

ООО «Институт Управления Ресурсностью»

УТВЕРЖДАЮ

Генеральный директор

Куриленко И.А.

августа 2024 г.



**ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА
«УПРАВЛЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ПРОЕКТА»
(повышение квалификации)**

Срок обучения: 107 часов

Форма обучения: дистанционная

Количество модулей: 9

Автор-разработчик программы: к.п.н. Куриленко И.А.

Санкт-Петербург, 2024

РАЗДЕЛ 1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОГРАММЫ

1.1. Программа повышения квалификации «Управление эффективностью проекта» разработана в соответствии с:

- Федеральным законом от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»,
- Постановлением Правительства РФ от 15.09.2020 № 1441 «Об утверждении Правил оказания платных образовательных услуг»
- Приказом от 23.08.2017 № 816 «Об утверждении порядка применения организациями, осуществляющими образовательную деятельность, электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ» и другими нормативными документами, регламентирующими деятельность организации дополнительного образования.
- Приказом Министерства образования и науки РФ от 01.07.2013 № 499 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам»
- Квалификационным справочником должностей руководителей, специалистов и других служащих 4-е издание, дополненное (утв. постановлением Минтруда РФ от 21.08. 1998 № 37)

1.2. Программа повышения квалификации «Управление эффективностью проекта» предназначена для специалистов в области менеджмента, программа адресована руководителям, которые заинтересованы в стратегическом развитии бизнеса и вовлечении в процесс развития членов коллектива, а также участникам проектных команд.

Программа повышения квалификации «Управление эффективностью проекта» поможет развить проектное и системное мышление; коммуникативные навыки работы в проекте и в команде проекта, сформировать системный подход к реализации проекта в целом; осознать, как правильно приступать к запуску проекта и заканчивать проект с высокой эффективностью (в срок, с установленным; бюджетом и заданным параметрами).

1.3. Обучение по программе осуществляется на основе договора об оказании услуг, заключаемого со слушателем и (или) с физическим или юридическим лицом, обязующимся оплатить обучение лица, зачисляемого на обучение.

1.4. Слушатели при овладении программой повышения квалификации «Управление эффективностью проекта» обеспечиваются доступом к системе электронного образовательного ресурса, представленного в электронно-цифровой форме и включающего в себя текстовые, аудиовизуальные и мультимедийные учебно - методические материалы для самостоятельного изучения обучаемыми образовательной программы, к которой предоставляется доступ через информационно-телекоммуникационную сеть «Интернет».

Слушатели, в том числе, получат:

- 11 рабочих тетрадей к занятиям
- 11 презентаций к занятиям
- 11 видео-записей занятий
- 11 заданий к занятиям.

По окончании Программы каждый слушатель защитит свой личный проект и получит обратную связь от аттестационной комиссии.

1.5. Требования к уровню подготовки поступающего на обучение, необходимому для освоения программы:

- лица, желающие освоить дополнительную профессиональную программу, должны иметь среднее профессиональное или высшее образование. Наличие указанного образования должно подтверждаться документами государственного или установленного образца.

1.6. Нормативная трудоемкость обучения по данной Программе составляет 107 академических часов, включая все виды учебной работы слушателя.

1.7. Срок реализации Программы - 12 недель.

1.8. Формы обучения – заочная с использованием дистанционных образовательных технологий и (или) электронного обучения.

2. ЦЕЛЬ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ

2.1. Цель программы:

Основная цель программы повышения квалификации «Управление эффективностью проекта» состоит в формировании комплексных знаний и навыков менеджеров, руководителей для успешной деятельности в сфере применения методов управления проектами, способности решать управленческие задачи, связанные со стратегией управления человеческими ресурсами организации, обеспечение участников комплексом инструментов для эффективного управления и реализации проектов.

Данная программа разработана для менеджеров, руководителей и специалистов, для которых важно усилить компетентность и эффективность в управлении проектом и работе в проектной команде.

В основе данной программы лежит модель осознанного лидерства современного руководителя, разработанная Институтом Управления Ресурсностью.

Ключевые аспекты цели программы:

Успешное освоение программы позволит участникам решить следующие задачи:

- развить проектное и системное мышление;
- повысить квалификацию в вопросах управления человеческими ресурсами;
- развить способность к анализу и проектированию межличностных, групповых и организационных коммуникаций;
- развить коммуникативные навыки работы в проекте и в команде проекта;
- сформировать системный подход к реализации проекта в целом;
- осознать, как правильно приступать к запуску проекта и заканчивать проект с высокой эффективностью (в срок, с установленным; бюджетом и заданным параметрами).

2.2. Задачи образовательной программы:

Задачи программы направлены на комплексное обучение менеджеров, руководителей специализированным навыкам и знаниям, необходимым для успешной работы в сфере:

1. Использования основных теории мотивации, лидерства и власти для решения управленческих задач.
2. Разработка навыков эффективной организации групповой работы.
3. Ознакомление с особенностями различных способов разрешения конфликтных ситуаций.
4. Использования оптимальных методов управления группами.

5. Разработка навыков налаживания внешних и внутренних коммуникаций в организации при работе над проектами.

6. Практическое применение полученных знаний на конкретных кейсах и ситуациях из практики управления проектами для лучшего освоения материала.

3. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ

3.1. По содержанию программа позволяет повысить квалификацию слушателей в соответствии с действующей нормативной базой, а также, применяя современные образовательные методики и технологии, сформировать у обучающихся знания и практические навыки в области их профессиональной деятельности. Учебный материал дополнительной профессиональной образовательной программы базируется на знаниях слушателей, полученных ими в период обучения в вузе и имеющемся опыте практической деятельности.

3.2. В результате освоения программы повышения квалификации «Управление эффективностью проекта» у обучающегося должны быть качественно изменены профессиональные компетенции:

Код	Наименование профессиональной компетенции	Наименование индикатора достижения профессиональной компетенции
ПК-4	Способность использовать основные теории мотивации, лидерства и власти для решения управленческих задач.	Знать: 1. Основы управления человеческими ресурсами: цели, варианты, концепции, модели 2. Основные концепции теории мотивации, эволюцию в связи с развитием общественного производства 3. Методы принятия управленческих решений по управлению персоналом Уметь: 1. Выявлять проблемы в области управления персоналом при анализе конкретных ситуаций, предлагать способы их решения и оценивать их ожидаемые результаты

		<p>2. Использовать и анализировать различные модели мотивации, применяемые в организации</p> <p>3. Разрабатывать и предлагать более эффективные варианты мотивации и определять способы и меру их воздействия в целях достижения поставленных задач</p> <p>Владеть:</p> <p>1. Навыками выбора приоритетов кадровой политики организации и стратегии управления персоналом</p> <p>2. Навыками обоснования и реализации выбранных моделей мотивации и управленческих решений по организации деятельности персонала компании.</p>
ПК-5	Способность эффективно организовать групповую работу на основе знаний процессов групповой динамики и принципов формирования команды	<p>Знать:</p> <p>1. Особенности групповой динамики</p> <p>2. Принципы формирования команды</p> <p>3. Методы принятия управленческих решений</p> <p>Уметь:</p> <p>1. Организовывать групповую работу</p> <p>2. Работать в команде</p> <p>3. Обеспечивать благоприятный климат в коллективе,</p> <p>4. Быть толерантным.</p> <p>Владеть:</p> <p>1. Методами управления коллективом</p>

		<p>2. Проектными командами и группами</p> <p>3. Оптимальными методами управления.</p>
ПК-6	Владение различными способами разрешения конфликтных ситуаций	<p>Знать:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Место системы управления персоналом в общей системе управления организацией 2. Основные методы управления персоналом и его развитием 3. Виды и способы разрешения возникающих конфликтов <p>Уметь:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Выявлять проблемы в области управления персоналом, анализировать конфликтные ситуации 2. Анализировать информацию в сфере управления персоналом 3. Предлагать способы разрешения конфликтных ситуаций и оценивать их ожидаемые результаты <p>Владеть:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Навыками активного слушания и приёмами убеждения 2. Навыками и методами реализации управленческих решений по организации деятельности персонала, с учётом личных и ситуативных особенностей.
ПК-7	Способность к анализу и проектированию межличностных,	<p>Знать:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Основные этапы и виды коммуникаций

	<p>групповых и организационных коммуникаций</p>	<p>2. Структуру процесса коммуникации 3. Функции и принципы общения 4. Правовые и этические аспекты деятельности в коммуникативной сфере 5. Основные законы психологии управления</p> <p>Уметь:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Устанавливать, поддерживать и развивать межличностные и деловые отношения; 2. Анализировать процессы коммуникации в организации и выявлять области их улучшения 3. Выявлять слабые и сильные стороны сотрудников <p>Владеть:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Приёмами общения и контролирования коммуникации 2. Навыками налаживания внешних и внутренних коммуникаций в организации.
--	---	---

Кроме того, в результате изучения программы слушатели должны владеть следующими навыками:

- Видеть целое, части и их взаимосвязи, выделение главного/ приоритетного, дающего максимальные результаты
- Формулирование цели в SMART – критериях
- Точное понимание конечного результата для каждого этапа
- Формулирование итога этапов и проекта в формате конечного результата
- Планирование этапов и прохождения всего проекта для достижения цели в виде Диаграммы Гантта
- Определение временных ограничений для каждого этапа проекта (dead-line)
- Визуализация прохождения проекта на линейке времени с обратным отсчетом
- Анализ ресурсов и возможных сложностей
- Планирование действий/мероприятий, необходимых для достижения цели
- Составление сетевого планирования
- Распределение ответственностей по матрице RACI
- Мониторинг, контроль

- Расстановка приоритетов и рациональное эффективное использование времени
- Самомотивация, мотивации сотрудников
- Управление сложными ситуациями в мире неопределенности и постоянных перемен
- Ассертивного поведения
- Использование нужного стиля руководства в соответствии с ситуацией: директивный, наставничество, коучинг, поддержка, делегирование
- Постановка задачи каждому из 4-х типов сотрудников
- Постановка задач для 4-х типов сотрудников
- Обеспечение и фиксация конструктивной и развивающей обратной связи
- Управление диалогом
- Коммуникация, нацеленная на результат
- Коммуникации по вопросам целей, планирования, достижения
- Формулирование цели, предмета разговора и желаемого результата
- Прояснение потребности партнера Формулирование эффективных вопросов для уточнения, прояснения
- Активное слушание
- Проведение совещания, в частности, стартового совещания проекта
- Влияние с нужным результатом
- Управление конфликтом
- Управление стрессом с фокусом на решение
- Формирование работоспособной и эффективной команды
- Выстраивание конструктивных взаимодействий в команде

4. СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ. УЧЕБНЫЙ ПЛАН. РАБОЧАЯ ПРОГРАММА. КАЛЕНДАРНЫЙ УЧЕБНЫЙ ГРАФИК.

Программа построена по модульному принципу и состоит из 9 модулей:

1. Модуль 1. Вводное занятие
2. Модуль 2. Особенности проектной работы
3. Модуль 3. Системный подход в работе руководителя. Управление проектом
4. Модуль 4. Как решить любую проблему в проекте в ситуации неопределенности
5. Модуль 5. Системный подход в работе руководителя. Организация своей работы
6. Модуль 6. Эффективное взаимодействие: семь фокусов внимания руководителя проекта
7. Модуль 7. Основные коммуникативные задачи наилучшим образом
8. Модуль 8. Управление стрессом и эмоциональным состоянием
9. Модуль 9. Управление конфликтом
10. Итоговый контроль

Срок реализации программы повышения квалификации рассчитан на 3 месяца. Общее количество часов на освоение программы: 107 часов. Максимальный объем учебной нагрузки не может составлять более 13 часов в неделю, включая все теоретические, практические, контрольные занятия и самостоятельные работы. Продолжительность теоретических и практических занятий – в соответствии с учебным планом.

Учебный план программы носит практико-ориентированный характер.

Три четверти учебного времени отводится на практическую и самостоятельную

работу. Самостоятельная работа составляет две трети в общем объеме времени данной программы и предполагает изучение рекомендованной преподавателем литературы, систематизацию приобретенных знаний, самостоятельную отработку навыков применения полученных инструментов и т.д.

Процесс освоения программы ориентирован на освоение методического инструментария и внедрение его в реальную практику для решения конкретных задач на своем рабочем месте и построен на сочетании теоретических и практических занятий (основанных на интерактивных формах освоения учебного материала, а также на использовании примеров и ситуаций из собственного управленческого и рабочего опыта) и самостоятельной работы.

Учебный план
по дополнительной профессиональной программе повышения квалификации
«Управление эффективностью проекта»

Цель программы: обеспечить участников комплексом инструментов для эффективного управления и реализации проектов,

Форма обучения: дистанционная

Сроки обучения: 107 часов.

Режим занятий: 1 раз в неделю

	Наименование модулей	Общая трудоемкость, час.	В том числе				Форма контроля
			лекции	практические занятия	самостоятельная работа	промежуточный и итоговый контроль	
1	Модуль 1. Вводное занятие	7,5	1,5	-	6	-	
2	Модуль 2. Особенности проектной работы	8	1,5	1,5	5	-	
3	Модуль 3. Системный подход в работе руководителя. Управление проектом.	10,5	2,5	2	6	-	Промежуточная аттестация
4	Модуль 4. Как решить любую проблему в проекте в	11	1,5	1,5	5	2	

	ситуации неопределенности.						
5	Модуль 5. Системный подход в работе руководителя. Организация своей работы.	8,5	1,5	1	6	-	
6	Модуль 6. Эффективное взаимодействие: семь фокусов внимания руководителя проекта.	9	1,5	1,5	6	-	Промежуточная аттестация
7	Модуль 7. Основные коммуникативные задачи наилучшим образом.	12,5	2,5	2	6	2	
8	Модуль 8. Управление стрессом и эмоциональным состоянием.	8,5	1,5	1	6	-	
9	Модуль 9. Управление конфликтом.	10,5	1,5	1	5	2	Промежуточная аттестация
10	Итоговый контроль	26	-	-	20	6	Итоговая аттестация
	Итого	107	15,5	11,5	68	12	

Рабочая программа

№ п/п	Вид учебных занятий, учебных работ	Содержание
Модуль 1. Вводное	Видео-лекция Самостоятельная работа	Занятие 1. Вводное занятие, передаем информацию о программе, о критериях оценки.
Модуль 2. Особенности проектной работы в вашей компании	Видео-лекция Самостоятельная работа	Занятие 2. Профиль эффективного руководителя проекта в компании, навыки, необходимые для достижения максимальной эффективности, РАЕИ – функции руководителя.
Модуль 3. Системный подход в работе руководителя.	Видео-лекция Самостоятельная работа	Занятие 3-4. Проектное мышление руководителя, инструменты планирования, системный подход в работе руководителя.

Управление проектом.		
Промежуточная аттестация (Модули 1, 2, 3)	Самостоятельная работа	10 контрольных тестовых вопросов с выбором одного правильного ответа темам Модуля 1 «Вводного», Модуля 2 «Особенности проектной работы в вашей компании», Модуля 3 «Системный подход в работе руководителя»
Модуль 4. Как решить любую проблему в проекте в ситуации неопределенности.	Видео-лекция Самостоятельная работа	Занятие 5. Роль руководителя в решении проблем, пирамида логических уровней для решения проблем.
Модуль 5. Системный подход в работе руководителя. Организация своей работы.	Видео-лекция Самостоятельная работа	Занятие 6. Стратегия достижения цели в ситуации неопределенности, расстановка приоритетов, ежедневное планирование для достижения лучших результатов на практике.
Модуль 6. Эффективное взаимодействие: семь фокусов внимания руководителя проекта.	Видео-лекция Самостоятельная работа	Занятие 7. Коммуникативные барьеры и ловушки, навыки каждодневной коммуникации для решения бизнес-задач, основные ошибки в бизнес-взаимодействии.
Промежуточная аттестация (Модули 4, 5, 6)	Самостоятельная работа	Тестовое задание для контроля усвоения навыков и знаний, полученных на Модуле 4 «Как решить любую проблему в проекте в ситуации неопределенности», Модуле 5 «Системный подход в работе руководителя. Организация своей работы», Модуле 6 «Эффективное взаимодействие: семь фокусов внимания руководителя проекта»
Модуль 7. Основные коммуникативные задачи наилучшим образом.	Видео-лекция Самостоятельная работа	Занятие 8-9. Баланс влияния, навыки влияния, правильная постановка задачи, управление взаимосвязями, матрица ответственности.
Модуль 8. Управление стрессом и эмоциональным состоянием.	Видео-лекция Самостоятельная работа	Занятие 10. Шкала эмоциональных состояний, причины чрезмерного эмоционального реагирования, технология управления внутренним эмоциональным состоянием,
Модуль 9. Управление конфликтом.	Видео-лекция Самостоятельная работа	Занятие 11. Определение и структура конфликта, стратегии поведения в

		конфликтных ситуациях, управление конфликтом.
Промежуточная аттестация (Модули 7, 8, 9)	Самостоятельная работа	Тестовое задание по темам Модуля 7 «Основные коммуникативные задачи наилучшим образом», Модуля 8 «Управление стрессом и эмоциональным состоянием», Модуля 9 «Управление конфликтом»
Итоговая аттестация	Защита проекта	Итоговая аттестация проводится в форме защиты проекта.

Учебный график (примерный)

График занятий на протяжении 1-11- недели						
пн	вт	ср	чт	пт	сб	вс
Онлайн-занятие 2,5 часа	Самостоятельная работа 3 часа			Самостоятельная работа 3 часа		
График занятий на 12-й неделе						
пн	вт	ср	чт	пт	сб	вс
Онлайн-занятие 2,5 часа	Самостоятельная работа 3 час	Самостоятельная работа 3 часа		Итоговая аттестация		

5. ОРГАНИЗАЦИОННО–ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ ОБУЧЕНИЯ

5.1. Материально–технические условия реализации программы повышения квалификации.

Программа реализуется с использованием дистанционных образовательных технологий и электронного обучения.

Обучение проводится в дистанционном формате на платформе resursnost.ru, на которой размещаются онлайн-занятия, презентации, рабочие тетради и домашние задания.

Промежуточная аттестация реализуется в формате выполнения теста и тестовых заданий. Итоговая аттестация реализуется в формате защиты проекта.

Для реализации данной программы дистанционного обучения по адресу город Санкт-Петербург, улица Автомобильная, дом 8, лит. В, помещение 816 имеется:

1. Доступ к электронным информационным и образовательным ресурсам.
2. Доступ к сети интернет;
3. Индивидуальное рабочее место преподавателя;
4. Технические средства обучения:

- 4.1. Ноутбук с встроенной в монитор web-камерой микрофоном - 1 шт.;
- 4.2. Мышь-манипулятор – 1 шт.

Для реализации данной программы дистанционного обучения слушателям необходимо иметь:

1. Доступ к электронным информационным и образовательным ресурсам.
2. Персональный компьютер с микрофоном, аудиокolonками или наушниками.
3. Доступ к сети Интернет.
4. Индивидуальное рабочее место.

Для организации и реализации обучения слушателей используется Электронный образовательный ресурс – методическое обеспечение, включающее текстовые, аудиовизуальные и мультимедийные учебно - методические материалы и электронные версии учебно–методических материалов.

Видео– и аудио–конференции, чаты, пересылка изучаемых материалов, дискуссии и семинары, проводятся с использованием дистанционных образовательных технологий (ДОТ).

Организация при реализации образовательных программ с использованием электронного обучения и ДОТ обеспечивает порядок и формы доступа слушателей и преподавателей к информационным образовательным ресурсам на сайте Tilda в сети Интернет, посредством предоставления индивидуальных логина и пароля, и последующей их активации. Образовательный процесс с использованием электронного обучения и ДОТ проводится в соответствии с утвержденными учебными планами, графиками занятий, а также действующими нормативными документами, регламентирующими образовательный процесс.

Основными видами деятельности с применением ДОТ являются:

- лекции, реализуемые во всех технологических средах: работа с электронными учебными курсами, в системах on–line (вебинар, чат и т.д.) и off–line (видеолекции, лекции–презентации и т.д.);
- практические и семинарские занятия во всех технологических средах (вебинар, собеседование в чате и т.д.);
- индивидуальные и групповые консультации, реализуемые во всех технологических средах (вебинар, чат и т.д.);
- самостоятельная работа слушателей, в том числе работа с электронными версиями учебно–методических материалов;
- текущий контроль с применением электронного обучения и/или ДОТ;
- промежуточные аттестации с применением электронного обучения и/или ДОТ;
- итоговая аттестация с применением электронного обучения и/или ДОТ.

5.2. Учебно-методическое обеспечение программы повышения квалификации

Программа повышения квалификации обеспечена учебно-методической документацией и материалами по всем учебным дисциплинам (модулям) программы.

При проведении занятий используются нормативные правовые акты и документы, учебно–методическая литература.

Обучающимся обеспечен доступ к современным профессиональным базам данных и информационным справочным и поисковым системам.

Электронные информационные ресурсы:

- 1) СПС «Гарант» некоммерческая версия <https://www.garant.ru> – свободный доступ;
- 2) СПС «Консультант Плюс» некоммерческая версия <https://www.consultant.ru> - свободный доступ;
- 3) Электронные ресурсы «Российской государственной библиотеки» <https://www.rsl.ru> - свободный доступ.

Нормативно-правовые акты:

- 1) Закон РФ «Об образовании в Российской Федерации» (№ 273-ФЗ от 29.12.2012) <https://obrnadzor.gov.ru/wp-content/uploads/2020/11/federalnyj-zakon-ot-29-dekabrya-2012-g-n-273-fz-ob-obrazovanii-v-rossijskoj-fede.pdf>
- 2) Приказ Минобрнауки России от 01.07.2023 № 499 «Об утверждении порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам» <https://rg.ru/documents/2013/08/28/minobr-dok.html>
- 3) Письмо Минобрнауки России от 21.04.2015 № 1013/06 «О направлении методических рекомендаций по реализации дополнительных профессиональных программ» https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_178777/

Электронные библиотечные ресурсы:

- 1) Качало Д.Е., Матыцина Н.П. Управление проектами: основные принципы и методы. Улучшение управления проектами. Международный научный журнал «Вестник науки» № 12 (69) Том 4. Декабрь 2023 г, <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-proektami-osnovnye-printsipy-i-metody-uluchshenie-upravleniyami-proektami/viewer>
- 2) А. А. Бубенева,. Проблемы управления проектами. Вестник Сибирского государственного аэрокосмического университета имени академика М. Ф. Решетнева, <https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-upravleniya-proektami/viewer>
- 3) Даровских Ю.Е., Бузанова М.А Модели зрелости управления бизнес-проектами. Управление портфелем проектов. Вестник МГУП имени Ивана Федорова, № 2/2016, <https://cyberleninka.ru/article/n/modeli-zrelosti-upravleniya-biznes-proektami-upravlenie-portfelem-proektov/viewer>
- 4) Филь О.А., Сапрыкин В.М., Управление ресурсами проекта. Научно-образовательный журнал для студентов и преподавателей «StudNet» №11/2021, <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-resursami-proekta/viewer>
- 5) Г.Д. Костина, А.В. Торгашова. Комплексный подход к формированию и развитию команды проекта. Национальный исследовательский университет «МИЭТ». Экономические и социально-гуманитарные исследования № 4 (24) 2019.

<https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-razvitie-i-upravlenie-komandoy-proekta-na-osnove-kompleksnogo-podhoda>

6) Повышение эффективности совещаний в малых группах. Ч. 2. Нестандартные подходы к проблеме. Сидельников Ю.В. Ряпухин А.В. Проблемы управления, №1, 2019.

<https://cyberleninka.ru/article/n/povyshenie-effektivnosti-soveschaniy-v-malyh-gruppah-ch-2-nestandartnye-podhody-k-probleme/viewer>

7) Оптимизация распределения полномочий и ответственности по методике RACI. Налбандян Г.Г., Кушниренко Е.Б. Стратегии бизнеса.. Анализ. Прогноз. Управление №4(6) 2014.

<https://cyberleninka.ru/article/n/optimizatsiya-raspredeleniya-polnomochiy-i-otvetstvennosti-po-metodike-raci/viewer>

5.3. Кадровое обеспечение.

Реализация программы обучения должна обеспечиваться педагогическими кадрами, как из числа преподавательского состава организации, так и приглашенных преподавателей, имеющими профильное высшее образование. Состав итоговой аттестационной комиссии по данной программе, формируется из числа педагогических работников, специалистов и руководителей организации, прошедших соответствующую подготовку. Организацию учебного процесса по реализации программы повышения квалификации обеспечивает учебно-вспомогательный персонал организации.

6. ФОРМЫ АТТЕСТАЦИИ

Промежуточная аттестация – зачет (выполнение письменной работы в форме тестового задания по пройденному материалу).

Итоговая аттестация (зачет) – итоговая письменная практическая работа, завершающаяся защитой аттестационных проектов участниками.

Оценка уровня знаний слушателя проводится по результатам текущего контроля знаний и итоговой аттестации.

Контроль успеваемости слушателей включает в себя целенаправленный систематический мониторинг освоения слушателями программы профессиональной переподготовки в целях: получения необходимой информации о выполнении слушателями программы повышения квалификации, оценки уровня знаний, умений и приобретенных (усовершенствованных) слушателями компетенций; стимулирования самостоятельной работы слушателей.

После изучения модулей Программы качество освоения проверяется практическим заданием.

Вопросы для зачета, а также подготовки итоговой аттестационной работы в целях проверки знаний лиц, прошедших обучение по Программе, представлены в электронной комплексной системе автоматизации процедуры проведения) подготовки и аттестации (экзамена или зачета) – обучающе-контролирующей системе.

Слушатель, прошедший обучение по девяти модулям программы, для прохождения итоговой аттестации должен подготовить презентацию и защитить рабочий проект, над которым работал в процессе обучения, продемонстрировав усвоение полученных теоретических знаний и владение практическими навыками управления эффективностью проекта.

Итоговая аттестация для слушателей проводится в соответствии с требованиями, установленными Федеральным законом от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», приказом Минобрнауки России от 1 июля 2013 г. № 499 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам».

К итоговой аттестации допускаются лица, выполнившие требования, предусмотренные программой обучения и успешно прошедшие все промежуточные аттестационные испытания, предусмотренные учебным планом.

Итоговая аттестация проводится в сроки, предусмотренные учебным планом и календарным графиком учебного процесса.

Итоговый зачет считается сданным, если соискатель продемонстрировал глубокое знание теоретической части программы, умение проиллюстрировать изложенное практическими примерами, дал полный и развернутый ответ на вопрос аттестационной комиссии либо показал глубокое знание теоретических вопросов, ответил на вопрос задания, но допустил незначительные ошибки.

Лицам, успешно освоившим программу повышения квалификации, решением аттестационной комиссии образовательной организации выдается удостоверение о повышении квалификации.

В состав аттестационной комиссии входят: председатель комиссии и члены комиссии.

Аттестационную комиссию возглавляет Председатель, который организует и контролирует ее деятельность, обеспечивает единство требований, предъявляемых к слушателям.

В случае, если слушатель не может пройти итоговую аттестацию по уважительным причинам (болезнь, производственная необходимость и др.), которые могут быть подтверждены соответствующими документами, то ему могут быть перенесены сроки прохождения итоговой аттестации на основе личного заявления.

Лицам, не прошедшим итоговую аттестацию или получившим на итоговой аттестации оценку «незачтено», а также лицам, освоившим часть программы повышения квалификации и (или) отчисленным в ходе освоения программы повышения квалификации, выдается справка об обучении.

7. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

7.1. Примерные вопросы и задания для проведения промежуточной и итоговой аттестации и критерии оценки

За время прохождения курса предусмотрены три промежуточные аттестации:

ПЕРВАЯ промежуточная аттестация проводится в начале пятой недели обучения по следующим модулям:

1. Модуль 1. «Вводного»
2. Модуль 2. «Особенности проектной работы в вашей компании»
3. Модуль 3. «Системный подход в работе руководителя»

Форма аттестации: 10 контрольных тестовых вопросов с выбором одного правильного ответа.

Критерии оценки:

За каждый правильный ответ студент получает по 1 баллу (максимальное количество баллов за тест – 10)

9-10 – «отлично»

7-8 – «хорошо»

6-7 – «удовлетворительно»

5 баллов и менее – тест не сдан

ВТОРАЯ промежуточная аттестация проводится в начале восьмой недели обучения по следующим модулям:

1. Модуль 4. «Как решить любую проблему в проекте в ситуации неопределенности»,
2. Модуль 5. «Системный подход в работе руководителя. Организация своей работы»,
3. Модуль 6. «Эффективное взаимодействие: семь фокусов внимания руководителя проекта»

Форма аттестации: тестовое задание по пройденному материалу.

Критерии оценки:

Заданы все вопросы «Алгоритма «Решение задач любой сложности»» и получены ответы, Коллеге заданы дополнительные проясняющие вопросы, по ответам видно продвижение коллеги к решению своего вопроса – «отлично»

Заданы все вопросы «Алгоритма «Решение задач любой сложности»» и получены ответы, Коллеге заданы дополнительные проясняющие вопросы, но по ответам видно, что коллега не продвигается к решению своего вопроса – «хорошо»

Задано меньше 50% вопросов, указанных в документе «Алгоритм решения задач любой сложности», коллеге заданы дополнительные проясняющие вопросы, ответы односложные – «удовлетворительно»

Задано меньше 50% вопросов, указанных в документе «Алгоритм решения задач любой сложности», коллеге заданы дополнительные проясняющие вопросы, ответы односложные, по ответам видно, что коллега не продвигается к решению своего вопроса – тестовое задание не выполнено

ТРЕТЬЯ промежуточная аттестация проводится в начале пятой недели обучения по следующим модулям:

1. Модуль 7. «Основные коммуникативные задачи наилучшим образом»
2. Модуль 8. «Управление стрессом и эмоциональным состоянием»

3. Модуль 9. «Управление конфликтом»

Форма аттестации: тестовое задание по пройденному материалу.

Критерии оценки:

Анализ сделан по всем 6 навыкам, характеризующим Push/ Pull поведение, выводы сделаны развернуто, с аргументированным описанием конструктивного поведения для формирования Push/ Pull – баланса навыков влияния – «отлично»

Анализ сделан по всем 6 навыкам, характеризующим Push/ Pull поведение, выводы поверхностные, из которых не очевидно, как будет изменяться поведение и реагирование – «хорошо»

Анализ сделан не по всем 6 навыкам, характеризующим Push/ Pull поведение, выводы сделаны развернуто, с аргументированным описанием конструктивного поведения для формирования Push/ Pull – баланса навыков влияния – «удовлетворительно»

Анализ сделан не по всем 6 навыкам, характеризующим Push/ Pull поведение, выводы поверхностные, из которых не очевидно, как будет изменяться поведение и реагирование – тестовое задание не сдан.

При успешной сдаче промежуточных аттестаций студенты допускаются до итоговой аттестации по окончании курса.

Форма итоговой аттестации: защита рабочих проектов участниками.

Семь критериев начисления баллов итоговой аттестации:

Критерий/ начисляем ый балл	1. Таблица "Цель-Результат-Условия - Задачи" заполнена в соответствии с требованиями документа «А»	2. Паспорт проекта выполнен по стандартам MIR (документ «В»)	3. Все этапы проекта имеют название, для каждого сформулирован формат конечного результата (ФКР)	4. По всем ключевым задачам заполнена диаграмма Гантта на срок 1-2 месяца	5. Выполнен анализ ресурсов, рисков	6. Сформулированы и спланированы действия на ближайшую перспективу (1-2 недели), в том числе действия для управления рисками и ресурсами	7. Презентация (PP) проекта на защите структурирована в соответствии с документом «С»
0 баллов	Задание не выполнено						
1 балл	Задание выполнено полностью неправильно						

2 балла	Задание выполнено на 40%
3 балла	Задание выполнено на 41-60%
4 балла	Задание выполнено на 61-80% (с отдельными замечаниями)
5 баллов	Все задания выполнены полностью в соответствии со стандартами

Документ «А»

Требования к заполнению таблицы "Цель-Результат-Условия-Задачи"

Составляющие целеполагания	Требования
Формулировка цели	Цель соответствует критериями «SMART»: <ol style="list-style-type: none"> 1. Конкретна 2. Измерима 3. Достижима 4. Значима 5. Ограничена по времени Формулировка цели соответствует 1,2 и 5 критериям: сформулирована конкретно, может быть измерена, поставлена граница по времени
Результат	Результат сформулирован в соответствии с требованием к формулировке формата конечного результата (сформулирован фразой, содержащей совершенную форму глагола, однозначно описывающей конкретный результат)
Условия	Сформулированы критерии, при которых возможно достижение результата
Задачи	На основе условий сформулирован список задач, которые необходимо решить для достижения результата. Задачи соответствуют критериям SMART

Документ «В»

Стандарт представления паспорта проекта

Документ «Паспорт проекта» должен содержать описание следующих составляющих проекта

Составляющие проекта	Заполнить
1.Название проекта	
2.Сроки проекта	
3.Назначение: цели проекта	
4.Ключевые задачи проекта	
5.Ожидаемые наилучшие результаты проекта	
6.Руководитель проекта	
7.Ключевые заинтересованные лица проекта (стейкхолдеры)	
8.Возможные ограничения (сложности, риски) проекта	
9.Выгоды:	
• Для организации	
• Для руководителя	
• Для Вас лично	

Документ «С»

Структура презентации для итоговой защиты проекта.

Презентация представляется в формате Power Point.

Структура	Вопросы и комментарии
Раздел 1. Паспорт проекта	
Раздел 2. Визуализация планирования всех задач проекта	
• 2.1. Визуализация задач проекта поэтапно в формате диаграммы Гантта.	

<ul style="list-style-type: none"> • 2.2. План ключевых действий на 1-2 недели в документе WORD 	
Раздел 3. Анализ текущего процесса внедрения запланированных действий	
Раздел 4. Анализ ресурсов проекта	
Раздел 5. Анализ рисков проекта	
Раздел 6. Анализ стейкхолдеров проекта	
Раздел. 7. Анализ ролевого состава команды проекта	
Раздел 8. Тематический план совещаний команды проекта	