

Кафедра

Управления

---

Б1. О.13

ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ (СРЕДСТВА)

|                                  |                               |
|----------------------------------|-------------------------------|
| Учебная дисциплина               | Управление персоналом проекта |
| По направлению подготовки        | 38.04.02 «Менеджмент»         |
| Профиль (программа магистратуры) | «Управление проектом»         |
| Форма обучения                   | Очная                         |

Оценочные материалы (средства) дисциплины рассмотрены (актуализированы) и утверждены на заседании кафедры

Протокол заседания № 10 от « 15 » мая 2026 г.

Заведующий кафедрой Никитина Наталья Викторовна

## Оглавление

|                                                                                                                                                                          |  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| 1. ПЕРЕЧЕНЬ КОМПЕТЕНЦИЙ И ЭТАПЫ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ В ПРОЦЕССЕ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ.....                                                                                   |  |
| 2. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ (СРЕДСТВА) ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ И ОЦЕНКИ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ, ОБЕСПЕЧИВАЮЩИХ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ В ПРОЦЕССЕ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ..... |  |
| 3. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ (СРЕДСТВА) ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ.....                                                                             |  |
| 4. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ.....                                |  |
| 5. ДИАГНОСТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ОЦЕНКИ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ УРОВЕНЬ СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИЙ.....                                                 |  |
| 6. ЛИСТ СОГЛАСОВАНИЯ.....                                                                                                                                                |  |

# 1. ПЕРЕЧЕНЬ КОМПЕТЕНЦИЙ И ЭТАПЫ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ В ПРОЦЕССЕ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Оценочные материалы (средства) сформированы в соответствии с ФГОС ВО по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент», утвержденного приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от «12» августа 2020 г. № 952.. В соответствии с матрицей компетенций основной профессиональной образовательной программы «Управление проектом» в процессе обучения по дисциплине «Управление персоналом проекта» происходит формирование закрепленных за дисциплиной компетенций обучающихся. Оценка сформированности компетенций на каждом этапе обучения происходит через оценку планируемых результатов обучения по дисциплине (знаний, умений, навыков).

| Результаты освоения образовательной программы (компетенции)                                                                         | Индикаторы достижения компетенции                                                                                                                              | Планируемые результаты обучения по дисциплине                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Этапы формирования компетенции (семестры, темы)                                                                                | Оценочные средства                                                                 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>УК-3.</b> Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели | <b>У К - 3 . 1 .</b><br>Организует работу персонала проекта, используя современные подходы к управлению; распределяет полномочия и поручения членам коллектива | <b>Знать:</b><br>методологические основы управления персоналом организации; современные подходы к управлению персоналом организации, особенно в нестандартных ситуациях, обусловленных деятельностью организации;<br><b>Уметь:</b><br>координировать и направлять усилия сотрудников для достижения целей организации, обеспечивать необходимые уровни профессионализма и результативности | Семестр 4<br><b>Тема 1.</b> Система управления персоналом организации.<br><b>Тема 3.</b> Стратегическое управление персоналом. | <b>Тема 1; 3</b><br>Участие в семинаре-дискуссии<br><br><b>Тема 3</b> Устный опрос |

|  |                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                         |                                                                                                                       |
|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |                                                                                                                                                                | <p>ти их деятельности;<br/> <b>Владеть:</b><br/> навыками распределения полномочий и поручений членам коллектива;<br/> оперативного реагирования на возможные изменения в системе управления персоналом.</p> <p><b>Знать:</b><br/> основные правила и условия организации управления персоналом; подходы по формированию кадровой политики организации на основе имеющегося отечественного и зарубежного опыта, определяющие план действий для достижения поставленной цели;</p> <p><b>Уметь:</b><br/> принимать стратегические решения, направленные на повышение эффективности работы персонала</p> | <p>Семестр 4<br/> <b>Тема 2.</b>Кадровая политика и стратегия организации.<br/> <b>Тема 3.</b> Стратегическое управление персоналом</p> | <p><b>Тема 2</b><br/> Практическое задание<br/> <b>Тема 3</b><br/> Устный опрос<br/> Участие в семинаре-дискуссии</p> |
|  | <p><b>УК-3.2.</b><br/> Разрабатывает кадровую стратегию для достижения высокого уровня профессионализма персонала с целью эффективности реализации проекта</p> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                         |                                                                                                                       |

|  |  |                                                                                                                                                                                                                                    |  |  |
|--|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|
|  |  | <p>организации, осуществлять контроль и оперативное сопровождение их реализации;</p> <p><b>Владеть:</b> современными методами выбора приоритетных стратегических направлений управления персоналом для целей развития бизнеса.</p> |  |  |
|--|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|

## 2. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ (СРЕДСТВА) ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ И ОЦЕНКИ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ, ОБЕСПЕЧИВАЮЩИХ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ В ПРОЦЕССЕ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

### Практическая работа

#### Тема 2 «Кадровая политика и стратегия организации»

##### Кейс «Кадровая политика»

**Ситуация 1.** Фабрика представляет собой группу компаний: «Альфа» занимается сбытом продукции, «Бета» специализируется на производстве бумаги, «Вега» управляет имущественным комплексом. Было решено разделить фабрику на три самостоятельных юридических лица, так как за ней числилась кредиторская задолженность, а шла подготовка к процедуре акционирования. Служба персонала, состоящая из четырех человек, стала следовать следующим принципам кадровой политики:

- поддерживать профессионализм каждого сотрудника;
- создавать необходимые условия для работы каждого сотрудника;
- ориентировать персонал на цели и задачи бизнеса;
- научить персонал следовать правилам компании.

Кадровая политика была выстроена таким образом, что каждый сотрудник принимал все правила и нормы работы, выполнял поставленные задачи. В компании было принято Положение о премировании. Но оно распространялось лишь на сотрудников отдела продаж. Премии начислялась за поступление денежных средств в текущем месяце от новых клиентов (0,1 %), либо от прежних, либо от тех, которые уходили к другим компаниям, но вернулись

(0,05 %). Также были введены дополнительные коэффициенты за выполнение индивидуального плана работ и плана всего отдела. Кроме премий, сотрудники отдела продаж, получали доплаты за выполнение обязанностей временно отсутствующих, за работу в праздничные и выходные дни, за сверхурочные и за совмещение должностей. Стало понятно, что показали работы у сотрудников, на которых не распространялся локальный акт (Положение о премировании), стали снижаться.

**Задание 1.** Описать есть ли, по Вашему мнению, недочеты в системе мотивации персонала

**Задание 2.** Объясните с чем связано, что у части сотрудников показатели работы стали хуже

**Задание 3.** Какие изменения в кадровой политике можно принять, чтобы стимулировать сотрудников, не числящихся в отделе продаж?

| Варианты ответов                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Толкование                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Кандидат считает, что недочетов в системе мотивации нет. Снижение показателей результативности зависит от многих факторов, поэтому связывать его с тем, что премию получают только сотрудники отдела продаж, нельзя. Решение компании премировать отдел продаж и поставить их бонусы в зависимость от прибыли вполне разумное. Остальные отделы ничего не продают, значит, и премировать их нет оснований.                                                                               | Можно согласиться, что на снижение результативности труда влияют многие факторы. Но, по сути, в своем ответе соискатель не предложил решения проблемы. Кандидат формально подошел к выполнению задания и подготовил неглубокий ответ. Возможно, он будет и работать так же. |
| 2. По мнению соискателя, такая система вознаграждения совершенно не справедлива и вполне закономерно, что у остальных сотрудников просто снизилась мотивация к работе после такого положения о премировании. Это главный недостаток в системе мотивации, и его нужно исправить. Соискатель дает критические замечания, но предлагает способы исправления выявленных недостатков.                                                                                                            | <i>Ваше толкование?</i>                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 3. Претендент на должность предлагает решение, которое учитывает интересы обеих сторон – работника и работодателя. Позиция компании вполне понятна, так как именно от отдела продаж зависит, будет ли реализована продукция. Но такой подход не совсем правильный. Продажи зависят и от качества производимой продукции. А качество обеспечивает своей работой весь персонал. Положение о премировании в компании должно быть одно, но оно может предусматривать разные варианты начисления | <i>Ваше толкование?</i>                                                                                                                                                                                                                                                     |

|                                                  |                  |
|--------------------------------------------------|------------------|
| бонусной части для разных категорий сотрудников. |                  |
| 4. Ваш вариант ответа                            | Ваше толкование? |

### Кейс «Кадровая стратегия и ее роль в карьерном росте сотрудников»

**Ситуация 1.** В плановом отделе государственной организации сформировался слаженный и дружный коллектив. Все пришли в отдел практически одновременно, и у всех была одинаковая зарплата. Руководитель распределял нагрузку между сотрудниками равномерно (насколько было возможно), и в коллективе по этому поводу никогда не было недовольства, все считали, что все справедливо. Через полтора года одна сотрудница отдела изменила свое отношение к работе. При этом явных причин для этого не было. Но она стала часто брать отгулы, отказываться выполнять поручения по разным причинам. Имея ребенка, постоянно брала «больничные листы». Когда поставили новую программу автоматизации и учета, она не очень вникала в разъяснения специалиста о принципах работы этой системы. А затем постоянно обращалась к коллегам за помощью, чтобы совершить элементарные действия в программе. Параллельно она очень активно проводила свою политику дружбы по отношению к руководителю. То принесет угощения, то заглянет к нему поболтать на пару минут, то сделает комплимент. А недавно объявила во всеуслышание, что поступила в университет, чтобы развиваться по карьерной лестнице. На что руководитель отреагировал одобрительно. В коллективе у многих сотрудников уже было высшее образование, а некоторые имели степень магистра или кандидата наук. Два специалиста недавно получили сертификаты, пройдя курсы повышения квалификации. Но у всех складывалось впечатление, что перспектива роста есть только у нее. В результате в коллективе начались волнения. Сотрудники то и дело говорили о своей коллеге и о руководителе. Многие считали, что они больше имеют прав на карьерный рост.

**Задание 1.** Дайте оценку сложившейся ситуации.

**Задание 2.** Можно ли в данном случае сказать, что необходимо пересмотреть кадровую стратегию

**Задание 3.** Какие необходимы действия менеджеру по персоналу в данной ситуации

| Варианты ответов                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Толкование                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. По мнению претендента на должность, сотрудница ведет себя обоснованно. Не обязательно нужно высшее образование или два, чтобы обладать лидерскими качествами и быть достойным расти по карьерной лестнице. Желание показывать свое расположение руководителю может быть вполне искренним. И не все это делают с корыстными целями. | Такой ответ вовсе не свидетельствует о том, что соискатель будет так же вести себя по отношению к коллективу и руководителю, как героиня кейса. Скорее, он очень терпим к различным проявлениям человеческого поведения. Проявляет готовность к взаимодействию с другими членами общества. |
| 2. Соискатель предлагает руководителю отдела                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Ваше толкование?                                                                                                                                                                                                                                                                           |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                         |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|
| <p>поговорить с сотрудницей, узнать, чего она действительно хочет. Если она считает, что ее можно повысить, то она должна продемонстрировать это своей эффективной работой. Но, как видно из сюжета, она игнорирует обучение по новой программе и мешает коллегам. В коллективе растет напряжение, так как, судя по всему, там все заслуживают повышения. А эта сотрудница только начала учиться, значит, есть более достойные, чем она</p>                                                                               |                         |
| <p>3. Ситуация рассматривается соискателем в целом, он отправляет к локальным документам компании о карьерном росте. Если такие нормы есть, то все волнения и слухи можно быстро прекратить, объяснив каждому, какие у них возможности. Если их нет, то нужно разработать. Прогнозировать ситуацию можно, но нужно учитывать позицию каждого сотрудника. Если повысят сотрудницу, то кто-то из коллектива может уволиться. Если повысят кого-то из коллектива, то реакция сотрудницы может быть самой непредсказуемой</p> | <p>Ваше толкование?</p> |
| <p>4. Ваш вариант ответа</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <p>Ваше толкование?</p> |

#### **Кейс «Кадровая политика в условиях сокращения штата сотрудников »**

**Ситуация 1.** На крупном текстильном предприятии дела шли вполне успешно. Завод был построен в 70-е XX века, но сумел перестроиться под рыночные отношения. В связи с активным развитием новейших технологий конкуренты стали вытеснять с рынка эту некогда процветающую компанию. Многие заказчики и постоянные покупатели текстильной продукции ушли к другим производителям. В результате за последние восемь месяцев количество заказов уменьшилось, и в связи с этим появились перебои с поступлением наличных денег. Поэтому руководство решило сократить часть персонала. На совещании совета директоров было принято решение: завершить уже намеченные договорные сделки, а затем из расчета сокращения заявок от потребителей провести расчеты, что и сколько придется урезать. На основе полученных данных вычислить излишек рабочей силы и начать увольнения. По убеждению владельцев завода мера была временной, так как через полгода они планировали занять новую нишу на рынке сбыта, что при хорошем развитии потребовало бы обратной работы с персоналом – набора новых сотрудников. Собственники и директор завода рассматривали эту меру как возможность очистить коллектив от «устаревших работников» и «вливать новую кровь в коллектив». Работникам решили пока ничего не сообщать. Но информация все равно просочилась, и сотрудники начали реагировать. По неизвестным причинам, машины перестали работать, красители красить, ткани ткаться, темп работы крайне снизился, многие ушли на больничный, а другие просто не вышли без объяснения причин на работу. Производительность



резко упала. Дирекция оказалась в сложном положении, ей была непонятна причина, так как она была уверена, что сотрудники ничего не знают. Она поручила руководителю отдела кадров разрешить ситуацию, переговорить с профсоюзом и наладить обстановку.

**Задание 1.** Как Вы оцениваете действия собственников и директора завода?

**Задание 2.** Как, по Вашему мнению, нужно было поступить коллективу?

**Задание 3.** Обоснуйте свое решение.

### **Критерии оценивания практической работы**

**оценка «отлично»** выставляется обучающемуся, если изложение материала логично, грамотно, без ошибок; свободное владение профессиональной терминологией; умение высказывать и обосновать свои суждения; обучающийся дает четкий, полный ответ, организует связь теории с практикой.

**оценка «хорошо»** выставляется обучающемуся, если ответы на вопросы зафиксированы недостаточно полно и понятно; грамотно излагает материал; ориентируется в материале, владеет профессиональной терминологией, осознанно применяет теоретические знания для решения кейса, но содержание и форма ответа имеют отдельные неточности; ответ правильный, полный, с незначительными неточностями или недостаточно полный.

**оценка «удовлетворительно»** выставляется обучающемуся, если обучающийся излагает материал неполно, непоследовательно, допускает неточности в определении понятий, в применении знаний для решения кейса, не может доказательно обосновать свои суждения;

**оценка «неудовлетворительно»** выставляется обучающемуся, если отсутствуют необходимые теоретические знания; допущены ошибки в определении понятий, искажен их смысл, не решен кейс; в ответе проявляется незнание основного материала учебной программы, допускаются грубые ошибки в изложении, не может применять знания для решения кейса.

### **Примерные темы для подготовки к семинару-дискуссии**

#### **Тема 1. Система управления персоналом организации.**

1. Современные концепции управления персоналом предприятия.
2. Принципы и функции системы управления персоналом
3. Система мотивации в компании
4. Проблемы в организации эффективной системы управления персоналом
5. Этапы развития управления персоналом и их характеристики, концепции, стратегии
6. Цели и задачи управления персоналом в условиях развития организации
7. Факторы влияющие на системное управление персоналом предприятия.
8. Актуальные проблемы отечественной науки и практики управления персоналом
9. Основополагающие концепции, базисные теоретические подходы к управлению человеческими ресурсами и капиталом.
10. Модели управления персоналом современной организации
11. Кадровая стратегия и ее роль в системе управления персоналом
12. Процесс формирования целей системы управления персоналом
13. Контроль и координация кадровой работы в системе управления персоналом организации

14. Управление конфликтами в системе управления персоналом организации

### **Тема3. Стратегическое управление персоналом**

1. Факторы стратегического управления персоналом
2. Кадровый потенциал организации и его роль в стратегии развития организации
3. Стратегия развития организации и ее взаимосвязь с кадровой стратегией
4. Экономико-правовой механизм управления персоналом проекта
5. Стратегия развития персонала, его обучение и переподготовка
6. Прогноз спроса на персонал, его качество, количество, квалификация, специальность, структура
7. Работа с кадровым резервом персонала и ее стратегическая роль в управления организацией.
8. Основные подходы при формировании стратегии управления персоналом
9. Стратегический план организационно-технических мероприятий по реализации кадровой политики
10. Концепция деловой активности организации и ее роль в разработке кадровой стратегии
11. Подходы к выработке стратегии управления человеческими ресурсами в организации

#### **Критерии оценивая выступления на семинаре-дискуссии:**

**оценка «отлично»** выставляется обучающемуся, если он выступил развернуто по теме или по нескольким темам, активно участвовал в обсуждении и дополнял ответы других обучающихся или задавал им дополнительные вопросы;

**оценка «хорошо»** выставляется обучающемуся, если он выступил развернуто по теме, дополнял выступления других обучающихся или ответил кратко на ряд вопросов;

**оценка «удовлетворительно»** выставляется обучающемуся, если он кратко выступил по теме или просто дополнял ответы других обучающихся, задавал им дополнительные вопросы;

**оценка «неудовлетворительно»** выставляется обучающемуся, если он не смог выступить по теме, ответить правильно на заданный вопрос, либо не отвечал на вопросы и не участвовал в их обсуждении.

#### **Темы для устного опроса**

### **Тема 3. Стратегическое управление персоналом**

1. Персонал и конкурентоспособность организации
2. Современные стратегии управления персоналом: достоинства и недостатки
3. Стратегическое управление персоналом: подходы и методы
4. Управление персоналом как наука и ее понятийно-категориальный аппарат
5. Основные концепции управления персоналом.
6. Персонал и конкурентоспособность организации.
7. Современные модели управления персоналом.
8. Стратегия управления персоналом.

9. Факторы среды управления персоналом.
10. Функции управления персоналом.
11. Принципы управления.
12. Методы управления Классификация методов управления персоналом
13. Административные методы в управлении персоналом: достоинства и недостатки.
14. Экономические методы управления персоналом: основные особенности.
15. Социально-психологические методы управления персоналом: их специфика и разновидности.

#### **Критерии оценивая устного ответа:**

оценка «отлично» выставляется обучающемуся, если он ответил развернуто на два заданных вопроса и аргументированно ответил на дополнительные вопросы;

оценка «хорошо» выставляется обучающемуся, если он ответил развернуто на один из заданных вопросов или ответил кратко на ряд вопросов;

оценка «удовлетворительно» выставляется обучающемуся, если он кратко ответил на один из задаваемых вопросов и частично ответил на дополнительные;

оценка «неудовлетворительно» выставляется обучающемуся, если он не смог ответить правильно на заданный вопрос, и не отвечал на дополнительные вопросы.

### **3. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ (СРЕДСТВА) ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

#### **ОЦЕНКА ЗНАНИЙ ОБУЧАЮЩИХСЯ НА ЗАЧЕТЕ**

##### **Список вопросов для подготовки к зачету**

**УК-3.** Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели

**УК-3.1.** Организует работу персонала проекта, используя современные подходы к управлению; распределяет полномочия и поручения членам коллектива

**Обучающийся знает:** методологические основы управления персоналом организации; современные подходы к управлению персоналом организации, особенно в нестандартных ситуациях, обусловленных деятельностью организации.

1. Управление персоналом как система. Краткая характеристика основных элементов системы управления персоналом.
2. Типология концепций управления персоналом: экономический тип, органический тип, гуманистический тип.
3. Новые требования к персоналу в современных условиях.
4. Принципы и методы управления персоналом.
5. Закономерности управления персоналом в проектах.
6. Различие деятельности отделов кадров и службы управления персоналом.
7. Методы построения системы управления персоналом
8. Субъекты управления персоналом.
9. Функции службы управления персоналом.
10. Кадровое, делопроизводственное, информационное, техническое обеспечение системы управления персоналом.
11. Стратегия управления персоналом как основа кадровой политики. Значение разработки и задачи кадровой политики.

12. Этапы планирования кадровой политики: нормирование; программирование; мониторинг.
13. Факторы внешней и внутренней среды, влияющие на формирование кадровой политики.
14. Кадровая политика и ее виды: пассивная; реактивная; превентивная; активная, а также открытая и закрытая.

**УК-3.** Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели

**УК-3.2.** Разрабатывает кадровую стратегию для достижения высокого уровня профессионализма персонала с целью эффективности реализации проекта

**Обучающийся знает:** основные правила и условия организации управления персоналом; подходы по формированию кадровой политики организации на основе имеющегося отечественного и зарубежного опыта, определяющие план действий для достижения поставленной цели.

1. Кадровая политика на разных стадиях развития организации.
2. Планирование потребности в персонале, источники планирования потребности персонале.
3. Задачи и уровни кадрового планирования.
4. Этапы и виды кадрового планирования.
5. Подходы по формированию кадровой политики организации на основе имеющегося на основе имеющегося отечественного и зарубежного опыта
6. Сущность и задачи определения требований к кандидатам.
7. Цель и задачи набора персонала. Методы набора персонала.
8. Этапы и методы отбора персонала. Организация приема персонала. Соблюдение правовых норм при приеме.
9. Сущность, цели и этапы адаптации персонала.
10. Распределение обязанностей между линейными руководителями и специалистами по управлению персоналом.
11. Техники и инструменты управления персоналом проекта.
12. Современные способы управления персоналом проекта.
13. Распределение функций и задач управления персоналом в проектах.
14. Лидерство в управлении персоналом проекта.
15. Делегирование полномочий при управлении проектами.

#### ОЦЕНКА УМЕНИЙ И НАВЫКОВ ОБУЧАЮЩИХСЯ НА ЗАЧЕТЕ

**УК-3.** Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели.

**УК-3.1.** Организует работу персонала проекта, используя современные подходы к управлению; распределяет полномочия и поручения членам коллектива

**Обучающийся умеет:** координировать и направлять усилия сотрудников для достижения целей организации, обеспечивать необходимые уровни профессионализма и результативности их деятельности;

**Обучающийся владеет:** навыками распределения полномочий и поручений членам коллектива; оперативного реагирования на возможные изменения в системе управления персоналом.

**Оценка достижения** обучающимся запланированного результата обучения осуществляется по результатам участия в семинаре-дискуссии, выполнения практических работ (участия в кейс-стади) и ответах на устные вопросы в которых ему необходимо продемонстрировать навыки оперативного реагирования на возможные изменения в системе управления персоналом.

**УК-3.** Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели

**УК-3.2.** Разрабатывает кадровую стратегию для достижения высокого уровня профессионализма персонала с целью эффективности реализации проекта

**Обучающийся умеет:** принимать стратегические решения, направленные на повышение эффективности работы персонала организации, осуществлять контроль и оперативное сопровождение их реализации;

**Обучающийся владеет:** современными методами выбора приоритетных стратегических направлений управления персоналом для целей развития бизнеса

**Оценка достижения** обучающимся запланированного результата обучения осуществляется по результатам участия в семинаре-дискуссии, выполнения практических работ (участия в кейс-стади) и ответах на устные вопросы в которых ему необходимо продемонстрировать навыки разработки стратегических решений, направленных на повышение эффективности работы персонала организации.

#### **4. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ**

##### **ПРОЦЕДУРА ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ**

Для оценки результатов обучения по дисциплине учебным планом предусмотрен зачет проводимый в форме устного ответа на теоретический вопрос.

При выставлении итоговой оценки по дисциплине учитываются результаты текущего контроля, отражающего сформированность практических умений и навыков обучающегося. Во время обучения обучающиеся участвуют в разных мероприятиях текущего контроля: выполняют практические работы (решают кейс-стади), отвечают на устные вопросы и участвуют в семинаре-дискуссии.

##### **КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИЙ**

| Планируемые результаты обучения<br>(показатели достижения заданного уровня освоения компетенций) | Критерии оценивания результатов обучения |   |   |   |   |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|---|---|---|---|
|                                                                                                  | 1                                        | 2 | 3 | 4 | 5 |

| Планируемые<br>результаты обучения<br>(показатели<br>достижения<br>заданного уровня<br>освоения<br>компетенций)                                                                                                   | Критерии оценивания результатов обучения |                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                   | 1                                        | 2                                                                                                                                                                                                                    | 3                                                                                                                                                                                                                                                            | 4                                                                                                                                                                                                                                                                           | 5                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>УК-3.</b> Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели                                                                               |                                          |                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>УК-3.1.</b> Организует работу персонала проекта, используя современные подходы к управлению; распределяет полномочия и поручения членам коллектива                                                             |                                          |                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Знать:</b><br>методологические основы управления персоналом организации; современные подходы к управлению персоналом организации, особенно в нестандартных ситуациях, обусловленных деятельностью организации; | Не знает                                 | Фрагментарные знания методологических основ управления персоналом организации; современные подходы к управлению персоналом организации, особенно в нестандартных ситуациях, обусловленных деятельностью организации; | Общие, но не структурированные знания методологических основ управления персоналом организации; современные подходы к управлению персоналом организации, особенно в нестандартных ситуациях, обусловленных деятельностью организации                         | Сформированное, но содержащее отдельные пробелы знание методологических основ управления персоналом организации; современные подходы к управлению персоналом организации, особенно в нестандартных ситуациях, обусловленных деятельностью организации                       | Сформированное систематизированное прочное знание методологических основ управления персоналом организации; современные подходы к управлению персоналом организации, особенно в нестандартных ситуациях, обусловленных деятельностью организации |
| <b>Уметь:</b><br>координировать и направлять усилия сотрудников для достижения целей организации, обеспечивать необходимые уровни профессионализма и результативности их деятельности;                            | Не умеет                                 | Частично освоенное умение координировать и направлять усилия сотрудников для достижения целей организации, обеспечивать необходимые уровни профессионализма и результативности их деятельности;                      | В целом освоенное, но не подкрепляемое знаниями и самостоятельностью реализации умение координировать и направлять усилия сотрудников для достижения целей организации, обеспечивать необходимые уровни профессионализма и результативности их деятельности; | В целом сформированное и самостоятельно реализуемое, но не всегда интеллектуально обоснованное умение координировать и направлять усилия сотрудников для достижения целей организации, обеспечивать необходимые уровни профессионализма и результативности их деятельности; | Успешно сформированные, самостоятельно и осознанно реализуемое умение координировать и направлять усилия сотрудников для достижения целей организации, обеспечивать необходимые уровни профессионализма и результативности их деятельности;      |
| <b>Владеть:</b> навыками распределения                                                                                                                                                                            | Не владеет                               | Фрагментарно сформированные                                                                                                                                                                                          | В целом сформированные                                                                                                                                                                                                                                       | Сформированные, но не                                                                                                                                                                                                                                                       | Успешно сформированные,                                                                                                                                                                                                                          |

| Планируемые<br>результаты обучения<br>(показатели<br>достижения<br>заданного уровня<br>освоения<br>компетенций)             | Критерии оценивания результатов обучения |                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                             | 1                                        | 2                                                                                                                                                         | 3                                                                                                                                                                                                  | 4                                                                                                                                                                                        | 5                                                                                                                                                                                                         |
| полномочий и поручений членам коллектива; оперативного реагирования на возможные изменения в системе управления персоналом. |                                          | навыки владения распределения полномочий и поручений членам коллектива; оперативного реагирования на возможные изменения в системе управления персоналом. | е, но реализуемые на элементарном уровне навыки владения распределения полномочий и поручений членам коллектива; оперативного реагирования на возможные изменения в системе управления персоналом. | устойчивые в сложных ситуациях навыки владения распределения полномочий и поручений членам коллектива; оперативного реагирования на возможные изменения в системе управления персоналом. | устойчивые, технологически грамотно реализуемые навыки владения распределения полномочий и поручений членам коллектива; оперативного реагирования на возможные изменения в системе управления персоналом. |

**УК-3.** Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели

**УК-3.2.** Разрабатывает кадровую стратегию для достижения высокого уровня профессионализма персонала с целью эффективности реализации проекта

|                                                                                                                                                                                                                                                         |          |                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Знать:</b> основные правила и условия организации управления персоналом; подходы по формированию кадровой политики организации на основе имеющегося отечественного и зарубежного опыта, определяющие план действий для достижения поставленной цели; | Не знает | Фрагментарные знания основные правила и условия организации управления персоналом; подходы по формированию кадровой политики организации на основе имеющегося отечественного и зарубежного опыта, определяющие план действий для достижения поставленной цели; | Общие, но не структурированные знания основные правила и условия организации управления персоналом; подходы по формированию кадровой политики организации на основе имеющегося отечественного и зарубежного опыта, определяющие план действий для достижения поставленной цели; | Сформированное, но содержащее отдельные пробелы знание основных правил и условий организации управления персоналом; подходы по формированию кадровой политики организации на основе имеющегося отечественного и зарубежного опыта, определяющие план действий для достижения поставленной цели; | Сформированное систематизированное прочное знание основных правил и условий организации управления персоналом; подходы по формированию кадровой политики организации на основе имеющегося отечественного и зарубежного опыта, определяющие план действий для достижения поставленной цели; |
| <b>Уметь:</b> принимать стратегические решения, направленные на                                                                                                                                                                                         | Не умеет | Частично освоенное умение принимать стратегические                                                                                                                                                                                                             | В целом освоенное, но не подкрепляемое знаниями и                                                                                                                                                                                                                               | В целом сформированное и самостоятельно                                                                                                                                                                                                                                                         | Успешно сформированные, самостоятельно и осознанно                                                                                                                                                                                                                                         |

| Планируемые результаты обучения (показатели достижения заданного уровня освоения компетенций)                                         | Критерии оценивания результатов обучения |                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                               |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                       | 1                                        | 2                                                                                                                                                                 | 3                                                                                                                                                                                                         | 4                                                                                                                                                                                                                                      | 5                                                                                                                                                                                                             |
| повышение эффективности работы персонала организации, осуществлять контроль и оперативное сопровождение их реализации;                |                                          | решения, направленные на повышение эффективности работы персонала организации, осуществлять контроль и оперативное сопровождение их реализации;                   | самостоятельно реализации умение принимать стратегические решения, направленные на повышение эффективности работы персонала организации, осуществлять контроль и оперативное сопровождение их реализации; | реализуемое, но не всегда интеллектуально обоснованное умение принимать стратегические решения, направленные на повышение эффективности работы персонала организации, осуществлять контроль и оперативное сопровождение их реализации; | реализуемое умение принимать стратегические решения, направленные на повышение эффективности работы персонала организации, осуществлять контроль и оперативное сопровождение их реализации;                   |
| <b>Владеть:</b> современными методами выбора приоритетных стратегических направлений управления персоналом для целей развития бизнеса | Не владеет                               | Фрагментарно сформированные навыки владения современными методами выбора приоритетных стратегических направлений управления персоналом для целей развития бизнеса | В целом сформированные, но реализуемые на элементарном уровне навыки владения современными методами выбора приоритетных стратегических направлений управления персоналом для целей развития бизнеса       | Сформированные, но не устойчивые в сложных ситуациях навыки владения современными методами выбора приоритетных стратегических направлений управления персоналом для целей развития бизнеса                                             | Успешно сформированные, устойчивые, технологически грамотно реализуемые навыки владения современными методами выбора приоритетных стратегических направлений управления персоналом для целей развития бизнеса |

### КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

При выставлении итоговой оценки за дисциплину необходимо учитывать результаты текущего контроля и критерии оценивания сформированности компетенций.

Оценка «**зачтено**» выставляется обучающемуся, если:

- при ответе на теоретический вопрос были продемонстрированы глубокие, систематизированные и прочные знания (в соответствии с критериями сформированности компетенций), умения логично и обоснованно излагать материал, быстро ориентироваться в дополнительных вопросах и давать полные ответы; допустимы в ответе незначительные неточности в применении терминов и недостаточно быстрая ориентация в знаниях при ответе на дополнительные вопросы;



- обучающийся участвовал во всех видах текущего контроля и получал по ним максимальные баллы и/или отметки «хорошо».
- Все вышеперечисленное говорит о сформированности запланированных компетенций.

Оценка «**незачтено**» выставляется обучающемуся, если:

- при ответе на теоретический вопрос было продемонстрировано поверхностное владение материалом и фрагментарные знания, отсутствие стройного и логично выстроенного ответа, затруднение в употреблении терминов и приведении примеров, плохая ориентация в материале при ответе на дополнительные вопросы;
- обучающийся участвовал во всех мероприятиях текущего контроля, часто сдавал работу с нарушением сроков и получал по ним в основном удовлетворительные отметки.
- Все вышеперечисленное говорит о несформированности запланированных компетенций.

## **5. ДИАГНОСТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ОЦЕНКИ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ УРОВЕНЬ СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИЙ**

**Компетенция УК-3. Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели**

**Знать:** методологические основы управления персоналом организации; современные подходы к управлению персоналом организации, особенно в нестандартных ситуациях, обусловленных деятельностью организации; основные правила и условия организации управления персоналом; подходы по формированию кадровой политики организации на основе имеющегося отечественного и зарубежного опыта, определяющие план действий для достижения поставленной цели;

**Уметь:**

координировать и направлять усилия сотрудников для достижения целей организации, обеспечивать необходимые уровни профессионализма и результативности их деятельности; принимать стратегические решения, направленные на повышение эффективности работы персонала организации, осуществлять контроль и оперативное сопровождение их реализации

**Владеть:**

навыками распределения полномочий и поручений членам коллектива; оперативного реагирования на возможные изменения в системе управления персоналом; современными методами выбора приоритетных стратегических направлений управления персоналом для целей развития бизнеса.

### **Задания закрытого типа**

**Задание 1. Функции управления персоналом проекта представляют собой:**

- а) комплекс направлений и подходов работы с кадрами, ориентированный на удовлетворение производственных и социальных потребностей предприятия;
- б) комплекс направлений и подходов по повышению эффективности функционирования предприятия;
- в) комплекс направлений и подходов по увеличению уставного фонда организации;
- г) комплекс направлений и подходов по совершенствованию стратегии предприятия;
- д) комплекс направлений и мероприятий по снижению себестоимости продукции.

**Ответ: а**

**Задание 2 Целью какой школы было создание универсальных принципов управления:**

- а) школа научного управления;
- б) классическая школа или школа административного управления;
- в) школа человеческих отношений;
- г) школа науки о поведении;
- д) школа науки управления или количественных методов.

**Ответ: б**

**Задание 3 Кадровый потенциал проекта – это:**

- а) совокупность работающих специалистов, устраивающихся на работу, обучающихся и повышающих квалификацию с отрывом от производства;
- б) совокупность работающих специалистов;
- в) совокупность устраивающихся на работу;
- г) совокупность обучающихся и повышающих квалификацию с отрывом от производства;
- д) совокупность перемещающихся по служебной лестнице.

**Ответ: а**

**Задание 4 Какая теория мотивации относится к процессуальным теориям?**

- а) теория нужд А. Маслоу;
- б) теория ожидания В. Врума;
- в) теория приобретенных потребностей Д. МакКлеланда;
- г) теория существования, связи и роста К. Альдерфера;
- д) теория двух факторов Ф. Гецберга.

**Ответ: б**

**Задание 5 Теория усиления Б. Ф. Скиннера основанная на таком положении:**

- а) выделение гигиеничных и мотивирующих факторов;
- б) поведение людей обусловлено последствиями их деятельности в подобной ситуации в прошлом;
- в) все потребности человека расположенные в определенной иерархии;
- г) потребность человека основана на справедливом вознаграждении;
- д) наличие у рабочего потребности в достижении, в соучастии, во власти

**Ответ: б**

**Задание 6 Определение квалификации специалиста, уровня знаний либо отзыв о его способностях, деловых и иных качествах:**

- а) аттестация;
- б) дискриминация;
- в) авторизация;
- г) должностная инструкция;
- д) апробация.

**Ответ: а**

**Задание 7 Какой признак характерен для формальной группы (коллектива) в проекте:**

- а) объединение по интересам и целям;
- б) отсутствует четкая ролевая структура – разделение труда и управления;
- в) признак социальной общности (например, по национальным признакам, признакам социального происхождения);
- г) группы имеют различную социальную значимость в обществе, на предприятии – положительной или отрицательной направленности;
- д) структура коллективов и групп определяется соответствующими официальными документами, предусматривающими круг обязанностей и прав как всего коллектива, так и отдельных, входящих в ее состав работников.

**Ответ: д**

**Задание 8 Что такое адаптация персонала в проекте?**

- а) совершенствование теоретических знаний и практических навыков с целью повышения профессионального мастерства работников, усвоение ими передовой техники, технологии, средств производства;
- б) деятельность, которая проводится осознанно для улучшения способностей персонала, которые необходимы для выполнения работы или для развития потенциала работников;
- в) участие в найме и отборе персонала с учетом требований конкретных профессий и рабочих мест с целью наилучшей профориентации работников;
- г) взаимоотношения работника и организации, которые основываются на постепенном приспособлении сотрудников к новым профессиональным, социальным и организационно-экономическим условиям работы;
- д) участие персонала в аттестации.

**Ответ: г**

**Задание 9 Методы, предполагающие передачу сотрудникам сведений, которые позволяют им самостоятельно организовывать свое поведение и свою деятельность – это:**

- а) различные методы стимулирования;
- б) методы информирования;
- в) методы убеждения;
- г) методы административного принуждения;
- д) экономические методы.

**Ответ: б**

**Задание 10 Среди качественных показателей эффективности системы управления выделите количественный показатель:**

- а) уровень квалификации работников аппарата управления;
- б) обоснованность и своевременность принятия решений управленческим персоналом;
- в) уровень использования научных методов, организационной и вычислительной техники;
- г) уровень организационной культуры;
- д) величина затрат на содержание управленческого аппарата в общем фонде заработной платы персонала.

**Ответ: д**

**Задание 11. Исследователи какой школы управления изучали различные аспекты социального взаимодействия, мотивации, характера власти и авторитета, организационной структуры, коммуникации в организациях, лидерства, изменение содержания работы и качества трудовой жизни?**

- а) школа научного управления;
- б) классическая школа или школа административного управления;
- в) школа человеческих отношений;
- г) школа науки о поведении;
- д) школа науки управления или количественных методов.

**Ответ: г**

**Задание 12. Какой из 14 принципов управления, выделенных Анри Файолем, позволит добиться более высоких результатов при том же объеме усилий:**

- а) единовластие(единоначалие);
- б) разделение труда(специализация);
- в) единство направления и единый план работы;
- г) скалярная цепочка управления;
- д) стабильность рабочего места для персонала.

**Ответ: б**

**Задание 13. Какая из приведенных рекомендаций мотивирует работников на полную самоотдачу в интересах проекта:**

- а) установить осмысленные стандарты, воспринимаемые сотрудниками;
- б) установить двухстороннее общение;
- в) избегать чрезмерного контроля;
- г) установить жесткие, но достижимые стандарты;
- д) вознаграждать за достижение стандарта.

**Ответ: д**

**Задание 14. Стил ь руководства, при котором придерживаются принципов невмешательства, члены коллектива поощряются к творческому самовыражению, — это:**

- а) авторитарный;
- б) демократический;
- в) анархический;
- г) кооперативный;
- д) попустительский.

**Ответ: б**

**Задание 15.** Управленческая сетка, или решетка Р. Блейка и Д. Моутона, включает пять основных подходов руководства и представляет собой таблицу 9х9 позиций. Вертикаль (девять значений матричного кода) означает заботу о человеке. Девять значений по горизонтали означают заботу о производстве. Какой из стилей является оптимальным для разработки стратегии в конфликтных ситуациях:

- а) авторитарный (достигается высокий производственный результат без внимания к человеческим отношениям — матричный код 9.1);
- б) социально-психологический (повышенное внимание к человеческим потребностям создает дружественную атмосферу и соответствующий темп производства — код 1.9);
- в) либеральный (минимальное внимание к результатам производства и человеку — код 1.1);
- г) кооперативный (высокие результаты получают заинтересованные сотрудники, преследующие совместную цель — код 9.9);
- д) компромиссный (удовлетворительные результаты, средняя удовлетворенность работой, склонность к компромиссам и традициям тормозят развитие оптимистического взгляда — код 5.5).

**Ответ: д**

**Задания открытого типа** (15 заданий, из них 5 – с развернутым ответом)

**Задание 1.** Опишите основные этапы жизненного цикла проекта и обоснуйте важность управления персоналом на каждом из этих этапов.

**Ответ:** Этапы жизненного цикла проекта включают инициацию, планирование, выполнение, контроль и завершение. Управление персоналом важно на каждом этапе, поскольку требуется выделение, развитие и координация персонала для успешной реализации задач проекта.

**Задание 2** В чем заключается главная цель управления персоналом предприятия?

**Перечислите основные задачи, которые решают структуры по управлению персоналом.**

**Ответ:** Главная цель управления персоналом предприятия заключается в обеспечении эффективного управления кадрами для достижения целей организации и обеспечения максимальной производительности работников.

Основные задачи, которые решают структуры по управлению персоналом, могут включать:

1. Развитие и реализация стратегий найма и поддержания персонала.
2. Оценка и развитие навыков существующих сотрудников.
3. Управление процессом мотивации и стимулирования сотрудников.
4. Создание политики рабочей среды, поддерживающей профессиональное развитие и удовлетворенность сотрудников.
5. Разработка системы вознаграждения и компенсационных пакетов для сотрудников.
6. Разрешение конфликтов и урегулирование проблем внутри персонала.
7. Планирование потребностей в кадрах и разработка стратегий удержания ключевых сотрудников.

Эти задачи направлены на обеспечение наилучшего использования человеческих ресурсов организации для достижения ее целей.

**Задание 3** По каким показателям можно судить о высоком уровне конкурентоспособности персонала?

**Ответ:**

1. **Профессиональные навыки и компетенции:** Способность сотрудников эффективно выполнять свои обязанности, обладать актуальными знаниями и навыками в своей области.
2. **Инновационность и творческий потенциал:** Готовность и способность сотрудников предлагать новые идеи, решения проблем, а также принимать участие в инновационных проектах.
3. **Адаптивность и обучаемость:** Способность персонала быстро адаптироваться к изменениям, готовность к постоянному обучению и развитию новых навыков в соответствии с требованиями рынка.
4. **Производительность и результативность:** Демонстрация высокой производительности, достижение поставленных целей и задач.
5. **Коллективная работоспособность:** Способность сотрудников эффективно работать в команде, взаимодействовать с коллегами и достигать общих целей.
6. **Уровень удовлетворенности и приверженности:** Уровень удовлетворенности сотрудников своей работой и компанией, а также готовностью оставаться в организации.

**Задание 4. Раскройте сущность закономерностей, связанных с развитием системы управления персоналом.**

**Ответ:**

Закономерности, связанные с развитием системы управления персоналом, включают в себя несколько важных аспектов:

1. **Изменение социально-экономической среды:** Развитие системы управления персоналом непосредственно зависит от изменений экономической и социальной среды. Например, повышенная конкуренция, изменения в законодательстве или социокультурные факторы могут требовать изменения в методах управления персоналом.
2. **Технологический прогресс:** Внедрение новых технологий может требовать пересмотра систем найма, обучения и мотивации персонала. Необходимость адаптации к новым технологиям и методам работы оказывает влияние на систему управления персоналом.
3. **Развитие человеческих ресурсов:** Сам процесс развития человеческих ресурсов в организации может потребовать постоянного совершенствования системы управления персоналом. Это включает в себя обучение и развитие сотрудников, а также поддержку их карьерного роста.
4. **Усовершенствование методов управления:** Постоянные изменения в теории управления и передовые практики также требуют постоянного развития систем управления персоналом.

Все эти закономерности требуют постоянного развития системы управления персоналом для адаптации к изменениям внешней среды и внутренних потребностей организации.

**Задание 5 В чем заключается значение сетки (модели) Томаса — Килменна для классификации стилей поведения в конфликтах?**

**Ответ**

Модель Томаса — Килменна (TKI) представляет собой инструмент для классификации стилей поведения в конфликтах и позволяет людям лучше понимать собственное поведение в конфликтных ситуациях, а также взаимодействие с другими.

Значение сетки (модели) Томаса — Килменна заключается в следующем:

1. Понимание собственных реакций: Модель помогает людям осознать свои типичные реакции в конфликтных ситуациях. Она определяет пять основных стилей поведения: конкурирование, уход от конфликта, уступчивость, сотрудничество и компромисс.
2. Управление конфликтами: Модель позволяет развивать умения управления конфликтами, помогая людям выбирать подходящий стиль поведения в зависимости от ситуации.
3. Улучшение коммуникации: Знание модели ТКІ способствует лучшему пониманию различных стилей поведения в конфликтах, что в свою очередь способствует разрешению конфликтов и улучшению взаимодействия.
4. Сотрудничество и конструктивный подход: Модель поощряет сотрудничество и поиск компромиссов в урегулировании конфликтов, что способствует развитию более конструктивных взаимоотношений.

Таким образом, модель Томаса — Килменна имеет ценность в том, что она помогает людям понимать, адаптировать свои реакции в конфликтных ситуациях и улучшать качество своих взаимодействий с другими людьми.

**Задание 6. Из каких этапов состоит планирование потребности в персонале.**

**Ответ:**

Планирование потребности в персонале обычно включает в себя несколько этапов:

1. Анализ потребностей в персонале: На этом этапе организация определяет текущую потребность в сотрудниках, а также прогнозирует будущие потребности с учетом изменений в бизнес-стратегии, технологии и других факторов.
2. Анализ рынка труда: Важно изучить рынок труда для определения наличия квалифицированных специалистов, а также оценки возможного спроса и предложения на рынке труда.
3. Разработка стратегии найма: На основе анализа потребностей и рынка труда бизнес разрабатывает стратегию найма, определяя источники рекрутинга, методы оценки кандидатов и прочие аспекты.
4. Реализация плана: Осуществление найма персонала в соответствии с разработанным планом и стратегией.
5. Оценка эффективности: После завершения процесса найма важно оценить эффективность выбранных методов и актуализировать план в соответствии с полученным опытом.

Эти этапы помогают организации планировать и управлять своими кадровыми ресурсами с целью обеспечения оптимального соответствия потребностям бизнеса.

**Задание 7. Какие методы планирования и прогнозирования потребности в персонале вы знаете. Какова их специфика.**

**Ответ:**



Существует несколько методов планирования и прогнозирования потребности в персонале, каждый из которых имеет свою специфику и применимость в зависимости от конкретной ситуации. Некоторые из них включают в себя:

1. Метод прогнозирования на основе данных: Этот метод основан на анализе исторических данных о потребности в персонале, росте компании, изменении технологий и т. д. Это позволяет делать прогнозы на будущее на основе доступной информации.
2. Метод экстраполяции: Этот метод используется для прогнозирования потребности в персонале на основе текущих темпов роста компании и других факторов. Он предполагает, что текущие тенденции будут продолжаться и применяется в стабильном бизнес-окружении.
3. Метод экспертных оценок: На этапе планирования потребности в персонале компания может обратиться к внутренним или внешним экспертам для получения мнения о том, какие изменения могут произойти в отделе персонала в будущем.
4. Метод бюджетирования: Этот метод связан с бюджетным процессом компании. Планирование потребности в персонале может быть связано с бюджетированием и финансовыми показателями.
5. Метод корреляции с производственными показателями: Этот метод основан на связи между производственным объемом и потребностью в персонале. Компания может использовать производственные прогнозы для определения потребности в рабочей силе.

Каждый из этих методов имеет свои преимущества и недостатки, и выбор конкретного метода зависит от специфики бизнеса, доступности данных и других факторов.

**Задание 8. Какие методы и технологии можно использовать для успешной социально-психологической адаптации новых сотрудников.**

**Ответ:**

Для успешной социально-психологической адаптации новых сотрудников можно использовать различные методы и технологии. Вот несколько из них:

1. Онбординг-программы: Создание структурированных программ ввода в должность, включающих в себя обучение, знакомство с коллегами, знакомство с корпоративной культурой и ценностями компании. Это позволяет новым сотрудникам быстрее освоиться в новой среде.
2. Менторинг: Назначение опытного сотрудника в качестве наставника для нового члена команды. Это помогает новым сотрудникам быстрее войти в ритм работы, получить ответы на вопросы и лучше понять корпоративную культуру.
3. Использование технологий для обучения: Можно использовать электронные обучающие программы, вебинары, онлайн-ресурсы для того, чтобы обеспечить новым сотрудникам доступ к информации и обучению в удобное для них время.
4. Групповые задания и проекты: Вовлечение новых сотрудников в групповые задания и проекты помогает им быстрее установить контакт с коллегами, лучше понять командную динамику и освоиться в коллективе.



5. Опросы и обратная связь: Регулярные опросы и обратная связь позволяют новым сотрудникам высказывать свои мысли, замечания и вопросы, а также обеспечивают своевременную коррекцию адаптационной программы.

Использование современных технологий, таких как корпоративные порталы, облачные платформы, виртуальные обучающие средства и онлайн-ресурсы, может значительно облегчить процесс адаптации новых сотрудников и сделать его более эффективным.

**Задание 9. Проанализируйте специфику популярных методов адаптации персонала, используемых современными российскими компаниями**

**Ответ:**

В современных российских компаниях популярны различные методы адаптации персонала, учитывающие особенности бизнеса, корпоративной культуры и российской специфики. Некоторые из этих методов включают в себя следующие особенности:

1. Структурированные онбординг-программы: Многие компании активно внедряют структурированные программы ввода новых сотрудников, включающие в себя обучение, знакомство с бизнес-процессами, ценностями компании и введение в команду. Это позволяет новым сотрудникам быстрее освоиться и стать полноценными участниками коллектива.
2. Использование корпоративных порталов и онлайн-ресурсов: Многие компании предоставляют доступ к корпоративным порталам, где новые сотрудники могут получить информацию о бизнес-процессах, политиках компании, обучающие материалы и другую необходимую информацию.
3. Менторинг и коучинг: В компаниях широко используется практика назначения наставников для новых сотрудников. Это помогает им быстрее интегрироваться в коллектив, понять особенности работы и получить нужную поддержку.
4. Обратная связь и оценка эффективности: Многие компании проводят регулярные обзоры процесса адаптации, чтобы оценить его эффективность и внести коррективы в программы адаптации.
5. Вовлечение в социальные и корпоративные мероприятия: Важной частью адаптации может быть участие новых сотрудников в различных корпоративных мероприятиях, командных строительных мероприятиях и других социальных активностях, что способствует лучшей командной интеграции.

Эти методы адаптации персонала позволяют российским компаниям эффективно интегрировать новых сотрудников, уделяя внимание как формальным, так и неформальным аспектам адаптации в современной деловой среде России.

**Задание 10. Опишите стратегические решения, направленные на повышение эффективности работы персонала организации**

**Ответ:**

Стратегические решения, направленные на повышение эффективности работы персонала организации, включают в себя несколько ключевых аспектов, которые могут быть реализованы как отдельно, так и в комплексе. Вот несколько таких решений:

1. Развитие лидерства и управленческих навыков: Организации могут инвестировать в программы развития лидерства, менторинг и коучинг для своих менеджеров и руководителей. Развитие управленческого потенциала способствует повышению эффективности команд и подчиненных.
2. Обучение и развитие: Инвестирование в системы обучения, образовательные программы и дополнительное профессиональное образование помогает сотрудникам совершенствовать свои навыки, поддерживать конкурентоспособность и повышать эффективность в работе.
3. Мотивационные программы: Разработка систем мотивации, включая денежные стимулы, корпоративные льготы, поощрения и признание, способствует повышению мотивации сотрудников и улучшению результативности их работы.
4. Установление четких целей и ключевых показателей эффективности: Формулирование ясных и конкретных целей, а также системы мониторинга и оценки эффективности является важной составляющей для достижения успеха и повышения результативности.
5. Улучшение корпоративной культуры: Создание поддерживающей, вдохновляющей и инновационной рабочей среды, включая принятие диверсити и инклюзивности, способствует увеличению вовлеченности сотрудников и их эффективности.

Эти решения могут быть реализованы как часть широкой стратегии управления персоналом и направлены на создание условий, при которых сотрудники могут продемонстрировать высокую производительность и эффективность в своей работе.

#### **Задание 11. Каким образом осуществляется распределения полномочий и поручений членам проекта**

##### **Ответ:**

Распределение полномочий и поручений членам проекта является важной частью процесса управления проектом. Вот несколько ключевых шагов, которые обычно осуществляются для этого:

1. Идентификация компетенций и навыков: Руководитель проекта должен проанализировать команду проекта, чтобы понять компетенции, навыки и опыт каждого члена команды. Это поможет определить, кто лучше всего подходит для определенных задач и обязанностей.
2. Формулирование ролей и ответственности: На основе выявленных компетенций и навыков руководитель проекта определяет роли и ответственность каждого члена команды. Это включает в себя определение, кто отвечает за выполнение конкретных задач, кто является ответственным за принятие решений и кто будет отчитываться перед другими членами команды.
3. Согласование и коммуникация: Руководитель проекта должен четко обозначить роли и ответственности каждого участника команды и убедиться, что все члены команды понимают свои обязанности. Важно поддерживать прозрачную коммуникацию, чтобы избежать недопонимания.

4. Поддержка и мониторинг: Руководитель должен обеспечить поддержку участникам проекта, предоставлять необходимые ресурсы и помощь. Также важно регулярно мониторить выполнение задач и обеспечивать своевременную обратную связь.

5. Адаптация в процессе: По мере развития проекта и изменения условий может потребоваться корректировка ролей и полномочий членов команды. Гибкая адаптация обеспечивает эффективное распределение полномочий на протяжении всего проекта.

Эффективное распределение полномочий и поручений членам проекта помогает оптимизировать использование ресурсов, повысить эффективность работы команды и обеспечить достижение целей проекта.

**Задание 12. Какими современными методами выбора приоритетных стратегических направлений управления персоналом для целей развития бизнеса необходимо владеть руководителю проекта**

**Ответ:**

Руководителю проекта для выбора приоритетных стратегических направлений управления персоналом в целях развития бизнеса необходимо владеть рядом современных методов. Вот некоторые из них:

1. Анализ данных о персонале: Руководитель проекта должен уметь проводить анализ данных о персонале с целью определения ключевых показателей и понимания текущего состояния команды. Это позволяет выявить сильные стороны и слабые места персонала, что в свою очередь поможет определить стратегические направления управления персоналом.

2. Применение методов управления производительностью: Руководителю проекта важно знать методы управления производительностью, включая установление целей, системы поощрений, мотивации и обратной связи. Эти методы позволяют эффективно управлять производительностью персонала для достижения стратегических целей бизнеса.

3. Компетенционное управление: Понимание методов компетенционного управления позволяет руководителю проекта выстраивать работу с персоналом на основе их компетенций, умений и навыков, что способствует более эффективному использованию потенциала каждого сотрудника.

4. Использование технологий управления персоналом: Знание и применение современных технологий управления персоналом, включая HR-системы, программы аналитики и планирования персонала, позволят руководителю проекта принимать обоснованные стратегические решения на основе данных.

5. Применение методов развития персонала: Руководителю проекта важно владеть методиками развития персонала, включая обучение, менторинг, коучинг и другие программы, чтобы обеспечить рост и развитие команды в соответствии с потребностями бизнеса.

Эти современные методы помогут руководителю проекта определить приоритетные стратегические направления управления персоналом, что способствует достижению целей развития бизнеса через эффективное использование человеческих ресурсов.

**Задание 13. Какие принципы организации оценки персонала вам известны**

**Ответ:**

Принципы оценки персонала включают в себя ряд ключевых принципов, которые используются для определения производительности, потенциала и развития сотрудников. Некоторые из этих принципов включают:

1. **Объективность:** Оценка персонала должна быть объективной и основываться на конкретных фактах и достижениях сотрудника, а не на субъективном мнении оценщика.
2. **Прозрачность:** Процесс оценки должен быть прозрачным, с четко определенными критериями и ожиданиями для каждого сотрудника. Сотрудники должны понимать, как их производительность оценивается.
3. **Частые обратные связи:** Оценка персонала должна включать в себя регулярные обратные связи, а не только ежегодные обзоры. Это поможет сотрудникам непрерывно развиваться и улучшать свою работу.
4. **Ориентация на развитие:** Цель оценки персонала - не только установить достижения, но и помочь сотруднику развиваться. Принципы оценки должны включать в себя планы действий по развитию и улучшению навыков.
5. **Участие сотрудников:** Сотрудникам следует давать возможность участвовать в процессе оценки, обсуждать свои цели и ожидания, а также предлагать собственные идеи о том, как они могут улучшить свою работу.
6. **Справедливость:** Оценка персонала должна быть справедливой и исключать произвольные или дискриминационные решения. Все сотрудники должны оцениваться на равных условиях.

Эти принципы способствуют созданию эффективной системы оценки персонала, которая одновременно поддерживает развитие сотрудников и выстраивает стратегические направления управления персоналом в организации.

**Задание 14. Ситуация. Вы-менеджер среднего звена. Ваша задача-забрать двух сотрудников из другого отдела на 2 дня , чтобы успеть закончить важный проект для компании, который курирует сам директор организацию При этом вы знаете, что в конце года все отделы работают напряженно и ни у кого нет лишних временных и человеческих ресурсов.**

**Ответ:**

Для решения данной ситуации важно предпринять ряд действий с учетом ограниченности временных и человеческих ресурсов в других отделах. Вот несколько шагов, которые могут помочь вам в этой ситуации:

1. **Идентификация наиболее важных проектов:** Перед тем как обращаться к другим отделам, определите, какие именно работники и какие ресурсы вам нужны, чтобы успешно завершить проект. Выберите наиболее важные и критические аспекты проекта, которые можно поручить другим сотрудникам.
2. **Кому следует обратиться:** Рассмотрите возможность обсудить с директором организации возможность временного перераспределения сотрудников из других отделов. Зная, что проект курирует сам директор, это может помочь в принятии решения об использовании

ресурсов из других групп.

3. Прозрачное обоснование: Обратитесь к руководителям других отделов с четким обоснованием, почему именно их сотрудники нужны для успешного завершения проекта. Предоставьте информацию о важности проекта для компании и возможных позитивных результатов от участия их сотрудников.

4. Поиск альтернатив: Если нет возможности временно занять сотрудников из других отделов, рассмотрите возможность поиска внешних ресурсов, например, фрилансеров или временного подряда с другими компаниями, чтобы помочь в выполнении задач.

5. Поддержка и признание усилий: В случае успешного завершения проекта важно проявить благодарность и признание сотрудникам, которые помогли вам. Это поможет поддержать позитивные отношения с другими отделами и укрепить сотрудничество в будущем.

Важно помнить, что в ситуации ограниченности ресурсов ключевым является умение эффективно общаться, демонстрировать прозрачность и объяснять важность проекта для компании.

### **Задание 15. Опишите основные методы управления мотивацией персонала проекта**

#### **Ответ:**

Управление мотивацией персонала проекта играет ключевую роль в достижении успеха. Вот основные методы управления мотивацией персонала проекта:

1. Установление ясных целей и ожиданий: Руководитель проекта должен четко определить цели проекта и ожидания от каждого участника. Это позволяет сотрудникам понимать, как их работа вкладывается в общую цель проекта.
2. Предоставление возможностей для профессионального развития: Предложение возможностей для обучения и развития помогает сотрудникам видеть перспективы роста и улучшения своих навыков, что может значительно повысить их мотивацию.
3. Поощрение и признание: Признание хорошей работы и достижений способствует укреплению мотивации сотрудников. Это может быть выражено через поощрения, благодарности, стимулирующие вознаграждения и другие формы признания усилий.
4. Постановка интересных и разнообразных задач: Для поддержания мотивации важно предоставлять сотрудникам увлекательные и разнообразные задачи, которые стимулируют их творческий потенциал и дарят эмоциональное удовлетворение.
5. Установление коммуникации и обратной связи: Открытая и эффективная коммуникация помогает управлять мотивацией путем предоставления обратной связи, понимания проблем и потребностей сотрудников, а также обсуждения их успехов.
6. Создание командной культуры: Строительство командной культуры способствует укреплению связей между участниками проекта, что в свою очередь может улучшить мотивацию персонала.
7. Гибкий график и возможность работы из дома: Предоставление возможности выбора гибкого графика работы и работы из дома может стимулировать уровень мотивации сотрудников проекта.

Применение этих методов совместно способствует созданию стимулирующей и поддерживающей среды для работников проекта, что способствует повышению мотивации и эффективности всего коллектива.

## 6. ЛИСТ СОГЛАСОВАНИЯ

Составил:

И.В. Богданов, к.пс.н.



(подпись)

Заведующий выпускающей кафедрой

Никитина Н.В.. д.э.н., доцент



(подпись)

Руководитель научного содержания программы магистратуры

Никитина Н.В.. д.э.н., доцент



(подпись)