

Федеральное государственное образовательное бюджетное
учреждение высшего образования
«ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»
(Финансовый университет)

Уфимский филиал Финуниверситета

Кафедра «Экономика, менеджмент и маркетинг»

СОГЛАСОВАНО

ООО «Назарет»

Директор

Н.З. Шарипов

Подпись

2021 г.



УТВЕРЖДАЮ

Директор Уфимского филиала
Финуниверситета

Р.М. Сафуанов

Подпись

2021 г.

« 02 » 08



**УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ И
КОММУНИКАЦИЯМИ ПРОЕКТА**

Рабочая программа дисциплины

для студентов, обучающихся по направлению подготовки

38.03.02 Менеджмент,

Образовательная программа «Управление бизнесом»
(Управление проектами)

Рекомендовано Ученым советом филиала
(протокол № 35 от «31» 08 2021г.)

Одобрено кафедрой «Экономика, менеджмент и маркетинг»
(протокол № 1 от «27» 08 2021г.)

Уфа 2021

Автор составитель канд. экон. наук, доцент кафедры «Экономика, менеджмент и маркетинг» Шеина А. Ю.

1. Наименование дисциплины	4
2. Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (компетенций) с указанием индикаторов их достижения, соответственных с планируемыми результатами обучения по дисциплине	4
3. Место дисциплины в структуре образовательной программы	4
4. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся	5
5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий.....	5
5.1 Содержание дисциплины	6
5.2. Учебно-тематический план	6
5.3. Содержание семинаров, практических занятий.....	10
6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине.....	10
6.1. Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы	13
6.2. Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю (согласно таблице 3).....	13
7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине.....	15
8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины	22
9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины	22
10.Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины	
11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем	19
12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине.....	19

1. Наименование дисциплины

Управление человеческими ресурсами и коммуникациями проекта.

2. Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (компетенций) с указанием индикаторов их достижения, соответственных с планируемыми результатами обучения по дисциплине

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с компетенциями/индикаторами достижения компетенции
ПКП-2	Способность выявлять условия и предпосылки для проектных подходов и методов проектного управления в деятельности организации, осуществлять инициацию проектов, а также сбор необходимых данных, выявление заинтересованных лиц, для формулирования цели и содержания проекта.	1. Демонстрирует навыки самостоятельной аналитической и проектной работы, требующей широкого образования в направлении инвестирования.	Знать теоретические основы понятийного аппарата управления проектами. Уметь анализировать адекватность использования соответствующих методологий и стандартов применительно к управлению различными проектами в контексте их характеристик и окружения.
		2. Использует методы исследования конкретных ситуаций в области инвестиционного проектирования, бизнес-планирования; модели составления бизнес-планов, инвестиционных проектов.	Знать методы количественного и качественного анализа информации, технологии и инструментарию решения различных проблем. Уметь использовать методы исследования конкретных ситуаций в области инвестиционного проектирования, бизнес-планирования; модели составления бизнес-планов, инвестиционных проектов;
		3. Принимает оптимальные бизнес-решения; выявляет риски при реализации бизнес-планов и разрабатывает рекомендации по их преодолению или страхованию.	Знать риски при реализации бизнес-планов. Уметь выявлять риски и принимать оптимальные бизнес-решения.
ПКП-4	Способность участвовать в процессах исполнения, мониторинга и контроля проектов, для чего осуществлять руководство исполнителями, применять инструменты контроля содержания и управления изменениями в	1. Применяет основные процессы исполнения, мониторинга и контроля проектов.	Знать основные элементы коммуникационного процесса в управлении проектами. Уметь ставить задачи перед участниками проекта, соответствующие общей цели на каждом этапе реализации проекта.
		2. Разрабатывает инструменты контроля содержания и управления изменениями в проекте.	Знать основные проблемы, препятствующие успешному управлению человеческими ресурсами проекта, и пути их разрешения. Уметь мотивировать и стимулировать участников проекта для достижения стратегических и оперативных целей.

	проекте, реализовывать мероприятия по обеспечению ресурсами, распределению информации, подготовке отчетов, мониторингу и управлению сроками, стоимостью, качеством и рисками проекта		
		3. Проводит мероприятия по обеспечению ресурсами, распределению информации, подготовке отчетов, мониторингу и управлению сроками, стоимостью, качеством и рисками проекта.	Знать основы управлению сроками, стоимостью, качеством и рисками проекта. Уметь проводить учет и анализ трудовых показателей; принимать управленческие решения.
		4. Применяет диапазон практических умений, требуемых для решения профессиональных задач	Знать основы принятия управленческих решений. Уметь принимать управленческие решения.

3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Управление человеческими ресурсами и коммуникациями проекта» относится к профильному циклу образовательной программы «Управление бизнесом» (Управление проектами) по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент.

4. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся

Таблица 1

Вид учебной работы	Всего (в зачетных единицах и часах)	Семестр 8 (в часах)
Общая трудоемкость дисциплины	4 з.е. и 144	144
Контактная работа - Аудиторные занятия	34	34
Лекции	16	16
Семинары, практические занятия	18	18
Самостоятельная работа	110	110
Вид текущего контроля	Контрольная работа	Контрольная работа
Вид промежуточной аттестации	Экзамен	Экзамен

5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий

5.1 Содержание дисциплины

Тема 1. Особенности управления человеческими ресурсами проекта

Понятия «команда проекта», «команда управления проектом», «проектная роль». Основные участники команды проекта.

Методологические основы формирования человеческих ресурсов в управлении проектами. Эволюция концепций управления человеческими ресурсами. Отличие управления человеческими ресурсами от управления персоналом. Государственная система и структура управления человеческими ресурсами Российской Федерации. Процессы управления человеческими ресурсами проекта. Взаимосвязь процессов управления человеческими ресурсами проекта. Основные принципы управления персоналом команды. Особенности работы менеджера по управлению человеческими ресурсами в команде проекта и требования, предъявляемые к нему. Особенности работы менеджера проекта и предъявляемые к нему требования.

Тема 2. Разработка плана управления человеческими ресурсами

Виды организационных структур. Организация проектов в рамках разных видов структур компании. Конфликт двойного подчинения персонала в матричных структурах. Организационная схема проекта

Влияние факторов внешней среды на планирование команды проекта. Требования к ресурсам операций. Принципы и приемы руководства, организации рабочего процесса и кадровой политики. Типы кадровой политики. Принципы планирования фонда заработной платы и расходов на персонал.

Инструменты и методы: организационные диаграммы и должностные инструкции, матрица ответственности, налаживание связей. Реестр навыков, необходимых членам команды проекта. Распределение ролей и сфер ответственности, необходимых для выполнения проекта, организационные диаграммы, план управления обеспечением проекта персоналом.

Тема 3. Подбор персонала проекта

Функции и полномочия проектных ролей команды управления проектом. Психологические факторы, влияющие на командообразование. Распределение функциональных и командных ролей обязанностей в управлении проектом. Структура управления персоналом. Принципы построения организационной структуры при проектной деятельности. Инструменты и методы набора членов команды проекта: собеседование, тестирование. Влияние рабочих взаимоотношений с ключевыми стейкхолдерами и политических связей на успех набора членов команды проекта.

Формирование команды проекта: определение прав, обязанностей и должностных инструкций, определение условий оплаты, разработка системы санкций и поощрений, планирование деловой (профессиональной) карьеры персонала в проекте.

Тема 4. Развитие команды проекта

Понятие «группа», «формальная и неформальная группы», «команда» в организации. Сравнительные характеристики групп и эффективной команды. Взаимодействие человека и группы. Стадии развития группы, команды. Критерии оценки зре

лости группы, команды. Формирование эффективных рабочих групп, команд. Факторы, влияющие на эффективность работы формальной группы, команды. Требования к группе как к команде. Необходимые условия для эффективной командной работы. Факторы, способствующие повышению и снижению сплоченности команды. Преимущества и недостатки работы в командах.

Инструменты и методы развития команды проекта: навыки межличностных отношений, обучение членов команды проекта, действия по укреплению команды проекта, сорасположение. Социометрия. Социограмма.

Виды инвестиций в человеческий капитал организации. Функции инвестиций в человеческий капитал в управлении проектами. Особенности построения деловой (профессиональной) карьеры в проектной деятельности.

Значение организационной культуры для развития команды проекта. Климат в команде проекта как элемент организационной культуры. Средства и методы поддержания и развития культуры команды проекта. Поддержание психологического климата в команде проекта. Модель социализации. Научение поведению в команде. Матрица типов включения человека в коллектив.

Тема 5. Управление командой проекта

Инструменты и методы управления командой проекта: наблюдение и обсуждение, анализ деятельности команды проекта, формирование отчетов об исполнении работ проекта, оценка исполнения работ проекта, регулирование оплаты, льгот и поощрений, журнал регистрации проблем, управление изменениями в проекте, реорганизация команды в соответствии с прогрессом проекта, улучшение работы команды проекта.

Эффективность работы команды проекта. Оценка эффективности работы команды, диаграмма эффективности команды. Критерии оценки эффективности работы проектной команды. Элементы и динамика эффективности команды проекта. Факторы, влияющие на эффективность работы членов команды проекта. Тайм-менеджмент, самоменеджмент членов команды проекта.

Личностные особенности менеджера проекта, влияющие на восприятие его подчиненными. Власть и лидерство. Источники власти в организации. Типы власти руководителя проекта: формальная (основанная на позиции его в компании), поощрение, наказание, экспертная, передача распоряжений сверху. Стили управления и их влияние на эффективность деятельности организации. Стили лидерства: направляющий, координирующий, тренер, поддерживающий, авторитарный, консультативный, интегрирующий. Модель современного лидера. Лидерское мышление в проекте. Руководство: власть и партнерство.

Мотивация членов команды проекта. Стили управления по Курту Левину. Ситуационное руководство (Херши-Бланшар). Решетка управления (Блейк-Моутон). Коллективные методы принятия управленческого решения. Значение коллективных методов принятия управленческих решений для команды проекта.

Тема 6. Управление конфликтами в проекте

Понятие и сущность конфликта. Виды конфликтов. Причины конфликта, источники возникновения. Этапы развития конфликта и процесс управления конфликтом. Модель индивидуальных типов реакции на конфликт. Стили поведения в конфликтной ситуации. Методы урегулирования конфликтов и инструменты их решения. Значение конфликта для развития организации.

Сущность и особенности конфликтов в проектной деятельности. Структура конфликтной ситуации. Положительные и отрицательные функции конфликта в управлении проектом. Способы разрешения конфликта в команде проекта. Роль менеджера проекта в управлении конфликтом. Методы стимуляции конфликта. Особенности поддержания психологического климата в команде проекта.

Тема 7. Кросс-культурные особенности в управлении проектом

Факторы, определяющие специфику среды проекта. Факторы, влияющие на этичность поведения при принятии решения (организационная среда, этика и национальные культуры).

Выбор стран для выполнения проекта. Различия между культурами разных стран. Культурные различия по Клакхону и Штродбеку. Культурное потрясение: понятие, основные этапы, методы борьбы. Влияние культурологического профиля различных наций на реализацию международных проектов.

Отбор персонала для международных проектов. Подготовка менеджеров к работе в международных проектах.

Тема 8. Информационное-коммуникационное обеспечение управления проектом

Информационный потенциал организации. Способы сбора, обработки, передачи и получения информации. Методы распространения информации. Отчетность об исполнении проекта. Тенденции развития информационно-коммуникационных технологий в управлении проектами.

Основные элементы коммуникационного процесса. Коммуникационные сети. Межличностные и организационные коммуникации. Коммуникационные модели. Этапы и стадии коммуникационного процесса. Инструменты коммуникационного воздействия и их особенности. Преграды и причины неэффективной коммуникации. Современные методы управления коммуникациями. Факторы, влияющие на выбор коммуникационных технологий.

Тема 9. Управление коммуникациями проекта

Виды бизнес-коммуникаций. Виды коммуникационных процессов в проекте. Планирование коммуникаций в проекте. Особенности выстраивания коммуникаций с заинтересованными сторонами проекта. Диаграмма потоков данных управления коммуникациями.

Инструменты коммуникационного воздействия и их использование в команде проекта. Способы выстраивания обратной связи в проектной работе. Необходимость использования разных каналов коммуникаций. Совещания. Обновления активов процессов организации.

Мониторинг и контроль коммуникаций в ходе всего жизненного цикла проекта для обеспечения удовлетворения потребностей заинтересованных сторон проекта в информации. Журнал проблем. Данные об исполнении работ. Навыки эффективных коммуникаций.

Тема 10. Проведение переговоров в проекте

Значимость переговорного процесса в проектной деятельности. Этапы ведения деловых переговоров. Процесс подготовки и планирования переговоров. Современные подходы к ведению переговоров. Методики проведения переговоров. Стратегия и тактика ведения переговоров.

Особенности психологии общения разных типов личности. Поведение участников переговоров в разных ситуациях. Особенности проведения «жестких» переговоров. Ошибки поведения при проведении переговоров.

Особенности проведения переговоров с представителями Европы и США, Латинской Америки, Арабского мира, азиатских стран.

5.2. Учебно-тематический план

Направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент» образовательной програм-

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Трудоёмкость в часах				Самостоя тельная работа	Формы текущего контроля успеваемости
		Всего	Контактная работа- Аудиторная работа				
			Общая	Лекции	Практические и семинарские занятия		
1	Тема 1. Система управления человеческими ресурсами проекта	15	4	2	2	11	Семинары в диалоговом режиме, групповые дискуссии, подготовка докладов
2	Тема 2. Разработка плана управления человеческими ресурсами	15	4	2	2	11	Сплошной и выборочный опрос, групповые дискуссии. Решение практико-ориентированных заданий
3	Тема 3. Подбор персонала проекта	15	4	2	2	11	Групповые дискуссии, презентация докладов, решение тестов
4	Тема 4. Развитие команды проекта	15	4	2	2	11	Семинар в диалоговой форме, презентация докладов. Решение практико-ориентированных заданий.
5	Тема 5. Управление командой проекта	15	4	2	2	11	Семинар в диалоговой форме, презентация докладов. Решение практико-ориентированных заданий.
6	Тема 6. Управление конфликтами в проекте	15	4	2	2	11	Семинар в диалоговой форме, презентация докладов. Решение практико-ориентиро-

							ванных заданий.
7	Тема 7. Кросс-культурные особенности в управлении проектом	14	3	1	2	11	Семинар в диалоговой форме, презентация докладов. Решение практико-ориентированных заданий.
8	Тема 8. Информационно-коммуникационное обеспечение управления проектом	14	3	1	2	11	Семинар в диалоговой форме, презентация докладов. Решение практико-ориентированных заданий.
9	Тема 9. Управление коммуникациями проекта	13	2	1	1	11	Семинар в диалоговой форме, презентация докладов. Решение практико-ориентированных заданий.
10	Тема 10. Проведение переговоров в проекте	13	2	1	1	11	Семинар в диалоговой форме, презентация докладов. Решение практико-ориентированных заданий.
В целом по дисциплине		144	34	16	18	110	Контрольная работа

5.3. Содержание семинаров, практических занятий

Таблица 3

Наименование темы (раздела)	Перечень вопросов для обсуждения на семинарских, практических занятиях, рекомендуемые	Формы проведения
-----------------------------	---	------------------

дисциплины)	источники из разделов 8,9	занятий
Тема 1. Система управления человеческими ресурсами проекта	Система управления человеческими ресурсами проекта Рекомендуемые источники из раздела 8: 1-4. из раздела 9: 1-5.	Фронтальный опрос студентов по теме занятия. Дискуссия об особенностях теорий управления человеческими ресурсами. Групповое обсуждение тенденций и эволюции развития управления человеческими ресурсами в проектном менеджменте.
Тема 2. Разработка плана управления человеческими ресурсами	Планирование человеческих ресурсов в проектном управлении. Матрица распределения ответственности. Рекомендуемые источники из раздела 8: 1-4. из раздела 9: 1-5.	Фронтальный опрос студентов по теме занятия. Дискуссия о методах планирования человеческих ресурсов проекта, распределения командных ролей для формирования эффективной командной работы. Групповое обсуждение проблем планирования человеческих ресурсов в проектном управлении. Изложение самостоятельно
Тема 3. Подбор персонала проекта	Методы набора персонала для проекта . Рекомендуемые источники из раздела 8: 1-4. из раздела 9: 1-5.	Фронтальный опрос студентов по теме занятия. Дискуссия о влиянии политики компании на подбор персонала проекта. Групповое обсуждение вопросов обоснования принимаемых решений о назначении менеджера проекта и выборе кандидата для работы в проекте.
Тема 4. Развитие команды проекта	Методы профессиональной ориентации, подбора, адаптации сотрудников проекта. Рекомендуемые источники из раздела 8: 1-4. из раздела 9: 1-5.	Фронтальный опрос студентов по теме занятия. Изучение практической ситуации, выявление в ней существующих проблем и коллектив-

		ная генерация идей. Изложение самостоятельно подготовленного материала с помощью мультимедийной презентации, обсуждение результатов.
Тема 5. Управление командой проекта	Особенности командной работы. Рекомендуемые источники из раздела 8: 1-4. из раздела 9: 1-5.	Фронтальный опрос студентов по теме занятия. Дискуссия о методах и моделях установления базовых правил поведения в команде проекта. Построение социограммы группы. Решение тестов.
Тема 6. Управление конфликтами в проекте	Инструменты и методы развития команды проекта. Рекомендуемые источники из раздела 8: 1-4. из раздела 9: 1-5.	Фронтальный опрос студентов по теме занятия. Изучение практической ситуации, выявление в ней существующих проблем и коллективная генерация идей. Групповое обсуждение достигнутых результатов в ходе выполнения задач.
Тема 7. Кросс-культурные особенности в Управлении проектом	Инструменты и методы управления командой проекта. Рекомендуемые источники из раздела 8: 1-4. из раздела 9: 1-5.	Фронтальный опрос студентов по теме занятия. Обсуждение вопросов мотивации сотрудников проекта к эффективному труду и развитию трудового потенциала, а также использования методов мотиваций в проектном управлении.
Тема 8. Информационно-коммуникационное обеспечение управления проектом	Оценка эффективности работы команды проекта. Рекомендуемые источники из раздела 8: 1-4. из раздела 9: 1-5.	Фронтальный опрос студентов по теме занятия. Изучение практической ситуации, выявление в ней существующих проблем и их решение. Изложение самостоятельно подготовленного

		материала с помощью
Тема 9. Управление коммуникациями проекта	Стили управления командой проекта. Рекомендуемые источники из раздела 8: 1-4. из раздела 9: 1-5.	Фронтальный опрос студентов по теме занятия. Изучение практической ситуации, выявление в ней существующих проблем и коллективная генерация идей. Групповое обсуждение достигнутых результатов в ходе выполнения задач.
Тема 10. Проведение переговоров в проекте	Сущность и особенности конфликтов в проектной деятельности. Методы разрешения конфликтов. Культурные особенности стран, влияющие на реализацию проекта Рекомендуемые источники из раздела 8: 1-4. из раздела 9: 1-5.	Фронтальный опрос студентов по теме занятия. Дискуссия о значимости конфликтов в проектной работе и методах управления ими. Решение тестов.

6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

6.1. Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы

Таблица 4

Наименование темы (раздела дисциплины)	Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение	Формы внеаудиторной самостоятельной работы
Тема 1. Система управления человеческими ресурсами проекта	Государственная система и структура управления человеческими ресурсами Российской Федерации.	Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала; подбор материала для тезисов докладов.
Тема 2. Разработка плана управления человеческими ресурсами	Типы кадровой политики. Принципы планирования фонда заработной платы и расходов на персонал	Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала; подбор материала для тезисов докладов.
Тема 3. Подбор персонала проекта	Влияние рабочих взаимоотношений с ключевыми стейкхолдерами и политических связей на успех набора членов команды проекта.	Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала; подбор материала для тезисов докладов.

Тема 4. Развитие команды проекта	Виды инвестиций в человеческий капитал организации. Функции инвестиций в человеческий капитал в управлении проектами. Особенности построения деловой (профессиональной) карьеры в проектной деятельности.	Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала; подбор материала для тезисов докладов.
Тема 5. Управление командой проекта	Факторы, влияющие на эффективность работы членов команды проекта. Тайм-менеджмент, самоменеджмент членов команды проекта.	Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала; подбор материала для тезисов докладов.
Тема 6. Управление конфликтами в проекте	Особенности поддержания психологического климата в команде проекта.	Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала; подбор материала для тезисов докладов.
Тема 7. Кросс-культурные особенности в Управлении проектом	Влияние культурологического профиля различных наций на реализацию международных проектов	Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала; подбор материала для тезисов докладов.
Тема 8. Информационно-коммуникационное обеспечение управления проектом	Тенденции развития информационно-коммуникационных технологий в управлении проектами.	Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала; подбор материала для тезисов докладов.
Тема 9. Управление коммуникациями проекта	Навыки эффективных коммуникаций.	Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала; подбор материала для тезисов докладов.
Тема 10. Проведение переговоров в проекте	Особенности проведения переговоров с представителями Европы и США, Латинской Америки, Арабского мира, азиатских стран.	Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала; подбор материала для тезисов докладов.

6.2. Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю

Примерный перечень тем контрольных работ:

1. Методы управления человеческими ресурсами в управлении проектами.

2. Модели управления человеческими ресурсами в управлении проектами.
 3. Свойства системы управления человеческими ресурсами в управлении проектами.
 4. Стратегии управления человеческими ресурсами проекта.
-
5. Разработка и реализация стратегии управления человеческими ресурсами проекта
 6. Модели определения стоимости человеческих ресурсов проекта
 7. Социальное партнерство в управлении проектами.
 8. Сущность и классификация социально-трудовых отношений в управлении проектами.
 9. Причины возникновения конфликтов в управлении проектами.
 10. Управление трудовым конфликтом в проектном менеджменте.
 11. Модели инвестиций в человеческий капитал в управлении проектами.
 12. Методы оценки человеческого капитала в управлении проектами.
 13. Зарубежный опыт инвестирования в человеческий капитал.
 14. Принципы формирования кадровой политики в управлении проектами.
 15. Этапы формирования кадровой политики в управлении проектами.
 16. Планирование потребности в человеческих ресурсах в проектном менеджменте.
 17. Аттестация и оценка персонала в проектном управлении.
 18. Планирование карьеры в проектном управлении.
 19. Модели определения стоимости человеческих ресурсов.

7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

Перечень компетенций, формируемых в процессе освоения дисциплины с указанием индикаторов дисциплины, содержится в разделе 2. «Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (компетенций) с указанием индикаторов их достижения, соответствующих с планируемыми результатами обучения по дисциплине».

Таблица 5

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Типовые контрольные задания
ПКП-2	Способность выявлять условия и предпосылки для проектных подходов и методов проектного управления в деятельности организации, осуществлять инициацию проектов, а также сбор необходимых данных, выявление заинтере-	1. Демонстрирует навыки самостоятельной аналитической и проектной работы, требующей широкого образования в направлении инвестирования.	Тестовые задания: 1. Микроклимат в коллективе можно определить исходя из ... 1) хронометража 2) социограммы 3) фотографии 4) портфолио 5) графика Ганта Практическое задание: Выделите факторы, влияющие на эффективность командной работы.
		2. Использует методы исследования кон-	Тестовые задания: Выстраивание системы полномочий и

	ресованных лиц, для формулирования цели и содержания проекта.	кретных ситуаций в области инвестиционного проектирования, бизнес-планирования; модели составления бизнес-планов, инвестиционных проектов.	ответственности относится к ... методам разрешения конфликтов между сотрудниками организации 1) структурным 2) межличностным 3) независимым 4) интегрированным 5) внеорганизационным Практическое задание: 1. Какие методы управления конфликтом были использованы? Выпишите методы и сопоставьте их с вашими предложениями, сформулированными в таблице. Как соотносятся предложенные методы с выбранной руководством VSC-стратегией?
		3. Принимает оптимальные бизнес-решения; выявляет риски при реализации бизнес-планов и разрабатывает рекомендации по их преодолению или страхованию.	Тестовые задания: Адаптивность проектной группы – это ... +: способность команды приспосабливаться к новым внешним условиям, возможности саморегулирования и восстановления устойчивой деятельности -: стремление системы к автономности, изолированности -: свойство группы, при котором все процессы являются согласованными и направленными на достижение одной цели -: эффект, возникающий в результате интеграции усилий в группе, которые приводят к возрастанию результата -: управляющие действия или стихийные процессы, направленные на умножение эффективности группы Практическое задание: 1. Какие основные моменты способствовали разрешению конфликта? Ответ выпишите в две колонки. В первую колонку выпишите факторы, находящиеся вне прямого управленческого воздействия руководителей фирмы и проекта. Во второй перечислите те действия, которые они спланировали и осуществили.
ПКП-4	Способность участвовать в процессах исполнения, мониторинга и контроля проектов, для чего осуществлять руководство исполнителями, применять	1. Применяет основные процессы исполнения, мониторинга и контроля проектов.	Тестовые задания: Условия для эффективной работы команды проекта ... +: общая цель +: поддерживающее окружение +: квалификация членов команды проекта и четкое осознание ими выполняемых работ -: изменяющийся состав участников -: индивидуальное вознаграждение Практическое задание:

	инструменты контроля содержания и управления изменениями в проекте, реализовывать мероприятия по обеспечению ресурсами, распределению информации, подготовке отчетов, мониторингу и управлению сроками, стоимостью, качеством и рисками проекта	2. Разрабатывает инструменты контроля содержания и управления изменениями в проекте.	<p>Тестовые задания: Конформизм в команде проекта – это ... -: негативное психическое состояние, возникающее в ситуации реальной или предполагаемой невозможности удовлетворения тех или иных потребностей -: стремление индивида придерживаться и отстаивать установки, мнения, результаты восприятия, поведение и так далее, прямо противоречащие тем, которые господствуют в данном обществе или группе +: пассивное принятие существующего порядка, господствующего мнения -: бескорыстная забота о благополучии других</p> <p>Практическое задание: 1. Каковы положительные и отрицательные последствия данного конфликта? Ответ оформите в виде таблицы. Вначале выпишите те последствия, которые уже проявились, и те, которые могут возникнуть в дальнейшем. Затем выпишите конструктивные и деструктивные последствия, возникновение которых можно вызвать или предотвратить при применении определенных стратегий и методов управления конфликтами. Выделите из перечисленных наиболее дисфункциональные и те, которые имеют, на ваш взгляд, наибольший конструктивный эффект. Напишите напротив них методы и стратегии, которые в этой связи следовало бы применить.</p>
		3. Проводит мероприятия по обеспечению ресурсами, распределению информации, подготовке отчетов, мониторингу и управлению сроками, стоимостью, качеством и рисками проекта.	<p>Тестовые задания: Главное различие между группой и командой заключается в возникновении в команде ... -: лидера +: синергетического эффекта -: разногласий -: устойчивых связей -: инициативы участников</p> <p>Практическое задание: 1. Каковы стадии развития данного конфликта?</p>
		4. Применяет диапазон практических умений, требуемых для решения профессиональных задач	<p>Тестовые задания: Стиль поведения в конфликтной ситуации, при которой умеренно учитываются интересы каждой из сторон, проводятся переговоры, в ходе которых каждая сторона идет на определенные уступки, называется ...</p>

			1) компромиссом 2) избеганием 3) сотрудничеством 4) приспособлением 5) конкуренцией Практическое задание: 1. Какие организационные факторы способствовали возникновению кризисной ситуации? Каковы источники конфликта?
--	--	--	--

Пример кейса

«Управление конфликтами при реализации научных проектов»³

Научная корпорация VSC – один из крупнейших мировых производителей продукции для здравоохранения. Рынок продукции для здравоохранения состоит из четырех сегментов: больниц, клинических лаборатории, университетов и промышленных предприятий. 52% объема продаж приходится на клинические лаборатории. Лаборатории находятся в больницах или диагностических центрах, где проводятся анализы крови и другие исследования по направлению лечащих врачей. Вариация цен на оборудование для клинических лабораторий составляет от 5 центов за пробирку до 195 тыс. долл. За анализатор, выполняющий одновременно 18 анализов крови.

В последние десятилетия многие крупные корпорации энергетики и обрабатывающей промышленности начали выходить на рынок продукции для здравоохранения. Eli Lilly, Dow Chemical, Revlon, E.I. Du Pont вкладывали все больше средств в НИР по созданию продуктов для здравоохранения. В США до 50% общенациональных расходов на медицинскую помощь приходится на проведение различных анализов, в том числе для тестирования новых заболеваний.

В 80-е гг. XX в. Была осуществлена базисная инновация – геновая инженерия. Возникли новые венчурные компании, такие как Genetech Corporation или Cetus Scientific Laboratories, штат которых составляли университетские микробиологи. Эти компании должны были реализовать коммерческий потенциал искусственной модификации генов. Руководители VSC обратили внимание на сформировавшееся критически важное научное направление и решили создать отдел исследований по биотехнологии на проектных принципах. Так как существовал дефицит квалифицированных микробиологов, отдел был создан в составе только девяти ученых с опытом работы в различных областях биологии и специалистов из смежных отраслей. В штат отдела были также зачислены около двадцати лаборантов, которые должны были помогать в проведении исследований по заданию научно-исследовательского персонала. Отдел был разделен на три группы: модификации генов, рекомбинации и ферментизации. Отдел биотехнологических исследований оказался самым маленьким из трех исследовательских отделов VSC.

Для работы в новом отделе были отобраны наиболее компетентные сотрудники. Предполагалась высокая степень кооперации исследований, когда сотрудники из разных групп тесно взаимодействовать друг с другом, хотя каждая группа была территориально обособлена, занимая отдельный этаж в исследовательском корпусе. Подобная территориальная разобщенность могла бы быть преодолена только в неопределенном будущем, после постройки нового крыла.

Ведущий научный сотрудник в каждой группе назначался ее руководителем. Все три руководителя групп подчинялись директору отдела, который не был специалистом-микробиологом. Структура в рамках самих групп была весьма неформальной, а решения принимались коллегиально.

Первые 18 месяцев деятельность отдела биотехнологических исследований была относительно рутинной — сотрудники тестировали уже широко известные методы, например, получение инсулина человека путем модификации генов на основе результатов фундаментального исследования, осуществленного исследователем из Гарварда. Работа выполнялась по заказу ряда частных компаний, которым требовался в очень больших количествах инсулин. Другое направление включало очистку крови для анализов, например, на диабет и идентификацию наследственных заболеваний, таких как серповидная анемия. Все первоначальные проекты организовывались по одинаковой схеме: работа начиналась в группе модификации генов, затем продолжалась в группе рекомбинации и завершалась в группе ферментизации. Ферментизация использовалась, чтобы воспроизвести бактерии, созданные в двух других группах, в количестве, необходимом для массового производства. Ученые и лаборанты с энтузиазмом принялись за работу в новом отделе. Они гордились тем, что выбор пал на них, и сразу же стали чувствовать себя частью единого коллектива. Их устраивало разделение труда с выделением трех групп, но перерывы на кофе и обеденный перерыв все группы проводили вместе. Соборания руководителей групп проходили в духе сотрудничества, а любые проблемы с координацией действий быстро разрешались. В коллективе сложилась бесконфликтная обстановка.

Летом следующего года отдел биотехнологических исследований начал очень важный полный инновационный проект. Одна из крупнейших компаний отрасли, Hoffman-LaRoche разрабатывала лейкоцитарный интерферон для лечения рада VSC заключила с Hoffman-LaRoche договор на разработку технологии производства интерферона, причем для разработки технологии в ее распоряжении было только шесть месяцев. Инновационный процесс был организован параллельно, и каждая группа, находясь на своей обособленной территории, незамедлительно начала опробовать подходы и идеи актуальные для ее исследований. Также каждая группа изучала последние научные публикации в своей области специализации и советовалась с коллегами из университетов. Все понимали, что та группа, которая первая достигнет каких-либо результатов, будет диктовать остальным направления дальнейшей работы, а задел, созданный ранее другими группами, окажется практически аннулированным.

В начале сентября руководители групп встретились в первый раз с начала реализации проекта, чтобы выяснить, какой достигнут прогресс, и поделиться тем, что открыла каждая группа. Цель собрания состояла в обмене информацией и согласовании технических параметров для дальнейшего продолжения работ каждой группой. Практически сразу выяснилось, что каждая группа выбрала различное направление решения проблемы и, двигаясь в рамках выбранного направления, разработала концепции, которые, по ее собственному мнению, являются выдающимися. Принятие для дальнейшей разработки концепции каждой из групп потребовало бы огромной дополнительной работы двух других групп. Руководители групп страстно отстаивали свои позиции, и собрание закончилось безрезультатно. Ни одна из позиций не получила одобрения, и не было достигнуто какого-либо компромисса. В течение следующих шести недель каждая группа прилагала отчаянные усилия, чтобы получить промежуточные результаты, прежде чем другие группы завершат первый этап своих исследований. Спешка была необходима, чтобы группы, не

укладывающиеся в график выполнения работ, могли бы переформулировать свои задания на основе результатов, полученных лидерами. Последующие собрания руководителей групп проходили в конфликтной обстановке и не были направлены на разрешение возникавших проблем. Ни один из предлагаемых методических подходов не оказался предпочтительнее других для клонирования и производства интерферона. Все три направления выглядели многообещающими, но были взаимоисключающими, тем самым представляя собой стратегические альтернативы. Между группами происходили непрерывные трения на персональном уровне. Первоначальный горячий энтузиазм по поводу проекта по мере эскалации конфликта сходил на нет. Социальные контакты ограничивались членами своей группы, а преобладающей темой для разговоров стало обсуждение того, как обойти другие группы.

15 ноября на работу был принят профессор из Стэнфордского университета, обладающий значительным опытом разработки технологий рекомбинации ДНК, для руководства данным проектом. Формально его должность называлась «главный биолог», но ему непосредственно подчинялся весь научно-исследовательский и инженерно-технический персонал, задействованный в проекте. С ним должны были обсуждать свою текущую работу руководители групп. В течение недели главный биолог выбрал основной методический подход, на котором должны были основываться дальнейшие исследования. Эта методика, разработанная в Стэнфорде, во многих аспектах совпадала с подходом, который отстаивала группа ферментизации. Технические возражения других групп были отвергнуты. Каждый сотрудник должен был следовать новому методическому подходу. Для каждой группы были установлены инструкции по проведению работ в рамках общего исследовательского плана. Новый руководитель спустил подчиненным жесткие сроки выполнения этапов работ, исходя из взаимозависимости между частями работы, выполняемыми отдельными группами. От каждого руководителя группы требовалось еженедельно представлять отчет о результатах проделанной работы.

Руководители групп модификации генов и рекомбинации выражали свое несогласие в течение первых недель, последовавших за принятием новым руководителем проекта решительных мер. Они тратили много времени, чтобы найти в плане слабые места и доказать превосходство разработанного ими подхода. В новом плане удаюсь найти несколько слабых мест. Главный биолог доказывал свою правоту и требовал соблюдения графика выполнения работ.

Работы выполнялись по графику, и три группы одновременно достигли поставленных перед ними целей. Взаимодействие с главным биологом стало более регулярным. Последние данные, полученные одной из групп, сразу доводились до сведения остальных так, чтобы не дублировать усилия понапрасну. Решения ряда задач руководители групп координировали между собой.

Отчужденность сотрудников разных групп стала преодолеваться. Обеденный перерыв они стали проводить вместе. Руководители групп проводили ежедневные совместные заседания и вместе вырабатывали требования к результатам взаимосвязанных этапов. Вновь появился энтузиазм в отношении проекта.

Примерный перечень вопросов для подготовки к экзамену:

1. Проанализируйте условия и факторы развития концепций по управлению человеческими ресурсами.
2. Оцените вклад исследователей в развитие управления человеческими ресурсами и управления персоналом.
3. Проведите сравнение обязанностей менеджера команды проекта и менеджера по управлению человеческими ресурсами.
4. Оцените влияние факторов внешней и внутренней среды на планирование команды проекта.
5. Сравните навыки, необходимые членам команды для работы в проекте.
6. Охарактеризуйте последовательность этапов формирования матрицы ответственности.
7. Сравните методы набора членов команды проекта.
8. Проведите сравнение понятий «группа» и «команда».
9. Выделите факторы, влияющие на эффективность командной работы.
10. Сравните методы поддержания психологического климата в команде проекта.
11. Сравните подходы к мотивированию членов команды проекта.
12. Выделите критерии оценки эффективности проектной команды.
13. Оцените личностные особенности менеджера проекта, влияющие на его восприятие членами команды.
14. Выделите принципы создания команды проекта.
15. Охарактеризуйте навыки межличностного общения, необходимые для работы в команде.
16. Сравните типы власти руководителя проекта.
17. Обоснуйте роль мотивации в управлении проектом. Сравните методы мотивации членов команды проекта.
18. Проанализируйте особенности применения содержательных теорий мотивации в управлении командой проекта.
19. Проанализируйте особенности применения процессуальных теорий мотивации в управлении командой проекта.
20. Обоснуйте необходимость и сущность контроля за работой членов команды проекта.
21. Охарактеризуйте особенности коллективных методов принятия управленческих решений в проектной деятельности. Сравните виды управленческих решений.

22. Охарактеризуйте основные этапы процесса подготовки коллективных управленческих решений.
23. Сравните влияние индивидуальных и коллективных методов принятия управленческих решений на команду проекта.
24. Сравните теории лидерского поведения и стили руководства и их использование в управлении командой проекта.
25. Сравните формальные и неформальные группы. Проанализируйте влияние неформальных групп на команду проекта.
26. Оцените положительные и отрицательные стороны конфликтов в управлении проектами.
27. Обоснуйте значение конфликтов в управлении проектами.
28. Охарактеризуйте этапы коммуникационного процесса и роль менеджера в выстраивании коммуникационной сети проекта.
29. Сравните виды коммуникаций в проектах. Обоснуйте необходимость управления коммуникациями в проектной деятельности.
30. Проанализируйте этапы коммуникационного процесса и важность выстраивания обратной связи.
31. Охарактеризуйте коммуникативные барьеры, возникающие в команде.
32. Выделите современные информационно-коммуникационные технологии в управлении проектами.
33. Обоснуйте роль делового общения для успешной реализации проекта.
34. Охарактеризуйте процесс ведения деловых переговоров.
35. Сравните стратегии и тактики ведения переговоров.
36. Оцените значение проектного управления для развития организации.
37. Выделите методы обучения и развития персонала проекта.

8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины

Нормативные акты

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020).

Рекомендуемая литература:

Основная

1. Карташова, Л. В. Управление человеческими ресурсами : учебник / Л.В. Карташова. — Москва : ИНФРА-М, 2019. — 235 с. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1013993>

2. Маслова, В. М. Управление персоналом : учебник и практикум для академического бакалавриата / В. М. Маслова. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 431 с. — URL: <https://ez.el.fa.ru:2428/bcode/429092>

3. Экономика и социология труда: теория и практика : учебник для бакалавров / И. В. Кохова [и др.] ; ответственный редактор В. М. Маслова. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 539 с. — URL: <https://ez.el.fa.ru:2428/bcode/425839>

Дополнительная

4. Дейнека, А. В. Управление человеческими ресурсами : учебник для бакалавров / А. В. Дейнека, В. А. Беспалько. - 2-е изд., стер. — Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2020. - 388 с. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1093439>

9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины

1. Официальный сайт компании «Консультант Плюс» – www.consultant.ru
2. Официальный сайт компании «НПП Гарант-Сервис» – www.garant.ru
3. Научная электронная библиотека eLibrary.ru <http://elibrary.ru>
4. Официальный сайт Финансового университета при Правительстве Российской Федерации <http://www.fa.ru>.
5. Электронно-библиотечные системы <https://org.fa.ru/app/ebs/list>.

10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Наименование методических материалов для обучающихся	Год утверждения	Местонахождение материала (ссылка на ИОП, информационный стенд кафедры/филиала, др.)
Методические указания к лекциям	2021	http://www.fa.ru/fil/ufa/about/ums/Pages/info.aspx
Методические указания к практическим занятиям	2021	http://www.fa.ru/fil/ufa/about/ums/Pages/info.aspx
Методические указания самостоятельной работе	2021	http://www.fa.ru/fil/ufa/about/ums/Pages/info.aspx
Методические указания по формам текущего контроля успеваемости	2021	http://www.fa.ru/fil/ufa/about/ums/Pages/info.aspx

11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем

11.1. Комплект лицензионного программного обеспечения:

Продукты компании Microsoft, включая ОС Windows и Office.

11.2. Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

Электронное периодическое издание Справочная Правовая Система Консультант Бюджетные организации: версия Проф.

11.3 Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации

Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации – не используются.

12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине

Учебная аудитория для проведения всех видов учебных занятий, предусмотренных программой бакалавриата, оснащенная оборудованием и техническими средствами обучения.