

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Силин Яков Петрович  
Должность: Ректор  
Дата подписания: 11.05.2022 13:47:16  
Уникальный программный ключ:  
24f866be2aca16484036a8cbb3c509a9531e605f

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Фонд Оценочных Средств  
Фонд Оценочных Средств «Уральский государственный экономический университет»

**Утверждены**

Советом по учебно-методическим вопросам  
и качеству образования  
15 декабря 2021 г.  
протокол №4

Председатель



Карх Д.А.

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**

для проверки сформированности компетенций при освоении основной профессиональной образовательной программы высшего образования по направлению подготовки 38.04.03 Управление персоналом программа «Экономика человеческих ресурсов (HR-бизнес-партнер)» по всем формам обучения (в том числе, с применением дистанционных образовательных технологий)

Разработаны

УМК Института  
Государственного, муниципального управления и права

Председатель Колоткина О.А.



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Уральский государственный экономический университет»  
(УрГЭУ)

01 марта 2022 г.

г. Екатеринбург

**ВЫПИСКА ИЗ ПРОТОКОЛА № 10**

Заседания УМК института государственного,  
муниципального управления и права

**ПРИСУТСТВОВАЛИ:** Колоткина О.А., Громова Н.С., Молокова Е.Л., Панченко А.Ю., Мещерягина В.А., Корниско О.В., Бурлака С.Н., Бельдина О.Г., Шалабодов Д.В., Галыгин Р.А.

**СЛУШАЛИ:** председателя УМК института государственного, муниципального управления и права Колоткину О.А. о рассмотрении фонда оценочных средств (далее – ФОС) компетенций, разработанных в рамках основной профессиональной образовательной программы высшего образования – программы магистратуры по направлению подготовки 38.04.03 Управление персоналом, программа «Управление Экономика человеческих ресурсов (HR-бизнес-партнер)».

*В обсуждении приняли участие:*

Молокова Е.Л., Панченко А.Ю., Мещерягина В.А., Корниенко О.В., Бурлака С.Н., Бельдина О.Г.

**ПОСТАНОВИЛИ:**

Признать ФОС компетенций по основной профессиональной образовательной программе высшего образования – программе магистратуры по направлению подготовки 38.04.03 Управление персоналом, программа «Экономика человеческих ресурсов (HR-бизнес-партнер)», соответствующим требованиям ФГОС ВО.

*Результаты голосования: за – 10, против – нет, воздержавшихся – нет.*

Председатель УМК института ГМУиП

О.А. Колоткина

Протоколировала

Н.С. Громова



СВЕРДЛОВСКАЯ РЕГИОНАЛЬНАЯ ОБЩЕСТВЕННАЯ  
ОРГАНИЗАЦИЯ

«Ассоциация руководителей и специалистов  
по управлению человеческими ресурсами»  
620219, г. Екатеринбург, ул. 8-я Марта, 62, к. 572  
Телефон: (343) 231-26-93, (343) 257-94-31  
e-mail: [arsuchp@arsuchp.com](mailto:arsuchp@arsuchp.com) <http://arsuchp.com/>

№ 1/191 № 01 марта 2022  
на № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_ года

**Экспертное заключение  
на фонд оценочных средств (далее – ФОС) компетенций по основной образовательной  
программе высшего образования – программе магистратуре по направлению  
подготовки 38.04.03 Управление персоналом, профиль  
«Экономика человеческих ресурсов (HR – бизнес-партнер)»**

Свердловская региональная общественная организация «Ассоциация руководителей и специалистов по управлению человеческими ресурсами» (СРОО «АРС УЧР») провела экспертизу и оценку содержания ФОС компетенций по направлению 38.04.03 «Управление персоналом», реализуемой в ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет» на соответствие требованиям федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению 38.04.03 «Управление персоналом», утвержденного приказом Министерства образования науки Российской Федерации от 12 августа 2020 г. N 958 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта высшего образования магистратура по направлению подготовки 38.04.03 «Управление персоналом».

В ходе экспертизы был рассмотрен фонд оценочных средств для проверки сформированности компетенций при освоении основной профессиональной образовательной программы высшего профессионального образования по направлению 38.04.03 «Управление персоналом», включающих в себя:

- общие требования к системе оценивания сформированности компетенций;
- порядок формирования компетенций и проведения процедур по оценке сформированности компетенций;
- критерии оценивания уровня сформированности компетенций;
- тестовые задания для проверки сформированности *универсальных компетенций*, предусмотренных ФГОС ВО;
- тестовые задания для проверки сформированности *общепрофессиональных компетенций*, предусмотренных ФГОС ВО;
- практические кейсы для проверки сформированности *профессиональных компетенций*, которые соответствуют области и видам профессиональной деятельности выпускников, установленных федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования по направлению 38.04.03 «Управление персоналом».

Фонд оценочных средств компетенций разработан и принят Учебно-методической комиссией Института государственного, муниципального управления и права УрГЭУ, утвержден Советом по учебно-методическим вопросам и качеству образования УрГЭУ.

На основании представленных материалов и требований, установленных федеральным государственным стандартом высшего образования по основной

профессиональной образовательной программе высшего образования – магистратура по направлению подготовки 38.04.03 «Управление персоналом» сделаны следующие выводы:

1. Содержание тестовых заданий направлены на формирование *универсальных и общепрофессиональных компетенций*, установленных федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования по направлению 38.04.03 «Управление персоналом». В тесты включены важные, базовые знания, отражающие сущность, содержание и закономерности явлений, составляющих основу универсальных и общепрофессиональных компетенций. Вопросы тестовых заданий сформулированы четко, корректно, логично выстроены и рассчитаны на оценку уровня учебных достижений, обучающихся в конкретной области знаний. Тестовые задания определяемы, ориентированы на получение от обучающегося однозначного заключения в виде правильного ответа.

2. Содержание практических кейсов и индикаторов их достижения позволяют оценить, насколько сформированы *профессиональные компетенции* в области управления персоналом и насколько готов обучающийся к выполнению таких типов задач профессиональной деятельности как информационно-аналитического обеспечения и оперативного управления персоналом организаций любой организационно-правовой формы и в любых видах экономической деятельности; оказания профессиональных услуг населению в поиске работы и трудоустройстве, обучении и повышении квалификации; консалтинга и ориентирована на конкретные виды профессиональной деятельности, к которым готовится выпускник, исходя из потребностей рынка. Практические кейсы носят компетентностно-ориентированный, прикладной характер и составлены с учетом профильных профессиональных стандартов и норм действующего законодательства в области управления персоналом и требований работодателей.

3. Критерии и показатели оценивания компетенций, шкалы оценивания обеспечивают проведение всесторонней оценки результатов обучения, уровня сформированности компетенций. Фонды оценочных средств компетенций позволяют объективно оценить результаты обучения и уровни сформированности компетенций. Для оценивания уровня сформированности компетенций применяется 100-балльная система оценивания (с переводом рейтинга в пятибалльную систему), которая в зависимости от полученного итогового балла может соответствовать высокому (5 баллов: 100% – 85%, 4 балла: 84% – 70%), среднему (3 балла: 69% – 50%), низкому (0 баллов: 49% и менее) уровням сформированности компетенций. Содержание критериев изложено понятным и доступным языком.

На основании проведенной экспертизы можно сделать заключение:

ФОС компетенций по основной профессиональной образовательной программе высшего образования – магистратура по направлению подготовки 38.04.03 «Управление персоналом» (профиль «Экономика человеческих ресурсов (HR – бизнес-партнер)») соответствует требованиям федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 38.04.03 «Управление персоналом» и рекомендуется к реализации, при проведении независимой оценки качества подготовки обучающихся образовательных организаций высшего профессионального образования.

Советник СРОО «АРС УЧР»



Э.И. Попов

## ОБЩИЕ ТРЕБОВАНИЯ К СИСТЕМЕ ОЦЕНИВАНИЯ СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИЙ

Показатель оценки освоения ОПОП формируется на основе объединения текущей и промежуточной аттестации обучающегося.

Показатель оценки уровня сформированности компетенций формируется на основе проведения **текущей аттестации** обучающегося по компетенциям.

Показатель рейтинга по каждой компетенции выражается в процентах, который показывает уровень подготовки студента.

Результат входного контроля и общий показатель сформированности компетенций формируется включается в индивидуальный общий рейтинг обучающегося.

### *Порядок формирования компетенций и проведения процедур по оценке сформированности компетенций*

**В начале первого курса** (входной контроль) – балл вступительных испытаний.

66 баллов и более – 5 баллов

65-60 баллов – 4 балла

59-40 баллов – 3 балла

**1, 2 семестр** – формирование универсальных и общепрофессиональных компетенций.

**В конце 2 семестра** – проверка уровня сформированности универсальных и общепрофессиональных компетенций.

**3 семестр** – формирование профессиональных компетенций.

**В конце 3 семестра** - проверка уровня сформированности профессиональных компетенций.

**4 семестр** - все компетенции отрабатываются до уровня, установленного ОПОП, результаты сформированности компетенций проверяются на итоговой государственной аттестации.

Индивидуальный рейтинг обучающегося может учитываться при обсуждении результатов итоговой государственной аттестации.

Используется **100-балльная система оценивания**.

**Порядок перевода рейтинга**, предусмотренных системой оценивания, по дисциплинам, практикам, итоговой государственной аттестации в пятибалльную систему.

### *Критерии оценки уровня сформированности компетенций*

Показатель оценки	По 5-балльной системе	Характеристика показателя	Уровень сформированности
100% - 85%	5 баллов	обладают теоретическими знаниями в полном объеме, понимают, <b>самостоятельно</b> умеют применять, исследовать, идентифицировать, анализировать, систематизировать, распределять по категориям, рассчитать показатели, классифицировать, разрабатывать модели, алгоритмизировать, управлять, организовать, планировать процессы исследования, осуществлять оценку результатов <b>на высоком уровне</b>	Высокий уровень сформированности и компетенций
84% - 70%	4 балла	обладают теоретическими знаниями в полном	

Показатель оценки	По 5-балльной системе	Характеристика показателя	Уровень сформированности
		объеме, понимают, <b>самостоятельно</b> умеют применять, исследовать, идентифицировать, анализировать, систематизировать, распределять по категориям, рассчитать показатели, классифицировать, разрабатывать модели, алгоритмизировать, управлять, организовать, планировать процессы исследования, осуществлять оценку результатов. <b>Могут быть допущены недочеты, исправленные студентом самостоятельно в процессе работы(ответа и т.д.)</b>	
69% - 50 %	3 балла	обладают общими теоретическими знаниями, умеют применять, исследовать, идентифицировать, анализировать, систематизировать, распределять по категориям, рассчитать показатели, классифицировать, разрабатывать модели, алгоритмизировать, управлять, организовать, планировать процессы исследования, осуществлять оценку результатов <b>на среднем уровне.</b> <b>Допускаются ошибки, которые студент затрудняется исправить самостоятельно.</b>	Средний уровень сформированности и компетенций
49 % и менее	0 баллов	обладают не полным объемом общих теоретическими знаниями, <b>не умеют самостоятельно</b> применять, исследовать, идентифицировать, анализировать, систематизировать, распределять по категориям, рассчитать показатели, классифицировать, разрабатывать модели, алгоритмизировать, управлять, организовать, планировать процессы исследования, осуществлять оценку результатов. <b>Не сформированы умения и навыки для решения профессиональных задач</b>	Низкий уровень сформированности и компетенций
100% - 50%	зачтено	характеристика показателя соответствует «отлично», «хорошо», «удовлетворительно»	Высокий, средний или низкий уровень сформированности и компетенций
49 % и менее	не зачтено	характеристика показателя соответствует «неудовлетворительно»	Низкий уровень сформированности и компетенций

## ***УНИВЕРСАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ***

**Тестовые задания****В заданиях может быть один правильный ответ**

1. Стратегия определяет:
  - а) границы возможных действий и принимаемых решений;
  - б) сознательность управления;
  - в) эффективность использования внутреннего и внешнего потенциала.
  
2. Системное мышление – это:
  - а) возникновение оригинальной идеи и новый подход к делу;
  - б) способность понимать связи между объектами, предметами, явлениями, а также целостно их рассматривать;
  - в) опосредованное и обобщённое отражение действительности.
  
3. Заранее спланированная реакция организации на изменения внешней среды – это:
  - а) стратегическое планирование;
  - б) стратегия;
  - г) стратегическое управление.
  
4. Цель системного мышления (подхода) – это:
  - а) познать прикладные процессы;
  - б) познать общие (междисциплинарные) законы;
  - в) системное программирование.
  
5. Элементы логики:
  - а) понятие, суждение, умозаключение;
  - б) диалектическое мышление, анализ и синтез, логическое мышление;
  - в) мысли, чувства, понятия, анализ.
  
6. Виды логического мышления:
  - а) диалектическое мышление, анализ и синтез, логическое мышление;
  - б) функциональная фиксированность, анализ;
  - в) стереотипное мышление, образное мышление.
  
7. Способ мышления, при котором человек ставит под сомнение поступающую информацию, собственные убеждения, называется:
  - а) клиповое мышление;
  - б) критическое мышление;
  - в) аналитическое мышление.
  
8. Какая умственная деятельность не относится к критическому мышлению?
  - а) запоминание;
  - б) понимание;
  - в) рассудительность.
  
9. В основе проблемы лежит:
  - а) противоречие между языковыми категориями;
  - б) противоречие между мыслями;
  - в) противоречие между знанием и незнанием.



10. Системный метод – это:

- а) измерение длины;
- б) формализация проблемы;
- в) математическая формула.

11. Анализ – это:

- а) метод, представляющий собой мысленное расчленение исследуемого объекта на составные элементы с целью изучения его структуры, свойств, внутренних связей, отношений;
- б) способ собрать целое из функциональных частей;
- в) практический и теоретический подход, рассматривающий любое явление как цельную систему.

12. В исследованиях продуктивного мышления есть несколько магистральных подходов, одним из которых является:

- а) так называемый системный в понимании мышления;
- б) так называемый аналитический в понимании мышления;
- в) так называемый гештальтподход в понимании мышления.

13. Управленческое мышление включает:

- а) мыслительные техники латерального мышления;
- б) базовые (универсальные) и специфические виды мышления, зависящие от решаемых задач и видов деятельности;
- в) стереотипное мышление, образное мышление.

14. «Сравнение» – это:

- а) познавательный процесс, приводящий к выделению и означиванию относительно устойчивых свойств окружающего мира;
- б) выделение каких-то предметов и их сравнение (и то и другое по разумению исследователя; сравнение) по каким-то признакам;
- в) сопоставление (того и так, как считает исследователь) всегда по каким-то признакам.

15. Эмпирическое познание – это:

- а) совокупность процессов, процедур и методов приобретения знаний о явлениях и закономерностях объективного мира;
- б) результат процесса познания действительности; знаково оформленная система идеальных образов;
- в) фактофиксирующее знание об изучаемом научном объекте.

16. Обобщением называется логическая операция:

- а) ограничения понятия широко применяется в правовой деятельности, в частности при квалификации конкретного преступления. В этом случае осуществляется последовательный переход от понятия с большим объемом к понятию с меньшим объемом;
- б) перехода от видового понятия к родовому путем исключения из содержания данного видового понятия его видообразующего признака;
- в) раскрывающая содержание понятия либо устанавливает значение термина.

17. Что такое продуктивное мышление?

- а) это такой мыслительный процесс, в результате которого появляются какие-то ценные, важные результаты. Это могут быть идеи, инновации, новое состояние или мировоззрение человека;

- б) это то, что дано в условиях задачи: какая целевая ситуация требуется в результате решения этой задачи, какие средства даны для ее решения;
- в) это то, как человек видит поставленную задачу внутри себя.

18. Способ мышления, при котором человек ставит под сомнение поступающую информацию, собственные убеждения, называется:

- а) клиповое мышление;
- б) критическое мышление;
- в) аналитическое мышление.

19. На что опирается критическое мышление определяя слабые места и устанавливая правдивости фактов и предположений?

- а) логику и причинно-следственные связи;
- б) интуицию и чутье;
- в) собственный опыт.

20. Чему способствует критическое мышление?

- а) позволяет устанавливать правдивость фактов и предположений;
- б) объективному взгляду на идеи, решения и поступки;
- в) все варианты верны.

21. Системным не является метод:

- а) анализа;
- б) абстрагирования;
- в) архивирования.

22. Существенное расхождение между желаемым и фактическим состоянием объекта управления и внешней среды – это:

- а) цель;
- б) задача;
- в) проблема.

23. Научно-исследовательская программа (в философии науки) – это:

- а) непрерывно связанная последовательность научных теорий, в которой имеется «жесткое ядро», объединяющее условно не опровергаемые, фундаментальные для данной программы фундаментальные допущения, и «предохранительный пояс», состоящий из вспомогательных гипотез, благодаря чему каждая теория, за исключением исходной, считается возникающей в результате добавления вспомогательных гипотез к предыдущим теориям;
- б) план-график научно-исследовательской работы;
- в) детальная заявка на финансирование научно-исследовательской работы.

24. Гипотеза представляет собой:

- а) форму знания, содержащую предположение, сформулированное на основе ряда фактов;
- б) знание в форме научной гипотезы;
- в) научную догадку.

25. SWOT – анализ заключается в:

- а) разделение факторов и явлений на четыре категории: сильные стороны, слабые стороны, возможности, угрозы;

- б) определении идеологии как господствующее в данной организации представление о ее предназначении;
- в) адекватном и полном понимании сильных и слабых сторон организации.

26. Метод «ПАТТЕРН» основан на:

- а) принципе деления сложной проблемы на более простые подпроблемы до тех пор, пока каждая проблема не сможет быть всесторонне и надежно количественно оценена экспертами;
- б) на систематизации энциклопедических знаний, на основе новой эмпирической информации;
- в) информации исключительно для решения военных проблем.

27. Метод «ДЕЛЬФИ» называют методом сценариев, которые ...

- а) позволяют идентифицировать возникающие возможности, позволяя лицам, принимающим решения, проверять стратегии, развивать альтернативы;
- б) предсказывать возможный ход развития событий.;
- в) выбирать варианты будущего планирования.

28. Теоретическая значимость исследования – это:

- а) выявленные в исследовании новые связи, зависимости, подходы, методики изменяют (углубляют, расширяют, доказывают несостоятельность определенных положений) бытующие в науке и практике теории, концепции, подходы;
- б) с какими результатами, где были применены рекомендации, вытекающие из исследования, какие разработаны и распространены внедренческие материалы (пособия, рекомендации, программы, методики, технологии и т.д.);
- в) впервые установленные закономерности, выявленные, полученные оригинальные данные, дано объяснение процессов или понятий.

29. Научная новизна – это:

- а) с какими результатами, где были применены рекомендации, вытекающие из исследования, какие разработаны и распространены внедренческие материалы (пособия, рекомендации, программы, методики, технологии и т.д.);
- б) выявленные в исследовании новые связи, зависимости, подходы, методики изменяют (углубляют, расширяют, доказывают несостоятельность определенных положений) бытующие в науке и практике теории, концепции, подходы;
- в) впервые установленные закономерности, выявленные, полученные оригинальные данные, дано объяснение процессов или понятий.

30. Практическая значимость – это:

- а) выявленные в исследовании новые связи, зависимости, подходы, методики изменяют (углубляют, расширяют, доказывают несостоятельность определенных положений) бытующие в науке и практике теории, концепции, подходы;
- б) впервые установленные закономерности, выявленные, полученные оригинальные данные, дано объяснение процессов или понятий;
- в) где были применены (могут быть применены) результаты исследования, какие разработаны и распространены внедренческие материалы (пособия, рекомендации, программы, методики, технологии и т.д.).

**Тестовые задания****В заданиях может быть один правильный ответ**

1. Цель проекта – это:
  - а) сформулированная проблема, с которой придется столкнуться в процессе выполнения проекта;
  - б) утверждение, формулирующее общие результаты, которых хотелось бы добиться в процессе выполнения проекта;
  - в) комплексная оценка исходных условий и конечного результата по итогам выполнения проекта.
  
2. Реализация проекта – это:
  - а) создание условий, требующихся для выполнения проекта за нормативный период;
  - б) наблюдение, регулирование и анализ прогресса проекта;
  - в) комплексное выполнение всех описанных в проекте действий, которые направлены на достижение его целей.
  
3. Проект отличается от процессной деятельности тем, что:
  - а) процессы менее продолжительные по времени, чем проекты;
  - б) для реализации одного типа процессов необходим один-два исполнителя, для реализации проекта требуется множество исполнителей;
  - в) процессы однотипны и цикличны, проект уникален по своей цели и методам реализации, а также имеет четкие сроки начала и окончания.
  
4. Что из перечисленного не является преимуществом проектной организационной структуры?
  - а) объединение людей и оборудования происходит через проекты;
  - б) командная работа и чувство сопричастности;
  - в) сокращение линий коммуникации.
  
5. Что включают в себя процессы организации и проведения контроля качества проекта?
  - а) проверку соответствия уже полученных результатов заданным требованиям;
  - б) составление перечня недоработок и отклонений;
  - в) промежуточный и итоговый контроль качества с составлением отчетов
  
6. Проверка соответствия формализованной организационной деятельности по реализации проекта принятым стандартам управления проектами – это:
  - а) мониторинг проекта;
  - б) аудит проекта;
  - в) экспертиза проекта;
  
7. Аудит проекта проводится для:
  - а) контроля исполнения корпоративных процедур управления проектом и правильности оформления документов проекта;
  - б) предоставление руководству компании оперативной интегрированной информации о реализации проекта, достаточной для принятия ключевых решений по проекту;
  - в) нет правильного варианта ответа.
  
8. Какие факторы сильнее всего влияют на реализацию проекта?
  - а) экономические и социальные;

- б) экономические и организационные;
- в) экономические и правовые.

9. Какое из определений термина "Команда проекта" верно?:

- а) руководители проекта со стороны Заказчика и Исполнителя;
- б) временно рабочая группа, выполняющая работы по проекту и ответственная перед руководителем проекта за их выполнение;
- в) физические и/или юридические лица, которые непосредственно вовлечены в реализацию проекта.

10. Укажите, что относится к понятию "коммуникации в проекте"?

- а) телефонные звонки исполнителю проекта, совещание, разговоры с заказчиком;
- б) сайт компании заказчика;
- в) все перечисленные варианты являются верными.

11. Участники проекта – это:

- а) потребители, для которых предназначался реализуемый проект;
- б) заказчики, инвесторы, менеджер проекта и его команда;
- в) физические и юридические лица, непосредственно задействованные в проекте или чьи интересы могут быть затронуты в ходе выполнения проекта.

12. Инициация проекта является стадией в процессе управления проектом, по итогам которой:

- а) объявляется окончание выполнения проекта;
- б) санкционируется начало проекта;
- в) утверждается укрупненный проектный план.

13. Что такое предметная область проекта?

- а) объемы проектных работ и их содержание, совокупность товаров и услуг, производство (выполнение) которых необходимо обеспечить как результат выполнения проекта;
- б) направления и принципы реализации проекта;
- в) причины, по которым был создан проект.

14. Для чего предназначен метод критического пути?

- а) для определения сроков выполнения некоторых процессов проекта;
- б) для определения возможных рисков;
- в) для оптимизации в сторону сокращения сроков реализации проекта.

15. Структурная декомпозиция проекта – это:

- а) наглядное изображение в виде графиков и схем всей иерархической структуры работ проекта;
- б) структура организации и делегирования полномочий команды, реализующей проект;
- в) график поступления и расходования необходимых для реализации проекта ресурсов.

16. Выберите, что из перечисленного входит в план коммуникаций?

- а) распределение ответственности участников за задачи проекта;
- б) план работ по проекту;
- в) перечень информационных каналов взаимодействия участников, перечень регулярных совещаний.

17. Как называется временной промежуток между началом реализации и окончанием проекта?

- а) стадия проекта;
- б) жизненный цикл проекта;
- в) результат проекта.

18. Выберите правильную последовательность реализации фаз жизненного цикла проекта:

- а) инициация, планирование, исполнение, контроль, завершение;
- б) планирование, инициация, контроль, исполнение, завершение;
- в) инициация, исполнение, контроль, планирование, завершение.

19. Единый, последовательный и согласованный документ, включающий результаты планирования всех функций управления проектом и являющийся основой для выполнения и контроля проекта – это:

- а) аудит проекта;
- б) мониторинг проекта;
- в) план проекта.

20. Инновационные проекты отличаются:

- а) высокой степенью неопределенности и рисков;
- б) целью проекта является получение прибыли на вложенные средства;
- в) необходимостью использовать функциональные организационные структуры.

21. Ключевое преимущество управления проектами:

- а) возможность с помощью инструментов планирования смоделировать детально и формализовать реализацию проекта;
- б) экономия времени и ресурсов на реализацию проекта за счет применения;
- в) формирование эффективной команды по реализации поставленной цели.

22. Стратегия проекта – это:

- а) желаемый результат деятельности, достигаемый в итоге успешного осуществления проекта в заданных условиях его выполнения;
- б) направления и основные принципы осуществления проекта;
- в) получение прибыли.

23. Основной результат стадии разработки проекта:

- а) сводный план осуществления проекта;
- б) концепция проекта;
- в) достижение цели и получение ожидаемого результата проекта.

24. Состояния, которые проходит проект в процессе своей реализации – это:

- а) этапы;
- б) стадии;
- в) фазы.

25. Как называется временное добровольное объединение участников проекта, основанное на взаимном соглашении и направленное на осуществление прибыльного, но капиталоемкого проекта?

- а) консолидация;
- б) консорциум;
- в) интеграция.

26. Завершающая фаза жизненного цикла проекта состоит из приемочных испытаний и ...:

- а) контрольных исправлений;
- б) опытной эксплуатации;
- в) модернизации.

27. Независимая оценка управленческих компетенций каждого сотрудника – это:

- а) аудит команды;
- б) аудит проекта;
- г) аудит процессов управления.

28. Инструмент, позволяющий визуализировать и управлять проектами, структурировать их выполнение и видеть общую картину задач, как личных, так и организации – это:

- а) закон Парето;
- б) SWOT-анализ;
- в) диаграмма Ганта.

29. Постоянное наблюдение за процессом управления проектом, информационное обслуживание управления проектом с целью выявления его соответствия желаемому результату или первоначальным предположениям – наблюдение, оценка и прогноз состояния проекта – это соответствует:

- а) аудиту проекта;
- б) мониторингу проекта;
- в) управление рисками проекта.

30. Основные события проекта, контрольные даты получения результатов – это:

- а) вехи проекта;
- б) миссия проекта;
- в) цикл проекта.

<b>УК-3</b>	<b><i>Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели</i></b>
-------------	--

### Тестовые задания

**В заданиях может быть один правильный ответ**

1. Генератор в ролевом распределении в команде – это:
  - а) член команды прагматичного и практичного склада мышления с навыками планирования и организации практической деятельности;
  - б) член команды с наиболее раскрепощенным образным складом мышления с высокой образовательной подготовкой и широким кругозором с хорошо развитым творческим мышлением;
  - в) член команды со склонностью и опытом системного анализа широкого видения, который умеет придать идее законченный вид, сделать ее понятной и привлекательной не только для автора и ее соратников и для обычных людей.
  
2. Лидер должен обладать следующими основными чертами:
  - а) способность определить место себя и принять корректирующие меры;
  - б) умение решать личностные конфликты, которые возникают при волевых решениях;
  - в) умение общаться с людьми, способность распознавать потенциал каждого человека и заинтересовывать его в полном использовании этого потенциала.
  
3. Команда – это:
  - а) группа сотрудников, стремящихся к достижению целей компании;
  - б) небольшая группа сотрудников, стремящихся к достижению общей цели;
  - в) группа сотрудников, имеющих общие интересы.
  
4. Концептуализатором в ролевом распределении в команде является:
  - а) член команды прагматичного и практичного склада мышления с навыками планирования и организации практической деятельности;
  - б) член команды со склонностью и опытом системного анализа широкого видения, который умеет придать идее законченный вид, сделать ее понятной и привлекательной не только для автора и ее соратников и для обычных людей;
  - в) член команды, обладающий навыками выделения критериальных признаков и проведения сопоставительных оценок в различных сценариях действий.
  
5. Реализатор в ролевом распределении в команде это:
  - а) член команды прагматичного и практичного склада мышления с навыками планирования и организации практической деятельности;
  - б) член команды с наиболее раскрепощенным образным складом мышления с высокой образовательной подготовкой и широким кругозором с хорошо развитым творческим мышлением;
  - в) член команды, обладающий навыками выделения критериальных признаков и проведения сопоставительных оценок в различных сценариях действий.
  
6. Роль критика в различных классификация ролевого поведения схожа с ролью:
  - а) организатора;
  - б) скептика;
  - в) члена команды.



7. Система управления, реализуемая посредством создания и функционирования рабочих групп или управленческих команд, основанная на процессе делегирования полномочий – это:

- а) командные отношения;
- б) управленческая команда;
- в) командный менеджмент.

8. В каких случаях члены команды обращаются к качественным методам прогнозирования:

- а) нехватка информации, получаемой количественными методами прогнозирования;
- б) отсутствие возможности получить информацию другими методами;
- в) при отсутствии достаточных средств на проведение прогнозов.

9. Развитие группы из формальной структуры, утвержденной руководством, в рабочую группу с субкультурой «команда» – это:

- а) командные отношения;
- б) командный менеджмент;
- в) командообразование.

10. Метод, который позволяет оценить работу команды, определить отклонения от запланированного уровня, установить их причины и выявить резервы:

- а) графический метод;
- б) индексный метод;
- в) метод сравнений.

11. Устойчивая система способов, методов и форм воздействия руководителя, создающая своеобразный почерк управленческого поведения – это:

- а) метод управления;
- б) стиль управления;
- в) способ управления.

12. При таком стиле управления командой решения навязываются подчиненными руководителю:

- а) авторитарный стиль;
- б) демократический стиль;
- в) либеральный стиль.

13. Планирование действий в команде – это:

- а) оценка затрат времени для каждой операции;
- б) создание следующего звена между постановкой цели и программой ее реализации;
- в) уточнение ролей, взаимоотношений для каждого вида деятельности.

14. Преимуществом принятия коллективного (командного) решения является:

- а) большие затраты времени;
- б) возможность каждого члена группы высказать свое мнение и обосновать его;
- в) принятие решения единолично.

15. Тактика работы команды – это:

- а) долгосрочная стратегия;
- б) краткосрочные действия, средство реализации стратегии;
- в) оперативная стратегия.

16. Объединение специалистов, имеющих высокий уровень взаимосвязи, ярко выраженное стремление к достижению общей цели при максимальной самореализации и возможности индивидуального роста – это:

- а) коллектив;
- б) группа;
- в) управленческая команда.

17. Кадровый резерв – это:

- а) специалисты, оказывающие консультационные услуги по вопросам работы с кадрами;
- б) группа работников: потенциально способных к определенной профессиональной деятельности; отвечающих требованиям, предъявляемым должностью; подвергшихся отбору и прошедших систематическую целевую квалификационную подготовку;
- в) руководители и специалисты, владеющие современными формами и методами работы.

18. Фасилитация – это:

- а) набор инструментов и практик, которые позволяют эффективно организовать групповое обсуждение, коммуникацию;
- б) метод прогнозирования и постановки целей;
- в) набор инструментов для оценки, обучения и развития персонала.

19. Обмен содержащими информацию знаками в команде без использования слов представляет собой:

- а) обмен вербальными символами;
- б) обмен невербальной информацией;
- в) помехи обратной связи.

20. В соответствии с классификацией ролей Мередита Белбина, динамичный человек, стимулирующий других и не теряющий самообладания в напряженной обстановке – это:

- а) мотиватор;
- б) исполнитель;
- в) генератор идей.

21. Какой подход к разрешению конфликтов необходимо использовать в тех случаях, когда необходимы незамедлительные действия?

- а) сотрудничество;
- б) компромисс;
- в) уклонение.

22. Реакция получателя, показывающая, понятна или непонятна переданная в команде информация, обозначает:

- а) неумение слушать;
- б) обратную связь;
- в) передачу сообщения.

23. Свойство систем, которое отражает способ взаимодействия между системой и ее внешней средой, между структурными элементами внутри системы:

- а) иерархичность;
- б) коммуникативность;
- в) реагирование на ситуацию.

24. Обмен информацией в команде можно улучшить:

- а) распространением слухов;
- б) регулируя информационные потоки;
- в) созданием информационных перегрузок.

25. Групповая динамика – это:

- а) изменения, происходящие в коллективах, осуществляя которые работники вступают в непосредственные отношения;
- б) передвижения персонала внутри группы;
- в) совокупность процессов и явлений, характеризующих цикл жизнедеятельности группы.

26. На решение каких задач НЕ направлены действия, связанные с развитием командного духа:

- а) делегирование полномочий;
- б) повышение лояльности персонала к организации;
- в) усиление неформального авторитета руководителей.

27. Какая из личных черт руководителя имеет максимальную значимость при назначении на ответственный руководящий пост в большом коллективе?

- а) авторитарные наклонности;
- б) профессиональные достижения;
- в) уровень образования.

28. Мотивация в команде – это:

- а) правила, способствующие повышению эффективности труда;
- б) процесс побуждения к деятельности для достижения цели;
- в) совокупность ведущих мотивов.

29. Лидерство в команде – это:

- а) возможность целенаправленно оказывать влияние на потребителей продукции организации;
- б) искусство влиять на людей с тем, чтобы они по доброй воле стремились к достижению целей, которые не являются их личными целями;
- в) искусство принимать управленческие решения.

30. Добровольное подчинение как одна из основ власти в команде возникает по причине:

- а) владения информацией;
- б) личной харизмы;
- в) ненависти.

**Тестовые задания****В заданиях может быть один правильный ответ**

1. The economy is in a bit of a \_\_\_\_\_. = The economy is not doing too well.
  - a) downturn
  - b) downgrade
  - c) down time
  
2. The United States economy is going through a serious \_\_\_\_\_ right now.
  - a) concern
  - b) crisis
  - c) crease
  
3. All the leading economic \_\_\_\_\_ (= indexes, signs) point to a further decline in the economy.
  - a) index fingers
  - b) insights
  - c) indicators
  
4. The market has been \_\_\_\_\_. = It has been difficult to predict what the market would do.
  - a) uncompromising
  - b) uncouth
  - c) unpredictable
  
5. Everyone seems to think that the economy will worsen before it \_\_\_\_\_.
  - a) gets worse
  - b) goes up
  - c) improves
  
6. We're writing you in \_\_\_\_\_ to (= about) the email we received on...
  - a) regards
  - b) regarding
  - c) view
  
7. I received your email, in which you \_\_\_\_\_ (= described in detail) your plan to launch the product by next March.
  - a) dated
  - b) mentioned
  - c) outlined
  
8. We usually \_\_\_\_\_ (= communicate with) clients directly.
  - a) deal with
  - b) delve into
  - c) dole out
  
9. I believe we should take a different \_\_\_\_\_. = I think we should do something different.

- a) action item
  - b) course of action
  - c) action plan
10. We \_\_\_\_\_ that the merchandise will be delivered in 2 business days. = We promise that you will receive the merchandise in 2 business days.
- a) warrantee
  - b) guarantee
  - c) warrant
11. If you require more information, please don't \_\_\_\_\_ to contact me.
- a) stop
  - b) hesitate
  - c) cut short
12. Hopefully we'll be able to \_\_\_\_\_ (= clear up/come to a decision about) this issue in the upcoming week.
- a) resolve
  - b) resize
  - c) reciprocate
13. Many social networking sites like Facebook, Twitter, etc. help people \_\_\_\_\_ together (= get connected, become part of the same group) online.
- a) bend
  - b) band
  - c) bond
14. The site now allows you to save \_\_\_\_\_ (= more than one) maps.
- a) multiple
  - b) massive
  - c) multiplied
15. The account has been \_\_\_\_\_. = The account is currently not active.
- a) disassembled
  - b) dismissed
  - c) deactivated
16. I'm going to \_\_\_\_\_ (= send) your email to my supervisor.
- a) upfront/up-front
  - b) click
  - c) forward
17. Could you tell me more about the steps \_\_\_\_\_ in this process? (= steps that make up this process)
- a) involved
  - b) interested
  - c) unveiled
18. A company's \_\_\_\_\_ is the supply of goods it has for sale.
- a) inventory
  - b) invention
  - c) inversion

19. We have to examine the \_\_\_\_\_ (race, age, income, etc.) of our customer base.
- democracy
  - demographics
  - demonstrations
20. We \_\_\_\_\_ (= finished) this contract last month.
- completed
  - complicated
  - complimented
21. It's \_\_\_\_\_ that you'll get rejected. = You probably will not get rejected.
- unlikely
  - unlike
  - unliked
22. We haven't been very \_\_\_\_\_ in promoting our products. (= we haven't been promoting our products too much)
- action
  - acting
  - active
23. Job opportunities are sometimes referred to as "job \_\_\_\_\_."
- prospects
  - offers
  - training
24. Our factory is inspected on a \_\_\_\_\_. (= regularly)
- regular basis
  - scheduled visit
  - time to time
25. Our organization is one of the main \_\_\_\_\_ in the water initiative program. (= an integral part of the program)
- holders
  - takers
  - stakeholders
26. He makes \_\_\_\_\_.
- an excellent point
  - excellent point
  - an excellent idea
27. I agree with you \_\_\_\_\_.
- up to your point
  - up to a point
  - up to a moment
28. Not many people use this product. = The \_\_\_\_\_ for this product is weak.
- request
  - use
  - demand

29. When you're "bouncing ideas off each other", you're \_\_\_\_\_.
- a) exchanging ideas
  - b) agreeing with someone else's idea
  - c) playing basketball
30. What's "voice mail"?
- a) A messaging service that allows you to leave messages when you call someone
  - b) A voice attachment on an email
  - c) A package with a CD

**Тестовые задания****В заданиях может быть один правильный ответ**

1. Под межкультурной коммуникацией понимается общение языковых личностей, принадлежащих к различным:
  - а) лингвокультурным сообществам;
  - б) социальным сообществам;
  - в) профессиональным сообществам.
  
2. Процесс, в ходе которого этносы или отделившиеся от них небольшие группы, оказавшись в неэтнической среде, воспринимают язык и культуру другого этноса, постепенно сливаются и причисляют себя к нему:
  - а) консолидация межэтническая;
  - б) фиксация этногенетическая;
  - в) ассимиляция этническая.
  
3. Процесс приобретения одним народом тех или иных форм культуры другого народа, происходящий в результате их общения – это ...:
  - а) аккультурация;
  - б) аккомодация;
  - в) ассимиляция.
  
4. Процесс, связанный с ослаблением значимости высоких сфер культуры, ее примитивизацией, ростом прагматической направленности общественного сознания, то есть с набором фактов, вызванных стандартизацией жизни в условиях массового общества:
  - а) культурное изменение;
  - б) культурная деградация;
  - в) культурный упадок.
  
5. Коммуникация как связь и общение между представителями различных культур народов мира, что предполагает как непосредственные контакты между людьми и их общностями, так и опосредованные формы коммуникации (язык, речь, письменность, электронную коммуникацию и так далее) – это:
  - а) межкультурное взаимодействие;
  - б) цивилизация;
  - в) аккомодация.
  
6. Официальными языками Международного Суда ООН являются:
  - а) английский и немецкий,
  - б) английский и китайский,
  - в) английский и французский.
  
7. Процесс передачи информации – идей, представлений, мнений, оценок, знаний, чувств и т.п. – от индивида к индивиду, от группы к группе ...:
  - а) глобализация;
  - б) культурная коммуникация;
  - в) модернизация.
  
8. Какое из перечисленных прав можно отнести к духовно-культурным:



- а) право на жизнь;
- б) право на частную собственность;
- в) право на образование.

9. Термин, обозначающий стихийное распространение культуры в социальном и географическом пространстве посредством взаимопроникновения культурных черт разных сообществ:

- а) диффузия;
- б) ассимиляция;
- в) модернизация.

10. Согласно Конституции РФ 1993 г. Россия:

- а) православное государство;
- б) светское государство;
- в) атеистическое государство.

11. Установление преимуществ, ограничений или иных форм дискриминации в зависимости от отношения к религии:

- а) не допускается;
- б) допускается в трудовых отношениях;
- в) допускается в гражданских отношениях.

12. Кто обязан сообщать о своем отношении к религии?

- а) иностранные граждане, которых принимают на работу;
- б) государственные служащие;
- в) никто не обязан.

13. Что означает «светское государство»?

- а) вся полнота власти принадлежит политической элите;
- б) никакая религия не может устанавливаться в качестве государственной или обязательной. Религиозные объединения отделены от государства и равны перед законом;
- в) определенная религия может устанавливаться в качестве государственной или обязательной. Соответствующие религиозные объединения обладают некими законодательными преимуществами.

14. Ситуация, когда одна культурная группа уничтожает членов другой. В оправдание обычно выдвигается тезис о неполноценности группы, подвергающейся уничтожению:

- а) ассимиляция;
- б) геноцид;
- в) девальвация культуры.

15. Терпимое отношение к иному мировоззрению, образу жизни, поведению и обычаям – это:

- а) равнодушие;
- б) толерантность;
- в) резистентность.

16. Может ли деятельность органов государственной власти и органов местного самоуправления сопровождаться публичными религиозными обрядами и церемониями.

- а) только православными обрядами;
- б) православными и мусульманскими обрядами;
- в) нет, это запрещено законодательством.

17. Процесс, сопровождающийся резким ослаблением традиционных связей между важнейшими элементами и институтами культуры, что нередко приводит к распаду системы:

- а) культурное изменение;
- б) культурный обвал;
- в) культурный кризис.

18. Кто регистрирует религиозные организации в РФ?

- а) Министерство юстиции РФ;
- б) Президент РФ;
- в) Министерство иностранных дел РФ.

19. Процесс углубления культурного взаимодействия и взаимовлияния между государствами, национально-культурными группами и историко-культурными областями это ...:

- а) этническая интеграция;
- б) культурная интеграция;
- в) социальная интеграция.

20. Преобразование культуры, обретение новой целостности в условиях вторжения в нее существенных новшеств:

- а) интеграция;
- б) трансформация;
- в) эрозия.

21. Женщине, принимающей участие в деловых переговорах с представителями мусульманской религии надлежит:

- а) подчеркивать свою национально-культурную автономию и вести себя максимально раскованно;
- б) выбрать одежду, элементы которой максимально закрывают тело, вести себя сдержанно;
- в) отказаться от рукопожатий.

22. При деловых переговорах с арабами:

- а) нельзя отказываться от кофе, этим можно нанести личную обиду;
- б) можно на ходу обсуждать условия, так как арабы любят спешку;
- в) следует поинтересоваться о здоровье жены/мужа.

23. В принятии решений граждане Китая:

- а) отдают предпочтение не тактике убеждения, а умению собеседника внимательно выслушать;
- б) неприятие споров, руководство нормами этики (например, Лао-цзы)
- в) оба варианта верны.

24. При общении с гражданами Германии большое внимание уделяется:

- а) своевременности всех процессов;
- б) акцент на статусе: ученом звании, должности, возрасту и опыту (например, к женщинам, начиная с 20 лет, надлежит обращаться с приставкой «фрау»);
- в) оба варианта верны.

25. Граждане Германии четко разделяют рабочее время от внерабочего, это означает:

- а) если пригласили на семейный завтрак – рабочие вопросы обсуждать неприлично;
- б) если пригласили на семейный завтрак – нежно уточнить, когда можно перейти к обсуждению работы;
- в) если пригласили на семейный завтрак – отказаться.

26. Сложившаяся анонимно, в результате накопленного опыта, система норм, представлений, правил и образцов, которой руководствуется в своём поведении довольно обширная и стабильная группа людей – это:

- а) корпоративная норма;
- б) религиозная норма;
- в) традиция.

27. Потеря первичной культурной идентичности и отсутствие идентификации с новой культурой – это:

- а) интеграция;
- б) маргинализация;
- в) сепарация.

28. В рамках делового общения французы:

- а) не приемлют активного отстаивания позиций партнера, но продолжают общение;
- б) ценят способность отстаивать свои позиции;
- в) при активном отстаивании своей позиции прекратят любые деловые контакты.

29. Идентификация личности как члена социальной группы, обладающей определенной профессией, экономическим или социальным статусом – это:

- а) национальная идентичность;
- б) классовая идентичность;
- в) этническая идентичность.

30. Человек полностью включается в новую культуру, теряя при этом связь со своей культурой, отказываясь от нее. Такой феномен принято называть:

- а) ассимиляция;
- б) сепарация;
- в) интеграция.

<b>УК-6</b>	<b>Способен определять и реализовать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки</b>
-------------	--

### Тестовые задания

**В заданиях может быть один правильный ответ**

1. О чем говорит принцип Парето 80/20 в отношении времени?
  - а) 20% времени необходимо тратить на отдых;
  - б) 20% временных затрат приносят 80% результата;
  - в) планировать стоит только 80% времени.
  
2. Матрица Эйзенхауэра позволяет расставить приоритеты, оценив все задачи по двум критериям:
  - а) срочность и регулярность;
  - б) гибкость и жесткость;
  - в) важность и срочность.
  
3. К какому квадранту согласно матрице Д. Эйзенхауэра относятся неважные, но срочные?
  - а) квадрат А;
  - б) квадрат В;
  - в) квадрат С.
  
4. К какому квадранту согласно матрице Д. Эйзенхауэра относятся важные и срочные?
  - а) квадрат D;
  - б) квадрат С;
  - в) квадрат А.
  
5. Что означает зона «Арена» в окне Джохари?
  - а) что знают другие и сам человек о себе;
  - б) что не знают другие и сам человек о себе;
  - в) что знают другие, но сам человек не знает о себе.
  
6. Что означает «Слепое пятно» в окне Джохари?
  - а) что знают другие и сам человек о себе;
  - б) что не знают другие и сам человек о себе;
  - в) что знают другие, но сам человек не знает о себе.
  
7. Если человек считает себя психологически здоровой личностью, то это можно отнести к:
  - а) частной самооценке;
  - б) общей самооценке;
  - в) частной и общей самооценкам.
  
8. Что отражает регуляторная функция самооценки?
  - а) степень удовлетворенности или неудовлетворенности собой, уровень самоуважения;
  - б) независимость личности, формирование собственного мнения;
  - в) нет правильного варианта ответа.
  
9. Какой из признаков относится к завышенной самооценке?
  - а) неумение принимать положительные отзывы;
  - б) вера человека в то, что другие лучше него;

- в) вера человека в то, что он не может потерпеть неудачу.
10. Какой из признаков относится к заниженной самооценке?
- а) сосредоточение на том, чтобы всегда быть правым;
  - б) проблемы с тем, чтобы сказать «нет» и установить личные границы;
  - в) сильная переоценка своих навыков и способностей.
11. Что значит буква В в системе личной эффективности В-Alert?
- а) планирование;
  - б) действие;
  - в) размышление.
12. Что значит буква А в системе личной эффективности В-Alert?
- а) планирование;
  - б) действие;
  - в) размышление.
13. В контекстном планировании задачи, для которых время исполнения известно заранее, называются:
- а) бюджетруемыми;
  - б) жесткими;
  - в) приоритетными.
14. Что означает принять решение, оценив по определенным критериям, какие из поставленных задач и дел имеют первостепенное значение, какие – второстепенное?
- а) расставить приоритеты;
  - б) направления и принципы реализации проекта; распределить ресурсы;
  - в) расставить контексты в хронологическом порядке.
15. Как называется подход, при котором человек действует вопреки внешним обстоятельствам, активно влияет на свою жизнь?
- а) приоритизированным;
  - б) мотивационным;
  - в) проактивным.
16. Неэффективно организованные процессы деятельности, ведущие к потерям времени, называются ...
- а) расхитителями собственности;
  - б) растратчиками финансового капитала;
  - в) поглотителями времени.
17. ... - это технология, позволяющая использовать невосполнимое время жизни в соответствии со своими личными и бизнес-целями, и ценностями.
- а) Менеджмент;
  - б) Научная организация труда;
  - в) Тайм-менеджмент.
18. ... - это учет расходов личного времени путем простой письменной фиксации.
- а) Планирование;
  - б) Бюджетирование;
  - в) Хронометраж.
19. ..— значит, принять решение, оценив по определенным критериям, какие из

поставленных задач и дел имеют первостепенное значение, какие - второстепенное.

- а) Распределить ресурсы;
- б) Осуществить контекстное планирование;
- в) Расставить приоритеты.

20. Источниками самообразования личности являются: (выберите верные варианты ответа)

- а) опыт;
- б) книги, периодическая печать, СМИ, Интернет;
- в) знания родителей.

21. Назовите, какие, по вашему мнению, характеристики свойственны компетентной личности:

- а) способность к риску;
- б) независимость;
- в) способность принимать решения.

22. Сформулируйте определение понятия «конкурентоспособная» личность, используя следующие характеристики:

- а) независимость;
- б) способность к непрерывному саморазвитию и профессиональному росту;
- в) стремление к высокому качеству конечного продукта.

23. Назовите отличительные признаки развитой личности:

- а) уважение к разумной власти и достойным авторитетам;
- б) своя система ценностей, наличие жизненного опыта, который включает в себя как настоящий успех, так и серьезные утраты;
- в) смелость в притязаниях и реалистичность в постановке жизненных задач.

24. Что обозначает слово «Карьера»?

- а) продвижение в сфере профессиональной деятельности;
- б) погоня за успехом;
- в) стремление к успеху.

25. Установите соответствие между типом карьеры по динамичности продвижения личности в профессиональной деятельности и его характеристикой:

Тип карьеры	Характеристика типа
1. Стабильный	А. Энтузиастичная трудовая деятельность и быстрое продвижение по карьерной лестнице в какой-либо профессиональной сфере и смена сферы деятельности через 5-7 лет, где развитие карьеры повторяется
2. Спиральная конфигурация	В. Поступательный подъем по служебной лестнице на протяжении всей трудовой деятельности в одной профессиональной сфере.
3. Кратковременная карьера	С. После достижения человеком определенного уровня на карьерной лестнице обнаруживается предел его возможностей, и карьерный рост прекращается.

26. Как называется представление человека о важности своей личности, деятельности среди других людей и оценивание себя и собственных качеств и чувств, достоинств и недостатков?

- а) самооценка;
- б) оценка личности;

в) оценка других людей.

27. Искажённое представление человека о собственных возможностях, переоценивание собственных сил и значимости это:

- а) заниженная самооценка;
- б) завышенная самооценка;
- в) адекватная самооценка.

28. Способ мышления, при котором человек ставит под сомнение поступающую информацию, собственные убеждения, называется:

- а) клиповое мышление;
- б) критическое мышление;
- в) аналитическое мышление.

29. На что опирается критическое мышление определяя слабые места и устанавливая правдивости фактов и предположений?

- а) логику и причинно-следственные связи;
- б) интуицию и чутьё;
- в) собственный опыт.

30. Эффективное решение проблемы - это:

- а) решение, которое достигается экономически выгодными ресурсами;
- б) решение, которое достигается проблемными ресурсами;
- в) решение, которое достигается «само по себе», только за счёт уже имеющихся ресурсов.

## ***ОБЩЕПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ***



<b>ОПК-1</b>	<b>Способен применять при решении профессиональных задач знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной, управленческой, социологической, психологической теорий и права, обобщать и критически оценивать существующие передовые практики и результаты научных исследований по управлению персоналом и в смежных областях</b>
--------------	--

### Тестовые задания

**В заданиях может быть один правильный ответ**

1. Кто сформулировал и разработал 14 основных принципов управления?
  - а) Ф. Тейлор;
  - б) А. Файоль;
  - в) Г. Форд.
  
2. К какой научной теории можно отнести работы Э.Мейо?
  - а) в классической теории;
  - б) к теории человеческого капитала;
  - в) к теории человеческих отношений.
  
3. Иерархическое представление о потребностях человека - это ...
  - а) пирамида Маслоу;
  - б) матрица БКГ;
  - в) матрица SWOT – анализа.
  
4. Какая организационная структура в наибольшей степени подходит для управления персоналом современной IT – компании?
  - а) линейная;
  - б) проектная;
  - в) функциональная.
  
5. Кто разработал систему ТРИЗ?
  - а) Г. Альтшуллер;
  - б) И.Шумпетер;
  - в) К. Шваб.
  
6. Укажите важнейший нормативно-правовой акт, регулирующий трудовые отношения в Российской Федерации:
  - а) Конституция РФ;
  - б) Трудовой кодекс РФ;
  - в) Гражданский кодекс РФ.
  
7. Какой из указанных актов относится к локальным нормативным актам, содержащим нормы трудового права?
  - а) Трудовой кодекс;
  - б) трудовой договор;
  - в) правила внутреннего трудового распорядка.
  
8. Работа М. Вебера "Протестантская этика и дух капитализма" - это пример ... исследования
  - а) теоретического;

- б) лабораторного;
- в) полевого.

9. Материальное производство как фактор, определяющий сущность и развитие человеческой деятельности, был выделен в работах:

- а) Бурдьё;
- б) Вебера;
- в) Маркса.

10. Научное утверждение, истина которого неочевидна, требует проверки - это ...

- а) объект исследования;
- б) предмет исследования;
- в) гипотеза исследования.

11. Логико-методологическая процедура, посредством которой осуществляется переход от общего к частному в процессе рассуждения - это ...

- а) дедукция;
- б) индукция;
- в) анализ.

12. Какой центр обобщает информацию по общественным наукам?

- а) ИНИОН;
- б) РГБ;
- в) ВНИИТИ.

13. Анализ формы и содержания текстов и информационных источников: их обработка, оценка и интерпретация – это ...

- а) статистический анализ;
- б) регрессионный анализ;
- в) контент - анализ.

14. Упорядоченное исследование темы в науке, охватывающее историю проблемы от ее постановки до современного этапа - это ...

- а) тематический обзор;
- б) проблемный обзор;
- в) хронологический обзор.

15. Статья, которая посвящена политической или общественной теме - это

- а) обзорная статья;
- б) аналитическая статья;
- в) публицистическая статья.

16. Статистические данные о состоянии рынка труда формирует:

- а) Правительство РФ;
- б) Федеральная служба государственной статистики;
- в) Федеральная налоговая служба.

17. Документ, который содержит систематизированные данные о научно-исследовательской работе, описывает состояние научно-технической проблемы, процесс, результаты исследования – это ...

- а) выпускная квалификационная работа;
- б) магистерская диссертация;

в) отчет о НИР.

18. Науки о людях, сообществах людей, их индивидуальном и коллективном поведении относятся к группе:

- а) естественных наук;
- б) технических наук;
- в) социальных наук.

19. Систематические объяснения явления или поведения – это ...

- а) теории;
- б) гипотезы;
- в) законы.

20. Что означает критерий фальсифицируемости?

- а) научное исследование не должно содержать непроверенных и искаженных фактов;
- б) существует возможность экспериментального или иного опровержения теории;
- в) исследование защищено от подделки и незаконного тиражирования.

21. Способ получения знаний посредством прямого и косвенного наблюдения или опыта - это ...

- а) теоретическое исследование;
- б) эмпирическое исследование;
- в) фундаментальное исследование.

22. Упрощённый объект, сохраняющий лишь важнейшие свойства настоящего существующего объекта или системы, и предназначенный для их изучения - это ...

- а) феномен;
- б) концепт;
- в) модель.

23. Взаимосвязь двух или нескольких величин, при которой изменения одной или нескольких из них приводят к изменению другой или других – это ...

- а) диффузия;
- б) корреляция;
- в) анализ.

24. Какие исследования направлены на выявление базовых закономерностей, формирование новых теорий в сфере управления персоналом?

- а) фундаментальные исследования;
- б) прикладные исследования;
- в) эмпирические исследования.

25. На какие данные в основном опираются кабинетные исследования в сфере управления персоналом?

- а) на первичные данные;
- б) на вторичные данные;
- в) на статистические данные.

26. Главная заслуга Ф.Тейлора состоит в том, что он:

а) разработал положение, характеризующее предприятие как социальную систему, состоящую из неформальных групп, регулирующих человеческое поведение;

б) разработал методологические основы нормирования труда, стандартизировал рабочие операции, внедрил в практику научные подходы подбора, расстановки рабочих и стимулирования труда;

в) сформулировал принципы, в соответствии с которыми следует отбирать людей на руководящие должности.

27. К процессуальной теории мотивации относится:

а) теория потребностей;

б) теория мотивация Ф.Герцберга;

в) теория справедливости.

28. Основателем современного рационального менеджмента принято считать:

а) Ф. Тейлора;

б) П. Друкера;

в) Г. Форда.

29. В результате вертикального разделения управленческого труда в системе управления появляются:

а) функциональные руководители;

б) линейные руководители;

в) штабные подразделения.

30. Какое из высказываний наиболее точно отражает ситуационный подход к управлению?

а) универсального метода управления не существует, так как все меняется: среда, организация, задачи управления;

б) любая управленческая задача может быть формализована и представлена в виде модели, она и помогает управлять правильно;

в) управленческий процесс состоит из ряда последовательных ситуаций.

<b>ОПК-2</b>	<b><i>Способен применять комплексный подход к сбору данных, продвинутые методы их обработки и анализа при решении управленческих и исследовательских задач</i></b>
--------------	--

### Тестовые задания

**В заданиях может быть один правильный ответ**

1. Под эффектом совместной деятельности персонала следует понимать:
  - а) степень реализации организационной цели;
  - б) уровень эффективности труда;
  - в) материальное и духовное удовлетворение, которое испытывают сотрудники от того, что они состоят в этой организационной структуре.
  
2. Оценка эффективности деятельности подразделений управления персоналом - это системный процесс, направленный на:
  - а) соизмерение затрат и результатов, связанных с деятельностью кадровых служб;
  - б) соотношение результатов деятельности кадровых служб с итогами деятельности кадровых служб других организаций;
  - в) соотношение результатов деятельности кадровых служб с итогами деятельности других подразделений.
  
3. Трудоемкость продукции отражает:
  - а) производство продукции на одного работающего;
  - б) затраты труда на выполнение единицы определенного вида работ;
  - в) прямые затраты труда на производство конкретного изделия.
  
4. Уровень социального развития предприятия не отражают следующие группы показателей:
  - а) квалификации кадров;
  - б) численность сотрудников;
  - в) производительности труда.
  
5. Использование трудовых ресурсов и фонда оплаты труда признается эффективным, если:
  - а) индекс роста средней заработной платы опережает индекс роста годовой выработки одного работника;
  - б) индекс роста годовой выработки одного работника опережает индекс роста средней заработной платы;
  - в) темпы роста оплаты труда опережают темпы роста его производительности.
  
6. Для анализа качественного состава трудовых ресурсов предприятия не используется группировка персонала по:
  - а) возрасту;
  - б) образованию;
  - в) занимаемым должностям.
  
7. Рост среднегодовой выработки 1 рабочего может происходить:
  - а) за счет снижения трудоемкости выпускаемой продукции;
  - б) за счет повышения квалификации кадров;
  - в) за счет всех трех факторов.
  
8. Качественные факторы, влияющие на объем продукции:
  - а) численность рабочих;

- б) выработка годовая;
- в) удельный вес рабочих в численности ППП.

9. Какой вид модели применяется при анализе уровня использования трудовых ресурсов предприятия

- а) мультипликативная;
- б) аддитивная;
- в) кратная.

10. Показатель, который анализируют при оценке эффективности использования труда:

- а) сменность;
- б) выработка продукции одним работником за период;
- в) выработка продукции одним рабочим за период.

11. I этап методики экономического анализа:

- а) обработка информации;
- б) сбор информации;
- в) определение объекта и целей анализа.

12. К основной задаче анализа трудовых ресурсов и эффективности их использования относятся:

- а) оценка обеспеченности организации рабочей силой;
- б) анализ движения трудовых ресурсов;
- в) изучение эффективности использования трудовых ресурсов.

13. Что понимают под эффективностью производства?

- а) прибыльность предприятия;
- б) рентабельность продукции;
- в) соотношение результата и затрат.

14. Показатели издержек на содержание персонала являются:

- а) доля издержек на персонал в объеме реализации;
- б) общий объем издержек;
- в) объем произведенной продукции.

15. Основными составляющими издержек на рабочую силу являются:

- а) приобретение оборудования;
- б) заработная плата персонала;
- в) доплаты и надбавки к заработной плате.

16. Целями составления бюджетов являются:

- а) мотивация руководителей на достижение целей организации;
- б) выявление потребностей в денежных ресурсах;
- в) принятие управленческих решений.

17. Для оценки эффективности управления персоналом и правильности составления бюджетов проводят:

- а) аудит персонала;
- б) контроллинг персонала;
- в) факторный анализ отклонений.

18. Документ, содержащий общий размер затрат на персонал, их состав по статьям расходов с разбивкой по плановым периодам называется:

- а) прогнозный баланс;
- б) план денежных потоков;
- в) бюджет на персонал.

19. Назовите самый главный из видов потерь:

- а) перепроизводство;
- б) Ожидание;
- в) Лишний этап обработки.

20. Основной целью стандартизации работы является:

- а) повышение эффективности за счет минимизации потерь в каждой операции;
- б) сокращение численности персонала;
- в) нормирование труда.

21. При изучении затрат рабочего времени используют методы:

- а) непосредственных замеров;
- б) сравнительного анализа;
- в) корреляции.

22. Фотография рабочего времени – это:

- а) изучение периодически повторяющихся элементов операции;
- б) изучение подготовительно-заключительной работы, действий по обслуживанию рабочего места;
- в) изучение рабочего времени исполнителя, времени использования оборудования в течение смены (или части ее) путем изменения всех видов затрат времени, их содержания, последовательности, продолжительности.

23. Достоинствами метода моментных наблюдений являются:

- а) подробное изучение процесса труда и использования оборудования;
- б) один исследователь может наблюдать почти неограниченное число объектов прерывать процесс наблюдения, небольшая трудоемкость и точность проведения наблюдения;
- в) получение усредненных данных.

24. Цели проведения хронометража:

- а) выявление потерь и затрат рабочего времени, установление норм труда;
- б) проверка действующих норм и выявление причин потерь рабочего времени;
- в) выявление затрат и потерь рабочего времени, установление их причин.

25. Измерить степень тесноты связи, выяснить относительную роль отдельных факторов, установить зависимость можно с помощью анализа

- а) корреляционного;
- б) индексного;
- в) нет верного варианта.

26. Величина признака у единицы, расположенной в середине ранжированного ряда, называется:

- а) медианой;
- б) модой;
- в) средней величиной.

27. Для определения тенденций развития экономических процессов производится сопоставление показателей:

- а) фактических с показателями прошлых лет;
- б) фактических с плановыми;
- в) отчетных с плановыми.

28. Выявить и предупредить лишние затраты за счет ликвидации ненужных функций, упрощения системы позволяет:

- а) функционально-стоимостной анализ;
- б) SWOT-анализ;
- в) оценка по сбалансированной системе показателей.

29. Причины развития HR-аналитики:

- а) объем и скорость прироста информации;
- б) демографические проблемы государства;
- в) снижение эффективности.

30. Обобщенная количественная характеристика социально-экономических явлений и процессов в их качественной определенности в условиях конкретного места и времени называется:

- а) критерий;
- б) уровень;
- в) показатель.



<b>ОПК-3</b>	<b>Способен разрабатывать и обеспечивать реализацию стратегии, политик и технологий управления персоналом организации в динамичной среде и оценивать их социальную и экономическую эффективность</b>
--------------	--

### Тестовые задания

**В заданиях может быть один правильный ответ**

1. Основное содержание стратегии развития организации:
  - а) формулировка миссии организации;
  - б) постановка целей развития организации;
  - в) определение путей достижения целей развития организации.
  
2. Какие действия руководителя структурного подразделения обеспечивают соблюдение принципов комплексности и системности?
  - а) учет реальных возможностей, действительного состояния дел;
  - б) рассмотрение всей совокупности факторов, влияющих на выполнение задач;
  - в) выбор из комплекса всех решаемых задач главной задачи.
  
3. Не менее скольких лет хранятся в архиве приказы о приеме, переводе, увольнении работников, если они закончены делопроизводством после 01.01.2003?
  - а) 30;
  - б) 50;
  - в) 75.
  
4. Подходящей работой, в соответствии с законодательством РФ, считается:
  - а) соответствующая профпригодности работника;
  - б) оплачиваемая согласно региональному уровню МРОТ;
  - в) удовлетворяющая материальные и духовные потребности работника.
  
5. В какие сроки необходимо дать ответ на запрос государственного органа о работнике, уволенном 1,5 года назад?
  - а) в недельный срок;
  - б) в течение 30 дней со дня регистрации запроса;
  - в) в течение 20 дней со дня регистрации запроса.
  
6. К каким методам оценки относится заданная балльная оценка достижений и ошибок работников?
  - а) к количественным прямым методам;
  - б) к количественным косвенным методам;
  - в) к комбинированным косвенным методам.
  
7. Документ, который в соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации, является правовым актом, регулирующим социально-трудовые отношения в организации или у индивидуального предпринимателя и заключаемым работниками и работодателем в лице их представителей - это...
  - а) трудовой договор;
  - б) договор о полной материальной ответственности;
  - в) коллективный договор.
  
8. Признаком какого вида политики управления персоналом организации, в соответствии с Методическими рекомендациями СПК УП для подготовки к НОК, является

контроль руководством за развитием кризисного состояния, негативными симптомами в работе с сотрудниками?

- а) реактивной;
- б) превентивной;
- в) активной.

9. На каком этапе проекта должны быть определены миссия, стратегия и цели?

- а) разработка проекта;
- б) оценка;
- в) планирование.

10. Какого типа организационная структура организации изображена на схеме?



- а) проектная;
- б) функциональная;
- в) линейная.

11. Установите соответствие названия термина его сущности по ГОСТ ISO 9000-2011:

1 организация	А совокупность условий, в которых выполняется работа
2 организационная структура	Б группа работников и необходимых средств с распределением ответственности, полномочий и взаимоотношений
4 производственная среда	В распределение ответственности, полномочий и взаимоотношений между работниками

12. Без чего не может состояться эффективная коммуникация?

- а) без обратной связи;
- б) без технических средств;
- в) без дружеских отношений в коллективе.

13. Что в соответствии с ГОСТ Р БП 56404 в первую очередь позволяет раскрыть и использовать талант работников?

- а) оптимальный стиль управления;
- б) благоприятная социально-психологическая среда;
- в) высокая оплата труда.

14. В течение какого времени работник может обратиться в комиссию по трудовым спорам при нарушении его прав, считая с дня, когда он узнал или должен был узнать о нарушении своего права?

- а) 2 дня;
- б) 3 месяца;
- в) 4 недели.

15. Установите соответствие названия термина его сущности по ГОСТ Р ИСО 9004-2001:

1 валидация	А Выраженные личные качества и способность применять свои знания и навыки
2 аудит (проверка)	Б Подтверждение посредством представления объективных свидетельств того, что требования, предназначенные для конкретного использования или применения, выполнены
3 компетентность	В Систематический, независимый и документированный процесс получения свидетельств аудита и объективного их оценивания с целью установления степени выполнения согласованных критериев

16. Принцип аудита по ГОСТ Р ИСО 19011-2012, определяющий необходимость использования выборок имеющейся информации:

- а) беспристрастность;
- б) профессиональная осмотрительность;
- в) подход, основанный на свидетельстве.

17. Какое административное наказание для работодателя – юридического лица полагается при допуске работника к исполнению им трудовых обязанностей без прохождения в установленном порядке обучения и проверки знаний требований охраны труда, а также обязательных предварительных (при поступлении на работу) и периодических (в течение трудовой деятельности) медицинских осмотров или при наличии медицинских противопоказаний.

- а) от двадцати пяти тысяч до пятидесяти тысяч рублей;
- б) от пятидесяти тысяч до ста десяти тысяч рублей;
- в) от ста десяти тысяч до ста тридцати тысяч рублей.

18. Какое административное наказание может быть применено к должностному лицу за отсутствие или неправильное ведение обязательной кадровой документации?

- а) штраф в размере от 30 000 до 50 000 рублей;
- б) штраф в размере от 1000 до 5000 рублей;
- в) предупреждение о неполном соответствии.

19. Какие потребности (по теории мотивации А. Маслоу) относятся к базовым?

- а) духовные;
- б) социальные;
- в) физиологические.

20. Какой из перечисленных документов обеспечивает применение распорядительных методов управления?

- а) устав организации;
- б) правила внутреннего трудового распорядка;
- в) инструкция.

21. Установите соответствие названия термина его сущности:

1 Квалификация работника	А совокупность обобщенных трудовых функций, имеющих близкий характер, результаты и условия труда
2 Профессиональный стандарт	Б уровень знаний, умений, профессиональных навыков и опыта работы работника
3 вид профессиональной деятельности	В характеристика квалификации, необходимой работнику для осуществления определенного вида профессиональной деятельности, в том числе выполнения определенной трудовой функции

22. Принцип контроля в системе управления, позволяющий устранять отклонения от намеченных целей прежде, чем они примут опасные параметры:

- а) принцип объективности;
- б) гибкость;
- в) своевременность.

23. Функция управления по ГОСТ Р ИСО/МЭК 17000-2009 и по ГОСТ Р ИСО 9000-2015, которую реализует руководитель структурного подразделения, сопоставляя то, что должно было быть сделано и то, что реально получилось:

- а) планирование;
- б) организация;
- в) контроль.

24. За какие показатели законодательство рекомендует поощрять работников?

- а) за достижение целей, стоящих перед организацией;
- б) за достижение командных целей;
- в) за добросовестное исполнение трудовых обязанностей.

25. Какое обращение к человеку законодательно запрещено в Российской Федерации?

- а) Принижающее его профессионализм;
- б) Унижающее его достоинство;
- в) Подрывающее его авторитет.

26. Установите соответствие названия метода (инструмента) его сущности по ГОСТ Р ИСО 13053-2-2015:

1 бенчмаркинг	А Визуальное средство логического структурирования возможных причин проблемы в ходе действий по анализу проблемы
2 мозговой штурм	Б Метод сравнения между собой деятельностью организаций, занимающих лидирующие позиции в определенном сегменте рынка

3 диаграмма Исикавы	В Групповой творческий метод, целью которого является выработка большого количества идей
---------------------	--

27. Что законодательно входит в состав стимулирующих выплат?

- а) выплаты за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных;
- б) выплаты за работу в особых климатических условиях;
- в) премии.

28. Какие виды дисциплинарных взысканий установлены законодательно?

- а) замечание;
- б) штраф;
- в) строгий выговор.

29. Лидерский стиль, в соответствии с Методическими рекомендациями СПК УП для подготовки к НОК, который подходит для руководства «высокозрелыми» подчиненными (работники способны и желают делать то, что им предлагает руководитель, предвосхищают проблемы):

- а) убеждающий;
- б) участвующий;
- в) делегирующий.

30. Мера по ГОСТ Р ИСО 9004-2019, способствующая более активному вовлечению персонала в улучшение показателей деятельности организации:

- а) доступность ресурсов, необходимых работникам для соблюдения процедур;
- б) создание системы квалификации навыков и планирования служебного роста для содействия личного развития;
- в) изменение среды протекания процессов.

<b>ОПК-4</b>	<b>Способен проектировать организационные изменения, руководить проектной и процессной деятельностью и подразделением организации</b>
--------------	---

### Тестовые задания

**В заданиях может быть один правильный ответ**

1. Цель проекта – это:
  - а) сформулированная проблема, с которой придется столкнуться в процессе выполнения проекта;
  - б) утверждение, формулирующее общие результаты, которых хотелось бы добиться в процессе выполнения проекта;
  - в) комплексная оценка исходных условий и конечного результата по итогам выполнения проекта.
  
2. Реализация проекта – это:
  - а) создание условий, требующихся для выполнения проекта за нормативный период;
  - б) наблюдение, регулирование и анализ прогресса проекта;
  - в) комплексное выполнение всех описанных в проекте действий, которые направлены на достижение его целей.
  
3. Проект отличается от процессной деятельности тем, что:
  - а) процессы менее продолжительные по времени, чем проекты;
  - б) для реализации одного типа процессов необходим один-два исполнителя, для реализации проекта требуется множество исполнителей;
  - в) процессы однотипны и цикличны, проект уникален по своей цели и методам реализации, а также имеет четкие сроки начала и окончания.
  
4. Что из перечисленного не является преимуществом проектной организационной структуры?
  - а) объединение людей и оборудования происходит через проекты;
  - б) командная работа и чувство сопричастности;
  - в) сокращение линий коммуникации.
  
5. Что включают в себя процессы организации и проведения контроля качества проекта?
  - а) проверку соответствия уже полученных результатов заданным требованиям;
  - б) составление перечня недоработок и отклонений;
  - в) промежуточный и итоговый контроль качества с составлением отчетов.
  
6. Метод освоенного объема дает возможность:
  - а) освоить минимальный бюджет проекта;
  - б) выявить, отстает или опережает реализация проекта в соответствии с графиком, а также подсчитать перерасход или экономию проектного бюджета;
  - в) корректировать сроки выполнения отдельных процессов проекта.
  
7. Какая часть ресурсов расходуется на начальном этапе реализации проекта?
  - а) 9-15 %;
  - б) 15-30 %;
  - в) до 45 %.
  
8. Какие факторы сильнее всего влияют на реализацию проекта?
  - а) экономические и социальные;

- б) экономические и организационные;
- в) экономические и правовые.

9. Назовите отличительную особенность инвестиционных проектов:

- а) большой бюджет;
- б) высокая степень неопределенности и рисков;
- в) целью является обязательное получение прибыли в результате реализации проекта.

10. Что такое веха?

- а) знаковое событие в реализации проекта, которое используется для контроля за ходом его реализации;
- б) логически взаимосвязанные процессы, выполнение которых приводит к достижению одной из целей проекта;
- в) совокупность последовательно выполняемых действий по реализации проекта.

11. Участники проекта – это:

- а) потребители, для которых предназначался реализуемый проект;
- б) заказчики, инвесторы, менеджер проекта и его команда;
- в) физические и юридические лица, непосредственно задействованные в проекте или чьи интересы могут быть затронуты в ходе выполнения проекта.

12. Инициация проекта является стадией в процессе управления проектом, по итогам которой:

- а) объявляется окончание выполнения проекта;
- б) санкционируется начало проекта;
- в) утверждается укрупненный проектный план.

13. Что такое предметная область проекта?

- а) объемы проектных работ и их содержание, совокупность товаров и услуг, производство (выполнение) которых необходимо обеспечить как результат выполнения проекта;
- б) направления и принципы реализации проекта;
- в) причины, по которым был создан проект.

14. Для чего предназначен метод критического пути?

- а) для определения сроков выполнения некоторых процессов проекта;
- б) для определения возможных рисков;
- в) для оптимизации в сторону сокращения сроков реализации проекта.

15. Структурная декомпозиция проекта – это:

- а) наглядное изображение в виде графиков и схем всей иерархической структуры работ проекта;
- б) структура организации и делегирования полномочий команды, реализующей проект;
- в) график поступления и расходования необходимых для реализации проекта ресурсов.

16. Какие факторы необходимо учитывать в процессе принятия решения о реализации инвестиционного проекта?

- а) инфляцию и политическую ситуацию в стране;
- б) инфляцию, уровень безработицы и альтернативные варианты инвестирования;
- в) инфляцию, риски, альтернативные варианты инвестирования.

17. Как называется временной промежуток между началом реализации и окончанием проекта?

- а) стадия проекта;
- б) жизненный цикл проекта;
- в) результат проекта.

18. В Microsoft Project есть следующие типы ресурсов:

- а) материальные, трудовые, затратные;
- б) материальные, трудовые, временные;
- в) трудовые, финансовые, временные.

19. Проект, который имеет лишь одного постоянного сотрудника – управляющего проектом, является ... матричной структурой.

- а) единичной;
- б) ординарной;
- в) слабой.

20. Инновационные проекты отличаются:

- а) высокой степенью неопределенности и рисков;
- б) целью проекта является получение прибыли на вложенные средства;
- в) необходимостью использовать функциональные организационные структуры.

21. Ключевое преимущество управления проектами:

- а) возможность с помощью инструментов планирования смоделировать детально и формализовать реализацию проекта;
- б) экономия времени и ресурсов на реализацию проекта за счет применения;
- в) формирование эффективной команды по реализации поставленной цели.

22. Стратегия проекта – это ...

- а) желаемый результат деятельности, достигаемый в итоге успешного осуществления проекта в заданных условиях его выполнения;
- б) направления и основные принципы осуществления проекта;
- в) получение прибыли.

23. Основной результат стадии разработки проекта:

- а) сводный план осуществления проекта;
- б) концепция проекта;
- в) достижение цели и получение ожидаемого результата проекта.

24. Состояния, которые проходит проект в процессе своей реализации – это ... проекта.

- а) этапы;
- б) стадии;
- в) фазы.

25. Как называется временное добровольное объединение участников проекта, основанное на взаимном соглашении и направленное на осуществление прибыльного, но капиталоемкого проекта?

- а) консолидация;
- б) консорциум;
- в) интеграция.



26. Завершающая фаза жизненного цикла проекта состоит из приемочных испытаний и

...

- а) контрольных исправлений;
- б) опытной эксплуатации;
- в) модернизации.

27. Как называются денежные потоки, которые поступают от каждого участника реализуемого проекта?

- а) притоки;
- б) активы;
- г) вклады.

28. Как называется организационная структура управления проектами, применяемая в организациях, которые постоянно занимаются реализацией одного или нескольких проектов?

- а) материнская;
- б) адхократическая;
- в) всеобщее управление проектами.

29. Проект, заказчик которого может решиться увеличить его окончательную стоимость по сравнению с первоначальной, является:

- а) простым;
- б) краткосрочным;
- в) долгосрочным.

30. Объединение ресурсов в процессе создания виртуального офиса проекта характеризуется ... независимостью.

- а) территориальной;
- б) финансовой;
- в) административной.

**Тестовые задания****В заданиях может быть один правильный ответ**

1. Выберите НЕВЕРНОЕ высказывание:
  - а) технологии на основе больших данных позволяют значительно улучшать спортивные результаты спортсменов и команд;
  - б) технологии на основе больших данных малоэффективны для малого бизнеса;
  - в) технологии на основе больших данных позволяют увеличить эффективность маркетинговых кампаний.
  
2. В какую эпоху уже существовали все технологии, которые стали основой облаков?
  - а) 1990-е годы;
  - б) 2000-е годы;
  - в) 1980-е годы.
  
3. Выберите НЕВЕРНОЕ высказывание:
  - а) большие объёмы данных приводят к слабой их структуризации, что затрудняет выполнение анализа данных;
  - б) увеличение производительности телекоммуникационных каналов привело к росту объёмов передаваемой информации;
  - в) появление методов интеллектуального анализа данных привело к росту рынка больших данных.
  
4. Выберите технологию, позволяющую устройствам обмениваться данными по проводным и беспроводным технологиям?
  - а) IoT;
  - б) WoT;
  - в) M2M.
  
5. Для чего используется прикладное программное обеспечение (ПО) для IoT?
  - а) Данное ПО использует данные, собранные с помощью подключенных вещей, для перевода их в информацию для принятия управляющих решений;
  - б) Данное ПО предоставляет удобный интерфейс пользователю, работает с аналитическими приложениями, обеспечивает функции различного рода отраслевой специфик;
  - в) Данное ПО является специализированным приложением, которое интегрирует ряд функций и обычно включает мониторинг и управление подключенными устройствами.
  
6. Закончите предложение «Блокчейн - это...»
  - а) распределенная база данных, которая поддерживает постоянно растущий организованный список записей;
  - б) разновидность цифровой валюты, создание и контроль за которой базируются на криптографических методах;
  - в) группа логически объединённых последовательных операций по работе с данными, обрабатываемая или отменяемая целиком.
  
7. Закончите предложение «Информатизация общества приводит к:
  - а) удаленному обмену информацией;

- б) необходимости искать, хранить, обрабатывать и передавать информацию;
- в) появлению новых устройств (смартфоны, планшетные устройства, встроенные устройства и т.п.), обеспечивающих мобильный доступ к информации.

8. Закончите предложение «Информационные технологии – это...»:

- а) организованный социально-экономический и научно-технический процесс создания оптимальных условий для удовлетворения информационных потребностей человека;
- б) процессы передачи, хранения и переработки информации в общении людей, в живых организмах, технических устройствах и жизни общества;
- в) умение целенаправленно работать с информацией и использовать для ее получения, обработки и передачи современные технические средства и методы.

9. Закончите предложение «Информация - это...»:

- а) сведения (сообщения, данные) независимо от формы их представления;
- б) результат процесса познавательной деятельности;
- в) представление фактов, понятий или инструкций в форме, приемлемой для общения, интерпретации или обработки.

10. Закончите предложение «Искусственный интеллект - это...»:

- а) раздел информатики, предметом изучения которого является человеческое мышление;
- б) способность компьютерных систем к познанию, обучению и запоминанию на основе опыта, решению проблем;
- в) знания в узкой предметной области, представленные в памяти компьютерной системы.

11. Закончите предложение «Экспертная система - это система ИИ, заключающая в себе...»:

- а) технические устройства, предназначенные для проведения экспертизы;
- б) знания и опыт специалиста-эксперта в определённой предметной области;
- в) совокупность программ, автоматизирующих работу специалиста-эксперта.

12. Какие из нижеперечисленных сервисов являются облачными:

- а) онлайн хранение документов;
- б) использование онлайн-энциклопедии (например, <http://www.wikipedia.org>);
- в) автоматическое обновление программного обеспечения с использованием Интернет.

13. Каким образом обеспечивается безопасность технологии блокчейн?

- а) Транзакционное подтверждение третьими лицами;
- б) Единое централизованное хранение данных;
- в) Децентрализованное хранение данных в сети.

14. Какое определение информационной системы приведено в Федеральном законе РФ «Об информации, информационных технологиях и о защите информации»?

- а) Информационная система – технологическая система, предназначенная для обработки информации, доступ к которой осуществляется с использованием средств вычислительной техники;
- б) Информационная система – организационно-техническая система, предназначенная для выполнения информационно-вычислительных работ или предоставления информационно-вычислительных услуг;

в) Информационная система – совокупность содержащейся в базах данных информации и обеспечивающих ее обработку информационных технологий и технических средств.

15. Какой русскоязычный термин скрывается под аббревиатурой SaaS?

- а) Коммуникация как сервис;
- б) Программное обеспечение как сервис;
- в) Система хранения данных как сервис.

16. Какому из основных принципов организации ЦОД соответствует данное определение – «повышение надёжности системы посредством введения в его состав дополнительных устройств, узлов и связей, предназначенных для быстрой замены вышедших из строя аналогичных им элементов основного оборудования»?

- а) Масштабирование;
- б) Кластеризация;
- в) Резервирование.

17. Какому понятию соответствует данное определение: «Поддерживаемая в памяти компьютера совокупность данных, организованная в соответствии с определёнными правилами и характеризующая актуальное состояние некоторой предметной области»?

- а) Система искусственного интеллекта;
- б) База данных;
- в) База знаний.

18. Отметьте НЕВЕРНОЕ понимание термина Velocity в контексте характеристик Big Data:

- а) высокая скорость генерирования новых данных;
- б) частота обновления информации в базах данных;
- в) значительный рост источников данных.

19. Отметьте те из вариантов представления информации, в которых данные структурированы:

- а) данные о продажах компании за год, представленные в виде ежемесячных отчётов, созданных с помощью текстового процессора MS Word;
- б) записи мониторинга физической активности спортсмена за год в текстовом файле формата csv;
- в) отчёт о проделанной работе, представленный в файле формата PDF.

20. При использовании сервиса облачных технологий «программное обеспечение как услуга» пользователь может:

- а) сохранять любую информацию, которая была получена в результате работы с сервисом;
- б) устанавливать необходимое для работы прикладное программное обеспечение;
- в) при необходимости выполнить обновление приложения, предоставляемого сервисом.

21. OLAP представляет собой:

- а) трехмерную модель данных;
- б) технологию анализа многомерных данных;
- в) инструмент предиктивной аналитики.

22. В компании внедрено две CRM-системы – автоматизация продаж и маркетинга. Какую CRM-систему необходимо дополнительно внедрить в компании для завершения автоматизации всех ключевых функций по работе с клиентами?

- а) Систему управления единой информационной базой данных компании;
- б) Систему автоматизации поддержки и обслуживания клиентов;
- в) Систему управления потоками клиентов.

23. В системах поддержки принятия решения процесс принятия решений состоит из нескольких стадий. Среди перечисленных ниже процедур одна не имеет отношения к данному процессу. Укажите её.

- а) Планирование процесса принятия решения;
- б) Организация и обработка информации;
- в) Верификация решения.

24. Закончите предложение «В состав непосредственных участников электронного документооборота в организации входят...»:

- а) только сотрудники организации, исполняющие управленческие функции;
- б) все штатные сотрудники организации;
- в) все подразделения и должностные лица, задействованные в документируемых процессах управления.

25. Закончите предложение «Главная цель внедрения корпоративной информационной системы – это ...»:

- а) эффективное управление ресурсами предприятия;
- б) поддержка реализации решений руководства предприятия;
- в) уменьшение доли ручного труда на предприятии за счёт автоматизации соответствующих производственных процессов.

26. Закончите предложение «Учитывают производственные мощности, их загрузку и стоимость рабочей силы системы класса ...»:

- а) MRP;
- б) MIS;
- в) MRPII;

27. Что такое DSS?

- а) система распределенных данных;
- б) система поддержки принятия решений;
- в) система управления документами.

28. Укажите, функционал каких КИС может быть успешно реализован в СЭД/ЕСМ-системах?

- а) BPM-систем (Business Process Management);
- б) ERP-систем (Enterprise Resource Planning);
- в) CRM-систем (Customer Relationship Management).

29. Укажите, какие из перечисленных информационных систем относятся к КИС управления знаниями?

- а) Система сбора и корреляции событий (Information and event management system);
- б) Система управления проектами (Project Management system);
- в) Система управления предприятием (Enterprise management system).

30. Укажите корректное определение понятию «система электронного документооборота»:

а) Многопользовательская информационная система, предназначенная для автоматизации стратегий взаимодействия с клиентами для повышения уровня продаж, оптимизации маркетинга и улучшения обслуживания клиентов путём сохранения информации о клиентах и истории взаимоотношений с ними, установления и улучшения бизнес-процессов и последующего анализа результатов;

б) Многопользовательская информационная система, обеспечивающая автоматизацию управления основными фондами предприятия с целью обеспечения оптимального управление физическими активами и режимами их работы, рисками и расходами на протяжении всего жизненного цикла для достижения и выполнения стратегических планов организации;

в) Многопользовательская информационная система, сопровождающая процесс управления работой иерархической организации с целью обеспечения выполнения этой организацией своих функций.

***ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ***

**Кейс**

Общество с ограниченной ответственностью «РОСОПТ» - организация, специализирующаяся на оптовой и розничной торговле продукцией промышленных предприятий. Со времени основания в 2000 г. предприятие начинало с одного вида продукции, постепенно расширяя ассортимент и увеличивая количество номенклатуры продукции. Одновременно увеличивалась численность потребителей, а также объемы реализации. Начиная с 2020 г. предприятие ООО «РОСОПТ» динамично развивается, что подтверждается экономическими показателями: за 2021 г. значительно возрос товарооборот. Руководство планирует расширить штат сотрудников. Однако участились жалобы со стороны клиентов на качество обслуживания. Текучесть кадров в организации составляет 19% причем сотрудники увольнялись только по собственному желанию. Причинами увольнения являлись неудовлетворенность заработной платой и социально-психологическими условиями работы (неблагоприятный социально-психологический климат). Плановое повышение заработной платы и, соответственно, издержек на персонал не привело к желаемому эффекту. В организации преобладают сотрудники 24-35 лет, в основном женщины. Регулярно проводится аттестация персонала. Организационная культура на предприятии характеризуется как слабая. Стиль управления - авторитарный.

**Задание**

1. Обозначьте тип проблемы с которой столкнулась организация.
2. Сформулируйте требования к персоналу с учетом задач развития организации.
3. Соответствует ли складывающийся тип организационной культуры задачам динамично развивающейся организации?
4. Продумана ли система мотивации персонала? Что можно изменить, чтобы снизить текучесть кадров?
5. Как можно усовершенствовать систему управления персоналом в ООО «РОСОПТ»?

**Кейс:**

Город N – уральский моногород, расположенный к востоку от областного центра, в тупике железнодорожной ветки, в полутора часах езды по недавно отремонтированной автодороге.

Город с населением 70 тыс. человек, из которых около 10 тыс. работает на крупном градообразующем предприятии. Основной вид деятельности – добыча и переработка минерального сырья. Также, недалеко от центра города расположена пустующая производственная площадка бывшего радиозавода: шестиэтажное здание пустует и никем не охраняется.

Градообразующее предприятие – открытое акционерное общество, акции которого торгуются на российской бирже РТС, считаются доходными, и спрос на них был стабилен в докризисный период. Предприятие работает полностью на собственном сырье.

Рынок сбыта продукции – Россия, страны Азии - Китай, Индия, Вьетнам и некоторые страны СНГ. Предприятие не является мировым монополистом, но по объёму производства и ассортименту продукции обгоняет североамериканских и африканских конкурентов.

В последние несколько лет предприятие не вкладывает средства в перевооружение основного производства, что отражено в финансовой отчетности. Стратегия бизнеса нацелена на сокращение основного производства, разукрупнение активов и диверсификацию путем создания новых дочерних обществ.



Добыча и переработка сырья является опасным для здоровья, поэтому руководству и собственникам компании приходится ежегодно финансировать мероприятия по охране труда, закупать дорогостоящее оборудование для очистки воздуха в цехах, специальную одежду, средства защиты, содержать пункты медицинского обслуживания персонала.

Город является «лидером» среди городов с самыми высокими вредными выбросами в атмосферу. Экологические международные организации требуют закрытия вредного производства и лоббируют требования запрета экспорта продукции предприятия.

В городе есть две активные экологические организации, которые на протяжении более 10 лет регулярно получают иностранные гранты.

Недалеко (в 10-ти километрах от города) расположено красивое озеро. Пять лет назад предприятие внедрило систему управления окружающей средой (СУОС), в соответствии с требованиями Международного стандарта ISO 14001. Генеральный директор (он же собственник 5% акций предприятия) в своём кабинете разместил международный сертификат соответствия.

Периодически предприятие инициирует проведение научной экспертизы влияния своей продукции на здоровье работников, проживающих в городе граждан и потребителей. На сайте предприятия размещена статья об особенностях минерального сырья, информация о пройденной экологической сертификации и научное заключение профессора-геолога.

Чтобы снизить зависимость от монопрофильной структуры производства и улучшить экологическую обстановку в городе, предприятие совместно с региональными властями разработало новый проект по переработке отходов основного производства. Было создано новое акционерное общество, собственниками которого стало градообразующее предприятие (25% акций), региональное правительство (25%+1 акция) и привлечены европейские инвесторы (50%).

Производственные и инженерные кадры предприятия – это, в основном, мужчины старше 45 лет. Тенденция к старению кадрового состава сохраняется в течение последних 20 лет.

Коллективный договор предприятия предусматривает дополнительные социальные гарантии: это бесплатная доставка работников из города до места работы, обеспечение дровами за 50% стоимости, обеспечение бесплатным питанием беременных женщин, оказание помощи садоводческим и огородным товариществам. Выделяется финансирование на проведение спортивных мероприятий и благотворительной помощи.

Население города составляют работники предприятия, персонал смежных основного производству предприятий, члены их семей, а также занятые в социальных, торговых организациях, сфере услуг. Малый бизнес, связанный с оказанием бытовых услуг населению в городе развит сильно: по данным регионального правительства, количество предприятий даже превышает расчётные показатели. В городе присутствуют все виды бытовых услуг кроме мебельных мастерских и трикотажного ателье.

Население города недовольно состоянием сферы ЖКХ, в частности водоснабжением и качеством воды. Несколько лет предприятие ведёт переговоры о передаче котельной муниципалитету, но тот не хочет брать на себя убытки, связанные с поддержкой её работы.

Муниципалитет принимает программу обеспечения населения водой стандартного качества, а также подаёт заявку на получение финансирования на капитальный ремонт жилого фонда. За год в городе создаётся более 10 ТСЖ.

Более 15% трудоспособного мужского населения города трудоустроены в областном центре, а их семьи остаются проживать здесь. Социологические опросы показывают, что более 50% школьников настроено получить высшее образование в областном центре и найти работу там.

#### **Задание:**

1. Оцените риски и возможности дальнейшего развития предприятия, выделите среди них кадровые риски.

2. На основе проведенного анализа рисков и возможностей сформулируйте стратегические и оперативные цели и задачи в управлении персоналом.

3. Какой тип кадровой политики Вы рекомендуете реализовывать на предприятии? Почему? Опишите ее основные инструменты и технологии.

4. Сформулируйте цель, задачи и функции для службы управления персоналом.

5. Предложите план мероприятий, программу по привлечению и удержанию молодежи.

<b>ПК-3</b>	<b><i>Способен администрировать процессы документооборота по операционному и стратегическому управлению персоналом</i></b>
-------------	--

### **Кейс**

Вы руководитель компании по производству пищевой продукции, с численностью сотрудников 326 человек в Свердловской и Новосибирской области. Согласно концепции стратегического развития вашей организации, через 8 месяцев планируется расширение производственной сети в Омской области и Краснодарском крае. В течении 1,5 месяцев Вам необходимо организовать дистанционное оформление кадровых документов в связи с расширением производства и наймом новых сотрудников. Головной офис и HR-блок находятся в Свердловской области, а найм людей — в отдаленных. Передавать документы через курьеров или почту займет много времени, а по законодательству вы ограничены тремя днями на выдачу трудового договора. При этом надо наладить процесс сбора заявок для найма, согласование позиции, согласование оффера, оформление документов и т.п.

### **Задание:**

1. Опишите алгоритм администрирования и реализации документооборота с учетом территориальной отдаленности представительств от головного офиса.

2. Какие процессы по HR- документообороту невозможно перевести в электронный вид. Опишите законодательные ограничения.

<b>ПК-4</b>	<b><i>Способен руководить структурным подразделением (службой управления персоналом)</i></b>
-------------	--

### **Кейс**

Вы начальник отдела документооборота и кадрового обеспечения ООО «Карьерная перспектива» (КП).<sup>1</sup> Вам поставлена дополнительная к основному функционалу задача - в период с 1 сентября по 15 декабря 2022 г. осуществить внедрение профессиональных стандартов в деятельность КП. По результатам выполнения работ должны быть подготовлены: 1) перечень Профстандартов, относящихся к деятельности КП с учетом особенностей штатного расписания и распределения обязанностей между подразделениями и отдельными работниками; 2) сведения о потребности в профессиональном образовании, профессиональном обучении и (или) дополнительном профессиональном образовании работников, полученных на основе анализа должностных инструкций работников и квалификационных требований, содержащихся в профессиональных стандартах, и о проведении соответствующих мероприятий по образованию и обучению в установленном порядке; 3) сведения о соответствии функциональных обязанностей работников, наименований должностей, требований к квалификации профессиональным стандартам и ЕКС; 4) перечень локальных нормативных актов и других документов организации, подлежащих изменению в связи с учетом положений профессиональных стандартов, подлежащих применению; 5) порядок последующего мониторинга системы профессиональных квалификаций.

<sup>1</sup>Источник: Пример оценочного средства для оценки квалификации «Руководитель структурного подразделения в области управления персоналом (7-й уровень квалификации)»

На поощрение работников, участвующих в выполнении этой задачи, предусматривается выделение денежной премии, размер которой будет зависеть от своевременности и качества ее выполнения.

Перечень должностей КП с указанием количества ставок: Администрация  
Директор  
Заместитель директора по финансово - административным вопросам  
Заместитель директора по содействию занятости  
Заместитель директора по развитию карьеры  
Заместитель директора по социальному направлению и социальным проектам  
Заместитель директора по эксплуатации и хозяйственным вопросам  
Отдел бухгалтерского учета  
Главный бухгалтер  
Заместитель главного бухгалтера– 1 ставка  
Ведущий бухгалтер – 2 ставки  
Экономист– 1 ставка  
Отдел документооборота и кадрового обеспечения  
Начальник отдела - Вы  
Заместитель начальника отдела – Иванов И.И  
Ведущий специалист по кадрам – Петрова А.Ю.  
Специалист по кадрам – Сидорова К.К.  
Документовед– Кузнецова А.С.  
Специалист по охране труда – Николаев А.В.  
Ведущий юрисконсульт – Смирнова И.А.  
Юрисконсульт – Фролова А.Ю.  
Контрактная служба  
Руководитель контрактной службы  
Ведущий специалист по закупкам– 2 ставки  
Инженерная служба  
Главный инженер  
Ведущий инженер по ремонту и эксплуатации зданий– 1 ставка  
Ведущий специалист по инженерным системам– 1 ставка  
Слесарь– 1 ставка  
Электрик– 1 ставка  
Отдел обеспечения административно-хозяйственной деятельности  
Начальник отдела  
Заместитель начальника отдела– 1 ставка  
Специалист по ГО и ЧС и пожарной безопасности– 1 ставка  
Заведующий хозяйством– 1 ставка  
Отдел информационных технологий  
Начальник отдела  
Заместитель начальника отдела– 1 ставка  
Ведущий инженер-программист– 1 ставка  
Отдел взаимодействия с работодателями и образовательными организациями  
Начальник отдела  
Заместитель начальника отдела– 1 ставка  
Ведущий инспектор центра занятости – 5 ставок  
Специалист центра занятости– 8 ставок  
Отдел организации трудоустройства  
Начальник отдела  
Заместитель начальника отдела– 1 ставка  
Ведущий инспектор центра занятости 20 ставок  
Инспектор центра занятости 15 ставок  
Отдел социальных проектов

Руководитель проекта – 5 ставок  
Менеджер по содействию занятости 10 ставок  
Отдел по работе с НКО и волонтерами  
Начальник отдела  
Заместитель начальника отдела– 1 ставка  
Ведущий эксперт 16 ставок  
Менеджер по содействию занятости - 2 ставки  
Отдел профориентации и карьеры  
Начальник отдела  
Заместитель начальника отдела– 1 ставка  
Ведущий психолог - 2 ставки  
Психолог– 1 ставка  
Специалист по профориентации - 3 ставки  
Ведущий эксперт по карьере - 7 ставок  
Отдел предпринимательства и самозанятости  
Начальник отдела  
Заместитель начальника отдела– 1 ставка  
Консультант-экономист- 2 ставки  
Консультант – 1 ставка  
Ведущий эксперт– 1 ставка  
Отдел обучения и развития  
Начальник отдела  
Заместитель начальника отдел– 1 ставка  
Ведущий менеджер по обучению и развитию 5 ставок  
Ведущий эксперт- 2 ставки  
Специалист центра занятости- 2 ставки  
Отдел по связям с общественностью  
Начальник отдела  
Заместитель начальника отдела– 1 ставка  
Ведущий специалист по связям с общественностью - 2 ставки  
Специалист по связям с общественностью- 2 ставки  
Ведущий графический дизайнер- 2 ставки  
Оператор комбинированных съемок– 1 ставка  
Отдел организации мероприятий  
Начальник отдела  
Заместитель начальника отдела– 1 ставка  
Менеджер по содействию занятости– 1 ставка  
Администратор -5 ставок  
Всего 65 должностей; штатная численность – 180 человек

**Задание:**

1. Разработать фрагмент плана выполнения поставленной задачи (указав не менее 3-х мероприятий) в соответствии с концепцией «Бережливое производство» (ГОСТ Р БП 56404. П. 6.2.4).
2. Письменно поставить задачу одному из исполнителей (разработать распоряжение) по методу SMART в интересах выполнения разработанного плана
3. Разработать систему стимулирования и мотивации персонала (фрагмент системы для одного из исполнителей) по выполнению разработанного плана (создание системы стимулирующих выплат по принципам эффективного контракта, или системы «Пять+», или разработка бально-рейтинговой системы оценки эффективности работы исполнителей и способов стимулирования победителей, или другой системы стимулирования и мотивации).

<b>ПК-5</b>	<b>Способен организовать аудит и контроллинг в управлении персоналом, управлять бюджетом расходов на персонал</b>
-------------	---

**Задание:**

Используя официальные источники (интервью директоров по персоналу, исследования, статьи) сформулируйте три ключевые проблемы в области управления персоналом, характерные для современных предприятий и организаций.

На примере одной из сформулированных проблем разработайте план действий по проведению подготовительного и аналитического этапа аудита в данной области:

1. С целью подготовки и сбора информации необходимо:

1.1. Указать наименование документов/отчетов, необходимых для изучения выявленных проблем в области управления персоналом:

а) официальные документы - ...

б) внешняя статистическая информация - ...

в) внутренняя статистическая информация (указать наименования обязательных и используемых дополнительно отчетов по персоналу в данной организации, например, отчет по форме П-4 и т.д.) - ...

г) внутренние документы организации (указать наименования обязательных и используемых дополнительно ЛНА, например, Положение об оплате труда и т.д.) - ...

1.2. С целью проведения аналитического этапа аудита:

- сформулировать направление аудита персонала (исходя из выявленных проблем, например, аудит эффективности использования персонала) - ...

- перечислить этапы и направления аналитической работы в рамках выбранного направления аудита персонала, например, анализ профессионально-квалификационного состава персонала, анализ показателей движения персонала и т.д. - ...

- указать ключевые показатели, необходимые для сбора и анализа обозначенной проблемы, например, процент обеспеченности персоналом по категориям, коэффициент текучести персонала, уровень среднемесячной заработной платы и т.д. - ...

Описание аналитического этапа для наглядности следует представить в виде таблицы:

Таблица

Направления аналитической работы для изучения выявленной проблемы	Ключевые показатели анализа обозначенной проблемы
Например: 1. Анализ показателей движения персонала	Например: - Процент обеспеченности персоналом по категориям, - Коэффициент текучести персонала и т.д.
2. ...	

<b>ПК-6</b>	<b>Способен формировать систему социального партнерства, управлять корпоративной социальной политикой, организовать реализацию социальных программ</b>
-------------	--

**Кейс:**

Крупнейший производственный холдинг «МПК» – один из лидеров в распространении принципов социальной ответственности в производственной сфере.

Важный документ, регулирующий его деятельность, – «Политика этических инвестиций». Она включает 8 пунктов, где описывается позиция компании в отношении социальных инвестиций, определяющих ее отказ от участия в сделках косвенно

содействующих продаже оружия, от инвестиций в табачные компании и организации, занимающиеся производством и продажей натурального меха.

«МПМК» стал одним из первых российских компаний, опубликовавших ежегодный отчет (за 1997г.) о политике и программе социальной ответственности. Компания регулярно проходит социальный аудит и основывает свою маркетинговую политику на этических принципах.

Помимо внедрения корпоративной социальной ответственности в деловую практику, публикации своей политики и отчетов, компания расходует более 3,2 млрд. р. на различные социальные и общественно значимые программы для населения.

**Задание:**

1. Определите, какой концепции корпоративной социальной ответственности придерживается данная компания. Охарактеризуйте данную концепцию.

2. Какие выгоды извлекает компания из публикаций своих ежегодных отчетов о политике и программе социальной ответственности?

<b>ПК-7</b>	<b>Способен применять методы и инструменты HR-аналитики для обоснования управленческих решений в сфере организации и оплаты труда</b>
-------------	---

ОАО «МашпромХолдинг» объединяет более 30 предприятий обрабатывающего производства. В отчетном году наметилась негативная тенденция ухудшения социально-экономических показателей деятельности холдинга.

Наименование показателя	Базисный год	Отчётный год
Объем производства, млн. руб.	83894	109327
Чистая прибыль, млн.руб.	11390	7204
Себестоимость продукции, млн. руб.	69752	100540
Расходы на персонал (ФЗП и ВСХ), млн.руб.	10904	12603
ФЗП, млн.руб.	9086	9694
Среднесписочная численность, чел.	15811	15724
Среднемесячная заработная плата, руб.		
Производительность труда, млн.руб/чел.		
Коэффициент соотношения темпов роста производительности труда и среднемесячной заработной платы		
Зарплатоемкость		
Удельный вес ФЗП в себестоимости, %		

1. Произвести расчет показателей для оценки эффективности использования персонала: среднемесячная заработная плата производительность труда, зарплатоемкость, удельный вес ФЗП в себестоимости продукции, коэффициент соотношения темпов роста производительности труда и среднемесячной заработной платы. Оценить абсолютную и относительную динамику показателей. Результаты расчетов оформить в аналитическую таблицу.

2. На предприятиях Холдинга применяется тарифная система оплаты труда, в основном используется повременно-премиальная форма, размеры премии стабильны в

течение года при условии соблюдения трудовой дисциплины и выполнения оперативных планов. В таблице представлен состав фонда заработной платы отчетного периода, рассчитайте его структуру.

ФЗП, млн.руб., итого	9694
в том числе:	
тарифные ставки и оклады	3897
по сдельным расценкам	611
премия	1493
доплаты	1803
районный коэффициент	1173
единовременная премия	717

3. Подготовьте развернутую аналитическую справку об эффективности организации оплаты труда и использования человеческих ресурсов, применяя результаты расчетов пункта 1 и 2 кейса, а так же следующую информацию:

- средний показатель текучести кадров на предприятия холдинга 7,3%, по сравнению с предыдущими двумя периодами он увеличился на 1 процентный пункт;
- среднемесячная заработная плата предприятий обрабатывающего производства в Свердловской области в отчетном периоде 63,4 тыс.руб.
- среднемесячная заработная плата предприятий обрабатывающего производства в Российской Федерации в отчетном периоде 51,8 тыс.руб.

4. Сформулируйте предложения по совершенствованию организации оплаты труда с целью повышения роста производительности труда.

Выполните предварительный расчет плановых значений показателей среднесписочной численности, фонда заработной платы, среднемесячной заработной платы и производительности труда. Условие: плановый темп роста объема производства не должен быть ниже достигнутого в отчетном году (см. пункт 1 кейса), соотношение темпа роста производительности труда с темпом роста среднемесячной заработной платы – не ниже 1,3. Результаты оформить в таблице.

<b>ПК-8</b>	<b><i>Способен организовать деятельность по разработке проектов планов по труду и системы трудовых показателей</i></b>
-------------	--

**Кейс:**

На следующий год в ОАО «Русхолдинг» решением руководства приняты следующие параметры бюджета ФЗП рабочих:

- рост СЗП (средняя заработная плата) рабочих на 10% по отношению к уровню текущего года, т.к. уровень инфляции составит 10%;
- рост численности рабочих прогнозируется на уровне 5% в связи с увеличением объема производства;
- СЗП рабочих в текущем году составила 41 000 руб.;
- среднесписочная численность рабочих - 1 200 человек.

Осуществите расчет планового ФЗП рабочих. Ответ представьте в цифровом формате.

<b>ПК-9</b>	<b><i>Способен выстроить работу по организации и нормированию труда</i></b>
-------------	---

**Кейс:**

Аналитическая сводка затрат рабочего времени

Группа	Наименование затрат рабочего времени			Баланс времени рабочего дня						
	Категория	Индекс	Код	фактический			нормальный			
				Продолжительность, мин	% к продолжительности рабочего дня	% к оперативному времени	Продолжительность, мин	% к продолжительности рабочего дня	% к оперативному времени	
Время работы	Подготовительно-заключительное		<i>ПЗ</i>	1110	36,0	7,3	9,7		5,1	5,5
	Оперативное	Основное ручное	<i>Ор</i>	1122	-	-	-	-	-	-
		Основное машинно-ручное	<i>Омр</i>	1123	-	-	-	-	-	-
		Основное машинное	<i>Ом</i>	1124	-	-	-	-	-	-
		Вспомогательное ручное	<i>Вр</i>	1126	-	-	-	-	-	-
		Вспомогательное машинноручное	<i>Вмр</i>	1127	-	-	-	-	-	-
		Вспомогательное машинное	<i>Вм</i>	1128	-	-	-	-	-	-
		Итого оперативного	<i>ОП</i>	1120	365,2	75,4	100		89,6	100
	Обслуживание рабочего места		<i>Об</i>	1130	18,0	3,8	5,0		3,8	4,0
	Итого продуктивного		<i>РЗ</i>	1100	415,3	86,5	-		98,5	-
	Случайная работа		<i>СР</i>	1210	7,0	1,5	1,9	-	-	-
Лишняя непроизводительная работа		<i>НР</i>	1220	3,3	0,7	0,7	-	-	-	
Итого непродуктивного		<i>НЗ</i>	1200	10,3	2,2	2,8	-	-	-	
Время перерывов	Регламентируемые	Технологические	<i>ПТ</i>	2100						
		Отдых и личные надобности	<i>ПОтл</i>	2120	27,7	5,8	7,6	7,3	1,5	2
	Вызванные нарушением производственного процесса		<i>ПНТ</i>	2210	12,0	2,5	3,3			
	Вызванные нарушением трудовой дисциплины		<i>ПНД</i>	2220	14,7	3,0	4,0	-	-	-
	Итого перерывов		<i>П</i>	2000	54,4	11,3	14,9	7,2	1,5	2
	Всего рабочего времени			1000	480	100	-	480	100	-

Задание: Определите суммарное время потерь за смену, в минутах (с точностью до десятых), включая в расчет: потери рабочего времени (РВ) по категориям затрат: подготовительно-заключительное время и обслуживание рабочего места, потери по категории: случайная и лишняя непроизводительная работа; потери по категории: время перерывов.

Сделайте выводы и предложите универсальные рекомендации, направленные на повышение эффективности использования рабочего времени.



<b>ПК-10</b>	<b>Способен организовать деятельность по реализации системы оплаты и стимулирования труда</b>
--------------	---

**Кейс:**

В ОАО «Екатеринбургсвязь» установлена следующая система расчета грейдов:

Уровень руководства персоналом	А	Отсутствие подчиненных
	Б	Осуществление наставничества, мониторинг работы других
	В	В подчинении группа до 3 человек отдела (органа) структурного подразделения организации
	Г	Управление отделом (органом) структурного подразделения организации
	Д	Управление структурным подразделением организации
	Е	Управление структурными подразделениями всей организации или филиалами организации
Уровень влияния за доходы организации	А	Выполнение только своего этапа работы
	Б	Связь результатов с доходами организации, через своего руководителя структурного подразделения организации
	В	Прямая связь с доходами организации
	Г	Ответственность за доходы группы подчиненных
	Д	Ответственность за доходы структурного подразделения организации
	Е	Управление денежными потоками организации
Уровень принимаемых производственных решений	А	Отсутствие необходимости принимать решения
	Б	Принятие решений оперативного уровня в масштабе структурного подразделения организации
	В	Принятие решений тактического уровня в масштабе структурного подразделения организации
	Г	Принятие решений оперативного уровня в масштабе организации
	Д	Принятие решений тактического уровня в масштабе организации
	Е	Принятие решений стратегического уровня в масштабе организации
Требуемый опыт	А	Не требуется
	Б	Присутствует в другой сфере деятельности
	В	Не менее года
	Г	Не менее двух лет
	Д	Не менее трех лет из последних пяти календарных лет
	Е	Не менее пяти лет из последних семи календарных лет
Образовательный уровень	А	Среднее общее образование

	Б	Среднее профессиональное образование
	В	Высшее образование
	Г	Высшее профессиональное профильное образование - бакалавриат
	Д	Высшее профессиональное профильное образование специалитет, магистратура
	Е	Принятие решений оперативного уровня в масштабе структурного подразделения организации

Задание: Осуществите расчет грейда главного бухгалтера организации, исходя из принятой системы расчета грейдов (см. таблицу). Ответ представить по каждой позиции с обоснованием выбора и общий в цифровом формате.

Справочная информация:

1) Реестр профессиональных стандартов - <http://profstandart.rosmintrud.ru/obshchiy-informatsionnyy-blok/natsionalnyyreestr-professionalnykh-standartov/reestr-professionalnykh-standartov/>

Профессиональный стандарт бухгалтера, утв. приказом Минтруда от 22.12.2014 № 1061н

2) Должностная инструкция главного бухгалтера (наименование, предприятия, организации)

1. Общие положения

1.1. Главный бухгалтер принимается на работу и увольняется с нее приказом директора предприятия.

1.2. Главный бухгалтер непосредственно подчиняется директору предприятия, а по отдельным вопросам согласовывает свою работу с заместителем директора по финансовым вопросам и персоналу.

1.3. На должность главного бухгалтера назначается лицо, имеющее высшее профессиональное (экономическое, финансово-экономическое) образование (специалитет, магистратура) и стаж финансово-бухгалтерской (финансово-экономической) работы на руководящих должностях.

1.4. В своей деятельности главный бухгалтер руководствуется: - законодательными и нормативными документами, регулирующими вопросы бухгалтерского учета и отчетности; - методическими материалами по соответствующим вопросам; - приказами и распоряжениями директора предприятия; - правилами внутреннего трудового распорядка; - уставом предприятия; - настоящей должностной инструкцией.

1.5. Главный бухгалтер должен знать: - законодательство о бухгалтерском учете; - гражданское право, финансовое и налоговое законодательство; - законодательные акты, постановления, распоряжения, приказы, руководящие, методические и нормативные материалы финансовых и контрольно-ревизионных органов по вопросам организации бухгалтерского учета имущества и отчетности по финансово-хозяйственной деятельности предприятия; - структуру предприятия, формы и методы бухгалтерского учета, формы и порядок документального оформления финансовых расчетов связанных с движением основных средств, товарно-материальных ценностей и денежных средств на предприятии; - положения, инструкции и правила по организации и ведению бухгалтерского учета на предприятии; - план и корреспонденцию счетов; - организацию документооборота по участкам бухгалтерского учета; - методы экономического анализа хозяйственно-финансовой деятельности предприятия; - правила эксплуатации современной вычислительной техники для учетных вычислительных работ и анализа хозяйственно-финансовой деятельности предприятия; - порядок приемки, учета, хранения и расходования товарно-материальных ценностей и денежных средств; - особенности налогообложения юридических и физических лиц; - правила расчета с дебиторами и кредиторами; - порядок списания со счетов бухгалтерского учета недостач, дебиторской задолженности и других потерь; - правила проведения документальных ревизий, инвентаризаций денежных средств и товарно-материальных ценностей; - порядок и сроки составления бухгалтерских балансов и отчетности; - экономику, организацию труда и управления; - рыночные методы хозяйствования; - законодательство о труде; - правила и нормы охраны труда.

1.6. На время отсутствия главного бухгалтера его обязанности выполняет его заместитель, назначаемый в установленном порядке и несущий полную ответственность за надлежащее исполнение обязанностей главного бухгалтера.

## 2. Функции

На главного бухгалтера возлагаются следующие функции: - руководство ведением бухгалтерского учета и составлением отчетности на предприятии; - разработка и формирование учетной политики на предприятии; - проведение финансового анализа, бюджетирование и управление денежными потоками организации; - оказание методической помощи подчиненным работникам по вопросам бухгалтерского учета, контроля и отчетности; - контроль правильного оформления бухгалтерской документации, своевременного перечисления налогов и сборов в бюджеты разных уровней, платежей в банковские учреждения, составления расчетов по зарплате; - выявление внутрихозяйственных резервов; - осуществление мер по снижению непроизводительных затрат и потерь; - внедрение современных технических средств и информационных технологий бухгалтерского учета; - контроль соблюдения подчиненными ему исполнителями требований законодательных и нормативных правовых актов по охране труда. - руководство работниками бухгалтерии и организация работы по повышению их квалификации.

## 3. Должностные обязанности

Главный бухгалтер осуществляет:

3.1. Организацию бухгалтерского учета хозяйственно-финансовой деятельности и контроль использования товарно-материальных, трудовых и финансовых ресурсов предприятия.

3.2. Формирует исходя из структуры и специфики деятельности предприятия учетную политику в соответствии с законодательством о бухгалтерском учете.

3.3. Организует учет имущества и денежных средств, движение поступающих основных средств и товарно-материальных ценностей на счетах бухгалтерского учета.

3.4. Контролирует результаты финансово-хозяйственной деятельности предприятия, исполнение смет расходов, финансовых, расчетных и кредитных операций и своевременное отражение учета операций на счетах.

3.5. Осуществляет контроль: - соблюдения порядка оформления первичных документов, расчетов и платежных обязательств; - расходования фонда заработной платы; - инвентаризаций основных и денежных средств, товарно-материальных ценностей; - проверок бухгалтерского учета и отчетности; - документальных ревизий в подразделениях и филиалах предприятия;

3.6. Обеспечивает законность, своевременность и правильное начисление, и перечисление: - налогов и сборов в федеральный, региональный и местный бюджеты; - страховых взносов в государственные внебюджетные социальные фонды; - своевременное погашение задолженностей и текущих платежей банкам; - средств на финансирование капитальных вложений; - отчисление средств на материальное стимулирование работников предприятия.

3.7. Принимает меры по предупреждению недостач, незаконного расходования денежных средств и товарно-материальных ценностей, нарушений финансового и хозяйственного законодательства.

3.8. Обеспечивает: - законность списания со счетов бухгалтерского учета недостач, дебиторской задолженности и других потерь; - сохранность бухгалтерских документов, оформление и сдачу их в установленном порядке в архив; - организацию бюджетирования и управления денежными потоками.

Принимает участие: - в разработке и осуществлении мероприятий по соблюдению финансовой дисциплины, смет административно-хозяйственных расходов, рациональному использованию ресурсов; - в проведении экономического анализа хозяйственно-финансовой деятельности предприятия по данным бухгалтерского учета с целью выявления внутрихозяйственных резервов и источники образования потерь и непроизводительных затрат. - в формулировании экономической постановки задач решаемых с помощью вычислительной техники и определяет возможность использования готовых проектов, алгоритмов, пакетов прикладных программ, позволяющих создавать экономически обоснованные системы обработки экономической информации. - в разработке и внедрении прогрессивных форм и методов бухгалтерского учета с применением современной вычислительной техники и компьютерных программ; - в оформлении материалов по недостачам и хищениям денежных средств и товарно-материальных ценностей, контролирует передачу, в необходимых случаях, материалов в следственные и судебные органы.

3.9. Возглавляет работу по подготовке и принятию рабочего плана счетов и форм документов внутренней бухгалтерской отчетности, по которым не предусмотрены типовые формы.

3.10. Принимает решения, с целью обеспечения финансовой устойчивости предприятия, о размещении свободных финансовых средств на банковских депозитных вкладах (сертификатах), приобретении высоколиквидных государственных ценных бумаг.

3.11. Осуществляет контроль учетных операций с депозитными и кредитными договорами и ценными бумагами.

3.12. Обеспечивает составление баланса и оперативных сводных отчетов о доходах и расходах, использовании бюджета предприятия, другой бухгалтерской и статистической отчетности и представление их в установленном порядке в соответствующие органы.

3.13. Оказывает методическую помощь по вопросам бухгалтерского учета, контроля и отчетности работникам отделов предприятия.

3.14. Руководит работниками бухгалтерской службы предприятия.

#### 4. Права

Главный бухгалтер имеет право:

4.1. Знакомиться с документами, определяющими его права и обязанности по занимаемой должности, критерии оценки качества исполнения должностных обязанностей.

4.2. Запрашивать от руководителей подразделений и специалистов предприятия информацию и документы, необходимые для выполнения своих должностных обязанностей.

4.3. Давать подчиненным ему сотрудникам обязательные для исполнения указания и поручения.

4.4. Устанавливать должностные обязанности для подчиненных ему работников и работников других отделов, занятых бухгалтерским учетом.

4.5. Вести самостоятельную переписку с государственными, муниципальными и судебными органами в области бухгалтерского и налогового учета.

4.6. Вносить на рассмотрение руководства предложения по совершенствованию хозяйственно-финансовой деятельности предприятия.

4.7. Подписывать и визировать документы в пределах своей компетенции.

4.8. Вносить на рассмотрение директора предприятия представления о назначении, перемещении, увольнении, поощрении работников бухгалтерии или наложении на них взысканий.

4.9. По согласованию с руководителем предприятия для консультаций, подготовки заключений, рекомендаций и предложений привлекать экспертов и специалистов в области бухгалтерского и налогового учета.

4.10. Требовать от директора предприятия оказания содействия в исполнении своих должностных обязанностей и прав.

#### 5. Ответственность

Главный бухгалтер несет ответственность: - за последствия принятых им решений, выходящих за пределы его полномочий, установленных действующим законодательством РФ, уставом предприятия, иными нормативными правовыми актами; - за ненадлежащее исполнение или неисполнение своих должностных обязанностей, предусмотренных настоящей должностной инструкцией, в пределах, определенных действующим трудовым законодательством РФ; - за правонарушения, совершенные в процессе осуществления своей деятельности, в пределах, определенных действующим административным, уголовным и гражданским законодательством РФ; - за причинение материального ущерба в результате его финансово-хозяйственной деятельности в пределах, определенных действующим трудовым и гражданским законодательством РФ.

#### 6. Условия работы

6.1. Режим работы Главного бухгалтера определяется в соответствии с Правилами внутреннего трудового распорядка, установленными на предприятии.

6.2. В связи с производственной необходимостью Главный бухгалтер может направляться в служебные командировки.

#### 7. Прочее

Настоящая должностная инструкция разработана и утверждена в соответствии с положениями Трудового кодекса РФ и иных нормативных актов регулирующих трудовые правоотношения в РФ.