

МИНОБРНАУКИ РОССИИ



Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«**Российский государственный гуманитарный университет**»
(ФГБОУ ВО «РГГУ»)

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ, ЭКОНОМИКИ И ПРАВА
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛЕНИЯ
Кафедра организационного развития

ПРОЕКТИРОВАНИЕ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

38.04.03 Управление персоналом

Код и наименование направления подготовки/специальности

Кадровый консалтинг и коучинг

Наименование направленности (профиля)/ специализации

Уровень высшего образования: *магистратура*

Форма обучения: *очно-заочная*

РПД адаптирована для лиц
с ограниченными возможностями
здоровья и инвалидов

Москва 2023

Проектирование в управлении персоналом
Рабочая программа дисциплины

Составитель:

Канд.экон.наук, доцент кафедры организационного развития Н.И.Назайкинский

Ответственный редактор:

Д-р экон.наук, профессор, зав. кафедрой организационного развития Н.И.Архипова

УТВЕРЖДЕНО

Протокол заседания кафедры

№ 13 от 31.03.2023

ОГЛАВЛЕНИЕ

1. Пояснительная записка	4
1.1. Цель и задачи дисциплины	4
1.2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине	4
1.3. Место дисциплины в структуре образовательной программы	5
2. Структура дисциплины.....	5
3. Содержание дисциплины.....	6
4. Образовательные технологии	7
5. Оценка планируемых результатов обучения.....	7
5.1 Система оценивания	7
5.2 Критерии выставления оценки по дисциплине.....	8
5.3 Оценочные средства (материалы) для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине	8
6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины.....	10
6.1 Список источников и литературы	10
6.2 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет».	11
6.3 Профессиональные базы данных и информационно-справочные системы.....	11
7. Материально-техническое обеспечение дисциплины	11
8. Обеспечение образовательного процесса для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов	12
9. Методические материалы.....	13
9.1 Планы семинарских занятий.....	13
9.2 Глоссарий по дисциплине	15

1. Пояснительная записка

1.1. Цель и задачи дисциплины

Целью дисциплины является подготовка обучающихся, владеющих современными научными методами проектирования в области кадрового менеджмента, а также формирование навыков разработки, внедрения и экономического обоснования проектов по совершенствованию системы и внедрению новых технологий управления персоналом.

Задачи дисциплины:

- ознакомить магистрантов с теоретическими основами управления проектами;
- научить решать практические управленческие задачи с использованием проектных методов в области кадрового менеджмента;
- формирование компетенций и умений по разработке и внедрению проектов в области совершенствования системы и технологий управления персоналом.

1.2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине

Компетенция	Индикаторы компетенций	Результаты обучения
УК-2. Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	УК-2.1. Определяет цели проекта, расставляет приоритеты и правильно использует имеющиеся ресурсы.	Знать методы и приемы расстановки приоритетов в проекте и правильного использования ресурсов. Уметь определять цели проекта, расставляет приоритеты и правильно использовать имеющиеся ресурсы. Владеть навыками расстановки приоритетов в проекте и правильного использования ресурсов.
	УК-2.2. Составляет план действий с учетом возможных потенциальных препятствий, определяет ожидаемые результаты решения поставленных задач.	Знать принципы планирования проекта Уметь определять ожидаемые результаты решения поставленных задач. Владеть навыками планирования действий с учетом возможных потенциальных препятствий.
	УК-2.3. Решает конкретные задачи проекта на качественном уровне и в намеченные сроки; способен адаптировать работы по проекту с учётом изменившихся обстоятельств.	Знать организацию работы по исполнению проекта. Уметь решать конкретные задачи проекта на качественном уровне и в намеченные сроки. Владеть навыками адаптации работы по проекту с учётом изменившихся обстоятельств.
	УК-2.4. Применяет и обосновывает соответствующие методы управления проектом на всех этапах его жизненного цикла.	Знать методы управления проектом на всех этапах его жизненного цикла. Уметь управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла. Владеть навыками применения и обоснования соответствующих методов

		управления проектом на всех этапах его жизненного цикла.
	УК-2.5. Формирует отчетность в установленные сроки в соответствии с установленными требованиями и публично представляет результаты проделанной работы.	Знать состав отчетности по проекту и сроки ее предоставления. Уметь формировать отчетность в установленные сроки в соответствии с установленными требованиями. Владеть навыками публичного представления результатов проделанной работы.
	УК-2.6. Представляет и защищает самостоятельно разработанный проект любого типа, включая исследовательскую работу.	Знать порядок представления и защиты проекта. Уметь представлять и защищать самостоятельно разработанный проект любого типа, включая исследовательскую работу. Владеть навыками защиты проекта любого типа.
ОПК-4. Способен проектировать организационные изменения, руководить проектной процессной деятельностью подразделением организации	ОПК-4.1. Демонстрирует способность проектировать организационные изменения.	Знать принципы и методы организационных изменений. Уметь проектировать организационные изменения. Владеть навыками проектирования организационных изменений.
	ОПК-4.2. Демонстрирует способность руководить проектной деятельностью организации.	Знать обязанности руководителя проекта. Уметь руководить проектной деятельностью организации. Владеть навыками руководителя проектной деятельности организации.

1.3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Проектирование в управлении персоналом» относится к обязательной части учебного плана по направлению 38.04.03 – «Управление персоналом», направленность «Кадровый консалтинг и коучинг».

2. Структура дисциплины

Общая трудоёмкость дисциплины составляет 4 з.е., 144 академических часов.

Структура дисциплины для очно-заочной формы обучения

Объем дисциплины в форме контактной работы обучающихся с педагогическими работниками и (или) лицами, привлекаемыми к реализации образовательной программы на иных условиях, при проведении учебных занятий:

Семестр	Тип учебных занятий	Количество часов
3	Лекции	10
3	Семинары	22
Всего:		32

Объем дисциплины в форме самостоятельной работы обучающихся составляет 112 академических часа.

3. Содержание дисциплины

№	Наименование раздела дисциплины	Содержание
1.	Научные и методологические основы проектного менеджмента	<p>Понятие проекта. Управление проектами как управление изменениями. Основные участники проекта и их функции. Менеджер проекта и команда проекта и их основные функции. Проект как системный объект. Классификация проектов. Особенности проектов в области управления персоналом и их особенности.</p> <p>Системная организация проекта: основные структуры и модели проекта. Жизненный цикл проекта с точки зрения различных участников проекта. Содержание основных разделов бизнес-плана проекта по управлению персоналом.</p>
2.	Организационные структуры управления проектами	<p>Основы управления проектами в рамках функциональной структуры организации. Достоинства и недостатки разных форм управления командой проекта. Организация управления проектами по принципу независимых команд. Понятие об организации проектного типа.</p> <p>Принципы формирования команды проекта. Примерный состав команды проекта. Основные требования к менеджеру проекта.</p>
3.	Оценка социально-экономической эффективности проектов совершенствования системы и технологий управления персоналом	<p>Денежные потоки проекта и их состав. Экономическое обоснование проектов в области кадрового менеджмента. Финансовый профиль проекта</p> <p>Анализ эффективности проектов и его назначение. Основные принципы и методы анализа социально-экономической эффективности проектов. Инструментарий анализа эффективности проектов. Основные критерии эффективности проектов и их взаимосвязь: чистый дисконтированный доход проекта (NPV), индекс рентабельности проекта (PI), внутренняя норма доходности проекта (IRR), Срок окупаемости проекта (PB), дисконтированный срок окупаемости (DPB).</p>
4.	Сетевые методы проектирования в управлении персоналом	<p>Принципы проведения декомпозиции проектов и построения иерархической структуры работ (WBS). Основные правила построения сетевых графиков. Метод критического пути (СРМ). Прямой анализ и определение ранних сроков начала (ES) и завершения (EF) операций (работ) и времени выполнения проекта в целом. Обратный анализ и определение поздних сроков начала (LS) и завершения (LF) операций (работ) и резервов времени операций. Значимость критического пути и</p>

		резервов времени операций для планирования и управления проектами совершенствования системы и технологий управления персоналом.
5.	Управление проектными рисками	Основные понятия неопределенности и риска. Этапы работ по минимизации проектных рисков. Классификация рисков. Особенности рисков проектов по совершенствованию системы и технологий управления персоналом. Основные методы управления рисками. Методы качественного и количественного анализа проектных рисков. Точка безубыточности, ее определение и влияние ее положения на риск и устойчивость проекта. Анализ чувствительности проекта и его сущность, понятие об эластичности показателей эффективности проекта. Метод анализа рисков, использующий построение дерева решений проектов по управлению персоналом

4. Образовательные технологии

Для проведения учебных занятий по дисциплине используются различные образовательные технологии. Для организации учебного процесса может быть использовано электронное обучение и (или) дистанционные образовательные технологии.

5. Оценка планируемых результатов обучения

5.1 Система оценивания

Форма контроля	Макс. количество баллов	
	За одну работу	Всего
Текущий контроль:		60 баллов
Блиц-опрос	5	15
Контрольные задания	15	15
Тестирование	10	30
Промежуточная аттестация (итоговая контрольная работа) – экзамен		40 баллов
Итого за семестр		100 баллов

Полученный совокупный результат конвертируется в традиционную шкалу оценок и в шкалу оценок Европейской системы переноса и накопления кредитов (European Credit Transfer System; далее – ECTS) в соответствии с таблицей:

100-балльная шкала	Традиционная шкала		Шкала ECTS
95 – 100	отлично	зачтено	A
83 – 94			B
68 – 82	хорошо		C
56 – 67	удовлетворительно		D
50 – 55		E	

20 – 49	неудовлетворительно	не зачтено	FX
0 – 19			F

5.2 Критерии выставления оценки по дисциплине

Баллы/ Шкала ECTS	Оценка по дисциплине	Критерии оценки результатов обучения по дисциплине
100-83/ A,B	отлично/ зачтено	<p>Выставляется обучающемуся, если он глубоко и прочно усвоил теоретический и практический материал, может продемонстрировать это на занятиях и в ходе промежуточной аттестации.</p> <p>Обучающийся исчерпывающе и логически стройно излагает учебный материал, умеет увязывать теорию с практикой, справляется с решением задач профессиональной направленности высокого уровня сложности, правильно обосновывает принятые решения.</p> <p>Свободно ориентируется в учебной и профессиональной литературе.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «высокий».</p>
82-68/ C	хорошо/ зачтено	<p>Выставляется обучающемуся, если он знает теоретический и практический материал, грамотно и по существу излагает его на занятиях и в ходе промежуточной аттестации, не допуская существенных неточностей.</p> <p>Обучающийся правильно применяет теоретические положения при решении практических задач профессиональной направленности разного уровня сложности, владеет необходимыми для этого навыками и приёмами.</p> <p>Достаточно хорошо ориентируется в учебной и профессиональной литературе.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «хороший».</p>
67-50/ D,E	удовлетво- рительно/ зачтено	<p>Выставляется обучающемуся, если он знает на базовом уровне теоретический и практический материал, допускает отдельные ошибки при его изложении на занятиях и в ходе промежуточной аттестации.</p> <p>Обучающийся испытывает определённые затруднения в применении теоретических положений при решении практических задач профессиональной направленности стандартного уровня сложности, владеет необходимыми для этого базовыми навыками и приёмами.</p> <p>Демонстрирует достаточный уровень знания учебной литературы по дисциплине.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «достаточный».</p>
49-0/ F,FX	неудовлет- ворительно/ не зачтено	<p>Выставляется обучающемуся, если он не знает на базовом уровне теоретический и практический материал, допускает грубые ошибки при его изложении на занятиях и в ходе промежуточной аттестации.</p> <p>Обучающийся испытывает серьёзные затруднения в применении теоретических положений при решении практических задач профессиональной направленности стандартного уровня сложности, не владеет необходимыми для этого навыками и приёмами.</p> <p>Демонстрирует фрагментарные знания учебной литературы по дисциплине.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции на уровне «достаточный», закреплённые за дисциплиной, не сформированы.</p>

5.3 Оценочные средства (материалы) для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

Примерные вопросы для блиц-опроса

1. Укажите отличие традиционного определения проекта от определения, принятого в науке об управлении проектами, и современного понимания проекта.
2. Каковы основные характеристики проекта?
3. Как Вы понимаете фразу «Управление проектами - это управление изменениями»?
4. Укажите основных участников проекта и их функции.
5. Каковы основные функции менеджера проекта и команды проекта?
6. По каким признакам можно классифицировать проекты?
7. В чем состоит учет окружения проекта при планировании и управлении?
8. Укажите основные фазы жизненного цикла проекта.
9. Опишите примерную структуру бизнес плана.
10. Каково содержание финансово-экономического раздела бизнес-плана?
11. Укажите примерный состав денежных потоков от инвестиционной, операционной, и финансовой деятельности проекта.
12. В чем состоит условие финансовой реализуемости проекта?
13. Какие Вы знаете виды эффективности проекта?
14. Каковы основные принципы анализа эффективности проектов?
15. Каковы основные факторы, влияющие на ценность денег во времени?
16. Назовите основные критерии эффективности проектов.
17. Как определяется чистый дисконтированный доход проекта (NPV)?
18. Индекс рентабельности проекта (PI), его определение и экономический смысл.
19. Внутренняя норма доходности проекта (IRR), определение этого критерия, и экономический смысл.
20. Как связаны срок окупаемости проекта (PP) и его риск?
21. Назовите основные этапы работ по минимизации проектных рисков.
22. Назовите методы качественного анализа проектных рисков.
23. Назовите основные методы количественного анализа проектных рисков.
24. Как влияет положение точки безубыточности на риск и устойчивость проекта?
25. В чем состоит анализ чувствительности проекта?
26. Как оценить риск проекта с помощью построения дерева решений проекта?
27. Назовите основные организационные структуры управления проектами.
28. Каковы основные принципы формирования команды проекта.
29. Назовите примерный состав команды проекта
30. Назовите основные принципы декомпозиции проекта (WBS).
31. Что такое сетевой график проекта, каково его назначение?
32. Как рассчитать критический путь проекта?

Пример контрольного письменного задания

Проект по адаптации персонала организации рассчитан на 5 кварталов. Денежный поток проекта имеет следующий вид

Шаг расчета	0	1	2	3	4	5
Денежный поток	-150	100	60	40	30	20

Построить график зависимости чистого дисконтированного дохода (NPV) от ставки дисконтирования r . Рассчитать критерии эффективности проекта (NPV, PI, IRR, PB, DPB) при ставке дисконтирования $r=20\%$. Составить заключение о целесообразности реализации проекта при данной ставке дисконтирования.

Примерные тесты

Какой из приведенных проектов является кадровым проектом?

- А. Проект замены оборудования предприятия.
- Б. Проект обучения сотрудников предприятия.
- В. Проект расширения производственной площади цеха.
- Г. Проект ремонта производственных помещений.

Какой из приведенных проектов содержит объемный кадровый подпроект?

- А. Проект финансового оздоровления предприятия.
- Б. Проект реструктуризации предприятия
- В. Проект продвижения кандидатуры на выборную должность.
- Г. Проект написания книги.

Вы решили создать собственное кадровое агентство. Какой документ необходимо иметь для его создания.

- А. Состав сотрудников, которые будут работать в агентстве.
- Б. Перечень необходимого оборудования.
- В. Бизнес-план кадрового агентства.
- Г. Разрешение на этот вид деятельности.

Какой документ проекта разработки и внедрения автоматизированной системы управления кадрами предприятия необходимо разработать в первую очередь?

- А. Сетевой график проекта.
- Б. Перечень работ, которые необходимо выполнить для реализации проекта.
- В. Расчет потребности в финансовых средствах.
- Г. Структурную декомпозицию работ проекта, СДР (WBS).

Итоговая контрольная работа.

Вариант вопросов теоретического характера

1. Дайте определение проекта. Укажите особенности проектов в сфере управления персоналом.
2. Охарактеризуйте основные фазы жизненного цикла проекта по обучению персонала.
3. Опишите примерную структуру бизнес плана.
4. Какие Вы знаете виды эффективности проекта? Особенности определения эффективности проекта совершенствования технологий управления персоналом
5. Чистый дисконтированный доход проекта (NPV), его определение, формулы для расчета, экономический смысл, достоинства и недостатки. Характер зависимости NPV от ставки дисконтирования.

Вариант практической кейс-задачи

Проект, рассчитанный на 5 лет, приносит ежегодный доход 100 ден. ед. Требуемые инвестиции составляют 350 ден. ед. Построить график чистого дисконтированного дохода проекта NPV от ставки процента r ($NPV(r)$), определить внутреннюю норму прибыли проекта IRR и максимально допустимую ставку дисконтирования, при которой проект остается выгодным.

6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

6.1 Список источников и литературы

Источники

Основные

1. Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть 1. (ред. от 03.08.2018) // КонсультантПлюс. ВерсияПроф [Электронный ресурс]. – https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/
2. Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть 2 (ред. от 23.05.2018) // КонсультантПлюс. ВерсияПроф [Электронный ресурс]. – https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_9027/
3. Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть 4 (ред. от 01.07.2018) // КонсультантПлюс. ВерсияПроф [Электронный ресурс]. – https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_64629/
4. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ: (ред. от 22.10.2018) // КонсультантПлюс. ВерсияПроф [Электронный ресурс]. – https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/
5. Федеральный закон от 25.02.1999 N 39-ФЗ "Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений" (ред. от 28.12.2017) // КонсультантПлюс. ВерсияПроф [Электронный ресурс]. – https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_22142/

Литература

Основная

1. Ильина, О. Н. Методология управления проектами: становление, современное состояние и развитие : монография / О. Н. Ильина. — Москва : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2019. — 208 с. — (Научная книга). - ISBN 978-5-9558-0400-2. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1018367>
2. Тихомирова, О. Г. Управление проектом: комплексный подход и системный анализ : монография / О.Г. Тихомирова. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 300 с. — (Научная мысль). — DOI 10.12737/673. - ISBN 978-5-16-006383-6. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1709593>

Дополнительная

1. Поташева, Г. А. Управление проектами (проектный менеджмент) : учебное пособие / Г.А. Поташева. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 224 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/17508. - ISBN 978-5-16-010873-5. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1840953>
2. НИР. Российский журнал управления проектами, 2022 - Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/document?id=394409>

6.2 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет».

ELibrary.ru Научная электронная библиотека www.elibrary.ru

6.3 Профессиональные базы данных и информационно-справочные системы

Информационные справочные системы:

1. Консультант Плюс
2. Гарант

7. Материально-техническое обеспечение дисциплины

Для обеспечения дисциплины используется материально-техническая база образовательного учреждения: учебные аудитории, оснащённые компьютером, проектором и аудиосистемой для демонстрации учебных материалов.

Состав программного обеспечения:

1. Windows
2. Microsoft Office
3. Kaspersky Endpoint Security

8. Обеспечение образовательного процесса для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов

В ходе реализации дисциплины используются следующие дополнительные методы обучения, текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся в зависимости от их индивидуальных особенностей:

- для слепых и слабовидящих: лекции оформляются в виде электронного документа, доступного с помощью компьютера со специализированным программным обеспечением; письменные задания выполняются на компьютере со специализированным программным обеспечением или могут быть заменены устным ответом; обеспечивается индивидуальное равномерное освещение не менее 300 люкс; для выполнения задания при необходимости предоставляется увеличивающее устройство; возможно также использование собственных увеличивающих устройств; письменные задания оформляются увеличенным шрифтом; экзамен и зачёт проводятся в устной форме или выполняются в письменной форме на компьютере.

- для глухих и слабослышащих: лекции оформляются в виде электронного документа, либо предоставляется звукоусиливающая аппаратура индивидуального пользования; письменные задания выполняются на компьютере в письменной форме; экзамен и зачёт проводятся в письменной форме на компьютере; возможно проведение в форме тестирования.

- для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: лекции оформляются в виде электронного документа, доступного с помощью компьютера со специализированным программным обеспечением; письменные задания выполняются на компьютере со специализированным программным обеспечением; экзамен и зачёт проводятся в устной форме или выполняются в письменной форме на компьютере.

При необходимости предусматривается увеличение времени для подготовки ответа.

Процедура проведения промежуточной аттестации для обучающихся устанавливается с учётом их индивидуальных психофизических особенностей. Промежуточная аттестация может проводиться в несколько этапов.

При проведении процедуры оценивания результатов обучения предусматривается использование технических средств, необходимых в связи с индивидуальными особенностями обучающихся. Эти средства могут быть предоставлены университетом, или могут использоваться собственные технические средства.

Проведение процедуры оценивания результатов обучения допускается с использованием дистанционных образовательных технологий.

Обеспечивается доступ к информационным и библиографическим ресурсам в сети Интернет для каждого обучающегося в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

- для слепых и слабовидящих: в печатной форме увеличенным шрифтом, в форме электронного документа, в форме аудиофайла.

- для глухих и слабослышащих: в печатной форме, в форме электронного документа.

- для обучающихся с нарушениями опорно-двигательного аппарата: в печатной форме, в форме электронного документа, в форме аудиофайла.

Учебные аудитории для всех видов контактной и самостоятельной работы, научная библиотека и иные помещения для обучения оснащены специальным оборудованием и учебными местами с техническими средствами обучения:

- для слепых и слабовидящих: устройством для сканирования и чтения с камерой SARA CE; дисплеем Брайля PAC Mate 20; принтером Брайля EmBraille ViewPlus;
- для глухих и слабослышащих: автоматизированным рабочим местом для людей с нарушением слуха и слабослышащих; акустический усилитель и колонки;
- для обучающихся с нарушениями опорно-двигательного аппарата: передвижными, регулируемые эргономическими партами СИ-1; компьютерной техникой со специальным программным обеспечением.

9. Методические материалы

9.1 Планы семинарских занятий

Семинар 1. Научные и методологические основы проектного менеджмента

Цель семинара: изучение основных понятий и определений проектного менеджмента, исследование особенностей проектов в кадровом менеджменте, а также системной организации проектов.

Форма проведения: собеседование, дискуссия

Вопросы для обсуждения на семинаре.

1. Дайте определение проекта. Приведите различные формулировки определения.
2. Укажите отличие традиционного определения проекта от определения, принятого в дисциплине «Управление проектами» и современного понимания проекта.
3. Каковы основные характеристики проекта и зависимость между ними?
4. Как Вы понимаете фразу «Управление проектами - это управление изменениями»?
5. Укажите основных участников проекта и их функции. Каковы основные функции менеджера проекта и команды проекта.
6. По каким признакам можно классифицировать проекты? Приведите примеры проектов из различных групп.
7. Охарактеризуйте факторы дальнего окружения проекта, факторы ближнего окружения проекта, внутреннюю среду проекта. В чем состоит учет окружения проекта при планировании и управлении?
8. Укажите основные фазы жизненного цикла проекта. Как определяется жизненный цикл с точки зрения различных участников проекта (заказчика, инвестора, команды проекта).
9. Охарактеризуйте фазу реализации проекта и приведите основные функции по управлению проектом в этой фазе.

Семинар 2. Организационные структуры управления проектами

Цель семинара: освоение основных организационных структур управления проектами, их достоинств и недостатков.

Форма проведения: Блиц-опрос и собеседование на коллоквиуме и тестирование.

Вопросы для обсуждения:

1. Организационные структуры управления проектами.
2. Организация управления проектами в рамках функциональной структуры. Достоинства и недостатки такой формы управления.
3. Организация управления проектами по принципу независимых команд. Понятие об организации проектного типа. Достоинства и недостатки такой формы управления.
4. Матричные организационные структуры управления проектами. Слабые, сбалансированные и сильные матричные структуры. Достоинства и недостатки матричных организационных структур при управлении проектами.
5. Принципы формирования команды проекта. Примерный состав команды проекта. Основные требования к менеджеру проекта.

Семинар 3. Оценка социально-экономической эффективности проектов совершенствования системы и технологий управления персоналом.

Цель семинара: освоение студентами основных инструментов, необходимых для экономического обоснования проектов и оценки их эффективности, составления денежных потоков проекта.

Форма проведения: блиц-опрос, решение кейс-задач, контрольная работа

Вопросы для обсуждения

1. Укажите примерный состав денежных потоков от инвестиционной, операционной, и финансовой деятельности проекта. Как определяются шаги расчета, сальдо денежных потоков.
2. Нарисуйте типовой финансовый профиль проекта. В чем состоит условие финансовой реализуемости проекта?
3. Почему необходимо учитывать фактор времени при анализе эффективности? Понятие о ценности денег во времени и необходимость учета ценности денег во времени при анализе эффективности проектов.
4. Каковы основные факторы, влияющие на ценность денег во времени? Понятие наращения капитала и его экономический смысл. Как определить будущую стоимость денежного потока и аннуитета.
5. Что такое дисконтирование денежного потока и каков экономический смысл операции дисконтирования? Как определить приведенную стоимость денежного потока и аннуитета?
6. Чистый дисконтированный доход проекта (NPV), его определение, формулы для расчета, экономический смысл, достоинства и недостатки. Характер зависимости NPV от ставки дисконтирования.
7. Индекс рентабельности проекта (PI), его определение, формулы для расчета, экономический смысл, достоинства и недостатки.
8. Внутренняя норма прибыли проекта (IRR), определение этого критерия, уравнение для его расчета, экономический смысл, достоинства и недостатки.
9. Срок окупаемости проекта (PB), его определение, формула для расчета, экономический смысл, достоинства и недостатки. Дисконтированный срок окупаемости (DPB) и его определение.
10. Коэффициент эффективности инвестиций проекта (ARR) и его определение.

Семинар 4. Сетевые методы проектирования в управлении персоналом.

Цель семинара: ознакомление с методами декомпозиции и детального планирования проектов. Выработка практических навыков при построении иерархической структуры работ и сетевых графиков по проектам в области кадрового менеджмента.

Форма проведения: опрос, собеседование, тестирование

Вопросы для обсуждения на семинаре

1. Как производится декомпозиция проекта? Назовите основные принципы декомпозиции проекта (WBS).
2. Как связаны WBS и разработка организационной структуры проекта (OBS).
3. Что такое сетевой график проекта, каково его назначение? Основные правила построения сетевых графиков, основные типы связей между операциями.
4. Понятие о методе критического пути (СРМ). Расчет критического пути. Прямой и обратный анализ и определение времени выполнения проекта в целом и резервов времени операций.
5. Значимость критического пути и резервов времени операций для планирования и управления.
6. Дополнительные возможности построения сетевых графиков (задержки времени между операциями (лаги), типы связей между операциями).
7. Календарное планирование бюджета и ресурсов проекта с использованием сетевых методов.

Семинар 5. Управление проектными рисками

Цель семинара: освоение методов качественного и количественного анализа проектных рисков, методов снижения и управления рисками, оценки чувствительности проекта при разработке бизнес-плана.

Форма проведения: решение практических задач по определению проектных рисков в кадровом менеджменте, тестирование.

Вопросы для обсуждения

1. Понятия неопределенности и риска. Какова связь между риском и неопределенностью.
2. Дайте классификацию проектных рисков. Назовите основные методы управления рисками.
3. Назовите методы качественного анализа проектных рисков. Назовите основные методы количественного анализа проектных рисков.
4. Понятие об устойчивости проекта. Как определить точку безубыточности проекта, как влияет ее положение на риск и устойчивость проекта? В чем состоит анализ чувствительности проекта, как определяется эластичность показателей эффективности проекта.
5. Вероятностные меры рисков. В чем состоит анализ сценариев проекта как метод анализа рисков. Поясните сущность метода Монте-Карло (метод имитационного моделирования) и его использования для анализа проектных рисков.
6. Методы учета риска, использующие коррекцию ставки дисконтирования (добавку «премии за риск» к ставке дисконтирования).

9.2 Глоссарий по дисциплине

Адаптивность структуры и функций — способность быстро и эффективно приспосабливаться к новым задачам и условиям их решения.

ARP (*Activity Resource Planning*) — функциональное планирование ресурсов, метод планирования ресурсов на основе анализа процессов с использованием ABC-методологии.

ABC/ABM-методология (*Activity Based Costing/Activity Based Management*) — совокупность методов стоимостного анализа бизнес-процессов, цепочек создания стоимости, отдельных организационноструктурных единиц, а также методов повышения экономической эффективности процессов управления; используется как аналитическое средство, а также средство повышения экономической эффективности процессов и организационных единиц.

Бизнес-единица — относительно самостоятельное производственно-коммерческое подразделение, объединяющее все функции и виды деятельности, необходимые для разработки, производства и реализации какого-либо конкретного вида продукции или группы видов продукции.

Внутрифирменное разукрупнение — регулярная реорганизация компании с целью деления крупной компании на ряд небольших, самостоятельно действующих отделений, каждое из которых нацелено на рынок продукции определенного вида или на определенного потребителя.

Горизонтальное предприятие — предприятие с минимумом иерархических уровней внутри организации, мощной информационной системой, а также системой поощрения инициативности менеджеров и работников всех уровней.

Децентрализованные функциональные структуры управления — структуры, предполагающие разделение в рамках компании прав и ответственности между различными органами, снабжением, сбытом и т.д.

Дивизиональная структура управления — структура, предполагающая создание так называемых продуктовых отделений по признаку выпускаемой продукции, возглавляемых высшими управляющими для координации производственно-хозяйственной деятельности нескольких отделений. В литературе встречается понятие «модернизированная дивизиональная структура». Это структура, основанная на управлении определенным числом «стратегических хозяйственных центров», соответствующих направлениям стратегического развития компании.

Матрица распределения ответственности — графический способ описания и согласования структуры ответственности за выполнение работ, основанный на «закреплении» элементов проекта и пакетов работ к исполнителям и конкретным формам участия последних в его реализации.

Матричная организационная структура — структура управления, в соответствии с которой исполнители структурных подразделений временно выделяются в подчинение менеджера проекта и назначаются на выполнение работ проекта. В зависимости от объема полномочий менеджера проекта различают так называемую слабую, сбалансированную и жесткую матрицу.

Модель организационной структуры управления — символическое изображение и/или текстовое описание реально существующих, значимых для исследования составляющих частей сложившейся организационной структуры предприятия, их взаимосвязи, а также их качественных и количественных характеристик.

Органиграмма — графическая интерпретация процесса выполнения управленческих функций, их этапов и входящих в них работ, описывающая распределение организационных процедур разработки и принятия решений между подразделениями, их внутренними структурными уровнями и отдельными работниками.

Организационная структура — главный инструмент управления, регламентирующий состав, величину, размещение, профиль деятельности, ответственность, подчиненность производственных и обслуживающих подразделений, объединяемых общим аппаратом управления для выполнения всех целевых функций, зафиксированных в уставе компании. Организационной структурой управления (организационной формой управления) называют внутреннее устройство системы управления, которое обычно описывается совокупностью организационных единиц (структурных подразделений и должностных лиц), взаимоотношениями этих организационных единиц между собой и с управляемой деятельностью (объектом управления).

Организационно-управленческий анализ — исследовательская деятельность, направленная на изучение системы целей организации и стратегии их достижения, организационной структуры управления, управленческих процессов и организационной культуры.

Организационный проект — модель развития/упорядочения структуры и функций предприятия (компании, организации), включающая общую структурную схему, состав подразделений и связей между ними, а также все параметры, характеризующие его производственную мощность и эффективность функционирования.

Подвижное, или гибкое, предприятие — полностью интегрированная, максимально адаптивная организация с гибкой организационной структурой, в которой информационные потоки «пронизывают» все структурные подразделения.

Процесс управления — объективно существующая совокупность взаимосвязанных целевых единиц управленческой деятельности в зависимости от масштабов анализа (комплексов работ, задач, работ), имеющая четко обозначенные вход и выход и протекающая в рамках информационных связей, закрепленных существующей организационной структурой.

Разработка информационной модели предприятия — моделирование и анализ всей информации, циркулирующей на предприятии.

Расширенное предприятие — характеризуется открытой, распределенной и переменной сетевой структурой со следующими отличительными признаками:

- на головном предприятии сосредоточены важнейшие ресурсы и накапливаются знания;
- менее значимые процессы и компоненты выводятся «наружу» и доверяются поставщикам, подрядчикам и прочим внешним партнерам;
- создается переменная, настраиваемая на внешнюю среду структура, состоящая из автономных модулей;
- концептуальное преимущество состоит в образовании новых возможностей за счет нелинейных синергетических эффектов при объединении предприятий.

Ресурсосберегающее предприятие — предполагает использование всех современных концепций управления, направленных на сокращение затрат, в том числе: оптимизации бизнес-

процессов, интеграции системы «всеобщего управления качеством», «совмещенной разработки», минималистских стратегий «точно в срок» и некоторых других.

Рейнжиниринг бизнес-процессов (*Business Process Reengineering*) — метод кардинальной перестройки бизнес-процессов в целях достижения качественно иного, более высокого уровня показателей производственно-хозяйственной деятельности предприятия; используется как комплексное средство реорганизации предприятия или отдельных ее организационных единиц.

Ресурсный фактор — частота или интенсивность использования ресурсов функциями, например процент времени работы сотрудника, в течение которого он переносит стоимость ресурсов на функции.

Ресурсы — экономические элементы, применяемые или используемые в ходе выполнения функций. Они являются источниками стоимости. С этой точки зрения ресурсы можно также назвать затратами.

Система управления — это совокупность активных социальных и пассивных технических объектов, реализующих процессы управления в рамках существующих организационной структуры и организационной культуры.

Стоимостной фактор — любой фактор, который изменяет стоимость исполнения функции, например, количество деталей на входе определяет количество работы, необходимой для реализации функции (процесса).

Функции — все операции, составляющие в совокупности деятельность организации. Связанные между собой функции объединяются в функциональные центры.

Функциональный центр — это совокупность функций, объединенных в общий процесс. Благодаря функциональным центрам строится иерархическая функциональная структура, обеспечивающая как представление обобщенной картины деятельности организации на верхнем уровне иерархии, так и доступ к детализированным данным на нижних уровнях.

Центр ответственности — подразделение, имеющее право самостоятельно распоряжаться полученным доходом, использовать свою часть полученной прибыли и обязательно отчислять часть полученной прибыли материнской компании, отвечающее за достижение определенного результата своей деятельности.

Центр доходов — ответственный в первую очередь за максимизацию дохода (выручки) от своей производственной или иной деятельности.

Центр затрат — центр ответственности, обязанный выполнять установленные для них производственные задания в пределах выделенных им бюджетов (смет расходов).

Центр инвестиций — центр ответственности, обеспечивающий подготовку и реализацию инвестиционных проектов.

Центр прибыли — центр ответственности, ответственный в первую очередь за увеличение нормы прибыли.

Эффективность процесса — степень минимизации использования ресурсов (и устранения отходов), необходимых для обеспечения требуемой результативности. Мерой эффективности может быть производительность.