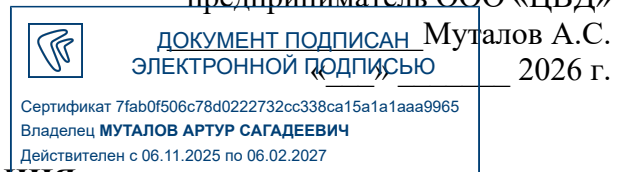


Утверждаю
Управляющий - индивидуальный
предприниматель ООО «ЦВД»



АННОТАЦИЯ

**к дополнительной профессиональной программе повышения квалификации
«Мастер управления IT-проектами: Работа со стандартом PMBOK® Guide (8-е
издание), Agile-методологии, лидерство и практические инструменты»**

Модуль 1. Введение в управление IT-проектами

**Тема 1. Проектная деятельность vs операционная: признаки проекта, примеры из
ИТ**

Лекционные занятия:

Что такое проект? Операционная деятельность. Ключевое различие между проектной и операционной деятельностью. Примеры из ИТ: проект или операция? Особенности ИТ-проектов. Почему важно различать проект и операционную деятельность?

**Тема 2. Жизненные циклы проекта и продукта: фазы, соотношение, обзор
подходов (предиктивные, итеративные, адаптивные)**

Лекционные занятия:

Фазы жизненного цикла проекта и гейтовый подход. Основные модели жизненного цикла в ИТ. Сравнение предиктивного и адаптивного подходов. Тройное ограничение при разных подходах. Динамика стоимости изменений. Принципы выбора подхода. Гибридные подходы. Примеры выбора подхода для разных ИТ-задач. Почему нет универсального жизненного цикла?

Тема 3. Системное мышление: проект как система, целостный подход

Лекционные занятия:

Что такое системное мышление? Проект как система. Почему системное мышление критически важно в ИТ? Как применять системный подход на практике. Пример из практики: внедрение CRM в крупной компании. Типичные ловушки, которых помогает избежать системное мышление.

**Тема 4. Система поставки ценности: понятие ценности, метрики, связь портфеля,
программы и проекта**

Лекционные занятия:

Введение: почему проект может быть успешным, но бесполезным. Что такое ценность в проектном контексте? Система поставки ценности: архитектура. Метрики ценности: как измерить нефинансовое? Информационные потоки и обратная связь. Практические шаги для ИТ-руководителя. Пример из практики: как ценность превращает проект в бизнес-актив.

**Тема 5. VUCA-мир: изменчивость, неопределённость, сложность,
неоднозначность в ИТ**

Лекционные занятия:

Введение: почему старые методы не работают. Volatility (Изменчивость). Uncertainty (Неопределённость). Complexity (Сложность). Ambiguity (Неоднозначность). VUCA Prime: как отвечать на вызовы. VUCA и выбор подхода к управлению проектом. Пример из практики: как VUCA разрушил (и спас) один ИТ-проект.

Практическая встреча по модулю №1

Практические занятия:

Анализ реального кейса провального внедрения. Идентификация ошибок на этапах инициации, планирования и исполнения с применением системного мышления и концепции ценности. Определение уместного жизненного цикла (предиктивный, итеративный, инкрементальный или гибридный) для различных ситуаций на основе анализа.

Модуль 2. Основы управления проектами на базе PMBOK®8

Тема 1. Роль и история стандартов PMI, PMBOK®

Лекционные занятия:

Project Management Institute (PMI): рождение профессионального сообщества. Появление PMBOK® Guide: от первых записей к мировому стандарту. Для чего нужен PMBOK® Guide? PMBOK®8: логическое продолжение эволюции. Роль PMBOK® в карьере ИТ-руководителя.

Тема 2. Структура PMBOK®8: принципы, домены исполнения, модели, методы, артефакты

Лекционные занятия:

Введение: новая архитектура стандарта. Двухкомпонентная структура PMBOK®8. Принципы управления проектами (общая характеристика). Семь доменов исполнения (общая характеристика). Модели, методы и артефакты. Пять областей фокусировки и возвращение процессов. Как всё это работает вместе?

Тема 3. Принципы управления проектами (детальный обзор)

Лекционные занятия:

Введение: почему принципы важны. Проектное мышление (Project Management Mindset). Принцип «Применять целостный подход» (Adopt a Holistic View). Принцип «Фокусироваться на ценности» (Focus on Value). Принцип «Встраивать качество в процессы и поставляемые результаты» (Embed Quality). Принцип «Быть ответственным лидером» (Be an Accountable Leader). Принцип «Интегрировать устойчивое развитие во все аспекты проекта» (Integrate Sustainability). Принцип «Формировать культуру полномочий и ответственности» (Build an Empowered Culture). Принципы как единая система

Тема 4. Введение в домены исполнения проекта

Лекционные занятия:

Введение: от принципов к действиям. Домен «Стратегическое руководство проектом» (Governance). Домен «Содержание проекта» (Scope). Домен «Расписание» (Schedule). Домен «Финансы проекта» (Finance). Домен «Заинтересованные стороны» (Stakeholders). Домен «Ресурсы проекта» (Resources). Домен «Риски проекта» (Risk).

Тема 5. Отличия PMBOK®7 от PMBOK®8

Лекционные занятия:

Введение: эволюция, а не революция. Количество принципов: от 12 к 6. Домены исполнения: реорганизация и уточнение. Возвращение процессов и областей фокусировки. Интеграция современных технологий: ИИ и data-аналитика. Устойчивое развитие и этика. Гибридный подход как норма.

Тема 6. Обзор возможностей применения искусственного интеллекта (ИИ) в управлении проектами

Лекционные занятия:

Введение: ИИ как новый стандарт проектного управления. Три типа ИИ в проектном управлении. Стратегии применения ИИ: от автоматизации до расширения возможностей. Применение ИИ в различных доменах исполнения. Современные тренды: что ждёт нас в 2026 году и далее. Практическая дорожная карта внедрения ИИ. Риски и этические вопросы применения ИИ.

Практическая встреча по модулю №2

Практические занятия:

Детальный разбор структуры PMBOK®8: 6 принципов, 7 доменов исполнения, 40 процессов и 5 областей фокусировки. Сопоставление теоретических блоков с практическими задачами ИТ-проекта и обсуждение адаптации стандарта в гибридной среде под конкретный контекст.

Модуль 3. Инициация проекта и работа с заинтересованными сторонами

Тема 1. Устав проекта: назначение, содержание (цели, риски, стейкхолдеры), процесс разработки

Лекционные занятия:

Введение: почему устного поручения недостаточно. Назначение устава проекта. Содержание устава проекта. Процесс разработки устава. Заключение: устав как основа успешной инициации.

Тема 2. Анализ заинтересованных сторон: идентификация, матрица «власть–интерес», стратегии вовлечения

Лекционные занятия:

Введение: почему проекты проваливаются из-за людей. Кто такие заинтересованные стороны. Идентификация заинтересованных сторон. Матрица «власть – интерес». Стратегии вовлечения заинтересованных сторон. План управления вовлечением. Мониторинг вовлечения. Типичные ошибки в работе со стейкхолдерами.

Тема 3. Допущения, ограничения и исключения: роль в планировании, связь с рисками

Лекционные занятия:

Введение: почему невозможно спланировать всё. Допущения. Ограничения. Исключения. Связь допущений, ограничений, исключений и рисков. Практические рекомендации для руководителя ИТ-проекта. Пример из практики (на основе устава Directum).

Тема 4. Стратегическое руководство: связь целей проекта со стратегией компании

Лекционные занятия:

Введение: почему проект — это не просто набор задач. Что такое стратегическое руководство проектом? Основные элементы стратегического руководства (по PMBOK®8). Две полярные модели стратегического руководства. Три ключевых компонента эффективного управления. Общая схема целеполагания проекта. SMART-цели и их адаптация для ИТ. Управление стратегическими изменениями и пересмотр бизнес-кейса. Эскалация и контроль инвестиций в предиктивных ИТ-средах. Обеспечение интеграции планов. Роль искусственного интеллекта в стратегическом руководстве. Кейс: когда стратегия меняется в ходе ИТ-проекта. Практические инструменты для ИТ-руководителя.

Практическая встреча по модулю №3

Практические занятия:

Применение инструментов инициации на сквозном кейсе «ТехноПром». Построение матрицы «власть–интерес» для ключевых стейкхолдеров и определение стратегий их

вовлечения. Трансформация допущений в риски и разработка мер реагирования. Итоговая разработка устава проекта и реестра стейкхолдеров.

Модуль 4. Планирование содержания, расписания и бюджета

Тема 1. Сбор требований: пользовательские истории, критерии приемки, Definition of Ready/Done

Лекционные занятия:

Введение: почему сбор требований — основа успешного планирования. Классические методы сбора требований (предиктивный подход). Гибкие методы сбора требований (Agile). Критерии приемки (Acceptance Criteria) и Definition of Done. Definition of Ready (DoR) и Definition of Done (DoD). Спецификация требований и приоритизация. Гибридный подход: когда классика встречается с Agile. Управление требованиями: от протоколов к спецификации. Распространённые ошибки и антипаттерны.

Тема 2. Иерархическая структура работ (WBS) для ИТ-продукта

Лекционные занятия:

Введение: от требований к плану работ. Что такое WBS и зачем она нужна. Подходы к построению WBS для ИТ-проекта. Связь WBS с требованиями и другими артефактами. Пример WBS для реального ИТ-проекта (внедрение Directum RX). Декомпозиция рабочих пакетов: глубина и детализация. Распространённые ошибки при построении WBS.

Тема 3. Описание содержания проекта: продукт, границы, допущения

Лекционные занятия:

Введение: фиксируем границы проекта. Продукт проекта: описание конечного результата. Границы проекта: что входит и что не входит. Допущения и ограничения. Связь описания содержания с другими артефактами. Пример описания содержания (фрагмент для ИТ-проекта). Управление изменениями содержания.

Тема 4. Календарно-сетевое планирование: последовательность операций, типы зависимостей, критический путь, резервы. Методы сокращения расписания

Лекционные занятия:

Введение: от иерархической структуры работ к срокам. План управления расписанием: с чего всё начинается. Последовательность операций и типы зависимостей. Оценка длительности и трудоёмкости. Разработка расписания: метод критического пути (CPM). Мониторинг и контроль расписания. Методы сокращения расписания (schedule compression). Роль в гибридных и адаптивных подходах.

Тема 5. Оценка бюджета: методы, точность на разных стадиях и Типы контрактов: FP, T&M, CR

Лекционные занятия:

Введение: почему бюджет — это не просто цифра в договоре. Методы оценки бюджета: от трудоёмкости к деньгам. Точность оценки бюджета на разных стадиях проекта. Формирование бюджета: прямые и косвенные затраты, резервы. Типы контрактов в ИТ-проектах. Как выбор типа контракта влияет на управление проектом.

Тема 6. План управления ресурсами: роли, ответственность (RACI), доступность ресурсов

Лекционные занятия:

Введение: почему ресурсы — это не только люди. Роли и ответственность: от должности к функциям в проекте. Матрица ответственности RACI. Доступность ресурсов: календари, загрузка, резервирование. Связь с другими разделами планирования.

Практическая встреча по модулю №4

Практические занятия:

Построение иерархической структуры работ (WBS) для внедрения ERP на кейсе «ТехноПром» с выявлением типовых ошибок декомпозиции. Разработка сетевого графика на основе WBS с определением критического пути и резервов времени. Анализ влияния методов сжатия расписания (fast tracking, crashing) на бюджет и качество проекта.

Модуль 5. Управление командой и коммуникациями

Тема 1. Построение команды: модели формирования (Tuckman), устав команды, Agile доски

Лекционные занятия:

Введение: почему классических моделей недостаточно. Модель Такмана: пересмотр для ИТ-команд. Топологии команд: современный подход для ИТ-организаций. Устав команды – расширенная версия. Agile доски: от управления задачами к управлению здоровьем команды. Психологическая безопасность и культура ошибок.

Тема 2. Коммуникации в проекте: план управления коммуникациями, каналы, частота, форматы. Расчёт каналов связи

Лекционные занятия:

Введение: почему коммуникации — главный риск в ИТ-проектах. План управления коммуникациями: стратегический подход. Каналы коммуникации: выбор и компромиссы. Частота и форматы: как не утонуть во встречах. Расчёт каналов связи: формула и её ограничения. Управление перегрузкой информацией.

Тема 3. Отчёты о статусе, дашборды

Лекционные занятия:

Введение: от «отчёта ради отчёта» к управленческому инструменту. Отчёты о статусе: цели, виды, периодичность. Структура и содержание отчёта о статусе. Внешний отчёт для заказчика: как не перегрузить. Дашборды: визуализация здоровья проекта. Практические шаблоны Directum. Ошибки при подготовке отчётов и дашбордов.

Тема 4. Мотивация: теория Герцберга, гигиенические факторы и мотиваторы в ИТ

Лекционные занятия:

Введение: почему деньги перестали быть главным мотиватором. Теория Герцберга: гигиенические факторы и мотиваторы. Современные модели мотивации для ИТ. Методы оценки мотивации. Психологическая безопасность как фундамент мотивации. Профессиональное выгорание: диагностика и профилактика. Мотивация в распределённых и гибридных командах. Типичные ошибки в ИТ-мотивации. Комплексная система мотивации: практическая схема.

Практическая встреча по модулю №5

Практические занятия:

Моделирование ежедневного стендапа / еженедельного статус-митинга с демонстрацией нарушений коммуникационного устава и типичных ошибок. Анализ поведения ролей, выявление проблем мотивации и формулирование правил эффективного статус-митинга. Применение практик мотивации (Герцберг, Пинк, теория самодетерминации) на основе анализа.

Модуль 6. Управление рисками, неопределённостью и изменениями

Тема 1. Идентификация и анализ рисков: реестр рисков, качественный и количественный анализ

Лекционные занятия:

Введение: почему риск — это не только угроза. Идентификация рисков: как ничего не упустить. Качественный анализ рисков: расставляем приоритеты. Количественный анализ рисков: когда нужны точные цифры. От анализа к действию.

Тема 2. Планирование реагирования на риски: стратегии для угроз и возможностей

Лекционные занятия:

Введение: от анализа к действию. Стратегии реагирования на угрозы (отрицательные риски). Стратегии реагирования на возможности (положительные риски). Реагирование на совокупный риск проекта. Внесение планов реагирования в реестр рисков. Планирование реагирования в Agile-проектах.

Тема 3. Допущения и их связь с рисками: мониторинг, фиксация новых

Лекционные занятия:

Введение: почему допущения — это «спящие» риски. Что такое допущение и почему оно связано с риском. Фиксация допущений: где и как хранить. Мониторинг допущений: как не пропустить нарушение. Что делать при нарушении допущения. Фиксация новых допущений в ходе проекта. Связь допущений с другими процессами управления проектом. Практические рекомендации для ИТ-руководителя.

Тема 4. Управление изменениями: инициаторы, процесс, типы изменений (корректирующие, предупреждающие, обновление артефактов)

Лекционные занятия:

Введение: изменения — не враг, а неизбежность. Инициаторы изменений: кто может предложить изменение. Типы изменений: корректирующие, предупреждающие, обновление артефактов. Процесс управления изменениями. Связь управления изменениями с другими процессами. Типичные ошибки в управлении изменениями.

Практическая встреча по модулю №6

Практические занятия:

Генерация, категоризация и оценка рисков для кейса «ТехноПром» по матрице вероятности и влияния с предложением стратегий реагирования. Проведение процедуры управления изменениями на примере запроса заказчика о новой функции — от оформления запроса до его утверждения или отклонения.

Модуль 7. Мониторинг, контроль и отчётность

Тема 1. Метод освоенного объёма (EVM): показатели PV, EV, AC; CPI, SPI; интерпретация, прогнозирование

Лекционные занятия:

Введение: почему «план – факт» не работает. Три фундаментальных показателя EVM (повторение с углублением). Индексы эффективности. Прогнозирование итоговой стоимости. Как применять EVM в ИТ-проектах.

Тема 2. Базовый и рабочий планы: отличия, управление изменениями

Лекционные занятия:

Введение: зачем нужны два плана. Базовый план (Baseline). Рабочий план (Working Plan). Ключевые отличия (сводная таблица). Управление изменениями: как не сломать контроль.

Тема 3. Контроль качества: стоимость качества, примеры для ИТ (тестирование, автоматизация, code review)

Лекционные занятия:

Введение: качество не проверяется в конце. Стоимость качества (Cost of Quality, CoQ). Почему дефект тем дороже, чем позже его нашли. Контроль качества в ИТ: практики и примеры. Балансировка стоимости качества.

Тема 4. Измерение производительности: KPI для ИТ-проектов, визуализация (дашборды, диаграммы сгорания)

Лекционные занятия:

Введение: что измерить, чтобы понять, как идёт проект. KPI для предиктивных проектов (Waterfall). KPI для адаптивных проектов (Agile / Scrum). KPI для гибридных проектов. Vanity metrics (метрики тщеславия) — то, что НЕ нужно использовать. Визуализация показателей: дашборды. Диаграмма сгорания (Burndown Chart). Другие полезные диаграммы.

Практическая встреча по модулю №7

Практические занятия:

Определение релевантных метрик (SPI, CPI, velocity, lead time, cycle time, WIP, throughput, процент завершения итерации, критические дефекты) для гибридных ИТ-проектов. Выявление «vanity metrics» и их замена на полезные показатели. Формулирование правил построения эффективного дашборда и визуализации здоровья проекта.

Модуль 8. Гибкие (Agile) и гибридные подходы в ИТ

Тема 1. Основы Agile: манифест, принципы, обзор Scrum (роли, события, артефакты)

Лекционные занятия:

Введение: почему Agile стал стандартом в ИТ. Agile Манифест: четыре ценности. Двенадцать принципов Agile. Scrum — гибкий управленческий фреймворк. Как Scrum помогает ИТ-руководителю. Ограничения Scrum и когда он не подходит.

Тема 2. Планирование в гибких проектах: релизное планирование и планирование итерации. Отличие релиза от итерации

Лекционные занятия:

Введение: два горизонта планирования. Ключевое различие: релиз vs итерация. Ключевые артефакты: видение, дорожная карта, бэклог. Релизное планирование. Планирование итерации. Отличие релиза от итерации: сводная таблица. Как релизное и итерационное планирование связаны.

Тема 3. Демонстрация продукта: цели, ограничения (демо не заменяет ретроспективу)

Лекционные занятия:

Введение: что такое демонстрация продукта. Цели демонстрации продукта. Формат проведения демонстрации. Ограничения демонстрации. Чем демо отличается от ретроспективы (и почему их нельзя совмещать). Частые ошибки при проведении демо. Практические рекомендации для ИТ-руководителя.

Тема 4. Гибридные модели: сочетание предиктивных и адаптивных подходов (примеры)

Лекционные занятия:

Введение: гибрид как реальность, а не исключение. Что такое гибридный подход? Подробный разбор популярных гибридных моделей. Примеры из ИТ. Когда применять гибридный подход?

Тема 5. Масштабирование Agile: краткий обзор SAFe, LeSS

Лекционные занятия:

Введение: почему Agile не работает, когда команд много. SAFe (Scaled Agile Framework). LeSS (Large-Scale Scrum). SAFe vs LeSS: прямое сравнение. Примеры внедрения в России. Как выбрать между SAFe и LeSS?

Тема 6. Lean (бережливое производство)

Лекционные занятия:

Введение: философия, которая изменила мир производства, а затем и ИТ. От Toyota до ИТ: как Lean переключался в разработку ПО. Семь принципов Lean Software Development. Семь видов потерь (Waste) в ИТ. Инструменты Lean для ИТ-руководителя. Lean и гибридные подходы: Agile, DevOps, Six Sigma. Lean и вызовы современности: VUCA и BANI. Lean в действии: кейс трансформации ИТ.

Практическая встреча по модулю №8

Практические занятия:

Построение карты пользовательских историй (user story map) на сквозном кейсе «ТехноПром» с выделением MVP по методу MoSCoW. Ролевая игра по планированию спринта: отбор историй, декомпозиция на задачи, оценка в часах и формулировка цели спринта. Анализ типовых ошибок планирования и перегрузки команды.

Модуль 9. Завершение проекта и извлечение уроков

Тема 1. Приёмка результатов: критерии приемки, процедура, работа с неудовлетворённым заказчиком

Лекционные занятия:

Введение: почему приёмка — это не просто подпись в акте. Критерии приемки: что это и как их формулировать. Процедура приёмки результатов. Работа с неудовлетворённым заказчиком.

Тема 2. Досрочное закрытие проекта: основания, процедура

Лекционные занятия:

Введение: успешное завершение — не единственный вариант. Основания для досрочного закрытия проекта. Процедура досрочного закрытия проекта. Особенности досрочного закрытия в ИТ-проектах.

Тема 3. Извлечённые уроки: что фиксировать, как избежать поиска виноватых, база знаний

Лекционные занятия:

Введение: уроки как актив, а не архив. Что фиксировать: от сырых фактов к структурированным урокам. Как избежать поиска виноватых: главная директива и психологическая безопасность. База знаний: как хранить, находить и применять уроки. Пример из практики: как не надо и как надо. Извлечённые уроки как непрерывный процесс.

Тема 4. Передача результата в эксплуатацию: документация, обучение, поддержка

Лекционные занятия:

Введение: почему передача в эксплуатацию — больше чем «подписать акт». Документация: что передавать и в каком виде. Обучение: не «провели вебинар», а «пользователи могут работать». Поддержка: от гарантийного периода к долгосрочному сопровождению. Чек-лист готовности к передаче. Связь с доменами PMBOK®8.

Практическая встреча по модулю №9

Практические занятия:

Моделирование процедуры досрочного закрытия проекта при урезанном бюджете: подписание акта о прекращении работ, передача документации и фиксация отложенных пожеланий. Проведение фасилитированной сессии извлечения уроков (без поиска виноватых) с использованием главной директивы ретроспективы. Обсуждение этических дилемм при передаче системы в эксплуатацию.

Модуль 10. Адаптация методологии и контекст проекта

Тема 1. Адаптация процессов: что адаптируют (жизненный цикл, процессы, документация), факторы влияния

Лекционные занятия:

Введение: почему методология не может быть единой. Что такое адаптация (tailoring) проекта. Что адаптируют: три ключевых элемента. Факторы, влияющие на адаптацию – и что говорит практика. Как адаптировать на практике: пошаговый подход. Полезные материалы по адаптации для ИТ-руководителя.

Тема 2. Проектный офис (РМО): типы, взаимодействие, запросы

Лекционные занятия:

Введение: когда проектов становится слишком много. Что такое РМО: определение и место в организации. Типы проектных офисов: от поддержки до полного управления. Ключевые функции проектного офиса. Проектный офис и PMBOK®8. Взаимодействие РМО с проектами и запросы на проект. РМО и зрелость управления проектами. Современные тренды: Agile РМО, гибридные подходы и ИИ.

Тема 3. Устойчивое развитие и социальная ответственность: принцип интегрирования, примеры для ИТ

Лекционные занятия:

Что значит «интегрировать устойчивое развитие» в ИТ-проекте. Российские примеры для ИТ-руководителя: от слов к делу. Как интегрировать устойчивое развитие в ИТ-проект: практические шаги.

Самостоятельное изучение (Рекомендованная литература и статьи)

Лекционные занятия:

Подробная классификация РМО – Grounded search for a typology of project management offices (PMI, 2016) – академическое исследование типов и функций РМО [1†L19-L24].

РМО и PMBOK®7/8 – Статья «Внедрение проектного офиса по стандарту PMBOK» на Cleverence (2024) с разбором типов РМО и связи со стандартом [8†L3-L41].

Agile РМО – Статья «The Agile РМО: Driving Outcomes Through Adaptability» (PMO365, 2025) – практические советы по созданию гибкого РМО [10†L2-L53].

Модели зрелости РМО – Материал «РМО Maturity Models and Assessment: A Complete Guide» на Epicflow (2025) – детальный разбор уровней зрелости и методов оценки [15†L10-L53].

Функции РМО (рус.) – Статья «Проектный офис: что это такое, функции, роль в управлении проектами» на Kaiten – хороший обзор для начинающих [13†L10-L19].

Проектный офис в IT (рус.) – «Зачем владельцу IT-компании проектный офис: от хаоса проектов к прибыли и контролю» (2026) – практический опыт внедрения [11†L3-L37].

РМО в распределённых командах – Интервью с Head of РМО СберМаркета (2022) – о вызовах удалёнки и автоматизации [12†L4-L40].

Практическая встреча по модулю №10

Практические занятия:

Разработка карты адаптации (tailoring) для реального IT-проекта каждого участника (или группы): выбор жизненного цикла, определение объёма документации, настройка процедур под сложность и контекст. Обсуждение этических дилемм, включая сокрытие ограничений системы, конфиденциальность данных и ответственность лидера.

Модуль 11. Лидерство и Soft Skills в управлении IT-проектами

Тема 1. Конфликтология: типы конфликтов, стратегии разрешения (компромисс, сотрудничество, избегание и др.), медиация. Практика анализа конфликтов в IT-командах

Лекционные занятия:

Введение: почему конфликты в IT — не «сбой», а норма. Типология конфликтов: что происходит в IT-командах. Стратегии разрешения конфликтов: модель Томаса-Килманна. Техники анализа конфликтов: как докопаться до сути. Три уровня конфликта (модель Дмитрия Башева). Анализ «процесс против людей» (или «метод API-интерфейсов»). Анализ сбоя коммуникации (искажение при передаче). Техника «Пять почему» (5 Whys) для конфликтов. Как выбрать правильную технику? Медиация: как руководителю выступать нейтральным посредником. Конструктивный потенциал конфликта: когда споры идут на пользу. Профилактика конфликтов: системные меры. Кейс-стади: как компания снизила уровень системных конфликтов (реальный пример РБК). Психологический портрет конфликтной IT-команды: ранние признаки.

Тема 2. Делегирование: принципы, уровни делегирования, типичные ошибки, как делегировать задачи в распределённых командах

Лекционные занятия:

Введение: почему «сделаю сам» — самая опасная привычка руководителя. Что такое делегирование и почему руководители его боятся. Уровни делегирования: от «скажи» до «делегируй». Типичные ошибки делегирования в IT-проектах. Делегирование в распределённых и гибридных IT-командах. Практический чек-лист: готовы ли вы к делегированию.

Тема 3. Принятие решений в условиях неопределённости

Лекционные занятия:

Введение: почему привычные алгоритмы перестают работать. Виды и источники неопределённости. VUCA-мир: четыре вызова современной реальности. Модели и методы принятия решений в условиях неопределённости. Когнитивные искажения: главный враг качественного решения. Стратегии принятия решений в неопределённости. Групповое принятие решений и предотвращение группового мышления. Практический алгоритм принятия сложного решения.

Тема 4. Наставничество и управленческий коучинг: модели (GROW), как развивать сотрудников, обратная связь

Лекционные занятия:

Введение: почему «делай как я» больше не работает. Коучинг и наставничество: в чём разница и когда что применять. Коучинговое мышление: сдвиг от контроля к

доверию. Модель GROW: четыре шага к решению. Обратная связь как инструмент развития.

Тема 5. Эмоциональный интеллект: компоненты EQ (самосознание, саморегуляция, эмпатия, социальные навыки), применение в управлении проектами

Лекционные занятия:

Введение: почему интеллекта становится недостаточно. Автор концепции и история возникновения EQ. Четыре (и пять) компонентов EQ: переосмысление для ИТ. Почему EQ критичен в управлении ИТ-проектами: три ключевых вектора. Как развивать EQ: практические техники для ИТ-руководителя.

Тема 6. Лидерство: современные концепции (ответственное лидерство, stewardship, лидерство без полномочий), ситуационное лидерство, развитие лидерских качеств

Лекционные занятия:

Введение: почему «управлять» уже недостаточно. Эволюция представлений о лидерстве: от контроля к доверию. Три современные концепции лидерства в ИТ. Ситуационное лидерство. Развитие лидерских качеств в ИТ: от природных данных к осознанной практике.

Самостоятельное изучение (Рекомендованная литература и статьи)

Лекционные занятия:

«Коучинг высокой эффективности» — Джон Уитмор. «Эффективный коучинг. Уроки коуча коучей» — Майлз Дауни. «Коучинг — вершина профессионализма руководителя в работе с людьми» (сборник статей, CyberLeninka). «Джобс. Уроки лидерства» — Уолтер Айзексон (главы о мотивации и развитии людей). «Эмоциональный интеллект. Почему он может значить больше, чем IQ» — Дэниел Гоулман. «Эмоциональный интеллект. Российская практика» — Сергей Шабанов, Алена Алешина. «Ситуационное лидерство. Искусство управлять, а не командовать» — Пол Херси, Кен Бланшар, Ди Уорнер Джонсон.

Практическая встреча по модулю №11

Практические занятия:

Ролевая игра «Урегулирование конфликта в команде»: разбор конфликта между разработчиком и QA-менеджером с применением стратегий Томаса-Килманна и элементов медиации, отработка «Я-сообщений», активного слушания и техник фасилитации. Групповое упражнение по делегированию и коучингу: разбор кейса с опытным разработчиком, потерявшим уверенность, с применением модели GROW. Обсуждение уровней делегирования по Апелло, когнитивных искажений и эмоционального интеллекта на реальных примерах из практики участников.