

Документ подписан простой электронной подписью  
 Информация о владельце:  
 ФИО: Гаранин Максим Александрович  
 Должность: Ректор  
 Дата подписания: 23.06.2025 16:59:42  
 Уникальный программный ключ:  
 7708e3a47e66a8ee02711b298d7c78bd1e40bf88

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА**  
**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ**  
**«ПРИВОЛЖСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПУТЕЙ СООБЩЕНИЯ»**

## Управление проектами в HR-деятельности

### рабочая программа дисциплины (модуля)

Направление подготовки 38.03.03 Управление персоналом  
 Направленность (профиль) Управление человеческими ресурсами

Квалификация **бакалавр**

Форма обучения **очно-заочная**

Общая трудоемкость **5 ЗЕТ**

Виды контроля в семестрах:

- экзамены 7
- курсовые работы 7

#### Распределение часов дисциплины по семестрам

| Семестр<br>(<Курс>.<Семестр<br>на курсе>)  | 7 (4.1) |      | Итого |      |
|--------------------------------------------|---------|------|-------|------|
| Неделя                                     | 16 3/6  |      |       |      |
| Вид занятий                                | УП      | РП   | УП    | РП   |
| Лекции                                     | 16      | 16   | 16    | 16   |
| Практические                               | 16      | 16   | 16    | 16   |
| Конт. ч. на аттест.                        | 1       | 1    | 1     | 1    |
| Конт. ч. на аттест. в<br>период ЭС         | 2,3     | 2,3  | 2,3   | 2,3  |
| В том числе в<br>форме<br>практ.подготовки | 50      | 50   | 50    | 50   |
| Итого ауд.                                 | 32      | 32   | 32    | 32   |
| Контактная работа                          | 35,3    | 35,3 | 35,3  | 35,3 |
| Сам. работа                                | 120     | 120  | 120   | 120  |
| Часы на контроль                           | 24,7    | 24,7 | 24,7  | 24,7 |
| Итого                                      | 180     | 180  | 180   | 180  |

Программу составил(и):

*к.э.н., доцент, Иванчина О.В.*

Рабочая программа дисциплины

**Управление проектами в HR-деятельности**

разработана в соответствии с ФГОС ВО:

Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования - бакалавриат по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом (приказ Минобрнауки России от 12.08.2020 г. № 955)

составлена на основании учебного плана: 38.03.03-25-1-УПб-оз.plz.plx

Направление подготовки 38.03.03 Управление персоналом Направленность (профиль) Управление человеческими ресурсами

Рабочая программа одобрена на заседании кафедры

**Экономика и менеджмент**

Зав. кафедрой к.э.н., доцент Кремнёв А.А.

| 1. ЦЕЛИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ) |                                                                                                 |
|--------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.1                                  | сформировать у обучающихся теоретические представления о                                        |
| 1.2                                  | проектной деятельности и навыки применения инструментов управления проектами в HR-деятельности. |

| 2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ) В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ |         |
|--------------------------------------------------------------------|---------|
| Цикл (раздел) ОП:                                                  | Б1.В.08 |

| 3. КОМПЕТЕНЦИИ ОБУЧАЮЩЕГОСЯ, ФОРМИРУЕМЫЕ В РЕЗУЛЬТАТЕ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)                                                                                              |  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| ПК-5 Способен проводить администрирование процессов и документооборота по основным направлениям работы с персоналом                                                             |  |
| ПК-5.1 Определяет подразделения и исполнителей основных направлений работы с персоналом                                                                                         |  |
| ПК-5.2 Выбирает структуру и объем документооборота по основным направлениям работы с персоналом                                                                                 |  |
| ПК-6 Способен участвовать в разработке и реализации корпоративной кадровой и социальной политики в отношении персонала                                                          |  |
| ПК-6.2 Содействует определению основных направлений кадровой и социальной политики организации с учетом её специфики и социально-экономического положения                       |  |
| УК-2 Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений |  |
| УК-2.2 Формулирует проектную задачу, определяет способы ее решения средствами проектного управления                                                                             |  |

**В результате освоения дисциплины (модуля) обучающийся должен**

|            |                                                                                                                                                        |
|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>3.1</b> | <b>Знать:</b>                                                                                                                                          |
| 3.1.1      | - концепцию и процессы управления проектами                                                                                                            |
| 3.1.2      | - подразделения и исполнителей основных направлений работы с персоналом                                                                                |
| 3.1.3      | - структуру и объем документооборота по основным направлениям работы с персоналом                                                                      |
| 3.1.4      | - основные направления кадровой и социальной политики организации с учетом её специфики и социально-экономического положения                           |
| <b>3.2</b> | <b>Уметь:</b>                                                                                                                                          |
| 3.2.1      | - формулировать проектные задачи и определять способы их решения в HR-деятельности                                                                     |
| 3.2.2      | - определять подразделения и исполнителей основных направлений работы с персоналом                                                                     |
| 3.2.3      | - выбирать структуру и объем документооборота по основным направлениям работы с персоналом                                                             |
| 3.2.4      | - содействовать определению основных направлений кадровой и социальной политики организации с учетом её специфики и социально-экономического положения |
| <b>3.3</b> | <b>Владеть:</b>                                                                                                                                        |
| 3.3.1      | - в формулировании проектных задач, определении способов их решения средствами проектного управления в HR-деятельности                                 |
| 3.3.2      | - методами определения подразделений и исполнителей основных направлений работы с персоналом                                                           |
| 3.3.3      | - методами выбора структуры и объема документооборота по основным направлениям работы с персоналом                                                     |
| 3.3.4      | - способами определения основных направлений кадровой и социальной политики организации с учетом её специфики и социально-экономического положения     |

| 4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ) |                                                                                                 |                |       |                          |
|-----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|-------|--------------------------|
| Код занятия                                   | Наименование разделов и тем /вид занятия/                                                       | Семестр / Курс | Часов | Примечание               |
|                                               | <b>Раздел 1. Концепция управления проектами</b>                                                 |                |       |                          |
| 1.1                                           | Основы управления проектами /Лек/                                                               | 7              | 2     |                          |
| 1.2                                           | Организация управления проектом /Лек/                                                           | 7              | 2     |                          |
| 1.3                                           | Цели и ограничения проекта. Жизненный цикл проекта и его основные фазы. Окружение проекта. /Пр/ | 7              | 1     | Практическая подготовка. |
| 1.4                                           | Руководитель проекта. Команда проекта. Организационная структура проекта. /Пр/                  | 7              | 1     | Практическая подготовка. |
| 1.5                                           | Эволюция теории и практики управления проектами /Ср/                                            | 7              | 10    |                          |
|                                               | <b>Раздел 2. Процессы управления проектом</b>                                                   |                |       |                          |

|                                                                                     |                                                                                                                     |   |      |                          |
|-------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|------|--------------------------|
| 2.1                                                                                 | Инициация проекта /Лек/                                                                                             | 7 | 2    |                          |
| 2.2                                                                                 | Планирование проекта /Лек/                                                                                          | 7 | 2    |                          |
| 2.3                                                                                 | Исполнение, контроль, завершение проекта /Лек/                                                                      | 7 | 2    |                          |
| 2.4                                                                                 | Содержание процесса инициации проекта. Анализ проектной идеи. Оценка эффективности проектов. /Пр/                   | 7 | 1    | Практическая подготовка. |
| 2.5                                                                                 | Планирование содержания проекта. Иерархическая структура работ. Календарное планирование. Планирование затрат. /Пр/ | 7 | 2    | Практическая подготовка. |
| 2.6                                                                                 | Организация исполнения проекта. Мониторинг и контроль проекта. Управление изменениями. Закрытие проекта. /Пр/       | 7 | 1    | Практическая подготовка. |
| 2.7                                                                                 | Управление качеством проекта /Ср/                                                                                   | 7 | 10   |                          |
| 2.8                                                                                 | Управление коммуникациями проекта /Ср/                                                                              | 7 | 10   |                          |
| <b>Раздел 3. Процесс стратегического управления персоналом</b>                      |                                                                                                                     |   |      |                          |
| 3.1                                                                                 | Уровни и этапы разработки и реализации стратегии управления персоналом /Лек/                                        | 7 | 2    |                          |
| 3.2                                                                                 | Факторы, определяющие стратегию управления персоналом /Лек/                                                         | 7 | 2    |                          |
| 3.3                                                                                 | Элементы процесса стратегического управления персоналом /Пр/                                                        | 7 | 2    | Практическая подготовка. |
| 3.4                                                                                 | Концепция управления персоналом организации как фактор стратегического управления /Ср/                              | 7 | 7,5  |                          |
| <b>Раздел 4. Кадровая политика как составляющая стратегии управления персоналом</b> |                                                                                                                     |   |      |                          |
| 4.1                                                                                 | Основные элементы, характеристики и виды кадровой политики /Пр/                                                     | 7 | 2    | Практическая подготовка. |
| 4.2                                                                                 | Оценка последствий реализации стратегии управления персоналом /Лек/                                                 | 7 | 2    |                          |
| 4.3                                                                                 | Менеджер по персоналу в управленческой команде стратегического управления персоналом /Пр/                           | 7 | 2    | Практическая подготовка. |
| <b>Раздел 5. Виды стратегии управления персоналом</b>                               |                                                                                                                     |   |      |                          |
| 5.1                                                                                 | Формирование стратегии корпоративной культуры /Пр/                                                                  | 7 | 2    | Практическая подготовка. |
| 5.2                                                                                 | Стратегия управления изменениями в организации /Пр/                                                                 | 7 | 2    | Практическая подготовка. |
| <b>Раздел 6. Контактная работа</b>                                                  |                                                                                                                     |   |      |                          |
| 6.1                                                                                 | Выполнение курсовой работы /КА/                                                                                     | 7 | 1    |                          |
| 6.2                                                                                 | Экзамен /КЭ/                                                                                                        | 7 | 2,3  |                          |
| <b>Раздел 7. Самостоятельная работа</b>                                             |                                                                                                                     |   |      |                          |
| 7.1                                                                                 | Подготовка к лекциям /Ср/                                                                                           | 7 | 16   |                          |
| 7.2                                                                                 | Подготовка к практическим занятиям /Ср/                                                                             | 7 | 32   |                          |
| 7.3                                                                                 | Выполнение курсовой работы /Ср/                                                                                     | 7 | 34,5 | Практическая подготовка. |

## 5. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

Оценочные материалы для проведения промежуточной аттестации обучающихся приведены в приложении к рабочей программе дисциплины.

Формы и виды текущего контроля по дисциплине (модулю), виды заданий, критерии их оценивания, распределение баллов по видам текущего контроля разрабатываются преподавателем дисциплины с учетом ее специфики и доводятся до сведения обучающихся на первом учебном занятии.

Текущий контроль успеваемости осуществляется преподавателем дисциплины (модуля) в рамках контактной работы и самостоятельной работы обучающихся. Для фиксирования результатов текущего контроля может использоваться ЭИОС.

## 6. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

### 6.1. Рекомендуемая литература

**6.1.1. Основная литература**

|      | Авторы, составители                                  | Заглавие                             | Издательство, год     | Эл. адрес                                                             |
|------|------------------------------------------------------|--------------------------------------|-----------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| Л1.1 | Тебекин А.В.                                         | Управление персоналом: Учебник       | Москва: КноРус, 2020  | <a href="http://www.book.ru/book/934">http://www.book.ru/book/934</a> |
| Л1.2 | Островская В.Н.,<br>Воронцова Г.В.,<br>Момотова О.Н. | Управление проектами. Том 1: Учебник | Москва: Русайнс, 2021 | <a href="http://www.book.ru/book/938">http://www.book.ru/book/938</a> |
| Л1.3 | Островская В.Н.,<br>Воронцова Г.В.,<br>Момотова О.Н. | Управление проектами. Том 2: Учебник | Москва: Русайнс, 2021 | <a href="http://www.book.ru/book/938">http://www.book.ru/book/938</a> |
| Л1.4 | Белый Е.М.                                           | Управление проектами (с практикумом) | Москва: КноРус, 2021  | <a href="https://book.ru/book/93905">https://book.ru/book/93905</a>   |

**6.1.2. Дополнительная литература**

|      | Авторы, составители                                | Заглавие                                                    | Издательство, год    | Эл. адрес                                                             |
|------|----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|----------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| Л2.1 | Лыскова И.Е.,<br>Рудакова О.С.                     | Управление проектами.                                       | Москва: КноРус, 2019 | <a href="http://www.book.ru/book/933">http://www.book.ru/book/933</a> |
| Л2.2 | Малкова Т.Б.                                       | Управление персоналом в цифровой экономике: Учебное пособие | Москва: КноРус, 2020 | <a href="http://www.book.ru/book/934">http://www.book.ru/book/934</a> |
| Л2.3 | Филин С.А.,<br>Великороссов В.В.,<br>Кузнецов Б.Т. | Управление проектами и оценка их эффективности: учебник     | , 2021               | <a href="https://book.ru/book/94162">https://book.ru/book/94162</a>   |

**6.2 Информационные технологии, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю)****6.2.1 Перечень лицензионного и свободно распространяемого программного обеспечения**

|                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|--------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 6.2.1.1                                                                              | Microsoft Office                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>6.2.2 Перечень профессиональных баз данных и информационных справочных систем</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 6.2.2.1                                                                              | Справочная правовая система ГАРАНТ (интернет-версия). URL: <a href="http://www.garant.ru/iv/">http://www.garant.ru/iv/</a>                                                                                                                                                                                                       |
| 6.2.2.2                                                                              | Справочная правовая система Консультант Плюс (интернет-версия). URL: <a href="http://www.consultant.ru/">http://www.consultant.ru/</a>                                                                                                                                                                                           |
| 6.2.2.3                                                                              | МУЛЬТИСТАТ – многофункциональный статистический портал <a href="http://www.multistat.ru/?menu_id=1">http://www.multistat.ru/?menu_id=1</a>                                                                                                                                                                                       |
| 6.2.2.4                                                                              | База данных «Библиотека управления» - Корпоративный Менеджмент - <a href="https://www.cfin.ru/rubricator.shtml">https://www.cfin.ru/rubricator.shtml</a>                                                                                                                                                                         |
| 6.2.2.5                                                                              | Федеральный образовательный портал «Экономика Социология, Менеджмент» - <a href="http://ecsocman.hse.ru">http://ecsocman.hse.ru</a>                                                                                                                                                                                              |
| <b>7. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)</b>                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 7.1                                                                                  | Учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, укомплектованные специализированной мебелью и техническими средствами обучения: мультимедийное оборудование для предоставления учебной информации большой аудитории и/или звукоусиливающее оборудование (стационарное или переносное).                                |
| 7.2                                                                                  | Учебные аудитории для проведения занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, укомплектованные специализированной мебелью и техническими средствами обучения: мультимедийное оборудование и/или звукоусиливающее оборудование (стационарное или переносное) |
| 7.3                                                                                  | Помещения для самостоятельной работы, оснащенные компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду университета.                                                                                                                       |
| 7.4                                                                                  | Помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования                                                                                                                                                                                                                                                    |

**ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ  
ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)**

**Управление проектами в HR-деятельности**

---

*(наименование дисциплины(модуля))*

Направление подготовки / специальность

---

38.03.03 Управление персоналом  
*(код и наименование)*

Направленность (профиль)/специализация

---

Управление человеческими ресурсами  
*(наименование)*

## Содержание

1. Пояснительная записка.
2. Типовые контрольные задания или иные материалы для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих уровень сформированности компетенций.
3. Методические материалы, определяющие процедуру и критерии оценивания сформированности компетенций при проведении промежуточной аттестации.

## 1. Пояснительная записка

Цель промежуточной аттестации – оценивание промежуточных и окончательных результатов обучения по дисциплине, обеспечивающих достижение планируемых результатов освоения образовательной программы.

Формы промежуточной аттестации:

*Курсовая работа - 6 семестр очная форма, 7 семестр очно-заочная форма*

*Экзамен – 6 семестр очная форма, 7 семестр очно-заочная форма*

### Перечень компетенций, формируемых в процессе освоения дисциплины

| Код и наименование компетенции                                                                                                                                                   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| УК-2: Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений |
| УК-2.2: Формулирует проектную задачу, определяет способы ее решения средствами проектного управления                                                                             |
| ПК-5: Способен проводить администрирование процессов и документооборота по основным направлениям работы с персоналом                                                             |
| ПК-5.1: Определяет подразделения и исполнителей основных направлений работы с персоналом                                                                                         |
| ПК-5.2: Выбирает структуру и объем документооборота по основным направлениям работы с персоналом                                                                                 |
| ПК-6: Способен участвовать в разработке и реализации корпоративной кадровой и социальной политики в отношении персонала                                                          |
| ПК-6.2: Содействует определению основных направлений кадровой и социальной политики организации с учетом её специфики и социально-экономического положения                       |

### Результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы

| Код и наименование компетенции                                                                       | Результаты обучения по дисциплине                                                                                                          | Оценочные материалы (семестр 5 очная и очно-заочная форма) |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| УК-2.2: Формулирует проектную задачу, определяет способы ее решения средствами проектного управления | Обучающийся знает: концепцию и процессы управления проектами                                                                               | Тестовые задания (№1-30)                                   |
|                                                                                                      | Обучающийся умеет: формулировать проектные задачи и определять способы их решения в HR-деятельности                                        | Кейсы (№1 - 2 )                                            |
|                                                                                                      | Обучающийся владеет: в формулировании проектных задач, определении способов их решения средствами проектного управления в HR -деятельности | Кейс                                                       |
| ПК-5.1: Определяет подразделения и исполнителей основных направлений работы с персоналом             | Обучающийся знает: подразделения и исполнителей основных направлений работы с персоналом                                                   | Тестовые задания (№1-11)                                   |
|                                                                                                      | Обучающийся умеет: определять подразделения и исполнителей основных направлений работы с персоналом                                        | Кейсы (№1-2)                                               |
|                                                                                                      | Обучающийся владеет: методами определения подразделений и исполнителей основных направлений работы с персоналом                            | Задания (№1-10)                                            |
| ПК-5.2: Выбирает структуру и объем документооборота по основным направлениям работы с персоналом     | Обучающийся знает: структуру и объем документооборота по основным направлениям работы с персоналом                                         | Тестовые задания (№1-15)                                   |
|                                                                                                      | Обучающийся умеет: выбирать структуру и объем документооборота по основным направлениям работы с персоналом                                | Задания (№1- 7)                                            |

|                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                         |                                    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|
|                                                                                                                                                            | Обучающийся владеет: методами выбора структуры и объема документооборота по основным направлениям работы с персоналом                                                   | Задания (№1-5)                     |
| ПК-6.2: Содействует определению основных направлений кадровой и социальной политики организации с учетом её специфики и социально-экономического положения | Обучающийся знает: основные направления кадровой и социальной политики организации с учетом её специфики и социально-экономического положения                           | Тестовые задания (№1-12)           |
|                                                                                                                                                            | Обучающийся умеет: содействовать определению основных направлений кадровой и социальной политики организации с учетом её специфики и социально-экономического положения | Ситуационная задача №1, Кейсы №1-2 |
|                                                                                                                                                            | Обучающийся владеет: способами определения основных направлений кадровой и социальной политики организации с учетом её специфики и социально-экономического положения   | Задание №1                         |

Промежуточная аттестация (экзамен) проводится в одной из следующих форм:

- 1) ответ на билет, состоящий из теоретических вопросов и практических заданий;
- 2) выполнение заданий в ЭИОС университета.

## 2. Типовые контрольные задания или иные материалы для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих уровень сформированности компетенций

### 2.1 Типовые вопросы (тестовые задания) для оценки образовательного результата

Проверяемый образовательный результат:

| Код и наименование компетенции                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Образовательный результат                                    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| УК-2.2: Формулирует проектную задачу, определяет способы ее решения средствами проектного управления                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Обучающийся знает: концепцию и процессы управления проектами |
| <p>1. Какие важные характеристики присущи любому проекту:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-наличие дат начала и завершения,</li> <li>-уникальность результата,</li> <li>-направленность проекта на достижение определенных целей,</li> <li>- наличие технико-экономического обоснования.</li> </ul> <p>2. Сетевой график проекта предназначен для:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+управления затратами времени на выполнение комплекса работ проекта</li> <li>-управления материальными затратами</li> <li>-управления конфликтами проектной команды</li> <li>-управления рисками</li> </ul> <p>3. Назвать тип структурной декомпозиции работ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+Продуктовая СДР</li> <li>-Функциональная СДР</li> <li>-Организационная СДР</li> </ul> <p>4. Что из ниже перечисленного не является формой проектного финансирования</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Финансирование с полным регрессом на заемщика</li> <li>-Финансирование без права регресса на заемщика</li> <li>-Финансирование с ограниченным правом регресса на заемщика</li> <li>+Финансирование с не ограниченным полным регрессом на заемщика</li> </ul> <p>5. Выбрать термин для которого дано определение: «осуществляет финансирование проекта за счет своих или привлеченных средств»</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+Инвестор проекта</li> <li>-Координационный совет</li> <li>-Куратор проекта</li> <li>-Команда проекта</li> <li>-Команда управления проектом</li> <li>-Руководитель проекта</li> <li>-Потребители продукта проекта</li> <li>-Инициатор проекта</li> </ul> |                                                              |

-Заказчик проекта

6. Какой из ниже перечисленных резервов не является параметром сетевого графика проекта

-независимый

-гарантийный

+неполный

-полный

-свободный

7. Выбрать цель метода управления проекта: Метод критического пути

+сокращение до минимума продолжительности разработки проектов

-получить точное и полное расписание проекта с учетом работ, их длительностей, необходимых ресурсов, которое служит основой для исполнения проекта

8. Выбрать термин для которого дано определение: «участники команды проекта, принимающие участие в управлении проектом»

-Инвестор проекта

-Координационный совет

-Куратор проекта

-Команда проекта

+Команда управления проектом

-Руководитель проекта

-Потребители продукта проекта

-Инициатор проекта

-Заказчик проекта

9. Что из ниже перечисленного не является видом организационной структуры управления проектом

-функциональная

-матричная

+стратегическая

-проектная

10. К основным функциям проект-менеджера по отдельным сферам деятельности не относится

-Установление взаимоотношения с вышестоящим руководством , клиентом,

-другими участниками проекта.

-Налаживание хороших отношений с общественными организациями, прессой, телевидением и т.д.

-Контроль выполнения планов и графиков командой проекта.

+Создание проектной документации и согласование ее с заказчиком.

11. Выбрать термин для которого дано определение: «коллективный орган, который выбирает проекты для реализации, утверждает планы работ и их изменения, назначает куратора и утверждает руководителя проекта»

-Инвестор проекта

+Координационный совет

-Куратор проекта

-Команда проекта

-Команда управления проектом

-Руководитель проекта

-Потребители продукта проекта

-Инициатор проекта

-Заказчик проекта

12. Недостатком функциональной структуры управления проектом является

-стимулирует функциональную изолированность

-способствует технологичности выполнения работ в проекте

+увеличивает количество взаимодействий между участниками проекта

-снижает беспокойство членов проектной командв по поводу карьеры по окончанию проекта.

13. Выбрать термин для которого дано определение: «участники проекта, задействованные в его реализации»

-Инвестор проекта

-Координационный совет

-Куратор проекта

+Команда проекта

-Команда управления проектом

-Руководитель проекта

-Потребители продукта проекта

-Инициатор проекта

-Заказчик проекта

14. Назвать тип структурной декомпозиции работ

-Продуктовая СДР

-Функциональная СДР

+Организационная СДР

15. Какой бюджетной формы из ниже перечисленных не существует

-бюджет доходов и расходов

-бюджет движения денежных средств

-прогнозный баланс

+бюджет затрат

16. Выбрать термин для которого дано определение: «член команды управления проектом, лично отвечающий за все результаты проекта»

-Инвестор проекта

-Координационный совет

-Куратор проекта

-Команда проекта

-Команда управления проектом

+Руководитель проекта

-Потребители продукта проекта

-Инициатор проекта

-Заказчик проекта

17. При сетевом планировании проекта элемент «событие » характеризуется

+номером, ранним и поздним сроком

-длительностью и резервами

-задачей и целью

-прибылью и убытками

18. Риск при осуществлении проекта

+вероятность возникновения неблагоприятных финансовых последствий в форме потери ожидаемого дохода в ситуациях неопределенности его осуществления.

-вероятность возникновения неблагоприятных политических последствий в форме потери ожидаемого дохода в ситуациях неопределенности его осуществления.

-вероятность возникновения неблагоприятных социальных последствий в форме потери ожидаемого дохода в ситуациях неопределенности его осуществления.

-вероятность возникновения неблагоприятных экологических последствий в форме потери ожидаемого дохода в ситуациях неопределенности его осуществления.

19. Выберите понятие: программа проектов

-совокупность проектов, находящихся в компетенции одного центра ответственности

+группа взаимосвязанных проектов и различных мероприятий, объединенных общей целью и условиями их выполнения

-комплекс взаимосвязанных мероприятий, предназначенных для достижения поставленных целей с установленными требованиями к качеству результата в течение заданного времени и при установленном бюджете

20. Чем из ниже перечисленного определена заинтересованность заказчика в соответствии с ГОСТ Р Проектный менеджмент ТРЕБОВАНИЯ К УПРАВЛЕНИЮ ПОРТФЕЛЕМ

+заинтересованность отсутствует

-выгодой

-прибылью

-дивидендами

21. Назвать тип структурной декомпозиции работ

-Продуктовая СДР

+Функциональная СДР

-Организационная СДР

22. Выберите определение «Жизненный цикл проекта»

+набор последовательных фаз, количество и состав которых определяется потребностями управления проектом организацией или организациями, участвующими в проекте

-получить точное и полное расписание проекта с учетом работ, их длительностей, необходимых ресурсов, которое служит основой для исполнения проекта

23. Выбрать термин для которого дано определение: «участники проекта, задействованные в его реализации»

-Инвестор проекта

-Координационный совет

-Куратор проекта

+Команда проекта

-Команда управления проектом

-Руководитель проекта

-Потребители продукта проекта

-Инициатор проекта

-Заказчик проекта

24. Проектный офис это

+подразделение, которое помогает — облегчает процесс административного управления проектами..

-подразделение, которое помогает — облегчает процесс подготовки производства

-подразделение, которое помогает — облегчает процесс обработки информации в проекте

-подразделение, которое помогает – организовать хозяйственное обслуживание проекта.

25. Чем из ниже перечисленного определена заинтересованность заказчика в соответствии с ГОСТ Р Проектный менеджмент ТРЕБОВАНИЯ К УПРАВЛЕНИЮ ПРОЕКТОМ

+продукт проекта

-выгодой

-заинтересованность отсутствует

-дивидендами

26. Выбрать термин для которого дано определение: «представитель руководства родительской компании, курирующий выполнение работ проекта»

-Инвестор проекта

-Координационный совет

+Куратор проекта

-Команда проекта

-Команда управления проектом

-Руководитель проекта

-Потребители продукта проекта

-Инициатор проекта

-Заказчик проекта

27. Выберите понятие фазы завершения

-разработка концепции

-как мы будем это делать

-материализация идей в виде документированного и протестированного программного продукта

+подтверждение, что мы разработали именно тот продукт, который задумали в концепции проекта

28. Управление риском проекта это

+системное применение политики, процедур и методов управления к задачам определения ситуации, идентификации, анализа, оценки, обработки, мониторинга риска и обмена информацией, для обеспечения снижения потерь и увеличения рентабельности.

-системное применение политики, процедур и методов управления целями проекта, анализа, оценки, обработки, мониторинга информацией, для обеспечения снижения потерь и увеличения рентабельности

-системное применение политики, процедур и методов управления командой проекта и обмена информацией, для обеспечения снижения потерь и увеличения рентабельности

-системное применение политики, процедур и методов управления к задачам определения ситуации, мониторинга риска и обмена информацией, для обеспечения снижения потерь.

29. К способам снижения проектного риска относится

-мотивирование

-планирование

+диверсификация

-контроль

30. Выбрать термин для которого дано определение: «заказчик или другие покупатели конечной продукции проекта»

-Инвестор проекта

-Координационный совет

-Куратор проекта

-Команда проекта

-Команда управления проектом

-Руководитель проекта

+Потребители продукта проекта

-Инициатор проекта

-Заказчик проекта

| Код и наименование компетенции                                                           | Образовательный результат                                                                |
|------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| ПК-5.1: Определяет подразделения и исполнителей основных направлений работы с персоналом | Обучающийся знает: подразделения и исполнителей основных направлений работы с персоналом |

1. Правовой акт, регулирующий трудовые, социально-экономические, профессиональные отношения между работодателем и наемными работниками в организации, есть:
- а) трудовое соглашение;
  - б) трудовой договор;
  - в) коллективный договор;**
  - г) трудовой контракт;
  - д) личный листок работника.
2. Социальное партнерство – это ...
- а) отношения власти-подчинения в организации, давление на человека сверху, контроль над распределением материальных благ;
  - б) отношения, основанные на вырабатываемых в организации совместных ценностях, социальных нормах, установках поведения и регламентирующие действия работников без видимого принуждения;
  - в) отношения конструктивного взаимодействия основных субъектов современных экономических процессов путем согласования их интересов;**
  - г) отношения, основанные на купле-продаже и равновесии интересов продавца и покупателя;
  - д) кооперация и специализация управленческого труда.
3. Чем определяется эффективность систем управления персоналом организации:
- а) затратами на функционирование и развитие систем управления персоналом в организации;
  - б) потерями, связанными с формированием, распределением и использованием трудового потенциала организации;
  - в) сопоставлением результатов работы службы управления персоналом с затратами на функционирование системы управления персоналом;**
  - г) сопоставлением результатов работы предприятия с результатами работы подобных предприятий;
  - д) сопоставлением результатов работы службы управления персоналом с результатами работы отдела кадров.
4. Организационная культура – это ...
- а) отношения власти-подчинения в организации, давление на человека сверху, контроль над распределением материальных благ;
  - б) отношения, основанные на вырабатываемых в организации совместных ценностях, социальных нормах, установках поведения и регламентирующие действия работников без видимого принуждения;**
  - в) отношения, основанные на купле-продаже и равновесии интересов продавца и покупателя;
  - г) отношения в области делегирования полномочий;
  - д) применение на практике общих законов управления.
5. Какие качества и навыки нужны сотрудникам кадровой службы для успешного выполнения своих функций:
- а) компетентность в своей профессиональной области;**
  - б) знание всех деталей технологического процесса;
  - в) профессионализм в области управления организацией;
  - г) медицинское образование и опыт работы в этой сфере;
  - д) опыт работы в других областях деятельности.
6. В организационную структуру продвинутой службы управления персоналом в крупной организации входят перечисленные подразделения/отделы, за исключением:
- а) отдела кадров;
  - б) отдела подготовки кадров;
  - в) юридического отдела;**
  - г) отдела техники безопасности;
  - д) отдела социального развития предприятия.
7. Выберите из перечисленных ниже элементов те, которые не являются подсистемами системы управления персоналом:
- а) управление стандартизацией;**
  - б) управление нормированием;
  - в) нормативное обеспечение управления персоналом;
  - г) управление работой персонала;
  - д) управление техникой безопасности на производстве.
8. К обеспечивающим подсистемам системы управления персоналом относятся следующие подсистемы:
- а) линейного руководства;
  - б) управления транспортным обслуживанием производства;
  - в) информационного обеспечения;**
  - г) управления ресурсами;
  - д) хозяйственного обеспечения.
9. Что включает в себя система управления персоналом:
- а) функциональные подразделения;**

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| б) функциональные подразделения и их руководителей;<br><b>в) функциональные подразделения, их руководителей и линейных руководителей;</b><br>г) руководство производственными подразделениями организации;<br>д) только менеджеров высшего звена управления.<br>10. Главной задачей службы управления персоналом является достижение соответствия рабочей силы в организации рабочим местам...<br>а) с точки зрения их количественной сбалансированности;<br>б) с точки зрения их качественной сбалансированности;<br><b>в) с точки зрения их качественно-количественной сбалансированности;</b><br>г) с точки зрения удовлетворенности работников;<br>д) с точки зрения сбалансированности мотивации и потребностей работников.<br>11. Система целей управления персоналом является основой определения:<br>а) политики организации;<br>б) стратегии развития организации;<br><b>в) состава функций управления персоналом;</b><br>г) маркетинговой стратегии;<br>д) рынка сбыта продукции.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                    |
| ПК-5.2: Выбирает структуру и объем документооборота по основным направлениям работы с персоналом                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Обучающийся знает: структуру и объем документооборота по основным направлениям работы с персоналом |
| 1. Совокупность работ по документированию деятельности учреждения и по организации документов в нем – это ...<br>а) объект делопроизводства;<br><b>б) делопроизводство;</b><br>в) создание системы документации;<br>г) единая государственная система документации.<br>2. Совокупность взаимосвязанных документов, применяемых в определенной сфере деятельности, – это ...<br><b>а) система документации;</b><br>б) объект делопроизводства;<br>в) предмет делопроизводства;<br>г) единая государственная система документации.<br>3. Документационное обеспечение управления – это ...<br><b>а) деятельность аппарата управления, охватывающая вопросы документирования и организации работы с документами в процессе осуществления им управленческих функций;</b><br>б) правильно оформленные документы, отражающие весь спектр управленческой деятельности предприятия;<br>в) организация документооборота в учреждении;<br>г) комплекс основных положений, определяющих и регламентирующих организацию документируемых процессов на предприятии.<br>4. Согласно ГОСТ, делопроизводство – это ...<br>а) оформление документов, определяющих весь спектр управленческой деятельности предприятия;<br>б) правильность оформления документов, определяющих весь спектр управленческой деятельности предприятия;<br>в) совокупность работ по документированию деятельности учреждения и по организации документов в нем;<br><b>г) надлежащая организация документооборота в учреждении в соответствии с требованиями ГОСТ.</b><br>5. Стандартизация – это ...<br>а) сверка документов учреждения с требованиями ГОСТ;<br><b>б) процесс установления и применения правил с целью упорядочения деятельности в делопроизводстве;</b><br>в) сверка документов учреждения с фактическим наличием соответствующих материальных благ;<br>г) комплекс положений, определяющих организацию документов на предприятии.<br>6. Система документации, созданная по единым правилам и требованиям, – это:<br><b>а) унифицированная система документации;</b><br>б) ЕГСД;<br>в) ГОСТ;<br>г) объект делопроизводства.<br>7. Комплекс основных положений, определяющих и регламентирующих организацию процессов на предприятии, – это ...<br><b>а) ЕГСД: Единая государственная система делопроизводства;</b><br>б) ГОСТ; |                                                                                                    |

- в) объект делопроизводства;  
 г) унифицированная система документации.
8. Система документации – это ...  
**а) совокупность взаимосвязанных документов, применяемых в определенной сфере деятельности;**  
 б) совокупность всех документов, отвечающих требованиям ГОСТ;  
 в) совокупность всех документов, созданная в соответствии с ЕГСД;  
 г) оформление документов по единым правилам.
9. Что нельзя отнести к сфере делопроизводства?  
 а) оформление секретарем приказа о приеме на работу сотрудника;  
**б) оформление секретарем по просьбе начальника поздравительной телеграммы для его матери;**  
 в) оформление секретарем по просьбе начальника служебной записки в вышестоящую инстанцию;  
 г) оформление секретарем протокола совещания руководителей отделов.
10. Объект делопроизводства – это ...  
**а) оформление документов, отражающих весь спектр управленческой деятельности предприятия, а также организацию документооборота в учреждении;**  
 б) система документов, созданная на основе единых стандартов;  
 в) правила, определяющие организацию документируемых процессов на предприятии;  
 г) совокупность документов, применяемых в определенной сфере деятельности.
11. Где на документе следует располагать государственный герб Российской Федерации?  
 а) в верхнем поле;  
 б) по центру листа;  
 в) в правом верхнем углу;  
**г) в левом верхнем углу.**
12. В каком случае на документе не воспроизводится эмблема организации? а) если на документе уже помещен герб Российской Федерации;  
 б) если на документе уже помещен герб субъекта Российской Федерации;  
**в) если на документе уже помещен герб Российской Федерации или герб субъекта Российской Федерации;**  
 г) если организация не считает нужным помещать эмблему на документе.
13. Герб субъекта Российской Федерации помещается на бланках:  
 а) в верхнем поле;  
 б) по центру документа;  
 в) в правом верхнем углу;  
**г) в соответствии с правовыми актами субъектов Российской Федерации.**
14. Где помещается товарный знак или эмблема организации?  
 а) в верхнем левом углу;  
 б) в верхнем правом углу;  
 в) в центре верхнего поля;  
**г) в соответствии с уставом или положением организации.**
15. В каком случае оформляется код организации?  
 а) по желанию организации;  
**б) если такой код присвоен;**  
 в) если документ является исходящим;  
 г) если документ является особо важным.

ПК-6.2:  
 Содействует  
 определению  
 направлений  
 кадровой и  
 социальной  
 политики  
 организации  
 с учетом её  
 специфики и  
 социально-  
 экономического  
 положения

Обучающийся знает: основные направления кадровой и социальной политики организации с учетом её специфики и социально-экономического положения

#### **Примерные вопросы**

1. Как зависит кадровая политика предприятия от стратегии развития предприятия?  
 а) это два совпадающих, но не связанных между собой явления;  
**б) кадровая политика должна соответствовать стратегии развития предприятия;**  
 в) стратегия предприятия должна соответствовать кадровой политике;  
 г) кадровая политика – самостоятельное явление, которое не связано со стратегией развития предприятия.
2. Какая стратегия применяется на стадии формирования организации?  
 а) ограниченного или динамического роста;  
**б) предпринимательская;**

- в) прибыльности;  
г) ликвидационная.
3. Какая стратегия применяется на стадии роста организации?  
**а) ограниченного или динамического роста;**  
б) предпринимательская;  
в) прибыльности;  
г) снижения рисков.
4. Какому элементу формирования кадровой политики свойственно определение принципов, форм и сроков аттестации кадров?  
а) привлечение, отбор и оценка персонала;  
**б) повышение квалификации персонала и его переподготовка;**  
в) планирование потребности предприятия в персонале с учетом существующего кадрового состава;  
г) формирование политики заработной платы и социальных услуг.
5. Какому элементу формирования кадровой политики свойственно планирование мер по обеспечению уровня квалификации работников, соответствующего их личным возможностям и производственной необходимости?  
а) привлечение, отбор и оценка персонала;  
**б) повышение квалификации персонала и его переподготовка;**  
в) планирование потребности предприятия в персонале с учетом существующего кадрового состава;  
г) формирование политики заработной платы и социальных услуг.
6. Какому элементу формирования кадровой политики рекомендуется четкая разработка и внедрение систем заработной платы на предприятии?  
**а) при внедрении систем стимулирования персонала и рационализации затрат на персонал на предприятии;**  
б) при определении общей стратегии;  
в) при планировании потребности предприятия в персонале с учетом существующего кадрового состава;  
г) при привлечении, отборе и оценке персонала.
7. Какие меры рекомендуется реализовать при внедрении систем стимулирования персонала и рационализации затрат на персонал на предприятии?  
а) планирование затрат на персонал;  
б) разработка и внедрение систем заработной платы на предприятии;  
в) определение особенностей оплаты труда отдельных категорий работников, занятых на предприятии;  
**г) все перечисленные.**
8. Выделите объекты социальной политики государства ...  
а) общественные организации;  
**б) трудоспособное население;**  
в) объединения работодателей.
8. Объектом изучения в теории управления является...  
а) организация рабочего места;  
**б) организация как социальное устройство;**  
в) деятельность руководителя;  
г) процесс управления.
9. Какими мерами обеспечивается социальная эффективность трудовых ресурсов на предприятии:  
а) мерами, направленными на удовлетворение социально-экономических ожиданий, потребностей и интересов различных социальных групп экономического региона или работников отрасли;  
**б) мерами, направленными на удовлетворение социально-экономических ожиданий, потребностей и интересов административно-управленческого аппарата предприятия;**  
в) мерами, направленными на удовлетворение социально-экономических ожиданий, потребностей и интересов работников предприятия;  
г) мерами, направленными на удовлетворение прежде всего социально-экономических ожиданий, потребностей и интересов рабочих предприятия.
10. Трудовой потенциал – это ...  
а) часть населения, обладающая физическим развитием, умственными способностями и знаниями, которые необходимы для работы в экономике;  
б) совокупность духовных и физических способностей человека, которые он использует всякий раз, когда создает потребительную стоимость;  
**в) способность персонала организации при наличии у него определенных качественных характеристик и соответствующих социально-экономических, организационных условий достигать определенного конечного результата.**
11. Каковы основные показатели, характеризующие эффективность организации труда:  
а) стоимостные, годовой экономический эффект, выработка, рост производительности труда;  
б) стоимостные, трудовые, социальные, психологические, физиологические; в) улучшение условий труда, экономия численности, рост производительности труда, укрепление трудовой дисциплины;

- г) экономия численности, социальные, трудовые;  
 д) трудоемкость, производительность, условия труда, годовой экономический эффект, психологические;  
 е) стоимостные, трудовые, социальные.
12. Кадровое нововведение – это ...
- а) любое организованное решение, система, процедура или метод управления, существенно отличающиеся от сложившейся практики и впервые используемые в данной организации;
- б) целевая деятельность по внедрению новшеств, направленная на повышение уровня и способность кадров решать задачи эффективного функционирования и развития социально-экономических структур (организаций и их подразделений).**

## 2.2 Типовые задания для оценки навыкового образовательного результата

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |             |                                                                                                     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| УК-2.2:<br>проектную задачу,<br>определяет способы ее<br>решения средствами<br>проектного управления                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Формулирует | Обучающийся умеет: формулировать проектные задачи и определять способы их решения в HR-деятельности |
| Примерные задания                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |             |                                                                                                     |
| <p align="center"><b>Кейс для оптимизации системы работы с персоналом в проектных компаниях</b></p> <p align="center"><b>Кейс 1</b></p> <p align="center">Описание ситуации</p> <p>Характеристика организации:</p> <p>1 Профиль деятельности: компания занимается автоматизацией деятельности компаний на базе программ 1С, в части бухгалтерского учета и торговых операций. Численность персонала: 2 тыс. человек. Срок работы на рынке: более 10 лет.</p> <p>Общая ситуация: Компания имеет сеть региональных центров и на данный момент входит в ТОП 5 компаний, занимающихся автоматизацией учета на предприятиях на базе платформ 1С. Работа с персоналом в организации налажена.</p> <p>В настоящее время стратегия компании подлежит пересмотру, поскольку собственником поставлена задача вывести компанию в ТОП 10 на рынке IT-услуг. Структура компании построена по принципу холдинга: управляющая компания формирует стратегию и координирует ее реализацию. Филиалы являются полностью автономными и самостоятельно организуют свою деятельность. Работа в их подразделениях ведется по проектному принципу. Подразделения сформированы по направлениям внедрения автоматизированного учета.</p> <p>Большинство сотрудников проводит за работой на территории заказчика от 90 до 100% времени. При этом сотрудники разных подразделений практически не взаимодействуют, а некоторые даже не знакомы друг с другом. Будучи занятыми каким-то конкретным проектом, они практически не осведомлены о других реализованных и реализуемых компанией проектах и стратегии ее развития в целом.</p> <p>В части внутренней работы с персоналом общая политика компании, критерии оценки при подборе и прочее определяются отделом по работе с персоналом управляющей компании.</p> <p>Собственно, подбор, кадровое делопроизводство и адаптацию осуществляют специалисты по работе с персоналом в филиалах, в каждом из которых есть свой центр обучения программному обеспечению 1С. Каких-либо курсов, на которых совместно обучались бы работники разных филиалов, в компании нет.</p> <p>С принятием новой стратегии увеличится число реализуемых компанией проектов, возрастет их сложность. При этом специалистов, готовых руководить проектами, в компании явно недостаточно. Поскольку предоставляемые ею услуги являются специфическими, в качестве руководителей проектов целесообразно привлекать сотрудников, проработавших в компании не менее трех лет.</p> <p align="center"><i>Задача кейса 1</i></p> <p>Директору по персоналу поставлена задача обеспечить компанию достаточным количеством компетентных руководителей проектов в условиях изменения стратегии компании, увеличения числа проектов и расширения их тематики.</p> <p align="center"><b>Кейс 2</b></p> <p align="center">Описание ситуации</p> <p>Характеристика организации:</p> <p>Профиль деятельности: продажа разработанного программного обеспечения для автоматизации деятельности компаний по документообороту, внедрению инноваций, управлению идеями внутри организации и др. Численность персонала: 120 человек. Срок работы на рынке: 6 лет.</p> |             |                                                                                                     |

Общая ситуация: Компания работает на рынке успешно, имеет крупных клиентов с филиальной сетью. Деятельность организована по проектному принципу. На данный момент компания быстро развивается: выиграла тендеры на реализацию нескольких крупных проектов. Оперативное руководство проектами осуществляется руководителями компании, которые одновременно являются собственниками.

### Задача кейса 2

**Задание:** Начальнику службы управления персоналом поставлена задача – продумать новую систему назначения на позицию «руководитель проекта» и новую систему работы с персоналом.

### Варианты решения кейсов 1 и 2

Пригласить внешнего специалиста и провести бизнес-обучение действующих и потенциальных руководителей проектов по теме «Управление проектом», для того чтобы повысить общую эффективность работы и усилить кадровый потенциал компании при реализации новых проектов и стратегий.

Разработать систему аттестации персонала, работа которого с заказчиком организована по проектному принципу. Ежегодно проводить аттестацию и по ее результатам назначать руководителей проектов.

Разработать систему оценки кандидатов на позицию руководителя проекта. В качестве методов оценки использовать профессиональный тест, оценку «360 градусов» (руководители, подчиненные, коллеги), оценку клиентов или партнеров, интервью с руководителем.

Внедрить систему формирования и реализации планов профессионального развития (ППР), составляемых по итогам оценочных процедур.

Включать в ППР обучающие мероприятия, стажировки и действия по саморазвитию.

Внедрить автоматизированную систему взаимодействия сотрудников (оболочку по принципу интранета), включающую планы работ, этапы реализации проекта каждого из заказчиков, отчетность, новости компании, курсы для самоизучения и повышения квалификации, форумы по обмену опытом, онлайн-консультации.

Организовать систему стажировок персонала, в рамках которой сотрудники, реализующие проекты, могли бы расширить свой опыт по работе в проектах разной сложности и структуры под руководством более опытных коллег.

Разработать систему формирования и развития кадрового резерва, систему работы с персоналом, которая будет включать оценку персонала, подбор кандидатов на должности руководителей проектов, обучающие и развивающие мероприятия для резервистов.

Ввести систему открытых конкурсов на должность «руководитель проекта». Размещать информацию о конкурсе как во внутренних, так и во внешних источниках.

Формировать базу из всех желающих занять данную позицию. С теми, кто не пройдет конкурс, проводить индивидуальную работу по формированию требуемых навыков и приращению знаний. Постоянно размещать вакансию «руководитель проекта» на сайтах профессиональных ассоциаций и формировать банк кандидатов. Привлекать таковых с внешнего рынка для реализации отдельных проектов в статусе соруководителя для оценки возможности постоянного сотрудничества. Выделить критерии определения успешного руководителя проекта и в соответствии с ними обеспечить привлечение готового персонала с рынка труда.

Сформировать систему внутреннего обмена опытом и инновациями посредством развития интранет-форумов и телеконференций. Организовать школы обмена опытом для обеспечения включенности персонала в активную жизнь компании. Создать постоянно действующий семинар для руководителей проектов. Ежеквартально (по графику) собирать их всех на базе одного из учебных центров для обсуждения актуальных вопросов управления проектами в компании.

Создать систему единого кадрового резерва компании и ввести ротацию руководителей проектов между филиалами. Усовершенствовать работу с персоналом в организации.

Разработать конкурс для руководителей проектов. Его итоги подводить публично, с презентацией лучших проектов. Согласно разработанной системе выработать или выбрать и объединить в систему учебные и тренинговые курсы, на которые направлять для обучения потенциально способных кандидатов. В ходе серии групповых дискуссий управленческой команды выработать критерии оценки эффективности сотрудника, занимающего позицию руководителя проекта.

ПК-5.1: Определяет подразделения и исполнителей основных направлений работ с персоналом

Обучающийся умеет: определять подразделения и исполнителей основных направлений работ с персоналом

### Кейс 1. «Разделяй и работай»

#### Ситуация:

В проектом отделе информационной компании работали инженерами две женщины – Анастасия М. и Елена И. Они пришли в организацию одновременно, но стиль их работы сильно различался. Анастасия была

на редкость добросовестна, пунктуальна и требовала того же от подчиненных, к тому же не отказывалась от внеплановой работы. Елена, в свою очередь, работала нестабильно, периоды активности чередовались у нее со спадами настроения и работоспособности, она жаловалась на давление, сердцебиение, но на больничный никогда не ходила, объясняя это тем, что не хочет терять в зарплате. Руководитель всегда шел ей на уступки, зная, что может положиться на Анастасию. Когда Елена отказывалась от мелких поручений или в очередной раз ссыалась на плохое самочувствие, то начальник отдела передавал часть ее работы Анастасии. Причиной первых столкновений между сотрудницами послужили ошибки в работе Елены. Так как Анастасии приходилось доделывать некоторую часть работы за Елену, то она стала требовать качественного и своевременного ее исполнения. И хотя свои замечания и требования Анастасия высказала Елене без свидетелей, та сделала инцидент предметом обсуждений в отделе. Конфликт перерос в неприязнь коллег друг к другу. И их непосредственный руководитель, решив не лезть в женские дела, при первой возможности полностью разделил их функции и предложил Анастасии занять другое рабочее место в соседнем отделе. Анастасия отказалась выполнять другие функциональные задачи и потребовала, чтобы руководитель пересадила Елену в другой отдел, так как именно она отлынивает от работы и виновата в сложившейся ситуации.

#### *Вопросы и задания*

Разъясните позицию участников кейса. Кто, по Вашему мнению, в большей степени влияет на ситуацию? Есть ли ошибки в решениях руководителя? Какие? Как должны поступить участники, чтобы разрешить возникшую проблему? Предложите компании решение проблемы.

### **Кейс 2. «Проверяй, но доверяй»**

#### *Ситуация*

В компании «Бета» по производству шоколадной продукции после ухода начальника отдела технологии на его место была назначена Екатерина В., которая до этого работала ведущим специалистом. Но вообще-то кандидатов было двое: Екатерина В. и Элиза Н., которая занимала такую же должность, как и Екатерина. Обе имели одинаковый уровень знаний, умений и навыков, но вышестоящие руководители выбрали Екатерину, так как она дольше работала в организации. А у Элизы гораздо больше общий стаж работы. Через полгода стали появляться недостатки в работе Екатерины. По характеру она была очень скрупулезна и проверяла до точки все расчеты и отчеты сотрудников, так как никому не доверяла. В группе были очень квалифицированные сотрудники, которые сдавали все вовремя, и после первых проверок их работы было ясно, что они не допускают ошибок. Но даже спустя два месяца пребывания на должности Екатерина продолжала проверять отчеты опытных сотрудников и новичков и оставалась допоздна. В итоге накопилась усталость, она перестала успевать. Она не прислушивалась к коллегам и делала так, как считала нужным. Учитывая, что премиальные получали на весь отдел, а с отчетами все время запаздывали, руководство стало урезать премиальные на коллектив, а они выплачивались один раз в квартал. Екатерина отвечала на возмущение старых сотрудников тем, что она не может отдельно подавать их отчеты и отдельно результаты работы молодых сотрудников вышестоящему руководству, так как оно требует все одновременно. Поэтому задержки происходят не по ее вине, а потому что у новичков очень много ошибок, и все отчеты приходится задерживать. Следовательно, вполне справедливо, что отдел получает меньше премиальных, чем обычно.

#### *Вопросы и задания*

Кто из участников, по Вашему мнению, в большей степени влияет на ситуацию? Что можно сделать, чтобы руководство компании получало отчеты от отдела вовремя? Дайте рекомендации Екатерине: как наладить порядок подачи и проверки работы сотрудников отдела.

ПК-5.2: Выбирает структуру и объем документооборота по основным направлениям работы с персоналом

Обучающийся умеет: выбирать структуру и объем документооборота по основным направлениям работы с персоналом

#### *Примерные Задания*

1. Определите источники поступления документов в организацию? Ответ оформите в виде схемы.
2. Найдите в Интернете организационную структуру любого предприятия. Начертите схему движения приказов внутри этого предприятия.
3. Определите последовательность работы с входящими, внутренними и исходящими документами, выбрав необходимые действия из приведенных ниже операций:
  - отправка документа;
  - контроль исполнения документа;
  - проставление отметки о поступлении документа;
  - проставление отметки о направлении документа в дело;
  - определение сроков хранения документа;

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                         |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• исполнение документа;</li> <li>• составление проекта документа;</li> <li>• регистрация документа;</li> <li>• согласование проекта документа;</li> <li>• вскрытие конверта и проверка вложений;</li> <li>• подшивка документа в дело;</li> <li>• проверка правильности адресования;</li> <li>• заполнение регистрационной карточки;</li> <li>• передача документа исполнителю;</li> <li>• проверка правильности оформления документа;</li> <li>• передача документов руководителю;</li> <li>• подписание документа руководителем;</li> <li>• рассмотрение документа руководителем и фиксирование своего решения в резолюции;</li> <li>• предварительное рассмотрение (сортировка, разметка) документов. Ответ оформите в виде таблицы со столбцами: входящие документы, исходящие документы, внутренние документы.</li> </ul> <p>4. Расскажите об особенностях следующих делопроизводственных операций: предварительное рассмотрение и сортировка поступающих документов в приемную руководителя; подготовка документов для рассмотрения руководителем.</p> <p>5. Какие формы регистрации документов выделяются специалистами?</p> <p>6. Какие существуют отличия в регистрации внутренней, входящей и исходящей документации?</p> <p>7. Какие правила регистрации документов Вы знаете?</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                         |
| ПК-6.2:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Содействует определению основных направлений кадровой и социальной политики организации с учетом её специфики и социально-экономического положения | Обучающийся умеет: содействовать определению основных направлений кадровой и социальной политики организации с учетом её специфики и социально-экономического положения |
| <p><b>Примерные ситуационные задачи:</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Ситуационная задача 1</b></p> <p style="text-align: center;"><b>«Разработка организационно-экономических мероприятий по достижению стратегических целей управления персоналом»</b></p> <p><i>Описание ситуации.</i> Руководителями крупной швейной фабрики с численностью персонала 1150 человек, устойчивым финансовым положением и конкурентоспособной продукцией определены генеральная цель службы управления персоналом и общая стратегия управления персоналом. Генеральная цель службы управления персоналом – своевременное и достаточное обеспечение предприятия трудовым потенциалом (ТП) высокого качества. Общая стратегия управления персоналом направлена на повышение эффективности реализации и конкурентоспособности ТП предприятия путем активного использования имеющихся и создания перспективных возможностей реализации ТП, снижения удельной себестоимости развития персонала, внедрения современных технологий управления персоналом, активного привлечения молодых специалистов.</p> <p><i>Постановка задачи.</i> Разработайте организационно-экономические мероприятия, реализация которых позволит достичь долгосрочных целей по направления деятельности службы управления: обеспечение персонала, реализация и развитие ТП.</p> <p><i>Методические рекомендации.</i> Разработку организационно-экономических мероприятий рекомендуется проводить по функциям, выполняемым службой управления персоналом предприятия: подбор и отбор персонала, планирование потребности в персонале, обучение, мотивация, улучшение социально-психологического климата и т. д.</p> <p style="text-align: center;"><b>Кейс 1</b></p> <p>На крупном металлургическом комбинате занято около 30 тыс. человек. Комбинат формирует систему стратегического управления персоналом.</p> <p><b>Характеристика условий хозяйствования комбината на 5-летний период:</b> технологии основного производства останутся совместимы с применяемыми, электросталеплавильное производство получит качественное развитие за счет внедрения новых современных мощностей, жесткая конкуренция на рынке черных металлов и превышение предложения над спросом приведут к снижению мировых цен, рынок рабочей силы в ближайшие пять лет полностью обеспечит потребности предприятия по основным категориям производственного и управленческого персонала.</p> <p style="text-align: center;"><b>Текущее состояние трудового потенциала</b></p> |                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                         |

*Демографическая структура персонала:* средний возраст производственного персонала превышает 45 лет; персонала аппарата управления производством - 49 лет; руководящего персонала общекорпоративного управления — 37 лет.

*Профессионально-квалификационная структура* - для производственного персонала характерен монопрофессионализм (около 58%), сопровождающийся устареванием знаний; 70% персонала общекорпоративного управления подготовлены по программам повышения квалификации либо имеют базовую подготовку, отвечающую современным требованиям.

*Корпоративная культура предприятия* не имеет целенаправленного управляемого развития и представляет собой совокупность трансформированных моделей поведения, свойственных социалистическому способу хозяйствования, и моделей поведения, характерных для капиталистических производственных отношений на уровне управления предприятием.

Управление персоналом в целом находится в стадии совершенствования и внедрения современных технологий управления персоналом. Необходимо дальнейшее развитие системы УЧР.

#### **Задания:**

1. Определите тип кадровой политики предприятия. Аргументируйте ответ.
2. Исходя из предполагаемых условий хозяйствования комбината и нынешнего состояния трудового потенциала, разработать общую стратегию управления персоналом на 5-летний период, отразив в ней желаемое состояние трудового потенциала через 5 лет по всем пяти разделам, характеризующим текущее состояние трудового потенциала: демографическому, профессионально-квалификационному, уровню корпоративной культуры, социальному статусу персонала, состоянию системы управления персоналом.

#### **Решение:**

На описываемом предприятии, на мой взгляд, присутствует пассивная кадровая политика. Ее характеристики следующие:

- 1) руководство организации не имеет четкой программы действий относительно персонала, кадровая работа сводится к ликвидации негативных последствий;
- 2) отсутствует приказ кадровых потребностей, средств оценки труда и персонала, диагностики кадровой ситуации в организации;
- 3) действия руководства при подобной кадровой политике работает в режиме экстренного реагирования на возникающие конфликтные ситуации, которые стремится погасить любыми средствами, часто не пытаясь понять причины возникновения конфликтной ситуации и ее возможные последствия.

Это подтверждает то, что корпоративная культура является смесью социалистических и капиталистических принципов управления. То есть руководство организации не стремится урегулировать «хаос», а живет в нем.

2. Стратегия управления персоналом через 5 лет:

Демографическая структура персонала - средний возраст персонала, в т.ч. управленческого, станет ниже, около 30-35 лет.

Профессионально-квалификационный состав – повышается уровень квалификации производственного персонала, от монопрофессионализма к специализации.

Уровень корпоративной культуры - корпоративная культура развита. Ей свойственны положительные черты социалистического и капиталистического моделей хозяйствования.

Социальный статус персонала – высокий, престижно работать на данном предприятии.

Состояние системы управления персоналом - развитая. Разработаны регламенты, нормативные документы, понятны цели, задачи, методы и проч.

#### **Кейс 2**

Концерн «Калина» является косметической компанией, выпускающей и предлагающей своим потребителям в России, странах Европы и СНГ большое разнообразие косметической продукции и бытовой химии. Миссия Компании - создание лидирующих брендов на рынке косметики и парфюмерии.

«Мне нравится бамбуковой палкой лупить человека» Владелец «Калины» Тимур Горяев сделал свою компанию лидером косметического рынка, построив ее по армейскому принципу. Но для конкуренции с глобальными корпорациями одной дисциплины может оказаться мало.

Как у всякой компании, которую возглавляет менеджер, увлеченный процедурами, у концерна «Калина» есть корпоративный кодекс. Там, например, написано: «... не приветствуется установление личных взаимоотношений с подчиненными и обращение с подчиненными, которое может быть отмечено другими как неделовое».

Еще в концерне издана своя синяя книга, в которой для каждого расписаны «приоритеты» – главные показатели, по которым оцениваются результаты деятельности, по два-три на человека. Работе над приоритетами предписано отводить не меньше 75% времени. За невыполнение плана по приоритетам лишают премии. За перевыполнение не хвалят, потому что ведь в «Кодексе» написано – подвиги никому не нужны. Выполняй то, что указано в инструкции, и будешь получать указанную в договоре зарплату. О всяких

строгостях и говорить нечего: дресскод, за опоздание на работу – штраф, на обед – тридцать минут в отведенное тебе время.

**Задания:**

1. Определите тип кадровой политики предприятия. Аргументируйте ответ.
2. Оцените правила Кодекса, представленные в ситуации, эффективны ли они? Предложите альтернативу.

**Решение:**

На предприятии присутствует реактивная кадровая политика, признаками которой являются следующие факторы:

- при осуществлении политики данного типа руководство организации стремится контролировать факторы, свидетельствующие о возникновении негативных ситуаций в отношениях с кадрами, и причины их возникновения. Такими факторами являются: конфликтные ситуации, отсутствие мотивации к производительному труду, отсутствие высококвалифицированной рабочей силы для решения задач, стоящих перед организацией. В этих условиях администрация предпринимает меры по устранению негативных факторов и стремится понять причины, приведшие к возникновению кризисной ситуации. Службы кадров в таких организациях, как правило, обладают средствами для выявления подобной ситуации и принятия экстренных мер. Минусом такой политики является недостаточная прогнозируемость возникновения кадровых проблем в среднесрочной перспективе деятельности компании.

Правила, заключенные в кодексе, похожи на сжатую пружину. Чем сильнее ее закручиваешь, тем сильнее будет эффект раскручивания, т.е. реакция, когда сдерживающие силы ослабнут. Нельзя только сдерживать и пресекать своих сотрудников. Где мотивация? Где вознаграждение за успехи? Где похвала? Всего этого нет в кодексе компании. На мой взгляд, в современных условиях, когда на первый план выходит человеческий ресурс, такие правила попросту неприемлемы.

Альтернативой может стать применение адекватного свода правил который наряду с «наказаниями», будет использовать и поощрения.

УК-2.2: Формулирует проектную задачу, определяет способы ее решения средствами проектного управления

Обучающийся владеет: в формулировании проектных задач, определении способов их решения средствами проектного управления в HR -деятельности

**Примерный Кейс**

В ОАО «РЖД» подготовили проект оздоровительного центра. Компания имеет большое количество работников, для организации отдыха и оздоровления сотрудников и их семей в ОАО сформирован департамент социальной сферы. В соответствии с утвержденной инвестиционной программой компании проекты строительства оздоровительных центров относят к проектам, связанным с обновлением и модернизацией объектов санитарно-курортного лечения и отдыха.

Потребности на входе: неудовлетворение сотрудников компании и руководства качеством и стоимостью отдыха; имеющихся оздоровительных центров недостаточно. Строительство нового, кроме того, - еще и вопрос престижа компании.

Результат на выходе: удовлетворение потребностей сотрудников компании в качественном отдыхе и оздоровлении, эффективно действующий и коммерчески привлекательный объект компании, способный улучшить ее имидж.

Проект реализуется в рамках существующих ограничений и возможностей ресурсного обеспечения. На этапе экономического кризиса рассматриваются вопросы финансирования проекта по схеме государственно-частного партнерства. Этот случай можно рассматривать как функциональное, так и системное представление проекта. С точки зрения функционального направления это удовлетворение потребностей сотрудников, с точки зрения системного – получение качественно нового объекта с инновационными технологиями лечения и отдыха.

Для данного проекта необходимо обозначить основные ограничения: разделить группу ограничений по критерию управляемого и неуправляемого (жесткого) влияния; определить основные заинтересованные стороны проекта, распределить их по категориям воздействия на проект, построить матрицу власти / интересов заинтересованных лиц.

**Примерные задания**

1. Используя алгоритм, представленный в табл.1 составить описание проекта «Автоматизация процесса подбора персонала на массовые профессии».
2. Используя алгоритм, представленный в табл.1 составить описание проекта «Развитие сотрудников через геймификацию».

## Алгоритм описания проектов

| № п/п | Вопрос                                                                                                                       | Ответ                                                                                                                                                                   |
|-------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | Зачем вам нужен проект?                                                                                                      | Необходимо четко сформулировать причины, по которым необходимо создавать логистический проект, какие недостатки вы устраните по завершению проекта                      |
| 2     | Что вы получите в результате выполнения проекта?                                                                             | Указать какой вы хотите получить конечный результат                                                                                                                     |
| 3     | Получите ли вы (нужно ли получить) еще какие-то результаты?                                                                  | Ответив на первый вопрос, вы определились, каких результатов собираетесь добиться. Однако вы можете планировать и решение других проблем. Следует указать каких именно. |
| 4     | Какие задачи специально выведены за рамки проекта?                                                                           | Следует исключить из объема работ некоторые операции и промежуточные результаты, которые могут быть получены в ходе выполнения проекта.                                 |
| 5     | Есть ли в проекте какие либо упущения, не совпадает ли он в чем-то с другими проектами, возможен ли пересмотр рамок проекта? | Упущения, совпадения и другие аспекты, которые могут возникнуть в процессе проектирования, необходимо учитывать и, при необходимости, пересматривать рамки проекта.     |
| 6     | Из каких предположений (если они есть) вы исходите?                                                                          | Необходимо учитывать все предположения, которые возникают в ходе проектирования логистической системы.                                                                  |
| 7     | Возможно ли появление серьезных проблем?                                                                                     | Сложности возникают всегда. Поэтому составьте возможные перечень проблем, которые могут возникнуть при проектировании.                                                  |
| 8     | Существуют ли какие-то особые условия, диктуемые заказчиком или обстоятельствами?                                            | Обычно заказчик устанавливает срок завершения проекта и оговаривает стоимость логистического проекта. Данные условия необходимо учитывать.                              |

|                 |             |             |
|-----------------|-------------|-------------|
| Дата завершения | Исполнитель | Согласовано |
|                 |             |             |

|                                                                       |                                            |                                                                                                                 |
|-----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ПК-5.1:<br>подразделения<br>исполнителей<br>направлений<br>персоналом | Определяет<br>и<br>основных<br>работы<br>с | Обучающийся владеет: методами определения подразделений и исполнителей основных направлений работы с персоналом |
|-----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

## Задание 1

Численность рабочих в цехе 450 чел., норма управляемости для мастеров – 45 чел., для старших мастеров – 90 чел., для начальников участков – 225 чел., включая всех работников. Определить численность линейных руководителей и общую численность управленческого персонала в цехе.

Решение:

$450 / 45$  (число мастеров) +  $450 / 90$  (число ст.мастеров) +  $450 / 225$  (число начальников участков) =  $10 + 5 + 2 = 17$  чел. – общая численность управленческого персонала, а 15 чел. – численность линейных руководителей, т.е. мастеров и ст.мастеров

## Задание 2

Среднесписочная численность работающих на предприятии 2100 чел. В течение года уволено по разным причинам 250 чел., в т.ч. по личному желанию и за нарушения 180 чел. Принято на работу – 230 чел. Рассчитать коэффициенты оборота: по приему, увольнению, текучести кадров.

Решение:

Коэффициент оборота по приему есть отношение кол-ва принятых к среднесписочной численности персонала (в процента), т.е.  $K = 230 / 2100 = 11\%$

Коэффициент оборота по выбытию есть отношение всех уволенных к среднесписочной численности работников (в процентах), т.е.  $K = 250 / 2100 = 12\%$

Коэффициент текучести есть отношение уволенных по собственному желанию и за нарушения трудовой дисциплины к среднесписочной численности работников (в процентах), т.е.  $K = 180 / 2100 = 8,6\%$

Ответ: 11%, 12%, 8,6%

#### Задание 3

Рассчитать потребность во внешнем наборе, если можно перевести из других структурных подразделений 10 чел. Планируется увеличить объем выпуска продукции на 20% при неизменном уровне производительности труда. Численность базового периода – 360 чел.

Решение:

Если производительность труда не увеличивается, то прирост численности будет пропорционален приросту объема выпуска, т.е. 20%.

$$ДЧ = 360 \times 0,2 = 72 \text{ чел.}$$

$$72 - 10 = 62 \text{ чел} - \text{потребность во внешнем наборе}$$

Ответ: 62 чел.

#### Задание 4

Численность работников на начало года составляла 300 чел. В течение года принято – 25 чел. Выбыло: на пенсию – 10 чел., по сокращению штатов – 12 чел., по собственному желанию – 20 чел. Рассчитайте среднесписочную численность, а также показатели движения кадров – коэффициенты по приему, выбытию и текучести.

Решение:

$$\text{Среднеспис.} = (300 + 300 + 25 - 10 - 12 - 20) / 2 = 292 \text{ чел.}$$

$$К_{\text{по приему}} = 25 / 292 = 8,6\%$$

$$К_{\text{по выбытию}} = (10 + 12) / 292 = 6,9\%$$

$$К_{\text{текучести}} = 20 / 292 = 6,9\%$$

Ответ: 8,6%, 11%, 6,9%

#### Задание 5

Рассчитать численность рабочих по нормам обслуживания, если количество агрегатов в цехе – 48, норма обслуживания – 5 чел., режим работы непрерывный, номинальный фонд рабочего времени одного рабочего в год – 265 дней, реальный – 230 дней.

Решение:

$$Ч = ((48 \times 3) / 5) \times (265 / 230) = 33 \text{ чел.}$$

Ответ: 33 чел.

#### Задание 6

Численность работников цеха на начало квартала составляла 552 чел., плановая среднеквартальная численность 560 чел. Определить дополнительную потребность в кадрах на квартал с учетом среднеквартального выбытия в размере 8% и потребность во внешнем наборе кадров, если 5 человек можно перевести из других цехов.

Решение:

$$\text{Дополнительная потребность составляет: } (560 / 552) \times 100 + 8\% = 9,45\%$$

$$552 / 100 \times 9,45 = 52 \text{ чел.} - \text{дополнительная потребность в кадрах на квартал.}$$

$$\text{Потребность по внешнему набору} - 52 - 5 = 47 \text{ чел.}$$

Ответ: 47 чел.

#### Задание 7

Рассчитать численность персонала в плановом периоде, если объем производства возрастает на 8,5%, а производительность труда на 6%. Численность базовая – 480 чел.

Решение:

$$i_{\text{пт}} = i_{\text{q}} / i_{\text{ч}} \text{ и } i_{\text{ч}} = 1,085 / 1,06 = 1,024$$

$$Ч_{\text{пл}} = 1,024 \times 480 = 491 \text{ чел.}$$

Ответ: численность в плановом периоде – 491 чел.

#### Задание 8

Базовая численность персонала составила 1200 чел. В плановом периоде намечено увеличить объем выпуска продукции на 18%, фонд заработной платы на 12%, среднюю зарплату на 10%. Определить возможный рост производительности труда и плановую численность персонала.

Решение:

$$i_{\text{зп}} = i_{\text{фзп}} / i_{\text{ч}} \text{ и } i_{\text{ч}} = i_{\text{фзп}} / i_{\text{зп}} \text{ и } i_{\text{ч}} = 1,12 / 1,1 = 1,018$$

$$Ч_{\text{пл}} = 1,018 \times 1200 = 1222 \text{ чел.}$$

$$i_{\text{пт}} = i_{\text{q}} / i_{\text{ч}} \text{ и } i_{\text{пт}} = 1,18 / 1,018 = 1,159$$

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                       |  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| $(i = 1 + \% / 100)$<br>$ДПТ = 1,159 \times 100 - 100 = 15,9\%$<br>Ответ: рост производительности труда – 15,9%, плановая численность – 1222 чел.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                       |  |
| <p>Задание 9</p> <p>Трудоемкость годовой производственной программы – 620000 нормо/часов, годовой фонд рабочего времени одного рабочего – 1760 час. Плановый процент выполнения норм – 105%. Предприятие работает в две смены. Определить расстановочную и списочную численность рабочих, если номинальный фонд рабочего времени – 260 дней, а реальный – 245 дней.</p> <p>Решение:</p> <p><math>Ч = Тпр</math> (время, необходимое для выполнения производственной программы = отношению трудоемкости к плановому коэффициенту выполнения норм) / <math>Тпф</math> (полезный фонд времени одного работника), т.е.</p> <p><math>Тпр = 620000 / 1,05 = 590476,2</math> нормо/часов</p> <p><math>Чяв = 590476,2 / 1760 = 336</math> чел.</p> <p><math>Чспис = 336 \times (260/245) = 356</math> чел.</p> <p><math>Чрасст. = 356 / 2 = 178</math> чел. в смену</p> <p>Ответ: 178 чел – расстановочная численность, списочная – 356 чел.</p> |                                                                                                                                                                       |  |
| <p>Задание 10</p> <p>Определить списочную численность персонала, если явочная численность составляет 230 чел., номинальный фонд рабочего времени одного рабочего – 255 дней, реальный – 235 дней.</p> <p>Решение:</p> <p><math>Кпересч. = 255 / 235 = 1,085</math></p> <p><math>Чспис = 230 \times 1,085 = 250</math> чел.</p> <p>Ответ: списочная численность – 250 чел.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                       |  |
| ПК-5.2: Выбирает структуру и объем документооборота по основным направлениям работы с персоналом                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Обучающийся владеет: методами выбора структуры и объема документооборота по основным направлениям работы с персоналом                                                 |  |
| <p>Задание 1. Когда документ готовится в ответ на какой-то запрос, или подготавливаемое письмо является ответом на другое письмо используется ... “Ссылка на регистрационный номер и дату документа”?</p> <p>Ответ: реквизит</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                       |  |
| <p>Задание 2. В тех случаях, если затруднено определение места составления или издания документа по реквизитам "Наименование организации" или "Справочные данные об организации" оформляется ... "Место составления или издания документа"?</p> <p>Ответ: реквизит</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                       |  |
| <p>Задание 3. «УТВЕРЖДАЮ Директор ЗАО "Пилот" Подпись А.В. Петров 23.09.2023» Какой реквизит оформляется таким образом в документе, когда утверждение происходит должностным лицом?</p> <p>Ответ: гриф утверждения</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                       |  |
| <p>Задание 4. «УТВЕРЖДЕНЫ решением Совета директоров от 12.01.2023 №2» Какой реквизит оформляется таким образом в документе, если “Правила внутреннего трудового распорядка” утверждаются решением Совета директоров.</p> <p>Ответ: гриф утверждения</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                       |  |
| <p>Задание 5. В каком месте документа располагают гриф утверждения документа?</p> <p>Ответ: В правом верхнем углу</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                       |  |
| ПК-6.2: Содействует определению основных направлений кадровой и социальной политики организации с учетом её специфики и социально-экономического положения                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Обучающийся владеет: способами определения основных направлений кадровой и социальной политики организации с учетом её специфики и социально-экономического положения |  |
| <p>Задание 1.</p> <p>Выберите сферу деятельности для создания и функционирования нового предприятия с учетом финансово-экономических и политических российских реалий.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                       |  |

Сформулируйте кадровую политику и ее особенности на каждом этапе жизненного цикла предприятия (с учетом расширения объемов и сферы деятельности предприятия) по следующим пунктам:

- цели кадровой политики;
- организационная структура управления;
- корпоративная культура и ее особенности;
- общая характеристика работников (личные и деловые качества, знания, навыки и опыт);
- система оплаты труда;
- численность рабочих групп;
- система мотивации;
- организация процесса повышения квалификации работников и т. п.

Жизненный цикл предприятия включает в себя шесть этапов:

- создание инициативной группы;
- целеполагание;
- разработка структуры и определение функций;
- создание механизма функционирования предприятия;
- завоевание рынка;
- тиражирование проектов.

Менеджеру по персоналу необходимо помнить, что важнейшими факторами успеха и обеспечения конкурентоспособности наукоемких производств являются персонал и система кадрового менеджмента. Именно квалифицированные кадры определяют уровень технических решений, прогрессивность технологий, производительность и многое другое. Поэтому система кадрового менеджмента должна быть всецело ориентирована на реализацию разработанной кадровой стратегии.

## **2.2. Перечень вопросов для подготовки обучающихся к промежуточной аттестации**

### **Вопросы для экзамена по дисциплине «Управление проектами в HR-деятельности»**

1. Понятия «Проект» и «Управление проектом». Принципы управления проектами.
2. Методы управления проектами.
3. Стандарты управления проектами
4. Проект как система. Системный подход к управлению проектами
5. Цели проекта (SMART-критерии в целеполагании). Генеральная цель и миссия проекта.
6. Требования к проекту, предъявляемые заказчиком и различными органами власти.
7. Окружение проекта и особенности влияния различных факторов.
8. Участники проекта и примеры реализуемых проектов и их участников на железнодорожном транспорте.
9. Структура проекта. Отраслевые особенности структур проектов.
10. Программы, проекты и задачи.
11. Основные характеристики проекта.
12. Жизненный цикл и фазы проекта.
13. Особенности управления проектами в HR-деятельности.
14. Области проектного управления.
15. Принципы классификации проектов.
16. Проекты по информационным системам.
17. Управленческие проекты.
18. Мультипроекты и особенности их реализации.
19. Правовые формы институционализации предпринимателей.
20. Договорное регулирование проектной деятельности.
21. Обеспечение качества проекта
22. Контроль качества проекта
23. Фаза завершения проекта.
24. Закрытие контрактов проекта.
25. Функции сетевого анализа в планировании проекта.
26. Анализ критического пути.
27. Определение длительности проекта при неопределенном времени выполнения операций.
28. Распределение ресурсов.
29. Разработка расписания проекта.
30. Роль коммуникаций в проекте.
31. Планирование управления коммуникациями в проекте.

32. Коммуникационные технологии управления проектами.
33. Управление ожиданиями стейкхолдеров проекта.
34. Конфликты и их разрешение.
35. Типы контрактов в проектной деятельности.
36. Организация подрядных торгов
37. Ближнее окружение проекта.
38. Дальнее окружение проекта.
39. Комплексное воздействие факторов внешней среды на проект.
40. Состав кадровой документации.
41. Правила оформления управленческих документов. Состав реквизит в документах. Требования к оформлению реквизитов документов.
42. Требования к бланкам документов и оформлению документов. Требования к изготовлению, учету, использованию и хранению бланков с воспроизведением Государственного герба РФ, гербов субъектов РФ.
43. Основные документы, регламентирующие управление персоналом. Правила внутреннего распорядка.
44. Организационная культура предприятия и особенности его кадровой политики.
45. Особенности реализации целей кадровой политики в сильных организационных культурах.
46. Понятие социальные технологии, ее роль в управлении персоналом.
47. Опосредованные методы руководства персоналом как важный принцип организационной культуры предприятия.
48. Эффективность организации как субъекта управления.
49. Организационная культура предприятия и особенности его кадровой политики.
50. Особенности реализации целей кадровой политики в сильных организационных культурах.

**Примерные темы курсовых работ  
по дисциплине «Управление проектами в HR-деятельности»**

1. Разработка организационной структуры службы управления персоналом
2. Совершенствование кадрового и делопроизводственного обеспечения системы управления персоналом
3. Совершенствование информационного и технического обеспечения системы управления персоналом
4. Совершенствование технологии выработки решений по управлению персоналом
5. Формирование кадровой политики организации
6. Совершенствование системы стратегического управления персоналом
7. Разработка стратегии управления персоналом
8. Совершенствование кадрового планирования в организации
9. Разработка оперативного плана работы с персоналом
10. Совершенствование процесса определения потребности в персонале
11. Совершенствование организационного механизма проведения отбора персонала
12. Проектирование системы управления адаптацией персонала
13. Разработка системы обучения персонала (подготовки, переподготовки и повышения квалификации)
14. Проектирование взаимоотношений организации с учебными заведениями и центрами подготовки кадров
15. Проектирование системы планирования трудовой карьеры работника
16. Проектирование системы контроля и регулирования деловой карьеры сотрудника
17. Совершенствование организационной культуры
18. Совершенствование планирования затрат на персонал организации
19. Совершенствование организационного механизма проведения оценки процессов рекрутинга
20. Проектирование системы оценки удовлетворенности сотрудников
21. Проектирование в компании системы культуры целеполагания (OKR)
22. Совершенствование системы проведения статистических расчетов по персоналу
23. Совершенствование системы корпоративной культуры в компании
24. Совершенствование программы адаптации в Российских и зарубежных компаниях
25. Проектирование системы оценки цифрового потенциала предприятия

### 3. Методические материалы, определяющие процедуру и критерии оценивания сформированности компетенций при проведении промежуточной аттестации

#### Критерии формирования оценок по ответам на вопросы, выполнению тестовых заданий

- оценка **«отлично»** выставляется обучающемуся, если количество правильных ответов на вопросы составляет 100 – 90% от общего объема заданных вопросов;
- оценка **«хорошо»** выставляется обучающемуся, если количество правильных ответов на вопросы – 89 – 76% от общего объема заданных вопросов;
- оценка **«удовлетворительно»** выставляется обучающемуся, если количество правильных ответов на тестовые вопросы – 75–60 % от общего объема заданных вопросов;
- оценка **«неудовлетворительно»** выставляется обучающемуся, если количество правильных ответов – менее 60% от общего объема заданных вопросов.

#### Критерии формирования оценок по результатам выполнения заданий

**«Отлично/зачтено»** – ставится за работу, выполненную полностью без ошибок и недочетов.

**«Хорошо/зачтено»** – ставится за работу, выполненную полностью, но при наличии в ней не более одной негрубой ошибки и одного недочета, не более трех недочетов.

**«Удовлетворительно/зачтено»** – ставится за работу, если обучающийся правильно выполнил не менее 2/3 всей работы или допустил не более одной грубой ошибки и двух недочетов, не более одной грубой и одной негрубой ошибки, не более трех негрубых ошибок, одной негрубой ошибки и двух недочетов.

**«Неудовлетворительно/не зачтено»** – ставится за работу, если число ошибок и недочетов превысило норму для оценки «удовлетворительно» или правильно выполнено менее 2/3 всей работы.

*Виды ошибок:*

- *грубые ошибки: незнание основных понятий, правил, норм; незнание приемов решения задач; ошибки, показывающие неправильное понимание условия предложенного задания.*
- *негрубые ошибки: неточности формулировок, определений; нерациональный выбор хода решения.*
- *недочеты: нерациональные приемы выполнения задания; отдельные погрешности в формулировке выводов; небрежное выполнение задания.*

#### Критерии формирования оценок по результатам дискуссии

**«Отлично»** (5 баллов) – обучающийся показал глубокие знания материала по поставленным вопросам, грамотно, логично его излагает, структурировал и детализировал информацию, информация представлена в переработанном виде.

**«Хорошо»** (4 балла) – обучающийся твердо знает материал, грамотно его излагает, не допускает существенных неточностей в ответ на вопросы, представляет наглядный материал, помогающий слушателям запомнить основные пункты выступления.

**«Удовлетворительно»** (3 балла) – обучающийся имеет знания основного материала по поставленным вопросам, но не усвоил его деталей, допускает отдельные неточности.

**«Неудовлетворительно»** (0 баллов) – обучающийся допускает грубые ошибки в ответе на поставленные вопросы, демонстрирует отсутствие необходимой информации в работе.

#### Критерии формирования оценок по выполнению курсовой работы

**«Отлично»** (5 баллов) – получают обучающиеся, оформившие работу в соответствии с предъявляемыми требованиями, в которой отражены все необходимые результаты проведенного анализа без арифметических ошибок, сделаны обобщающие выводы и предложены рекомендации, а также грамотно ответившие на все встречные вопросы преподавателя.

**«Хорошо»** (4 балла) – получают обучающиеся, оформившие работу в соответствии с предъявляемыми требованиями, в которой отражены все необходимые результаты проведенного анализа, сделаны обобщающие выводы и предложены рекомендации. При этом при ответах на вопросы преподавателя обучающийся допустил не более одной грубой ошибки или двух негрубых ошибок.

**«Удовлетворительно»** (3 балла) – получают обучающиеся, оформившие работу в соответствии с предъявляемыми требованиями, в которой отражены все необходимые результаты проведенного анализа, сделаны обобщающие выводы и предложены рекомендации. При этом при ответах на вопросы преподавателя обучающийся допустил две-три грубые ошибки или четыре негрубых ошибок.

**«Неудовлетворительно»** (0 баллов) – ставится за работу, если число ошибок и недочетов превысило норму для оценки «удовлетворительно».

Виды ошибок:

- грубые: неумение сделать обобщающие выводы и выявить основные тенденции; неправильные расчеты.
- негрубые: неточности в выводах по оценке основных тенденций; неточности в формулах и определениях различных категорий.

### Критерии формирования оценок по экзамену

**«Отлично»** (5 баллов) – обучающийся демонстрирует знание всех разделов изучаемой дисциплины: содержание базовых понятий и фундаментальных проблем; умение излагать программный материал с демонстрацией конкретных примеров. Свободное владение материалом должно характеризоваться логической ясностью и четким видением путей применения полученных знаний в практической деятельности, умением связать материал с другими отраслями знания.

**«Хорошо»** (4 балла) – обучающийся демонстрирует знания всех разделов изучаемой дисциплины: содержание базовых понятий и фундаментальных проблем; приобрел необходимые умения и навыки, освоил вопросы практического применения полученных знаний, не допустил фактических ошибок при ответе, достаточно последовательно и логично излагает теоретический материал, допуская лишь незначительные нарушения последовательности изложения и некоторые неточности. Таким образом данная оценка выставляется за правильный, но недостаточно полный ответ.

**«Удовлетворительно»** (3 балла) – обучающийся демонстрирует знание основных разделов программы изучаемого курса: его базовых понятий и фундаментальных проблем. Однако знание основных проблем курса не подкрепляется конкретными практическими примерами, не полностью раскрыта сущность вопросов, ответ недостаточно логичен и не всегда последователен, допущены ошибки и неточности.

**«Неудовлетворительно»** (0 баллов) – выставляется в том случае, когда обучающийся демонстрирует фрагментарные знания основных разделов программы изучаемого курса: его базовых понятий и фундаментальных проблем. У экзаменуемого слабо выражена способность к самостоятельному аналитическому мышлению, имеются затруднения в изложении материала, отсутствуют необходимые умения и навыки, допущены грубые ошибки и незнание терминологии, отказ отвечать на дополнительные вопросы, знание которых необходимо для получения положительной оценки.