее основе организует отбор членов команды для достижения поставленной цели;</p> <p>ИУК 3.2 Планирует и корректирует работу команды с учетом интересов, особенностей поведения и мнений ее членов;</p> <p>ИУК 3.3 Разрешает конфликты и противоречия при деловом общении на основе учета интересов всех сторон;</p> <p>ИУК 3.4 Организует дискуссии по заданной теме и обсуждение результатов работы команды с привлечением оппонентов разработанным идеям;</p> <p>ИУК 3.5 Планирует командную работу, распределяет поручения и делегирует полномочия членам команды;</p>
Раздел 4. Роль личности эффективного руководителя команды	УК-3 - Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	<p>ИУК 3.1 Вырабатывает стратегию сотрудничества и на ее основе организует отбор членов команды для достижения поставленной цели;</p> <p>ИУК 3.2 Планирует и корректирует работу команды с учетом интересов, особенностей поведения и мнений ее членов;</p> <p>ИУК 3.3 Разрешает конфликты и противоречия при деловом общении на основе учета интересов всех сторон;</p> <p>ИУК 3.4 Организует дискуссии по заданной теме и обсуждение результатов работы команды с при-</p>

		влечением оппонентов разработанным идеям; ИУК 3.5 Планирует командную работу, распределяет поручения и делегирует полномочия членам команды
--	--	--

II. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Объем дисциплины (модуля) «Управление проектными командами» составляет 2 з.е., 72 академических часов. Форма промежуточной аттестации – зачет.

СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Раздел 1. Организационная и социально-психологическая структура проектной команды

Формирование и развитие команды проекта

Раздел 2. Распределение ролей в команде и формирование оптимальной системы коммуникаций

Команда проекта, роли и функции членов команды

Раздел 3. Оценка эффективности и проблемы реализации функций контроля в проектной команде

Эффективность команды проекта

Контроль и координация деятельности команды

Раздел 4. Роль личности эффективного руководителя команды

Лидерство руководителя проекта в команде проекта

Эффективное управление командой: способы, стили и инструменты

2.1. Тематические планы

2.1.1. Тематический план для очной формы обучения

№ п/ п	Разделы (темы) дисциплины (модуля)	семестр/ триместр	Виды учебной деятельности и объем (в академических часах)			Технология образовательного процесса	Форма текущего контроля/ Форма промежуточной аттестации
			лекции	ПЗ	СР		
	Организационная и социально-психологическая структура проектной команды						
1.	Формирование и раз-	5	2	2	12	Методы ак-	Индивиду-

	витие команды проек- та					тивизации традицион- ных лекци- онных за- нятий; ак- тивное (эмпатиче- ское) слушание; дискуссии; деловая (производ- ственная) игра.	альный от- вет; устный опрос; проверка выполнения письменных заданий и расчетно- графических работ; контрольные работы
	Распределение ролей в команде и форми- рование оптималь- ной системы комму- никаций						
2	Команда проекта, роли и функции чле- нов команды	5		2	10	Активное (эмпатиче- ское) слушание; дискуссии; деловая (производ- ственная) игра; заня- тие с при- менением затруд- няющих условий; методы группового решения творческих задач (ме- тод раз- вивающей коопера- ции, мозговой штурм, ме- тод case- study, ме- тод проек- тов, метод Дельфи).	Индивиду- альный от- вет; устный опрос; проверка выполнения письменных заданий и расчетно- графических работ; контрольные работы
	Оценка эффективно-						

	сти и проблемы реализации функций контроля в проектной команде						
3	Эффективность команды проекта	5		2	9	Активное (эмпатическое) слушание; дискуссии; деловая (производственная) игра; занятие с применением затрудняющих условий; методы группового решения творческих задач (метод развивающей кооперации, мозговой штурм, метод case-study, метод проектов, метод Дельфи)	Индивидуальный ответ; устный опрос; проверка выполнения письменных заданий и расчетно-графических работ; контрольные работы
4	Контроль и координация деятельности команды	5		2	9	Активное (эмпатическое) слушание; дискуссии; деловая (производственная) игра).	Индивидуальный ответ; устный опрос; проверка выполнения письменных заданий и расчетно-графических работ; контрольные работы
	Роль личности эффективного руководителя команды						

5	Лидерство руководителя проекта в команде проекта	5		2	9	Активное (эмпатическое) слушание; дискуссии; деловая (производственная) игра; занятие с применением затрудняющих условий.	Индивидуальный ответ; устный опрос; проверка выполнения письменных заданий и расчетно-графических работ; контрольные работы
6	Эффективное управление командой: способы, стили и инструменты	5		2	9	Активное (эмпатическое) слушание; дискуссии; деловая (производственная) игра; занятие с применением затрудняющих условий.	Индивидуальный ответ; устный опрос; проверка выполнения письменных заданий и расчетно-графических работ; контрольные работы
Всего по ОФО			2	12	58	Зачет	

2.1.2. Тематический план для очно-заочной формы обучения

№ п / п	Разделы (темы) дисциплины (модуля)	семестр/ триместр	Виды учебной деятельности и объем (в академических часах)			Технология образовательного процесса	Форма текущего контроля/ Форма промежуточной аттестации
			лекции	ПЗ	СР		
	Организационная и социально-психологическая структура проектной команды						
1.	Формирование и развитие команды проекта		2	2	20	Методы активизации традиционных лекционных за-	Индивидуальный ответ; устный опрос; проверка

						ятий; активное (эмпатическое) слушание; дискуссии; деловая (производственная) игра.	выполнения письменных заданий и расчетно-графических работ; контрольные работы
	Распределение ролей в команде и формирование оптимальной системы коммуникаций						
2	Команда проекта, роли и функции членов команды	5		2	10	Активное (эмпатическое) слушание; дискуссии; деловая (производственная) игра.	Индивидуальный ответ; устный опрос; проверка выполнения письменных заданий и расчетно-графических работ; контрольные работы
	Оценка эффективности и проблемы реализации функций контроля в проектной команде						
3	Эффективность команды проекта	5		2	10	Активное (эмпатическое) слушание; дискуссии; деловая (производственная) игра; занятие с применением затрудняющих условий; методы	Индивидуальный ответ; устный опрос; проверка выполнения письменных заданий и расчетно-графических работ; контрольные работы

						группового решения творческих задач (метод развивающей кооперации, мозговой штурм, метод case-study, метод проектов, метод Дельфи).	
	Роль личности эффективного руководителя команды						
4	Лидерство руководителя проекта в команде проекта	5		2	10	Методы активизации традиционных лекционных занятий; активное (эмпатическое) слушание; дискуссии; деловая (производственная) игра; занятие с применением затрудняющих условий.	Индивидуальный ответ; устный опрос; проверка выполнения письменных заданий и расчетно-графических работ; контрольные работы
5	Эффективное управление командой: способы, стили и инструменты	5		2	10	Методы активизации традиционных лекционных занятий; активное (эмпатическое) слушание; дискуссии;	Индивидуальный ответ; устный опрос; проверка выполнения письменных заданий и расчетно-графических работ;

						деловая (производственная) игра; занятие с применением затрудняющих условий.	контрольные работы
	Всего по ОФО		2	10	60	Зачет	

2.1.3. Тематический план для заочной формы обучения

№ п / п	Разделы (темы) дисциплины (модуля)	семестр/триместр	Виды учебной деятельности и объем (в академических часах)			Технология образовательного процесса	Форма текущего контроля/ Форма промежуточной аттестации
			лекции	ПЗ	СР		
	Организационная и социально-психологическая структура проектной команды						
1.	Формирование и развитие команды проекта	4/5	2	2	30	Методы активизации традиционных лекционных занятий; активное (эмпатическое) слушание; дискуссии; деловая (производственная) игра.	Индивидуальный ответ; устный опрос; проверка выполнения письменных заданий и расчетно-графических работ; контрольные работы
	Распределение ролей в команде и формирование оптимальной системы коммуникаций						
2	Команда проекта, роли и функции	5		2	10	Активное (эмпатиче-	Индивидуальный от-

	членов команды					ское) слушание; дискуссии; деловая (производ- ственная) игра).	вет; устный опрос; проверка выполнения письменных заданий и расчетно- графических работ; контроль- ные работы
	Оценка эффек- тивности и про- блемы реализа- ции функций контроля в проектной ко- манде						
3	Эффективность ко- манды проекта	5		2	20	Методы ак- тивизации традицион- ных лекци- онных за- нятий; ак- тивное (эмпатиче- ское) слушание; дискуссии; деловая (производ- ственная) игра; заня- тие с при- менением затруд- няющих условий.	Индивиду- альный от- вет; устный опрос; проверка выполнения письменных заданий и расчетно- графических работ; контроль- ные работы
	Всего по ОФО		2	6	60	Зачет – 4 ак.ч.	

2.2. Занятия лекционного типа

Лекция 1. Формирование и развитие команды проекта

Содержание:

1. Формирование проектной команды
2. Схема функциональной оргструктуры команды.
3. Жизненный цикл проектной команды.

4. Вовлеченность и мотивация.
5. Формирование требований к команде проекта
6. Развитие команды проекта.
7. Конфликты, их роль и способы разрешения.
8. Снятие напряженности

Задания для подготовки:

Изучение рекомендованной основной и дополнительной литературы, нормативного материала.

2.3. Занятия семинарского типа

Практическое занятие 1. Формирование и развитие команды проекта

Содержание:

1. Формирование проектной команды
2. Схема функциональной оргструктуры команды.
3. Жизненный цикл проектной команды.
4. Вовлеченность и мотивация.
5. Мотивация члена команды. Категории собственных целей индивидуальности
6. Формирование требований к команде проекта
7. Развитие команды проекта.
8. Конфликты, их роль и способы разрешения.
9. Снятие напряженности

Задания для подготовки:

1. Ответьте на вопросы:
 - Кто такие участники проекта и команда проекта – в чем разница между этими понятиями?
 - Назовите и кратко охарактеризуйте два основных принципа (варианта) формирования команды для управления проектом.
 - Какие действия включает в себя система управления командой проекта?
 - В чем заключается суть команды?
 - Назовите три категории навыков (компетенций) необходимых для успешного функционирования команды.
 - Существенные признаки (характеристики) команды (назвать несколько наиболее важных, на ваш взгляд).
 - Назовите основные подходы к формированию команды проекта.
 - Какие последствия имеет целесообразное формирование команды?

2. К основным характеристикам команды проекта относят: состав, структура, групповые процессы. Состав: это совокупность характеристик членов команды, важных для анализа ее как единого целого (например, численность, возрастной, половой, состав). Структура: рассматривается с точки зрения функций, выполняемых отдельными членами команды, а также с точки зрения межличностных отношений в ней. Выделяют структуры предпочтений, власти и коммуникаций.

Какая из перечисленных характеристик оказывает решающее значение на формирование команды проекта в рамках управления организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями? Почему?

3. Творческое задание:

А) Среди задач, которые вам предстоит выполнить на рабочем месте, выберите две-три и проанализируйте целесообразность построения команды для выполнения каждой.

Б) Попробуйте оценить затраты времени и, если возможно, средств, которые необходимы для проведения мероприятий, связанных с построением команды (учтите затраты на обучение, отвлечение сотрудников от основной работы и пр.).

Практическое занятие 2. Команда проекта, роли и функции членов команды

Содержание:

1. Определение роли члена команды. Типы ролей
2. Стадии развития команды проекта
3. Управление стадиями развития команды

Задания для подготовки:

1. Перечислите основных участников проекта.
2. Определите основные обязанности менеджера по проекту.
3. В чем заключается эффективное управление командой проекта?
4. Назовите примерный состав команды по управлению проектом (перечислите названия должностей).
5. Основные требования к проект-менеджеру?
6. Основные требования к менеджеру по персоналу?
7. Основные требования к менеджеру по коммуникациям?
8. Основные требования к менеджеру по финансам?

9. Основные требования к менеджеру – координатору?
10. Какие характеристики команды относятся к основным?
11. Что означает термин «гомогенная команда»?
12. Что означает термин «гетерогенная команда»?
13. Как влияет разнообразие членов группы (команды) на управленческую деятельность ее организаторов? Какие возможности дает разнообразие членов группы?

Подготовка презентации:

1. Определение верной индивидуальной роли члена команды
2. Определение стадии развития проектной команды

Практическое занятие 3. Анализ эффективности состава исследуемой команды проекта

Содержание:

1. Эффективность команды проекта. Условия эффективной работы команды проекта
2. Характеристики эффективной команды
3. Анализ эффективности исследуемой команды. Факторы, влияющие на эффективность группы
4. Личная и командная эффективность
5. Определение уровня развития командной работы

Задания для подготовки:

Творческое задание: для знакомого вам предприятия охарактеризовать команду проекта, определить роли, сформировать критерии эффективности ее работы. Определите соответствие определенной роли действительности (ваша собственная оценка).

Практическое занятие 4. Контроль и координация деятельности команды

Содержание:

1. Координация и контроль в менеджменте
2. Суть и виды управленческого контроля
3. Основные методы контроля работы сотрудников
4. Инструменты для автоматизации контроля

Задания для подготовки:

1. Ответьте на вопросы:
 - Что такое «конформность» членов команды.
 - Какова взаимосвязь между факторами сплоченности и конформности в команде, влияющая на эффективность группового взаимодействия?

- Какими управленческими действиями можно усилить сплоченность?

- Какими управленческими действиями можно ослабить сплоченность? Для чего это бывает нужно делать?

- Назовите основные факторы, определяющие принципы формирования команды проекта.

- Два основных варианта формирования команды?

- Какими характеристикам можно обозначить эффективную команду проекта?

2. Творческое задание: для знакомого вам предприятия сформировать команду проекта и закрепить ответственность за работы, входящие в состав иерархической структуры работ. Определить формы контроля деятельности команды, результаты представить в форме презентации.

Практическое занятие 5. Лидерство руководителя проекта в команде проекта

Содержание:

1. Роль Лидера команды проекта
2. Компетенции Лидера команды проекта
3. Функции Лидера команды
4. Отличия между целями лидера и менеджера
5. Процесс формирования Лидера команды. Стили лидерства
6. Директивное и демократическое управление
7. Стратегии формирования Лидера. Власть Лидера

Задания для подготовки:

1. Ответьте на вопросы:

- Что означают «статусно-ролевые отношения» членов команды, как они организованы?

- Что понимается под «конгруэнтностью статуса»?

- Что такое «роль»?

- Поясните понятия: «ролевая неопределенность», «ролевый конфликт», «ролевые переговоры».

- Поясните значение понятие «нормы команды» и назовите основные типы норм.

2. Творческие задания:

А) Представьте, что вы назначены руководителем в организацию, где социально-психологический климат неблагоприятный (группа разобщена, люди не удовлетворены взаимоотношениями в ней). Каким образом его можно оптимизировать?

Б) Дайте рекомендации, как превратить группу в коллектив, если:

– вы – новый руководитель группы, и пока не знаете сотрудников;

– вы работали в этой группе в качестве рядового сотрудника и сейчас стали её руководителем.

Вам нужно создать сплочённую команду из случайных сотрудников. Вы можете начать с подбора персонала. Какими установками вы будете руководствоваться при подборе? Каким образом будете учитывать индивидуальные особенности людей и особенности командной деятельности? Наметьте план мероприятий по созданию и сплочению команды.

3. Подготовка презентации:

А) Работа лидера с "трудным" членом команды проекта

Б) Подбор персонала команды проекта. Искусство проведения интервью

В) Управление стрессовыми ситуациями

3. Разработать практические рекомендации по завоеванию позиций Лидера команды проекта на примере знакомого вам предприятия.

4. Определите причины неудач лидеров ведущих компаний мира на основе анализа открытых источников информации.

5. Разработать рекомендации по разработке и развитию качеств Лидера проекта.

Практическое занятие 6. Эффективное управление командой: способы, стили и инструменты

Содержание:

1. Что такое эффективное управление командой

2. Стили управления проектной командой

3. Инструменты для управления командой проекта

Задания для подготовки:

Оцените каждую из характеристик в баллах от 0 до 4 и поместите Вашу оценку в соответствующую ячейку Таблицы оценки эффективности команды.

Используйте следующую шкалу баллов:

0 - характеристика никогда не соответствует команде

1 - редко соответствует

2 - часто

3 - обычно

4 - всегда

1. Члены команды обладают общим видением целей проекта, знают, почему они работают вместе и что от них ожидают

2. Члены команды свободно высказывают свои мысли и ощущения, не опасаясь реакции руководства

3. Каждый член команды ощущает индивидуальную оценку своего вклада, доверие и уважение со стороны лидера

4. Команда вырабатывает важные решения на основе консенсуса и избегает легкие компромиссы

5. Члены команды берут необходимое время на обдумывание и согласование решений перед их реализацией

6. Члены команды полностью используют индивидуальные сильные стороны, знания и опыт

7. Члены команды постоянно совершенствуют принятые процедуры

8. Члены команды поддерживают инициативу, инновационное мышление и оригинальные идеи

9. Члены команды оценивают результаты в соответствии стратегическим целям проекта

10. Члены команды активно участвуют в общих совещаниях и дискуссиях

11. Члены команды заинтересованы в работающих идеях, а не в заслугах авторов этих идей

12. Каждый член команды ясно представляет, какой индивидуальный вклад команда ожидает от него

13. Члены команды используют эффективные инструменты для планирования и отслеживания работ

14. Члены команды стремятся использовать различные подходы для поиска наилучшего решения

15. Команда быстро и гибко отвечает на изменения во внешней среде

16. Члены команды признают допущенные ошибки и извлекают из них уроки

17. Команда имеет четкие приоритеты и цели

18. Члены команды внимательно прислушиваются к мнениям коллег

19. Члены команды запрашивают, получают и дают откровенные отзывы

20. Лидер команды регулярно проводит индивидуальные обзоры результатов работ с каждым членом команды

21. Ясные и понятные процедуры позволяют членам команды легко реализовывать их функции

22. Члены команды стремятся избегать "группового мышления", сохраняя различия в индивидуальном видении ситуации

23. Члены команды выполняют различные функции в соответствии с распределенными ролями и разделенной ответственностью

2.4. Самостоятельная работа

Эффективным способом развития творческих способностей обучающихся при изучении дисциплины является самостоятельная работа, которая нацелена на проработку обучающимися материала прошедших

контактных занятий и подготовку к предстоящим занятиям.

Самостоятельная работа наряду с аудиторной представляет собой одну из форм учебного процесса и является существенной его частью. Эффективность аудиторной работы всегда зависит от самоподготовки обучающихся и проводится ими в соответствии с собственными возможностями. Можно, однако, рекомендовать групповое изучение материалов, обеспечивающее совместную работу нескольких обучающихся, что положительно влияет на качество проработки программы курса.

В рамках учебного процесса взаимосвязаны три вида нагрузки: аудиторная работа (лекции, практические занятия), самостоятельная работа обучающихся, контактные часы, в рамках которых преподаватель, с одной стороны, оказывает индивидуальные консультации по ходу выполнения самостоятельных заданий, с другой стороны, осуществляет контроль и оценивает результаты этих индивидуальных заданий. Оптимальный вариант планирования и организации обучающимся времени, необходимого для изучения дисциплины – распределить учебную нагрузку равномерно, то есть каждую неделю знакомиться с необходимым теоретическим материалом на лекционных занятиях и закреплять полученные знания самостоятельно, прочитывая рекомендуемую литературу.

Виды самостоятельной работы:

- 1) подготовка к лекциям и практическим занятиям;
- 2) самостоятельное изучение той части теоретического материала учебной дисциплины, который достаточно хорошо изложен в литературе и рекомендован в РПД для изучения;
- 3) освоение разделов, отраженных в программе курса и вопросах экзаменационного зачета, но не рассмотренных в ходе лекционных и практических занятий. Такая деятельность направлена на выработку навыков работы с литературой специального характера, с периодическими изданиями и электронными ресурсами.
- 4) углубленное освоение отдельных разделов курса по одной из основных и сложных тем курса, предварительного изложения на лекциях или практических занятиях;
- 5) выполнение реферативных работ, обзоров новых специализированных изданий и литературы, подготовка отзывов и рецензий на научные статьи в периодических изданиях;
- 6) индивидуальные или групповые комплексные задания с элементами творческого использования знаний по отдельным темам (вопросам) учебного курса для достижения конечного результата при рассмотрении проблемы общего характера и последующего обсуждения на практических занятиях;
- 7) самостоятельная работа в виде подготовки к обучающим играм, презентациям и другим активным формам участия в образовательной деятельности;

Самостоятельная работа включает воспроизводящие и творческие процессы в деятельности обучающегося. В зависимости от этого различают три уровня самостоятельной учебной деятельности обучающихся:

1) репродуктивный (тренировочный) – тренировочные самостоятельные работы выполняются по образцу: решение задач, заполнение таблиц, схем и т.д... Познавательная деятельность обучающегося проявляется в узнавании, осмыслении, запоминании. Цель такого рода работ – закрепление знаний, формирование умений, навыков;

2) реконструктивный – в ходе реконструктивных самостоятельных работ осуществляются перестройка решений, составление плана, тезисов, аннотирование. На этом уровне могут выполняться рефераты;

3) творческий, поисковый – творческая самостоятельная работа требует анализа проблемной ситуации, получения новой информации; студент должен самостоятельно произвести выбор средств и методов решения (учебно-исследовательские задания, курсовые и выпускные квалификационные работы).

Основные варианты заданий по самостоятельной работе указаны тематически в разделе 2.3. «Задания по подготовке» к практическому занятию и контролю самостоятельной работы обучающихся.

Организация самостоятельной работы по освоению содержания дисциплины «Управление проектными командами» включает в себя такие виды работ как самостоятельное изучение текстов лекций, учебников из списка основной и дополнительной рекомендуемой литературы, использование ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» и пр.

1. Подготовка к лекции:

В ходе лекционных занятий обучающегося рекомендуется вести конспектирование учебного материала, обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации по их применению. Задавать преподавателю уточняющие вопросы с целью уяснения теоретических положений, разрешения спорных ситуаций. Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых во внеаудиторное время можно сделать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений.

В то же время высокая степень усвоения изучаемой дисциплины достигается при постоянной работе обучающихся над текущим материалом. В этой связи желательна проработка лекционного материала в день его прочтения, что позволяет оперативно снимать возникающие вопросы.

2. К практическим занятиям необходимо готовиться заранее, чтобы была возможность проконсультироваться с преподавателем по трудным вопросам. В случае пропуска занятия, необходимо предоставить письмен-

ную разработку пропущенной темы.

Самостоятельную работу следует выполнять согласно графику и требованиям, предложенным преподавателем. Рекомендуется следующим образом планировать и организовать время, необходимое на изучение дисциплины.

При подготовке к практическим занятиям, обучающимся необходимо изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, новыми публикациями в периодических изданиях: журналах, газетах и т.д. При этом учесть рекомендации преподавателя и требования учебной программы. В ходе подготовки к практическим занятиям необходимо освоить основные понятия и методики расчета показателей, ответить на контрольные вопросы. Творчески подойти к подготовке своего участия в дебатах, круглых столах, деловых играх.

При подготовке к практическим занятиям также необходима проработка лекционного материала. Это позволит осознано работать с предлагаемым материалом преподавателем на практическом занятии, а, следовательно, закладывать базу методик и приемов при решении практических задач.

3. В случае пропусков занятий, наличия индивидуального графика обучения и для закрепления практических навыков обучающегося могут быть выданы типовые индивидуальные задания, которые должны быть сданы в установленный преподавателем срок. Для понимания материала и качественного его усвоения рекомендуется такая последовательность действий:

- изучение конспекта лекции в тот же день (после лекции) – 10-15 минут. Изучение конспекта лекции за день перед следующей лекцией – 10-15 минут. Изучение теоретического материала по учебнику и конспекту – 2 час. В неделю, всего в неделю – 2 час. 30 минут;

- в течение недели 1 час. Работать с литературой в библиотеке (электронной библиотеке);

- при подготовке к практическим занятиям следующего дня, необходимо сначала прочитать основные понятия и подходы по теме практического занятия. При подготовке к выполнению внеаудиторных заданий нужно сначала понять, что и как требуется сделать, какой теоретический материал нужно использовать, наметить план решения задач и заданий.

4. Рекомендации по работе с литературой заключаются в необходимости изучения книг. Рекомендуется после изучения очередного параграфа книги выполнить несколько простых упражнений на данную тему. Кроме того, очень полезно мысленно задать себе следующие вопросы (и попробовать ответить на них): о чем этот параграф? Какие новые понятия введены, каков их смысл? Что даст это на практике?

5. При подготовке к зачету по дисциплине «Управление проектными командами» обучающийся прорабатывает содержание лекций по своему

конспекту и по рекомендованным учебникам. На каждый вопрос, обучающийся должен написать план ответа, кратко перечислить и запомнить основные факты, положения. На этапе подготовки к зачету обучающийся систематизирует и интегрирует информацию, относящуюся к разным разделам лекционного материала, лучше понимает взаимосвязь различных фактов и положений дисциплины, восполняет пробелы в своих знаниях.

6. Особое место среди форм контроля занимает тестирование по темам дисциплины. Тестирование позволяет осуществить не только контроль, но и самоконтроль знаний обучающегося, систематизировать их. Тесты являются средством для подготовки к зачету. При выполнении тестов, прежде всего студенту рекомендуется внимательно задание закрытой формы (отметить один или более правильных ответов), необходимо прочесть тестовое утверждение и в приведенном списке отметить сначала те ответы, в которых студент уверен, и определить те, которые точно являются ошибочными, затем еще раз прочитать оставшиеся варианты, подумать, не являются ли еще какие-то из них правильными. Важно дочитать варианты ответов до конца, чтобы различить близкие по форме, но разные по содержанию ответы. Тестовые задания служат основой проверки знаний в качестве промежуточного контроля и с целью контроля остаточных знаний обучающихся после окончания изучения дисциплины «Экономика организации (предприятия)».

7. Выполнение домашнего обучающегося является повторением, закреплением и усвоением пройденного на занятии материала, подготовка к изучению новых вопросов, расширение и углубление знаний, формирование умений и навыков. Преподаватель формулирует домашнее задание оптимальным по объёму и содержанию с вопросами для обсуждения и расчетными задачами, предполагая преемственность перехода от ранее изученного к новому.

8. При освоении дисциплины «Управление проектными командами» рекомендуется использовать доступ к открытым файловым серверам сети Internet. При подготовке презентаций по темам самостоятельной работы обучающегося. Структура презентации должна иметь следующий вид:

- титульный слайд (1 слайд);
- актуальность темы презентации, цели и задачи исследования (2-3 слайда);
- постановка задач исследования (1-2 слайд);
- методы и результаты решения поставленных задач (6-8 слайдов);
- общие выводы и личный вклад обучающегося в исследование (2-3 слайда);
- финальный слайд (1 слайд).

Общее число слайдов в презентации должно составлять 12-18.

Таким образом, целями самостоятельной работы обучающегося являются: формирование навыков самостоятельной образовательной дея-

тельности; выявление и устранение обучающимся пробелов в знаниях, необходимых для изучения данного курса; осознание роли и места изучаемой дисциплины в образовательной программе, по которой производится обучение.

Методические рекомендации по написанию эссе

Эссе обучающегося — это самостоятельная письменная работа на тему, предложенную преподавателем (тема может быть предложена и обучающимся, но обязательно должна быть согласована с преподавателем). Цель эссе состоит в развитии навыков самостоятельного творческого мышления и письменного изложения собственных мыслей. Писать эссе чрезвычайно полезно, поскольку это позволяет автору научиться четко и грамотно формулировать мысли, структурировать информацию, использовать основные категории анализа, выделять причинно-следственные связи, иллюстрировать понятия соответствующими примерами, аргументировать свои выводы; овладеть научным стилем речи.

Эссе должно содержать: четкое изложение сути поставленной проблемы, включать самостоятельно проведенный анализ этой проблемы с использованием концепций и аналитического инструментария, рассматриваемого в рамках дисциплины, выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме. В зависимости от специфики дисциплины формы эссе могут значительно дифференцироваться. В некоторых случаях это может быть анализ имеющихся статистических данных по изучаемой проблеме, анализ материалов из средств массовой информации и использованием изучаемых моделей, подробный разбор предложенной задачи с развернутыми мнениями, подбор и детальный анализ примеров, иллюстрирующих проблему и т.д.

Построение эссе

Построение эссе — это ответ на вопрос или раскрытие темы, которое основано на классической системе доказательств.

Структура эссе.

1. Титульный лист (заполняется по единой форме);
2. Введение - суть и обоснование выбора данной темы, состоит из ряда компонентов, связанных логически и стилистически;

На этом этапе очень важно правильно сформулировать вопрос, на который вы собираетесь найти ответ в ходе своего исследования.

При работе над введением могут помочь ответы на следующие вопросы: «Надо ли давать определения терминам, прозвучавшим в теме эссе?», «Почему тема, которую я раскрываю, является важной в настоящий момент?», «Какие понятия будут вовлечены в мои рассуждения по теме?», «Могу ли я разделить тему на несколько более мелких подтем?».

3. Основная часть - теоретические основы выбранной проблемы и изложение основного вопроса.

Данная часть предполагает развитие аргументации и анализа, а так-

же обоснование их, исходя из имеющихся данных, других аргументов и позиций по этому вопросу. В этом заключается основное содержание эссе и это представляет собой главную трудность. Поэтому важное значение имеют подзаголовки, на основе которых осуществляется структурирование аргументации; именно здесь необходимо обосновать (логически, используя данные или строгие рассуждения) предлагаемую аргументацию/анализ. Там, где это необходимо, в качестве аналитического инструмента можно использовать графики, диаграммы и таблицы.

В зависимости от поставленного вопроса анализ проводится на основе следующих категорий:

Причина — следствие, общее — особенное, форма — содержание, часть — целое, Постоянство — изменчивость.

В процессе построения эссе необходимо помнить, что один параграф должен содержать только одно утверждение и соответствующее доказательство, подкрепленное графическим и иллюстративным материалом. Следовательно, наполняя содержанием разделы аргументацией (соответствующей подзаголовкам), необходимо в пределах параграфа ограничить себя рассмотрением одной главной мысли. Хорошо проверенный (и для большинства — совершенно необходимый) способ построения любого эссе — использование подзаголовков для обозначения ключевых моментов аргументированного изложения: это помогает посмотреть на то, что предполагается сделать (и ответить на вопрос, хорош ли замысел). Такой подход поможет следовать точно определенной цели в данном исследовании. Эффективное использование подзаголовков - не только обозначение основных пунктов, которые необходимо осветить. Их последовательность может также свидетельствовать о наличии или отсутствии логичности в освещении темы.

4. Заключение - обобщения и аргументированные выводы по теме с указанием области ее применения и т.д. Подытоживает эссе или еще раз вносит пояснения, подкрепляет смысл и значение изложенного в основной части. Методы, рекомендуемые для составления заключения: повторение, иллюстрация, цитата, впечатляющее утверждение. Заключение может содержать такой очень важный, дополняющий эссе элемент, как указание на применение (импликацию) исследования, не исключая взаимосвязи с другими проблемами.

Требования к фактическим данным и другим источникам

При написании эссе чрезвычайно важно то, как используются эмпирические данные и другие источники (особенно качество чтения). Все (фактические) данные соотносятся с конкретным временем и местом, поэтому прежде, чем их использовать, необходимо убедиться в том, что они соответствуют необходимому для исследований времени и месту. Соответствующая спецификация данных по времени и месту — один из способов, который может предотвратить чрезмерное обобщение, результатом кото-

рого может, например, стать предположение о том, что все страны по некоторым важным аспектам одинаковы (если вы так полагаете, тогда это должно быть доказано, а не быть голословным утверждением).

Всегда можно избежать чрезмерного обобщения, если помнить, что в рамках эссе используемые данные являются иллюстративным материалом, а не заключительным актом, т.е. они подтверждают аргументы и рассуждения и свидетельствуют о том, что автор умеет использовать данные должным образом. Нельзя забывать также, что данные, касающиеся спорных вопросов, всегда подвергаются сомнению. От автора не ждут определенного или окончательного ответа. Необходимо понять сущность фактического материала, связанного с этим вопросом (соответствующие индикаторы? Насколько надежны данные для построения таких индикаторов? К какому заключению можно прийти на основании имеющихся данных и индикаторов относительно причин и следствий? и т.д.), и продемонстрировать это в эссе. Нельзя ссылаться на работы, которые автор эссе не читал сам.

Как подготовить и написать эссе?

Качество любого эссе зависит от трех взаимосвязанных составляющих, таких как:

- исходный материал, который будет использован (конспекты прочитанной литературы, лекций, записи результатов дискуссий, собственные соображения и накопленный опыт по данной проблеме);
- качество обработки имеющегося исходного материала (его организация, аргументация и доводы);
- аргументация (насколько точно она соотносится с поднятыми в эссе проблемами).

Процесс написания эссе можно разбить на несколько стадий: обдумывание — планирование — написание — проверка — правка.

Планирование — определение цели, основных идей, источников информации, сроков окончания и представления работы.

Цель должна определять действия. Идеи, как и цели, могут быть конкретными и общими, более абстрактными. Мысли, чувства, взгляды и представления могут быть выражены в форме аналогий, ассоциации, предположений, рассуждений, суждений, аргументов, доводов и т.д.

Аналогии — выявление идеи и создание представлений, связь элементов значений. Ассоциации — отражение взаимосвязей предметов и явлений действительности в форме закономерной связи между нервно — психическими явлениями (в ответ на тот или иной словесный стимул выдать «первую пришедшую в голову» реакцию).

Предположения — утверждение, не подтвержденное никакими доказательствами.

Рассуждения — формулировка и доказательство мнений.

Аргументация - ряд связанных между собой суждений, которые

высказываются для того, чтобы убедить читателя (слушателя) в верности (истинности) тезиса, точки зрения, позиции.

Суждение — фраза или предложение, для которого имеет смысл вопрос: истинно или ложно?

Доводы — обоснование того, что заключение верно абсолютно или с какой-либо долей вероятности. В качестве доводов используются факты, ссылки на авторитеты, заведомо истинные суждения (законы, аксиомы и т.п.), доказательства (прямые, косвенные, «от противного», «методом исключения») и т.д.

Перечень, который получится в результате перечисления идей, поможет определить, какие из них нуждаются в особенной аргументации. Источники. Тема эссе подскажет, где искать нужный материал. Обычно пользуются библиотекой, Интернет-ресурсами, словарями, справочниками. Пересмотр означает редактирование текста с ориентацией на качество и эффективность. Качество текста складывается из четырех основных компонентов: ясности мысли, внятности, грамотности и корректности.

Мысль — это содержание написанного. Необходимо четко и ясно формулировать идеи, которые хотите выразить, в противном случае вам не удастся донести эти идеи и сведения до окружающих.

Внятность — это доступность текста для понимания. Легче всего ее можно достичь, пользуясь логично и последовательно тщательно выбранными словами, фразами и взаимосвязанными абзацами, раскрывающими тему.

Грамотность отражает соблюдение норм грамматики и правописания. Если в чем-то сомневаетесь, загляните в учебник, справьтесь в словаре или руководстве по стилистике или дайте прочитать написанное человеку, чья манера писать вам нравится.

III. ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Оценочные средства для текущего контроля успеваемости могут включать следующие вопросы и задания:

А) Вопросы для письменного тестирования по лекционному материалу дисциплины:

Примеры тестов к теме 1:

1. Что такое команда проекта?

а) группа специалистов, работающих над реализацией проекта;

- б) группа специалистов, работающих над реализацией проекта, представляющих интересы различных участников проекта;
- в) группа специалистов, работающих над реализацией проекта, представляющих интересы различных участников проекта и подчиняющихся управляющему проектом;
- г) группа специалистов, работающих над реализацией проекта и подчиняющихся управляющему проектом;
- д) группа специалистов, представляющих интересы различных участников проекта и подчиняющихся управляющему проектом;
- е) персонал проекта.

5. К какому стилю поведения руководителя относится удовлетворение потребностей команды в направлении деятельности и организации работы, а также высоком уровне социоэмоциональной поддержки?

- а) минимальное влияние межличностных отношений и минимальное количество выдаваемых заданий;
- б) максимальное влияние межличностных отношений и минимальное количество выдаваемых заданий;
- в) максимальное количество выдаваемых заданий и максимальное влияние межличностных отношений;
- г) максимальное количество выдаваемых заданий и минимальное влияние межличностных отношений;
- д) максимальное количество выдаваемых заданий.

1) Что относится к задачам команды проекта?

- Исполнение всех управленческих функций в проекте;
- Принятие и реализация стратегических решений;
- Осуществление полного комплекса работ по проекту для достижения его целей;
- Координация действий и согласование интересов всех участников проекта для достижения целей проекта.

2) На какой стадии существования команды проекта члены команды объединяются со стремлением к взаимному сотрудничеству?

- Стадии нормализации деятельности;
- Стадии выполнения планов по осуществлению проекта;
- Стадии преодоления противоречий и начала командной работы;
- Стадии образования.

3) На какой стадии существования команды проекта члены команды, в результате переговоров и принятия компромиссов, приходят к взаимному согласию и разрабатывают нормы, на основании которых будет построена их дальнейшая работа?

- Стадии преодоления противоречий и начала командной работы;
- Стадии нормализации деятельности;
- Стадии выполнения планов по осуществлению проекта;
- Стадии завершения работы команды.

6. Что является преимуществом функциональной организационной структуры?

- а) интересы проекта могут вступать в противоречие с интересами функциональных руководителей;
- б) при реализации новых проектов не нарушаются иерархические связи и не изменяются обязанности сотрудников;
- в) при реализации новых проектов изменяются обязанности сотрудников;
- г) существует четкая перспектива карьерного роста сотрудников независимо от функциональных подразделений;
- д) сотрудники получают распоряжения только от своего непосредственного руководителя.

7. Что представляет собой проектно-ориентированный подход?

- а) формирование команд, относительно независимых от основной организационной структуры предприятия;
- б) при данном подходе не изменяются обязанности сотрудников;
- в) профессиональные подразделения наиболее эффективно выполняют полученные задания в рамках своей компетенции, так как имеют достаточно узкую специализацию;
- г) существует четкая перспектива карьерного роста сотрудников в пределах подразделений;
- д) сотрудники получают распоряжения только от своего непосредственного руководителя.

8. Кто несет полную ответственность за достижение конечных целей проекта?

- а) только исполнители;
- б) инвестор;
- в) заказчик;
- г) управляющий проектом;
- д) все участники проекта.

9. К какой организационной структуре относится сокращение текущих расходов?

- а) функциональная организационная структура;
- б) матричная организационная структура;
- в) проектно-ориентированная организационная структура;

- г) смешанная организационная структура;
- д) эффективная организационная структура.

10. Что должен уметь донести до членов команды управляющий?

- а) цели, задачи и планируемый результат проекта?
- б) затраты, время и ход реализации проекта;
- в) меры по сокращению текущих расходов проекта;
- г) правильное распределение полномочий между функциональными подразделениями;
- д) возможность повышения квалификации членов команды.

11. При работе над проектом Ваш клиент просит, чтобы Вы выполнили некоторые дополнительные задачи, которые не были включены в формальный контракт. Как Вам следует на это отреагировать?

- а) удовлетворить просьбу клиента и, тем самым, продемонстрировать стремление к сотрудничеству, чтобы гарантировать будущий бизнес;
- б) отказаться от выполнения просьбы и сообщить о случившемся вышестоящему руководству;
- в) согласиться выполнить просьбу клиента, но попросить его внести формальное изменение в контракт;
- г) созвать совещание команды проекта с целью изменения содержания проекта.

12. В каких случаях возникает потребность в организации проектно-ориентированной структуры?

- а) при необходимости координации работы более чем двух подразделений;
- б) при выделении обособленных структурных образований с целью выполнения конкретной целевой работы;
- в) при осуществлении конкретного проекта;
- г) при создании неформальных органов управления организацией.

13. В какого типа организационных структурах проектам уделяется меньше всего внимания?

- а) функциональная структура;
- б) матричная структура;
- в) проектно-ориентированная структура.

14. Какого типа связи между должностями и структурными подразделениями подразумеваются в сложных проектах?

- а) вертикальные;
- б) горизонтальные;
- в) диагональные (комбинированные);

г) линейные.

15. Субконтрактором является:

- а) участник проекта, берущий на себя обязательства перед контрактором за выполнение отдельных работ, предоставление продукции или услуг;
- б) участник проекта, которому делегированы полномочия по управлению деятельностью, направленной на достижение целей проекта;
- в) юридическое или физическое лицо, являющееся покупателем или пользователем результатов проекта.

16. Детальные решения по организационной структуре управления проектом закрепляются:

- а) в положениях о структурных подразделениях, в должностных инструкциях, матрицах разделения административных задач управления, сетевых матрицах, профессиограммах;
- б) в календарных планах, сетевых графиках;
- в) в технических спецификациях, технических заданиях и рабочих проектах.

17. Преимуществами функциональных организационных структур являются:

- а) стимулирование деловой и профессиональной специализации;
- б) содействие повышению технологичности выполнения операций в функциональных областях;
- в) концентрация внимания на проекте, его цели и потребностях клиентов;
- г) оптимизация коммуникационных связей между сотрудниками и руководителем проекта и между высшим руководством материнской организации;
- д) возможность повышения квалификации членов команды.

18. К преимуществам проектно-ориентированных организационных структур относятся:

- а) реализация прямого подчинения сотрудников руководителю проекта и достижение таким образом однозначности направленности усилий этих сотрудников;
- б) стимулирование деловой и профессиональной специализации;
- в) содействие повышению технологичности выполнения операций в функциональных областях

19. Недостатками матричных организационных структур являются:

а) нарушение принципа единоначалия, что дезориентирует персонал и вызывает множество конфликтов;

б) установление функциональной технологичности, которая не способствует разрешению комплексных, междисциплинарных проблем;

в) возникновение необходимости координировать деятельность нескольких проектов;

г) дублирование функциональных должностей и снижение эффективности использования ресурсов.

20. К недостаткам проектно-целевых структур относят:

а) снижение технологичности в функциональных областях;

б) установление функциональной технологичности, которая не способствует разрешению комплексных, междисциплинарных проблем;

в) возникновение необходимости координировать деятельность нескольких проектов;

г) дублирование функциональных должностей и снижение эффективности использования ресурсов;

д) высокая стоимость содержания персонала и оборудования.

21. Для среднего строительного предприятия следует выбрать:

а) проектно-ориентированную организационную структуру;

б) матричную организационную структуру;

в) функциональную организационную структуру.

Б) Кейс-задания для оценки умения оперировать знаниями и применять их для выполнения:

Пример кейс-задания к теме 1: «Мотивация команды»

Компания «Деловой альянс» специализируется на организации и проведении двух конференций – по ЖКХ и по образованию. Оба мероприятия проходят

ежегодно осенью, в конце октября и в начале ноября, с интервалом в две недели.

Компания каждый год вынуждена заново набирать и обучать персонал –

менеджеров по продажам, потому что работа есть только на полгода – с мая по

конец октября. Как только последнее мероприятие заканчивается, персонал увольняют. А через полгода начинают снова набирать. Конечно, тех же самых сотрудников нанять не получается, потому что успешные менеджеры все уже трудоустроились и покидать свои места не хотят, да и кто будет ждать работы полгода? А новых специалистов надо еще найти, обучить, замотивировать и т.д.

Компания несет большие убытки именно на подборе персонала и обучении, ведь те, кто остается до конца и работает, приносит основной доход, – это пять-шесть сотрудников, а около ста человек, показав плохие финансовые результаты, уходят как не прошедшие испытательный срок. Руководство компании во всем винит неэффективную работу отдела персонала.

Сформулируйте и обоснуйте ответы на вопросы:

1. Возможно ли в данной ситуации применение проектного подхода для решения сложившихся проблем?
2. Каким образом наиболее эффективно можно организовать работу по подбору персонала?
3. Предложите систему эффективной мотивации сотрудников компании.

Пример кейс-задания к теме 1: «Совещание»

Задания к практической работе:

Деловая игра нацелена на выработку навыков проведения совещаний. Игрокам необходимо проявлять такие качества, как стремление к сотрудничеству, лояльность и в то же время умение отстаивать свою точку зрения. Проявление же таких качеств, как противоборство, упрямство, нежелательно. Выступления игроков должны обладать смысловой точностью, быть логически построенными и выразительными. Излишняя эмоциональность, грубость являются нежелательными во время проведения переговоров и совещаний. Игрокам также следует избегать применения в речи различных слов-паразитов.

Данная деловая игра поможет научиться правильно вести себя на совещаниях, находить совместное решение проблем.

Совещание проводится между сотрудниками новой станции технического обслуживания. Председательствует на совещании директор. Повестка производственного совещания: формулировка миссии организации и долевой состав специального фонда (социальные нужды; маркетинговые исследования; выставки, презентации, рекламные кампании; различные материальные поощрения). По результатам совещания заполняется протокол, который подписывается директором.

Во время деловой игры участники проходят тестирование на умение вести деловую беседу, определение тактики ведения переговоров, терпимость. Тесты помогут участникам лучше понять себя, выявить свои

достоинства и недостатки, решить, в чем им необходимо совершенствоваться.

Порядок проведения игры

В начале игры ведущий объясняет правила игры. Затем игрокам предлагается вытянуть по одной карточке, некоторой написана роль каждого участника в игре.

Ведущий раздает материал, собирает карточки с результатами тестирования, заносит данные в оценочные таблицы, отвечает на вопросы в своей группе.

Игроки рассаживаются по одному и им раздается материал. Во время подготовки к совещанию игроки не должны общаться между собой.

После истечения времени, отведенного на подготовку к совещанию. Группа садится за большой стол для проведения совещания.

Группа проводит совещание. По итогам совещания игрой должны заполнить протокол совещания, директор должен подписать его. Протокол выдается ведущим директору во время совещания. После окончания совещания игра заканчивается.

На протяжении всей игры, ведущие должны заполнять оценочные таблицы, а затем выставить оценки всем игрокам.

Регламент игры

1. Ведущие оглашают правила игры, участники тянут карточки с ролью - 5 мин.

2. Группа тестируется - 15 мин.

3. Группа получает раздаточный материал и готовится к совещанию - 30 мин.

4. Группа проводит совещание 30 мин.

В общем, на деловую игру отводится 1,2 ч.

Проведение совещания

Миссия фирмы и назначение специального фонда

Цель совещания: прийти к общему мнению по обсуждаемым вопросам.

Ваша цель как игроков - максимально раскрыть и проявить свои способности к проведению совещаний.

Время на подготовку к совещанию - 20 - 30 мин.

Время на совещание - 30 мин.

Примечания: Вы должны продумать свою точку зрения по вопросам, которые будут обсуждаться на совещании.

Совещание будет проводиться в два этапа, по двум вопросам. Сначала все высказывают свои предложения по первому вопросу, затем происходит обсуждение, выбор лучшего предложения, далее начинается обсуждение второго вопроса.

Роль: директор

Вы являетесь директором новой СТО. Вам необходимо сформулировать миссию фирмы и решить, в каком соотношении будут тратиться средства специального фонда (в процентах). Для этого вы собираетесь провести совещание, на которое будут вынесены следующие вопросы:

1. Формулировка миссии организации.
2. Долевой состав специального фонда (в процентах):
 - на социальные нужды...
 - на маркетинговые исследования ...
 - на выставки, презентации, рекламные кампании...
 - на различные материальные поощрения...

Вы должны внимательно выслушать предложения всех сотрудников, затем можете высказать свою точку зрения по данному вопросу, а дальше начинать обсуждение. Внося свои предложения, вы не должны давить на подчиненных.

На совещание отводится 30 мин, и поэтому вам необходимо заранее продумать, сколько времени вы можете отвести на обсуждение каждого вопроса. Учтите, что второй вопрос более емкий и его обсуждение, скорее всего, займет больше времени.

Вы должны следить за дисциплиной на совещании.

От вас во многом зависит, как пройдет совещание, на вас возлагается большая ответственность! Вы не должны допускать паузы во время совещания, оно должно быть оперативным. Вам необходимо направлять своих подчиненных на достижение компромисса по спорным вопросам. Если обсуждение зашло в тупик, а время, отведенное на этот вопрос, заканчивается, вы можете прибегнуть к голосованию и, таким образом, выбрать лучший вариант.

По окончании совещания вы должны подвести итог и сообщить о принятых решениях.

Роль: сотрудник

Вы только что устроились на работу в новую перспективную СТО, построенную и оборудованную по мировым стандартам. Работа на таком предприятии - просто мечта! Вы стараетесь как можно лучше выполнять поручаемые задания, хотите зарекомендовать себя перед сослуживцами и начальством в качестве перспективного и незаменимого сотрудника. Вам предоставляется отличный шанс. Вашей фирме необходимо сформулировать миссию, распределить средства специального фонда, в связи, с чем будет проведено совещание. Вам предложили в нем участвовать! Вы не должны упускать такую возможность проявить себя!

Вам необходимо тщательно подготовиться к совещанию: составить доклад, продумать аргументацию предложений. Ваш доклад должен содержать:

1. Формулировку миссии организации.
2. Долевой состав специального фонда (в процентах):

- на социальные нужды...
- на маркетинговые исследования...
- на выставки, презентации, рекламные кампании...
- на различные материальные поощрения...

Примечания: Вы должны постараться вжиться в роль и принимать активное участие в совещании.

Если на совещании будет выбрано ваше предложение хотя бы по одному вопросу — это большой плюс для вас. Поэтому вы, должны тщательно подготовиться и во время совещания отстаивать точку зрения.

В ваших же интересах не разговаривать с другими членами группы во время подготовки к совещанию, так как они могут воспользоваться вашими идеями, а вы получите штрафной балл.

Совещание будет проводить директор, но это не значит, что вы во всем должны с ним соглашаться. Если вы считаете свою точку зрения правильной, вы должны ее доказывать, но ваше доказательство должно быть логичным и аргументированным.

Протокол совещания

Тест 1: Умение вести беседу

Проанализируйте следующие ситуации. Отметьте ситуации, которые вызывают у вас досаду и раздражение:

1. Собеседник не дает мне шанса высказаться. У меня есть сказать, но нет возможности вставить слово.
2. Собеседник постоянно прерывает меня во время беседы
3. Собеседник никогда не смотрит мне в лицо во время разговора, и я не уверен, слушает ли он меня
4. Разговор с таким партнером часто вызывает у меня чувство пустой траты времени
5. Собеседник постоянно суетится: карандаш и бумага занимают его больше, чем мои слова
6. Собеседник никогда не улыбается. У меня возникает чувство неловкости и тревоги
7. Собеседник всегда отвлекает меня вопросами и комментариями
8. Что бы я ни высказал, собеседник всегда охлаждает мой пыл
9. Собеседник всегда старается опровергнуть меня
10. Собеседник передергивает смысл моих слов и вкладывает в них другое содержание
11. Когда я задаю вопрос, собеседник заставляет меня защищаться
12. Иногда собеседник переспрашивает меня, делая вид, что не расслышал
13. Собеседник, не дослушав до конца, перебивает меня лишь для того, чтобы согласиться

14. Собеседник при разговоре сосредоточенно занимается посторонним: играет сигаретами, очками и т.д., и я уверен, что он не внимателен
 15. Собеседник делает выводы за меня
 16. Собеседник всегда пытается вставить слово в мое повествование
 17. Собеседник смотрит на меня, как бы оценивая. Это беспокоит
 18. Собеседник смотрит на меня очень внимательно, не мигая
 19. Когда я предлагаю что-нибудь новое, собеседник говорит, что он думает так же
 20. Собеседник переигрывает, показывая, что интересуется беседой, слишком часто кивает головой, ахает и поддакивает
 21. Когда я говорю о серьезном, собеседник вставляет смешные истории, шуточки, анекдоты
 22. Собеседник часто смотрит на часы во время разговора
 23. Когда я вхожу в кабинет, он бросает все дела и все внимание обращает на меня
 24. Собеседник ведет себя так, будто я мешаю ему делать что-нибудь важное
 25. Собеседник требует, чтобы все соглашались с ним. Любые его высказывания завершаются вопросом: «Вы тоже так думаете?» или «Вы не согласны?»
- Запишите в карточку с ответами, сколько ситуаций вызвало у вас Раздражение.

Пример кейс-задания к теме 2: «Управление командой проекта»
Задания к практической работе:

Цель: Закрепление

Теоретические сведения: Мередит Белбин — американский психолог, которая свыше десяти лет посвятила изучению условий, необходимых для успешной деятельности управленческих команд. Предположение Белбин состоит в том, что каждый член рабочей группы играет двойную роль. Первая роль, функциональная, связана с формальной спецификой деятельности группы. Вторая, которую Белбин назвала "командной ролью", гораздо менее очевидна, однако именно она важна для успешной деятельности группы.

В результате масштабных и тщательно спланированных экспериментов с рабочими группами Белбин выделила и описала восемь командных ролей, которыми характеризуется все ролевое разнообразие группы. Эти восемь ролей условно были названы так:

Реализатор

Характеристика. Реализаторам присущи практический здравый смысл и хорошее чувство самоконтроля и дисциплины. Они любят тяже-

лую работу и преодоление проблем в системном режиме. В большей степени Реализаторы являются типичными личностями, чья верность и интерес совпадают с ценностями Компании. Они менее сконцентрированы на преследовании собственных интересов. Тем не менее, им может не хватать спонтанности и они могут проявлять жесткость и непреклонность.

Функциональность. Они очень полезны компании благодаря своей надежности и прилежанию. Они добиваются успеха, потому что очень работоспособны и могут четко определить то, что выполнимо и имеет отношение к делу. Говорят, что многие исполнители делают только ту работу, которую хотят делать и пренебрегают заданиями, которые находят неприятными. Реализаторы, наоборот, будут делать то, что необходимо делу. Хорошие Реализаторы часто продвигаются до высоких должностных позиций в управлении благодаря своим хорошим организаторским способностям и компетентности в решении всех важных вопросов.

Координатор

Характеристика. Отличительной чертой Координаторов является способность заставлять других работать над распределенными целями. Зрелый, опытный и уверенный, Координатор охотно раздает поручения. В межличностных отношениях они быстро раскрывают индивидуальные наклонности и таланты и мудро их используют для достижения целей команды. Они не обязательно самые умные члены команды, это люди с большим кругозором и опытом, пользующиеся общим уважением команды.

Функциональность. Они хорошо себя проявляют, находясь во главе команды людей с различными навыками и характерами. Они лучше работают совместно с коллегами равными по рангу или позиции, чем с сотрудниками более низких уровней. Их девизом может быть «консультация с контролем». Они верят, что проблему можно решить мирным путем. В некоторых компаниях Координаторы могут вступать в конфликты из-за разности во взглядах с Творцами.

Творец

Характеристика. Это люди с высоким уровнем мотивации, неисчерпаемой энергией и великой жадой достижений. Обычно, это ярко выраженные экстраверты, обладающие сильной напористостью. Им нравится бросать вызов другим, их цель – победа. Им нравится вести других и подталкивать к действиям. Если возникают препятствия, они быстро находят обходные пути. Своевольные и упрямые, уверенные и напористые, они имеют склонность эмоционально отвечать на любую форму разочарования или крушения планов. Целеустремленные, любящие поспорить. Но им часто не хватает простого человеческого понимания. Их роль самая конкурентная в команде.

Функционирование. Они, обычно, становятся хорошими руководителями благодаря тому, что умеют генерировать действия и успешно работать под давлением. Они умеют легко воодушевлять команду, и очень

полезны в группах с разными взглядами, так как способны укротить страсти. Творцы способны парить над проблемами такого рода, продолжая лидировать, но не считаясь с ними. Они могут легко провести необходимые изменения и не отказываются от нестандартных решений. Отвечая названию, они пытаются навязывать группе некоторые образцы или формы поведения и деятельности. Они являются самыми эффективными членами команды, способными гарантировать позитивные действия.

Генератор идей

Характеристика. Генераторы идей являются инноваторами и изобретателями, могут быть очень креативными. Они сеют зерно и идеи, из которых прорастают большинство разработок и проектов. Обычно они предпочитают работать самостоятельно, отделившись от других членов команды, используя свое воображение и часто следуя нетрадиционным путем. Имеют склонность быть интровертами и сильно реагируют как на критику, так и на похвалу. Часто их идеи имеют радикальный характер, и им не хватает практических усилий. Они независимы, умны и оригинальны, но могут быть слабыми в общении с людьми другого уровня или направления.

Функциональность. Основная функция Генераторов идей – создание новых предложений и решение сложных комплексных проблем. Они очень необходимы на начальных стадиях проектов или когда проект находится под угрозой срыва. Они обычно являются основателями компаний или организаторами новых производств. Тем не менее, большое количество Генераторов идей в одной компании может привести к контрпродуктивности, так как они имеют тенденцию проводить время, укрепляя свои собственные идеи и вступая друг с другом в конфликт.

Исследователь

Характеристика. Исследователи - часто энтузиасты и яркие экстраверты. Они умеют общаться с людьми в компании и за ее пределами. Они рождены для ведения переговоров, исследования новых возможностей и налаживания контактов. Хотя и не являясь генераторами оригинальных идей, они очень легко подхватывают идеи других и развивают их. Они очень легко распознают, что есть в наличии и что еще можно сделать. Их обычно очень тепло принимают в команде благодаря их открытой натуре. Они всегда открыты и любознательны, готовы найти возможности во всем новом. Но, если они не стимулируются другими, их энтузиазм быстро снижается.

Функциональность. Они очень хорошо реагируют и отвечают на новые идеи и разработки, могут найти ресурсы и вне группы. Они самые подходящие люди для установки внешних контактов и проведения последующих переговоров. Они умеют самостоятельно думать, получая информацию от других.

Эксперт

Характеристика. Это очень серьезные и предусмотрительные люди с врожденным иммунитетом против чрезмерного энтузиазма. Медлительны в принятии решения, предпочитают хорошо все обдумать. Они способны критически мыслить. Они умеют быть проницательными в суждениях, принимая во внимания все факторы. Эксперты редко ошибаются.

Функциональность. Эксперты наиболее подходят для анализа проблем и оценки идей и предложений. Они хорошо умеют взвешивать все «за» и «против» предложенных вариантов. По сравнению с другими, Эксперты кажутся черствыми, занудными и чрезмерно критичными. Некоторые удивляются, как им удастся стать руководителями. Тем не менее, многие Эксперты занимают стратегические посты и преуспевают на должностях высшего ранга. Очень редко удача или срыв дела зависит от принятия спешных решений.

Это идеальная «сфера» для Экспертов, людей, которые редко ошибаются и, в конце концов, выигрывают.

Дипломат

Характеристика. Это люди, пользующиеся наибольшей поддержкой команды. Они очень вежливы, обходительны и общительны. Они умеют быть гибкими и адаптироваться к любой ситуации и разным людям. Дипломаты очень дипломатичны и восприимчивы. Они умеют слушать других и сопереживать, очень популярны в команде. В работе они полагаются на чувствительность, но могут столкнуться с трудностью при принятии решений в срочных и неотложных ситуациях.

Функциональность. Роль Дипломатов состоит в предотвращение межличностных проблем, появляющихся в команде, и поэтому это позволяет эффективно работать всем ее членам. Избегая трений, они будут идти длинной дорогой, ради того, чтобы обойти их стороной. Они не часто становятся руководителями, тем более, если их непосредственный начальник подчиняется Творцу. Это создает климат, в котором дипломатия и восприимчивость людей этого типа является настоящей находкой для команды, особенно при управленческом стиле, где конфликты могут возникать и должны искусственно пресекаться. Такие люди в качестве руководителя не представляют угрозу ни для кого и поэтому всегда желанны для подчиненных. Дипломаты служат своего рода «смазкой» для команды, а люди в такой обстановке сотрудничают лучше.

Исполнитель

Характеристика. Обладают огромной способностью доводить дело до завершения и обращать внимание на детали. Они никогда не начинают то, что не могут довести до конца. Они мотивируются внутренним беспокойством, хотя часто внешне выглядят спокойными и невозмутимыми. Представители этого типа часто являются интровертами. Им обычно не требуется стимулирование извне или побуждения. Они не терпят случайностей. Не склонны к делегированию, предпочитают выполнять задания

самостоятельно. Они несут чувство срочности и неотложности в команду и хорошо проводят различные митинги. Хорошо справляются с управлением, благодаря своему стремлению к высшим стандартам.

Функциональность. Являются незаменимыми в ситуациях, когда задания требуют сильной концентрированности и высокого уровня аккуратности., своей аккуратности, точности, вниманию к деталям и умению завершать начатое дело

Специалист

Характеристика. Это посвященные личности, которые гордятся приобретенными техническими навыками и умениями в узкой области. Их приоритетами являются предоставление профессиональных услуг, содействие и продвижение в своей сфере деятельности. Проявляя профессионализм в своем предмете, они редко интересуются делами других. Возможно, они станут экспертами, следуя своим стандартам и работая над узким кругом специфических проблем. Вообще, немного людей, беззаветно преданных своему делу и стремящихся стать первоклассными специалистами.

Функциональность. Специалисты играют свою специфическую роль в команде, благодаря своим редкостным навыкам, на которых и базируется сервис или производство компании. Будучи руководителями, они пользуются уважением, так как знают намного больше о своем предмете, чем кто-либо еще и обычно вынуждены принимать решение, опираясь на свой опыт

Задание: Пройти тест и определить свою роль в проектной группе.

ТЕСТ БЕЛБИНА на определение групповых ролей.

Этот тест состоит из 7 отдельных блоков по 8 вопросов или утверждений, с которыми вы можете согласиться или не согласиться.

На каждый блок у Вас есть 10 очков. Присваивать очки можно не больше, чем 3м или 4м утверждениям в блоке. Если Вы согласны с каким-либо утверждением на все 100%, Вы можете отдать ему все 10 очков. При этом одному предложению можно присвоить минимум 2 очка. Проверьте, чтобы сумма всех очков по каждому блоку не превышала 10 баллов.

Подсчёт баллов

Перенесите свои очки из каждого блока опросника в итоговую таблицу внизу. Проследите, чтобы общая сумма всех баллов в итоговой строке была равна 70. Если итог не равен 70, пересчитайте, пожалуйста, еще раз, где-то была допущена ошибка.

Блок 1. Что я могу предложить команде:

1. Думаю, что я в состоянии быстро воспринимать и использовать новые возможности
2. Я легко кооперируюсь с людьми разных типов
3. Один из моих главных активов — продуцировать новые идеи
4. Я способен вовлекать людей, которые, по моему мнению, могут сделать большой вклад в достижение групповых целей

5. Мои личные способности эффективно доводить дело до самого конца

6. Я не представляю себе даже временного снижения своей популярности, даже если это приведет к увеличению прибыли

7. Обычно я чувствую, что реалистично и что дееспособно

8. Я способен предложить весомые аргументы в пользу другой линии действий, не провоцируя при этом предубеждений и предвзятости

Блок 2. Что характеризует меня как члена команды:

1. Я чувствую себя неуютно на собраниях, даже если они четко структурированы и продуманно организованы

2. Я склонен полагаться на людей, которые хорошо аргументируют свою точку зрения еще до того, как она была всесторонне обсуждена

3. Когда группа обсуждает новые идеи, я склонен слишком много говорить

4. Мои личные отношения мешают мне поддерживать коллег с энтузиазмом

5. Когда надо сделать какое-либо дело, некоторые люди считают, что я действую агрессивно и авторитарно

6. Я затрудняюсь брать на себя лидерскую роль, может потому, что слишком чувствителен к чувствам и настроениям группы

7. У меня есть склонность настолько увлекаться собственными идеями, что я забываю о том, что происходит вокруг

8. Мои коллеги считают, что я слишком забочусь о незначительных деталях и боюсь риска, что дело может быть испорчено

Блок 3. Когда я работаю с другими над проектом:

1. Я могу хорошо влиять на других людей, при этом, не оказывая на них сильного давления

2. Мое «шестое чувство» подсказывает и предохраняет меня от ошибок и инцидентов, которые иногда случаются из-за небрежности

3. Во имя достижения главных целей, я готов ускорять события, не тратя время на обсуждения

4. От меня всегда, можно ожидать чего-либо оригинального

5. Я всегда готов поддержать хорошее предложение, которое принесет выгоду всем

6. Я постоянно отслеживаю последние идеи и новейшие достижения

7. Я думаю, что мои способности к суждениям и оценкам могут внести большой вклад в принятие правильных решений

8. На меня всегда можно положиться на завершающем, этапе работы

Блок 4. Моё отношение и интерес к групповой работе:

1. Я искренне желаю узнать моих коллег лучше

2. Я не боюсь ни оспаривать точку зрения другого человека, ни остаться в меньшинстве

3. Обычно я. могу доказать несостоятельность неудачного предложения

4. Я думаю, что я способен хорошо выполнить любую функцию ради выполнения общего плана

5. Часто я избегаю очевидных решений и прихожу вместо этого к неожиданным решениям проблемы

6. Я стремлюсь все, что я: делаю, доводить до совершенства

7. Я готов использовать контакты вне группы

8. Хотя я всегда открыт различным точкам зрения, я не испытываю трудностей при принятии решении

Блок 5. Я чувствую удовлетворение от работы, потому что:

1. Мне нравится анализировать ситуации и оценивать возможные направления деятельности

2. Мне интересно находить практические пути решения проблемы

3. Мне приятно чувствовать, что я помогаю созданию хороших отношений на работе

4. Часто я имею сильное влияние на принимаемые решения

5. Я имею открытые, приветливые отношения с людьми, которые могут предложить что-то новенькое

6. Я могу" убеждать людей в необходимости определенной линии действий

7. Я чувствую себя хорошо дома, когда я могу уделить максимум внимания заданию

8. Я люблю работать с чем-либо, что стимулирует мое воображение

Блок 6. Когда задание трудное и незнакомое:

1. Я откладываю дело на время и размышляю над проблемой

2. Я готов сотрудничать с людьми, которые более позитивно и с большим энтузиазмом относятся к проблеме

3. Я пытаюсь сделать задание проще, подыскивая в группе людей, которые могут взять на себя решение части проблемы

4. Мое врожденное ощущение времени позволяет мне выдерживать сроки выполнения задания

5. Я думаю, мне удастся сохранить ясность мысли и спокойствие

6. Даже под давлением внешних обстоятельств я не отступаю от цели

7. Я готов взять лидерские обязанности на себя, если ж чувствую, что группа не прогрессирует

8. Я бы начал дискуссию с целью стимулировать появление новых мыслей, способствующих решению проблемы

Наивысший балл по командной роли показывает, насколько хорошо Вы можете исполнять эту роль в управленческой команде. Следующий результат после наивысшего может обозначать поддерживающую роль, на которую Вы можете переключиться, если Ваша основная командная роль занята в группе.

Содержание отчета:

1. Заполненная Итоговая таблица
2. Определенная групповая роли
3. Определенная поддерживающая роль
4. Характеристика группой роли
5. Соответствие определенной роли действительности (ваша собственная оценка).

Пример кейс-задания к теме 2: «Распределение ролей в команде»

Групповая работа. Цель работы: на основе приведенной ниже информации сформировать команду для реализации проекта, составив при этом график функциональных обязанностей членов команды и краткие должностные инструкции.

Цель проекта: разработка, создание и внедрение на рынок многофункционального портативного домашнего интеллектуального пылесоса, обладающего определенными в техническом задании рабочими характеристиками, временем непрерывной работы аккумулятора 10 ч, розничной ценой не выше 15 тыс. рублей.

Основные рабочие пакеты проекта	Исполнители – организационные структуры
Определение специфики и характеристика пылесоса	Маркетинговый отдел, отдел исследований и разработок
Разработка прототипа, проведение первоначальных тестов	Отдел исследований и разработок, служба качества
Доведение разработки до производства	Конструкторское бюро, производственный отдел, маркетинговый отдел
Наладка производства	Конструкторское бюро, производственный отдел
Производство малых партий, проверка качества и надежности	Производственный отдел, служба качества
Разработка программного обеспечения для дальнейшей эксплуатации пылесоса	Подразделение разработки программного продукта
Тестирование программного обеспечения	Служба качества
Подготовка полной документации, пособий по ремонту и пользованию	Подразделение разработки программного продукта, конструкторское бюро,

	производственный отдел
Секция технической документации, Постановка соответствующего сервиса с инструкциями и запасными частями	Отдел сервиса, маркетинговый отдел
Подготовка программы маркетинга	Отдел маркетинга

Данные пакеты распадаются на четыре основные категории:

1. Разработка, создание и тестирование пылесоса.
2. Подготовка, написание и тестирование программного обеспечения для его работы.
3. Постановка системы производства и сервиса, включая инструкции и запасные части.
4. Разработка маркетинговой программы, включая демонстрации, брошюры, инструкции пользователя.

На основе анализа категорий проект нуждается в следующих элементах

организационной структуры:

- 1) группа по разработке пылесоса и программного обеспечения;
- 2) группа по тестированию программного обеспечения;
- 3) группа по налаживанию производственной системы для выпуска пылесосов;
- 4) группа по разработке программы маркетинга;
- 5) группа по подготовке всех документов и инструкций;
- 6) группа по управлению всеми вышеперечисленными группами.

Эти подсистемы представляют по крайней мере три основных подразделения и шесть отделов в материнской компании. Группы, разрабатывающие пылесос и программное обеспечение, должны работать в очень тесном сотрудничестве.

Группы тестирования пылесоса и соответствующего программного обеспечения могут работать независимо от разработчиков пылесоса и программного продукта, но результаты улучшаются, когда они кооперируются. Для проекта требуется слишком большое взаимодействие между основными подразделениями. Материнская компания обладает всеми специалистами, способными выполнить проект.

Предполагается его выполнить в срок от 18 до 24 месяцев. Этот проект – самый дорогостоящий из всех, когда-либо предпринятых компанией.

Д) Примерный перечень тем эссе:

1. Командный менеджмент.
2. Команда, ее миссия и командные отношения.
3. Факторы влияющие на образование команды.

4. Формы субкультуры управленческих групп.
5. Управленческие команды лидеров.
6. Методы и этапы формирования команд.
7. Организация командной работы над проектом.
8. Основные модели управления командой проекта.
9. Лидерство в малых группах.
10. Технология создания команды.
11. Структура команды.
12. Особенности командообразования.
13. Команда как вид малой группы.
14. Делегирование полномочий в целях командообразования.
15. Профессиональный отбор и командообразование.

Ж) Перечень вопросов к зачету по дисциплине (модулю)

Вопросы для оценки степени усвоения учебного материала на уровне знания (осознанное воспроизведение учебного материала, объяснение объектов изучения; раскрытие сущности, выявление и обоснование закономерных связей, подтверждение аргументами, приведение примеров из практики и т.п.):

1. Поясните значения термина “проект».
2. Какие две самых главных задачи следует решить при организации работы над проектом?
3. Кто такие участники проекта и команда проекта – в чем разница между этими понятиями?
4. Назовите и кратко охарактеризуйте два основных принципа (варианта) формирования команды для управления проектом.
5. Какие действия включает в себя система управления командой проекта?
6. В чем заключается суть команды?
7. Назовите три категории навыков (компетенций) необходимых для успешного функционирования команды.
8. Существенные признаки (характеристики) команды (назвать несколько наиболее важных, на ваш взгляд).
9. Назовите основные подходы к формированию команды проекта.
10. Какие последствия имеет целесообразное формирование команды?
11. Назовите примерный состав команды по управлению проектом (перечислите названия должностей).
12. Основные требования к проект-менеджеру?
13. Основные требования к менеджеру по персоналу?
14. Основные требования к менеджеру по коммуникациям?
15. Основные требования к менеджеру по финансам?

16. Основные требования к менеджеру – координатору?
17. Какие характеристики команды относятся к основным?
18. Что означает термин «гомогенная команда»?
19. Что означает термин «гетерогенная команда»?
20. Как влияет разнообразие членов группы (команды) на управленческую деятельность ее организаторов? Какие возможности дает разнообразие членов группы?
21. Каковы симптомы несовместимости членов группы (команды)?
22. Какие показатели групповой динамики команды относятся к групповым процессам?
23. Что означают «статусно-ролевые отношения» членов команды, как они организованы?
24. Что понимается под «конгруэнтностью статуса»?
25. Что такое «роль»?
26. Поясните понятия: «ролевая неопределенность», «ролевой конфликт», «ролевые переговоры».
27. Поясните значение понятие «нормы команды» и назовите основные типы норм.
28. Что такое «сплоченность» команды (группы).

IV. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

1. Нормативные правовые акты (в действующей редакции)
 - А) Нормативное обеспечение проектной деятельности в Российской Федерации
 1. Постановление о внесении изменений в постановление Правительства РФ от 31.10.2018 № 1288 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации» от 24 июня 2021 № 987
 - Б) Методическая документация по проектному управлению
 1. ГОСТ Р 54869-2011 "Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом" ГОСТ Р 54870-2011 "Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов".
 2. ГОСТ Р 54871-2011 "Проектный менеджмент. Требования к управлению программой".
 3. Национальный стандарт РФ. ГОСТ Р ИСО 21500–2014 "Руководство по проектному менеджменту".
 4. Методические рекомендации по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти (Распоряжение Минэкономразвития России от 14.04.2014 № 26Р-АУ).
 5. Методические рекомендации Агентства стратегических инициатив по применению проектного управления при решении задач улучшения инвестиционного климата в субъектах Российской Федерации.

6. ГОСТ Р 58184-2018 "Система менеджмента проектной деятельности. Основные положения".

7. Методические указания по разработке национальных проектов (программ), федеральных проектов и ведомственных проектов.

8. Методические рекомендации по разработке и внесению изменений в рабочие планы федеральных проектов 16.12.2020.

9. Методические рекомендации по достижению национальных и федеральных проектов (программ).

10. Методические указания по внесению изменений в национальные, федеральные проекты 28.01.2021.

11. Методические указания по мониторингу национальных и федеральных проектов (программ).

12. Методические указания по разработке национальных проектов с разъяснениями 11.12.2020.

13. Методические указания по разработке паспортов национальных, федеральных и ведомственных проектов (программ).

14. Разъяснения по заполнению отчетности по мониторингу национальных и федеральных проектов 05.02.2021.

2. Основная литература

1. Попов Ю.И. Управление проектами: учеб. пособие / Ю. И. Попов. М.: ИНФРА-М, 2018. - 208 с. - Текст: электронный // Электронно-библиотечная система: https://megapro.msal.ru/MegaPro/UserEntry?Action=Link_FindDoc&id=62812&idb=0

2. Сазерленд Джефф. Scrum. Революционный метод управления проектами / Д. Сазерленд ; пер. с англ. М. Гескиной. - М. : Манн, Иванов и Фербер, 2016. - 288 с. - (Библиотека Сбербанка ; Т. 60). - ISBN 978-5-00057-722-6. – Текст: электронный // Электронно-библиотечная система: https://megapro.msal.ru/MegaPro/UserEntry?Action=Link_FindDoc&id=59199&idb=0

3. Дополнительная литература

1. Беляев М.К. Разработка инновационных строительных проектов и проведение проектного анализа: учебно-методическое пособие / Беляев М.К., Соколова С.А. – Саратов: Вузовское образование, 2016. – 94 с. – ISBN 2227-8397. – Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. – URL: <http://www.iprbookshop.ru/38624.html>

2. Никонова И.А. Стоимостная оценка в проектном анализе и проектном финансировании: учебник для магистратуры / Никонова И.А. – Москва: Прометей, 2019. – 374 с. – ISBN 978-5-907166-04-2. – Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. – URL: <http://www.iprbookshop.ru/94540.html>

3. Смирнов В.Б. Управление проектными командами. В 2 частях. Ч.1: учебнометодическое пособие / Смирнов В.Б., Кирюхина С.Е. – Москва:

Российский университет дружбы народов, 2018. – 80 с. – ISBN 978-5-209-08845-5 (ч.1), 978-5-209-08844-8. – Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. – URL: <http://www.iprbookshop.ru/104249.html>

4. Беляев М.К. Разработка инновационных строительных проектов и проведение проектного анализа: учебно-методическое пособие / Беляев М.К., Соколова С.А. – Саратов: Вузовское образование, 2016. – 94 с. – ISBN 2227-8397. – Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS:[сайт]. – URL: <http://www.iprbookshop.ru/38624.html>

5. Никонова И.А. Стоимостная оценка в проектном анализе и проектном финансировании: учебник для магистратуры / Никонова И.А. – Москва: Прометей, 2019. – 374 с. – ISBN 978-5-907166-04-2. – Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. – URL: <http://www.iprbookshop.ru/94540.html>

6. Смирнов В.Б. Управление проектными командами. В 2 частях. Ч.1: учебнометодическое пособие / Смирнов В.Б., Кирюхина С.Е. – Москва: Российский университет дружбы народов, 2018. – 80 с. – ISBN 978-5-209-08845-5 (ч.1), 978-5-209-08844-8. – Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. – URL: <http://www.iprbookshop.ru/104249.html>

7. Смирнов В.Б. Управление проектными командами. В 2 частях. Ч.2: учебнометодическое пособие / Смирнов В.Б., Кирюхина С.Е. – Москва: Российский университет дружбы народов, 2018. – 80 с. – ISBN 978-5-209-08846-2 (ч.2), 978-5-209-08844-8. – Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. – URL: <http://www.iprbookshop.ru/104250.html>

8. Грекул В.И., Денищенко Г.Н., Коровкина Н. Управление внедрением информационных систем: Лекция 9. Управление человеческими ресурсами проекта. [Электронный ресурс] // НОУ «ИНТУИТ», www.intuit.ru: [сайт]. С. 4. URL: <https://www.intuit.ru/studies/courses/2196/267/lecture/6810>, (Дата обращения 10.02.2022).

V. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

5.1. Обеспечение образовательного процесса иными библиотечно-информационными ресурсами и средствами обеспечения образовательного процесса

Обучающимся обеспечивается доступ (удаленный доступ) к современным профессиональным базам данных и информационным справочным системам. Полнотекстовая рабочая программа дисциплины (модуля) размещена в Цифровой научно-образовательной и социальной сети

Университета (далее - ЦНОСС), в системе которой функционируют «Электронные личные кабинеты обучающегося и научно-педагогического работника». Доступ к материалам возможен через введение индивидуального пароля. ЦНОСС предназначена для создания личностно-ориентированной информационно-коммуникационной среды, обеспечивающей информационное взаимодействие всех участников образовательного процесса Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА), в том числе предоставление им общедоступной и персонализированной справочной, научной, образовательной, социальной информации посредством сервисов, функционирующих на основе прикладных информационных систем Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА).

Каждый обучающийся в течение всего периода обучения обеспечен индивидуальным неограниченным доступом к электронно-библиотечным системам (электронным библиотекам) и к электронной информационно-образовательной среде Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА). Помимо электронных библиотек Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА), он обеспечен индивидуальным неограниченным доступом ко всем удаленным электронно-библиотечным системам, базам данных и справочно-правовым системам, подключенным в Университете имени О.Е. Кутафина (МГЮА) на основании лицензионных договоров, и имеющие адаптированные версии сайтов для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья.

Электронно-библиотечная система (электронная библиотека) и электронная информационно-образовательная среда обеспечивают возможность одновременного доступа 100 процентов обучающихся из любой точки, в которой имеется доступ к информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», как на территории Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА), так и вне ее.

Фонд электронных ресурсов Библиотеки включает следующие справочно-правовые системы, базы данных и электронные библиотечные системы:

5.1.1. Справочно-правовые системы:

1.	ИС «Континент»	сторонняя	http://continent-online.com	ООО «Агентство правовой интеграции «КОНТИНЕНТ», договоры: - № 18032020 от 20.03.2018 г. с 20.03.2018 г. по 19.03.2019 г.; - № 19012120 от 20.03.2019 г. с 20.03.2019 г. по 19.03.2020 г.; - № 20040220 от 02.03.2020 г. с 20.03.2020 г. по 19.03.2021 г. - №21021512 от 16.03.2021 г. с 20.03.2021 г. по 19.03.2022 г.
----	----------------	-----------	---	--

				- № 22021712 от 09.03.2022 г. с 20.03 2022г. по 19.03.2023 г.; - № 23020811 от 06.03.2023 г. с 20.03.2023 г. по 19.03.2024 г.
2.	СПС Westlaw Academics	сторонняя	https://uk.westlaw.com	Филиал Акционерного общества «Томсон Рейтер (Маркетс) Юроп СА», договоры: - № 2TR/2019 от 24.12.2018 г. с 01.01.2019 г. по 31.12.2019 г.; - №RU03358/19 от 11.12.2019 г., с 01.01.2020 г. по 31.12.2020 г.; - № ЭБ-6/2021 от 06.11.2020 г. с 01.01.2021 г. по 31.12.2021 г.; - № ЭР-5/2022 от 27.10.2021 г., период доступа с 01.01.2022 г. по 31.12.2022 г.; - № 32211783551 от 16.11.2022 г. с 01.01.2023 г. по 31.12.2023 г.
3.	КонсультантПлюс	сторонняя	http://www.consultant.ru	Открытая лицензия для образовательных организаций
4.	Гарант	сторонняя	https://www.garant.ru	Открытая лицензия для образовательных организаций

5.1.2. Профессиональные базы данных:

3.	Коллекции полнотекстовых электронных книг информационного ресурса EBSCOHost БД eBook Collection	сторонняя	http://web.a.ebscohost.com	ООО «ЦНИ НЭИКОН», договор № 03731110819000006 от 18.06.2019 г. бессрочно
4.	Национальная электронная библиотека (НЭБ)	сторонняя	https://rusneb.ru	ФГБУ «Российская государственная библиотека», договор № 101/НЭБ/4615 от 01.08.2018 г. с 01.08.2018 по 31.07.2023г. (безвозмездный)
5.	Президентская библиотека имени Б.Н. Ельцина	сторонняя	https://www.prilib.ru	ФГБУ «Президентская библиотека имени Б. Н. Ельцина, Соглашение о сотрудничестве № 23 от 24.12.2010 г., бессрочно
6.	НЭБ BRARY.RU	сторонняя	http://elibrary.ru	ООО «РУНЕБ», договоры: - № SU-13-03/2019-1 от 27.03.2019 г. с 01.04.2019 г. по 31.03.2020

				Г.; - № ЭР-1/2020 от 17.04.2020 Г. с 17.04.2020 Г. по 16.04.2021 Г.; - № ЭР-2/2021 от 25.03.2021 Г. с 25.2021 Г. по 24.03.2022 Г.; - № ЭР-3/2022 от 04.03.2022 Г. с 09.03.2022 Г. по 09.03.2023 Г.; - № SU-1494/2023 от 22.03.2023 Г. с 27.03.2023 Г. по 26.03.2024 Г.
7.	Legal Source	сторонняя	http://web.a.ebsco-host.com	ООО «ЦНИ НЭИКОН», договоры: - № 414-EBSCO/2020 от 29.11.2019 Г., с 01.01.2020 Г. по 31.12.2020 Г.; - № ЭБ-5/2021 от 02.11.2020 Г. с 01.01.2021 Г. по 31.12.2021 Г.; - № ЭР-2/2022 от 01.10.2021 Г., с 01.01.2022 Г. по 31.12.2022 Г.; - № 414- EBSCO/23 от 21.10.2022 Г. с 01.01.2023 Г. по 31.12.2023 Г.
8.	ЛитРес: Библиотека	сторонняя	http://biblio.litres.ru	ООО «ЛитРес», договоры: - № 290120/Б-1-76 от 12.03.2020 Г. с 12.03.2020 Г. по 11.03.2021 Г.; - № 160221/Б-1-157 от 12.03.2021 Г. с 12.03.2021 Г. по 11.03.2022 Г.; - № ЭР-6/2022 от 18.03.2022 Г. с 18.03.2022 Г. по 17.03.2023 Г.; - № 130223/Б-1-136 от 02.03.2023 Г. с 18.03.2023 Г. по 17.03.2024 Г.

5.1.3. Электронно-библиотечные системы:

1.	ЭБС ZNANIUM.COM	сторонняя	http://znanium.com	ООО «Научно-издательский центр ЗНАНИУМ», договоры: - № 3489 бс от 14.12.2018 Г. с 01.01.2019 Г. по 31.12.2019 Г.; - № 3/2019эбс от 29.11.2019 Г. с 01.01.2020 Г. по 31.12.2020 Г.;
----	--------------------	-----------	---	---

				- № 3/2021 эбс от 02.11.2020 г. с 01.01.2021 г. по 31.12.2021 г.; - № 1/2022эбс от 01.10.2021 г. с 01.01.2022 г. по 31.12.2022 г.; - № 32211747575эбс от 07.10.2022 г. с 01.01.2023 г. по 31.12.2023 г.
2.	ЭБС Book.ru	сторонняя	http://book.ru	ООО «КноРус медиа», договоры: - № 18494735 от 17.12.2018 г. с 01.01.2019 г. по 31.12.2019 г.; - № ЭБ-2/2019 от 29.11.2019 г. с 01.01.2020 г. по 31.12.2020 г. - № ЭБ-4/2021 от 02.11.2020 г. с 01.01.2021 г. по 31.12.2021 г.; - № ЭР-4/2022 от 01.10.2021 г. с 01.01.2022 г. по 31.12.2022 г.; - № 32211783653 от 21.10.2022 г. с 01.01.2023 г. по 31.12.2023 г.
3.	ВЧЗ РГБ (Виртуальный читальный зал Российской государственной библиотеки)	сторонняя	https://search.rsl.ru/	ФГБУ «Российская государственная библиотека», договор № 32312116538 от 14.02.2023 г. с 02.03.2023 г. по 01.03.2024 г.
4.	ЭБС Юрайт	сторонняя	http://www.biblio-online.ru	ООО «Электронное издательство Юрайт», договоры: - № ЭБ-1/2019 от 01.04.2019 г. с 01.04.2019 г. по 31.03.2020 г.; - № ЭБ-1/2020 от 01.04.2020 г. с 01.04.2020 г. по 31.03.2021 г. - № ЭР-1/2021 от 23.03.2021 г. с 03.04.2021 г. по 02.04.2022 г.; - № ЭР-7/2022 от 09.03.2022 г. с 03.04.2022 по 02.04.2023 г.; - № 32312233331 от 29.03.2023 г. с 03.04.2023 г. по 02.04.2024 г.
5.	ЭБС «Юстицинформ»	сторонняя	https://elknigi.ru/	ООО «Юридический дом «Юстицинформ», договор № ЭР-1/2023 от 30.03.2023 г. с 05.04.2023 г. по 04.04.2024 г.
6.	ЭБС Проспект	сторонняя	http://ebs.prospekt.org	ООО «Проспект», договоры: - № ЭБ-1/2019 от 03.07.2019 г. с 03.07.2019 г. по 02.07.2020 г.; - № ЭБ-2/2020 от 03.07.2020 г. с 03.07.2020 г. по 02.03.2021 г.; - № ЭР-3/2021 от 21.06.2021 с 03.07.2021 г. по 02.07.2022 г.; - № 32211498857 от 24.06.2022

				г. с 03.07.2022 г. по 02.07.2023 г.;
				- 32312506505 от 27.06.2023 с 03.07.2023 г. по 02.07.2024 г.

Университет имени О.Е. Кутафина (МГЮА) обеспечен необходимым комплектом лицензионного программного обеспечения.

5.2. Перечень программного обеспечения (ПО), установленного на компьютерах, задействованных в образовательном процессе по дисциплине (модулю)

Все аудитории, задействованные в образовательном процессе по реализации дисциплины (модуля), оснащены следующим ПО:

№	Описание ПО	Наименование ПО, программная среда, СУБД	Вид лицензирования
ПО, устанавливаемое на рабочую станцию			
1.	Операционная система	Windows 7	Лицензия
		Windows 10	Лицензия
		По договорам: № 32009118468 от 01.06.2020 г. № 31907826970 от 27.05.2019 г. № 31806485253 от 20.06.2018 г. № 31705236597 от 28.07.2017 г. № 31604279221 от 12.12.2016 г.	
4.	Антивирусная защита	Kaspersky Workspace Security	Лицензия
		По договорам: № 31907848213 от 03.06.2019 г. № 31806590686 от 14.06.2018 № 31705098445 от 30.05.2017 № 31603346516 от 21.03.2016	
5.	Офисные пакеты	Microsoft Office	Лицензия
		По договорам: № 32009118468 от 01.06.2020 г. № 31907826970 от 27.05. 2019 г. № 31806485253 от 21.06.2018 г. № 31705236597 от 28.07.2017 г. № 31604279221 от 12.12.2016 г.	
7.	Архиваторы	7-Zip	Открытая лицензия
		WinRar	Открытая лицензия
8.	Интернет браузер	Google Chrome	Открытая лицензия
9.	Программа для просмотра файлов PDF	Adobe Acrobat reader	Открытая лицензия
		Foxit Reader	Открытая лицензия
10.	Программа для просмотра файлов	DjVu viewer	Открытая лицензия

	DJVU		
11.	Пакет кодеков	K-Lite Codec Pack	Открытая лицензия
12.	Видеоплеер	Windows Media Player	В комплекте с ОС
		vlc pleer	Открытая лицензия
		flashpleer	Открытая лицензия
13.	Аудиоплеер	Winamp	Открытая лицензия
12.	Справочно- правовые системы (СПС)	Консультант плюс	Открытая лицензия
		Гарант	Открытая лицензия

Университет имени О.Е. Кутафина (МГЮА) располагает материально-технической базой, соответствующей действующим противопожарным правилам и нормам, и обеспечивающей проведение всех видов дисциплинарной и междисциплинарной подготовки, практической и научно-исследовательской работы обучающихся, предусмотренных учебным планом.

В реализации дисциплины (модуля) задействованы учебные аудитории для проведения лекционных занятий, практических (семинарских) занятий, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, а также помещения для самостоятельной работы и помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования. Для проведения занятий лекционного типа обучающимся предлагаются наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, обеспечивающие тематические иллюстрации, которые хранятся на электронных носителях. Учебная дисциплина (модуль) обеспечена помещением для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования.

5.3. Помещения для самостоятельной работы обучающихся

Помещения для самостоятельной работы обучающихся расположены по адресу г. Москва ул. Садовая-Кудринская д.9 стр.1, оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в ЭИОС Университета и включают в себя:

1. Электронный читальный зал на 135 посадочных мест:
 - стол студенческий двухместный – 42 шт.,
 - стол студенческий трехместный – 10 шт.,
 - кресло для индивидуальной работы – 3 шт.,
 - стул – 135 шт.,
 - компьютер студенческий 50 МАС АВ – 76 шт. (компьютерная техника подключена к сети «Интернет» и обеспечивает доступ в электронную информационно-образовательную среду),
 - проектор с моторизованным лифтом Epson EB-1880 – 1 шт.,

- экран Projecta с электронным приводом – 1 шт.

Электронный читальный зал располагается на первом этаже, предназначенного для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья, рабочие места в читальном зале оборудованы современными эргономичными моноблоками с качественными экранами, а также аудио гарнитурами.

Комплекс средств:

- рабочее место с увеличенным пространством – 2 шт.,
- наушники «накладного» типа – 1 компл.,
- лупа ручная для чтения 90mmx13.5mm – 1 шт.,
- линза Френеля в виниловой рамке 300*190 – 1 шт.

2. Читальные залы на 93 посадочных мест:

- стол студенческий двухместный – 24 шт.,
- стол студенческий трехместный – 2 шт.,
- кресло для индивидуальной работы – 7 шт.,
- стул – 93 шт.,
- компьютер студенческий 50 MAC AB – 11 шт.

3. Абонемент научной литературы на 4 посадочных мест:

- стол студенческий одноместный – 4 шт.,
- компьютер студенческий 50 MAC AB – 4 шт.,
- стул – 4 шт.

Помещение для самостоятельной работы обучающихся, расположенное по адресу г. Москва наб. Шитова д. 72 корп. 3, оснащено компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в ЭИОС Университета и включает в себя:

- компьютер студенческий Lenovo – 16 шт.,
- стол студенческий одноместный – 16 шт.,
- стол студенческий двухместный – 17 шт.,
- стул – 42 шт.