



Автономная некоммерческая образовательная организация  
высшего образования  
«Воронежский экономико-правовой институт»  
(АНОО ВО «ВЭПИ»)

УТВЕРЖДАЮ  
Проректор  
по учебно-методической работе  
А.Ю. Жильников  
20 21 г.



**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ  
ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)**

Б1.В.ДВ.02.02 Управление проектными командами

(наименование дисциплины (модуля))

38.04.02 Менеджмент

(код и наименование специальности)

Направленность (профиль) Менеджмент предпринимательской деятельности

(наименование направленности (профиля) / специализации)

Квалификация выпускника Магистр

(наименование квалификации)

Форма обучения Очная, заочная

(очная, очно-заочная, заочная)

Воронеж 2021

Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю) рассмотрен и одобрен на заседании кафедры менеджмент АНОО ВО «ВЭПИ».

Протокол от « 17 » сентября 2021 г. № 2

Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю) согласован со следующими представителями работодателей или их объединений, направление деятельности которых соответствует области профессиональной деятельности, к которой готовятся обучающиеся:

*Директор Воронцова Е.А. Вор*  
 (должность, наименование организации, фамилия, инициалы, подпись, дата, печать)

*Директор Лютнева А.А. Лют*  
 (должность, наименование организации, фамилия, инициалы, подпись, дата, печать)

*Директор Чесноков С.В. Чес*  
 (должность, наименование организации, фамилия, инициалы, подпись, дата, печать)



Заведующий кафедрой



И. В. Куксова

Разработчики:

Доцент



А. А. Галкин

## 1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения ОП ВО

Целью проведения дисциплины является достижение следующих результатов обучения:

Код компетенции	Наименование компетенции
УК-3	Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели
ПК-1	Способен управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями, повышая конкурентоспособность продукции

В формировании данных компетенций также участвуют следующие дисциплины (модули), практики образовательной программы (по семестрам (курсам) их изучения):

- для очной формы обучения:

Наименование дисциплин (модулей), практик	Этапы формирования компетенций по семестрам изучения			
	1 сем.	2 сем.	3 сем.	4 сем.
Современные технологии принятия управленческих решений	УК-3 ПК.-1			
Менеджмент бизнес-процессов	ПК.-1			
Производственная практика (практика по профилю профессиональной деятельности)			УК-3 ПК.-1	
Производственная практика (преддипломная практика)				УК-3 ПК.-1
Подготовка к сдаче и сдача государственного экзамена				УК-3 ПК.-1
Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы				УК-3 ПК.-1

- для заочной формы обучения:

Наименование дисциплин (модулей), практик	Этапы формирования компетенций по курсам изучения		
	1 курс	2 курс	3 курс
Современные технологии принятия управленческих решений	УК-3 ПК.-1		
Менеджмент бизнес-процессов	ПК.-1		
Производственная практика (практика по профилю профессиональной деятельности)			УК-3 ПК.-1
Производственная практика (преддипломная практика)			УК-3 ПК.-1
Подготовка к сдаче и сдача государственного экзамена			УК-3 ПК.-1
Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы			УК-3 ПК.-1

Этап дисциплины (модуля) в формировании компетенций соответствует:

- для очной формы обучения – 1 семестру;
- для заочной формы обучения – 1 курсу.

## 2. Показатели и критерии оценивания компетенций на различных этапах их формирования, шкалы оценивания

Показателями оценивания компетенций являются следующие результаты обучения:

Код компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю)
УК-3	ИУК-3.1. Понимает и знает особенности формирования эффективной команды.	Знать: основные теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач; Уметь: использовать основные теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды; Владеть: современными инструментами управления человеческими ресурсами организаций;
	ИУК-3.2. Демонстрирует поведение эффективного организатора и координатора командного взаимодействия	Знать: теории и принципы групповой динамики и командообразования Уметь: выработать стратегию сотрудничества и на ее основе организовать отбор членов команды для достижения поставленной цели; планировать и корректировать работу команды с учетом интересов, особенностей поведения и мнений ее членов; разрешать конфликты и противоречия при деловом общении на основе учета интересов всех сторон; организовать обсуждение результатов работы команды Владеть: методами планирования командной работы; навыками распределения и делегирования полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия
ПК-1	ИПК-1.1. Разрабатывает и реализовывает стратегии российских и международных компаний в условиях глобальной среды.	Знать: теории и принципы стратегического менеджмента; принципы развития и закономерности экономического поведения организации на рынке. Уметь: разрабатывать корпоративные, конкурентные и функциональные стратегии развития российских и международных компаний в условиях глобальной среды Владеть методами стратегического анализа
	ИПК-1.2. Осуществляет профессиональное взаимодействие в кросс-культурной среде, повышая конкурентоспособность продукции	Знать: основы современной кросскультурной коммуникации; способы обобщения, анализа, восприятия значимой информации, необходимой для эффективной коммуникации; Уметь: осуществлять эффективное деловое сотрудничество с партнерами различных национальных культур; использовать

		основные положения и методы межкультурных коммуникаций при решении профессиональных задач Владеть: навыками преодоления кросскультурных барьеров в условиях деловой коммуникации
--	--	---

Порядок оценки освоения обучающимися учебного материала определяется содержанием следующих разделов дисциплины (модуля):

№ п/п	Наименование раздела дисциплины (модуля)	Код компетенции, код индикатора достижения компетенции	Критерии оценивания	Оценочные средства текущего контроля успеваемости	Шкала оценивания
1	Тема 1. Планирование деятельности команды	УК-3 ИУК-3.1 ИУК-3.2 ПК-1 ИПК-1.1 ИПК-1.2	Знать: основные теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач; теории и принципы групповой динамики и командообразования; теории и принципы стратегического менеджмента; принципы развития и закономерности экономического поведения организации на рынке; основы современной кросскультурной коммуникации; способы обобщения, анализа, восприятия значимой информации, необходимой для эффективной коммуникации. Уметь: использовать основные теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды; разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций; выработать стратегию сотрудничества и на ее основе организовать отбор членов команды для достижения поставленной цели; планировать и корректировать работу команды с учетом интересов, особенностей поведения и мнений ее членов; разрешать конфликты и противоречия при деловом общении на основе учета интересов всех сторон; организовать обсуждение	Устный опрос Реферат Тест	«отлично» «хорошо» «удовлетворительно» «неудовлетворительно»

			<p>результатов работы команды; разрабатывать корпоративные, конкурентные и функциональные стратегии развития российских и международных компаний в условиях глобальной среды; осуществлять эффективное деловое сотрудничество с партнерами различных национальных культур; использовать основные положения и методы межкультурных коммуникаций при решении профессиональных задач.</p> <p>Владеть: современным инструментарием управления человеческими ресурсами; методами планирования командной работы; навыками распределения и делегирования полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия; методами стратегического анализа; навыками преодоления кросскультурных барьеров в условиях деловой коммуникации.</p>		
2	<p>Тема 2. Организация проектных команд</p>	<p>УК-3 ИУК-3.1 ИУК-3.2 ПК-1 ИПК-1.1 ИПК-1.2</p>	<p>Знать: основные теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач; теории и принципы групповой динамики и командообразования; теории и принципы стратегического менеджмента; принципы развития и закономерности экономического поведения организации на рынке; основы современной кросскультурной коммуникации; способы обобщения, анализа, восприятия значимой информации, необходимой для эффективной коммуникации.</p> <p>Уметь: использовать основные теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды; разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций; выработать стратегию</p>	<p>Устный опрос Реферат Расчетно-графическая работа</p>	<p>«отлично» «хорошо» «удовлетворительно» «неудовлетворительно»</p>

			<p>сотрудничества и на ее основе организовать отбор членов команды для достижения поставленной цели;</p> <p>планировать и корректировать работу команды с учетом интересов, особенностей поведения и мнений ее членов; разрешать конфликты и противоречия при деловом общении на основе учета интересов всех сторон;</p> <p>организовать обсуждение результатов работы команды;</p> <p>разрабатывать корпоративные, конкурентные и функциональные стратегии развития российских и международных компаний в условиях глобальной среды;</p> <p>осуществлять эффективное деловое сотрудничество с партнерами различных национальных культур;</p> <p>использовать основные положения и методы межкультурных коммуникаций при решении профессиональных задач.</p> <p>Владеть: современным инструментарием управления человеческими ресурсами; методами планирования командной работы; навыками распределения и делегирования полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия; методами стратегического анализа; навыками преодоления кросскультурных барьеров в условиях деловой коммуникации.</p>		
3	Тема 3. Особенности мотивации команды проекта	<p>УК-3</p> <p>ИУК-3.1</p> <p>ИУК-3.2</p> <p>ПК-1</p> <p>ИПК-1.1</p> <p>ИПК-1.2</p>	<p>Знать: основные теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач; теории и принципы групповой динамики и командообразования; теории и принципы стратегического менеджмента; принципы развития и закономерности экономического поведения организации на рынке; основы современной кросскультурной коммуникации; способы обобщения, анализа, восприятия значимой информации, необходимой для эффективной коммуникации.</p> <p>Уметь: использовать основные</p>	<p>Устный опрос</p> <p>Реферат</p> <p>Кейс</p>	<p>«отлично»</p> <p>«хорошо»</p> <p>«удовлетворительно»</p> <p>«неудовлетворительно»</p>

			<p>теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды; разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций; выработать стратегию сотрудничества и на ее основе организовать отбор членов команды для достижения поставленной цели; планировать и корректировать работу команды с учетом интересов, особенностей поведения и мнений ее членов; разрешать конфликты и противоречия при деловом общении на основе учета интересов всех сторон; организовать обсуждение результатов работы команды; разрабатывать корпоративные, конкурентные и функциональные стратегии развития российских и международных компаний в условиях глобальной среды; осуществлять эффективное деловое сотрудничество с партнерами различных национальных культур; использовать основные положения и методы межкультурных коммуникаций при решении профессиональных задач.</p> <p>Владеть: современным инструментарием управления человеческими ресурсами; методами планирования командной работы; навыками распределения и делегирования полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия; методами стратегического анализа; навыками преодоления кросскультурных барьеров в условиях деловой коммуникации.</p>		
4	Тема 4. Особенности управления персоналом команды	УК-3 ИУК-3.1 ИУК-3.2 ПК-1 ИПК-1.1 ИПК-1.2	Знать: основные теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач; теории и принципы групповой динамики и	Устный опрос Реферат Проблемно-аналитическое задание	«отлично» «хорошо» «удовлетворительно» «неудовлетворительно»



			<p>командообразования; теории и принципы стратегического менеджмента; принципы развития и закономерности экономического поведения организации на рынке; основы современной кросскультурной коммуникации; способы обобщения, анализа, восприятия значимой информации, необходимой для эффективной коммуникации. Уметь: использовать основные теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды; разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций; выработать стратегию сотрудничества и на ее основе организовать отбор членов команды для достижения поставленной цели; планировать и корректировать работу команды с учетом интересов, особенностей поведения и мнений ее членов; разрешать конфликты и противоречия при деловом общении на основе учета интересов всех сторон; организовать обсуждение результатов работы команды; разрабатывать корпоративные, конкурентные и функциональные стратегии развития российских и международных компаний в условиях глобальной среды; осуществлять эффективное деловое сотрудничество с партнерами различных национальных культур; использовать основные положения и методы межкультурных коммуникаций при решении профессиональных задач.</p> <p>Владеть: современным инструментарием управления человеческими ресурсами; методами планирования командной работы; навыками распределения и делегирования полномочия с учетом личной</p>		
--	--	--	---	--	--

			ответственности за осуществляемые мероприятия; методами стратегического анализа; навыками преодоления кросскультурных барьеров в условиях деловой коммуникации.		
5	Тема 5. Организационная структура команды	УК-3 ИУК-3.1 ИУК-3.2 ПК-1 ИПК-1.1 ИПК-1.2	Знать: основные теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач; теории и принципы групповой динамики и командообразования; теории и принципы стратегического менеджмента; принципы развития и закономерности экономического поведения организации на рынке; основы современной кросскультурной коммуникации; способы обобщения, анализа, восприятия значимой информации, необходимой для эффективной коммуникации. Уметь: использовать основные теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды; разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций; выработать стратегию сотрудничества и на ее основе организовать отбор членов команды для достижения поставленной цели; планировать и корректировать работу команды с учетом интересов, особенностей поведения и мнений ее членов; разрешать конфликты и противоречия при деловом общении на основе учета интересов всех сторон; организовать обсуждение результатов работы команды; разрабатывать корпоративные, конкурентные и функциональные стратегии развития российских и международных компаний в условиях глобальной среды; осуществлять эффективное деловое сотрудничество с партнерами различных национальных культур;	Устный опрос Расчетно-графическая работа Кейс	«отлично» «хорошо» «удовлетворительно» «неудовлетворительно»

			<p>использовать основные положения и методы межкультурных коммуникаций при решении профессиональных задач.</p> <p>Владеть: современным инструментарием управления человеческими ресурсами; методами планирования командной работы; навыками распределения и делегирования полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия; методами стратегического анализа; навыками преодоления кросскультурных барьеров в условиях деловой коммуникации.</p>		
6	Тема 6. Оценка эффективности и проблемы управления проектными командами	<p>УК-3 ИУК-3.1 ИУК-3.2 ПК-1 ИПК-1.1 ИПК-1.2</p>	<p>Знать: основные теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач; теории и принципы групповой динамики и командообразования; теории и принципы стратегического менеджмента; принципы развития и закономерности экономического поведения организации на рынке; основы современной кросскультурной коммуникации; способы обобщения, анализа, восприятия значимой информации, необходимой для эффективной коммуникации.</p> <p>Уметь: использовать основные теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды; разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций; выработать стратегию сотрудничества и на ее основе организовать отбор членов команды для достижения поставленной цели; планировать и корректировать работу команды с учетом интересов, особенностей поведения и мнений ее членов; разрешать конфликты и противоречия при деловом общении на основе учета</p>	<p>Устный опрос Кейс Проблемно-аналитическое задание</p>	<p>«отлично» «хорошо» «удовлетворительно» «неудовлетворительно»</p>

			<p>интересов всех сторон; организовать обсуждение результатов работы команды; разрабатывать корпоративные, конкурентные и функциональные стратегии развития российских и международных компаний в условиях глобальной среды; осуществлять эффективное деловое сотрудничество с партнерами различных национальных культур; использовать основные положения и методы межкультурных коммуникаций при решении профессиональных задач.</p> <p>Владеть: современным инструментарием управления человеческими ресурсами; методами планирования командной работы; навыками распределения и делегирования полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия; методами стратегического анализа; навыками преодоления кросскультурных барьеров в условиях деловой коммуникации.</p>		
7	<p>Тема 7. Механизмы влияния и психологические характеристики личности эффективного руководителя</p>	<p>УК-3 ИУК-3.1 ИУК-3.2 ПК-1 ИПК-1.1 ИПК-1.2</p>	<p>Знать: основные теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач; теории и принципы групповой динамики и командообразования; теории и принципы стратегического менеджмента; принципы развития и закономерности экономического поведения организации на рынке; основы современной кросскультурной коммуникации; способы обобщения, анализа, восприятия значимой информации, необходимой для эффективной коммуникации.</p> <p>Уметь: использовать основные теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды; разработке стратегий управления человеческими</p>	<p>Устный опрос Реферат Проблемно-аналитическое задание</p>	<p>«отлично» «хорошо» «удовлетворительно» «неудовлетворительно»</p>

			<p>ресурсами организаций; выработать стратегию сотрудничества и на ее основе организовать отбор членов команды для достижения поставленной цели; планировать и корректировать работу команды с учетом интересов, особенностей поведения и мнений ее членов; разрешать конфликты и противоречия при деловом общении на основе учета интересов всех сторон; организовать обсуждение результатов работы команды; разрабатывать корпоративные, конкурентные и функциональные стратегии развития российских и международных компаний в условиях глобальной среды; осуществлять эффективное деловое сотрудничество с партнерами различных национальных культур; использовать основные положения и методы межкультурных коммуникаций при решении профессиональных задач.</p> <p>Владеть: современным инструментарием управления человеческими ресурсами; методами планирования командной работы; навыками распределения и делегирования полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия; методами стратегического анализа; навыками преодоления кросскультурных барьеров в условиях деловой коммуникации.</p>		
8	Тема 8. Управление конфликтами в проектных командах	<p>УК-3 ИУК-3.1 ИУК-3.2 ПК-1 ИПК-1.1 ИПК-1.2</p>	<p>Знать: основные теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач; теории и принципы групповой динамики и командообразования; теории и принципы стратегического менеджмента; принципы развития и закономерности экономического поведения организации на рынке; основы современной кросскультурной коммуникации; способы обобщения, анализа, восприятия значимой информации, необходимой для</p>	<p>Устный опрос Реферат Кейс Проблемно-аналитическое задание</p>	<p>«отлично» «хорошо» «удовлетворительно» «неудовлетворительно»</p>

			<p>эффективной коммуникации.          Уметь: использовать основные теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды; разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций; выработать стратегию сотрудничества и на ее основе организовать отбор членов команды для достижения поставленной цели; планировать и корректировать работу команды с учетом интересов, особенностей поведения и мнений ее членов; разрешать конфликты и противоречия при деловом общении на основе учета интересов всех сторон; организовать обсуждение результатов работы команды; разрабатывать корпоративные, конкурентные и функциональные стратегии развития российских и международных компаний в условиях глобальной среды; осуществлять эффективное деловое сотрудничество с партнерами различных национальных культур; использовать основные положения и методы межкультурных коммуникаций при решении профессиональных задач.</p> <p>Владеть: современным инструментарием управления человеческими ресурсами; методами планирования командной работы; навыками распределения и делегирования полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия; методами стратегического анализа; навыками преодоления кросскультурных барьеров в условиях деловой коммуникации.</p>		
ИТОГО	Форма контроля	Оценочные средства промежуточной аттестации	Шкала оценивания		

	Зачёт	Устный ответ	«зачтено» «не зачтено»
--	-------	--------------	---------------------------

### Критерии оценивания результатов обучения для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)

#### Шкала оценивания устного опроса

Критерий оценки	Оценка			
	отлично	Хорошо	удовлетворительно	неудовлетворительно
полнота ответа	полностью раскрыто содержание вопроса	содержание вопроса в основном раскрыто	неполное знание теоретического материала	не раскрыто основное содержание учебного материала
правильность ответа	материал изложен грамотно, в определенной логической последовательности, точно используется терминология; продемонстрировано усвоение ранее изученных сопутствующих вопросов, допущены одна – две неточности при освещении второстепенных вопросов, которые исправляются по замечанию преподавателя.	в изложении допущены небольшие пробелы, не искажившие содержание ответа; допущены ошибка или более двух недочетов при освещении второстепенных вопросов, которые легко исправляются по замечанию преподавателя.	непоследовательное раскрытие содержания материала, но показано общее понимание вопроса и продемонстрированы умения, достаточные для дальнейшего усвоения материала; имеются затруднения или допущены ошибки в определении понятий, использовании терминологии,	обнаружено незнание или непонимание большей или наиболее важной части учебного материала; допущены ошибки в определении понятий, при использовании терминологии,
Использование примеров	теоретические положения подкреплены конкретными примерами, показана способность применять их в новой ситуации;	Приводятся примеры, не раскрывающие в полной мере теоретические положения	не может применить теорию в новой ситуации	Не приводятся примеры
Самостоятельность ответа	ответ прозвучал самостоятельно, без наводящих вопросов	ответ прозвучал самостоятельно, с одним наводящим вопросом	При ответе использованы наводящие вопросы преподавателя	Не может самостоятельно ответить на вопрос

#### Шкала оценивания реферата

Критерий оценки	Оценка			
	отлично	Хорошо	удовлетворительно	неудовлетворительно
полнота	Реферат является	Не раскрыты	Тема раскрыта	Тема раскрыта не

изложения	информативным, объективно передаёт исходную информацию, а также корректно оценивает материал, содержащийся в первоисточнике	отдельные вопросы	частично	полностью
степень использования в работе результатов исследований и установленных научных фактов	В работе в полной мере использованы результаты исследований и установленных научных фактов по данной теме	В работе частично использованы результаты исследований и установленных научных фактов по данной теме	В работе использованы некоторые результаты исследований и установленных научных фактов по данной теме	В работе не использованы результаты исследований и установленных научных фактов по данной теме
дополнительные знания, использованные при написании работы	В работе в полной мере использованы дополнительные знания	В работе частично использованы дополнительные знания	В работе использованы некоторые дополнительные знания	В работе не использованы дополнительные знания
Уровень владения тематикой	Полностью владеет темой	Не владеет отдельными вопросами по данной теме	Частично владеет темой	Не владеет темой
логичность подачи материала	Материал изложен логично	Иногда логичность изложения нарушается	Логичность прослеживается слабо	Материал изложен нелогично
Правильность цитирования источников	Источники процитированы правильно, нет плагиата	Незначительные ошибки в цитировании	Грубые ошибки в цитировании источников	Допущен плагиат
правильное оформление работы	Реферат оформлен правильно	Незначительные ошибки в оформлении	Грубые ошибки в оформлении	Реферат оформлен неправильно
соответствие реферата стандартным требованиям	Реферат полностью соответствует стандартам	Реферат соответствует стандартам, но допущены незначительные отступления	Реферат частично соответствует стандартам	Реферат не соответствует стандартам

### Шкала оценивания кейса

Критерий оценки	Оценка			
	отлично	хорошо	удовлетворительно	неудовлетворительно
Формулировка конкретных проблем кейса	Приводит точные формулировки проблем кейса, верно раскрывает содержание проблем	Допускает некоторые неточности при формулировке конкретных проблем кейса, а также в раскрытии содержания проблем	Демонстрирует недостаточно правильные формулировки проблем кейса	Допускает существенные ошибки при формулировке конкретных проблем кейса



Подбор информационного источника по кейс-задаче	Использует для задания как рекомендованные источники информации преподавателем, так и самостоятельно подобранные источники	Использует более одного рекомендованного преподавателем источника информации	Использует только один рекомендованный преподавателем источник информации	Отсутствуют ссылки на источники информации, необходимые для решения кейс-задачи
Рассмотрение альтернатив решения проблем кейс-задачи	Доказательно приводит комплекс мероприятий по решению каждой проблемы кейс-задачи	Демонстрирует доказательства решения по отдельным проблемам	Демонстрирует не убедительные доказательства решения одной проблемы кейса	Не демонстрирует решения проблем кейса
Презентация решений кейса	Представляется обоснованный вывод решению поставленной задачи кейса	Испытывает затруднения при обоснованности вывода решений задачи кейса	Демонстрирует вывод, носящий краткий характер и затрудненный для понимания	Не приводит вывода

### Шкала оценивания расчётно-графической работы

Критерий оценки	Оценка			
	отлично	хорошо	удовлетворительно	неудовлетворительно
Понимание, какое явление, процесс, ситуацию, отражает графический материал	Самостоятельно проанализирован графический материал	Проанализирован графический материал с незначительными ошибками	Проанализирован графический материал с грубыми ошибками	Понимает, какое явление, процесс, ситуацию отражает графический материал
Представление задания на основе формул, таблиц в графической форме	Представляет задание на основе формул, таблиц в графической форме самостоятельно	Представляет задание на основе формул, таблиц в графической форме с незначительными затруднениями	Представляет задание на основе формул, таблиц в графической форме со значительными затруднениями	Не умеет представлять задание на основе формул, таблиц в графической форме
Использование графических методов выполнения заданий	Легко ориентируется в использовании графических методов выполнения заданий	Пользуется графическими методами выполнения заданий с незначительными затруднениями	Понимает основы использования графических методов выполнения заданий	Не понимает основ использования графических методов выполнения заданий
Умение выбора нужных стратегий выполнения графического задания	Умеет выбрать нужные стратегии выполнения графического задания	Выбирает стратегии выполнения графического задания с незначительными ошибками	Выбирает стратегии выполнения графического задания со значительными ошибками	Не может выбрать никакие стратегии выполнения графического задания
Построение графического материала с последующим объяснением и выводами	Самостоятельно построен графический материал с последующим объяснением и анализом и	Построен графический материал с наводящими указаниями, последующие выводы с	В построении графического материала допущены некоторые ошибки, но ход рассуждений частично правильный	В построении графического материала допущены грубые ошибки

	выводами	некоторыми неточностями		
Умение дополнить или видоизменить графический материал с последующим объяснением и выводами	Задание на дополнение или изменение графического материала с последующим объяснением и анализом и выводами выполнено	Графический материал дополнен и видоизменен в значительной степени, рассуждает по поводу задания, приводя некоторые аргументы	Графический материал частично дополнен и видоизменен, объясняет выполнение задания с затруднениями	Дополнение, изменение графика (диаграммы, матрицы) не представлены
Выполнение графического задания с различными сценариями развития событий и возможных решений	Выполняет подобные задания, приводя несколько сценариями развития событий и возможных решений	Выполняет подобные задания с незначительными затруднениями, приводит не более двух сценариев	Выполняет подобные задания со значительными затруднениями даже для одного сценария	Не может выполнять подобные задания

## Шкала оценивания теста

вид теста	Оценка			
	отлично	Хорошо	удовлетворительно	неудовлетворительно
Закрытые тесты с одним правильным ответом	Найден правильный ответ			Ответ найден не правильно
Закрытые тесты с несколькими правильными ответами	Представлены все правильные варианты ответа	Представлена большая часть (более 60% от общего объема правильных ответов) правильных вариантов ответа	Представлена часть (менее 50% от общего объема правильных ответов) правильных вариантов ответа	Ответ найден не правильно
Закрытые тесты на нахождение соответствия	Представлена правильная последовательность			Ответ найден не правильно
Открытые тесты с дополнением	Все представленные дополнения являются правильными	Большая часть представленных дополнений (более 60% от общего объема правильных ответов) являются правильными	Представлена часть (менее 50% от общего объема правильных ответов) правильных дополнений	Дополнения не представлены
Открытые тесты с открытым изложением ответов	Найдено верное решение и представлен аргументированный алгоритм (формулы, концепции) его нахождения	Найденный ответ имеет математические погрешности (или дает ответ не на всю поставленную проблему), но представлен аргументированный алгоритм (формулы, концепции) его нахождения	Найденный ответ имеет математические погрешности (или дает ответ не на всю поставленную проблему), так как предложенный алгоритм (формулы, концепции) его нахождения не соответствует в полной мере поставленному заданию. Либо	Найден неверный ответ

			ответ представлен правильно, но нет его логического обоснования	
--	--	--	---	--

### Шкала оценивания проблемно-аналитического задания

Критерий оценки	Оценка			
	отлично	Хорошо	удовлетворительно	неудовлетворительно
Подбор информационного источника для анализа	Использует для анализа как рекомендованные источники информации преподавателем, так и самостоятельно подобранные источники	Использует для анализа более одного рекомендованного преподавателем источника информации	Использует для анализа только один рекомендованный преподавателем источник информации	Отсутствуют ссылки на источники информации, необходимые для анализа
Ответы на простые (воспроизведение информации, фактов) вопросы по аналитическому заданию	Предоставляет ответы на все поставленные вопросы	Допускает неточности при ответе на вопросы	Отвечает только на один поставленный вопрос	Отсутствуют ответы на вопросы
Ответы на уточняющие вопросы (отвечая на которые нужно назвать информацию, отсутствующую в сообщении, но подразумеваемой)	Демонстрирует полные ответы на все поставленные вопросы	Допускает ошибки в ответах на поставленные вопросы	Называет один требуемый факт подразумеваемой информации	Отсутствуют ответы на вопросы
Ответы на оценочные вопросы (отвечая на которые необходимо привести критерии оценки тех или иных событий, явлений, фактов)	Аргументировано отвечает на поставленные вопросы, приводя критерии оценки в явления в задании	Допускает ошибки в аргументации критериев явления задания	Приводит только одно доказательство критерия оценки явления в задании	Аргументация и ответы отсутствуют
Наглядность и иллюстративность примеров	Раскрывает на примерах изученные теоретические положения	Допускает ошибки в примерах по изученным теоретическим положениям	Испытывает затруднения при иллюстрации примерами теоретических положений	Не демонстрирует наглядность и иллюстративность примеров
Доказательство собственных утверждений	Демонстрирует убедительные доказательства собственных суждений и выводов по решению	Допускает неточности при доказательстве собственных суждений по выполнению	Испытывает затруднения при доказательстве собственных суждений по выполнению	Не приводит ни одного из аналитических фактов доказательства собственных суждений по выводам задания

	поставленных задач в задании	задания	задания	
Общий аналитический вывод по заданию	Представляет обоснованный вывод по заданию с указанием всех составляющих проведенного аналитического исследования	Допускает некоторые неточности при раскрытии составляющих проведенного аналитического исследования, составляющих вывод по заданию	Приводит вывод, носящий краткий характер и затруднительный для понимания	Отсутствует вывод по заданию

Критерии оценки ответа на зачёте

Критерии «зачтено»:

- даны исчерпывающие и обоснованные ответы на все поставленные вопросы, правильно и рационально решены соответствующие задачи;
- в ответах выделялось главное;
- ответы были четкими и краткими, а мысли излагались в логической последовательности;
- показано умение самостоятельно анализировать факты, события, явления, процессы в их взаимосвязи;
- показаны знания, умения и владения по компетенциям дисциплины

Критерии «не зачтено» - обучающийся не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями решает практические задачи или не справляется с ними самостоятельно.

### **3. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций**

#### **1 ЭТАП – Текущий контроль освоения дисциплины**

3.1. Вопросы для устного опроса:

1. Проектная и операционная деятельность. Функциональное и проектное управление
2. Классификация проектов. Методы управления проектами
3. Жизненный цикл проекта.
4. Проектный анализ и финансовая реализуемость проекта
5. Техничко-экономическое обоснование и бизнес-план
6. Источники финансирования проектной деятельности
7. Организационные формы финансирования
8. Проектное финансирование
9. Эффект и эффективность. Научно-технический эффект
10. Простейшие методы определения эффективности
11. Основы методики определения эффективности UNIDO

12. Задачи, процессы и уровни планирования
13. Иерархическая структура работ
14. Диаграмма Гантта
15. Сетевое планирование
16. Метод критического пути
17. Ресурсное планирование
18. Календарное планирование
19. Сметное планирование
20. Матрица ответственности
21. Основные принципы управления стоимостью проекта
22. Оценка стоимости проекта
23. Понятие о бюджетировании
24. Методы управления стоимостью проекта
25. Мониторинг работ по проекту
26. Взаимосвязь объёмов, продолжительности и стоимости работ
27. Управление содержанием работ
28. Структура и объёмы работ
29. Производительность
30. Понятие о квалиметрии
31. Менеджмент качества проекта
32. Метод Д. Тагучи
33. Стандарты управления качеством
34. Сертификация продукции проекта
35. Основные принципы управления ресурсами проекта
36. Управление закупками
37. Управление поставками
38. Управление запасами
39. Понятие проектных рисков
40. Анализ проектных рисков

### 3.2. Примерный перечень тем рефератов:

1. Назначение проект-менеджера и менеджеров на ключевые посты
2. Формирование организационной структуры команды проекта
3. Организация совместной деятельности членов проектной команды
4. Роль менеджера проекта в формировании и организации работы команды
5. Источники проблем, препятствующих процессу становления команды проекта
6. Требования к инженеру проекта
7. Требования к администратору проекта
8. Требования к администратору контрактов
9. Требования к менеджеру по закупкам и поставкам
10. Требования к менеджеру по персоналу
11. Требования к менеджеру по качеству

12. Требования к менеджеру по коммуникациям
13. Требования к менеджеру по финансам
14. Требования к менеджеру-координатору
15. Основные характеристики формируемой команды
16. Показатели, определяющие положение человек в команде
17. Статусно – ролевые отношения в команде проекта
18. Роли и ролевая динамика команды проекта
19. Нормы команды проекта
20. Как ослабить или усилить сплоченность команды
21. Эффективность команды проекта
22. Несовместимость членов команды проекта
23. Конформность членов команды проекта
24. Состав команды по управлению проектом
25. Гомогенная и гетерогенная команда проекта

### Общие критерии оценивания

№ п/п	Процент правильных ответов	Оценка
1	86 % – 100 %	5 («отлично»)
2	70 % – 85 %	4 («хорошо»)
3	51 % – 69 %	3 (удовлетворительно)
4	50 % и менее	2 (неудовлетворительно)

### Задания закрытого типа

#### Номер вопроса и проверка сформированной компетенции

№ вопроса	Код компетенции	Код индикатора	№ вопроса	Код компетенции	Код индикатора
1	УК-3	ИУК-3.1	16	УК-3	ИУК-3.1
2	УК-3	ИУК-3.2	17	УК-3	ИУК-3.2
3	УК-3	ИУК-3.1	18	УК-3	ИУК-3.1
4	УК-3	ИУК-3.1	19	УК-3	ИУК-3.1
5	УК-3	ИУК-3.2	20	УК-3	ИУК-3.2
6	УК-3	ИУК-3.1	21	УК-3	ИУК-3.1
7	УК-3	ИУК-3.1	22	УК-3	ИУК-3.1
8	УК-3	ИУК-3.1	23	УК-3	ИУК-3.1
9	УК-3	ИУК-3.1	24	ПК-1	ИПК-1.1
10	УК-3	ИУК-3.1	25	ПК-1	ИПК-1.1
11	УК-3	ИУК-3.2	26	ПК-1	ИПК-1.1
12	УК-3	ИУК-3.1	27	ПК-1	ИПК-1.2
13	УК-3	ИУК-3.1	28	ПК-1	ИПК-1.1
14	УК-3	ИУК-3.1	29	ПК-1	ИПК-1.1
15	УК-3	ИУК-3.1	30	ПК-1	ИПК-1.2

### Ключ ответов

№ вопроса	Верный ответ	№ вопроса	Верный ответ	№ вопроса	Верный ответ	№ вопроса	Верный ответ
1	2	6	2	11	3	16	4
2	2	7	2	12	4	17	4
3	3	8	3	13	3	18	2
4	1	9	2	14	3	19	4
5	1	10	1	15	2	20	4

### Ключ ответов

№ вопроса	Верный ответ	№ вопроса	Верный ответ
21	1, 2, 3, 5	26	1
22	2, 3, 4, 1	27	1
23	1-Б, 2-А, 3 В-, 4-Г	28	2
24	1,2,3,4	29	3
25	3	30	4

#### 1. Команда формируется на стадии ...проекта

1. планирования
2. формирования замысла
3. инвестирования

#### 2. Основными объектами конфликтов по жизненным циклам проектов являются разногласия...

1. по ключевым событиям
2. по определению цели проекта, по составлению планов проекта, по выявлению намерений
3. по составлению отчетности

#### 3. задачи квалификации участников, которые должна решать супер команда на этапе формирования, связаны с..

1. подбором в команды высокопрофессиональных исполнителей
2. подбором в команду необходимых специалистов с их последующим обучением
3. образование команды по их профессиональным, личностным качествам и способностям участников

#### 4. контролер проекта как надзорная инстанция...

1. поддерживает руководителя проекта и помогает выполнять задачи управления проектом
2. позволяет реализовать потенциал членов команды
3. позволяет оценивать поступившую информацию и устанавливает корректирующие ограничения

5. верный способ стабилизации работы команды руководителем - лидером...
  1. проведение общего собрания с выявлением проблемных зон
  2. проведение кризисной диагностики
  3. проведение обучающего тренинга
  
6. команда экспертов отвечает за решение...проекта
  1. технических вопросов
  2. специальных вопросов
  3. вопросов выбора команды
  
7. при формировании команды на фазе стабилизации
  1. происходит притирка деятельности всех членов команды
  2. определяются все основные позиции по реализации проекта и развивается корпоративное чувство МЫ
  3. члены команды научатся разрешать конфликты, возникающие в проекте
  
8. требования предъявляемые к руководителю проекта, опираются на...
  1. развитие личных способностей
  2. профессиональные знания, организаторские способности и навыки общения
  3. устойчивые профессиональные навыки
  
9. эффективный численный состав команды-...
  1. 3-4 чел
  2. 5-6 чел
  3. 7 чел
  
10. задачи организации деятельности, которые должна решать суперкоманда на этапе активизации и стабилизации, связаны с...
  1. повышение мотивации, фиксации и поощрение успехов в работе членов команды
  2. решение всех задач и достижение результата
  3. распределением ответственности между членами команды и решение поставленных задач
  
11. мотивация как инструмент управления руководителя позволяет...
  1. создать условия для регулирования конфликтов между членами команды
  2. сохранять необходимые ресурсы при реализации проекта
  3. создавать условия для личного совершенствования членов команды
  
12. К признакам команды НЕ относится
  1. разделение ролей.
  2. общая ответственность.



3. наличие неформальных правил и норм.
4. индивидуальность целей членов команды.

13. Формирование внутренних норм взаимодействия между членами команды проекта и осознание ответственности за проект характерны для стадии

1. формирования.
2. притирки.
3. нормирования.
4. деятельности.

14. Ситуация, в которой менеджер проекта указывает на проблему, а предложения по ее решению предлагаются членами команды проекта, в наибольшей степени соответствует

1. авторитарному лидерству.
2. демократическому лидерству.
3. лидерству, ориентированному на сотрудников.
4. лидерству, ориентированному на выполнение задач.

15. Менеджер проекта стремится к достижению максимально высоких показателей эффективности путем увеличения загруженности сотрудников, требования к которым регулярно возрастают, при этом потребности сотрудников игнорируются. Данной ситуации соответствуют

1. высокая ориентированность на сотрудников и низкая ориентированность на выполнение задач.
2. низкая ориентированность на сотрудников и низкая ориентированность на выполнение задач.
3. высокая ориентированность на сотрудников и высокая ориентированность на выполнение задач.
4. низкая ориентированность на сотрудников и высокая ориентированность на выполнение задач.

16. Роль «критика» в команде проекта необходима для

1. поиска новых идей за пределами группы.
2. анализа предлагаемых новых идей.
3. выдвижения новых идей.
4. реализации новых идей

17. Использовать мотивацию гарантированной занятостью выгодно при

1. наступлении благоприятного периода в экономике.
2. отсутствии возможности увеличения бюджета на человеческие ресурсы.
3. превышении уровня заработной платы среднего по отрасли.
4. верны ответы 2 и 3.

18. Замедление темпов прироста производительности команды характерно

для стадии

1. формирования.
2. притирки.
3. нормирования.
4. деятельности.

19. План управления человеческими ресурсами должен включать

1. организационные диаграммы проекта.
2. план образовательных программ.
3. роли членов команды в проекте.
4. верны ответы 1 и 3

20. К развитию команды проекта НЕ относится

1. развитие навыков сотрудников.
2. сглаживание культурных различий.
3. повышение эффективности исполнения проекта.
4. улучшение общего климата в команде.

21. Американские ученые Р. Хизрич и М. Питерс выявили четыре основных качества сотрудника управленческой команды:

1. опора на собственные силы
2. стремление к независимости
3. жажда успеха
4. компетентность
5. склонность к риску

22. Укажите правильную последовательность стадий процесса становления команды:

1. стремление к максимализации группового успеха с помощью рационального использования индивидуальных способностей, возможностей и взаимопомощи, обеспечение неформального коллективного контроля за выполнением групповых заданий.
2. принятие членами группы друг друга.
3. развитие коммуникаций и выработка механизма принятия групповых решений.
4. формирование групповой солидарности.

23. Установите соответствие между командной ролью (левый столбец) и вкладом в работу команды (правый столбец)

Столбец 1		Столбец 2	
1	«Председатель»	А	Ориентирован на эффективное использование потенциала команды и поэтому признает и поощряет все таланты и качества людей, которые способствуют достижению ее целей. Он интегрирует и

			координирует усилия команды с помощью своей способности найти каждому ее члену соответствующую роль для достижения общей цели
2	«Формирователь»	Б	Процветает в ситуациях, характеризующихся «политической сложностью», сдерживающей движение вперед. Это ситуации, в которых проблемы требуют согласованных действий на разных уровнях, а правила, процедуры и интересы отдельных людей противоречат друг другу
3	«Разведчик»	В	Умение устанавливать контакты и выстраивать отношения дает ему возможность возвращаться в команду с новыми предложениями, которые часто оказываются очень ценными для ее дальнейшей работы
4	«Коллективист»	Г	Его присутствие улучшает моральный климат и повышает степень сотрудничества между членами команды. Способен оказать мягкое воздействие на ситуацию и предотвратить потенциальные конфликты

24. Определить правильную последовательность процесса управления человеческими ресурсами проекта:

1. планирование человеческих ресурсов
2. набор команды проекта
3. развитие команды проекта
4. управление командой проекта.

25. Роли в проекте определяются для...

1. только конкретных людей
2. только для групп людей
3. для конкретных людей и для групп
4. только для отделов и для служб

26. Что входит в факторы внешней среды предприятия при управлении проектами?

1. организационные, технические, межличностные, логистические факторы
2. организационно-технические, межличностные, политико-экономические факторы
3. организационные, политические, технологические, межличностные факторы
4. организационные, технические, политические, экономические факторы

27. Что входит в инструменты планирования человеческих ресурсов?

1. иерархические диаграммы, матричные диаграммы

2. иерархические диаграммы, объемные диаграммы
3. графики загрузки работников, объемные диаграммы
4. графики загрузки работников, матричные диаграммы

28. Организационная диаграмма проекта - это:

1. диаграмма, отражающая подчиненность должностных лиц и подразделений в проекте
2. графическое представление состава команды проекта и отношений подотчетности между её членами
3. графическое представление взаимодействия между подразделениями, участвующими в проекте
4. схема организационной структуры компании, реализующей проект

29. Какие варианты взаимодействия сотрудников проекта предполагает диаграмма RACI?

1. ответственность, подотчетность, обучение, администрирование
2. ответственность, администрирование, обучение, информирование
3. ответственность, подотчетность, консультирование, информирование
4. ответственность, подотчетность, администрирование, информирование

30. Какие параметры характеризуют гистограмму ресурсов?

1. объемы работ и календарные периоды
2. человеко-дни работ и темпы роста объемов работ
3. человеко-дни работ и объемы работ
4. человеко-часы работников и календарные периоды

### Задания открытого типа

Номер вопроса и проверка сформированной компетенции

№ вопроса	Код компетенции	Код индикатора	№ вопроса	Код компетенции	Код индикатора
1	УК-3	ИУК-3.1	11	ПК-1	ИПК-1.1
2	УК-3	ИУК-3.2	12	ПК-1	ИПК-1.1
3	УК-3	ИУК-3.1	13	ПК-1	ИПК-1.1
4	УК-3	ИУК-3.1	14	ПК-1	ИПК-1.2
5	УК-3	ИУК-3.2	15	ПК-1	ИПК-1.1
6	УК-3	ИУК-3.1	16	ПК-1	ИПК-1.1
7	УК-3	ИУК-3.1	17	ПК-1	ИПК-1.2
8	ПК-1	ИПК-1.1	18	ПК-1	ИПК-1.1
9	ПК-1	ИПК-1.1	19	ПК-1	ИПК-1.1
10	ПК-1	ИПК-1.1	20	ПК-1	ИПК-1.2

№ вопроса	Код компетенции	Код индикатора	№ вопроса	Код компетенции	Код индикатора
1	УК-3	ИУК-3.1	16	УК-3	ИУК-3.1

2	УК-3	ИУК-3.2	17	УК-3	ИУК-3.2
3	УК-3	ИУК-3.1	18	УК-3	ИУК-3.1
4	УК-3	ИУК-3.1	19	УК-3	ИУК-3.1
5	УК-3	ИУК-3.2	20	УК-3	ИУК-3.2
6	УК-3	ИУК-3.1	21	УК-3	ИУК-3.1
7	УК-3	ИУК-3.1	22	УК-3	ИУК-3.1
8	УК-3	ИУК-3.1	23	УК-3	ИУК-3.1
9	УК-3	ИУК-3.1	24	ПК-1	ИПК-1.1
10	УК-3	ИУК-3.1	25	ПК-1	ИПК-1.1
11	УК-3	ИУК-3.2	26	ПК-1	ИПК-1.1
12	УК-3	ИУК-3.1	27	ПК-1	ИПК-1.2
13	УК-3	ИУК-3.1	28	ПК-1	ИПК-1.1
14	УК-3	ИУК-3.1	29	ПК-1	ИПК-1.1
15	УК-3	ИУК-3.1	30	ПК-1	ИПК-1.2

### Ключ ответов к заданиям открытого типа

№ вопроса	Верный ответ																						
1	<p>Менеджеру проекта можно делегировать членам команды проекта:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) рутинные, не требующие творческого подхода;</li> <li>2) часто повторяющиеся;</li> <li>3) задачи, с которыми вы справляетесь недостаточно хорошо и которые гораздо лучше может сделать кто-то другой.</li> </ol>																						
2	временем																						
3	срочное и важное																						
4	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Аналитическая деятельность. Незаменим в сфере финансов и при разработке рациональных практических систем различных элементов бизнеса;</li> <li>2. Руководство подразделением. Способен к длительному выполнению рутинных операций без потери качества. Хорошо разбирается в узкой сфере в рамках своей профессиональной деятельности.</li> </ol>																						
5	групповое единомыслие возникает на стадии консолидации группы.																						
6	эго-поведение (некомандное поведение)																						
7	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Приоритеты «традиционного» менеджмента</th> <th>Приоритеты командной работы</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Задачи и технология</td> <td>Люди</td> </tr> <tr> <td>Люди - необходимый ресурс</td> <td>Люди – важнейший ресурс</td> </tr> <tr> <td>Контроль менеджерами</td> <td>Вовлечение команды</td> </tr> <tr> <td>Заданность операций</td> <td>Самоконтроль</td> </tr> <tr> <td>Многоуровневое управление</td> <td>Горизонтальная структура</td> </tr> <tr> <td>Автократический стиль</td> <td>Партисипативный стиль</td> </tr> <tr> <td>Директива</td> <td>Консенсус</td> </tr> <tr> <td>Власть над рабочими</td> <td>Помощь в работе</td> </tr> <tr> <td>Конкуренция</td> <td>Кооперация</td> </tr> <tr> <td>Узкая специализация</td> <td>Кооперация</td> </tr> </tbody> </table>	Приоритеты «традиционного» менеджмента	Приоритеты командной работы	Задачи и технология	Люди	Люди - необходимый ресурс	Люди – важнейший ресурс	Контроль менеджерами	Вовлечение команды	Заданность операций	Самоконтроль	Многоуровневое управление	Горизонтальная структура	Автократический стиль	Партисипативный стиль	Директива	Консенсус	Власть над рабочими	Помощь в работе	Конкуренция	Кооперация	Узкая специализация	Кооперация
Приоритеты «традиционного» менеджмента	Приоритеты командной работы																						
Задачи и технология	Люди																						
Люди - необходимый ресурс	Люди – важнейший ресурс																						
Контроль менеджерами	Вовлечение команды																						
Заданность операций	Самоконтроль																						
Многоуровневое управление	Горизонтальная структура																						
Автократический стиль	Партисипативный стиль																						
Директива	Консенсус																						
Власть над рабочими	Помощь в работе																						
Конкуренция	Кооперация																						
Узкая специализация	Кооперация																						

	Стабильность и предсказуемость	Постоянные изменения, инновации
	Организационная ориентация	Ориентация на потребителя
	Квалификация по одной специальности	Постоянное обучение
	Регулирующие правила	Гибкость
	Улучшение при необходимости	Постоянное усовершенствование
	Приемлемое качество и сервис	Ориентация на качество и сервис
	"Делать вещи правильно"	"Делать правильные вещи"
	"Что я должен делать?"	"Как мы можем работать быстрее?"
	"Это ТОЛЬКО работа"	"Это МОЯ работа"
	"Я только работаю здесь"	"Я и есть компания"
8	<p>1. Невозможность выполнения своих поручений руководителем, определение ответственного за работу в его отсутствие для качественного выполнения показателей проекта, оценка возможностей претендентов</p> <p>2. Определен конкретный сотрудник</p> <p>3. Аргументы выбора претендентов, ответственных за проект: характеристика профессиональных качеств, оценка опыта и возможностей претендентов.</p>	
9	<p>1. Нет, причины раздражения кроются глубоко;</p> <p>2. Лучшая расстановка такая, когда сотрудники сидят к стене лицом, а середина офиса свободна. Так и руководитель видит, что на компьютерах у работниц, и пространства больше.</p> <p>3. Пространство не дает возможности сосредоточиться на своей работе.</p>	
10	Руководитель отдела персонала должна оставить сотрудницу на прежнем рабочем месте, не повышать, т. к. иначе будет недовольство в коллективе.	
11	Менеджер должна выполнить заказ. Т. к. это её работа. Однако она может искать специалистов, которые придерживаются точки зрения, что алкоголики нужны обществу.	
12	Разделю премию подразделения между отделами А и Б по Вашему усмотрению, исходя из оценки качества продукции и упущении по дисциплине, и дадите полномочия руководителем отделов распределить премию между сотрудниками	
13	Работник понимает свою ценность для компании и хочет добиться для себя наилучших условий	
14	привлекать коллектив к формулировке целей и выработке решений, при первой возможности продвигать подчиненных по служебной лестнице, чаще проводить совещания в коллективе, делегировать подчиненным дополнительные полномочия	
15	постараться примирить сторонников старого и нового стилей работы путем постановки новых перспективных задач, поддерживая лучшие трудовые традиции коллектива и отвергая устаревшие, косные и вредные для дела	

16	совместное утверждение реакций на жалобы: она предполагает действенную коммуникацию без вторжения в личное пространство сотрудников.
17	Сообщить руководителю. Он демонстрирует добросовестность соискателя, умение выстраивать и поддерживать отношения, способность работать под руководством.
18	Варианты выбора поведения в данной неоднозначной ситуации зависят как от личных управленческих качеств оцениваемого руководителя, так и от принятых в отдельно взятой компании правил и ожидаемых действий. Так как мы не можем повлиять на действия высшего руководства напрямую, давать подчиненным указания, нужно договориться с сотрудником-«звездой» о том, что проекты он ведет самостоятельно, отчитывается перед начальством напрямую, а меня просто держит в курсе относительно ведения своих проектов, информирует о контрольных точках проекта. При нормальном выстраивании отношений с подчиненными, понимании типов подчиненных и руководителей, а также применении принципов ситуативного руководства даже сотрудник-«звезда» должен отреагировать положительно.
19	Если оцениваемый руководитель выбирает одного из трех кандидатов, наверняка обоснование выбора будет убедительным и логичным, особенно если в компании есть формализованные либо неформализованные принципы включения сотрудников в состав проектных команд. Но есть ли в задании хоть слово о количестве отбираемых в проект участников? Оцениваемый руководитель может отобрать для участия в проекте не одного, а двух или всех трех кандидатов, тем более что каждый обладает уникальными компетенциями. Данное решение может свидетельствовать о наличии у нашего руководителя следующих дополнительных компетенций: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ отсутствие ограничений при принятии решений</li> <li>○ гибкость мышления</li> <li>○ нацеленность на успешное выполнение проекта</li> <li>○ эффективное использование человеческих ресурсов проекта</li> </ul>
20	Некоторые критерии отбора Поставщиков: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ уровень цен;</li> <li>○ охват номенклатуры;</li> <li>○ постоянное наличие всей номенклатуры на складе в нужном количестве;</li> <li>○ условия расчетов;</li> <li>○ уровень сервиса;</li> <li>○ выполнение гарантийных обязательств;</li> <li>○ условия замены товара;</li> <li>○ качество (товара, упаковки);</li> <li>○ условия поставки (сроки, транспорт и т.п.);</li> <li>○ умение внятно презентовать товары, помогать в выборе, познакомить с новинками.</li> </ul>

### Задание № 1

Проанализируйте группы задач, стоящих перед проект-менеджером:

- 1) рутинные, не требующие творческого подхода;
- 2) часто повторяющиеся;

3) задачи, с которыми вы справляетесь недостаточно хорошо и которые гораздо лучше может сделать кто-то другой;

4) определение целей;

5) руководство сотрудниками;

6) задачи высокой степени риска.

Какие из этих задач менеджеру проекта можно делегировать членам команды проекта?

#### Задание № 2

Дополните следующую рекомендацию, которая вообрала в себя профессиональный опыт многих успешных проект-менеджеров: успех менеджера проекта (и в огромной степени руководимого им проекта) зависит от того, как он распоряжается самым ценным ресурсом — ...

#### Задание № 3

Как известно, 10 минут планирования добавляют 2 часа эффективной работы. При планировании удобно распределять все дела по четырем группам: срочное и важное, важное, но не срочное, срочное, но не важное, несрочное и неважное. Какой из четырех групп дел следует уделить внимание прежде всего?

#### Задание № 4

Член команды обладает следующими достоинствами. Аналитик до мозга костей. Развитая логика вкупе с умением собирать и систематизировать данные позволяет делать правильные прогнозы. Способен дать объективную оценку. Выдержан, умеет доходчиво объяснять. Его слабые стороны таковы. Ему не хватает гибкости и способности параллельно заниматься несколькими делами (с трудом переключается с одной задачи на другую). Скрытен и зажат. Не склонен подчиняться и не приемлет ограничения свободы.

Какие виды деятельности лучше всего будут реализовываться описанным сотрудником?

#### Задание № 5

Сработавшиеся команды с постоянным составом часто поражают проблема, называемая групповым единомыслием. Групповое единомыслие специалисты определяют, как снижение интеллектуальной эффективности, оценки действительности и моральных качеств, возникающее в результате давления внутри группы.

Среди симптомов группового единомыслия выделяются такие факторы, как: иллюзия неуязвимости; рационализация для снижения беспокойства; безусловная вера во внутренне присущую группе мораль; стереотипы в отношении противостоящих группе; непосредственное давление на каждого усомнившегося в правильности стереотипов; контроль группы за отклонениями от явного консенсуса; иллюзия единодушия; появление самоназначенных блюстителей единомыслия.



Многие успешные команды с течением времени начинают «почивать на лаврах», теряя энтузиазм и стремление достигать поставленных целей. При этом прошлые заслуги создают видимость успеха, и часто такая команда остается командой только формально, но за привычными дискуссиями и текущими процедурами уже не остается живой работы.

Какому этапу развития команды соответствует групповое единомыслие?

#### Задание № 6

В числе наших сотрудников был веб-дизайнер, работающий удаленно. Он нас вполне устраивал как специалист, работал быстро и качественно, никогда нас не подводил, прекрасно справлялся со своими обязанностями. Мы предложили ему работу в офисе: более высокая оплата, нормированный график. Он согласился. Но в первую же неделю стало очевидно, что человек не создан для командной работы, ему было сложно приезжать на работу вовремя, тяжело было найти общий язык с коллегами, многие офисные правша его попросту раздражали. Нам не хотелось терять хорошего специалиста, и мы вернулись с ним к прежней схеме работы».

Какому типу соответствует описанное поведение в команде?

#### Задание № 7

Заполните таблицу изменения приоритетов в организации при переходе к командной работе:

Приоритеты «традиционного» менеджмента	Приоритеты командной работы
Задачи и технология	
Люди - необходимый ресурс	
Контроль менеджерами	
Заданность операций	
Многоуровневое управление	
Автократический стиль	
Директива	
Власть над рабочими	
Конкуренция	
Узкая специализация	
Стабильность и предсказуемость	
Организационная ориентация	
Квалификация по одной специальности	
Регулирующие правила	

Улучшение при необходимости	
Приемлемое качество и сервис	
"Делать вещи правильно"	
"Что я должен делать?"	
"Это ТОЛЬКО работа"	
"Я только работаю здесь"	

### Задание № 8

Проанализируйте ситуацию:

Вы – руководитель отдела, занимающегося продвижением проектов. Вашему отделу, по решению вышестоящего руководства, поручено важное задание по разработке брендбука крупной компании. Срок на выполнение данного заказа – 1 месяц. Показателями выполнения проекта является: одобрение заказчиков, представление не менее 3 вариантов брендбука, отработка вариантов на фокус – группах. У Вас лично нет возможности самому участвовать в проекте, у Вас намечена важная обучающая командировка, Вы можете только осуществлять промежуточный и итоговый контроль, и в связи с этим должны поручить выполнение данного проекта своим подчиненным.

В отделе работает несколько сотрудников. Один из них – опытный сотрудник, с высоким уровнем самомотивации, не раз, выполнявший подобные задачи, умеет договариваться с людьми, но часто не идет на поиск новых решений и возможностей, полагаясь на собственный опыт. В хороших отношениях с Вами руководителем отдела.

Другой сотрудник, хорошо зарекомендовавший себя в работе, но который не имеет длительного опыта реализации подобных проектов. Хорошо исполняет поставленные задачи. Иногда может проявить креативность и творчество, но больше закрыт в общении.

Третий сотрудник находится на испытательном сроке, с отличным релевантным образованием, который стремится закрепиться в компании и зарекомендовать себя, фонтанирует идеями, понимает новые тренды. Вам очень импонирует этот сотрудник.

В отделе существуют примерные инструкции для реализации проектов. Смежные отделы фирмы не сотрудничают друг с другом напрямую, только посредством деловой коммуникации и переписки, личные отношения не смешиваются с рабочими. В фирме документально закреплено финансовое стимулирование работников за качественную работу, соблюдение показателей и временного отрезка выполнения работ.

Вопросы:

1. Сформулируйте главную проблему, обозначенную в кейсе.
2. Определите сотрудника, которого вы оставите вместо себя на время своего отсутствия.
3. Сформулируйте не менее трех аргументов выбора данного претендента.

## Задание № 9

Проанализируйте ситуацию:

В женском коллективе работают 11 сотрудниц. Все располагаются в одной комнате. Коллектив дружный. Все всегда были доброжелательны друг к другу, всячески помогали, подменяли, когда кто-то не мог выйти на работу.

Но со временем сотрудницы стали жаловаться, что рабочие места устроены неудобно: приходится сидеть спиной друг к другу, что создает дискомфорт. А когда нужно обсудить рабочий вопрос или просто перекинуться парой слов, сотрудницам приходится поворачиваться, но так как стулья не крутятся, делать это непросто. Прикинув, как можно переставить рабочие столы решили, что лучше сдвинуть их к середине комнаты и поставить так, чтобы все сидели по парам напротив друг друга. Но между столами не было даже небольших перегородок, из-за чего у сотрудниц не возникало чувства личного пространства и хотя бы условного уединения.

Через месяц снова проявилось недовольство. Когда кто-то говорил по телефону, то у рядом сидящих возникало ощущение, что говорят с ними. Кому-то не нравилось, что соседка жует жвачку или пьет чай с конфетой, кто-то высказывался против резкого запаха духов. Ведь он ощущался на протяжении всего рабочего дня. Кому-то не нравилось, что некоторые соседки перекусывают прямо на рабочем месте несколько раз в день.

Раздражение нарастало и иногда выливалось в перепалку. Когда коллеги сидели спиной друг к другу, никто не обращал внимания на такие мелочи, а теперь недовольство нередко приводило к скандалам, но возвращать столы на прежние места никто не хотел, так как это тоже было неудобно.

Вопросы:

1) Могла ли описанная ситуация возникнуть по другим причинам, а не из-за того, что переставили столы?

2) Как, по Вашему мнению, нужно организовать пространство, чтобы угодить сотрудницам?

3) Каковы на ваш взгляд причины конфликта?

## Задание № 10

Генеральный директор попросил руководителя по персоналу принять на работу супругу очень важного для компании партнера. Должность при этом не имела значения, так как женщина последние 10 лет нигде не работала и хотела просто больше быть среди людей. Никаких амбиций по поводу карьеры в компании она не заявляла. Основная цель была в том, чтобы женщина почувствовала себя востребованной, частью коллектива с самым простым набором задач, так как полученную когда-то квалификацию все равно уже утратила.

Не осмелившись предлагать бывшую домохозяйку руководителям подразделений, глава отдела персонала приняла ее к себе специалистом по кадрам. Учитывая, что первое образование претендентки – курсы секретаря

референта – было получено более 10 лет назад, новой сотруднице предложили три варианта трудовой деятельности:

- ходить на работу и за компьютером заниматься своими делами;
- не ходить на работу, но числиться в отделе;
- освоить простейшие функции и выполнять их по возможности.

В результате основным навыком, который она приобрела за время адаптации, стал прием входящих документов, внесение учетной записи, расфасовка документов по папкам. В течение нескольких месяцев все были довольны, и работа выполнялась своим чередом.

Через полгода освободилось место ведущего специалиста по документообороту. Пока решали, найти ли человека со стороны или выбрать из своих, генеральный директор вызвал руководителя отдела персонала с предложением повысить недавно принятую протее по просьбе партнера. Зная, какие функции супруга выполняет и что в отделе есть те, кто больше подходит на должность ведущего специалиста, руководитель не могла назначить ее на эту должность, но и генерального директора она не могла поставить в неудобное положение перед партнером.

Как, по Вашему мнению, должна поступить глава отдела персонала в данной ситуации?

#### Задание № 11

Проанализируйте ситуацию.

Кадровое агентство «Альфа» специализируется на подборе различного персонала. На прошлой неделе в агентство обратился клиент – наркологический центр «Бета» – с заявкой подобрать 10 % от общего состава сотрудников центра. Заказ был крупный и сложный по-своему, так как на рынке труда ресурс специалистов, необходимых центру, очень ограничен. Система управления наркологическими медицинскими учреждениями такова, что высококвалифицированные специалисты пытаются найти место в коммерческих центрах. Это создает некоторую стагнацию на рынке в данном секторе. Получается, чтобы выполнить этот заказ, нужно обратиться к рынку медицинских работников, которые ищут работу в других секторах, и предложить им должности в наркологической клинике-заказчике. С первых телефонных интервью менеджер по подбору столкнулась с тем, что соискатели отказывались от предложения переквалифицироваться, объясняя это тем, что они не хотят лечить тех, кто, возможно, на почве наркомании совершили преступления. Менеджер по подбору стала подбирать информацию, чтобы разобраться, почему так относятся к этой работе, и выяснила, что существует совершенно противоположная позиция. Есть специалисты, которые считают, что наркоманы и алкоголики нужны нашему обществу, так как они стимулируют рост рынка труда в области экспериментальной психологии, наркологии и других сферах медицинской деятельности. То есть если не будет людей упомянутых категорий в нашем обществе, то и пропадет потребность в работниках, которые их лечат и обслуживают. Перед менеджером по подбору встал выбор – продолжать

поиск и всячески стараться приукрасить работу в наркологическом центре, чтобы выполнить заказ, или отказаться от него по моральным убеждениям, которых она тоже придерживалась.

#### Задание № 12

Вы руководитель трудового коллектива, состоящего из двух отделов, примерно равных по численности, но имеющих разную социальную структуру. На предприятии в качестве конечных результатов приняты выручка от реализованной продукции, производительность труда и качество продукции. Критерий эффективности — валовая прибыль. В отчетном квартале Ваш коллектив выполнил основные конечные показатели, хотя были проблемы с качеством продукции. Виноват в этом оказался отдел А, который состоит в основном из молодых мужчин. Отдел Б не виноват в снижении качества, но допустил ряд упущений в трудовой дисциплине, о которых известно в коллективе. Отдел Б преимущественно женский, там часто бывают конфликты. Заводская премия Вашему подразделению была снижена за упущения по качеству и рассчитана пропорционально численности сотрудников, как давно принято на предприятии. Каким образом и в каких пропорциях Вы разделите премию?

#### Задание № 13

На собеседование на одну из ключевых должностей в компании пришел претендент, мужчина 30 лет. Данные его резюме, компетентность и опыт работы превышают ваши ожидания. Это "именно тот", кого вы так долго искали.

И вот соискатель сидит перед вами в весьма небрежной позе. Одна из первых его фраз звучит так:

- Ну, давайте, задавайте мне свои вопросы. Я даже знаю, о чем именно вы меня спросите. Я все вопросы знаю наизусть.

1. Почему кандидат так себя ведет?
2. Чего он хочет добиться этими словами?

#### Задание № 14

Неожиданно для всего коллектива вас назначают руководителем крупного отдела, хотя все ожидали назначения другого человека, являющегося неформальным лидером. В коллективе накалилась обстановка. Ваши действия?

#### Задание № 15

В уже сложившейся организации, где имеется конфликт между двумя группировками по поводу внедрения новшеств, появляется новый руководитель. Каким образом, по вашему мнению, он должен разрешить имеющийся конфликт?

#### Задание № 16

Вы – руководитель отдела, и случайно услышали, как подчиненные смеялись над заказчиком, который пожаловался на одного из них.

Ваши действия?

#### Задание № 17

Проработав в компании три года, вы решили перейти в другую фирму, чтобы двигаться вверх по карьерной лестнице. Слухи о переговорах с новым работодателем уже распространились на вашем рабочем месте.

Ваши действия?

#### Задание № 18

Вы – руководитель отдела Х. В штате Вашего отдела работает сотрудник - «звезда». Находится на хорошем счету у начальства, работает давно, ведет самостоятельные проекты. Ему напрямую (от высшего руководства) был поручен важный проект. Вы несколько раз запрашивали отчет по проекту, предлагали помощь. Однако сотрудник отказывался от помощи и игнорировал Ваш контроль. Накануне отчетного срока Вы узнаете, что проект не выполнен более чем на 50%. На следующей неделе состоится совещание, на котором речь пойдет и о данном проекте.

Ваши действия?

#### Задание № 19

Вы – руководитель отдела Х. Вашему отделу поручен важный проект. Он должен быть выполнен силами Ваших подчиненных. Первый кандидат на участие в проекте – опытный сотрудник, с высоким уровнем самомотивации, не раз выполнявший подобные задачи. Второй – сотрудник, хорошо зарекомендовавший себя в работе, но который не имеет подобного опыта. Третий – сотрудник на испытательном сроке, с отличным релевантным образованием, который стремится закрепиться в компании и зарекомендовать себя. У Вас нет возможности самому участвовать в проекте, Вы можете только осуществить промежуточный и итоговый контроль.

Кому Вы поручите проект? Почему?

#### Задание №20

Допустим, завтра Вы приступаете к работе в должности менеджера закупки. Одной из Ваших функций будет поиск новых Поставщиков.

На основании каких критериев будете оценивать Поставщиков и принимать решение?

## **2 ЭТАП – Промежуточная аттестация по итогам освоения дисциплины**

### Вопросы к зачёту

1. Понятие команды проекта
2. Определение количества людей в команде проекта
3. Лидеры групп

4. Роли членов команды проекта
5. Организационная структура команды проекта
6. Взаимоотношения участников проекта внутри команды
7. Принципы формирования команды проекта
8. Система управления командой проекта
9. организационное планирование команды проекта
10. Кадровое обеспечение проекта
11. Осуществление функции контроля проектной команды
12. Мотивация трудовых ресурсов проекта
13. Координация деятельности команды проекта
14. Административные методы управления командой проекта
15. Экономические методы управления командой проекта
16. Социально-психологические методы управления командой проекта
17. Компетенции команды проекта
18. Групповые ценности команды проекта
19. Воздействие на поведение членов команды
20. Групповая динамика команды проекта
21. Свойства команды проекта
22. Процессы в команде проекта
23. Параметры команды проекта
24. Формирование зон ответственности и полномочий членов команды
25. Организационное развитие команды
26. Организация деятельности команды
27. Формирование и развитие организационной, деловой и корпоративной культуры проектной команды
28. Организация коммуникаций команды проекта
29. Организация офиса команды проекта
30. Организация принятия решений в команде проекта
31. Организация совещаний в команде проекта
32. Организация переговоров в команде проекта
33. Социально-психологическая работа с командой проекта
34. Социальная защищённость команды проекта
35. Управление конфликтами в команде проекта
36. Кадровый учёт в проектной команде
37. Управление рабочим временем в команде проекта
38. Факторы формирования команды проекта
39. Способы организации и протекания командного взаимодействия
40. Особенности личного стиля взаимодействия ее руководителя или лидера с другими членами команды
41. Целеполагающий подход к формированию команды проекта
42. Межличностный подход к формированию команды проекта
43. Ролевой подход к формированию команды проекта
44. Проблемно-ориентированный подход к формированию команды проекта
45. Модель формирования эффективной команды проекта

46. Требования к менеджеру проекта  
 47. Стадии развития команды проекта  
 48. Трудности на пути становления команды проекта  
 49. Мероприятия по сплочению команды проекта  
 50. Повышение эффективности труда менеджера проекта.

### Общие критерии оценивания

№ п/п	Процент правильных ответов	Оценка
1	86 % – 100 %	5 («отлично»)
2	70 % – 85 %	4 («хорошо»)
3	51 % – 69 %	3 (удовлетворительно)
4	50 % и менее	2 (неудовлетворительно)

### Задания закрытого типа

#### Номер вопроса и проверка сформированной компетенции

№ вопроса	Код компетенции	Код индикатора	№ вопроса	Код компетенции	Код индикатора
1	УК-3	ИУК-3.1	16	УК-3	ИУК-3.1
2	УК-3	ИУК-3.2	17	УК-3	ИУК-3.2
3	УК-3	ИУК-3.1	18	УК-3	ИУК-3.1
4	УК-3	ИУК-3.1	19	УК-3	ИУК-3.1
5	УК-3	ИУК-3.2	20	УК-3	ИУК-3.2
6	УК-3	ИУК-3.1	21	УК-3	ИУК-3.1
7	УК-3	ИУК-3.1	22	УК-3	ИУК-3.1
8	УК-3	ИУК-3.1	23	УК-3	ИУК-3.1
9	УК-3	ИУК-3.1	24	ПК-1	ИПК-1.1
10	УК-3	ИУК-3.1	25	ПК-1	ИПК-1.1
11	УК-3	ИУК-3.2	26	ПК-1	ИПК-1.1
12	УК-3	ИУК-3.1	27	ПК-1	ИПК-1.2
13	УК-3	ИУК-3.1	28	ПК-1	ИПК-1.1
14	УК-3	ИУК-3.1	29	ПК-1	ИПК-1.1
15	УК-3	ИУК-3.1	30	ПК-1	ИПК-1.2

### Ключ ответов

№ вопроса	Верный ответ	№ вопроса	Верный ответ	№ вопроса	Верный ответ	№ вопроса	Верный ответ
1	2	6	2	11	3	16	4
2	2	7	2	12	4	17	4
3	3	8	3	13	3	18	2
4	1	9	2	14	3	19	4
5	1	10	1	15	2	20	4

### Ключ ответов



№ вопроса	Верный ответ	№ вопроса	Верный ответ
21	1, 2, 3, 5	26	1
22	2, 3, 4, 1	27	1
23	1-Б, 2-А, 3-В, 4-Г	28	2
24	1,2,3,4	29	3
25	3	30	4

1. Команда формируется на стадии ...проекта

1. планирования
2. формирования замысла
3. инвестирования

2. Основными объектами конфликтов по жизненным циклам проектов являются разногласия...

1. по ключевым событиям
2. по определению цели проекта, по составлению планов проекта, по выявлению намерений
3. по составлению отчетности

3. задачи квалификации участников, которые должна решать супер команда на этапе формирования, связаны с..

1. подбором в команды высокопрофессиональных исполнителей
2. подбором в команду необходимых специалистов с их последующим обучением
3. образование команды по их профессиональным, личностным качествам и способностям участников

4. контролер проекта как надзорная инстанция...

1. поддерживает руководителя проекта и помогает выполнять задачи управления проектом
2. позволяет реализовать потенциал членов команды
3. позволяет оценивать поступившую информацию и устанавливает корректирующие ограничения

5. верный способ стабилизации работы команды руководителем - лидером...

1. проведение общего собрания с выявлением проблемных зон
2. проведение кризисной диагностики
3. проведение обучающего тренинга

6. команда экспертов отвечает за решение...проекта

1. технических вопросов
2. специальных вопросов
3. вопросов выбора команды

7. при формировании команды на фазе стабилизации

1. происходит притирка деятельности всех членов команды
2. определяются все основные позиции по реализации проекта и развивается корпоративное чувство МЫ
3. члены команды научатся разрешать конфликты, возникающие в проекте

8. требования предъявляемые к руководителю проекта, опираются на...

1. развитие личных способностей
2. профессиональные знания, организаторские способности и навыки общения
3. устойчивые профессиональные навыки

9. эффективный численный состав команды-...

1. 3-4 чел
2. 5-6 чел
3. 7 чел

10. задачи организации деятельности, которые должна решать суперкоманда на этапе активизации и стабилизации, связаны с...

1. повышение мотивации, фиксации и поощрение успехов в работе членов команды
2. решение всех задач и достижение результата
3. распределением ответственности между членами команды и решение поставленных задач

11. мотивация как инструмент управления руководителя позволяет...

1. создать условия для регулирования конфликтов между членами команды
2. сохранять необходимые ресурсы при реализации проекта
3. создавать условия для личного совершенствования членов команды

12. К признакам команды НЕ относится

1. разделение ролей.
2. общая ответственность.
3. наличие неформальных правил и норм.
4. индивидуальность целей членов команды.

13. Формирование внутренних норм взаимодействия между членами команды проекта и осознание ответственности за проект характерны для стадии

1. формирования.
2. притирки.
3. нормирования.
4. деятельности.

14. Ситуация, в которой менеджер проекта указывает на проблему, а предложения по ее решению предлагаются членами команды проекта, в наибольшей степени соответствует

1. авторитарному лидерству.
2. демократическому лидерству.
3. лидерству, ориентированному на сотрудников.
4. лидерству, ориентированному на выполнение задач.

15. Менеджер проекта стремится к достижению максимально высоких показателей эффективности путем увеличения загруженности сотрудников, требования к которым регулярно возрастают, при этом потребности сотрудников игнорируются. Данной ситуации соответствуют

1. высокая ориентированность на сотрудников и низкая ориентированность на выполнение задач.
2. низкая ориентированность на сотрудников и низкая ориентированность на выполнение задач.
3. высокая ориентированность на сотрудников и высокая ориентированность на выполнение задач.
4. низкая ориентированность на сотрудников и высокая ориентированность на выполнение задач.

16. Роль «критика» в команде проекта необходима для

1. поиска новых идей за пределами группы.
2. анализа предлагаемых новых идей.
3. выдвижения новых идей.
4. реализации новых идей

17. Использовать мотивацию гарантированной занятостью выгодно при

1. наступлении благоприятного периода в экономике.
2. отсутствии возможности увеличения бюджета на человеческие ресурсы.
3. превышении уровня заработной платы среднего по отрасли.
4. верны ответы 2 и 3.

18. Замедление темпов прироста производительности команды характерно для стадии

1. формирования.
2. притирки.
3. нормирования.
4. деятельности.

19. План управления человеческими ресурсами должен включать

1. организационные диаграммы проекта.
2. план образовательных программ.
3. роли членов команды в проекте.
4. верны ответы 1 и 3

20. К развитию команды проекта НЕ относится

1. развитие навыков сотрудников.
2. сглаживание культурных различий.
3. повышение эффективности исполнения проекта.
4. улучшение общего климата в команде.

21. Американские ученые Р. Хизрич и М. Питерс выявили четыре основных качества сотрудника управленческой команды:

1. опора на собственные силы
2. стремление к независимости
3. жажда успеха
4. компетентность
5. склонность к риску

22. Укажите правильную последовательность стадий процесса становления команды:

1. стремление к максимализации группового успеха с помощью рационального использования индивидуальных способностей, возможностей и взаимопомощи, обеспечение неформального коллективного контроля за выполнением групповых заданий.
2. принятие членами группы друг друга.
3. развитие коммуникаций и выработка механизма принятия групповых решений.
4. формирование групповой солидарности.

23. Установите соответствие между командной ролью (левый столбец) и вкладом в работу команды (правый столбец)

Столбец 1		Столбец 2	
1	«Председатель»	А	Ориентирован на эффективное использование потенциала команды и поэтому признает и поощряет все таланты и качества людей, которые способствуют достижению ее целей. Он интегрирует и координирует усилия команды с помощью своей способности найти каждому ее члену соответствующую роль для достижения общей цели
2	«Формирователь»	Б	Процветает в ситуациях, характеризующихся «политической сложностью», сдерживающей движение вперед. Это ситуации, в которых проблемы требуют согласованных действий на разных уровнях, а правила, процедуры и интересы отдельных людей противоречат друг другу
3	«Разведчик»	В	Умение устанавливать контакты и выстраивать отношения дает ему

			возможность возвращаться в команду с новыми предложениями, которые часто оказываются очень ценными для ее дальнейшей работы
4	«Коллективист»	Г	Его присутствие улучшает моральный климат и повышает степень сотрудничества между членами команды. Способен оказать мягкое воздействие на ситуацию и предотвратить потенциальные конфликты

24. Определить правильную последовательность процесса управления человеческими ресурсами проекта:

1. планирование человеческих ресурсов
2. набор команды проекта
3. развитие команды проекта
4. управление командой проекта.

25. Роли в проекте определяются для...

1. только конкретных людей
2. только для групп людей
3. для конкретных людей и для групп
4. только для отделов и для служб

26. Что входит в факторы внешней среды предприятия при управлении проектами?

1. организационные, технические, межличностные, логистические факторы
2. организационно-технические, межличностные, политико-экономические факторы
3. организационные, политические, технологические, межличностные факторы
4. организационные, технические, политические, экономические факторы

27. Что входит в инструменты планирования человеческих ресурсов?

1. иерархические диаграммы, матричные диаграммы
2. иерархические диаграммы, объемные диаграммы
3. графики загрузки работников, объемные диаграммы
4. графики загрузки работников, матричные диаграммы

28. Организационная диаграмма проекта - это:

1. диаграмма, отражающая подчиненность должностных лиц и подразделений в проекте
2. графическое представление состава команды проекта и отношений подотчетности между её членами
3. графическое представление взаимодействия между подразделениями, участвующими в проекте

## 4. схема организационной структуры компании, реализующей проект

29. Какие варианты взаимодействия сотрудников проекта предполагает диаграмма RACI?

1. ответственность, подотчетность, обучение, администрирование
2. ответственность, администрирование, обучение, информирование
3. ответственность, подотчетность, консультирование, информирование
4. ответственность, подотчетность, администрирование, информирование

30. Какие параметры характеризуют гистограмму ресурсов?

1. объемы работ и календарные периоды
2. человеко-дни работ и темпы роста объемов работ
3. человеко-дни работ и объемы работ
4. человеко-часы работников и календарные периоды

### Задания открытого типа

#### Номер вопроса и проверка сформированной компетенции

№ вопроса	Код компетенции	Код индикатора	№ вопроса	Код компетенции	Код индикатора
1	УК-3	ИУК-3.1	11	ПК-1	ИПК-1.1
2	УК-3	ИУК-3.2	12	ПК-1	ИПК-1.1
3	УК-3	ИУК-3.1	13	ПК-1	ИПК-1.1
4	УК-3	ИУК-3.1	14	ПК-1	ИПК-1.2
5	УК-3	ИУК-3.2	15	ПК-1	ИПК-1.1
6	УК-3	ИУК-3.1	16	ПК-1	ИПК-1.1
7	УК-3	ИУК-3.1	17	ПК-1	ИПК-1.2
8	ПК-1	ИПК-1.1	18	ПК-1	ИПК-1.1
9	ПК-1	ИПК-1.1	19	ПК-1	ИПК-1.1
10	ПК-1	ИПК-1.1	20	ПК-1	ИПК-1.2

№ вопроса	Код компетенции	Код индикатора	№ вопроса	Код компетенции	Код индикатора
1	УК-3	ИУК-3.1	16	УК-3	ИУК-3.1
2	УК-3	ИУК-3.2	17	УК-3	ИУК-3.2
3	УК-3	ИУК-3.1	18	УК-3	ИУК-3.1
4	УК-3	ИУК-3.1	19	УК-3	ИУК-3.1
5	УК-3	ИУК-3.2	20	УК-3	ИУК-3.2
6	УК-3	ИУК-3.1	21	УК-3	ИУК-3.1
7	УК-3	ИУК-3.1	22	УК-3	ИУК-3.1
8	УК-3	ИУК-3.1	23	УК-3	ИУК-3.1
9	УК-3	ИУК-3.1	24	ПК-1	ИПК-1.1
10	УК-3	ИУК-3.1	25	ПК-1	ИПК-1.1
11	УК-3	ИУК-3.2	26	ПК-1	ИПК-1.1
12	УК-3	ИУК-3.1	27	ПК-1	ИПК-1.2
13	УК-3	ИУК-3.1	28	ПК-1	ИПК-1.1
14	УК-3	ИУК-3.1	29	ПК-1	ИПК-1.1

15	УК-3	ИУК-3.1	30	ПК-1	ИПК-1.2
----	------	---------	----	------	---------

### Ключ ответов к заданиям открытого типа

№ вопроса	Верный ответ																																		
1	<p>Менеджеру проекта можно делегировать членам команды проекта:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) рутинные, не требующие творческого подхода;</li> <li>2) часто повторяющиеся;</li> <li>3) задачи, с которыми вы справляетесь недостаточно хорошо и которые гораздо лучше может сделать кто-то другой.</li> </ol>																																		
2	временем																																		
3	срочное и важное																																		
4	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Аналитическая деятельность. Незаменим в сфере финансов и при разработке рациональных практических систем различных элементов бизнеса;</li> <li>2. Руководство подразделением. Способен к длительному выполнению рутинных операций без потери качества. Хорошо разбирается в узкой сфере в рамках своей профессиональной деятельности.</li> </ol>																																		
5	групповое единomyслие возникает на стадии консолидации группы.																																		
6	эго-поведение (некомандное поведение)																																		
7	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Приоритеты «традиционного» менеджмента</th> <th>Приоритеты командной работы</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Задачи и технология</td> <td>Люди</td> </tr> <tr> <td>Люди - необходимый ресурс</td> <td>Люди – важнейший ресурс</td> </tr> <tr> <td>Контроль менеджерами</td> <td>Вовлечение команды</td> </tr> <tr> <td>Заданность операций</td> <td>Самоконтроль</td> </tr> <tr> <td>Многоуровневое управление</td> <td>Горизонтальная структура</td> </tr> <tr> <td>Автократический стиль</td> <td>Партисипативный стиль</td> </tr> <tr> <td>Директива</td> <td>Консенсус</td> </tr> <tr> <td>Власть над рабочими</td> <td>Помощь в работе</td> </tr> <tr> <td>Конкуренция</td> <td>Кооперация</td> </tr> <tr> <td>Узкая специализация</td> <td>Кооперация</td> </tr> <tr> <td>Стабильность и предсказуемость</td> <td>Постоянные изменения, инновации</td> </tr> <tr> <td>Организационная ориентация</td> <td>Ориентация на потребителя</td> </tr> <tr> <td>Квалификация по одной специальности</td> <td>Постоянное обучение</td> </tr> <tr> <td>Регулирующие правила</td> <td>Гибкость</td> </tr> <tr> <td>Улучшение при необходимости</td> <td>Постоянное усовершенствование</td> </tr> <tr> <td>Приемлемое качество и сервис</td> <td>Ориентация на качество и сервис</td> </tr> </tbody> </table>	Приоритеты «традиционного» менеджмента	Приоритеты командной работы	Задачи и технология	Люди	Люди - необходимый ресурс	Люди – важнейший ресурс	Контроль менеджерами	Вовлечение команды	Заданность операций	Самоконтроль	Многоуровневое управление	Горизонтальная структура	Автократический стиль	Партисипативный стиль	Директива	Консенсус	Власть над рабочими	Помощь в работе	Конкуренция	Кооперация	Узкая специализация	Кооперация	Стабильность и предсказуемость	Постоянные изменения, инновации	Организационная ориентация	Ориентация на потребителя	Квалификация по одной специальности	Постоянное обучение	Регулирующие правила	Гибкость	Улучшение при необходимости	Постоянное усовершенствование	Приемлемое качество и сервис	Ориентация на качество и сервис
Приоритеты «традиционного» менеджмента	Приоритеты командной работы																																		
Задачи и технология	Люди																																		
Люди - необходимый ресурс	Люди – важнейший ресурс																																		
Контроль менеджерами	Вовлечение команды																																		
Заданность операций	Самоконтроль																																		
Многоуровневое управление	Горизонтальная структура																																		
Автократический стиль	Партисипативный стиль																																		
Директива	Консенсус																																		
Власть над рабочими	Помощь в работе																																		
Конкуренция	Кооперация																																		
Узкая специализация	Кооперация																																		
Стабильность и предсказуемость	Постоянные изменения, инновации																																		
Организационная ориентация	Ориентация на потребителя																																		
Квалификация по одной специальности	Постоянное обучение																																		
Регулирующие правила	Гибкость																																		
Улучшение при необходимости	Постоянное усовершенствование																																		
Приемлемое качество и сервис	Ориентация на качество и сервис																																		

	"Делать вещи правильно"	"Делать правильные вещи"	
	"Что я должен делать?"	"Как мы можем работать быстрее?"	
	"Это ТОЛЬКО работа"	"Это МОЯ работа"	
	"Я только работаю здесь"	"Я и есть компания"	
8	<p>1. Невозможность выполнения своих поручений руководителем, определение ответственного за работу в его отсутствие для качественного выполнения показателей проекта, оценка возможностей претендентов</p> <p>2. Определен конкретный сотрудник</p> <p>3. Аргументы выбора претендентов, ответственных за проект: характеристика профессиональных качеств, оценка опыта и возможностей претендентов.</p>		
9	<p>1. Нет, причины раздражения кроются глубоко;</p> <p>2. Лучшая расстановка такая, когда сотрудники сидят к стене лицом, а середина офиса свободна. Так и руководитель видит, что на компьютерах у работниц, и пространства больше.</p> <p>3. Пространство не дает возможности сосредоточиться на своей работе.</p>		
10	Руководитель отдела персонала должна оставить сотрудницу на прежнем рабочем месте, не повышать, т. к. иначе будет недовольство в коллективе.		
11	Менеджер должна выполнить заказ. Т. к. это её работа. Однако она может искать специалистов, которые придерживаются точки зрения, что алкоголики нужны обществу.		
12	Разделю премию подразделения между отделами А и Б по Вашему усмотрению, исходя из оценки качества продукции и упущении по дисциплине, и дадите полномочия руководителем отделов распределить премию между сотрудниками		
13	Работник понимает свою ценность для компании и хочет добиться для себя наилучших условий		
14	привлекать коллектив к формулировке целей и выработке решений, при первой возможности продвигать подчиненных по служебной лестнице, чаще проводить совещания в коллективе, делегировать подчиненным дополнительные полномочия		
15	постараться примирить сторонников старого и нового стилей работы путем постановки новых перспективных задач, поддерживая лучшие трудовые традиции коллектива и отвергая устаревшие, косные и вредные для дела		
16	совместное утверждение реакций на жалобы: она предполагает действенную коммуникацию без вторжения в личное пространство сотрудников.		
17	Сообщить руководителю. Он демонстрирует добросовестность соискателя, умение выстраивать и поддерживать отношения, способность работать под руководством.		
18	Варианты выбора поведения в данной неоднозначной ситуации зависят как от личных управленческих качеств оцениваемого руководителя, так и от принятых в отдельно взятой компании правил и ожидаемых действий. Так как мы не можем повлиять на действия высшего руководства напрямую, давать подчиненным указания, нужно договориться с сотрудником-«звездой» о том, что проекты он ведет самостоятельно,		



	отчитывается перед начальством напрямую, а меня просто держит в курсе относительно ведения своих проектов, информирует о контрольных точках проекта. При нормальном выстраивании отношений с подчиненными, понимании типов подчиненных и руководителей, а также применении принципов ситуативного руководства даже сотрудник-«звезда» должен отреагировать положительно.
19	<p>Если оцениваемый руководитель выбирает одного из трех кандидатов, наверняка обоснование выбора будет убедительным и логичным, особенно если в компании есть формализованные либо неформализованные принципы включения сотрудников в состав проектных команд. Но есть ли в задании хоть слово о количестве отбираемых в проект участников?</p> <p>Оцениваемый руководитель может отобрать для участия в проекте не одного, а двух или всех трех кандидатов, тем более что каждый обладает уникальными компетенциями. Данное решение может свидетельствовать о наличии у нашего руководителя следующих дополнительных компетенций:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ отсутствие ограничений при принятии решений</li> <li>○ гибкость мышления</li> <li>○ нацеленность на успешное выполнение проекта</li> <li>○ эффективное использование человеческих ресурсов проекта</li> </ul>
20	<p>Некоторые критерии отбора Поставщиков:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ уровень цен;</li> <li>○ охват номенклатуры;</li> <li>○ постоянное наличие всей номенклатуры на складе в нужном количестве;</li> <li>○ условия расчетов;</li> <li>○ уровень сервиса;</li> <li>○ выполнение гарантийных обязательств;</li> <li>○ условия замены товара;</li> <li>○ качество (товара, упаковки);</li> <li>○ условия поставки (сроки, транспорт и т.п.);</li> <li>○ умение внятно презентовать товары, помогать в выборе, познакомить с новинками.</li> </ul>

### Задание № 1

Проанализируйте группы задач, стоящих перед проект-менеджером:

- 1) рутинные, не требующие творческого подхода;
- 2) часто повторяющиеся;
- 3) задачи, с которыми вы справляетесь недостаточно хорошо и которые гораздо лучше может сделать кто-то другой;
- 4) определение целей;
- 5) руководство сотрудниками;
- 6) задачи высокой степени риска.

Какие из этих задач менеджеру проекта можно делегировать членам команды проекта?

### Задание № 2

Дополните следующую рекомендацию, которая вобрала в себя профессиональный опыт многих успешных проект-менеджеров: успех менеджера проекта (и в огромной степени руководимого им проекта) зависит от того, как он распоряжается самым ценным ресурсом — ...

#### Задание № 3

Как известно, 10 минут планирования добавляют 2 часа эффективной работы. При планировании удобно распределять все дела по четырем группам: срочное и важное, важное, но не срочное, срочное, но не важное, несрочное и неважное. Какой из четырех групп дел следует уделить внимание прежде всего?

#### Задание № 4

Член команды обладает следующими достоинствами. Аналитик до мозга костей. Развитая логика вкупе с умением собирать и систематизировать данные позволяет делать правильные прогнозы. Способен дать объективную оценку. Выдержан, умеет доходчиво объяснять. Его слабые стороны таковы. Ему не хватает гибкости и способности параллельно заниматься несколькими делами (с трудом переключается с одной задачи на другую). Скрытен и зажат. Не склонен подчиняться и не приемлет ограничения свободы.

Какие виды деятельности лучше всего будут реализовываться описанным сотрудником?

#### Задание № 5

Сработавшиеся команды с постоянным составом часто поражает проблема, называемая групповым единомыслием. Групповое единомыслие специалисты определяют, как снижение интеллектуальной эффективности, оценки действительности и моральных качеств, возникающее в результате давления внутри группы.

Среди симптомов группового единомыслия выделяются такие факторы, как: иллюзия неуязвимости; рационализация для снижения беспокойства; безусловная вера во внутренне присущую группе мораль; стереотипы в отношении противостоящих группе; непосредственное давление на каждого усомнившегося в правильности стереотипов; контроль группы за отклонениями от явного консенсуса; иллюзия единодушия; появление самоназначенных блюстителей единомыслия.

Многие успешные команды с течением времени начинают «почивать на лаврах», теряя энтузиазм и стремление достигать поставленных целей. При этом прошлые заслуги создают видимость успеха, и часто такая команда остается командой только формально, но за привычными дискуссиями и текущими процедурами уже не остается живой работы.

Какому этапу развития команды соответствует групповое единомыслие?

#### Задание № 6

В числе наших сотрудников был веб-дизайнер, работающий удаленно. Он нас вполне устраивал как специалист, работал быстро и качественно, никогда нас не подводил, прекрасно справлялся со своими обязанностями. Мы предложили ему работу в офисе: более высокая оплата, нормированный график. Он согласился. Но в первую же неделю стало очевидно, что человек не создан для командной работы, ему было сложно приезжать на работу вовремя, тяжело было найти общий язык с коллегами, многие офисные правша его попросту раздражали. Нам не хотелось терять хорошего специалиста, и мы вернулись с ним к прежней схеме работы».

Какому типу соответствует описанное поведение в команде?

### Задание № 7

Заполните таблицу изменения приоритетов в организации при переходе к командной работе:

Приоритеты «традиционного» менеджмента	Приоритеты командной работы
Задачи и технология	
Люди - необходимый ресурс	
Контроль менеджерами	
Заданность операций	
Многоуровневое управление	
Автократический стиль	
Директива	
Власть над рабочими	
Конкуренция	
Узкая специализация	
Стабильность и предсказуемость	
Организационная ориентация	
Квалификация по одной специальности	
Регулирующие правила	
Улучшение при необходимости	
Приемлемое качество и сервис	
"Делать вещи правильно"	
"Что я должен делать?"	
"Это ТОЛЬКО работа"	
"Я только работаю здесь"	

### Задание № 8

Проанализируйте ситуацию:

Вы – руководитель отдела, занимающегося продвижением проектов. Вашему отделу, по решению вышестоящего руководства, поручено важное задание по разработке брендбука крупной компании. Срок на выполнение данного заказа – 1 месяц. Показателями выполнения проекта является: одобрение заказчиков, представление не менее 3 вариантов брендбука, отработка вариантов на фокус – группах. У Вас лично нет возможности самому участвовать в проекте, у Вас намечена важная обучающая командировка, Вы можете только осуществлять промежуточный и итоговый контроль, и в связи с этим должны поручить выполнение данного проекта своим подчиненным.

В отделе работает несколько сотрудников. Один из них – опытный сотрудник, с высоким уровнем самомотивации, не раз, выполнявший подобные задачи, умеет договариваться с людьми, но часто не идет на поиск новых решений и возможностей, полагаясь на собственный опыт. В хороших отношениях с Вами руководителем отдела.

Другой сотрудник, хорошо зарекомендовавший себя в работе, но который не имеет длительного опыта реализации подобных проектов. Хорошо исполняет поставленные задачи. Иногда может проявить креативность и творчество, но больше закрыт в общении.

Третий сотрудник находится на испытательном сроке, с отличным релевантным образованием, который стремится закрепиться в компании и зарекомендовать себя, фонтанирует идеями, понимает новые тренды. Вам очень импонирует этот сотрудник.

В отделе существуют примерные инструкции для реализации проектов. Смежные отделы фирмы не сотрудничают друг с другом напрямую, только посредством деловой коммуникации и переписки, личные отношения не смешиваются с рабочими. В фирме документально закреплено финансовое стимулирование работников за качественную работу, соблюдение показателей и временного отрезка выполнения работ.

Вопросы:

1. Сформулируйте главную проблему, обозначенную в кейсе.
2. Определите сотрудника, которого вы оставите вместо себя на время своего отсутствия.
3. Сформулируйте не менее трех аргументов выбора данного претендента.

### Задание № 9

Проанализируйте ситуацию:

В женском коллективе работают 11 сотрудниц. Все располагаются в одной комнате. Коллектив дружный. Все всегда были доброжелательны друг к другу, всячески помогали, подменяли, когда кто-то не мог выйти на работу.

Но со временем сотрудницы стали жаловаться, что рабочие места устроены неудобно: приходится сидеть спиной друг к другу, что создает дискомфорт. А когда нужно обсудить рабочий вопрос или просто перекинуться парой слов, сотрудницам приходится поворачиваться, но так

как стулья не крутятся, делать это непросто. Прикинув, как можно переставить рабочие столы решили, что лучше сдвинуть их к середине комнаты и поставить так, чтобы все сидели по парам напротив друг друга. Но между столами не было даже небольших перегородок, из-за чего у сотрудниц не возникало чувства личного пространства и хотя бы условного уединения.

Через месяц снова проявилось недовольство. Когда кто-то говорил по телефону, то у рядом сидящих возникало ощущение, что говорят с ними. Кому-то не нравилось, что соседка жует жвачку или пьет чай с конфетой, кто-то высказывался против резкого запаха духов. Ведь он ощущался на протяжении всего рабочего дня. Кому-то не нравилось, что некоторые соседки перекусывают прямо на рабочем месте несколько раз в день.

Раздражение нарастало и иногда выливалось в перепалку. Когда коллеги сидели спиной друг к другу, никто не обращал внимания на такие мелочи, а теперь недовольство нередко приводило к скандалам, но возвращать столы на прежние места никто не хотел, так как это тоже было неудобно.

Вопросы:

- 1) Могла ли описанная ситуация возникнуть по другим причинам, а не из-за того, что переставили столы?
- 2) Как, по Вашему мнению, нужно организовать пространство, чтобы угодить сотрудницам?
- 3) Каковы на ваш взгляд причины конфликта?

#### Задание № 10

Генеральный директор попросил руководителя по персоналу принять на работу супругу очень важного для компании партнера. Должность при этом не имела значения, так как женщина последние 10 лет нигде не работала и хотела просто больше быть среди людей. Никаких амбиций по поводу карьеры в компании она не заявляла. Основная цель была в том, чтобы женщина почувствовала себя востребованной, частью коллектива с самым простым набором задач, так как полученную когда-то квалификацию все равно уже утратила.

Не осмелившись предлагать бывшую домохозяйку руководителям подразделений, глава отдела персонала приняла ее к себе специалистом по кадрам. Учитывая, что первое образование претендентки – курсы секретаря референта – было получено более 10 лет назад, новой сотруднице предложили три варианта трудовой деятельности:

- ходить на работу и за компьютером заниматься своими делами;
- не ходить на работу, но числиться в отделе;
- освоить простейшие функции и выполнять их по возможности.

В результате основным навыком, который она приобрела за время адаптации, стал прием входящих документов, внесение учетной записи, расфасовка документов по папкам. В течение нескольких месяцев все были довольны, и работа выполнялась своим чередом.

Через полгода освободилось место ведущего специалиста по документообороту. Пока решали, найти ли человека со стороны или выбрать из своих, генеральный директор вызвал руководителя отдела персонала с предложением повысить недавно принятую протее по просьбе партнера. Зная, какие функции супруга выполняет и что в отделе есть те, кто больше подходит на должность ведущего специалиста, руководитель не могла назначить ее на эту должность, но и генерального директора она не могла поставить в неудобное положение перед партнером.

Как, по Вашему мнению, должна поступить глава отдела персонала в данной ситуации?

#### Задание № 11

Проанализируйте ситуацию.

Кадровое агентство «Альфа» специализируется на подборе различного персонала. На прошлой неделе в агентство обратился клиент – наркологический центр «Бета» – с заявкой подобрать 10 % от общего состава сотрудников центра. Заказ был крупный и сложный по-своему, так как на рынке труда ресурс специалистов, необходимых центру, очень ограничен. Система управления наркологическими медицинскими учреждениями такова, что высококвалифицированные специалисты пытаются найти место в коммерческих центрах. Это создает некоторую стагнацию на рынке в данном секторе. Получается, чтобы выполнить этот заказ, нужно обратиться к рынку медицинских работников, которые ищут работу в других секторах, и предложить им должности в наркологической клинике-заказчике. С первых телефонных интервью менеджер по подбору столкнулась с тем, что соискатели отказывались от предложения переквалифицироваться, объясняя это тем, что они не хотят лечить тех, кто, возможно, на почве наркомании совершили преступления. Менеджер по подбору стала подбирать информацию, чтобы разобраться, почему так относятся к этой работе, и выяснила, что существует совершенно противоположная позиция. Есть специалисты, которые считают, что наркоманы и алкоголики нужны нашему обществу, так как они стимулируют рост рынка труда в области экспериментальной психологии, наркологии и других сферах медицинской деятельности. То есть если не будет людей упомянутых категорий в нашем обществе, то и пропадет потребность в работниках, которые их лечат и обслуживают. Перед менеджером по подбору встал выбор – продолжать поиск и всячески стараться приукрасить работу в наркологическом центре, чтобы выполнить заказ, или отказаться от него по моральным убеждениям, которых она тоже придерживалась.

#### Задание № 12

Вы руководитель трудового коллектива, состоящего из двух отделов, примерно равных по численности, но имеющих разную социальную структуру. На предприятии в качестве конечных результатов приняты выручка от реализованной продукции, производительность труда и качество

продукции. Критерий эффективности — валовая прибыль. В отчетном квартале Ваш коллектив выполнил основные конечные показатели, хотя были проблемы с качеством продукции. Виноват в этом оказался отдел А, который состоит в основном из молодых мужчин. Отдел Б не виноват в снижении качества, но допустил ряд упущений в трудовой дисциплине, о которых известно в коллективе. Отдел Б преимущественно женский, там часто бывают конфликты. Заводская премия Вашему подразделению была снижена за упущения по качеству и рассчитана пропорционально численности сотрудников, как давно принято на предприятии. Каким образом и в каких пропорциях Вы разделите премию?

#### Задание № 13

На собеседование на одну из ключевых должностей в компании пришел претендент, мужчина 30 лет. Данные его резюме, компетентность и опыт работы превышают ваши ожидания. Это "именно тот", кого вы так долго искали.

И вот соискатель сидит перед вами в весьма небрежной позе. Одна из первых его фраз звучит так:

- Ну, давайте, задавайте мне свои вопросы. Я даже знаю, о чем именно вы меня спросите. Я все вопросы знаю наизусть.

1. Почему кандидат так себя ведет?
2. Чего он хочет добиться этими словами?

#### Задание № 14

Неожиданно для всего коллектива вас назначают руководителем крупного отдела, хотя все ожидали назначения другого человека, являющегося неформальным лидером. В коллективе накалилась обстановка. Ваши действия?

#### Задание № 15

В уже сложившейся организации, где имеется конфликт между двумя группировками по поводу внедрения новшеств, появляется новый руководитель. Каким образом, по вашему мнению, он должен разрешить имеющийся конфликт?

#### Задание № 16

Вы – руководитель отдела, и случайно услышали, как подчиненные смеялись над заказчиком, который пожаловался на одного из них.

Ваши действия?

#### Задание № 17

Проработав в компании три года, вы решили перейти в другую фирму, чтобы двигаться вверх по карьерной лестнице. Слухи о переговорах с новым работодателем уже распространились на вашем рабочем месте.

Ваши действия?

## Задание № 18

Вы – руководитель отдела Х. В штате Вашего отдела работает сотрудник - «звезда». Находится на хорошем счету у начальства, работает давно, ведет самостоятельные проекты. Ему напрямую (от высшего руководства) был поручен важный проект. Вы несколько раз запрашивали отчет по проекту, предлагали помощь. Однако сотрудник отказывался от помощи и игнорировал Ваш контроль. Накануне отчетного срока Вы узнаете, что проект не выполнен более чем на 50%. На следующей неделе состоится совещание, на котором речь пойдет и о данном проекте.

Ваши действия?

## Задание № 19

Вы – руководитель отдела Х. Вашему отделу поручен важный проект. Он должен быть выполнен силами Ваших подчиненных. Первый кандидат на участие в проекте – опытный сотрудник, с высоким уровнем самомотивации, не раз выполнявший подобные задачи. Второй – сотрудник, хорошо зарекомендовавший себя в работе, но который не имеет подобного опыта. Третий – сотрудник на испытательном сроке, с отличным релевантным образованием, который стремится закрепиться в компании и зарекомендовать себя. У Вас нет возможности самому участвовать в проекте, Вы можете только осуществить промежуточный и итоговый контроль.

Кому Вы поручите проект? Почему?

## Задание №20

Допустим, завтра Вы приступаете к работе в должности менеджера закупки. Одной из Ваших функций будет поиск новых Поставщиков.

На основании каких критериев будете оценивать Поставщиков и принимать решение?

#### **4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций**

Зачет служит формой проверки выполнения обучающимися освоения учебного материала дисциплины (модуля), в соответствии с утвержденными программами и оценочными материалами.

Результаты сдачи зачета оцениваются по шкале: «зачтено», «не зачтено».

В целях поощрения обучающихся за систематическую активную работу на учебных занятиях и на основании успешного прохождения текущего контроля и внутрисеместровой аттестации допускается выставление зачетной оценки без процедуры сдачи зачета.

Зачет принимается педагогическими работниками в соответствии с закрепленной учебной нагрузкой на учебный год. В случае отсутствия по



объективным причинам педагогического работника, принимающего зачет, заведующий кафедрой поручает его проведение педагогическому работнику, имеющему необходимую квалификацию.

Результаты зачета заносятся в зачетно-экзаменационную ведомость. Если обучающийся не явился на зачет, в ведомости напротив фамилии обучающегося делается запись «не явился». Неявка на зачет без уважительной причины приравнивается к оценке «не зачтено».

В зачетную книжку выставляется соответствующая оценка, полученная обучающимся. Заполнение зачетной книжки до внесения соответствующей оценки в ведомость не разрешается. Оценка «не зачтено» в зачетную книжку не ставится.

Зачетно-экзаменационная ведомость сдается в деканат в день проведения зачета.