

**МИНОБРНАУКИ РОССИИ**  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ им. В.Г.ШУХОВА»**  
(БГТУ им. В.Г. Шухова)

СОГЛАСОВАНО  
Директор института  
магистратуры

  
/ И.В. Ярмоленко  
« 31 » марта 20 21 г.

УТВЕРЖДАЮ  
Директор института экономики и  
менеджмента

  
/ Ю.А. Дорошенко  
« 31 » марта 20 21 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА**  
дисциплины

**Технологии управления персоналом и проектный менеджмент**

направление подготовки:

38.04.03 Управление персоналом

Направленность программы (профиль):

Управление персоналом организации

Квалификация

Магистр

Форма обучения

Очная

Институт экономики и менеджмента

Кафедра социологии и управления

Белгород 2021

Рабочая программа составлена на основании требований:

- Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 38.04.03 Управление персоналом (уровень магистратуры), утвержденного приказом Минобрнауки России от 12.08.2020 г. № 958;
- учебного плана, утвержденного Ученым советом БГТУ им. В.Г. Шухова в 2021 году.

Составитель: канд.соц.наук, доц.



И.А. Демененко

Рабочая программа обсуждена на заседании кафедры социологии и управления

« 26 » март 20 21 г., протокол № 8

Заведующий кафедрой: канд.соц.наук, доц.



В.Ш. Гузаиров

Рабочая программа согласована с выпускающей кафедрой социологии и управления

Заведующий кафедрой: канд.соц.наук, доц.



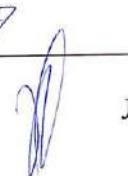
В.Ш. Гузаиров

« 26 » март 20 21 г.

Рабочая программа одобрена методической комиссией института

« 30 » март 20 21 г., протокол № 7

Председатель канд.экон.наук, доц.



Л.И. Журавлева

## 1. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Категория (группа) компетенций	Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Наименование показателя оценивания результата обучения по дисциплине
Универсальные компетенции	УК-2. Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	УК-2.1. Разрабатывает и обосновывает концепцию проекта в рамках обозначенной проблемы: формулирует цель, задачи, обосновывает актуальность, значимость, ожидаемые результаты и возможные сферы их применения.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- демонстрирует знания методов концептуального анализа проблемной ситуации и выработки рационального решения в рамках поставленной цели проекта;</li> <li>- демонстрирует умения применять методы концептуального анализа проблемной ситуации и выработки рационального решения в рамках поставленной цели проекта;</li> <li>- демонстрирует навык работы с основными методами концептуального анализа проблемной ситуации и выработки рационального решения в рамках поставленной цели проекта.</li> </ul>
Общепрофессиональные компетенции	ОПК-4. Способен проектировать организационные изменения, руководить проектной и процессной деятельностью и подразделением организации	ОПК-4.1. Разрабатывает и обосновывает план реализации проекта с учетом возможных рисков и необходимых ресурсов, проводит мониторинг хода реализации проекта и корректирует возможные отклонения.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- демонстрирует знания о технологиях разработки и реализации проекта: технологии управления человеческими ресурсами проекта, управления временем проекта, управления рисками проекта, управления ресурсами и стоимостью проекта, управления коммуникациями, управления качеством проекта;</li> <li>- демонстрирует умения применять технологи разработки и реализации проекта: технологии управления человеческими ресурсами проекта, управления временем проекта,</li> </ul>

			<p>управления рисками проекта, управления ресурсами и стоимостью проекта, управления коммуникациями, управления качеством проекта;</p> <p>- демонстрирует навык работы с технологиями разработки и реализации проекта: технологии управления человеческими ресурсами проекта, управления временем проекта, управления рисками проекта, управления ресурсами и стоимостью проекта, управления коммуникациями, управления качеством проекта.</p>
Профессиональные компетенции	<p>ПК-1. Способен разрабатывать и внедрять системы операционного управления персоналом и работы структурного подразделения с использованием современных информационных технологий</p>	<p>ПК-1.1. Определяет и использует современные методы и системы операционного управления персоналом, разрабатывает оперативный план эффективного управления персоналом с использованием современных информационных технологий</p>	<p>- демонстрирует знания о современных методах и системах формирования персонала, маркетинга персонала в рамках реализации оперативного плана эффективного управления персоналом организации с использованием современных информационных технологий;</p> <p>- демонстрирует умения применять методы и системы формирования персонала, маркетинга персонала в рамках реализации оперативного плана эффективного управления персоналом организации с использованием современных информационных технологий;</p> <p>- демонстрирует навык работы с методами и системами формирования персонала, маркетинга персонала в рамках</p>

			реализации оперативного плана эффективного управления персоналом организации с использованием современных информационных технологий.
	ПК-2. Способен разрабатывать и реализовывать системы стратегического управления персоналом организации, осуществлять администрирование процессов и документооборота по стратегическому управлению персоналом	ПК-2.3. Разрабатывает и использует современные технологии стратегического управления персоналом и эффективно реализует их в своей профессиональной деятельности	<p>- демонстрирует знания о современных технологиях подбора, отбора и найма персонала, оценки деятельности персонала организации, социализации, профориентации и трудовой адаптации персонала, технологии развития персонала в организации, мотивации и стимулирования персонала труда персонала;</p> <p>- демонстрирует умения применять технологии подбора, отбора и найма персонала, оценки деятельности персонала организации, социализации, профориентации и трудовой адаптации персонала, технологии развития персонала в организации, мотивации и стимулирования персонала труда персонала;</p> <p>- демонстрирует навык работы с технологиями подбора, отбора и найма персонала, оценки деятельности персонала организации, социализации, профориентации и трудовой адаптации персонала, технологии развития персонала в организации, мотивации и стимулирования персонала труда персонала.</p>

## 2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

**1. Компетенция УК-2.** Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла.

Данная компетенция формируется следующими дисциплинами:

Стадия	Наименования дисциплины
1	Производственная преддипломная практика
2	Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы

**2. Компетенция ОПК-4.** Способен проектировать организационные изменения, руководить проектной и процессной деятельностью и подразделением организации.

Данная компетенция формируется следующими дисциплинами:

Стадия	Наименования дисциплины
1	Производственная профессиональная практика
2	Производственная преддипломная практика
3	Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы

**3. Компетенция ПК-1.** Способен разрабатывать и внедрять системы операционного управления персоналом и работы структурного подразделения с использованием современных информационных технологий.

Данная компетенция формируется следующими дисциплинами:

Стадия	Наименования дисциплины
1	Теория и практика кадровой политики организации
2	Современное трудовое законодательство и кадровая безопасность
3	Технологии рекрутмента
4	Управление персоналом: экономические аспекты и оценка эффективности
5	Технологии управления конфликтами и стрессами
6	Управление корпоративной культурой
7	Развитие персонала и карьерный менеджмент
8	Оценка персонала: теоретико-методологические и методические основы
9	Системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности
10	Кадровый консалтинг и аудит
11	Производственная профессиональная практика
12	Производственная преддипломная практика
13	Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы

**4. Компетенция ПК-2.** Способен разрабатывать и реализовывать системы стратегического управления персоналом организации, осуществлять

администрирование процессов и документооборота по стратегическому управлению персоналом.

Данная компетенция формируется следующими дисциплинами:

Стадия	Наименования дисциплины
1	Стратегическое управление персоналом организации
2	Теория и практика кадровой политики организации
3	Технологии рекрутмента
4	Управление персоналом: экономические аспекты и оценка эффективности
5	Технологии управления конфликтами и стрессами
6	Управление корпоративной культурой
7	Развитие персонала и карьерный менеджмент
8	Оценка персонала: теоретико-методологические и методические основы
9	Системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности
10	Кадровый консалтинг и аудит
11	Современные проблемы управления занятостью
12	Рынок труда и занятость населения
13	Производственная профессиональная практика
14	Производственная преддипломная практика
15	Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы

### 3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ

Общая трудоемкость дисциплины составляет 6 зач. единицы, 216 часов.

Форма промежуточной аттестации: экзамен.

Вид учебной работы	Всего часов	Семестр № 1
Общая трудоемкость дисциплины, час	216	216
<b>Контактная работа (аудиторные занятия), в т.ч.:</b>	73	73
лекции	34	34
лабораторные	-	-
практические	34	34
групповые консультации в период теоретического обучения и промежуточной аттестации	5	5
<b>Самостоятельная работа студентов, включая индивидуальные и групповые консультации, в том числе:</b>	143	143
Курсовой проект	54	54
Курсовая работа	-	-
Расчетно-графическое задание	-	-
Индивидуальное домашнее задание	-	-
Самостоятельная работа на подготовку к аудиторным занятиям (лекции, практические занятия, лабораторные занятия)	53	53
Форма промежуточной аттестации Экзамен	36	36

## 4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### 4.1 Наименование тем, их содержание и объем

#### Курс 1 Семестр 1

№ п/п	Наименование раздела (краткое содержание)	Объем на тематический раздел по видам учебной нагрузки, час			
		Лекции	Практические занятия	Лабораторные занятия	Самостоятельная работа
<b>Раздел 1. Система управления персоналом организации.</b>					
	<b>Тема 1. Сущность системы управления персоналом организации.</b> Основные подходы к определению понятия управления персоналом. Объект, субъект и предмет управления персоналом. Цели, задачи, функции и методы управления персоналом.	2			2
	<b>Тема 2. Классификация технологий управления персоналом.</b> Классификация технологий управления персоналом. Технологии формирования персонала. Технологии оценки персонала. Технологии обучения персонала. Технологии мотивации персонала.		2		2
<b>Раздел 2. Технологии формирования персонала.</b>					
	<b>Тема 3. Технология формирования компетенций.</b> Компетентностный подход с позиций ресурсной теории и организация его использования. Классификация компетенций. Показатели компетенций. Шкалирование компетенций.	2			2
	<b>Тема 4. Технология маркетинга персонала.</b> Факторы формирования персонал-маркетинговых технологий в организации. Цели, виды и уровни маркетинга персонала. Субъект маркетинга персонала в организации. Основные этапы реализации технологии маркетинга персонала, оценка ее эффективности		2		
	<b>Тема 5. Технология подбора, отбора и найма персонала.</b> Определение количественной потребности в персонале и разработка профиля требований к будущему работнику. Подбор персонала с использованием современных информационных технологий. Организация процесса отбора претендентов на вакантную должность. Методы отбора персонала. Найм персонала. Расстановка персонала. Определение социально-экономической эффективности технологии подбора, отбора и найма персонала	2	2		2
<b>Раздел 3. Технологии управления и оценки персонала.</b>					



	<p><b>Тема 6. Технологии оценки деятельности персонала организации.</b>          Сущность и цели оценки деятельности персонала. Методы оценки деятельности работников. Организация проведения аттестации персонала. Определение социально-экономической эффективности технологии оценки деятельности персонала организации.</p>	2			2
	<p><b>Тема 7. Социализация, профориентация и трудовая адаптация персонала.</b>          Сущность социализации персонала. Сущность и виды профориентации и адаптации персонала. Организация управления профориентацией и адаптацией персонала. Определение социально-экономической эффективности подсистемы управления профориентацией и адаптацией персонала</p>	2	2		2
	<p><b>Тема 8. Кадровый контроллинг.</b>          Понятие и сущность кадрового контроллинга. Цели, принципы, задачи и структура кадрового контроллинга. Концепция контроллинга на предприятии. Система кадрового контроллинга в системе управления персоналом.</p>		2		2
<b>Раздел 4. Технологии развития персонала в организации.</b>					
	<p><b>Тема 9. Технология обучения персонала.</b>          Обучение как элемент развития персонала. Цели, задачи обучения. Виды обучения: профессиональная подготовка, повышение квалификации, переподготовка кадров. Методы обучения персонала организации. Организация процесса обучения, оценка его эффективности.</p>	2			2
	<p><b>Тема 10. Технология управления карьерой персонала.</b>          Понятие, виды и этапы карьеры. Модели карьерного роста. Механизмы управления карьерой.</p>		2		2
	<p><b>Тема 11. Технология мотивации и стимулирования персонала.</b>          Сущность и основные элементы технологии мотивации и стимулирования трудовой деятельности. Процесс формирования, функций и классификация мотивов трудовой деятельности. Классификация стимулов и направления стимулирования трудовой деятельности. Определения социально-экономической эффективности подсистемы мотивации и стимулирования трудовой деятельности.</p>	2	2		2
	<p><b>Тема 12. Технология формирования кадрового резерва.</b>          Понятие, цели, задачи кадрового резерва. Резерв руководящих кадров: назначение и принципы формирования. Организация работы с резервом руководящих кадров. Методы формирования и управления кадровым резервом.</p>		2		2
<b>Раздел 5. История и концепция проектного менеджмента.</b>					
	<p><b>Тема 13. История развития метода управления проектами и его концепция.</b></p>	2			2

<p>Предпосылки перехода к управлению проектами. Эволюция развития методов управления проектами. Этапы развития управления проектами в России. Понятие проекта и проектного менеджмента. Отличительные признаки проекта. Отличие проекта от программы и процесса. Базовые понятия проектного менеджмента. Окружающая среда проекта.</p>				
<p><b>Тема 14. Основы проектного менеджмента.</b> Жизненный цикл проекта. Классификация проектов. Участники проекта. Объект и субъект управления в рамках концепции проектного менеджмента. Процессы проектного менеджмента: процессы инициации, планирования, исполнения, контроля и завершения. Стандарты по управлению проектами.</p>		2		2
<b>Раздел 6. Разработка и обоснование проекта</b>				
<p><b>Тема 15. Разработка концепции проекта и оценка его эффективности.</b> Инициация и разработка концепции проекта. Цели проекта. Формирование идеи проекта. Предынвестиционные исследования. Проектный анализ, его структура и назначение.</p>	2	2		2
<p><b>Тема 16. Методы оценки эффективности проекта.</b> Категории и виды эффективности. Схема оценки эффективности. Критерии эффективности проекта</p>		2		2
<p><b>Тема 17. Планирование проекта.</b> Процессы планирования, их место и роль среди процессов управления проектами. Виды планов (стратегические, текущие, оперативные). Основные и вспомогательные процедуры планирования. Принципы планирования. Планирование содержания проекта.</p>	2	2		4
<p><b>Тема 18. Структуризация проекта и разработка проектно-сметной документации.</b> Дерево целей, работ, ресурсов, стоимости, участников, матрица ответственности. Оптимальный уровень детализации. Разработка проектной документации: состав и порядок разработки. Экспертиза проекта. Порядок проведения экспертизы.</p>	2	2		2
<b>Раздел 7. Функциональные области проектного менеджмента</b>				
<p><b>Тема 19. Управление временем проекта.</b> Понятие управления проектом по временным параметрам. Определение календарного плана проекта и его разновидности. Понятия временных параметров и критериев в управлении проектами. Стадии процесса управления проектом по временным параметрам. Основные задачи стадий процесса управления проектом по временным параметрам. Модели, методы и процедуры управления проектом по временным параметрам. Примеры построения модели расчета календарного плана. Оценка длительности операций. Метод критического пути. Метод PERT.</p>	2	2		2
<p><b>Тема 20. Формирование бюджета проекта. Управление стоимостью проекта.</b></p>	2	2		2

	<p>Понятие управления стоимостью проекта. Понятия стоимости и бюджета проекта. Необходимость управления стоимостью в проекте. Факторы, влияющие на стоимость проекта. Стадии процесса управления стоимостью и финансами проекта. Основные задачи стадий процесса управления стоимостью проекта.</p>				
	<p><b>Тема 21. Управление проектной командой.</b>  Понятие команды проекта. Основные задачи команды проекта. Состав и функции членов команды проекта. Формирование и развитие команды проекта. Примеры состава команд проекта.</p>		2		2
	<p><b>Тема 22. Управление рисками проекта.</b>  Понятие управления риском в проекте. Разновидности рисков в проекте. Стадии процесса управления риском в проекте. Основные задачи стадий процесса управления риском в проекте. Методы определения рисков. Методы оценки рисков. Методы реагирования на рискованные события в проекте. Примеры анализа и оценки рисков в проекте.</p>	2			2
	<p><b>Тема 23. Управление коммуникациями проекта.</b>  Планирование коммуникаций. Распространение информации. Понятие управления коммуникациями проекта. Факторы, влияющие на коммуникации в проекте. Виртуальные команды проекта. Особенности виртуальных совещаний. Планирование коммуникаций. Потребности в информации заинтересованных сторон. Подготовка и проведение совещаний. Оценка конфликтов с точки зрения причиняемого работодателю материального ущерба; использование методов психологического посредничества; использование документальный договорного подхода при урегулировании конфликтных правоотношений; влияние на течение конфликта.</p>	2	2		2
	<p><b>Тема 24. Контроль и регулирование проекта.</b>  Цель и назначение контроля. Методы контроля. Требования к системе контроля. Принципы построения эффективной системы контроля. Процессы контроля. Технология управления изменениями.</p>	2			2
	<p><b>Тема 25. Управление качеством проекта.</b>  Понятия качества и управления качеством в проекте. Стадии процесса управления качеством в проекте. Основные задачи стадий процесса управления качеством в проекте. Методы обеспечения и контроля качества в проекте.</p>		2		2
	<p><b>Тема 26. Завершение проекта.</b>  Важность грамотного завершения проекта. Как определить момент окончания проекта. Функция руководителя проекта на завершающем этапе. Процесс завершения проекта. Роспуск команды, работавшей над проектом. Закрытие банка данных проекта. Завершение работ.</p>	2	2		3
	<b>Всего</b>	34	34		53

## 4.2. Содержание практических (семинарских) занятий

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Тема практического (семинарского) занятия	К-во часов	К-во часов СРС
семестр № 1				
1	<b>Раздел 1. Система управления персоналом организации.</b>	1. Сущность системы управления персоналом организации. 2. Классификация технологий управления персоналом.	2	6
2	<b>Раздел 2. Технологии формирования персонала.</b>	1. Цели, виды и уровни маркетинга персонала. 2. Основные этапы реализации технологии маркетинга персонала, оценка ее эффективности. 3. Подбор персонала с использованием современных информационных технологий. 4. Организация процесса отбора претендентов на вакантную должность. 5. Методы отбора персонала. 6. Расстановка персонала. 7. Определение социально-экономической эффективности технологии подбора, отбора и найма персонала	4	4
3	<b>Раздел 3. Технологии управления и оценки персонала.</b>	1. Сущность социализации персонала. 2. Сущность и виды профориентации и адаптации персонала. 3. Организация управления профориентацией и адаптацией персонала. 4. Определение социально-экономической эффективности подсистемы управления профориентацией и адаптацией персонала 5. Понятие и сущность кадрового контроллинга. 6. Цели, принципы, задачи и структура кадрового контроллинга. 7. Система кадрового контроллинга в системе управления персоналом.	4	5
4	<b>Раздел 4. Технологии развития персонала в организации.</b>	1. Понятие, виды и этапы карьеры. 2. Механизмы управления карьерой. 3. Сущность и основные элементы технологии мотивации и стимулирования трудовой деятельности. 4. Классификация стимулов и направления стимулирования трудовой	6	5

		<p>деятельности.</p> <p>5. Определения социально-экономической эффективности подсистемы мотивации и стимулирования трудовой деятельности.</p> <p>6. Понятие, цели, задачи кадрового резерва.</p> <p>7. Организация работы с резервом руководящих кадров.</p> <p>8. Методы формирования и управления кадровым резервом.</p>		
5	<b>Раздел 5. История и концепция проектного менеджмента.</b>	<p>1. История развития проектного менеджмента и его концепция.</p> <p>2. Современные концепции проектного менеджмента.</p> <p>3. Жизненный цикл проекта.</p> <p>4. Классификация проектов. Участники проекта.</p> <p>5. Процессы проектного менеджмента: процессы инициации, планирования, исполнения, контроля и завершения.</p> <p>6. Стандарты по управлению проектами.</p>	2	6
6	<b>Раздел 6. Разработка и обоснование проекта</b>	<p>1. Инициация и разработка концепции проекта.</p> <p>2. Формирование идеи проекта.</p> <p>3. Проектный анализ, его структура и назначение.</p> <p>4. Категории и виды эффективности проекта.</p> <p>5. Критерии эффективности проекта</p> <p>6. Процессы планирования, их место и роль среди процессов управления проектами.</p> <p>7. Виды планов (стратегические, текущие, оперативные). Основные и вспомогательные процедуры планирования.</p> <p>8. Планирование содержания проекта.</p> <p>9. Дерево целей, работ, ресурсов, стоимости, участников, матрица ответственности.</p> <p>10. Разработка проектной документации: состав и порядок разработки.</p>	8	6
7	<b>Раздел 7. Функциональные области проектного менеджмента.</b>	<p>1. Понятие управления проектом по временным параметрам.</p> <p>2. Определение календарного плана проекта и его разновидности.</p> <p>3. Понятия временных параметров и критериев в управлении проектами.</p> <p>4. Модели, методы и процедуры управления проектом по временным параметрам.</p> <p>5. Метод критического пути. Метод PERT.</p>	12	5

		<p>6. Понятие управления стоимостью проекта. Понятия стоимости и бюджета проекта.</p> <p>7. Стадии процесса управления стоимостью и финансами проекта.</p> <p>8. Основные задачи стадий процесса управления стоимостью проекта.</p> <p>9. Понятие команды проекта. Основные задачи команды проекта.</p> <p>10. Состав и функции членов команды проекта. Формирование и развитие команды проекта.</p> <p>11. Понятие управления коммуникациями проекта.</p> <p>12. Факторы, влияющие на коммуникации в проекте.</p> <p>13. Оценка конфликтов с точки зрения причиняемого работодателю материального ущерба.</p> <p>14. Понятия качества и управления качеством в проекте.</p> <p>15. Основные задачи стадий процесса управления качеством в проекте.</p> <p>16. Методы обеспечения и контроля качества в проекте.</p> <p>17. Функция руководителя проекта на завершающем этапе.</p> <p>18. Процесс завершения проекта.</p> <p>19. Закрытие банка данных проекта. Завершение работ.</p>		
ИТОГО:			34	37

### 4.3. Содержание лабораторных занятий

Не предусмотрено учебным планом.

### 4.4. Содержание курсового проекта/работы

На выполнение курсового проекта предусмотрено 54 часа СРС. Курсовой проект выполняется по индивидуальному заданию. Варианты тем теоретической части курсового проекта приведены ниже.

1. Технология формирования персонала организации.
2. Технология формирования компетенций персонала организации.
3. Технология маркетинга персонала.
4. Технология оценки деятельности персонала в организации.
5. Технологии развития персонала в организации.
6. Технология обучения персонала в организации.
7. Технология построения карьеры.
8. Технологии эффективной мотивации труда персонала.
9. Технология разработки системы материального денежного стимулирования.

10. Технология разработки материального неденежного стимулирования персонала.
11. Технология разработки системы нематериального стимулирования персонала.
12. Эволюция развития методов управления проектами.
13. Этапы развития управления проектами в России.
14. Процессы планирования, их место и роль среди процессов управления проектами.
15. Методы структуризации проекта.
16. Разработка проектной документации: состав, порядок разработки, экспертиза.
17. Управление интеграцией проекта.
18. Управление содержанием проекта.
19. Управление временем проекта.
20. Управление стоимостью проекта.
21. Управление рисками проекта.
22. Управление контрактами проекта.
23. Управление коммуникациями проекта.
24. Управление качеством проекта.
25. Управление персоналом проекта.
26. Управление ресурсами проекта.
27. Управление командой проекта.
28. Информационные технологии в управлении проектами.
29. Управление завершением проекта.

#### **4.5. Содержание расчетно-графического задания, индивидуальных домашних заданий**

**Не предусмотрено учебным планом.**

### **5. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ, ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ**

#### **5.1. Реализация компетенций**

1. Компетенция УК-2. Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла.

Наименование индикатора достижения компетенции	Используемые средства оценивания
УК-2.1. Разрабатывает и обосновывает концепцию проекта в рамках обозначенной проблемы: формулирует цель, задачи, обосновывает актуальность, значимость, ожидаемые результаты и возможные сферы их применения.	Кейс, тест, собеседование, экзамен, курсовой проект

2. Компетенция ОПК-4. Способен проектировать организационные изменения, руководить проектной и процессной деятельностью и подразделением организации.

Наименование индикатора достижения компетенции	Используемые средства оценивания
ОПК-4.1. Разрабатывает и обосновывает план реализации проекта с учетом возможных рисков и необходимых ресурсов, проводит мониторинг хода реализации проекта и корректирует возможные отклонения.	Кейс, тест, экзамен, курсовой проект

3. Компетенция ПК-1. Способен разрабатывать и внедрять системы операционного управления персоналом и работы структурного подразделения.

Наименование индикатора достижения компетенции	Используемые средства оценивания
ПК-1.1. Определяет и использует современные методы и системы операционного управления персоналом, разрабатывает оперативный план эффективного управления персоналом с использованием современных информационных технологий.	Кейс, тест, экзамен, курсовой проект

4. Компетенция ПК-2. Способен разрабатывать и реализовывать системы стратегического управления персоналом организации, осуществлять администрирование процессов и документооборота по стратегическому управлению персоналом.

Наименование индикатора достижения компетенции	Используемые средства оценивания
ПК-2.3. Разрабатывает и использует современные технологии стратегического управления персоналом и эффективно реализует их в своей профессиональной деятельности	Кейс, тест, экзамен, собеседование, курсовой проект



## 5.2. Типовые контрольные задания для промежуточной аттестации

### 5.2.1. Перечень контрольных вопросов к экзамену

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Содержание вопросов (типовых заданий)
1	<b>Раздел 1. Система управления персоналом организации.</b>	1. Сущность системы управления персоналом организации. 2. Классификация технологий управления персоналом. 3. Основные подходы к определению понятия управления персоналом. 4. Объект, субъект и предмет управления персоналом. 5. Цели, задачи, функции и методы управления персоналом.
2	<b>Раздел 2. Технологии формирования персонала.</b>	6. Компетентностный подход с позиций ресурсной теории и организация его использования. 7. Классификация компетенций. Показатели компетенций. 8. Цели, виды и уровни маркетинга персонала. 9. Основные этапы реализации технологии маркетинга персонала, оценка ее эффективности. 10. Подбор персонала с использованием современных информационных технологий. 11. Методы отбора персонала. 12. Определение социально-экономической эффективности технологии подбора, отбора и найма персонала
3	<b>Раздел 3. Технологии управления и оценки персонала.</b>	13. Сущность и цели оценки деятельности персонала. 14. Методы оценки деятельности работников. 15. Организация проведения аттестации персонала. 16. Сущность социализации персонала. 17. Сущность и виды профориентации и адаптации персонала. 18. Организация управления профориентацией и адаптацией персонала. 19. Понятие и сущность кадрового контроллинга. 20. Цели, принципы, задачи и структура кадрового контроллинга. 21. Система кадрового контроллинга в системе управления персоналом.
4	<b>Раздел 4. Технологии развития персонала в организации.</b>	22. Обучение как элемент развития персонала. Цели, задачи обучения. 23. Виды обучения: профессиональная подготовка, повышение квалификации, переподготовка кадров. 24. Методы обучения персонала организации. 25. Организация процесса обучения, оценка его эффективности. 26. Понятие, виды и этапы деловой карьеры. 27. Механизмы управления карьерой. 28. Сущность и основные элементы технологии мотивации и стимулирования трудовой деятельности. 29. Классификация стимулов и направления стимулирования трудовой деятельности. 30. Понятие, цели, задачи кадрового резерва. 31. Организация работы с резервом руководящих кадров. 32. Методы формирования и управления кадровым резервом.

5	<b>Раздел 5. История и концепция проектного менеджмента.</b>	<p>33. Эволюция развития методов управления проектами.</p> <p>34. Этапы развития управления проектами в России.</p> <p>35. Понятие проекта и проектного менеджмента. Отличительные признаки проекта.</p> <p>36. Базовые понятия проектного менеджмента. Окружающая среда проекта.</p> <p>37. Современные концепции проектного менеджмента.</p> <p>38. Жизненный цикл проекта.</p> <p>39. Классификация проектов. Участники проекта.</p> <p>40. Процессы проектного менеджмента: процессы инициации, планирования, исполнения, контроля и завершения.</p> <p>41. Стандарты по управлению проектами.</p>
6	<b>Раздел 6. Разработка и обоснование проекта</b>	<p>42. Инициация и разработка концепции проекта.</p> <p>43. Формирование идеи проекта.</p> <p>44. Проектный анализ, его структура и назначение.</p> <p>45. Категории и виды эффективности проекта.</p> <p>46. Критерии эффективности проекта</p> <p>47. Процессы планирования, их место и роль среди процессов управления проектами.</p> <p>48. Виды планов (стратегические, текущие, оперативные).</p> <p>49. Основные и вспомогательные процедуры планирования.</p> <p>50. Планирование содержания проекта.</p> <p>51. Дерево целей, работ, ресурсов, стоимости, участников, матрица ответственности.</p> <p>52. Разработка проектной документации: состав и порядок разработки.</p>
7	<b>Раздел 7. Функциональные области проектного менеджмента.</b>	<p>53. Понятие управления проектом по временным параметрам.</p> <p>54. Определение календарного плана проекта и его разновидности.</p> <p>55. Понятия временных параметров и критериев в управлении проектами.</p> <p>56. Модели, методы и процедуры управления проектом по временным параметрам.</p> <p>57. Метод критического пути. Метод PERT.</p> <p>58. Понятие управления риском в проекте. Разновидности рисков в проекте.</p> <p>59. Стадии процесса управления риском в проекте.</p> <p>60. Основные задачи стадий процесса управления риском в проекте. Методы определения рисков.</p> <p>61. Методы оценки рисков.</p> <p>62. Методы реагирования на рисковые события в проекте.</p> <p>63. Понятие управления стоимостью проекта. Понятия стоимости и бюджета проекта.</p> <p>64. Стадии процесса управления стоимостью и финансами проекта.</p> <p>65. Основные задачи стадий процесса управления стоимостью проекта.</p> <p>66. Цель и назначение контроля проекта. Методы контроля.</p> <p>67. Принципы построения эффективной системы контроля.</p> <p>68. Технология управления изменениями.</p> <p>69. Понятие команды проекта. Основные задачи команды проекта.</p>

		<p>70. Состав и функции членов команды проекта.  71. Формирование и развитие команды проекта.  72. Понятие управления коммуникациями проекта.  73. Понятия качества и управления качеством в проекте.  74. Основные задачи стадий процесса управления качеством в проекте.  75. Методы обеспечения и контроля качества в проекте.  76. Функция руководителя проекта на завершающем этапе.  77. Процесс завершения проекта.</p>
--	--	--

### **5.2.2. Перечень контрольных материалов для защиты курсового проекта/ курсовой работы**

Структурными элементами курсового проекта являются титульный лист, содержание, введение, основная часть, заключение (выводы и предложения), список источников и литературы, приложения.

Содержание курсового проекта

Введение.

Раздел 1. Теоретическая часть курсового проекта.

Раздел 2. Проектная (расчетная) часть курсового проекта.

2.1. Инициация и разработка концепции проекта.

2.2. Определение фаз жизненного цикла проекта и определение участников проекта.

2.3. Структуризация проекта.

2.4. Проектирование.

2.5. Управление временем, стоимостью и ресурсами проекта.

2.5.1. Разработка модели проекта.

2.5.2. Оптимизация проекта показателем время – стоимость.

2.5.3. Оптимизация проекта по ресурсам.

2.6. Контроль за ходом реализации проекта.

Заключение.

Список источников и литературы.

Во введении обосновывается актуальность темы и формулируется цель.

Согласно цели курсового проекта определяются задачи, необходимые для ее достижения. Характеризуются объект, предмет, степень научной разработанности темы, методы, структура курсового проекта.

Основная часть состоит из теоретической и проектной (расчетной) частей (разделов).

Содержание теоретического раздела раскрывается по публикациям в экономической и управленческой литературе (включая научные журналы). Здесь излагается экономическая и управленческая сущность исследуемой проблемы, рассматриваются различные подходы к решению, дается их оценка, обосновывается и излагается собственная точка зрения. Важны логическая последовательность изложения и отсутствие диспропорций между отдельными разделами. Выводы должны быть обоснованы и иметь практическую значимость. Объем 10–15 страниц.

В проектной (расчетной) части на примере конкретного проекта, разработанного студентом, рассматриваются различные аспекты управления проектами в соответствии с основными этапами разработки и реализации проекта. Объем 10–15 страниц.

В заключении последовательно излагаются выводы и предложения.

Они должны быть краткими и четкими, дающими представление о содержании и значимости проекта, и корреспондироваться с задачами, обозначенными во введении курсового проекта.

Текст РГЗ набирается компьютерным способом – редактор MS WORD, шрифт Times New Roman размером 14 через 1,5 интервала на одной стороне стандартной белой бумаги формата А4 (210 X 297 мм). Абзацный отступ 1,25. Поля текстовой части листа (страницы) должны иметь следующие размеры: сверху отступ от края – 20 мм, снизу – 20 мм, слева – 30

мм, справа – 15 мм.

Объем курсового проекта должен быть в пределах 30-35 страниц стандартного формата без приложений и 35-40 страниц с приложениями и другими оформительскими листами (титульным, содержанием).

#### **Требования к курсовому проекту:**

Курсовой проект должен характеризоваться логичностью, доказательностью, аргументированностью и содержать:

- углубленный всесторонний анализ уровня освещения проблемы, исследуемой в научной профессиональной литературе;
- элементы самостоятельного исследования, экономический анализ объекта и предмета исследования;
- обоснованные предложения по совершенствованию деятельности объекта, который исследуется.

Курсовой проект должен иметь надлежащее оформление и все необходимые сопроводительные документы. Проект должен быть выполнен и представлен на выпускающую кафедру в срок, предусмотренный графиком учебного процесса. Курсовой проект, который не соответствует требованиям по содержанию и оформлению, утвержденной теме, написанный без соблюдения утвержденного плана, не содержит теоретической части, проектной части, к защите не допускается.

#### **Критерии оценивания курсового проекта:**

Курсовой проект оценивается по 5-балльной системе в соответствии с такими критериями оценки:

1. Критерии оценки структуры курсового проекта:
  - логичность построения курсового проекта;
  - логичность и структурированность изложения материала.
2. Критерии оценки информационно-методологической базы курсового проекта:
  - актуальность, обоснованность и полнота информационной базы, теоретико-методологической основы исследования;
  - адекватность выбранных методов и инструментов исследования поставленным целям и задачам курсового проекта.
3. Критерии оценки содержания:
  - актуальность темы и содержания;
  - ясность постановки цели и задач курсового проекта;
  - соответствие содержания курсового проекта поставленным целям и задачам;
  - логичность и структурированность изложения материала, умение систематизировать материал;
  - полнота анализа фактов, результатов научных исследований в выбранной области;
  - умение обобщать, анализировать различные точки зрения по проблеме исследования;
  - наличие собственной позиции по рассматриваемым вопросам;
  - владение современными методами и инструментарием исследования, понимание их возможностей и ограничений;
  - умение выбирать требуемые методы исследования по поставленной задаче;
  - самостоятельность подходов к решению задачи; аргументированность, достоверность и обоснованность полученных результатов и выводов;
  - оригинальность изложения. Отсутствие лишнего материала.
4. Дополнительные критерии оценки содержания курсового проекта:
  - степень глубины проведенного теоретического исследования;
  - новизна разработанного проекта;
  - определение временных, стоимостных, трудовых ресурсов проекта;
  - расчет социально-экономической эффективности разработанного проекта.
5. Критерии оценки оформления, стиля, объема курсового проекта:
  - выполнение требований к оформлению;
  - отсутствие грамматических ошибок;

- стиль изложения;
- объем курсового проекта в пределах установленной нормы.

5. Критерии оценки выполнения курсового проекта: своевременность сдачи курсового проекта.

6. Критерии оценки презентации курсового проекта при проведении защиты: содержание доклада на защите; качество презентации, полнота и аргументированность ответов на поставленные вопросы, умение вести дискуссию.

С учетом изложенных критериев выставляется итоговая оценка за курсового проекта.

Оценка «отлично» выставляется в тех случаях, когда студент демонстрирует блестящее владение проблемой исследования, логично, последовательно и аргументировано отстаивает ее концептуальное содержание, обстоятельно, исчерпывающе отвечает на все дополнительные вопросы, и при безукоризненном оформлении работы.

Оценка «хорошо» выставляется, когда студент демонстрирует высокий уровень владения проблемой исследования, логично, последовательно и аргументировано отстаивает ее концептуальное содержание, но при ответах на дополнительные вопросы испытывает затруднения. Та же оценка может быть выставлена и когда комиссия отмечает незначительные пробелы в профессиональной подготовке студента или обнаруживает в тексте работы небольшие нарушения.

Оценка «удовлетворительно» выставляется в тех случаях, когда студент хотя и демонстрирует достаточно (или относительно) хорошее владение проблемой исследования, логично, последовательно и аргументировано отстаивает ее концептуальное содержание, но при ответах допускает ошибочные утверждения, либо в тексте обнаруживаются нарушения при оформлении научного аппарата работы, стилистические и иные погрешности.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется в ситуациях, когда обнаруживается несамостоятельность выполнения курсовой работы, некомпетентность в исследуемой студентом проблеме, при плохой защите курсовой работы, небрежном и неаккуратном ее оформлении.

### **5.3. Типовые контрольные задания (материалы) для текущего контроля в семестре**

Собеседование проводится на практическом занятии в форме опроса по сформулированным вопросам, примерный перечень которых приводится ниже.

Практические занятия предполагают проведение дискуссий и обсуждений являющихся активным средством развития личности обучающегося, с приобретением умений использовать понятийно-категориальный аппарат.

#### **Вопросы для собеседования**

1. Основные подходы к определению понятия управления персоналом.
2. Объект, субъект и предмет управления персоналом.
3. Цели, задачи, функции и методы управления персоналом.
4. Классификация технологий управления персоналом.
5. Технология формирования компетенций. Классификация компетенций.
6. Показатели компетенций. Шкалирование компетенций.
7. Технология маркетинга персонала. Факторы формирования персонал-маркетинговых технологий в организации.
8. Цели, виды и уровни маркетинга персонала.
9. Субъект маркетинга персонала в организации. Основные этапы реализации технологии маркетинга персонала, оценка ее эффективности.
10. Определение количественной потребности в персонале и разработка профиля требований к будущему работнику.
11. Подбор персонала. Основные источники подбора кадров.
12. Организация процесса отбора претендентов на вакантную должность.
13. Методы отбора персонала.
14. Наем персонала.

15. Расстановка персонала.
16. Определение социально-экономической эффективности технологии подбора, отбора и найма персонала
17. Сущность и цели оценки деятельности персонала.
18. Методы оценки деятельности работников.
19. Организация проведения аттестации персонала.
20. Социальное развитие организации как объект управления. Основные факторы социальной среды.
21. Управление социальной защитой персонала.
22. Обучение как элемент развития персонала. Цели, задачи обучения.
23. Виды обучения: профессиональная подготовка, повышение квалификации, переподготовка кадров.
24. Методы обучения персонала организации.
25. Управление карьерой.
26. Планирование и подготовка кадрового резерва.
27. Сущность и основные элементы технологии мотивации и стимулирования трудовой деятельности.
28. Процесс формирования, функций и классификация мотивов трудовой деятельности.
29. Классификация стимулов и направления стимулирования трудовой деятельности.
30. Этапы развития управления проектами в России.
31. Понятие проекта и проектного менеджмента. Отличительные признаки проекта.
32. Базовые понятия проектного менеджмента. Окружающая среда проекта.
33. Современные концепции проектного менеджмента.
34. Жизненный цикл проекта.
35. Классификация проектов. Участники проекта.
36. Процессы планирования, их место и роль среди процессов управления проектами.
37. Виды планов (стратегические, текущие, оперативные). 49. Основные и вспомогательные процедуры планирования.
38. Планирование содержания проекта.
39. Дерево целей, работ, ресурсов, стоимости, участников, матрица ответственности.
40. Разработка проектной документации: состав и порядок разработки.
41. Определение календарного плана проекта и его разновидности.
42. Понятия временных параметров и критериев в управлении проектами.
43. Модели, методы и процедуры управления проектом по временным параметрам.
44. Метод критического пути. Метод PERT.
45. Понятие управления риском в проекте. Разновидности рисков в проекте.
46. Стадии процесса управления риском в проекте.
47. Основные задачи стадий процесса управления риском в проекте. Методы определения рисков.
48. Методы оценки рисков.
49. Понятие управления стоимостью проекта. Понятия стоимости и бюджета проекта.
50. Цель и назначение контроля проекта.
51. Принципы построения эффективной системы контроля.
52. Технология управления изменениями.
53. Понятие команды проекта. Основные задачи команды проекта.
54. Состав и функции членов команды проекта.
55. Формирование и развитие команды проекта.
56. Понятие управления коммуникациями проекта.
57. Понятия качества и управления качеством в проекте.
58. Основные задачи стадий процесса управления качеством в проекте.
59. Методы обеспечения и контроля качества в проекте.
60. Процесс завершения проекта.

### **Критерии оценки ответа обучающегося:**

Оценка «отлично» выставляется студенту, если обучающийся обнаруживает всестороннее, систематическое и глубокое знание учебного материала, умение и навыки свободно выполнять практические задания, предусмотренные программой, усвоивший основную литературу и знакомый с дополнительной литературой, рекомендованной программой.

Оценка «хорошо» выставляется студенту, если обучающийся обнаруживает полное знание учебного материала, успешно выполняет предусмотренные в программе практические задания, усвоивший основную литературу, рекомендованную в программе, показавшим систематический характер знаний, умений и навыков по дисциплине и способным к их самостоятельному пополнению и обновлению в ходе дальнейшей учебной работы и профессиональной деятельности.

Оценки «удовлетворительно» выставляется студенту, если обучающийся, обнаруживает знания основного учебного материала в объеме, необходимом для дальнейшей учебы и предстоящей работы по профессии, справляющийся с выполнением практических заданий, предусмотренных программой, знакомым с основной литературой, рекомендованной программой. Оценка «удовлетворительно» выставляется обучающимся, допустившим погрешности в ответе и при выполнении заданий, но обладающим необходимыми знаниями для их устранения под руководством преподавателя.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется обучающемуся, обнаружившему пробелы в знаниях основного учебного материала, допустившему принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных программой практических заданий.

Тест, как система стандартизированных заданий позволяет автоматизировать процедуру измерения уровня знаний и умений обучающегося, а также закрепить полученные знания.

Тестирование проводится на практическом занятии. Тестирование проводится в после изучения каждого раздел дисциплины, в письменной форме.

### **База тестовых заданий (Раздел 1-7)**

Студент должен выбрать один из предложенных вариантов ответов.

1. Управление персоналом – это:

А) текущая оперативная работа с кадрами;

В) управление человеческим фактором, т.е. целенаправленное воздействие на человека – носителя способности к труду с целью получения большего результата от его деятельности, большей гуманизации осуществляемых на предприятии мероприятий технического прогресса как условия лучшего использования техники, ориентации организации производства и труда на возможности человека, его интересы;

С) совокупность административных мер, направленных на принуждение, а также экономическую мотивацию работника.

2. Объект управления в сфере кадрового менеджмента – это:

А) отдельный работник, а также некая совокупность работников, выступающая как трудовой коллектив;

В) весь персонал предприятия, на который распространяются управленческие решения общего характера;

С) персонал структурного подразделения (отдела, цеха) или производственной ячейки (бригады).

3. Цели управления персоналом – это:

А) повышение конкурентоспособности предприятия в рыночных условиях;

В) повышение эффективности производства и труда, в т.ч. достижение максимальной прибыли;

С) обеспечение высокой социальной эффективности функционирования коллектива.

4. Потенциал специалиста – это:

А) совокупность возможностей, знаний, опыта, устремлений и потребностей;

В) здоровье человека;

С) способность адаптироваться к новым условиям.

5. Комплексная оценка работы — это:

А) оценка профессиональных знаний и умений с помощью контрольных вопросов;

В) определение совокупности оценочных показателей качества, сложности и эффективности работы и сравнение с предыдущими периодами с помощью весовых коэффициентов;

С) оценка профессиональных знаний, привычек и уровня интеллекта с помощью контрольных вопросов.

6. Коллегиальность в управлении — это ситуация, когда:

А) персонал определенного подразделения — это коллеги по отношению друг к другу;

В) только руководитель организации может управлять персоналом, но некоторые полномочия он может делегировать своим подчиненным;

С) работодатели работают в тесном контакте друг с другом и связаны узами сотрудничества и взаимозависимости, составляют управленческий штат.

7. Кадровый потенциал предприятия — это:

А) совокупность работающих специалистов, устраивающихся на работу, обучающихся и повышающих квалификацию с отрывом от производства;

В) совокупность работающих специалистов;

С) совокупность устраивающихся на работу.

8. Затраты на здравоохранение, воспитание, физическое формирование, интеллектуальное развитие, получение общего образования, приобретение специальности — это:

А) инвестиции в строительство спортивных комплексов;

В) инвестиции в человеческий капитал;

С) инвестиции в новые технологии.

9. Сущность технико-технологического аспекта управления персоналом состоит в следующем:

А) предусматривает решение вопросов, связанных с воспитанием кадров, наставничеством;

В) содержит вопросы, связанные с планированием численности и состава персонала, их материального стимулирования, использованием рабочего времени, организации делопроизводства;

С) отражает уровень развития конкретного производства, особенности используемых в нем техники и технологии, производственные условия и др.

10. Сущность социально-психологического аспекта управления персоналом состоит в следующем:

А) отражает уровень развития конкретного производства, особенности используемых в нем техники и технологии, производственные условия и др.;

В) отражает вопросы социально-психологического обеспечения управления персоналом, внедрения различных социологических и психологических процедур в практику кадровой работы;

С) содержит вопросы, связанные с планированием численности и состава персонала, их материального стимулирования, использованием рабочего времени, организации делопроизводства.

11. Факторами формирования организационного поведения личности, которые определяют поведение в зависимости от взаимоотношений индивидов, являются:

А) культурологические;

В) социально-психологические;

С) биопсихологических.

12. Социальная структура персонала — это:

А) совокупность групп, классифицированных по уровню образования, стажу работы, полу, возрасту, национальности, семейному положению, направлением мотивации и т.д.;

В) количественно-профессиональный состав персонала, размеры оплаты труда и фонд



заработной платы работников;

С) состав и распределение творческих, коммуникативных и поведенческих ролей между отдельными работниками.

13. Штатная структура персонала — это:

А) состав и распределение творческих, коммуникативных и поведенческих ролей между отдельными работниками;

В) совокупность групп классифицированных по уровню образования, стажу работы, полу, возрасту, национальности, семейному положению, направлением мотивации и т.д.;

С) количественно-профессиональный состав персонала, размеры оплаты труда и фонд заработной платы работников.

14. Какой из ниже перечисленных пунктов не относится к основным факторам мотивации труда?

А) интересная работа;

В) продвижение по службе;

С) стаж работы.

15. Под термином «мотивация» понимают:

А) поведение человека, направленное на достижение определенной цели;

В) совокупность процессов, которые побуждают и ориентируют поведение человека;

С) выбираемые человеком цели и средства их достижения.

16. Функции управления персоналом представляют собой:

А) комплекс направлений и подходов работы в с кадрами, ориентированный на удовлетворение производственных и социальных потребностей предприятия;

В) комплекс направлений и подходов по повышению эффективности функционирования предприятия;

С) комплекс направлений и подходов по увеличению уставного фонда организации.

17. Развитие персонала - это:

А) процесс подготовки сотрудника к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач;

В) процесс периодической подготовки сотрудника на специализированных курсах;

С) обеспечение эффективной управленческой структуры и менеджеров для достижения организационных целей.

18. Какие методы наиболее эффективны для обучения персонала поведенческим навыкам (ведение переговоров, проведение заседаний, работа в группе):

А) деловые игры

В) ротация;

С) ученичество и наставничество.

19. Карьера - это:

А) индивидуально осознанная позиция и поведение, связанное с трудовым опытом и деятельностью на протяжении рабочей жизни человека;

В) повышение на более высокую ступень структуры организационной иерархии;

С) предлагаемая организацией последовательность различных ступеней в организационной иерархии, которые сотрудник потенциально может пройти.

20. Наиболее распространенный в практике организаций подход к управленческому развитию:

А) неструктурированный, непланируемый;

В) планируемое развитие за пределами работы;

С) планируемое развитие на работе.

21. Доверительные обращения руководителя к сотруднику есть проявления внутриорганизационной карьеры:

А) горизонтального типа;

В) вертикального типа;

С) центростремительного типа.

22. Какой метод позволяет наиболее точно определить характер и содержание потребности в обучении персонала:

- А) анализ исполнения работы;
- В) анализ проблем в линейно-функциональных подразделениях;
- С) балансовый метод.

23. Совокупность средств воздействия на потребителей рынка труда с целью вызвать у них желаемую ответную реакцию называется:

- А) рекламной компанией;
- В) маркетинг-микс персонала;
- С) имиджиологией.

24. Поведенческим признаком сегментирования рынка труда является:

- А) мотивационные установки;
- В) тип личности;
- С) уровень дохода.

25. Внешним фактором маркетинга персонала не является:

- А) развитие законодательства;
- В) кадровый потенциал;
- С) ситуация на рынке.

26. Психографическим признаком сегментирования рынка труда является:

- А) карьерные ориентации;
- В) личностные качества;
- С) семейное положение.

27. Аттестация персонала - это:

- А) анализ затрат, связанных с наймом персонала;
- В) целенаправленный процесс исследования трудовой мотивации персонала;
- С) целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик

персонала требованиям должности или рабочего места.

28. К какой группе требований, предъявляемых руководителю, можно отнести аналитические способности?

- А) профессиональная компетентность;
- В) организаторские способности;
- С) личные качества.

29. Какой из ниже перечисленных пунктов ограничивает процесс оценки персонала?

- А) единообразие методов оценки;
- В) однозначность зависимости между оценкой и деятельностью;
- С) различие представлений об эффективности оценки.

30. Метод оценки персонала, предполагающий создание критической ситуации и наблюдение за поведением человека в процессе ее разрешения, называется:

- А) критический инцидент;
- В) интервью;
- С) упорядочение рангов.

31. Проект отличается от процессной деятельности тем, что ...

А) проект является непрерывной деятельностью, а процесс – единоразовым мероприятием

В) проект поддерживает неизменность организации, а процессы способствуют ее изменению

С) процессы в организации цикличны, они повторяются, а проект – уникален, он всегда имеет дату начала и окончания

32. Окружение проекта – это ...

А) среда проекта, порождающая совокупность внутренних или внешних сил, которые способствуют или мешают достижению цели проекта

В) совокупность проектных работ, продуктов и услуг, производство которых должно быть обеспечено в рамках осуществляемого проекта

С) группа элементов (включающих как людей, так и технические элементы), организованных таким образом, что они в состоянии

33. Проект – это:

А) инженерная, техническая, организационно-правовая документация по реализации запланированного мероприятия

В) ограниченное по времени, целенаправленное изменение отдельной системы с установленными требованиями к качеству результатов, с ограничениями расходования средств и со специфической организацией

С) группа элементов (включающих как людей, так и технические элементы), организованных таким образом, что они в состоянии действовать как единое целое в целях достижения поставленных перед ними целей

34. На стадии разработки проекта

А) расходуется 9-15% ресурсов проекта

В) расходуется 65-80% ресурсов проекта

С) ресурсы проекта не расходуются

35. Наибольшее влияние на проект оказывают:

А) экономические и правовые факторы

В) экологические факторы и инфраструктура

С) культурно-социальные факторы

36. Предметная область проекта – это:

А) совокупность проектных работ, продуктов и услуг, производство которых должно быть обеспечено в рамках осуществляемого проекта

В) результаты проекта

С) местоположение проектного офиса

37. Фаза проекта – это

А) набор логически взаимосвязанных работ проекта, в процессе завершения которых достигается один из основных результатов проекта

В) полный набор последовательных работ проекта

С) ключевое событие проекта, используемое для осуществления контроля над ходом его реализации

38. Функциональная структура – это

А) совокупность линейно-функциональных подразделений, где каждое подразделение выполняет определенные функции, характерные для всех направлений деятельности предприятия

В) временная структура, создаваемая для решения конкретной комплексной задачи (разработки проекта и его реализации)

С) структура, закрепляющая в организационном построении компании два направления руководства – вертикальное (управление функциональными и линейными структурными подразделениями) и горизонтальное (управление проектами)

39. Организационная структура, при которой возможно перераспределение человеческих ресурсов между проектами без реорганизации существующей структуры:

А) Матричная

В) Функциональная

С) Линейно-функциональная

40. Сетевой график проекта предназначен для:

А) управления затратами времени на выполнение комплекса работ проекта

В) управления материальными затратами

С) управления конфликтами проектной команды

41. Назовите тип структурной декомпозиции работ:

А) Продуктовая СДР

В) Функциональная СДР

С) Организационная СДР

42. Что из ниже перечисленного не является формой проектного финансирования:

А) Финансирование с полным регрессом на заемщика

В) Финансирование без права регресса на заемщика

С) Финансирование с неограниченным полным регрессом на заемщика

43. Жизненный цикл проекта – это:

А) временной промежуток между моментом обоснования инвестиций и моментом, когда они окупились

В) временной промежуток между моментом появления, зарождения проекта и моментом его ликвидации, завершения

С) временной промежуток между моментом получения задания от заказчика и моментом сдачи проекта заказчику

44. Комплекс инженерно-консультационных услуг коммерческого характера по подготовке и

обеспечению непосредственно процесса производства, обслуживанию сооружений, эксплуатации хозяйственных объектов и реализации продукции — это:

А) инжиниринг

В) реинжиниринг

С) технология

45. Информация, на основании которой потенциальные инвесторы принимают решение о том, каким образом можно получить необходимые средства, относится к:

А) финансовой

В) ресурсной

С) материальной

46. Календарные графики работ строят в фазе жизненного цикла проекта:

А) разработка проекта В) управление изменениями проекта

С) завершение проекта

47. Сторона, вступающая в отношения с заказчиком и берущая на себя ответственность за выполнение работ и услуг по контракту:

А) инвестор

В) контрактор (подрядчик)

С) лицензиар

48. Участники проекта – это

А) физические лица и организации, которые непосредственно вовлечены в проект или чьи интересы могут быть затронуты при осуществлении проекта

В) конечные потребители результатов проекта

С) команда, управляющая проектом

49. Особенность социальных проектов:

А) Количественная и качественная оценка достижения результатов существенно затруднена

В) Целью социальных проектов является улучшение экономических показателей системы

С) Сроки проекта четко определены и не требуют корректировки в процессе реализации

50. Инновационные проекты отличаются:

А) целью проекта является получение прибыли на вложенные средства

В) высокой степенью неопределенности и рисков

С) необходимостью использовать функциональные организационные структуры

51. Организационная структура – это

А) совокупность элементов организации (должностей и структурных подразделений) и связей между ними

В) команда проекта под руководством менеджера проекта

С) организационно-правовая документация предприятия, реализующего проект

52. Ключевое преимущество управления проектами:

А) экономия времени и ресурсов на реализацию проекта за счет применения эффективных методов, технологий и инструментов управления

В) возможность с помощью инструментов планирования смоделировать детально и формализовать реализацию проекта

С) возможность осуществить объективную оценку экономической эффективности инвестиционного проекта

53. Цель проекта – это

- А) направления и основные принципы осуществления проекта  
В) получение прибыли  
С) желаемый результат деятельности, достигаемый в итоге успешного осуществления проекта в заданных условиях его выполнения
54. Инициация проекта – это стадия процесса управления проектом, результатом которой является
- А) санкционирование начала проекта  
В) утверждение сводного плана  
С) окончание проектных работ
55. Стратегия проекта – это
- А) желаемый результат деятельности, достигаемый в итоге успешного осуществления проекта в заданных условиях его выполнения  
В) направления и основные принципы осуществления проекта  
С) получение прибыли
56. Концепция проекта – это
- А) должна быть согласована ключевыми участниками проекта: заказчиком, инвестором, спонсором и др.  
В) обязательно содержит сводный календарный план проектных работ  
С) обязательно должна быть оформлена в виде паспорта проекта
57. Основной результат стадии разработки проекта:
- А) концепция проекта  
В) сводный план осуществления проекта  
С) достижение цели и получение ожидаемого результата проекта
58. Календарный план – это
- А) план по созданию календаря  
В) документ, устанавливающий основные ресурсные ограничения проекта  
С) документ, устанавливающий полный перечень работ проекта, их взаимосвязь, последовательность и сроки выполнения, продолжительности, а также исполнителей и ресурсы, необходимые для выполнения работ проекта
59. Диаграмма Ганта – это
- А) документ, устанавливающий основные ресурсные ограничения проекта  
В) графическое изображение иерархической структуры всех работ проекта  
С) горизонтальная линейная диаграмма, на которой работы проекта представляются протяженными во времени отрезками, характеризующимися временными и другими параметрами
60. Планирование проекта – это
- А) разовое мероприятие по созданию сводного плана проекта  
В) непрерывный процесс определения наилучшего способа действий для достижения поставленных целей проекта с учетом складывающейся обстановки  
С) это стадия процесса управления проектом, результатом которой является санкционирование начала проекта
61. Структурная декомпозиция работ (СДР) проекта – это
- А) графическое изображение иерархической структуры всех работ проекта  
В) направления и основные принципы осуществления проекта  
С) дерево ресурсов проекта
62. Метод критического пути используется для:
- А) планирования рисков проекта  
В) планирования мероприятий по выходу из критических ситуаций  
С) оптимизации (сокращения) сроков реализации проекта
63. Завершающая стадия планирования предметной области проекта:
- А) анализ и корректировка ограничений и допущений, принятых на стадии инициации проекта  
В) выбор критериев оценки промежуточных и окончательных результатов создания проекта

- С) построение структурной декомпозиции предметной области проекта
64. Анализ состояния и обеспечение качества в проекте включает ...
- А) контроль качества в проекте
  - В) формирование отчетов для оценки выполнения качества
  - С) процесс проверки соответствия имеющихся результатов контроля качества существующим требованиям
65. Организация и осуществление контроля качества в проекте включает ...
- А) контроль качества в проекте
  - В) процесс проверки соответствия имеющихся результатов контроля качества существующим требованиям
  - С) формирование списка отклонений
66. Завершение проекта – это стадия процесса управления проектом, включающая процессы
- А) формирования сводного плана проекта
  - В) осуществления всех запланированных проектных работ
  - С) ввода в эксплуатацию и принятия проекта заказчиком, документирования и анализа опыта реализации проекта
67. Метод освоенного объема позволяет:
- А) определить отставание/опережение хода реализации работ по графику и перерасход/экономии бюджета проекта
  - В) оптимизировать сроки выполнения проекта
  - С) определить продолжительность отдельных работ проекта
68. Реализация проекта – это стадия процесса управления проектом, результатом которой является
- А) санкционирование начала проекта
  - В) утверждение сводного плана
  - С) осуществление проектных работ и достижение проектных целей
69. Организация и подготовка контрактов в проекте включает
- А) распределение функциональных обязанностей и ответственности в соответствии с планом управления контрактами
  - В) заключение контрактов
  - С) представление отчетности о выполнении контрактов
70. Система контроля будет эффективной при обязательном наличии
- А) планов работ
  - В) внешнего независимого аудита
  - С) электронного документооборота
71. Организация и контроль выполнения проекта по стоимости включает ...
- А) распределение функциональных обязанностей и ответственности в соответствии с планом управления стоимостью и финансированием в проекте
  - В) анализ отклонений стоимости выполненных работ от сметы и бюджета
  - С) анализ различных факторов, влияющих на позитивные и негативные отклонения от бюджета проекта
72. При принятии решения об инвестировании необходимо учитывать ...
- А) инфляцию, риски, альтернативные варианты инвестирования
  - В) инфляцию и риски
  - С) инфляцию и альтернативные варианты инвестирования
73. Дисконтирование – это ...
- А) учет инфляции при оценке инвестиционного проекта
  - В) расчет ставки дисконтирования
  - С) процесс приведения будущих денежных сумм к их стоимости в текущий момент времени
74. Оценка инвестиционного проекта заключается в ...
- А) сравнении входящих и исходящих проектных потоков
  - В) расчете чистой текущей ценности проекта

С) анализе прибыли проекта

75. Инвестиции целесообразны в том случае, если период окупаемости ...

А) не выходит за рамки жизненного цикла проекта

В) меньше 3 лет

С) выходит за рамки жизненного цикла проекта

76. К традиционному инструментарию организационного проектирования относятся ...

А) ресурсные матрицы

В) матрицы преемственности

С) матрицы ответственности

77. Сокращение времени работы над проектом достигается:

А) сокращением одного или большего количества действий (операций) на критическом пути

В) сокращением одного или большего количества произвольных действий (операций) проекта

С) сокращением одного или большего количества действий (операций) на не-критическом пути

78. Что не рассматривает сфера проектного управления:

А) ресурсы

В) качество предоставляемого продукта

С) обоснование инвестиций

79. Что является основной целью сетевого планирования:

А) управление трудозатратами проекта

В) снижение до минимума времени реализации проекта

С) максимизация прибыли от проекта

80. К каким методам сводится структуризация проекта:

А) горизонтальное и вертикальное планирование

В) вертикальное планирование и планирование «сверху-вниз»

С) планирование «сверху-вниз» и «снизу-вверх»

81. Материальные ресурсы позволяют моделировать:

А) потребность в материалах и затраты на них

В) оплату заказчиков

С) оплату работ по проекту

82. Базовый план образуется:

А) самостоятельно

В) из фактического плана

С) текущего плана

83. Окружающая среда проекта - это:

А) совокупность факторов и объектов, непосредственно не принимающих участия в проекте, но влияющих на проект и осуществляющих взаимодействие с проектом и отдельными его элементами

В) совокупность всех участников проекта и других физических и юридических лиц, заинтересованных в его результатах

С) совокупность независимых хозяйствующих субъектов, взаимодействующих с участниками проекта напрямую

84. Субъекты, самостоятельно реализующие деятельность по проекту или деятельность, результаты которой влияют на проект (взаимодействуют с проектом), - это:

а) пассивные участники проекта

б) активные участники проекта

в) косвенные участники проекта

85. Деятельность по управлению проектом, направленная на достижение соответствия результатов проекта выявленным потребностям и ожиданиям, представляет собой подсистему:

А) управления содержанием

В) управления качеством

С) управления ресурсами

86. Бюджет проекта — это:

А) себестоимость продукции проекта

В) объем всех затрат, необходимых и достаточных для успешной реализации проекта

С) структура, состав и значение статей расходов, необходимых для реализации проекта, и статей доходов, возникающих в результате проекта

87. При анализе и оценке рисков проекта используется:

А) метод критического пути

В) метод дерева решений

С) симплекс-метод

88. В какую из фаз включаются работы по проведению предпроектных исследований:

А) в прединвестиционную фазу

В) в инвестиционную фазу

С) в эксплуатационную фазу

89. Разработка альтернативных решений, согласно классической модели принятия управленческого решения, осуществляется на этапе:

А) постановка проблемы

В) выявление ограничений и определение альтернатив

С) принятие решения

90. Какой из методов сбора информации о рисках позволяет создать подробный список рисков проекта:

А) мозговой штурм

В) опросы

С) SWOT-анализ

**Критерии оценки выполнения тестовых заданий обучающегося:**

Оценка за контроль ключевых компетенций учащихся производится по пятибалльной системе. При выполнении заданий ставится отметка:

«3» - за 50-70% правильно выполненных заданий,

«4» - за 70-85% правильно выполненных заданий,

«5» - за правильное выполнение более 85% заданий.

## Кейсы

### Кейс 1.

Российская компания ОАО «Кардо» занимается сборкой и оптовой продажей медицинского оборудования, предназначенного для диагностики и лечения сердечно-сосудистых заболеваний. Комплектующие, необходимые для производства продукции поставляются компанией-партнером из Германии. От западных партнёров ожидается поступление инвестиций в первой декаде 2007 года, что позволит обновить парк производственного оборудования и внедрить новейшие информационные технологии.

Хотя продукция фирмы значительно уступает по цене аналогам западных производителей, но, тем не менее, предприятию становится все труднее конкурировать на рынке в связи с возрастающими объемами незавершенного производства и как следствием невозможности выполнения всех заказов в рамках намеченных сроков. Основная масса задержек в процессе производства связана с запаздыванием поступления отдельных комплектующих, в результате чего, параллельно с уменьшением эффективности производства, на складах возникает избыток материалов, поступивших в срок или ранее намеченного срока.

Очевидной стала необходимость более четкого планирования производственных процессов на предприятии. Для решения сложившейся ситуации топ-менеджментом фирмы был сформулирован следующий ряд задач:

- обеспечение гарантии наличия требуемых комплектующих и уменьшение временных задержек в их доставке, и, следовательно, увеличение выпуска готовых изделий без увеличения числа рабочих мест и нагрузок на производственное оборудование;



- уменьшение производственного брака в процессе сборки готовой продукции возникающего из-за использования «неправильных» комплектующих;
- упорядочивание производства, ввиду контроля статуса каждого материала, позволяющего однозначно отслеживать весь его путь в производстве, начиная от создания заказа на данный материал, до его положения в уже собранном готовом изделии.

### **Кейс 2.**

Российское акционерное научно-производственное объединение «Росхолод» с 1995 года производит холодильное оборудование. Предприятие работает с большим количеством поставщиков различных комплектующих, необходимых для производства. В связи с необходимостью экономно использовать складские помещения и сокращения производственных задержек, обусловленных отсутствием необходимых материалов, на предприятии была внедрена система класса MRP. Тем не менее внедренная система не удовлетворила полностью всех потребностей предприятия, т. к. алгоритм MRP-планирования не учитывает ограничения на доступные производственные мощности. Достаточно частой стала ситуация, когда материалы в необходимом количестве доставлены на склад, а потребуются они много позже, т.к. производственные мощности загружены полностью и изготовление запланированного изделия будет выполняться по мере их высвобождения. Кроме того, предприятие продолжает выполнять заказы исключительно по долгосрочным планам, которые не позволяют вносить в производственный процесс текущие изменения. Основные задачи, которые необходимо решить:

- улучшить обслуживание заказчиков - за счет своевременного исполнения поставок;
- сократить цикл производства и цикл выполнения заказа - следовательно, бизнес будет более гибко реагировать на спрос;
- сократить незавершенное производство - работа не будет выдаваться, пока не потребуется "точно ко времени" для удовлетворения конечного спроса;
- значительно сократить запасы, что позволит более экономно использовать складские помещения и потребуются меньше средств на его хранение;
- сбалансировать запасы - будет меньше дефицита и меньше устаревших запасов;
- повысить производительность - людские ресурсы и материалы будут использоваться в соответствии с заказами с меньшими потерями; можно использовать анализ "что если", чтобы проверить, соответствует ли производство задачам предприятия по получению прибыли;
- создать скоординированную группу управления, которая сможет решать стратегические и оперативные вопросы и организовать работу в соответствии с выработанным основным планом производства.

### **Кейс 3.**

Российский автомобилестроительный завод «Сокол» занимается производством автомобилей с 1982 года. На протяжении 10 лет на заводе не обновлялся парк оборудования и технологии производства, используемые предприятием устарели. В результате продукция завода становится все более неконкурентоспособной по сравнению с продукцией западных производителей, использующих высокоточные технологии. В конце 2004 года ситуация с российским заводом привлекла западных инвесторов, вследствие чего ожидается поступление инвестиций в первой декаде 2005 года, что позволит обновить парк производственного оборудования и внедрить новейшие информационные технологии. В связи с этим руководством фирмы были поставлены следующие задачи:

- Оптимизация производственных процессов на предприятии;
- Повышение конкурентоспособности продукции за счет повышения качества, сокращения брака;
- ускорение вывода новой продукции на рынок, благодаря привлечению к процессам проектирования в реальном времени всех заинтересованных участников, включая внешних поставщиков и заказчиков;
- совершенствование характеристик разрабатываемой продукции и повышение качества, обнаружение недостатков и ограничений проекта на самых ранних стадиях;
- увязка проектирования и производственных процессов (инженеры-технологи становятся интегральной частью команды проектировщиков, благодаря чему проект сразу создается с

учетом специфики производственного процесса, включая тестирование, контроль качества и т.д.);

- учет и использование опыта других проектов;
- реализация новой бизнес-модели «виртуального предприятия» — к процессу проектирования и производства привлекаются поставщики, либо работы определенного этапа жизненного цикла продукции передаются на выполнение внешним компаниям.

#### **Кейс 4.**

Компания «Вейн» владеет сетью ресторанов быстрого обслуживания и собственным производством полуфабрикатов для их непосредственного приготовления в ресторанах. Помимо этого часть продукции закупается у независимых поставщиков. На текущий момент основу автоматизации деятельности компании составляют множество локальных систем, установленных на каждом из торговых терминалов в отдельности и корпоративную отчетность, которая формируется на основе файлов Excel, выгружаемых с каждого из терминалов и затем собираемых в головном офисе в Москве посредством электронной почты. Бухгалтерский и складской учет ведётся в программе 1с Бухгалтерия и склад.

Компания решила проводить автоматизацию своей деятельности, однако стоит перед выбором того, какую из стратегий автоматизации реализовывать и как приобретать систему. В головном офисе компании находится группа ИТ специалистов, которая разрабатывала текущую систему и сейчас занимается её поддержкой во всех городах, где присутствуют рестораны компании.

В результате обследования рынка, были предложены следующие варианты:

1. Своими силами доработать существующую систему, увеличив ее функциональные возможности.
2. Своими силами разработать систему, полностью отвечающую потребностям фирмы.
3. Купить новую версию системы класса 1С и адаптировать ее собственными силами или привлечь сторонних специалистов.
4. Приобрести комплексную систему автоматизации предприятия класса "Scala".
5. Приобрести комплексную систему автоматизации предприятия класса "Baan" или SAP R/3.

Группе, состоящей из главного бухгалтера, начальника отдела автоматизации и программиста предлагается оценить каждый из вариантов для данной издательской компании и выбрать наиболее оптимальный с учетом перспективы, цены, функционала.

#### **Кейс 5.**

Коммерческий банк "Коломенский" образован в 1998 г., головной офис находится в Москве, и 15 филиалов в различных регионах. С 1998 для автоматизации банковской деятельности во всех филиалах применяется система RS-Bank 4x4.

Для внутреннего (бухгалтерского и кадрового) учета в настоящий момент используется комплекс автономных программ, разработанных группой программистов банка в 1998-1999 гг. Ситуацию осложняет тот факт, что из тех разработчиков в банке никого не осталось, а возросшие с тех пор требования и введение новых форм отчетности требуют доработки данных систем.

Штат программистов из 10 человек сталкивается при этом с большими трудностями, так как основная их деятельность - поддержка и доработка банковской информационной системы.

В результате обследования рынка, были предложены следующие варианты автоматизации:

1. Своими силами доработать существующую систему, увеличив ее функциональные возможности.
2. Своими силами разработать новую систему, полностью отвечающую потребностям банка.
3. Приобрести комплексную систему внутреннего учета класса 1С.

Далее группе, состоящей из директора департамента автоматизации, главного бухгалтера и 2 программистов предлагается оценить каждый из вариантов для данного предприятия и выбрать наиболее оптимальный с учетом перспективы, цены, функционала.

#### **Кейс 6.**

На ряде предприятий стараются сделать так, чтобы командой, ответственной за будущее предприятия, чувствовало себя не только высшее руководство завода. На заводе «Алмаз»,

например, придумали такую вещь, как «команда 500» – это 500 кадровых работников, элита предприятия, которая ни при каких обстоятельствах не будет сокращаться. У членов «команды» будет более высокая зарплата, дополнительные социальные льготы, своя форма спецовок и удостоверений-пропусков. А уже вокруг элиты будут набираться «наемные» работники и простые рабочие, и инженеры, численность которых будет регулироваться в зависимости от загрузки предприятия. Тех из «наемных», кто будет этого заслуживать, со временем переведут в «команду».

Контрольные вопросы

1. Оцените преимущества введения системы формирования кадрового ядра компании.
2. Как можно усовершенствовать приведенную систему сохранения кадрового ядра предприятия?
3. По каким критериям вы бы предложили производить отбор в «команду 500»?

#### **Кейс 7.**

Шесть лет назад руководству группы компаний «Эфко» (белгородский производитель растительного масла и майонеза) чуть было не пришлось свернуть существенную часть своего бизнеса – переработку подсолнечника и сахарной свеклы. На открывшихся тогда двадцати сельскохозяйственных предприятиях работники отказывались работать и нарушали трудовую дисциплину. Самый простой и, казалось бы, эффективный способ настроить человека на работу – платить хорошую зарплату – не срабатывал: люди работать не хотели. Для большинства работников деньги – это абстрактная вещь и вовсе не повод быть исполнительным и обязательным. Ю. Скобликова, директор хедхантинговой компании «Green Street», отмечает, что для такой категории людей важнее и понятнее базовые потребности: пища, одежда, крыша над головой, – что создает немалые трудности в части их материальной мотивации. Разница в понимании жизненных ценностей между простыми рабочими и управленцами существует с незапамятных времен. Деньги для низкоквалифицированного персонала нередко имеют значение как репрессивная мера – под страхом депримирувания люди могут, так или иначе, исправлять свое поведение. Но они вряд ли будут работать лучше в надежде на более высокие доходы.

В некоторых, особенно пьющих сельских местностях, многие компании выплачивают бонусы не самому работнику, а кому-то из членов его семьи. Это позволяет самому работнику обрести собственную значимость в кругу людей, мнением которых он дорожит.

Контрольные вопросы

1. Определите тип мотивации работников в данной ситуации.
2. Согласны ли вы с предлагаемыми методами повышения мотивации?
3. Какие способы позволяют улучшить систему мотивации персонала «синеворотничковых профессий» в организациях?

#### **Кейс 8.**

Успехи компании «Sony» во многом связаны с тем, что управляющие обладают способностью к сотрудничеству. В компании уважается мнение разных людей, разные мнения позволяют находить истину и развивать компанию. Работники стремятся постоянно вносить рационализаторские предложения, которые всячески поощряются. В фирме в среднем на одного работника приходится до 10 рационализаторских предложений в год. В последний день рабочей недели красивая молодая сотрудница компании (прическу и маникюр ей делает приглашенный за счет фирмы стилист) в праздничной одежде разносит конверты с премиями за рационализаторские предложения, причем премии получают и те сотрудники, идеи которых были отвергнуты. Такой подход, как полагает руководство компании, к поощрению инновационного мышления персонала является важным звеном системы мотивации компании.

Контрольные вопросы

1. В любой ли компании применима данная система мотивации? Почему?
2. В каких компаниях она более приемлема?
3. По каким критериям вы бы предложили дифференцировать вознаграждение сотрудников?

#### **Кейс 9.**

В 2007 г. О. Изюмцева, HR-директор группы компаний по производству текстиля «Чайковский текстиль», искала человека, который мог бы занять должность менеджера по работе с

клиентами. В качестве основного требования к идеальному кандидату выдвигались умение выстраивать отношения с людьми и обладание большим личным обаянием, чтобы привлекать клиентов. В организации практикуется система испытательного срока (1 месяц). Человек, которого приняли на данную должность, очень хорошо сумел подать себя. Однако вскоре выяснилось, что при отборе кандидатов была совершена ошибка. Поначалу новоиспеченный сотрудник отлично справлялся с работой, но уже через месяц стало заметно, что он устает от общения с людьми и постепенно теряет интерес к работе. Стало понятно, что ему будет сложно развивать порученное направление, поскольку за один месяц он исчерпал весь свой потенциал. Но увольнять его не стали. Одна из причин – позиция директора, полагающего, что увольнять с испытательного срока неэффективно и любому работнику нужно, по крайней мере, время, чтобы вписаться в команду.

Контрольные вопросы

1. Каковы возможные причины возникшей ситуации в компании «Чайковский текстиль»? Выявить возможные организационные и личностные факторы.
2. Что может сделать руководство организации, чтобы помочь адаптироваться новому сотруднику?
3. Что может сделать руководство организации, чтобы использовать потенциал сотрудника, не увольняя его?

#### **Кейс 10.**

Полгода назад Л. Кузнецова перешла в представительство специализирующейся на торговле бижутерией корпорации Swarovski в Москве, где заняла должность регионального менеджера. В первый день на новой работе ее встретил офис-менеджер, провел ее по офису, показал, что и где находится, представил коллегам. На второй день возникли сложности. Л. Кузнецовой сказали, что она должна заказать себе служебную машину, а как это сделать, не объяснили. Пришлось долго выяснять процедуру. В результате она переговорила с десятком людей и потратила на выяснения очень много времени. Еще больше проблем возникло при оформлении зарплатной карточки в банке, поскольку ей не объяснили процедуру получения, и, когда она приехала в банк, служащая стала требовать с нее депозит, о котором она ничего не знала. Ей пришлось возвращаться в офис и уточнять, как оформляется карта. Кроме того, на ее рабочем месте не подготовили компьютер.

Контрольные вопросы

1. Какие чувства испытала Л. Кузнецова на новом месте работы?
2. Какие организационные причины привели к этой ситуации?
3. Может ли это иметь негативные последствия для дальнейшей работы Л. Кузнецовой в должности регионального менеджера?
4. Кто должен отвечать за адаптацию сотрудников (менеджеров или рядовых сотрудников) в небольшой организации?
5. Меняется ли система адаптации персонала в организации, переживающей интенсивный рост и реорганизацию?

#### **Кейс 11.**

Объединение добилось больших успехов в решении производственных и социальных задач, что стало возможным благодаря совершенствованию отношений в группах. В основу работы с коллективом положены действия той «пружины», которая поддерживает людей в состоянии постоянной мобильности и нацеленности на новое, прогрессивное. Генеральный директор пояснил, что это за «пружина» – переориентация мышления на всех уровнях управления. В основу были положены принципы:

- 1) использовать комплекс экономических и социально-психологических мер, побуждающих трудовую отдачу и социальную активность каждого. Была введена следующая система мотивации труда и распределительных отношений: сами бригады оценивают трудовой вклад каждого, распределяют социально-бытовые льготы;
- 2) передача основных функций управления в группы. Это было тяжелое время по отладке работы, текучесть кадров достигала 60 %.

Решить проблему удалось, подобрав руководителя (при отборе отказались от стереотипа «руководящего лица»).

### Контрольные вопросы

1. Какой тип руководителя необходим в данной ситуации?
2. Какие качества личности (черты характера и пр.) должны преобладать у такого руководителя?
3. Какие меры в работе с сотрудниками и группой необходимо предпринять новому руководителю в данной ситуации?

### Критерии оценки кейса:

Оценка	Критерии оценки
Отлично	Case решен правильно, дано развернутое пояснение и обоснование сделанного заключения. Студент демонстрирует методологические и теоретические знания, свободно владеет научной терминологией. При разборе предложенной ситуации проявляет творческие способности, знание дополнительной литературы. Демонстрирует хорошие аналитические способности, способен при обосновании своего мнения свободно проводить аналогии между темами курса.
Хорошо	Case решен правильно, дано пояснение и обоснование сделанного заключения. Студент демонстрирует методологические и теоретические знания, свободно владеет научной терминологией. Демонстрирует хорошие аналитические способности, однако допускает некоторые неточности при оперировании научной терминологией.
Удовлетворительно	Case решен правильно, пояснение и обоснование сделанного заключения было дано при активной помощи преподавателя. Имеет ограниченные теоретические знания, допускает существенные ошибки при установлении логических взаимосвязей, допускает ошибки при использовании научной терминологии.
Неудовлетворительно	Case решен неправильно, обсуждение и помощь преподавателя не привели к правильному заключению. Обнаруживает неспособность к построению самостоятельных заключений. Имеет слабые теоретические знания, не использует научную терминологию.

### 5.4. Описание критериев оценивания компетенций и шкалы оценивания

Промежуточная аттестация осуществляется в конце семестра после завершения изучения дисциплины в форме экзамена по освоению компетенции дисциплины. При промежуточной аттестации используется следующая шкала оценивания: 2 – неудовлетворительно, 3 – удовлетворительно, 4 – хорошо, 5 – отлично.

Оценка преподавателем выставляется интегрально с учётом всех показателей и критериев оценивания.

#### Критериями оценивания достижений показателей являются:

Наименование показателя оценивания результата обучения по дисциплине	Критерий оценивания
Знания	Знание целей, задач, функции и методов управления персоналом; современных технологий управления персоналом (технологии формирования персонала, технологии развития персонала, технологии управления и оценки персонала) в рамках оперативного и стратегического управления организацией; концептуальных основ и понятийного аппарата проектного менеджмента; методов и

	инструментов к проведению концептуального анализа проблемной ситуации; технологий разработки и реализации проекта; основ структуризации проекта и методики разработки проектно-сметной документации проекта.
	Объем освоенного материала
	Полнота ответов на вопросы
	Четкость изложения и интерпретации знаний
Умения	Умение формулировать цели и задачи, определять функции и методы управления персоналом; анализировать и применять современные технологии управления персоналом (технологии формирования персонала, технологии развития персонала, технологии управления и оценки персонала) в рамках оперативного и стратегического управления организацией; ориентироваться в концептуальных основах и понятийном аппарате проектного менеджмента; применять методы и инструменты к проведению концептуального анализа проблемной ситуации; применять инструменты к выработке рационального решения в рамках поставленной цели проекта; анализировать и использовать технологии разработки и реализации проекта; проводить структуризацию проекта и разрабатывать проектно-сметную документацию проекта.
Навыки	Владеть навыками анализа функции и методов управления персоналом; навыками работы с современными технологиями управления персоналом (технологии формирования персонала, технологии развития персонала, технологии управления и оценки персонала) в рамках оперативного и стратегического управления организацией; навыками работы с информацией о концептуальных основах и понятийном аппарате проектного менеджмента; навыками работы с основными методами и инструментами проведения концептуального анализа проблемной ситуации; навыками работы с инструментами к выработке рационального решения в рамках поставленной цели проекта; навыками работы с технологиями разработки и реализации проекта; навыками выбора оптимального способа структуризации проекта, навыками разработки проектно-сметной документацию проекта.

### Оценка сформированности компетенций по показателю Знания.

Критерий	Уровень освоения и оценка			
	2	3	4	5
Знание целей, задач, функции и методов управления персоналом; современных технологий управления персоналом (технологии формирования персонала, технологии развития персонала, технологии управления и оценки персонала) в рамках	Не знает целей, задач, функции и методов управления персоналом; современных технологий управления персоналом (технологии формирования персонала, технологии развития персонала, технологии управления и оценки персонала) в рамках	Знает цели, задачи, функции и методы управления персоналом; современные технологии управления персоналом (технологии формирования персонала, технологии развития персонала, технологии управления и оценки персонала) в рамках оперативного и	Знает цели, задачи, функции и методы управления персоналом; современные технологии управления персоналом (технологии формирования персонала, технологии развития персонала, технологии управления и оценки персонала)	Знает цели, задачи, функции и методы управления персоналом; современные технологии управления персоналом (технологии формирования персонала, технологии развития персонала, технологии управления и оценки персонала) в рамках оперативного и стратегического

оценки персонала) в рамках оперативного и стратегического управления организацией; концептуальных основ понятийного аппарата проектного менеджмента; методов инструментов к проведению концептуального анализа проблемной ситуации; технологий разработки реализации проекта; структуризации проекта методики разработки проектно-сметной документации проекта.	и	оперативного и стратегического управления организацией; концептуальных основ и понятийного аппарата проектного менеджмента; методов и инструментов к проведению концептуального анализа проблемной ситуации; технологий разработки и реализации проекта; основ структуризации проекта и методики разработки проектно-сметной документации проекта.	и	стратегического управления организацией; концептуальные основы и понятийный аппарат проектного менеджмента; методы и инструменты к проведению концептуального анализа проблемной ситуации; технологии разработки и реализации проекта; основы структуризации проекта и методики разработки проектно-сметной документации проекта, но допускает неточности формулировок	и	в рамках оперативного и стратегического управления организацией; концептуальные основы и понятийный аппарат проектного менеджмента; методы и инструменты к проведению концептуального анализа проблемной ситуации; технологии разработки и реализации проектной ситуации; технологии разработки и реализации проекта; основы структуризации проекта и методики разработки проектно-сметной документации проекта.	и	управления организацией; концептуальные основы и понятийный аппарат проектного менеджмента; методы и инструменты к проведению концептуального анализа проблемной ситуации; технологии разработки и реализации проекта; основы структуризации проекта и методики разработки проектно-сметной документации проекта, может корректно сформулировать их самостоятельно
Объем освоенного материала		Не знает значительной части материала дисциплины		Знает только основной материал дисциплины, не усвоил его деталей		Знает материал дисциплины в достаточном объеме		Обладает твердым и полным знанием материала дисциплины, владеет дополнительными знаниями
Полнота ответов на вопросы		Не дает ответы на большинство вопросов		Дает неполные ответы на все вопросы		Дает ответы на вопросы, но не все - полные		Дает полные, развернутые ответы на поставленные вопросы
Четкость изложения и интерпретации знаний	и	Излагает знания без логической последовательности		Излагает знания с нарушениями в логической последовательности		Излагает знания без нарушений в логической последовательности		Излагает знания в логической последовательности, самостоятельно их интерпретируя и анализируя
		Неверно излагает и интерпретирует знания		Допускает неточности в изложении и интерпретации знаний		Грамотно и по существу излагает знания		Грамотно и точно излагает знания, делает самостоятельные выводы





поставленной цели проекта; анализировать и использовать технологии разработки реализации проекта; проводить структуризацию проекта и разрабатывать проектно-сметную документацию проекта.	проекта и разрабатывать проектно-сметную документацию проекта.	документацию проекта, но допускает значительные неточности формулировок.	проекта; проводить структуризацию проекта и разрабатывать проектно-сметную документацию проекта.	проекта, корректно формулирует их самостоятельно.
---	--	--	--	---

### Оценка сформированности компетенций по показателю Навыки.

Критерий	Уровень освоения и оценка			
	2	3	4	5
Владеть навыками анализа функции и методов управления персоналом; навыками работы с современными технологиями управления персоналом (технологии формирования персонала, технологии развития персонала, технологии управления и оценки персонала) в рамках оперативного и стратегического управления организацией; навыками работы с информацией о концептуальных основах и понятийном аппарате проектного менеджмента; навыками работы с основными методами и инструментами проведения концептуального анализа проблемной	Не владеет навыками анализа функции и методов управления персоналом; навыками работы с современными технологиями управления персоналом (технологии формирования персонала, технологии развития персонала, технологии управления и оценки персонала) в рамках оперативного и стратегического управления организацией; навыками работы с информацией о концептуальных основах и понятийном аппарате проектного менеджмента; навыками работы с основными методами и инструментами проведения	Владеет навыками анализа функции и методов управления персоналом; навыками работы с современными технологиями управления персоналом (технологии формирования персонала, технологии развития персонала, технологии управления и оценки персонала) в рамках оперативного и стратегического управления организацией; навыками работы с информацией о концептуальных основах и понятийном аппарате проектного менеджмента; навыками работы с основными методами и инструментами проведения концептуального анализа проблемной	Владеет навыками анализа функции и методов управления персоналом; навыками работы с современными технологиями управления персоналом (технологии формирования персонала, технологии развития персонала, технологии управления и оценки персонала) в рамках оперативного и стратегического управления организацией; навыками работы с информацией о концептуальных основах и понятийном аппарате проектного менеджмента; навыками работы с основными методами и инструментами проведения	В полной мере владеет навыками анализа функции и методов управления персоналом; навыками работы с современными технологиями управления персоналом (технологии формирования персонала, технологии развития персонала, технологии управления и оценки персонала) в рамках оперативного и стратегического управления организацией; навыками работы с информацией о концептуальных основах и понятийном аппарате проектного менеджмента; навыками работы с основными методами и инструментами проведения

менеджмента; навыками работы с основными методами и инструментами проведения концептуального анализа проблемной ситуации; навыками работы с инструментами к выработке рационального решения в рамках поставленной цели проекта; навыками работы с технологиями разработки и реализации проекта; навыками выбора оптимального способа структуризации проекта, навыками разработки проектно-сметной документацию проекта.	концептуального анализа проблемной ситуации; навыками работы с инструментами к выработке рационального решения в рамках поставленной цели проекта; навыками работы с технологиями разработки и реализации проекта; навыками выбора оптимального способа структуризации проекта, навыками разработки проектно-сметной документацию проекта.	ситуации; навыками работы с инструментами к выработке рационального решения в рамках поставленной цели проекта; навыками технологиями разработки и реализации проекта; навыками выбора оптимального способа структуризации проекта, навыками разработки проектно-сметной документацию проекта, но допускает значительные ошибки	проведения концептуального анализа проблемной ситуации; навыками работы с инструментами к выработке рационального решения в рамках поставленной цели проекта; навыками работы с технологиями разработки и реализации проекта; навыками выбора оптимального способа структуризации проекта, навыками разработки проектно-сметной документацию проекта, демонстрирует хороший уровень владения навыками	ситуации; навыками работы с инструментами к выработке рационального решения в рамках поставленной цели проекта; навыками технологиями разработки и реализации проекта; навыками выбора оптимального способа структуризации проекта, навыками разработки проектно-сметной документацию проекта, демонстрирует высокий уровень владения навыками
---	--	---	---	--

## 6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

### 6.1. Материально-техническое обеспечение

№	Наименование специальных помещений и помещений для самостоятельной работы	Оснащенность специальных помещений и помещений для самостоятельной работы
1.	учебные аудитории для проведения занятий лекционного и семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации (аудитории: УК1 1, УК1 2, ГУК 320, ГУК 319)	Лекционные занятия – поточная аудитория, оснащённая меловой доской и специализированной мебелью. Практические (семинарские) занятия – специализированные аудитории, оснащённые меловой доской, специализированной мебелью, комплектом презентационного оборудования: ноутбук Lenovo G50-30 (Intel Celeron N240); мультимедийный проектор Acer XD1280D; переносной экран, с предустановленным лицензионным программным обеспечением: Microsoft Office 2013

		(№31401445414), Microsoft Windows 7 (№63-14к), Kaspersky Endpoint Security 10 (№17E0170707130320867250).
2.	учебная аудитория для самостоятельной работы (аудитория ГУК 318)	Самостоятельная работа студентов обеспечивается научной, учебной, учебно-методической литературой в методическом кабинете кафедры социологии и управления ГУК № 318, научно-технической библиотеке БГТУ им. В.Г. Шухова, с предоставлением рабочих мест, оборудованных персональными компьютерами, подключенными к сети Интернет и имеющих доступ к электронной информационно-образовательной среде университета. Самостоятельная работа студентов обеспечивается участием в программах Microsoft DreamSpark/Imagine (№52031/МОС 2793) и Office 365 (E04002C51M) с возможностью бесплатной загрузки лицензионного программного обеспечения.
3.	читальный зал библиотеки для самостоятельной работы	Специализированная мебель, компьютерная техника, подключенная к сети «Интернет» и имеющая доступ в электронную информационно-образовательную среду.

## 6.2. Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение

№	Перечень лицензионного программного обеспечения.	Реквизиты подтверждающего документа
1.	Microsoft Windows 7	№63-14к
2.	Microsoft Office 2013	№31401445414
3.	Kaspersky Endpoint Security 10	№17E0170707130320867250
4.	Microsoft DreamSpark/Imagine	№52031/МОС 2793
5.	Office 365	E04002C51M

## 6.3. Перечень учебных изданий и учебно-методических материалов

1. Управление персоналом. Теория и практика. Оценка экономической и социальной эффективности управления персоналом организации / Под ред. А.Я Кибанова [Электронный ресурс] : учеб. пособие. – Электрон. дан. – М. : Проспект, 2015. – 48 с. – Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/54896>.

2. Бизнес-планирование: учебник / Финанс. ун-т при правительстве РФ ; ред.: Т. Г. Попадюк, В. Я. Горфинкель. - Москва : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2016. - 294 с. : табл., граф. - ISBN 978-5-9558-0270-1

3. Ким Хелдман Управление проектами. Быстрый старт [Электронный ресурс]/ Ким Хелдман— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Профобразование, 2017.— 352 с.— Режим доступа:

<http://www.iprbookshop.ru/63809.html>.— ЭБС «IPRbooks»

4. Управление проектами с использованием Microsoft Project [Электронный ресурс]/ Т.С. Васючкова [и др.].— Электрон. текстовые данные.— М.: Интернет-Университет Информационных Технологий (ИНТУИТ), 2016.— 147 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/52169.html>.— ЭБС «IPRbooks»

5. Методические указания к выполнению курсового проекта по дисциплине «Технологии управления персоналом и проектный менеджмент» для магистрантов всех форм обучения направления 38.04.03 – Управление персоналом / сост.: И.А. Демененко. – Белгород: Изд-во БГТУ, 2021. – 45 с.

6. Десслер, Г. Управление персоналом [Электронный ресурс] / Г. Десслер.— Электрон. текстовые данные. – М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2013. – 800 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/26137>.

7. Гарольд Керцнер Стратегическое управление в компании. Модель зрелого управления проектами [Электронный ресурс]/ Гарольд Керцнер— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Профобразование, 2017.— 319 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/63802.html>.— ЭБС «IPRbooks»

8. Максимцев, И. А. Управление человеческими ресурсами : учеб. для бакалавров / Санкт-Петербург. гос. экон. ун-т ; ред.: И. А. Максимцев, Н. А. Горелов. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юрайт, 2016. – 525 с.

9. Моргунов, Е. Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение : учеб. для студентов вузов, обучающихся по экон. направлениям и специальностям / Е. Б. Моргунов. – 3-е изд., перераб. и доп. –Москва : Юрайт, 2015. – 581 с.

10. Управление социальным развитием организации : учеб. для студентов вузов, обучающихся по направлению "Упр. персоналом" : электронно-библиотечная система znanium.com / Н. О. Аблязова [и др.] ; под ред. А. П. Егоршина. – Москва : ИНФРА-М, 2013. – 414 с.

11. 3. Управление персоналом. Теория и практика. Компетентностный подход в управлении персоналом / Под ред. А.Я. Кибанова [Электронный ресурс] : учеб. пособие. – Электрон. дан. – М. : Проспект, 2014. – 72 с. – Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/54843>

#### **6.4. Перечень интернет-ресурсов, профессиональных баз данных, информационно-справочных систем**

1. <http://www.complex.dos.ru> (Нормативные документы (ГОСТ серии ИСО))
2. [www.hr-director.ru](http://www.hr-director.ru) - сайт журнала «Директор по персоналу».
3. [www.hr-journal.ru](http://www.hr-journal.ru) – сайт электронного журнала про управление персоналом.
4. [www.kadrovik.ru](http://www.kadrovik.ru) – информационный портал и журнал «Кадровик».
5. [www.myvdele.ru/employers](http://www.myvdele.ru/employers) – сайт кадровика (кадровые документы, советы, форум, комментарии юриста).
6. [www.pro-personal.ru/journal/SUP](http://www.pro-personal.ru/journal/SUP) – информационный портал для специалистов по кадрам и управлению персоналом.
7. [www.top-personal.ru](http://www.top-personal.ru) – сайт журнала «Управление персоналом».

8. [www.zipsites.ru](http://www.zipsites.ru) – библиотека экономической и управленческой литературы.
9. [www.hr-guide.com](http://www.hr-guide.com) – портал-гид, состоящий из многочисленных ссылок на статьи и сайты практически по всем темам, касающимся управления персоналом.
10. [www.hr.com](http://www.hr.com) – Интернет-сообщество по обмену статьями, данными и информацией на HR-темы.
11. <http://e.lanbook.com> – Электронно-библиотечная система издательства «Лань»
12. <http://www.iprbookshop.ru> – Электронно-библиотечная система издательства «IPRbooks»

## 7. УТВЕРЖДЕНИЕ РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЫ

Рабочая программа утверждена на 20 /20 учебный год  
без изменений / с изменениями, дополнениями

Протокол № \_\_\_\_ заседания кафедры от « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 г.

Заведующий кафедрой

\_\_\_\_\_

подпись, ФИО

Гузаиров В.Ш.

Директор института

\_\_\_\_\_

подпись, ФИО

Дорошенко Ю.А.