

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Иркутский государственный университет путей сообщения»  
**Красноярский институт железнодорожного транспорта**  
–филиал Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения  
высшего образования «Иркутский государственный университет путей сообщения»  
(КрИЖТ ИрГУПС)

**С.А. ЯРКОВА**

## **УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ В КАДРОВОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ**

Методические материалы и указания по изучению дисциплины для  
обучающихся направления 38.04.03 Управление персоналом,  
магистерская программа «Стратегическое управление персоналом»

КРАСНОЯРСК, 2022

Электронный документ выгружен из ЕИС ФГБОУ ВО ИрГУПС и соответствует оригиналу

Подписант ФГБОУ ВО ИрГУПС Трофимов Ю.А.

00a73c5b7b623a969ccad43a81ab346d50 с 08.12.2022 14:32 по 02.03.2024 14:32 GMT+03:00

Подпись соответствует файлу документа



Яркова, С.А. Управление проектами в кадровом менеджменте : Методические материалы и указания по изучению дисциплины для обучающихся направления 38.04.03 Управление персоналом, магистерская программа «Стратегическое управление персоналом» / С.А. Яркова; КрИЖТ ИрГУПС. – Красноярск : КрИЖТ ИрГУПС, 2022. – 41 с.

Методические материалы и указания по изучению дисциплины разработаны на основе рабочей программы учебной дисциплины Б1.О.10 Управление проектами в кадровом менеджменте для направления 38.04.03 Управление персоналом, магистерская программа «Стратегическое управление персоналом».

Содержат указания по лекционным и практическим занятиям, самостоятельной работе, список рекомендуемой литературы и информационных ресурсов, а также методические материалы для подготовки к текущему и промежуточному контролю знаний.

Рекомендовано к изданию методическим советом КрИЖТ ИрГУПС

Печатается в авторской редакции

© Яркова С.А., 2022

© Красноярский институт

железнодорожного транспорта, 2022

## Содержание

Введение.....	4
1 Цели, задачи и планируемые результаты обучения.....	4
2 Тематическое содержание дисциплины .....	6
3 Методические рекомендации по лекционным занятиям .....	6
4 Методические рекомендации по практическим занятиям.....	10
5 Методические рекомендации по организации самостоятельной работы...	11
6 Список рекомендованной литературы и иных информационных ресурсов для изучения дисциплины .....	13
7 Методические рекомендации по подготовке к текущей и промежуточной аттестации .....	15
7.1 Перечень типовых вопросов к собеседованию.....	23
7.2 Типовые контрольные задания реконструктивного уровня.....	24
7.3 Типовые задания для проведения кейс-задачи (ситуационной задачи)...	25
7.4 Перечень типовых тем для подготовки доклада.....	26
7.5 Типовые контрольные задания для проведения контрольных работ .....	27
7.6 Типовые тестовые задания по разделу/дисциплине.....	29
7.7 Перечень теоретических вопросов к экзамену.....	37
7.8 Перечень типовых простых практических заданий к экзамену.....	38
7.9 Перечень типовых практических заданий к экзамену.....	39

## **Введение**

Данные методические указания предназначены для организации учебного процесса и оказания методической помощи обучающимся при изучении дисциплины «Управление проектами в кадровом менеджменте».

В указаниях изложены цель и задачи дисциплины, планируемые результаты обучения, тематическое содержание дисциплины, список рекомендуемых источников, а также типовые задания для подготовки к текущему и промежуточному контролю.

### **1 Цели, задачи и планируемые результаты обучения**

Цель дисциплины состоит в:

- формирование совокупности теоретических знаний и практических навыков, связанных с пониманием роли проектов в кадровом менеджменте, основных положений современной концепции управления проектами, техники управления проектами с использованием экономико-математических методов.

Задачи дисциплины:

- углублённое понимание студентами действия закономерностей и принципов управления проектами в организации их взаимосвязи с деятельностью организации;
- формирование знаний, навыков и умений необходимых для профессиональной деятельности в качестве участников проектов в сфере кадрового менеджмента;
- ознакомление обучаемых с технологиями управления проектами.

В результате освоения дисциплины обучающийся должен достигнуть результатов образования, указанных в таблице 1

*Таблица 1 - Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с требованиями к результатам освоения образовательной программы*

Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Планируемые результаты обучения
УК-2 Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	УК-2.1 Участвует в формировании структуры (стадий и этапов) жизненного цикла изделия	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– современную методологию управления проектами;</li> <li>-основные положения стандарта управления проектами РМВОК;</li> <li>-взаимосвязь между кадровой стратегией и проектами по развитию человеческого капитала организации;</li> <li>– особенности управления проектами в кадровом менеджменте;</li> <li>– состав задач управления проектом в сфере кадрового менеджмента на всех стадиях его(проекта) жизненного цикла</li> </ul> <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– определять значения всех основных параметров проекта с учётом их взаимосвязи;</li> <li>-определять состав участников проекта и составлять матрицу ответственности;</li> <li>-построить иерархическую структуру работ проекта;</li> <li>– идентифицировать и описывать проектные риски и составлять план управления проектными рисками;</li> <li>-составлять календарные планы-графики проекта.</li> </ul> <p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– навыками определения целей и содержания проекта;</li> <li>– способностью выполнять расчёты количественных показателей проекта;</li> <li>– навыками оценки проектных рисков для составления плана управления проектными x рисками;</li> <li>-методикой оценки социально-экономической эффективности проектов в кадровом менеджменте</li> </ul>
	УК-2. 2. Осуществляет эффективное управление проектом на всех этапах жизненного цикла для достижения конечного результата	
ОПК-4 Способен проектировать организационные изменения, руководить проектной и процессной деятельностью и подразделением организации	ОПК-4.1 Использует технологии организационного проектирования и управления изменениями	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– методологию организационного проектирования;</li> <li>– теоретические основы управления организационными изменениями;</li> <li>– принципы и особенности процесса управления организационными изменениями в сфере кадрового менеджмента;</li> <li>–методологию реинжиниринга бизнес-процессов в сфере управления персоналом.</li> </ul> <p>Уметь:</p>

Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Планируемые результаты обучения
	ОПК-4.2 Способен управлять проектами и процессами в кадровом менеджменте	<ul style="list-style-type: none"> <li>– управлять организационными изменениями в системе кадрового менеджмента с применением проектного подхода;</li> <li>– определять методы, способы и инструменты управления проектами в зависимости от характера организационных изменений;</li> <li>– определять экономическую эффективность проведения организационных изменений в сфере управления персоналом.</li> </ul> <p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– методикой управления организационными изменениями с применением проектного подхода;</li> <li>– навыками обоснования применяемых методов, способов и инструментов управления проектами при проведении организационных изменений;</li> <li>– навыками определения эффективности проведения организационных изменений.</li> </ul>

## 2 Тематическое содержание дисциплины

Объем дисциплины – 180 час (5 зед.). Их распределение по темам дисциплины и видам учебной работы приведено в таблице 2.

*Таблица 2 – Тематическое распределение трудоемкости дисциплины*

№	Наименование разделов, тем и видов работы	Очно-заочная форма				Код индикатора достижения компетенции
		Семестр	Часы			
			Лекции	Практические	Самостоятельная работа	
1.0	Раздел 1. Технология управления проектами в системе кадрового менеджмента					
1.1	Проект и управление проектом	2	2	4	14	УК-2.1
1.2	Этапы жизненного цикла проекта	2	2	4	14	УК-2.1
1.3	Ресурсное обеспечение проекта	2	2	4	14	УК-2.2
1.4	Цифровые технологии и инструменты проектного управления	2	2	4	14	УК-2.2
2.0	Раздел 2. Проектирование организационных изменений в кадровой деятельности					
2.1	Механизм формирования эффективных систем и технологий управления персоналом	2	2	4	14	ОПК-4.1
2.2	Методы анализа среды проектирования. Проведение аналитической части исследования	2	2	4	14	ОПК-4.1
2.3	Управление разработкой и внедрением кадровых проектных инноваций	2	2	4	14	ОПК-4.2
2.4	Оценка эффективности инновационной деятельности в кадровой работе	2	1	2	10	ОПК-4.2

### **3 Методические рекомендации по лекционным занятиям**

Лекция (от лат. lectio) – это систематическое, последовательное, монологическое устное изложение лектором (преподавателем) учебного материала. Лекция одна из организационных форм обучения в высшем учебном заведении.

Цель лекции – организация целенаправленной познавательной деятельности обучающихся по овладению программным материалом учебной дисциплины.

Задачи лекции заключаются в обеспечении формирования системы знаний по учебной дисциплине, в умении аргументировано излагать научный материал, в формировании профессионального кругозора и общей культуры, в отражении еще не получивших освещения в учебной литературе новых достижений науки, в оптимизации других форм организации учебного процесса.

Основными организационными вопросами при этом являются, во-первых, подготовка к восприятию лекции, и, во-вторых, как записывать лекционный материал.

Особое значение лекции состоит в том, что знакомит обучающихся с наукой, расширяет, углубляет и совершенствует ранее полученные знания, формирует научное мировоззрение, учит методике и технике лекционной работы.

Кроме того, на лекции мобилизуется внимание, вырабатываются навыки слушания, восприятия, осмысления и записывания информации. Все это призвано воспитывать логическое мышление обучающихся и закладывает основы научного исследования.

Работа обучающихся на лекции – сложный процесс, сочетающий в себе три вида деятельности: слушание, осмысливание и конспектирование (запись).

Задача обучающихся на лекции состоит в том, чтобы кратко, ясно, конструктивно записывать материал – конспектировать.

Конспект помогает восстановить в памяти все содержание лекции, дисциплинирует обучающихся, является важным приемом обучения.

Основное отличие конспекта от текста – отсутствие или значительное снижение избыточности, т.е. удаление отдельных слов или частей текста, не выражающих существенной информации, а также замена развернутых оборотов текста более краткими словосочетаниями (свертывание).

При конспектировании основную информацию следует записывать подробно, а дополнительные и вспомогательные сведения, примеры – очень кратко.

Умение отделять основную информацию от второстепенной – одно из главных требований к конспектирующему.



Хорошие результаты в выработке такого умения дает прием, названный условно приемом фильтрации и сжатия текста, который включает в себя две операции:

- а) разбивка текста на части по смыслу;
- б) нахождение в каждой части текста слова, краткой фразы или обобщающей короткой формулировки, которые бы выражали основной смысл этой части. Такие слова или фразы называются ключевыми.

Ведение конспекта создает особенно благоприятные условия для запоминания прослушанного, так как в этом процессе принимают участие слух, зрение, рука. Это позволяет сосредоточиться, способствует запоминанию.

Умело зафиксированный материал легче запоминается, поэтому хороший конспект можно считать своеобразным пособием при подготовке к экзамену.

При неумелом конспектировании характерны следующие основные ошибки:

- попытки записывать все почти дословно;
- составление плана вместо записи лекций;
- выборочная запись лишь только важной и трудной информации.

Основной принцип конспектирования – писать не все, но так, чтобы сохранить все действительно важное и логику изложения материала, чтобы при необходимости можно было полностью «развернуть» конспект в исходный текст.

Сокращение записи может достигаться не за счет пропусков каких-то элементов лекций, а благодаря концентрированию, сгущению исходной информации.

Очень важно выделить и четко зафиксировать идеи лекции. Во время лекции цветными карандашами необходимо обводить, подчеркивать или обозначать ключевые аспекты лекций. При работе с конспектом это позволяет сразу увидеть главное.

Весьма эффективным способом проработки лекционного материала в течение семестра является составление и сохранение подробных планов, особенно тех лекций, усвоение которых вызывало затруднение. Этот план позволит гораздо быстрее и полнее вспомнить материал, к экзамену его можно использовать и как план ответа.

В плане материал представляется более сжато, без мелких деталей и подробностей, поэтому при сопоставлении и анализе планов лекций легче, чем по конспекту, выявить основные, стержневые идеи курса, его логику и определить типовой алгоритм, по которому обычно излагаются важнейшие понятия.

Для лучшего представления структуры изучаемого материала очень полезно составлять схемы логических связей отдельных частей лекции, раздела.

После проработки лекции желательно проверить, как вами усвоен материал. Критериями качественной работы могут быть следующие аспекты:

- знать тему;
- четко представлять план лекции или данного вопроса;
- уметь выделять основное, главное;
- усвоить значение примеров и иллюстрации;
- знать, как связаны вновь получаемые знания с уже имеющимися;
- знать возможность и необходимость применения полученных сведений.

Завершающим этапом, выполняемым в рамках самостоятельной работы над лекцией, является обработка, закрепление и углубление знаний по теме. Необходимо обращаться к лекциям неоднократно. После каждой лекции перечитать новый материал с заучиванием новых определений, формул и выражений. Первый просмотр записей желательно сделать в тот же день, когда все свежо в памяти. Конспект нужно прочитать, заполнить пропуски, расшифровать некоторые сокращения. Затем надо ознакомиться с рекомендованной по теме преподавателем литературой, учебником, внести нужные уточнения и дополнения в лекционный материал.

Важнейшим критерием усвоения лекционного материала зависит от направленности внимания обучающихся. Эффективная работа обучающихся на лекции требует определенных умений. К ним относятся: умение эффективно слушать лекцию, умение осмысливать информацию, управлять своим вниманием, правильно конспектировать лекцию, владеть навыками синхронной переработки логической структуры информации в записи.

#### **4 Методические рекомендации по практическим занятиям**

Практическое занятие – вид аудиторных учебных занятий, целенаправленная форма организации учебного процесса, при реализации которой обучающиеся по заданию и под руководством преподавателя выполняют практические задания. Практические задания направлены на углубление научно-теоретических знаний и овладение определенными методами работы, в процессе которых вырабатываются умения и навыки выполнения тех или иных учебных действий в данной сфере науки. Практические занятия развивают научное мышление и речь, позволяют проверить знания обучающихся, выступают как средства оперативной обратной связи; цель практических занятий – углублять, расширять, детализировать знания, полученные на лекции, в обобщенной форме и содействовать выработке навыков профессиональной деятельности.

На практических занятиях подробно рассматриваются основные вопросы дисциплины, разбираются основные типы задач. К каждому практическому занятию следует заранее самостоятельно выполнить

домашнее задание и выучить лекционный материал к следующей теме. Систематическое выполнение домашних заданий обязательно и является важным фактором, способствующим успешному усвоению дисциплины.

Для того чтобы практические занятия приносили максимальную пользу, необходимо помнить, что выполнение практических заданий проводится по вычитанному на лекциях материалу и связаны, как правило, с детальным разбором отдельных вопросов лекционного курса. Только после усвоения лекционного материала с определенной точки зрения он будет закрепляться на практических занятиях как в результате обсуждения и анализа лекционного материала, так и с помощью решения проблемных ситуаций, задач. При этих условиях обучающийся не только хорошо усвоит материал, но и научится применять его на практике, а также получит дополнительный стимул (и это очень важно) для активной проработки лекции.

Особое внимание следует обращать на определение основных понятий дисциплины. Обучающийся должен подробно разбирать примеры, которые поясняют понятия.

Если в процессе работы над изучением теоретического материала или при решении задач у обучающегося возникают вопросы, разрешить которые самостоятельно не удастся, необходимо обратиться к преподавателю для получения у него разъяснений или указаний. Обучающийся должен четко выразить, в чем он испытывает затруднения, характер этого затруднения.

## **5 Методические рекомендации по организации самостоятельной работы**

Цели самостоятельной работы:

- стимулирование познавательного интереса;
- закрепление и углубление полученных знаний и навыков;
- развитие познавательных способностей, самостоятельности, ответственности и организованности;
- подготовка к предстоящим занятиям;
- развитие самостоятельности мышления, способностей к самосовершенствованию и самореализации;
- развитие культуры умственного труда и самостоятельности в поиске и формировании компетенций.

Критериями оценки результатов самостоятельной работы обучающегося являются:

- уровень освоения учебного материала (качество знаний);
- умение и навыки использовать теоретические знания в решении практических задач;
- обоснованность и четкость изложения ответов;
- оформление письменных работ в соответствии с предъявляемыми

требованиям.

Самостоятельная работа выполняется обучающегося по заданию преподавателя, но без его непосредственного участия. Преподаватель сопровождает самостоятельную работу обучающихся: предлагает задания различного типа, консультирует обучающегося в процессе его работы, помогает преодолеть возникающие затруднения, оценивает совместно с обучающимся качество выполненной работы, организует публичность обсуждения результатов.

Результаты контроля самостоятельной работы учитываются для оценивания успеваемости обучающихся при текущем контроле знаний и промежуточной аттестации по результатам семестра.

Традиционные формы самостоятельной работы студентов следующие:

- работа с конспектом лекции, т.е. дополнение конспекта учебным материалом (учебника, учебного пособия, первоисточника, дополнительной литературы, нормативных документов и материалом электронного ресурса и сети Интернет);
- конспектирование текста (работа со справочниками, нормативными документами) в рамках изучения теоретического материала, выносимого на самостоятельную работу;
- решение практических задач;
- подготовка докладов/сообщений;
- подготовка к текущей аттестации, в том числе к тестированию;
- выполнение контрольной работы.

Важнейшим этапом работы является изучение рекомендованной к каждой теме литературы.

При работе над рекомендованными источниками и литературой необходимо помнить, что здесь недостаточно ограничиваться лишь беглым ознакомлением или просмотром текста.

Прежде чем приступить к работе с тестом обучающийся должен:

а) сформулировать общее представление о произведении (ознакомиться с заголовком, оглавлением, если оно имеется, просмотреть текст) и целях его создания (обратить внимание на дату написания, реконструировать, опираясь на уже имеющиеся сведения и привлекая дополнительную литературу, историческую ситуацию) определить причины, побудившие автора написать работу;

б) внимательно прочитать текст, возвращаясь к отдельным положениям, выделяя непонятные смысловые части. Выяснить непонятные значения, используя словари, справочную литературу;

в) раскрыть связи теоретических положений и конкретных фактов, определяя то общее, что послужило основой для сделанного вывода.

На основе изученных источников и литературы рекомендованной преподавателем и предусмотренной учебной программой, проверьте усвоение материала, ориентируясь на вопросы для самоконтроля.

При этих условиях обучающийся не только хорошо усвоит материал, но и научится применять его на практике, а также получит дополнительный стимул для активной проработки лекции

Если в процессе работы над изучением материала у обучающегося возникают вопросы, разрешить которые самостоятельно не удастся, необходимо обратиться к преподавателю для получения у него разъяснений или указаний. Обучающийся должен четко выразить, в чем он испытывает затруднения, характер этого затруднения.

## **6 Список рекомендованной литературы и иных информационных ресурсов для изучения дисциплины**

Для изучения дисциплины рекомендуется основная и дополнительная литература, а также информационные ресурсы чети Интернет и нормативно-правовые документы, указанные в таблице 3.

*Таблица 3 – Список рекомендованной литературы и иных информационных ресурсов для изучения дисциплины*

<b>6.1 Учебная литература</b>				
<b>6.1.1 Основная литература</b>				
	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год издания	Кол-во экз. в библиотеке/ 100% онлайн
6.1.1.1	Зуб, А. Т.	Управление проектами : учебник и практикум для вузов [Электронный ресурс]. – <a href="https://urait.ru/bcode/511087">https://urait.ru/bcode/511087</a>	Москва : Издательство Юрайт, 2023.	100 % online
6.1.1.2	Романова. М. В.	Управление проектами : учебное пособие. [Электронный ресурс]. – <a href="https://znanium.com/catalog/document?id=355250">https://znanium.com/catalog/document?id=355250</a>	Москва : ИД «ФОРУМ» : ИНФРА-М, 2020	100 % online
<b>6.1.2 Дополнительная литература</b>				
	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год издания	Кол-во экз. в библиотеке/ 100% онлайн
6.1.2.1	Кибанов, А.Я. Дуракова, И.Б.	Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация : учебное пособие. [Электронный ресурс]. – <a href="https://znanium.com/catalog/product/1067540">https://znanium.com/catalog/product/1067540</a>	Москва : ИНФРА-М, 2020	100 % online

6.1.2.2	Кибанов, А. Я. Митрофанова, Е. А. Эсаулова И. А.	Экономика управления персоналом : учебник для студентов вузов. [Электронный ресурс]. – <a href="https://znanium.com/catalog/document?id=327867">https://znanium.com/catalog/document?id=327867</a>	Москва : ИНФРА-М, 2019	100 % onlin
6.1.2.3	Б. М. Генкин, И. В. Лаврентьева, М. В. Симонова, А. Я. Кибанов [и др.]	Управление персоналом в России. Теория, отечественная и зарубежная практика: монография : Книга вторая.- [Электронный ресурс]. – <a href="https://znanium.com/catalog/document?id=344559">https://znanium.com/catalog/document?id=344559</a>	Москва : ИНФРА-М, 2020	100 % online
6.1.2.4	Светлов, Н. М. Светлова, Г. Н	Информационные технологии управления проектами: учебное пособие для вузов. [Электронный ресурс]. – <a href="https://znanium.com/catalog/document?id=344902">https://znanium.com/catalog/document?id=344902</a>	Москва : ИНФРА-М, 2020	100 % online
6.1.2.6	Орлов С. Н.	Внутренний аудит в современной системе корпоративного управления компанией : практическое пособие. [Электронный ресурс]. – <a href="https://znanium.com/catalog/product/1014751">https://znanium.com/catalog/product/1014751</a>	Москва : ИНФРА-М, 2019	100 % online
<b>6.1.3 Учебно-методические разработки (в т. ч. для самостоятельной работы обучающихся)</b>				
	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год издания/ Личный кабинет обучающегося	Кол-во экз. в библиотеке/ 100% онлайн
6.1.3.1	Яркова С.А.	Методические материалы и указания по изучению дисциплины	Личный кабинет обучающегося, ЭИОС	100% online
<b>6.2 Ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»</b>				
6.2.1	Российские железные дороги : официальный сайт / ОАО «РЖД». – Москва, 2003. – URL: <a href="http://www.rzd.ru/">http://www.rzd.ru/</a> . – Текст: электронный.			
6.2.2	Федеральная служба государственной статистики // [Электронный ресурс] – Режим доступа: <a href="http://www.gks.ru/">http://www.gks.ru/</a>			
6.2.3	Библиотека КриЖТ ИрГУПС : [сайт] / Красноярский институт железнодорожного транспорта – филиал ИрГУПС. – Красноярск. – URL: <a href="http://irbis.krsk.irgups.ru/">http://irbis.krsk.irgups.ru/</a> . – Режим доступа: после авторизации. – Текст: электронный.			
6.2.4	Электронная библиотека «УМЦ ЖДТ» : электронно-библиотечная система :			

	сайт / ФГБУ ДПО «Учебно-методический центр по образованию на железнодорожном транспорте». – Москва, 2013. – URL: <a href="http://umczdt.ru/books/">http://umczdt.ru/books/</a> . – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.
6.2.5	Образовательная платформа Юрайт : электронная библиотека : сайт / ООО «Электронное издательство Юрайт». – Москва. – URL: <a href="https://urait.ru/">https://urait.ru/</a> . – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.
6.2.6	Лань : электронно-библиотечная система : сайт / Издательство Лань. – Санкт-Петербург, 2011. – URL: <a href="http://e.lanbook.com">http://e.lanbook.com</a> . – Режим доступа : по подписке. – Текст: электронный.
6.2.7	ЭБС «Университетская библиотека онлайн» : электронная библиотека : сайт / ООО «Директ-Медиа». – Москва, 2001. – URL: <a href="https://biblioclub.ru/">https://biblioclub.ru/</a> . – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.
6.2.8	Красноярский институт железнодорожного транспорта : [электронная информационно-образовательная среда] / Красноярский институт железнодорожного транспорта. – Красноярск. – URL: <a href="http://sdo.krsk.irkups.ru/">http://sdo.krsk.irkups.ru/</a> . – Текст: электронный.
6.2.9	<a href="http://www.management.com.ua/notes/top25-ceo-sites.html">http://www.management.com.ua/notes/top25-ceo-sites.html</a> Топ-25 сайтов для руководителя
6.2.10	тренинг-класс [Электронный ресурс]: портал консалтингового агентства. – Режим доступа: <a href="https://master-class.spb.ru/articles/">https://master-class.spb.ru/articles/</a> – Загл. с экрана
<b>6.3 Программное обеспечение и информационные справочные системы</b>	
<b>6.3.1 Базовое программное обеспечение</b>	
6.3.1	Microsoft Windows Vista Business Russian, авторизационный номер лицензиата 64787976ZZS1011, номер лицензии 44799789. Microsoft Office Standard 2013 Russian OLP NL Academic Edition (дог №2 от 29.05.2014 – 100 лицензий; дог №0319100020315000013-00 от 07.12.2015 – 87 лицензий).
<b>6.3.2 Информационные справочные системы</b>	
6.3.2.1	Консультант Плюс : справочно-правовая система : база данных / Региональные информационные центры КонсультантПлюс ООО ИЦ «ИСКРА». – Москва, 1992. – Режим доступа: из локальной сети вуза. – Текст : электронный.
6.3.2.2	Гарант : справочно-правовая система база данных / ООО «ИПО «ГАРАНТ». – Режим доступа : из локальной сети вуза. – Текст : электронный.

## **7 Методические рекомендации по подготовке к текущей и промежуточной аттестации**

Контроль качества освоения дисциплины и уровня сформированности компетенций включает в себя текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию. Текущий контроль успеваемости и промежуточная аттестация обучающихся проводятся в целях установления соответствия достижений обучающихся поэтапным требованиям образовательной программы к результатам обучения и формирования компетенций.

Задача текущего контроля – оперативное и регулярное управление учебной деятельностью обучающихся на основе обратной связи и корректировки. Результаты оценивания учитываются в виде средней оценки при проведении промежуточной аттестации.

Задачи промежуточного контроля – оценить уровень сформированности компетенции в рамках дисциплины, в том числе работу обучающегося за определенный период, полученные им теоретические знания, развитие творческого мышления, приобретение навыков самостоятельной работы, умение синтезировать полученные знания и применять их к решению практических задач.

Для оценки уровня сформированности компетенций используется трехуровневая система:

– минимальный уровень освоения, обязательный для всех обучающихся по завершению освоения образовательной программы; дает общее представление о виде деятельности, основных закономерностях функционирования объектов профессиональной деятельности, методов и алгоритмов решения практических задач;

– базовый уровень освоения, превышение минимальных характеристик сформированности компетенций; позволяет решать типовые задачи, принимать профессиональные и управленческие решения по известным алгоритмам, правилам и методикам;

– высокий уровень освоения, максимально возможная выраженность характеристик компетенций; предполагает готовность решать практические задачи повышенной сложности, нетиповые задачи, принимать профессиональные и управленческие решения в условиях неполной определенности, при недостаточном документальном, нормативном и методическом обеспечении.

Текущий и промежуточный контроль по дисциплине осуществляется в соответствии со следующей программой:

*Таблица 4 – Программа контрольно-оценочных мероприятий*

№	Неделя	Наименование контрольно-оценочного мероприятия	Объект контроля (понятие/тем/раздел и т.д. дисциплины)	Код индикатора достижения компетенции	Наименование оценочного средства (форма проведения*)
2 семестр					
1	20-21	Текущий контроль	Тема 1.1 Проект и управление проектом	УК-2.1	Тест (письменно)
2	22-23	Текущий контроль	Тема 1.2. Этапы жизненного цикла проекта	УК-2.1	Доклад (устно)
3	24-25	Текущий контроль	Тема 1.3 Ресурсное обеспечение проекта	УК-2.2	Задания реконструктивного уровня (письменно)
4	26-27	Текущий контроль	Тема 1.4 Цифровые технологии и инструменты проектного управления	УК-2.2	Собеседование (устно)



5	28-29	Текущий контроль	Тема 2.1 Механизм формирования эффективных систем и технологий управления персоналом	ОПК-4.1	Тест (письменно)
6	30-31	Текущий контроль	Тема 2.2 Методы анализа среды проектирования. Проведение аналитической части исследования	ОПК-4.1	Доклад (устно)
7	32-33	Текущий контроль	Тема 2.3 Управление разработкой и внедрением кадровых проектных инноваций	ОПК-4.2	Кейс-задача (ситуационная задача)
8	34	Текущий контроль	Тема 2.4 Оценка эффективности инновационной деятельности в кадровой работе	ОПК-4.2	Собеседование (устно)
9	35-36	Промежуточная аттестация - экзамен	Раздел 1. Технология управления проектами в системе кадрового менеджмента Раздел 2. Проектирование организационных изменений в кадровой деятельности	УК-2.1 УК-2.2 ОПК-4.1 ОПК-4.2	Перечень теоретических вопросов и практических заданий (билетов) к экзамену

Общий перечень и характеристика оценочных средств, используемых в рамках дисциплины для оценивания компетенций на различных этапах их формирования приведены в таблице 5.

*Таблица 5 – Перечень и характеристика применяемых оценочных средств*

№	Наименование оценочного средства	Краткая характеристика оценочного средства	Представление оценочного средства в ФОС
1	Собеседование	Средство контроля на практическом занятии, организованное как специальная беседа преподавателя с обучающимся на темы, связанные с изучаемой дисциплиной, и рассчитанное на выяснение объема знаний обучающегося по определенному разделу, теме, проблеме и т.п. Может быть использовано для оценки знаний обучающихся	Вопросы по темам/разделам дисциплины

2	Разноуровневые задания	<p>Различают задачи и задания:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– реконструктивного уровня, позволяющие оценивать и диагностировать умения синтезировать, анализировать, обобщать фактический и теоретический материал с формулированием конкретных выводов, установлением причинно-следственных связей; может быть использовано для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности обучающихся;</li> <li>– творческого уровня, позволяющие оценивать и диагностировать умения, интегрировать знания различных областей, аргументировать собственную точку зрения; может быть использовано для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности обучающихся</li> </ul>	Комплект разноуровневых задач и заданий или комплекты задач и заданий определенного уровня
3	Кейс-задача (ситуационная задача)	<p>Проблемное задание, в котором обучающемуся предлагают осмыслить реальную профессионально-ориентированную ситуацию, необходимую для решения данной проблемы. Может быть использовано для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, а также отдельных компетенций (в рамках дисциплины)</p>	Задания для решения кейс-задачи (ситуационной задачи)
4	Сообщение, доклад (устно)	<p>Продукт самостоятельной работы обучающегося, представляющий собой публичное выступление по представлению полученных результатов решения определенной учебно-практической, учебно-исследовательской или научной темы. Может быть использовано для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности обучающихся</p>	Темы докладов, сообщений
5	Тест	<p>Система стандартизированных заданий, позволяющая автоматизировать процедуру измерения уровня знаний и умений обучающегося. Может быть использовано для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности обучающихся</p>	Фонд тестовых заданий
6	Контрольная работа (КР)	<p>Средство проверки умений применять полученные знания для решения задач определенного типа по теме или разделу. Может быть использовано для оценки знаний и умений обучающихся</p>	Комплекты контрольных заданий по темам дисциплины (не менее двух вариантов)
7	Экзамен	<p>Средство, позволяющее оценить знания, умения, навыки и (или) опыта деятельности обучающегося по дисциплине.</p>	Перечень теоретических вопросов и практически

	Может быть использовано для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности обучающихся	x заданий к экзамену
--	---	----------------------

Для оценивания результатов обучения в рамках применения каждого оценочного средства применяются определенные критерии и шкалы, представленные ниже.

*Таблица 6 – Критерии и шкалы оценивания компетенций в результате изучения дисциплины при проведении промежуточной аттестации в форме экзамена*

Шкалы оценивания	Критерии оценивания	Уровень освоения компетенций
«отлично»	Обучающийся правильно ответил на теоретические вопросы. Показал отличные знания в рамках учебного материала. Правильно выполнил практические задания. Показал отличные умения и владения навыками применения полученных знаний и умений при решении задач в рамках учебного материала. Ответил на все дополнительные вопросы	Высокий
«хорошо»	Обучающийся с небольшими неточностями ответил на теоретические вопросы. Показал хорошие знания в рамках учебного материала. С небольшими неточностями выполнил практические задания. Показал хорошие умения и владения навыками применения полученных знаний и умений при решении задач в рамках учебного материала. Ответил на большинство дополнительных вопросов	Базовый
«удовлетворительно»	Обучающийся с существенными неточностями ответил на теоретические вопросы. Показал удовлетворительные знания в рамках учебного материала. С существенными неточностями выполнил практические задания. Показал удовлетворительные умения и владения навыками применения полученных знаний и умений при решении задач в рамках учебного материала. Допустил много неточностей при ответе на дополнительные вопросы	Минимальный
«неудовлетворительно»	Обучающийся при ответе на теоретические вопросы и при выполнении практических заданий продемонстрировал недостаточный уровень знаний и умений при решении задач в рамках учебного материала. При ответах на дополнительные вопросы было допущено множество неправильных ответов	Компетенции не сформированы

*Таблица 7 – Критерии и шкала оценивания собеседования (при текущем контроле)*

Шкала оценивания		Критерий оценки
«отлично»	«зачтено»	Ответы на поставленные вопросы излагаются логично, последовательно и не требуют дополнительных пояснений. Полно раскрываются причинно-следственные связи между явлениями и событиями. Делаются обоснованные выводы. Демонстрируется знание необходимой терминологии. Соблюдаются нормы литературной речи.
«хорошо»		Ответы на поставленные вопросы излагаются систематизировано и последовательно. Материал излагается уверенно. Раскрыты причинно-следственные связи между явлениями и событиями. Демонстрируется умение анализировать материал, однако не все выводы носят аргументированный и доказательный характер. Соблюдаются нормы литературной речи.
«удовлетворительно»		Допускаются нарушения в последовательности изложения. Неполно раскрываются причинно-следственные связи между явлениями и событиями. Демонстрируются поверхностные знания вопроса, имеются затруднения с выводами. Допускаются нарушения норм литературной речи.
«неудовлетворительно»	«не зачтено»	Материал излагается непоследовательно, сбивчиво, не представляет определенной системы знаний по дисциплине. Не раскрываются причинно-следственные связи между явлениями и событиями. Не проводится анализ. Выводы отсутствуют. Ответы на дополнительные вопросы отсутствуют. Имеются заметные нарушения норм литературной речи.

*Таблица 8 – Критерии и шкала оценивания задания реконструктивного уровня (при текущем контроле)*

Шкала оценивания		Критерии оценивания
«отлично»	«зачтено»	Обучающийся полностью и правильно выполнил задания. Показал отличные знания, умения и владения навыками применения их при решении задач в рамках усвоенного учебного материала. Работа оформлена аккуратно и в соответствии с предъявляемыми требованиями

«хорошо»		Обучающийся выполнил задания с небольшими неточностями. Показал хорошие знания, умения и владения навыками применения их при решении задач в рамках усвоенного учебного материала. Есть недостатки в оформлении работы
«удовлетворительно»		Обучающийся выполнил задания с существенными неточностями. Показал удовлетворительные знания, умения и владения навыками применения их при решении задач в рамках усвоенного учебного материала. Качество оформления работы имеет недостаточный уровень
«неудовлетворительно»	«не зачтено»	При выполнении заданий обучающийся продемонстрировал недостаточный уровень знаний, умений и владения ими при решении задач в рамках усвоенного учебного материала

*Таблица 9 – Критерии и шкала оценивания результатов тестирования (при текущем контроле)*

Шкала оценивания	Критерии оценивания
«зачтено»	Обучающийся верно ответил на 70 % и более тестовых заданий при прохождении тестирования
«не зачтено»	Обучающийся верно ответил на 69 % и менее тестовых заданий при прохождении тестирования

*Таблица 10 – Критерии и шкала оценивания результатов кейс-задач (ситуационная задача) (при текущем контроле)*

Шкала оценивания		Критерии оценивания
«отлично»	«зачтено»	Обучающийся излагает материал логично, грамотно, без ошибок; свободно владеет профессиональной терминологией; умеет высказывать и обосновать свои суждения; дает четкий, полный, правильный ответ на теоретические вопросы; организует связь теории с практикой
«хорошо»		Обучающийся грамотно излагает материал; ориентируется в материале; владеет профессиональной терминологией; осознанно применяет теоретические знания для решения кейса, но содержание и форма ответа имеют отдельные неточности. Ответ обучающегося правильный, полный, с незначительными неточностями или недостаточно полный
«удовлетворительно»		Обучающийся излагает материал неполно, непоследовательно, допускает неточности в определении понятий, в применении знаний для решения кейса, не может доказательно обосновать свои суждения; обнаруживается недостаточно глубокое понимание изученного материала

«неудовлетворительно»	«не зачтено»	У обучающегося отсутствуют необходимые теоретические знания; допущены ошибки в определении понятий, искажен их смысл, не решен кейс. В ответе обучающийся проявляется незнание основного материала учебной программы, допускаются грубые ошибки в изложении, не может применять знания для решения кейса
-----------------------	--------------	---

*Таблица 11 – Критерии и шкала оценивания результатов контрольной работы (при текущем контроле)*

Шкала оценивания		Критерии оценивания
«отлично»	«зачтено»	Обучающийся полностью и правильно выполнил задание контрольной работы. Показал отличные знания и умения в рамках усвоенного учебного материала. Контрольная работа оформлена аккуратно и в соответствии с предъявляемыми требованиями
«хорошо»		Обучающийся выполнил задание контрольной работы с небольшими неточностями. Показал хорошие знания и умения в рамках усвоенного учебного материала. Есть недостатки в оформлении контрольной работы
«удовлетворительно»		Обучающийся выполнил задание контрольной работы с существенными неточностями. Показал удовлетворительные знания и умения в рамках усвоенного учебного материала. Качество оформления контрольной работы имеет недостаточный уровень
«неудовлетворительно»	«не зачтено»	Обучающийся не полностью выполнил задания контрольной работы, при этом проявил недостаточный уровень знаний и умений

*Таблица 12 – Критерии и шкала оценивания результатов доклада (при текущем контроле)*

Шкала оценивания		Критерии оценивания
«отлично»	«зачтено»	Доклад создан с использованием компьютерных технологий (презентация PowerPoint, Flash–презентация, видеопрезентация и др.) Используются дополнительные источники информации. Содержание заданной темы раскрыто в полном объеме. Отражена структура доклада (вступление, основная часть, заключение, присутствуют выводы и примеры). Оформление работы. Оригинальность выполнения (работа сделана самостоятельно, представлена впервые)
«хорошо»		Доклад создан с использованием компьютерных технологий (презентация PowerPoint, Flash–презентация, видеопрезентация и др.) Содержание доклада

		включает в себя информацию из основных источников (методическое пособие), дополнительные источники информации не использовались. Содержание заданной темы раскрыто не в полном объеме. Структура доклада сохранена (вступление, основная часть, заключение, присутствуют выводы и примеры)
«удовлетворительно»		Доклад сделан устно, без использования компьютерных технологий. Содержание доклада ограничено информацией только из методического пособия. Содержание заданной темы раскрыто не в полном объеме. Отсутствуют выводы и примеры. Оригинальность выполнения низкая
«неудовлетворительно»	«не зачтено»	Доклад сделан устно, без использования компьютерных технологий и других наглядных материалов. Содержание ограничено информацией только из методического пособия. Заданная тема доклада не раскрыта, основная мысль сообщения не передана

Типовые задания для подготовки к текущей и промежуточной аттестации, а также описание процедуры их проведения представлены далее.

### 7.1 Перечень типовых вопросов к собеседованию

Собеседование проводится на практическом занятии по теме, изученной на лекции. Во время собеседования пользоваться учебниками, справочниками, конспектами лекций, тетрадями для практических занятий разрешено.

Преподаватель на лекции, предшествующей занятию проведения контроля, доводит до обучающихся: тему и примерные вопросы.

*Образец типовых вопросов для собеседования  
по теме 1.4 «Цифровые технологии и инструменты проектного  
управления»*

1. Назовите основные технологии, применяемые для проектирования кадровых инноваций
2. Перечислите инструменты проектирования
3. Опишите известные Вам цифровые платформы для разработки проектов.

*Образец типовых вопросов для собеседования*

*по теме 2.4 Оценка эффективности инновационной деятельности в кадровой работе»*

1. Назовите предполагаемые методики, основные показатели, рекомендуемые значения и формулы расчёта для проведения оценки эффективности проекта.
2. Опишите процедуру расчета экономической эффективности нововведений в кадровой работе
3. Поясните значение понятия “социальная эффективность кадровых нововведений”.
4. Перечислите социальные критерии кадровых изменений.
5. Объясните алгоритм выполнения известной Вам методики оценки социальной эффективности кадровых изменений.
6. Поясните приоритеты при проведении комплексной оценки экономической и социальной эффективности.

## **7.2 Типовые контрольные задания реконструктивного уровня**

Выполнение заданий реконструктивного уровня, предусмотренные рабочей программой дисциплины, проводятся во время практических занятий. Вариантов заданий по теме не менее пяти. Во время выполнения заданий пользоваться учебниками, справочниками, конспектами лекций, тетрадями для практических занятий разрешено.

Преподаватель на практическом занятии, предшествующем занятию проведения контроля, доводит до обучающихся: тему, количество заданий и время выполнения заданий.

Задания выложены в электронной информационно-образовательной среде КриЖТ ИрГУПС, доступной обучающемуся через его личный кабинет. Ниже приведены образцы типовых вариантов заданий реконструктивного уровня, предусмотренных рабочей программой.

*Образец типового варианта заданий реконструктивного уровня по теме 1.3 «Ресурсное обеспечение проекта»*

Задание:

На основании информации о проекте, выбранном для выполнения практических работ, разработать макет Устава проекта. Рекомендуется воспользоваться таблицей. Опишите необходимое ресурсное обеспечение Вашего проекта

Элемент Устава проекта	Суть элемента
Название проекта	
Бизнес-цели или причины возникновения проекта	
Цели проекта	
Границы проекта	
Содержание проекта (задачи проекта)	



Основные предположения и ограничения	
Контрольные события и ключевые даты	
Основные результаты и критерии успеха	
Планируемая стоимость проекта	

### 7.3 Типовые задания для проведения кейс-задачи (ситуационной задачи)

Выполнение кейс-задач, предусмотренных рабочей программой дисциплины, проводится во время практических занятий. Форма проведения: индивидуально или в команде. Во время выполнения кейс-задач пользоваться учебниками, справочниками, конспектами лекций, тетрадями для практических занятий разрешено.

Преподаватель на практическом занятии, предшествующем занятию проведения кейс-задач, доводит до обучающихся: тему, форму и время выполнения кейс-задачи.

Задания выложены в электронной информационно-образовательной среде ИргУПС, доступной обучающемуся через его личный кабинет.

Ниже приведены образцы типовых вариантов заданий для проведения кейс-задачи (ситуационной задачи), предусмотренных рабочей программой.

*Образец типовых вариантов кейс-задачи (ситуационной задачи) по теме 2.3 «Управление разработкой и внедрением кадровых проектных инноваций»*

**Задание**

Разработать структурную модель проекта для конкретной ситуации, изложенной ниже.

В результате долгих поисков подходящего сотрудника на должность руководителя одного из подразделений в компанию был приглашён менеджер «со стороны». Ему предложили составить краткую программу по развитию департамента и защитить её перед топ-менеджментом организации, что претендент достаточно легко и сделал.

Этот руководитель, хотя и был довольно молод, но обладал немалыми амбициями. Он чётко спланировал свой начальный период деятельности на новой должности, свои «первые 100 дней», полагая за это время полностью подготовить подразделение к изменениям. Для этого поставил задачу налаживания деловых и личностных контактов со своими подчинёнными.

Новый руководитель ознакомился с личными делами сотрудников, провёл с каждым из них персональную встречу, изложил им свои планы по развитию, а также выслушал их позицию. Новый шеф старался склонить их на свою сторону, сделать сознательными последователями своей программы, а также выяснить, насколько они будут лояльны к нему как начальнику. Никто из сотрудников на персональных встречах не показал

недовольства руководителем. В основном все соглашались с направлением изменений.

Но среди подчинённых были два или три человека, ключевых сотрудника (по возрасту значительно старше руководителя), которые могли бы занять его должность. Причём одного из них он сменил с должности временно исполняющего обязанности. Его мучили вопросы, на которые он не мог получить окончательные ответы: почему же не они стали начальниками, а пригласили его, со стороны? И как использовать потенциал этих сотрудников? Между тем, дела в подразделении при новом руководстве хуже не стали. Люди были профессионально подготовлены и не нуждались в понукании. Но новый шеф ясно видел, что и лучше дела не шли. Более того, он не знал, как ему проводить намеченные изменения, с кем их делать, поскольку ключевые специалисты, кроме словесного согласия, не спешили помогать боссу.

А преобразования должны были включать реструктуризацию подразделения, новую систему мотивации, новые формы взаимодействия с клиентами и многое другое. Требовалось участие всей команды в преобразованиях.

К завершению испытательного срока добавилась ещё одна неприятная вещь. На совещаниях подразделения старые зубры постепенно начали испытывать нового руководителя на устойчивость. В процессе обсуждения эти сотрудники, как бы случайно, демонстрировали начальнику свои компетенции и учёность. Стремилась подчеркнуть, что новый босс в некоторых вопросах недостаточно подготовлен. Они выходили за пределы тематики повестки дня, абстрагировались от конкретных вопросов, превращая рабочее совещание в КВН, причём достаточно корректно и без личных оскорблений. Они на троих разыгрывали как бы случайные сценки публичной порки как по нотам.

Поначалу новый руководитель попытался сражаться с этими оппонентами их же оружием. Он и сам недавно защитил диссертацию и обладал полемическим талантом. Но трудно победить, когда трое против одного. Да и другие сотрудники их уже начинали поддерживать.

Таким образом, новый руководитель к завершению своего испытательного срока оказался в тупике. Его не беспокоила аттестация, большой босс уже одобрил его текущую работу. Но что делать дальше, как проводить изменения? Он отчаянно нуждался в консультациях и рекомендациях.

#### **7.4 Перечень типовых тем для подготовки доклада**

Доклад проводится во время практических занятий. Темы докладов прописаны в рабочей программе дисциплины по конкретной теме учебного занятия. Докладчик представляет презентацию, по окончании которой адресуется аудитории вопросы для контроля усвоения материала доклада.

Преподаватель на практическом занятии, предшествующем занятию проведения контроля, доводит до обучающихся перечень тем и время доклада.

Ниже приведены образцы типовых тем докладов, сообщений, предусмотренных рабочей программой дисциплины

*Образец типовых вопросов для доклада  
по теме 1.3 «Этапы жизненного цикла проекта»*

1. Характеристика основных этапов жизненного цикла проекта
2. Фаза инициирования
3. Фаза планирования
4. Фаза реализации
5. Фаза завершения
6. Фаза подведения итогов

*Образец типовых вопросов для доклада  
по теме 2.2 «Методы анализа среды проектирования. Проведение  
аналитической части исследования»*

1. Методы анализа среды проектирования.
2. Проведение аналитической части исследования
3. Определение метрик для проведения анализа
4. Разработка плана проведения исследования
5. Сравнительный анализ выбранных методик диагностики
6. Связь показателей проектной деятельности с результатами эффективности работы организации

## **7.5 Типовые контрольные задания для проведения контрольных работ**

Контрольные работы, предусмотренные рабочей программой дисциплины, выполняют в установленные преподавателем сроки. Вариантов КР по теме не менее двух. Преподаватель на практическом занятии, предшествующем проведению КР, доводит до обучающихся: тему КР, количество заданий в КР, сроки выполнения КР.

Ниже приведены образцы типовых вариантов контрольных работ, предусмотренных рабочей программой дисциплины

Предел длительности контроля – 90 минут.

Предлагаемое количество заданий – 10-15 заданий.

*Образец типового варианта контрольной работы  
по теме 1.1 и 1.2 «Проект и управление проектом. Этапы  
жизненного цикла проекта»*

КР №1 «Разработка концепции проекта»

Задание: опираясь на материалы лекций, придумайте идею проекта, согласуйте ее с заинтересованными сторонами, обозначьте Smart– цель проекта, разработайте все элементы концепции проекта. Предлагаемое решение проверьте методом гипотез.

*Образец типового варианта контрольной работы  
по теме 2.3 «Управление разработкой и внедрением кадровых  
проектных инноваций»*

КР №2 «Проектирование кадровых инноваций»

Задание: Составьте паспорт проекта на любую из предложенных ниже тем.

1. Разработка проекта совершенствования процесса найма персонала в организации.
2. Разработка проекта организации процесса подбора и расстановки персонала в организации.
3. Разработка проекта совершенствования технологии оценки персонала при найме в организации.
4. Разработка проекта совершенствования процесса отбора персонала в организации.
5. Разработка проекта использования результатов процесса отбора персонала для его дальнейшего развития.
6. Разработка проекта организации процесса деловой оценки персонала в организации.
7. Разработка проекта совершенствования этапов деловой оценки персонала в организации.
8. Разработка проекта совершенствование использования методов оценки персонала в организации.
9. Разработка проекта использования «оценочных центров» в организации.
10. Разработка проекта совершенствования процесса социализации персонала.
11. Разработка проекта развития профориентации и трудовой адаптации персонала.
12. Разработка проекта профориентационной работы организации.
13. Разработка проекта совершенствования организации труда персонала.
14. Разработка проекта использования информационных технологий управления персоналом.
15. Разработка проекта формирования модели компетенций для оценки/развития персонала организации.
16. Разработка проекта внедрения оценки персонала на основе компетентностного подхода.
17. Разработка проекта оценки персонала на основе методики «360».
18. Проектирование системы электронных рабочих мест.

19. Разработка проекта совершенствования организации труда персонала на малом предприятиях.
20. Разработка проекта организации профессиональной, психофизиологической и социально-психологической адаптации личности в коллективе.
21. Разработка проекта формирования модели дистанционного обучения персонала.
22. Разработка проекта управления персоналом на основе делегирования полномочий.
23. Разработка проекта совершенствования индивидуального рабочего стиля руководителя.
24. Разработка проекта системы развития персонала в организации.
25. Разработка проекта совершенствования использования форм и методов обучения персонала.

### **7.6 Типовые тестовые задания по разделу/дисциплине**

Средство, позволяющее оценить знания, умения, навыки и (или) опыт деятельности обучающегося по дисциплине.

Преподаватель на последнем практическом занятии напоминает обучающимся, что они могут посмотреть перечень вопросов к тесту в ФОС, размещенном электронной информационно-образовательной среде Университета, доступной обучающемуся через его личный кабинет.

Тестирование проводится по окончании и в течение года по завершению изучения дисциплины и раздела (контроль/проверка остаточных знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности). Компьютерное тестирование обучающихся по темам используется при проведении текущего контроля знаний обучающихся.

Тесты формируются из фонда тестовых заданий по дисциплине.

**Тест** (педагогический тест) – это система заданий – тестовых заданий возрастающей трудности, специфической формы, позволяющая эффективно измерить уровень знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности обучающихся.

**Тестовое задание (ТЗ)** – варьирующаяся по элементам содержания и по трудности единица контрольного материала, минимальная составляющая единица сложного (составного) педагогического теста, по которой испытуемый в ходе выполнения теста совершает отдельное действие.

**Фонд тестовых заданий (ФТЗ) по дисциплине** – это совокупность систематизированных диагностических заданий – тестовых заданий (ТЗ), разработанных по всем тематическим разделам (дидактическим единицам) дисциплины (прошедших апробацию, экспертизу, регистрацию и имеющих известные характеристики) специфической формы, позволяющей автоматизировать процедуру контроля.

**Типы тестовых заданий:**

ЗТЗ – тестовое задание закрытой формы (ТЗ с выбором одного или нескольких правильных ответов);

ОТЗ – тестовое задание открытой формы (с конструируемым ответом: ТЗ с кратким регламентируемым ответом (ТЗ дополнения); ТЗ свободного изложения (с развернутым ответом в произвольной форме)).

### Структура фонда тестовых заданий по дисциплине «Управление проектами в кадровом менеджменте»

Индикатор достижения компетенции	Тема в соответствии с РПД/РПП (с соответствующим номером)	Содержательный элемент	Характеристика содержательного элемента	Количество тестовых заданий, типы ТЗ
УК-2.1 Участвует в формировании структуры (стадий и этапов) жизненного цикла изделия	Тема 1.1 Проект и управление проектом	Проект	Знание	3 – ОТЗ 3 – ЗТЗ
			Умение	3 – ОТЗ 3 – ЗТЗ
			Действие	3 – ОТЗ 3 – ЗТЗ
		Структура проекта	Знание	3 – ОТЗ 3 – ЗТЗ
			Умение	3 – ОТЗ 3 – ЗТЗ
			Действие	3 – ОТЗ 3 – ЗТЗ
		Управление проектом	Знание	3 – ОТЗ 3 – ЗТЗ
			Умение	3 – ОТЗ 3 – ЗТЗ
			Действие	3 – ОТЗ 3 – ЗТЗ
	Тема 1.2. Этапы жизненного цикла проекта	Жизненный цикл проекта	Знание	3 – ОТЗ 3 – ЗТЗ
			Умение	3 – ОТЗ 3 – ЗТЗ
			Действие	3 – ОТЗ 3 – ЗТЗ
		Стадии проекта	Знание	3 – ОТЗ 3 – ЗТЗ
			Умение	3 – ОТЗ 3 – ЗТЗ
			Действие	3 – ОТЗ 3 – ЗТЗ
Жизненный цикл изделия		Знание	3 – ОТЗ 3 – ЗТЗ	
		Умение	3 – ОТЗ 3 – ЗТЗ	
		Действие	3 – ОТЗ 3 – ЗТЗ	
УК-2. 2. Осуществляет эффективное управление проектом на всех этапах жизненного цикла для достижения	Тема 1.3 Ресурсное обеспечение проекта	Трудовые ресурсы	Знание	3 – ОТЗ 3 – ЗТЗ
			Умение	3 – ОТЗ 3 – ЗТЗ
			Действие	3 – ОТЗ 3 – ЗТЗ
		Временные ресурсы	Знание	3 – ОТЗ 3 – ЗТЗ
			Умение	3 – ОТЗ

конечного результата.		Требования к качеству		3 – 3ТЗ		
			Действие	3 – ОТЗ 3 – 3ТЗ		
			Знание	3 – ОТЗ 3 – 3ТЗ		
		Цифровые технологии	Умение	3 – ОТЗ 3 – 3ТЗ		
			Действие	3 – ОТЗ 3 – 3ТЗ		
			Знание	3 – ОТЗ 3 – 3ТЗ		
	Тема 1.4 Цифровые технологии и инструменты проектного управления	Инструменты проектирования	Умение	3 – ОТЗ 3 – 3ТЗ		
			Действие	3 – ОТЗ 3 – 3ТЗ		
			Знание	3 – ОТЗ 3 – 3ТЗ		
		Инструменты управления	Умение	3 – ОТЗ 3 – 3ТЗ		
			Действие	3 – ОТЗ 3 – 3ТЗ		
			Знание	3 – ОТЗ 3 – 3ТЗ		
		ОПК-4.1 Использует технологии организационного проектирования и управления изменениями	Тема 2.1. Механизм формирования эффективных систем и технологий управления персоналом	Проектирование мероприятий: методы и подходы	Знание	3 – ОТЗ 3 – 3ТЗ
					Умение	3 – ОТЗ 3 – 3ТЗ
					Действие	3 – ОТЗ 3 – 3ТЗ
Технологии кадрового проектирования	Знание			3 – ОТЗ 3 – 3ТЗ		
	Умение			3 – ОТЗ 3 – 3ТЗ		
	Действие			3 – ОТЗ 3 – 3ТЗ		
Технологии управления изменениями	Знание			3 – ОТЗ 3 – 3ТЗ		
	Умение			3 – ОТЗ 3 – 3ТЗ		
	Действие			3 – ОТЗ 3 – 3ТЗ		
Тема 2.2. Методы анализа среды проектирования. Проведение аналитической части исследования	Среда проектирования		Знание	3 – ОТЗ 3 – 3ТЗ		
			Умение	3 – ОТЗ 3 – 3ТЗ		
			Действие	3 – ОТЗ 3 – 3ТЗ		
	Диагностика системы управления персоналом		Знание	3 – ОТЗ 3 – 3ТЗ		
			Умение	3 – ОТЗ 3 – 3ТЗ		
			Действие	3 – ОТЗ 3 – 3ТЗ		
Мониторинг изменений	Знание	3 – ОТЗ 3 – 3ТЗ				
	Умение	3 – ОТЗ				

				3 – 3ТЗ
			Действие	3 – ОТЗ 3 – 3ТЗ
ОПК-4.2 Способен управлять проектами и процессами в кадровом менеджменте	Тема 2.3. Управление разработкой и внедрением кадровых проектных инноваций	Управление разработкой	Знание	2 – ОТЗ 2 – 3ТЗ
			Умение	2 – ОТЗ 2 – 3ТЗ
			Действие	2 – ОТЗ 2 – 3ТЗ
		Управление инновациями	Знание	2 – ОТЗ 2 – 3ТЗ
			Умение	2 – ОТЗ 2 – 3ТЗ
			Действие	2 – ОТЗ 2 – 3ТЗ
		Управление внедрением	Знание	2 – ОТЗ 2 – 3ТЗ
			Умение	2 – ОТЗ 2 – 3ТЗ
			Действие	2 – ОТЗ 2 – 3ТЗ
	Тема 2.4. Оценка эффективности инновационной деятельности в кадровой работе	Экономическая эффективность	Знание	2 – ОТЗ 2 – 3ТЗ
			Умение	2 – ОТЗ 2 – 3ТЗ
			Действие	2 – ОТЗ 2 – 3ТЗ
		Социальная эффективность	Знание	3 – ОТЗ 3 – 3ТЗ
			Умение	2 – ОТЗ 2 – 3ТЗ
			Действие	2 – ОТЗ 2 – 3ТЗ
Оценка рисков		Знание	3 – ОТЗ 3 – 3ТЗ	
		Умение	2 – ОТЗ 2 – 3ТЗ	
		Действие	2 – ОТЗ 2 – 3ТЗ	
			Итого	$\sum$ 300 150 – ОТЗ 150 – 3ТЗ

Полный комплект ФТЗ хранится в электронной информационно-образовательной среде КрИЖТ ИрГУПС и обучающийся имеет возможность ознакомиться с демонстрационным вариантом ФТЗ.

Ниже приведен образец типового варианта итогового теста, предусмотренного рабочей программой дисциплины

*Образец типового варианта итогового теста,  
предусмотренного рабочей программой дисциплины*

Тест содержит 26 вопросов, в том числе 13 – ОТЗ, 13 – 3ТЗ.  
Норма времени – 50 мин.

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



- а) является непрерывной деятельностью, а процесс – единоразовым мероприятием
  - б) поддерживает неизменность организации, а процессы способствуют ее изменению
  - в) процессы в организации цикличны, они повторяются, а XXX – уникален, он всегда имеет дату начала и окончания**
  - г) процессы в организации регламентируются документально, XXX не требуют документального оформления
2. На стадии разработки проекта расходуется **9-15 %** ресурсов проекта.
3. Наибольшее влияние на проект оказывают **экономические** и правовые факторы.
4. **Фаза** проекта – это набор логически взаимосвязанных работ проекта, в процессе завершения которых достигается один из основных результатов проекта.
5. Организационная структура, при которой возможно перераспределение человеческих ресурсов между проектами без реорганизации существующей структуры
- **Матричная**
  - Функциональная
  - Линейно-функциональная
  - Дивизиональная
6. Инновационные проекты отличаются ...
- а) высокой степенью неопределенности и рисков**
  - б) целью проекта является получение прибыли на вложенные средства
  - в) необходимостью использовать функциональные организационные структуры
  - г) большим объемом проектной документации
7. Ключевое преимущество управления проектами
- а) экономия времени и ресурсов на реализацию проекта за счет применения эффективных методов, технологий и инструментов управления**
  - б) возможность с помощью инструментов планирования смоделировать детально и формализовать реализацию проекта
  - в) возможность осуществить объективную оценку экономической эффективности инвестиционного проекта
  - г) формирование эффективной команды по реализации поставленной цели

8. Последовательность в иерархической структуре целей и задач (сверху вниз) – **Миссия; Стратегическая цель; Тактические цели; Оперативные задачи.**

9. **Цель** проекта – это желаемый результат деятельности, достигаемый в итоге успешного осуществления проекта в заданных условиях его выполнения.

10. Непосредственное инициирование проекта включает в себя ...

- а) Принятие решения о начале проекта**
- б) Определение и назначение управляющего проектом**
- в) Принятие решения об обеспечении ресурсами выполнения первой фазы проекта**
- г) Анализ проблемы и потребности в проекте
- д) Сбор исходных данных
- е) Организация и контроль выполнения работ
- ж) Утверждение окончательного сводного плана управления проектом

11. Концепция проекта ...

- а) должна быть согласована ключевыми участниками проекта: заказчиком, инвестором, спонсором и др.**
- б) обязательно содержит описание целей проекта, его основных параметров**
- в) утверждается в завершении фазы инициации проекта**
- г) обязательно содержит сводный календарный план проектных работ
- д) обязательно должна быть оформлена в виде паспорта проекта
- е) обязательно должна содержать концепции по управлению коммуникациями, поставками и контрактами

12. Факторы, которыми характеризуются проектные риски и на основе которых формируется план управления рисками

- а) Рисковое событие**
- б) Вероятность наступления рискованного события**
- в) Размер потерь в результате наступления рискованного события**
- г) Степень агрессивности внешней среды
- д) Уровень инфляции
- е) Конкурентная среда
- ж) Региональное законодательство

13. Основной результат стадии разработки проекта **сводный план осуществления проекта.**

14. Последовательность действий по планированию стоимости проекта

- А) Определение стоимости использования ресурсов (материальных и**

трудовых)

- Б) Определение стоимости каждой проектной работы, исходя из объема затрачиваемых на выполнение ресурсов и их стоимости**
- В) Определение стоимости всего проекта**
- Г) Составление, согласование и утверждение сметы проекта**
- Д) Формирование, согласование и утверждение бюджета проекта**

15. **Планирование** проекта – это непрерывный процесс определения наилучшего способа действий для достижения поставленных целей проекта с учетом складывающейся обстановки.

16. Укажите правильный порядок шагов по управлению рисками

- а) наименование риска**
- б) вероятность реализации риска**
- в) оценка риска (перемножить две последние колонки)**
- г) стоимость ликвидации последствия риска**
- д) меры по минимизации наступления/стоимости риска**
- е) меры по ликвидации последствий риска**

17. Формирование резерва на замещение вышестоящей должности в организации включает следующие этапы:

- а) взаимная оценка работников (по контактными группам);**
- б) оценка качества работника непосредственными руководителями;**
- в) получение обобщенных экспертных оценок всех работников;**
- г) выделение работников, получивших высокие оценки, кадровые данные которых удовлетворяют нормативным требованиям к соответствующим должностям;**
- д) принятие решения о включении работников в резерв, утверждение состава резерва;**
- е) обучение кандидата, организация стажировки;**
- ж) выполнение конкурсных разработок, предложенных работникам, находящимся в резерве, или участие в различных проектах;**
- з) уточнение, корректировка информации о кандидатах, включенных в резерв по результатам обучения, стажировки, конкурсов;**
- и) назначение на руководящие должности;**
- к) прекращение трудового контракта, увольнение, сокращение.**

18. Функционально-стоимостной анализ предполагает анализ **затрат** на реализацию функции.

19. **Гендерный** признак успех продвижения в карьере в зависимости от принадлежности к конкретному полу

20 . Сопоставьте следующие понятия

<b>функция управления</b>	<b>направление управленческой деятельности, состоящее в оказании управляющего воздействия на объект управления</b>
<b>система управления</b>	<b>система, в которой реализуются функции управления; включает подсистему линейного руководства, функциональные, целевые и обеспечивающие подсистемы</b>
<b>классификация функций управления</b>	<b>группировка функций по различным признакам</b>
<b>декомпозиция функций управления</b>	<b>расчленение функций на составляющие их управленческие процедуры, а процедуры — на операции</b>

21. Сопоставьте следующие понятия

<b>управленческая процедура</b>	<b>часть функции управления, которая предусматривает определенную последовательность в осуществлении управленческих операций, фиксирует исполнителя операций, место исполнения, используемые технические средства, затраты времени на каждую операцию, необходимую информацию для выполнения операций</b>
<b>управленческая операция</b>	<b>часть управленческой процедуры, выполняемая руководителем, специалистом или другим служащим аппарата управления с применением (или без применения) технических средств управления для выработки, обоснования, принятия и реализации управленческих решений</b>

22. Сопоставьте следующие понятия

<b>функциональные связи управления</b>	<b>связи между функциональными подразделениями организации, устанавливаемые для выполнения функций</b>
<b>горизонтальные функциональные связи</b>	<b>управленческие связи между подразделениями аппарата управления, находящимися на одном уровне иерархии</b>
<b>вертикальные функциональные связи</b>	<b>управленческие связи между подразделениями аппарата управления, находящимися на различных ступенях иерархии</b>

23. Сопоставьте следующие понятия

<b>диаграмма значимости функций и затрат на их реализацию</b>	<b>совмещенная диаграмма для оценки соответствия значимости функций и затрат на их осуществление. В верхней части диаграммы функции управления располагаются по степени их значимости, а в нижней приводятся затраты на их реализацию</b>
<b>диаграмма значимости функций и уровня их качества</b>	<b>совмещенная диаграмма для оценки соответствия значимости функций управления и уровня качества функций. В верхней части диаграммы функции управления располагаются по степени их значимости, а в нижней дается оценка уровню их качества</b>

функционально-стоимостная диаграмма	графическое изображение функций управления. Имеются специальные правила построения диаграммы. Выявляются бесполезные, вредные, несвойственные, дублируемые функции
-------------------------------------	--

24. Сетевой **график** проекта раскрывает его внутренние связи, служит основой для календарного планирования работ и использования оборудования, облегчает взаимодействие менеджеров и исполнителей.

25. Сетевая **модель** отображает взаимосвязи между операциями (работами, задачами) и порядок их выполнения (отношение упорядочения или следования).

26. **Дорожная карта** - перечень ключевых шагов, которые команда собирается предпринимать для развития или продвижения продукта, описание способов и инструментов, посредством которых будут достигнуты поставленные цели с указанием конкретных сроков и ответственных.

### 7.7 Перечень теоретических вопросов к экзамену (для оценки знаний)

Раздел 1. Технология управления проектами в системе кадрового менеджмента

1. Основные понятия проектного менеджмента
2. Классификация проектов
3. Методологические аспекты проектного менеджмента
4. Формирование замысла (идеи) проекта
5. Разработка концепции проекта.
6. Процесс целеполагания. Построение «Дерева целей» проекта
7. Планирование необходимых ресурсов
8. Смета проекта
9. Основные требования к проектам. Обеспечение качества проекта.
10. Цели, назначение и виды планов в проектном менеджменте.
11. Жизненный цикл проекта
12. Структуризация проектов
13. Функции и подсистемы проектного менеджмента
14. Методы проектного менеджмента
15. Организационные структуры проектного менеджмента
16. Участники проектной команды.
17. Контроль и регулирование в проектном менеджменте.
18. Технология управления изменениями.
19. Выбор руководителя проекта
20. Социально-психологические аспекты эффективного проектного менеджмента
21. Основные этапы развития проектной группы

22. Управление коммуникациями проекта
23. Завершение и оценка проекта
24. Отбор рабочей группы для проекта
25. Риски в проектном менеджменте
26. Организация подрядных торгов
27. Правовые аспекты проектного менеджмента

## Раздел 2. Проектирование организационных изменений в кадровой деятельности

- 1 Основные подходы к проектированию в кадровом менеджменте
- 2 Инновационное управление трудом, основные понятия и закономерности
- 3 Методологические основы инновационного управления трудом
- 4 Инновационный потенциал работника и предприятия
- 5 Управление разработкой, внедрением и созданием кадровых новшеств
- 6 Механизм формирования эффективных систем и технологий управления персоналом
- 7 Анализ среды проектирования
- 8 Проведение аналитической части исследования
- 9 Анализ причин возникновения недостатков в кадровом менеджменте
- 10 Организация и проведение проектной части исследования
- 11 Проектирование деятельности по обеспечению персоналом
- 12 Проектирование деятельности по оценке и аттестации персонала
- 13 Проектирование деятельности по развитию персонала
- 14 Проектирование деятельности по организации труда и повышению производительности труда персонала
- 15 Проектирование деятельности по формированию мотивационного потенциала персонала организации
- 16 Проектирование деятельности по организации корпоративной кадровой и социальной политики
- Оценка эффективности инновационной деятельности в кадровой работе
- 17 Экономическая эффективность нововведений в кадровой работе
- 18 Оценка интеллектуальной собственности
- 19 Социальная эффективность кадровых инноваций
- 20 Управление кадровыми рисками
- 21 Презентация и внедрение инновационного кадрового проекта.
- Оценка деятельности службы управления персоналом

### **7.8 Перечень типовых простых практических заданий к экзамену (для оценки умений)**

#### Вариант 1

1. Определить цели и ключевые показатели проекта по повышению производительности труда

2. Провести описание работ для данного проекта
3. Провести структурную декомпозицию работ проекта по повышению производительности труда
4. Определить длительность операций проекта по повышению производительности труда
5. Провести сетевое планирование проекта по повышению производительности труда
6. Спланировать ресурсы для выполнения проекта по повышению производительности труда

#### Вариант 2

1. Определить цели и ключевые показатели проекта по снижению текучести кадров
2. Провести описание работ для данного проекта
3. Провести структурную декомпозицию работ проекта по снижению текучести кадров
4. Определить длительность операций проекта по снижению текучести кадров
5. Провести сетевое планирование проекта по снижению текучести кадров
6. Спланировать ресурсы для выполнения проекта по снижению текучести кадров

#### Вариант 3

1. Определить цели и ключевые показатели проекта по вовлечению персонала в решение стратегических задач
2. Провести описание работ для данного проекта
3. Провести структурную декомпозицию работ проекта по вовлечению персонала в решение стратегических задач
4. Определить длительность операций проекта по вовлечению персонала в решение стратегических задач
5. Провести сетевое планирование проекта по вовлечению персонала в решение стратегических задач
6. Спланировать ресурсы для выполнения проекта по вовлечению персонала в решение стратегических задач

### **7.9 Перечень типовых практических заданий к экзамену** (для оценки навыков и (или) опыта деятельности)

Задание 1. Разработайте план действий службы управления персоналом по снижению сопротивления кадровым инновациям.

Задание 2. Вы проводите аудит структуры и системы управления в организации:

- ✓ назовите объекты аудита и Ваши действия по оценке этих объектов;
- ✓ опишите этапы проведения аудита;
- ✓ выберите документальные источники информации;
- ✓ опишите инструменты аудита;
- ✓ составьте программу аудита.

### Задание 3. Организация и проведение аттестации персонала

Используя материалы, полученные в результате прохождения производственной практики, выполните предлагаемые трудовые действия:

- проведите анализ структуры, планов и вакантных должностей (профессий, специальностей) организации, особенностей организации работы на различных участках производства и конкретных рабочих местах;
- разработайте проекты документов, определяющих порядок аттестации персонала, с оценкой затрат;
- оцените эффективность существующего в организации процесса аттестации и работы аттестационной комиссии;
- подготовьте предложения по совершенствованию существующей системы аттестации персонала, по формированию бюджета на организацию и проведение аттестации персонала;
- разработайте проект корректирующих мероприятий, оцените их экономический и социальный эффект;
- подготовьте предложения о соответствии работника должности (профессии, специальности) по результатам аттестации в соответствии с законодательством Российской Федерации.



*Учебно-методическое издание*

СВЕТЛАНА АНАТОЛЬЕВНА ЯРКОВА

**УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ В КАДРОВОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ**

Методические материалы и указания по изучению дисциплины для обучающихся направления 38.04.03 Управление персоналом, магистерская программа  
«Стратегическое управление персоналом»

---

16342

Подписано в печать 02.12.2022 г.

Формат бумаги 60×84/16

0,41 авт. л. 1 печ. л.

41

экз.

План издания 20\_\_ г. № п/п КрИЖТ ИрГУПС

Протокол № от

Отпечатано в КрИЖТ ИрГУПС  
Красноярск, ул. Л. Кецховели, 89.