

	Частное образовательное учреждение высшего образования «Академия управления и производства»
	СМК-ОП .01.1.331-05/23

**Рабочая программа дисциплины (модуля) «Стратегическое управление человеческими ресурсами», включая оценочные материалы**

**1. Требования к результатам обучения по дисциплине (модулю)**

**1.1. Перечень компетенций, формируемых дисциплиной (модулем) в процессе освоения образовательной программы**

Группа компетенций	Категория компетенций	Коды и содержание компетенций
Универсальные	Системное и критическое мышление	УК-1. Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий
Общепрофессиональные	-	-
Профессиональные	-	ПК-2. Способен осуществлять стратегическое управление персоналом организации.

**1.2. Компетенции и индикаторы их достижения, формируемых дисциплиной (модулем) в процессе освоения образовательной программы**

Код компетенции	Код индикатора компетенции	Содержание индикатора компетенции
УК-1	УК-1.4	Осуществляет поиск вариантов решения поставленной проблемной ситуации на основе доступных источников информации, выбирает методы критического анализа, адекватные проблемной ситуации, и определяет достоверность получаемой информации, разрабатывает стратегию достижения поставленной цели как последовательность шагов, предвидя результат каждого из них и оценивая их влияние на общий результат планируемой деятельности.
ПК-2	ПК-2.1	Организует разработку системы стратегического управления персоналом организации (стратегии управления персоналом, кадровой политики) в соответствии с законодательством Российской Федерации.
ПК-2	ПК-2.2	Формирует и реализует систему развития трудового потенциала и человеческих ресурсов организации, профессионального развития ее отдельного сотрудника.
ПК-2	ПК-2.3	Формирует и реализует систему мотивации и стимулирования персонала.

**1.3. Результаты обучения по дисциплине (модулю)**

**Цель изучения дисциплины (модуля)** – сформировать у студентов представления о стратегическом подходе к управлению человеческими ресурсами и интеграции управления человеческими ресурсами в корпоративную стратегию.

В результате изучения дисциплины (модуля) обучающийся должен

**знать:**

- корпоративную культуру, социальную политику, системы мотивации и эффективности управления персоналом;
- методы управления развитием и эффективностью организации, методы анализа выполнения планов и программ, определения их экономической эффективности;
- методы проведения аудита, контроля оперативных управленческих процессов, социологических исследований;
- бизнес-план и бизнес-процессы организации;
- бюджетное проектирование;
- организационное проектирование;



Частное образовательное учреждение высшего образования  
«Академия управления и производства»

СМК-ОП .01.1.331-05/23

- основные виды стратегий, а также особенности их разработки и реализации в деловой практике современных предприятий;
- основы документационного обеспечения, порядок оформления документов, предоставляемых в государственные органы, профессиональные союзы, общественные организации;
- методы оценки эффективности системы обучения и развития персонала;

**уметь:**

- анализировать, разрабатывать и оформлять документы по процессам и результатам управления персоналом и работе структурных подразделений, разрабатывать стратегию достижения поставленной цели в управлении персоналом как последовательность шагов, предвидя результат каждого из них и оценивая их влияние на общий результат планируемой деятельности;
- применять методы анализа бизнес-процессов организации;
- проводить аудит системы управления персоналом;
- готовить аналитические отчеты;
- анализировать информацию о работодателе;
- собирать и структурировать информацию о рынке труда;
- проводить все стадии анализа рыночной сегментации, факторов успеха в сегменте, выбор широты охвата сегментов;
- проводить переговоры и представлять интересы организации в государственных органах, профессиональных союзах и других представительных органах работников, и организациях по вопросам персонала;
- организовать эффективную систему найма и адаптации персонала;
- применять на практике методы оценки эффективности существующей системы мотивации и стимулирования;

**владеть:**

- навыками анализа процессов документооборота, локальных документов по вопросам управления персоналом, бизнес-процессов организации, удовлетворенности персонала;
- методами подготовки результатов анализа соответствия организации и оплаты труда персонала успешным корпоративным практикам;
- методами экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде;
- навыками определения цели анализа рынка труда в соответствии с картой поиска кандидатов;
- навыками сбора и анализа целевой информации о рынке труда в соответствии с картой поиска кандидатов;
- навыками оценки эффективности, действующей в организации системы найма и адаптации персонала;
- навыками организации, управления и оценки эффективности образовательных процессов в организации.

**2. Объем, структура и содержание дисциплины (модуля)**

**2.1. Объем дисциплины (модуля)**

<i>Виды учебной работы</i>	<i>Формы обучения</i>		
	<i>Очная</i>	<i>Очно-заочная</i>	<i>Заочная</i>
<b>Общая трудоемкость:</b> зачетные единицы/часы	5/180		
<b>Контактная работа:</b>	64	56	16

	Частное образовательное учреждение высшего образования «Академия управления и производства»
	СМК-ОП .01.1.331-05/23

Занятия лекционного типа	32	28	8
Занятия семинарского типа	32	28	8
<b>Консультации</b>	0	0	0
<b>Промежуточная аттестация: экзамен</b>	36	36	9
<b>Самостоятельная работа (СР)</b>	80	88	155

**2.2. Темы (разделы) дисциплины (модуля) с указанием отведенного на них количества часов по формам образовательной деятельности**

**Очная форма обучения**

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Виды учебной работы (в часах)						СР
		Контактная работа						
		Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа				
		Л	Иные	ПЗ	С	ЛР	Иные	
1.	Введение в стратегическое управление человеческими ресурсами	4	0	0	4	0	0	10
2.	Подходы к стратегическому управлению человеческими ресурсами	4	0	0	4	0	0	10
3.	Развитие методов управления человеческими ресурсами	4	0	0	4	0	0	10
4.	Формирование и реализация стратегий в области управления человеческими ресурсами	4	0	0	4	0	0	10
5.	Стратегическое развитие человеческих ресурсов	4	0	0	4	0	0	10
6.	Управление знаниями и стратегия развития организации	4	0	0	4	0	0	10
7.	Организационное обучение	4	0	0	4	0	0	10
8.	Планирование личного развития	4	0	0	4	0	0	10

**Очно-заочная форма обучения**

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Виды учебной работы (в часах)						СР
		Контактная работа						
		Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа				
		Л	Иные	ПЗ	С	ЛР	Иные	
1.	Введение в стратегическое управление человеческими ресурсами	2	0	0	2	0	0	14



Частное образовательное учреждение высшего образования  
«Академия управления и производства»

СМК-ОП .01.1.331-05/23

2.	Подходы к стратегическому управлению человеческими ресурсами	2	0	0	2	0	0	14
3.	Развитие методов управления человеческими ресурсами	4	0	0	4	0	0	10
4.	Формирование и реализация стратегий в области управления человеческими ресурсами	4	0	0	4	0	0	10
5.	Стратегическое развитие человеческих ресурсов	4	0	0	4	0	0	10
6.	Управление знаниями и стратегия развития организации	4	0	0	4	0	0	10
7.	Организационное обучение	4	0	0	4	0	0	10
8.	Планирование личного развития	4	0	0	4	0	0	10

**Заочная форма обучения**

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Виды учебной работы (в часах)						СР
		Контактная работа						
		Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа				
		Л	Иные	ПЗ	С	ЛР	Иные	
1.	Введение в стратегическое управление человеческими ресурсами	1	0	0	1	0	0	19
2.	Подходы к стратегическому управлению человеческими ресурсами	1	0	0	1	0	0	19
3.	Развитие методов управления человеческими ресурсами	1	0	0	1	0	0	19
4.	Формирование и реализация стратегий в области управления человеческими ресурсами	1	0	0	1	0	0	19
5.	Стратегическое развитие человеческих ресурсов	1	0	0	1	0	0	19
6.	Управление знаниями и стратегия	1	0	0	1	0	0	20

	Частное образовательное учреждение высшего образования «Академия управления и производства»
	СМК-ОП .01.1.331-05/23

	развития организации							
7.	Организационное обучение	1	0	0	1	0	0	20
8.	Планирование личного развития	1	0	0	1	0	0	20

**Примечания:**

Л – лекции, ПЗ – практические занятия, С – семинары, ЛР – лабораторные работы, СР – самостоятельная работа.

**2.3. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам) и видам работ**

**Содержание лекционного курса**

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Содержание лекционного курса
1.	Введение в стратегическое управление человеческими ресурсами	Необходимость изменения общей парадигмы управления. Актуальность изучения дисциплины на современном этапе. Основные подходы к сущности понятий в сфере управления человеческими ресурсами. Развитие концепции управления человеческими ресурсами. Цели и задачи управления человеческими ресурсами. Модели управления человеческими ресурсами: модель соответствия, гарвардская схема, модель Р.Уолтона, Дэвида Геста, и др. Управление человеческими ресурсами как теория и как практика. Основные виды деятельности в сфере управления человеческими ресурсами. Понятие «стратегическое управление человеческими ресурсами». Сфера стратегического управления человеческими ресурсами. Разница между «Управлением персоналом» и «Управлением человеческими ресурсами». Смысл и цели стратегического управления человеческими ресурсами.
2.	Подходы к стратегическому управлению человеческими ресурсами	Подходы к стратегическому управлению человеческими ресурсами. Подход, ориентированный на ресурсы, их потенциал. Модель «потенциал ресурсов». Модель «стратегическое соответствие». Основные подходы к разработке стратегий ЧР (формулировка Р. Ричардсона и М. Томпсона). Модели «наилучшее практическое решение», «наилучшее соответствие», «конфигурационный» подход. Ограничения концепции стратегического управления человеческими ресурсами. Система управления человеческими ресурсами. Основные подсистемы УЧР. Организационная культура и стратегическое УЧР
3.	Развитие методов управления человеческими ресурсами	Методы управления человеческими ресурсами. Сущность административных методов управления человеческими ресурсами. Развитие данной группы методов. Экономические методы управления человеческими ресурсами, их развитие. Особенности социально- психологических методов управления человеческими ресурсами. Существующие тенденции, подходы к развитию методов управления человеческими ресурсами. Реализация методов управления человеческими ресурсами
4.	Формирование и реализация стратегий в области управления человеческими ресурсами	Стратегия и стратегическое планирование. Управление, ориентированное на высокие показатели работы. Модель управления, ориентированного на высокий уровень приверженности. Управление, ориентированное на высокий уровень участия. Разработка стратегий организации. Согласование стратегий бизнеса и управления человеческими ресурсами. Достижение горизонтальной согласованности. Реализация стратегий управления человеческими ресурсами.

	Частное образовательное учреждение высшего образования «Академия управления и производства»
	СМК-ОП .01.1.331-05/23

		Проблемы при реализации стратегий. Изложение стратегии. Управление человеческими ресурсами при различных видах стратегии организации. Комбинация различных вариантов стратегий.
5.	Стратегическое развитие человеческих ресурсов	Понятие стратегического развития человеческих ресурсов. Вопросы обеспечения нужного качества персонала. Развитие компетенции персонала в условиях стратегического управления. Стимулирование и управление компетенцией персонала. Цели стратегического развития человеческих ресурсов. Ключевые элементы развития человеческих ресурсов. Философия развития человеческих ресурсов.
6.	Управление знаниями и стратегия развития организации	Подходы к управлению знаниями. Связь процесса управления знаниями со стратегией развития организации. Стратегии систематизации и персонализации. Подход с позиции ресурсов. Проблемы управления знаниями. Вклад отдела (службы) по управлению человеческими ресурсами в управление знаниями. Популяризация управления знаниями в среде высшего руководства организации.
7.	Организационное обучение	Подходы к видам обучения. Принципы организационного обучения Р. Харрисона. Научающаяся организация. Определение научающейся организации. Модель научающейся организации. Развитие научающейся организации. Сущность обучения. Процесс обучения. Факторы психологии обучения. Теория обучения. Стили обучения. Требования к эффективному обучению. Понятие неформального обучения. Обучение на рабочем месте. Непрерывное обучение и развитие. Самоуправляемое обучение. Профессиональное обучение.
8.	Планирование личного развития	Понятие планирование личного развития. Процесс планирования личного развития. Выявление потребностей в развитии. Средства удовлетворения потребностей. Планирование действий по личному развитию. Ответственность за планирование личного развития. Внедрение планирования личного развития

### Содержание занятий семинарского типа

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Тип	Содержание занятий семинарского типа
1.	Введение в стратегическое управление человеческими ресурсами	С	Проблемы для обсуждения: Развитие концепции управления человеческими ресурсами. Модели управления человеческими ресурсами: модель соответствия, гарвардская схема, модель Р.Уолтона, Дэвида Геста, и др. Управление человеческими ресурсами как теория и как практика. Основные виды деятельности в сфере управления человеческими ресурсами. Сфера стратегического управления человеческими ресурсами. Разница между «Управлением персоналом» и «Управлением человеческими ресурсами». Смысл и цели стратегического управления человеческими ресурсами.
2.	Подходы к стратегическому управлению человеческими ресурсами	С	Проблемы для обсуждения: Модель «потенциал ресурсов». Модель «стратегическое соответствие». Основные подходы к разработке стратегий ЧР (формулировка Р. Ричардсона и М. Томпсона).



Частное образовательное учреждение высшего образования  
«Академия управления и производства»

СМК-ОП .01.1.331-05/23

			Модели «наилучшее практическое решение», «наилучшее соответствие», «конфигурационный» подход. Ограничения концепции стратегического управления человеческими ресурсами. Система управления человеческими ресурсами. Основные подсистемы УЧР. Организационная культура и стратегическое УЧР
3.	Развитие методов управления человеческими ресурсами	С	Проблемы для обсуждения: Инструменты административных методов управления человеческими ресурсами. Развитие данной группы методов. Экономические методы управления человеческими ресурсами, их развитие. Особенности социально-психологических методов управления человеческими ресурсами. Существующие тенденции, подходы к развитию методов управления человеческими ресурсами. Реализация методов управления человеческими ресурсами
4.	Формирование и реализация стратегий в области управления человеческими ресурсами	С	Проблемы для обсуждения: Разработка стратегий организации. Согласование стратегий бизнеса и управления человеческими ресурсами. Достижение горизонтальной согласованности. Реализация стратегий управления человеческими ресурсами. Проблемы при реализации стратегий. Изложение стратегии. Управление человеческими ресурсами при различных видах стратегии организации. Комбинация различных вариантов стратегий.
5.	Стратегическое развитие человеческих ресурсов	С	Проблемы для обсуждения: Стимулирование и управление компетенцией персонала. Цели стратегического развития человеческих ресурсов. Ключевые элементы развития человеческих ресурсов: «научение», образование, развитие, обучение. Философия развития человеческих ресурсов.
6.	Управление знаниями и стратегия развития организации	С	Проблемы для обсуждения: Определение процесса управления знаниями. Подходы к управлению знаниями. Связь процесса управления знаниями со стратегией развития организации. Стратегии систематизации и персонализации. Подход с позиции ресурсов. Проблемы управления знаниями. Вклад отдела (службы) по управлению человеческими ресурсами в управление знаниями. Популяризация управления знаниями в среде высшего руководства организации.
7.	Организационное обучение	С	Проблемы для обсуждения: Принципы организационного обучения Р. Харрисона. Научающаяся организация. Модель научающейся организации. Развитие научающейся организации. Процесс обучения. Факторы психологии обучения. Теория обучения. Стили обучения.

	<p>Частное образовательное учреждение высшего образования «Академия управления и производства»</p>
	<p>СМК-ОП .01.1.331-05/23</p>

			<p>Требования к эффективному обучению. Обучение на рабочем месте. Непрерывное обучение и развитие. Самоуправляемое обучение. Профессиональное обучение. Стратегический подход к профессиональному обучению. Процесс и условия эффективного обучения. Оценка профессионального обучения. Уровни оценки обучения.</p>
8.	Планирование личного развития	С	<p>Проблемы для обсуждения: Цель планирования личного развития. Процесс планирования личного развития. Выявление потребностей в развитии. Средства удовлетворения потребностей. Планирование действий по личному развитию. Ответственность за планирование личного развития. Внедрение планирования личного развития</p>

### Содержание самостоятельной работы

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Содержание самостоятельной работы
1.	Введение в стратегическое управление человеческими ресурсами	Основные виды деятельности в сфере управления человеческими ресурсами. Понятие «стратегическое управление человеческими ресурсами». Сфера стратегического управления человеческими ресурсами. Смысл и цели стратегического управления человеческими ресурсами.
2.	Подходы к стратегическому управлению человеческими ресурсами	Модели «наилучшее практическое решение», «наилучшее соответствие», «конфигурационный» подход. Ограничения концепции стратегического управления человеческими ресурсами. Система управления человеческими ресурсами. Основные подсистемы УЧР. Организационная культура и стратегическое УЧР
3.	Развитие методов управления человеческими ресурсами	Существующие тенденции, подходы к развитию методов управления человеческими ресурсами. Реализация методов управления человеческими ресурсами
4.	Формирование и реализация стратегий в области управления человеческими ресурсами	Реализация стратегий управления человеческими ресурсами. Проблемы при реализации стратегий. Изложение стратегии. Управление человеческими ресурсами при различных видах стратегии организации. Комбинация различных вариантов стратегий.
5.	Стратегическое развитие человеческих ресурсов	Ключевые элементы развития человеческих ресурсов: «научение», образование, развитие, обучение. Философия развития человеческих ресурсов.
6.	Управление знаниями и стратегия развития организации	Стратегии систематизации и персонализации. Подход с позиции ресурсов. Проблемы управления знаниями. Вклад отдела (службы) по управлению человеческими ресурсами в управление знаниями. Популяризация управления знаниями в среде высшего руководства организации.
7.	Организационное обучение	Теория обучения. Стили обучения. Требования к эффективному обучению. Понятие неформального обучения. Обучение на рабочем месте. Непрерывное обучение и развитие. Самоуправляемое обучение.
8.	Планирование личного развития	Выявление потребностей в развитии. Средства удовлетворения потребностей. Планирование действий по личному развитию. Ответственность за планирование личного развития. Внедрение планирования личного развития

	Частное образовательное учреждение высшего образования «Академия управления и производства»
	СМК-ОП .01.1.331-05/23

### 3. Оценочные материалы для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю)

По дисциплине (модулю) предусмотрены следующие виды контроля качества освоения:

- текущий контроль успеваемости;
- промежуточная аттестация обучающихся по дисциплине (модулю).

#### 3.1. Оценочные материалы для проведения текущей аттестации по дисциплине (модулю)

№ п/п	Контролируемые темы (разделы)	Наименование оценочного средства
1.	Введение в стратегическое управление человеческими ресурсами	Устный ответ. Реферат
2.	Подходы к стратегическому управлению человеческими ресурсами	Устный ответ. Реферат
3.	Развитие методов управления человеческими ресурсами	Устный ответ. Деловая игра. Реферат
4.	Формирование и реализация стратегий в области управления человеческими ресурсами	Устный ответ. Деловая игра. Реферат
5.	Стратегическое развитие человеческих ресурсов	Устный ответ. Кейс-измерители.
6.	Управление знаниями и стратегия развития организации	Устный ответ. Реферат
7.	Организационное обучение	Устный ответ. Реферат
8.	Планирование личного развития	Устный ответ. Реферат

#### 3.1.1 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности в процессе текущего контроля успеваемости

##### Типовые вопросы для устного ответа

Контролируемая тема (раздел)	Типовые вопросы для устного ответа
Введение в стратегическое управление человеческими ресурсами	1. Необходимость изменения общей парадигмы управления. 2. Актуальность изучения дисциплины на современном этапе. 3. Основные подходы к сущности понятий в сфере управления человеческими ресурсами. 4. Развитие концепции управления человеческими ресурсами. 5. Цели и задачи управления человеческими ресурсами. 6. Модели управления человеческими ресурсами. 7. Понятие «стратегическое управление человеческими ресурсами».
Подходы к стратегическому управлению человеческими ресурсами	1. Подходы к стратегическому управлению человеческими ресурсами. 2. Модель «стратегическое соответствие». 3. Основные подходы к разработке стратегий ЧР (формулировка Р. 4. Ограничения концепции стратегического управления человеческими ресурсами. 5. Система управления человеческими ресурсами. 6. Основные подсистемы УЧР. 7. Организационная культура и стратегическое УЧР
Развитие методов управления человеческими ресурсами	1. Методы управления человеческими ресурсами. 2. Сущность административных методов управления человеческими ресурсами. 3. Экономические методы управления человеческими ресурсами, их развитие. 4. Особенности социально-психологических методов управления человеческими ресурсами.
Формирование и реализация стратегий в области управления	1. Стратегия и стратегическое планирование. 2. Управление, ориентированное на высокие показатели работы.

	Частное образовательное учреждение высшего образования «Академия управления и производства»
	СМК-ОП .01.1.331-05/23

человеческими ресурсами	3. Модель управления, ориентированного на высокий уровень приверженности. 4. Управление, ориентированное на высокий уровень участия. 5. Разработка стратегий организации.
Стратегическое развитие человеческих ресурсов	1. Понятие стратегического развития человеческих ресурсов. 2. Вопросы обеспечения нужного качества персонала. 3. Развитие компетенции персонала в условиях стратегического управления. 4. Стимулирование и управление компетенцией персонала. 5. Ключевые элементы развития человеческих ресурсов: «научение», образование, развитие, обучение.
Управление знаниями и стратегия развития организации	1. Теория управления и теория интеллектуального капитала. 2. Теории интеллектуального капитала и использование человеческих ресурсов. 3. Понятие знания. Определение процесса управления знаниями. 4. Стратегии систематизации и персонализации. 5. Популяризация управления знаниями в среде высшего руководства организации.
Организационное обучение	1. Понятия организационного обучения. Возможные результаты организационного обучения. 2. Процесс организационного обучения. Подходы к видам обучения. 3. Принципы организационного обучения Р. Харрисона. 4. Научающаяся организация. Определение научающейся организации. Модель научающейся организации. Развитие научающейся организации. 5. Сущность обучения. Процесс обучения. Факторы психологии обучения. Теория обучения. Стили обучения. Требования к эффективному обучению. 6. Оценка профессионального обучения.
Планирование личного развития	1. Понятие планирование личного развития. Цель планирования личного развития. 2. Процесс планирования личного развития. 3. Планирование действий по личному развитию. 4. Внедрение планирования личного развития

### Кейс-измеритель

#### «Стратегии управления человеческими ресурсами на различных стадиях развития организации»

СП «Инструм-Рэнд» создано в 1993 году на базе СКБ «Мехинструмент». 60% акций ЗАО «Инструм-Рэнд» принадлежит Ingersoll-Rand, 25% – ОАО «ГАЗ», 15% – АО «Мехинструмент». (Ingersoll-Rand входит в список ста ведущих фирм мира, имеет 58 заводов в США и 140 – в двадцати других странах).

Потребители «Инструм-Рэнд» – более двухсот предприятий России, СНГ, Европы и США. 90% произведенной «Инструм-Рэнд» продукции идет на экспорт. Оборот за 2003 год составил \$6 млн, прогнозы на 2004 год – \$9 млн.

В «Инструм-Рэнд» работает 276 сотрудников. Компания обладает 256 патентами на изобретения. Имеет сертификаты ISO/TS 16949:2002 (международный стандарт, разработанный для автомобильной промышленности), ISO 9001–2000, VDA 6.1 (стандарт качества автомобильной промышленности Германии). Компания прошла технологический аудит Mercedes-Benz (MBTA).

Начальный замысел совместного предприятия заключался в том, чтобы производить инструмент для внутреннего российского рынка. Но вскоре выяснилось, что рынок этот переживает тяжелейший спад и непригоден для сбыта. Пришлось разрабатывать план «Б».



Им стали поставки гайковертов из Павлово на заводы Ingersoll-Rand в США.

– Мы были рады предложению американцев и, казалось, уже видели свет в конце тоннеля, – вспоминает генеральный директор «Инструм-Рэнд» Вадим Сорокин. – Но на самом деле это был свет фар поезда, который шел навстречу.

Дело в том, что чертеж в понимании американцев – это закон, и обсуждать изложенные в нем требования им даже не приходит в голову. Но в «Инструм-Рэнд» искренне не понимали связи между крохотной царапиной на продукте и дефектностью. А американцы так же искренне не могли взять в толк, почему исполнитель не бракует детали с царапиной, раз ее нет в чертеже. В чертеже нет ее глубины, ширины, профиля, наклона. А изделие, 100% параметров которого не отвечают данным технической документации, равносильно браку. Цифру 65,9% в «Инструм-Рэнд» будут помнить долго. Это забракованная американцами доля первой партии гайковертов. Менеджеры из США настоятельно рекомендовали внедрить два инструмента: процесс «5 шагов» и анализ Парето, причем желательно объяснив его суть рабочим.

Люди должны были понимать, что 20% их рабочего времени и производимой продукции дают компании 80% прибыли. В то же время 20% технологических операций приносит 80% дефектов. Но с этими 20% операций нужно было что-то делать, и здесь помогал второй инструмент: процесс «5 шагов». Он формализовал деятельность и схематично выглядел так: описание проблемы – временное решение – поиск корня проблемы (путем проведения мозгового штурма) – выработка плана действий и его реализация – контроль результатов.

В текущем году «Мерседес-Бенц» планирует поставить на конвейер очередную модель автомобиля класса «А» с рулевой колонкой принципиально новой конструкции, созданной их американским партнером – компанией «Ингерсолл-Рэнд». По результатам испытаний 2007 г. эта колонка признана лучшей в своем классе. Когда немцы заказали разработку новой колонки для нового «Мерседеса», американская компания поставила условие «Производство будет размещено на нашем заводе в России». Речь шла о компании «Инструм-Рэнд». Выдержать требования MBTA («Мерседес-Бенц» технологический аудит) почти невозможно. К новичкам же требования вдвойне жесткие. При этом аудиторы оценивают не качество конечного продукта – детали, а качество производственных и управленческих процессов для того, чтобы исключить возможность появления дефектной продукции.

Из интервью журнала «Эксперт» с генеральным директором компании «Инструм-Рэнд» Вадимом Сорокиным.

- Откуда у Вас была уверенность, что вы справитесь?

- У нас безупречная репутация в области качества – ноль дефектов с 1998 г., ни одного возврата, ни одной жалобы от потребителей.

- Много ли оказалось проблемных точек по результатам предварительного аудита, проведенного немцами?

- Нам было дано 3 месяца на исправление ошибок. По стандарту VDA6.1 предприятие должно обеспечить абсолютную прослеживаемость каждого компонента на входе и выходе с завода: поставщик, номер партии и т.д. Это связано с тем, что «Мерседес-Бенц» требует на каждый элемент поставки 15-летней гарантии и «нулевой» показатель износа при пробеге 250 тыс. км.

Мы работали сутками, каждый день на «Инструм-Рэнд» выходил листок «Вести с линии фронта», гендиректор сам обращался к коллективу, объясняя текущие задачи. Чтобы аудиторы не поставили «0» баллов, для работников купили ботинки с металлическими носами (вдруг что упадет!), а каждую бочку с охлаждающей жидкостью на случай протечки поставили в еще одну бочку.

	Частное образовательное учреждение высшего образования «Академия управления и производства»
	СМК-ОП .01.1.331-05/23

Когда немцы подвели итоги, оказалось, что завод набрал 92,8 % из 100 по стандарту. Подобный уровень достижений позволяет говорить о ряде командных качеств менеджеров «Инструм-Рэнд». Это хорошее бизнес-образование, широкая информированность, умение всегда быть в курсе дел, энергичность и самодисциплина, позволяющая за единицу времени делать на порядок больше, чем нормальный человек. А самое главное – способность к изменениям.

Стратегия качества, как шутливо отмечает Сорокин, началась с любви менеджеров к хорошим сорочкам. Мы анализировали причины дефектов статистическими методами, в частности с помощью анализа Парето и добились этим снижения уровня потерь с 65,9 % до 10 %. Дальше улучшить процесс было невозможно без вовлечения всего коллектива в поиск причин брака.

Для начала мы отказались от сдельной оплаты труда и системы внешних стимулов в виде поощрений и наказаний. Рабочий перестал гнать вал, не думая о качестве. Так родилась концепция «бриллианта». Дело в том, что слово «брак» несет негативный заряд. Мы хотели найти точное слово, которое бы подчеркивало ценность бракованной детали для компании. Такая деталь несет информацию о сбоях в технологической цепочке. Дефектную деталь теперь никто не прячет, а несет на стол для «бриллиантов» с биркой со своими данными и информацией о том, почему, по его мнению, случился дефект. Мастер даже выписывает такому рабочему премию за то, что эта деталь не попала на конвейер.

Сейчас нами подготовлена новая программа обучения персонала по принципам TQM (TotalQualityManagement), за которую отвечает наш менеджер по уходу за персоналом. Обучение по программе «шесть сигма» прошли 32 сотрудника «Инструм-Рэнд». Двое из них получили черные пояса. В Ingersoll-Rand считается, что их обладатель должен принести компании экономию в \$140 тыс. – вдвое больше суммы, потраченной работодателем на его обучение.

Основные силы по контролю качества здесь сводятся к тому, чтобы отслеживать комплектующие, поступающие на завод от поставщиков. Рабочие «Инструм-Рэнд» контролируют себя сами. Они проверяют 100% выпущенных изделий, отсортировывают брак, записывают в контрольный лист все оговоренные критические показатели. Кстати, в перспективе этот процесс на заводе хотят автоматизировать. Начальник отдела информационных технологий Евгений Самсонов видит будущую модель похожей на то, что уже есть на европейских заводах Ingersoll-Rand. На рабочих местах стоят мини-компьютеры. Операторы видят задания на мониторах, информация о ситуации в цехе доступна практически в онлайн-режиме.

– Оператору неинтересно выполнять обезьяньи функции: вставлять, промывать, вынимать, мерить, складывать, – говорит Виктор Пикин. – Но вот поразительный момент, – здесь мой собеседник переходит на вкрадчивый шепот, – записывая измерения, рабочий начинает ощущать себя хозяином процесса. Психологически каждый оператор хочет показать свое профессионально превосходство перед другими. Поэтому в контрольной карте, где надо только зафиксировать соответствие стандартам, мы ввели специальную зону – зону отличной работы. Так мы добиваемся внутренней мотивации.

«Компания, окрашенная в цвет танков, не может быть успешной и зарабатывать прибыль» – так сказал когда-то о заводе ДенМур, первый консультант от «Ингерсолл-Рэнд». Сегодня на этажах «Инструм-Рэнд» светло и просторно, стены всех служб и отделов, выходящие в коридор стеклянные. Посторонний при этом испытывает сложные ощущения: вроде бы не очень уютно быть на виду у всех, но, с другой стороны, видя твое замешательство, сотрудник «за стеклом» тут же открывает дверь и приветливо спрашивает, чем помочь.

Еще одной идеей стали визитные карточки для рабочих. Их первый тираж компания

	Частное образовательное учреждение высшего образования «Академия управления и производства»
	СМК-ОП .01.1.331-05/23

напечатала в середине 1990-х годов. Имен и должностей там не было – только слова: «„Инструм-Рэнд” будет развиваться всегда, независимо от изменения среды, опираясь на талант и трудолюбие своих сотрудников и работая как одна команда». Директор утверждает, что многие тогда поставили визитки у себя дома в сервант. При случае их демонстрировали гостям. С тех пор карточки рабочим выдаются регулярно – только сейчас с текстом целей на месяц.

- Какая у вас долгосрочная цель сегодня?

- Если вчера цель была – стать лучшим заводом в России, то сейчас - лучшим заводом в «Ингерсолл-Рэнд». Оценив то, что сделано у нас, руководство европейского подразделения холдинга будет строить аналогичную систему сбора и анализа информации на заводах Англии, Германии, Франции и Италии, включая концепцию «бриллианта».

### **ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ:**

1. Определите тип реализуемой стратегии компании, идентифицируйте этап жизненного цикла.
2. Определите тип реализованной стратегии управления человеческими ресурсами и реализуемой в настоящее время стратегии.
3. Проанализируйте соответствие выбранной стратегии УЧР компании и текущего этапа жизненного цикла.
4. Определите за счет каких стратегических изменений в системе управления человеческими ресурсами компании может быть осуществлен переход на следующий этап ЖЦО.

### ***Деловая игра 1. «Построение функционально-целевой модели системы управления организацией и ее персоналом».***

#### *Описание деловой игры.*

Анализ показал, что причиной ухудшения деятельности промышленной организации является несогласованная деятельность функциональных подразделений аппарата управления. К тому же не выполняется и ряд функций по обеспечению управления, которые возложены на подразделения. Причиной сложившейся ситуации может быть и отсутствие ряда важнейших целевых подразделений, осуществляющих функции по координации работы функциональных и обеспечивающих подразделений.

#### *Постановка задачи:*

1. Построить схему функционально-целевой модели системы управления организацией и ее персоналом.
2. Перечислить основные функции: функциональных, целевых подсистем и подсистем обеспечения управления. Назвать подразделения – носители функций этих подсистем.
3. Показать, в чем состоит специфика построения схемы функционально- целевой модели систем управления организацией: промышленных, торговых, транспортных, строительных, кредитно-финансовых, предприятий связи и т.п.
4. Показать, в чем состоит специфика состава и содержания основных функций функциональных, целевых подсистем, подсистем обеспечения управления, перечисленных в предыдущем пункте организаций различных отраслей.
5. Построить схему организационной структуры системы управления организацией и ее персоналом.

### ***Деловая игра 2. «Формирование целей и функций системы управления человеческими ресурсами организации»***

#### *Описание деловой игры*

Участники деловой игры самостоятельно выбирают организацию, ориентируясь на базу

	Частное образовательное учреждение высшего образования «Академия управления и производства»
	СМК-ОП .01.1.331-05/23

прохождения практики, место работы или моделируя условную организацию. Определяют сферу ее деятельности (отраслевую принадлежность), организационную структуру управления, а также проводят описание этой организации по следующим характеристикам:

- форма собственности;
- наименование продукции или услуг;
- уровень сложности выпускаемой продукции или услуг;
- уровень технической оснащенности производства и управления;
- стадия развития организации (действующая или вновь создаваемая);
- наличие филиалов;
- финансовое состояние;
- размер организации по численности персонала;
- наличие разных категорий персонала;
- профессионально-квалификационный уровень персонала и др. Формулируется миссия (основная цель) организации.

#### *Постановка задачи*

На основании миссии (цели) с учетом характеристик организации формируются цели по управлению персоналом путем построения дерева целей по понятийному (аспектному) или факторному признаку декомпозиции.

На базе тщательно составленного многоуровневого дерева целей определите функции по управлению персоналом, выделив среди них как уже выполняемые, так и новые, связанные с развитием организации и ее персонала, созданием филиалов, а также новых областей деятельности.

Выявленные функции по управлению персоналом закрепите за подразделениями, уже входящими в систему управления персоналом организации, либо предложите создать новые подразделения.

#### *Методические указания*

Формирование целей, функций и структуры - важнейшие задачи построения системы управления персоналом организации. Помощь в проведении деловой игры могут оказать материалы учебника «Управление персоналом организации» (2-е изд. М., 2001).

Участники должны определить, является ли выбранная ими организация действующей или вновь создаваемой. От этого будет зависеть характер закрепления функций по управлению персоналом за существующими звеньями оргструктуры, создание новых звеньев или привлечение дополнительных специалистов по управлению персоналом для выполнения новых функций.

Формирование или реорганизация организационной структуры системы управления персоналом должны осуществляться в соответствии с принципами, правилами, нормами создания подразделений аппарата управления с учетом их численности, норм управляемости и т.п.

#### *Описание хода деловой игры*

1. Деловая игра рассчитана на 4 ч аудиторных занятий и 2 ч внеаудиторной самостоятельной подготовки.
2. За неделю до аудиторного занятия преподаватель разбивает группу на подгруппы. Одна из подгрупп в количестве 2-3 человек будет выступать в качестве экспертной. Подгруппы по 3-4 человека формируются произвольно по желанию участников. Преподаватель информирует о целях игры и дает задание по самостоятельному выбору каждой подгруппой организации, для которой необходимо определить цели, функции и сформировать оргструктуру по управлению персоналом. Участники игры



- заранее собирают информацию (или ее моделируют) о выбранной организации в соответствии с пунктами, изложенными в разделе «Описание деловой игры».
3. Во время аудиторного занятия каждая подгруппа объявляет о выбранной ею организации, чтобы исключить дублирование. Участники каждой подгруппы распределяют между собой роли: руководителя организации (директора, президента и т.п.), его заместителя по управлению персоналом, начальника службы управления персоналом и др. Экспертная группа должна владеть знанием методических основ формирования целей, функций и оргструктур и с этой точки зрения оценивать правильность и рациональность результатов работы каждой подгруппы.
  4. Все игровые группы выполняют однотипные задания, но работают обособленно. В случае необходимости члены экспертной группы консультируют участников игры по правилам построения дерева целей, по использованию нормативных материалов о формировании оргструктур управления, осуществляют контроль за соблюдением установленного режима времени, дают комплексную оценку работы каждой игровой группе.
  5. Результатом игры в основное время (40-45 мин) должно стать подробное письменное описание всех этапов работы каждой подгруппы - полная характеристика организации и ее деятельности; миссия (основная цель); схема дерева целей по управлению персоналом; схема оргструктуры управления организацией или подсистемы управления персоналом, а также должны быть даны предложения по закреплению функций за звеньями или исполнителями этой подсистемы.
  6. После завершения основного времени представитель каждой подгруппы докладывает о результатах проделанной работы, другой участник соответствующей подгруппы воспроизводит на доске необходимые схемы, рисунки и т.п. Каждая играющая группа, а также экспертная группа вместе с преподавателем задают вопросы, дают критическую оценку выступающим, анализируют имеющиеся место упущения, неточности.
  7. Преподаватель подводит итоги деловой игры, отмечает как удачные, так и менее удачные варианты, указывает на основные недостатки.
  8. Участники деловой игры сдают письменные отчеты, в которых излагают разработанные ими для конкретной организации цели, функции и оргструктуры управления персоналом.

#### **Типовые темы рефератов**

1. Влияние высокоорганизованного труда руководителя предприятия на организацию труда подчиненных.
2. Стратегическое и текущее планирование человеческих ресурсов.
3. Концепция развития ЧР в условиях рыночной системы.
4. Инвестиции в ЧР и развитие человеческого капитала.
5. Роль наставничества (коучинга) в становлении карьеры.
6. Сходство и различия в мотивировании ЧР в организациях разной формы собственности.
7. Направления кадровой стратегии организации.
8. Системы управления ЧР в других странах (например, в США и Японии), их особенности и отличия.
9. Технология обучения персонала.
10. Технология организации продвижения по службе.
11. Рациональное использование времени менеджером.
12. Развитие межличностных отношений в группе.



13. Проблемы обучения персонала предприятия в условиях рыночных отношений.
14. Влияние организационной культуры на результаты труда персонала предприятия.
15. Кадровая служба предприятия нового типа.
16. Рациональное кадровое обеспечение современного предприятия.
17. Построение личного плана развития.
18. Управление кадровым резервом.
19. Особенности управления человеческими ресурсами в условиях неопределенности.
20. Современные стратегии управления человеческими ресурсами в условиях цифровой экономики.

### **3.1.2. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности в ходе текущего контроля успеваемости** **Устный ответ**

Оценка знаний предполагает дифференцированный подход к обучающемуся, учет его индивидуальных способностей, степень усвоения и систематизации основных понятий и категорий по дисциплине. Кроме того, оценивается не только глубина знаний поставленных вопросов, но и умение использовать в ответе практический материал. Оценивается культура речи, владение навыками ораторского искусства.

*Критерии оценивания:* последовательность, полнота, логичность изложения, анализ различных точек зрения, самостоятельное обобщение материала, использование профессиональных терминов, культура речи, навыки ораторского искусства. Изложение материала без фактических ошибок.

Оценка «отлично» ставится в случае, когда материал излагается исчерпывающе, последовательно, грамотно и логически стройно, при этом раскрываются не только основные понятия, но и анализируются точки зрения различных авторов. Обучающийся не затрудняется с ответом, соблюдает культуру речи.

Оценка «хорошо» ставится, если обучающийся твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, знает практическую базу, но при ответе на вопрос допускает несущественные погрешности.

Оценка «удовлетворительно» ставится, если обучающийся освоил только основной материал, но не знает отдельных деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушает последовательность в изложении материала, затрудняется с ответами, показывает отсутствие должной связи между анализом, аргументацией и выводами.

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если обучающийся не отвечает на поставленные вопросы.

### **Кейсы (ситуации и задачи с заданными условиями)**

Обучающийся должен уметь выделить основные положения из текста задачи, которые требуют анализа и служат условиями решения. Исходя из поставленного вопроса в задаче, попытаться максимально точно определить проблему и соответственно решить ее.

Задачи могут решаться устно и/или письменно. При решении задач также важно правильно сформулировать и записать вопросы, начиная с более общих и, кончая частными.

*Критерии оценивания* – оценка учитывает методы и средства, использованные при решении ситуационной, проблемной задачи.

Оценка «отлично» ставится в случае, когда обучающийся выполнил задание (решил задачу), используя в полном объеме теоретические знания и практические навыки, полученные в процессе обучения.



Оценка *«хорошо»* ставится, если обучающийся в целом выполнил все требования, но не совсем четко определяется опора на теоретические положения, изложенные в научной литературе по данному вопросу.

Оценка *«удовлетворительно»* ставится, если обучающийся показал положительные результаты в процессе решения задачи.

Оценка *«неудовлетворительно»* ставится, если обучающийся не выполнил все требования.

### **Деловая игра**

Необходимо разбиться на несколько команд, которые должны поочередно высказать свое мнение по каждому из заданных вопросов. Мнение высказывающейся команды засчитывается, если противоположная команда не опровергнет его контраргументами. Команда, чье мнение засчитано как верное (не получило убедительных контраргументов от противоположных команд), получает один балл. Команда, опровергнувшая мнение противоположной команды своими контраргументами, также получает один балл. Побеждает команда, получившая максимальное количество баллов.

Ролевая игра как правило имеет фабулу (ситуацию, казус), распределяются роли, подготовка осуществляется за 2-3 недели до проведения игры.

*Критерии оценивания* – оцениваются действия всех участников группы. Понимание проблемы, высказывания и действия полностью соответствуют заданным целям. Соответствие реальной действительности решений, выработанных в ходе игры. Владение терминологией, демонстрация владения учебным материалом по теме игры, владение методами аргументации, умение работать в группе (умение слушать, конструктивно вести беседу, убеждать, управлять временем, бесконфликтно общаться), достижение игровых целей, (соответствие роли – при ролевой игре). Ясность и стиль изложения.

Оценка *«отлично»* ставится в случае, выполнения всех критериев.

Оценка *«хорошо»* ставится, если обучающиеся в целом демонстрируют понимание проблемы, высказывания и действия полностью соответствуют заданным целям. Решения, выработанные в ходе игры, полностью соответствуют реальной действительности. Но некоторые объяснения не совсем аргументированы, нарушены нормы общения, нарушены временные рамки, нарушен стиль изложения.

Оценка *«удовлетворительно»* ставится, если обучающиеся в целом демонстрируют понимание проблемы, высказывания и действия в целом соответствуют заданным целям. Однако, решения, выработанные в ходе игры, не совсем соответствуют реальной действительности. Некоторые объяснения не совсем аргументированы, нарушены временные рамки, нарушен стиль изложения.

Оценка *«неудовлетворительно»* ставится, если обучающиеся не понимают проблему, их высказывания не соответствуют заданным целям.

### **Исследовательский проект (реферат)**

Исследовательский проект – проект, структура которого приближена к формату научного исследования и содержит доказательство актуальности избранной темы, определение научной проблемы, предмета и объекта исследования, целей и задач, методов, источников, историографии, обобщение результатов, выводы.

Результаты выполнения исследовательского проекта оформляется в виде реферата.

*Критерии оценивания* - поскольку структура исследовательского проекта максимально приближена к формату научного исследования, то при выставлении учитывается доказательство актуальности темы исследования, определение научной проблемы, объекта и предмета исследования, целей и задач, источников, методов исследования, выдвижение гипотезы, обобщение результатов и формулирование выводов,

	Частное образовательное учреждение высшего образования «Академия управления и производства»
	СМК-ОП .01.1.331-05/23

обозначение перспектив дальнейшего исследования.

Оценка *«отлично»* ставится в случае, когда обучающийся демонстрирует полное понимание проблемы, все требования, предъявляемые к заданию выполнены.

Оценка *«хорошо»* ставится, если обучающийся демонстрирует значительное понимание проблемы, все требования, предъявляемые к заданию выполнены.

Оценка *«удовлетворительно»* ставится, если обучающийся, демонстрирует частичное понимание проблемы, большинство требований, предъявляемых к заданию, выполнены

Оценка *«неудовлетворительно»* ставится, если обучающийся демонстрирует непонимание проблемы, многие требования, предъявляемые к заданию, не выполнены.

### **Информационный проект (доклад с презентацией)**

Информационный проект – проект, направленный на стимулирование учебно-познавательной деятельности студента с выраженной эвристической направленностью (поиск, отбор и систематизация информации об объекте, оформление ее для презентации).

Информационный проект отличается от исследовательского проекта, поскольку представляет собой такую форму учебно-познавательной деятельности, которая отличается ярко выраженной эвристической направленностью.

*Критерии оценивания* - при выставлении оценки учитывается самостоятельный поиск, отбор и систематизация информации, раскрытие вопроса (проблемы), ознакомление студенческой аудитории с этой информацией (представление информации), ее анализ и обобщение, оформление, полные ответы на вопросы аудитории с примерами.

Оценка *«отлично»* ставится в случае, когда обучающийся полностью раскрывает вопрос (проблему), представляет информацию систематизировано, последовательно, логично, взаимосвязано, использует более 5 профессиональных терминов, широко использует информационные технологии, ошибки в информации отсутствуют, дает полные ответы на вопросы аудитории с примерами.

Оценка *«хорошо»* ставится, если обучающийся раскрывает вопрос (проблему), представляет информацию систематизировано, последовательно, логично, взаимосвязано, использует более 2 профессиональных терминов, достаточно использует информационные технологии, допускает не более 2 ошибок в изложении материала, дает полные или частично полные ответы на вопросы аудитории.

Оценка *«удовлетворительно»* ставится, если обучающийся, раскрывает вопрос (проблему) не полностью, представляет информацию не систематизировано и не совсем последовательно, использует 1-2 профессиональных термина, использует информационные технологии, допускает 3-4 ошибки в изложении материала, отвечает только на элементарные вопросы аудитории без пояснений.

Оценка *«неудовлетворительно»* ставится, если вопрос не раскрыт, представленная информация логически не связана, не используются профессиональные термины, допускает более 4 ошибок в изложении материала, не отвечает на вопросы аудитории.

## **3.2. Оценочные материалы для проведения промежуточной аттестации**

### **3.2.1. Критерии оценки результатов обучения по дисциплине (модулю)**

Шкала оценивания	Результаты обучения	Показатели оценивания результатов обучения
ОТЛИЧНО	Знает:	- обучающийся глубоко и всесторонне усвоил материал, уверенно, логично, последовательно и грамотно его излагает, опираясь на знания основной и дополнительной литературы, - на основе системных научных знаний делает квалифицированные выводы и обобщения, свободно оперирует категориями и понятиями.
	Умеет:	- обучающийся умеет самостоятельно и правильно решать учебно-



Частное образовательное учреждение высшего образования  
«Академия управления и производства»

СМК-ОП .01.1.331-05/23

		профессиональные задачи или задания, уверенно, логично, последовательно и аргументировано излагать свое решение, используя научные понятия, ссылаясь на нормативную базу.
	Владеет:	- обучающийся владеет рациональными методами (с использованием рациональных методик) решения сложных профессиональных задач, представленных деловыми играми, кейсами и т.д.; При решении продемонстрировал навыки - выделения главного, - связкой теоретических положений с требованиями руководящих документов, - изложения мыслей в логической последовательности, - самостоятельного анализа факты, событий, явлений, процессов в их взаимосвязи и диалектическом развитии.
ХОРОШО	Знает:	- обучающийся твердо усвоил материал, достаточно грамотно его излагает, опираясь на знания основной и дополнительной литературы, - затрудняется в формулировании квалифицированных выводов и обобщений, оперирует категориями и понятиями, но не всегда правильно их верифицирует.
	Умеет:	- обучающийся умеет самостоятельно и в основном правильно решать учебно-профессиональные задачи или задания, уверенно, логично, последовательно и аргументировано излагать свое решение, не в полной мере используя научные понятия и ссылки на нормативную базу.
	Владеет:	- обучающийся в целом владеет рациональными методами решения сложных профессиональных задач, представленных деловыми играми, кейсами и т.д.; При решении смог продемонстрировать достаточность, но не глубинность навыков, - выделения главного, - изложения мыслей в логической последовательности, - связки теоретических положений с требованиями руководящих документов, - самостоятельного анализа факты, событий, явлений, процессов в их взаимосвязи и диалектическом развитии.
УДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО	Знает:	- обучающийся ориентируется в материале, однако затрудняется в его изложении; - показывает недостаточность знаний основной и дополнительной литературы; - слабо аргументирует научные положения; - практически не способен сформулировать выводы и обобщения; - частично владеет системой понятий.
	Умеет:	- обучающийся в основном умеет решить учебно-профессиональную задачу или задание, но допускает ошибки, слабо аргументирует свое решение, недостаточно использует научные понятия и руководящие документы.
	Владеет:	- обучающийся владеет некоторыми рациональными методами решения сложных профессиональных задач, представленных деловыми играми, кейсами и т.д.; При решении продемонстрировал недостаточность навыков - выделения главного, - изложения мыслей в логической последовательности, - связки теоретических положений с требованиями руководящих документов, - самостоятельного анализа факты, событий, явлений, процессов в их взаимосвязи и диалектическом развитии.
НЕУДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО	Знает:	- обучающийся не усвоил значительной части материала; - не может аргументировать научные положения;

	Частное образовательное учреждение высшего образования «Академия управления и производства»
	СМК-ОП .01.1.331-05/23

		- не формулирует квалифицированных выводов и обобщений; - не владеет системой понятий.
	Умеет:	обучающийся не показал умение решать учебно-профессиональную задачу или задание.
	Владеет:	не выполнены требования, предъявляемые к навыкам, оцениваемым «удовлетворительно».

### 3.2.2. Контрольные задания и/или иные материалы для проведения промежуточной аттестации

#### Список вопросов для устных ответов (варианты теста)

1. Стратегическое управление персоналом возникло:
  - а) в Древнем Риме при планировании военных сражений;
  - б) со вступлением управления персоналом в этап УЧР;
  - в) с появлением первых отделов кадров в начале XX в.;
  - г) в результате внедрения научных разработок Ф. Тейлора американскими компаниями;
  - д) в государственном планировании трудовых ресурсов в СССР;
  - е) в период массового использования в управлении информационных технологий.
2. Главное отличие УЧР от традиционного управления кадрами состоит в:
  - а) тотальной компьютеризации управления персоналом, использовании разнообразных компьютерных программ для решения кадровых вопросов;
  - б) четком разделении функций между линейными руководителями и специалистами служб персонала, устранении почвы для конфликтов между ними;
  - в) нацеленности кадровой стратегии на достижение компромисса между экономическими интересами компании и ее социальными партнерами;
  - г) непосредственном подчинении кадрового планирования производственному плану;
  - д) интегрировании управления персоналом в общую стратегию бизнеса.
3. Долгосрочные социальные программы компании относятся к задачам:
  - а) тактическим;
  - б) всем перечисленным в вопросе;
  - в) стратегическим;
  - г) оперативным.
4. К отличительным чертам стратегии управления персоналом не относится:
  - а) долгосрочный характер целей;
  - б) важность (релевантность) решаемых задач для жизнедеятельности организации, ее успеха или выживания;
  - в) связь с высшим уровнем управленческой иерархии;
  - г) высокая степень редукции (упрощения) сложных управленческих проблем;
  - д) связь с насущными, жизненно важными интересами сотрудников;
  - е) общесистемный характер стратегии управления персоналом, его распространенность на все жизненно важные для компании сферы и уровни управления.
5. Стратегия – это:
  - а) осознанная и продуманная совокупность норм и правил, лежащих в основе выработки и принятия стратегических решений, влияющих на будущее состояние предприятия, как средства связи предприятия с внешней средой;
  - б) гарантии (удовлетворение потребности в стабильности, безопасности с учетом социального статуса работника);
  - в) отсутствие жесткой системы наказаний;
  - г) передача организацией, на основании договора, определённых видов или функций производственной предпринимательской деятельности другой компании, действующей в нужной области.



6. Стратегическое управление – это:

- а) генеральная программа действий, выявляющая приоритеты проблем и ресурсы для достижения основной цели;
- б) процесс принятия и осуществления стратегических решений, центральным звеном которого является стратегический выбор, основанный на сопоставлении собственного ресурсного потенциала предприятия с возможностями и угрозами внешнего окружения, в котором оно действует;
- в) отсутствие жесткой системы наказаний;
- г) передача организацией, на основании договора, определённых видов или функций производственной предпринимательской деятельности другой компании, действующей в нужной области.

7. Стратегические решения – это:

- а) генеральная программа действий, выявляющая приоритеты проблем и ресурсы для достижения основной цели;
- б) любая управленческая деятельность;
- в) управленческие решения, которые ориентированы на будущее и закладывают основу для принятия оперативных управленческих решений;
- г) передача организацией, на основании договора, определённых видов или функций производственной предпринимательской деятельности другой компании, действующей в нужной области.

8. Функциональная стратегия – это:

- а) генеральная программа действий, выявляющая приоритеты проблем и ресурсы для достижения основной цели;
- б) стратегия, которая разрабатывается функциональными отделами и службами предприятия на основе корпоративной и деловой стратегии;
- в) методология исследования;
- г) проблемный анализ.

9. Определение квалификации специалиста, уровня знаний либо отзыв о его способностях, деловых и иных качествах:

- а) аттестация;
- б) дискриминация;
- в) авторизация;
- г) должностная инструкция.

10. Генеральная программа действий организации, основное связующее звено между тем, чего организация хочет достичь, ее целями, и линией поведения, выбранной для достижения этих целей, представляет собой:

- а) тактику функционирования;
- б) оперативное управление;
- в) стратегию;
- г) долгосрочное планирование.

11. Стратегия организации представляет собой:

- а) адаптацию персонала;
- б) оперативное наблюдение;
- в) систему мер, обеспечивающая достижение долгосрочных целей, намеченных компанией;
- г) долгосрочное планирование.

12. Кадровый потенциал предприятия – это:



- а) совокупность работающих специалистов, устраивающихся на работу, обучающихся и повышающих квалификацию с отрывом от производства;
- б) совокупность работающих специалистов;
- в) совокупность устраивающихся на работу;
- г) совокупность обучающихся и повышающих квалификацию с отрывом от производства.
13. Какая подсистема кадрового менеджмента направлена на разработку перспективной кадровой политики:
- а) функциональная;
- б) стратегическая;
- в) управляющая;
- г) обеспечивающая.
14. Комплексная оценка работы - это:
- а) оценка профессиональных знаний и умений с помощью контрольных вопросов;
- б) определение совокупности оценочных показателей качества, сложности и эффективности работы и сравнение с предыдущими периодами с помощью весовых коэффициентов;
- в) оценка профессиональных знаний, привычек и уровня интеллекта с помощью контрольных вопросов;
- г) определение профессиональных знаний и привычек с помощью специальных тестов с их дальнейшей расшифровкой.
15. Потенциал специалиста – это:
- а) совокупность возможностей, знаний, опыта, устремлений и потребностей;
- б) здоровье человека;
- в) способность адаптироваться к новым условиям;
- г) способность повышать квалификацию без отрыва от производства.
16. Горизонтальное перемещение рабочего предусматривает такую ситуацию:
- а) переводение с одной работы на другую с изменением заработной платы или уровня ответственности;
- б) переводение с одной работы на другую без изменения заработной ты или уровня ответственности;
- в) освобождение рабочего;
- г) понижение рабочего в должности.
17. Профессиограмма - это:
- а) перечень прав и обязанностей работников;
- б) описание общетрудовых и специальных умений каждого работника на предприятии;
- в) это описание особенностей определенной профессии, раскрывающее содержание профессионального труда, а также требования, предъявляемые к человеку;
- г) перечень профессий, которыми может овладеть работник в пределах его компетенции.
18. Стратегический анализ – это:
- а) средство преобразования базы данных, полученных в результате анализа среды, в базу данных для принятия стратегических решений;
- б) совокупность главных целей;
- в) сообщаемое знание;
- г) ежедневные действия.
19. Основная цель стратегического анализа – это:
- а) оценка ключевых воздействий на нынешнее и будущее положение организации и определение их специфического влияния на стратегический выбор;
- б) совокупность главных целей;

	Частное образовательное учреждение высшего образования «Академия управления и производства»
	СМК-ОП .01.1.331-05/23

- в) сообщаемое знание;  
 г) ежедневные действия.

20. Стратегия стимулирования персонала фирмы – это:

- а) акции, облигации с различной степенью обеспечения и риска, а также бумаг с фиксированными гарантированными доходами;  
 б) обеспечение конкурентного преимущества за счет снижения затрат;  
 в) разработка систем стимулирования работников фирмы, ориентированных на достижение стратегических целей фирмы;  
 г) стратегия, которая описывает общее направление роста предприятия, развития его производственно-сбытовой деятельности.

**Тексты проблемно-аналитических и (или) практических учебно-профессиональных задач**

**Вопросы для анализа**

1. Назовите цели управления человеческими ресурсами, цели и задачи стратегического управления человеческими ресурсами.
2. Охарактеризуйте основные модели управления человеческими ресурсами.
3. Определите виды деятельности в сфере управления человеческими ресурсами.
4. Назовите основные стратегические методы управления человеческими ресурсами.
5. Обоснуйте развитие административных и экономических методов управления человеческими ресурсами.
6. Определите современные стратегии управления человеческими ресурсами в условиях цифровой экономики.

**Дискуссионные вопросы**

1. Стратегическое и текущее планирование человеческих ресурсов.
2. Концепция развития ЧР в условиях цифровой экономики.
3. Инвестиции в ЧР и развитие человеческого капитала.
4. Роль наставничества (коучинга) в становлении карьеры.
5. Сходство и различия в мотивировании управления ЧР в организациях разной формы собственности.
6. Использование информационных технологий для обучения персонала.
7. Стратегии управления ЧР в других странах (например, в США и Японии), их особенности и отличия.
8. Определите, есть ли взаимосвязь между стратегией развития организации и стратегией управления персоналом. Каков характер данной взаимосвязи?
9. Какова роль профессионального обучения в управлении персоналом современной организации? Как профессиональное обучение влияет на стратегическое развитие организацию, ее сотрудников, общество в целом?
10. Как оценить эффективность программы профессионального обучения? От чего зависит успех стратегической программы профессионального обучения? Какой может быть мотивация сотрудников для участия в программе профессионального обучения?

**3.2.3. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков в ходе промежуточной аттестации**

**Процедура оценивания знаний (тест)**

Предлагаемое количество заданий	20
Последовательность выборки	Определена по разделам
Критерии оценки	- правильный ответ на вопрос
«5» если	правильно выполнено 90-100% тестовых заданий

	Частное образовательное учреждение высшего образования «Академия управления и производства»
	СМК-ОП .01.1.331-05/23

«4» если	правильно выполнено 70-89% тестовых заданий
«3» если	правильно выполнено 50-69% тестовых заданий

### Процедура оценивания умений и навыков (решение проблемно-аналитических и практических учебно-профессиональных задач)

Предлагаемое количество заданий	1
Последовательность выборки	Случайная
Критерии оценки:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- выделение и понимание проблемы</li> <li>- умение обобщать, сопоставлять различные точки зрения</li> <li>- полнота использования источников</li> <li>- наличие авторской позиции</li> <li>- соответствие ответа поставленному вопросу</li> <li>- использование социального опыта, материалов СМИ, статистических данных</li> <li>- логичность изложения</li> <li>- умение сделать квалифицированные выводы и обобщения с точки зрения решения профессиональных задач</li> <li>- умение привести пример</li> <li>- опора на теоретические положения</li> <li>- владение соответствующей терминологией</li> </ul>
«5» если	требования к ответу выполнены в полном объеме
«4» если	в целом выполнены требования к ответу, однако есть небольшие неточности в изложении некоторых вопросов. Затрудняется в формулировании квалифицированных выводов и обобщений
«3» если	требования выполнены частично – пытается обосновать свою точку зрения, однако слабо аргументирует научные положения, практически не способен самостоятельно сформулировать выводы и обобщения, не видит связь с профессиональной деятельностью

## 4. Учебно-методическое и материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля)

### 4.1. Электронные учебные издания

1. Иванов, С. Ю. Социальное управление человеческими ресурсами : учебное пособие / С. Ю. Иванов. — Москва : Московский педагогический государственный университет, 2020. — 152 с. — ISBN 978-5-4263-0859-6. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/94683.html>. — Режим доступа: для авторизир. пользователей. - DOI: <https://doi.org/10.23682/94683>
2. Королева, Л. А. Управление человеческими ресурсами : учебное пособие / Л. А. Королева. — 2-е изд. — Челябинск, Саратов : Южно-Уральский институт управления и экономики, Ай Пи Эр Медиа, 2019. — 376 с. — ISBN 978-5-4486-0682-3. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/81502.html>. — Режим доступа: для авторизир. пользователей.
3. Кязимов, К. Г. Управление человеческими ресурсами: уровни и стадии : монография / К. Г. Кязимов. — Саратов : Вузовское образование, 2018. — 195 с. — ISBN 978-5-93441-529-8. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/73627.html> (дата обращения: 21.10.2021). — Режим доступа: для авторизир. пользователей. - DOI: <https://doi.org/10.23682/73627>
4. Серков, Л. Н. Стратегия управления человеческими ресурсами : учебно-методическое пособие / Л. Н. Серков. — Симферополь : Университет экономики и

	Частное образовательное учреждение высшего образования «Академия управления и производства»
	СМК-ОП .01.1.331-05/23

управления, 2019. — 84 с. — ISBN 2227-8397. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/89498.html>. — Режим доступа: для авторизир. пользователей.

#### 4.2. Электронные образовательные ресурсы

1. Электронно-библиотечная система IPRbooks (ЭБС IPRbooks) – электронная библиотека по всем отраслям знаний <http://www.iprbookshop.ru>
2. e-Library.ru: Научная электронная библиотека [Электронный ресурс]. – URL: <http://elibrary.ru/>.
3. Научная электронная библиотека «КиберЛенинка» [Электронный ресурс]. – URL: <http://cyberleninka.ru/>.
4. Информационная система «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» [Электронный ресурс]. – URL: <http://window.edu.ru/>.
5. Федеральный центр информационно-образовательных ресурсов [Электронный ресурс]. – URL: <http://fcior.edu.ru/>.

#### 4.3. Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

Обучающимся обеспечен доступ (удаленный доступ) к ниже следующим современным профессиональным базам данных и информационным справочным системам:

1. Словари и энциклопедии на Академике [Электронный ресурс]. – URL: <http://dic.academic.ru>.
2. База данных Научной электронной библиотеки eLIBRARY.RU [Электронный ресурс]. – URL: <https://elibrary.ru/defaultx.asp>
3. Система информационно-правового обеспечения «Гарант» [Электронный ресурс]. – URL: <http://ivo.garant.ru/>.
4. База данных «Библиотека управления» – Корпоративный менеджмент [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.cfin.ru/rubricator.shtml>.
5. Федеральный образовательный портал «Экономика Социология Менеджмент» [Электронный ресурс]. – URL: <http://ecsocman.hse.ru>.

#### 4.4. Комплект лицензионного и свободно распространяемого программного обеспечения, в том числе отечественного производства

1. Лицензионное программное обеспечение: операционная система Microsoft Windows, пакет офисных приложений Microsoft Office.
2. Свободно распространяемое программное обеспечение: свободные пакеты офисных приложений Apache Open Office, LibreOffice.
3. Программное обеспечение отечественного производства: справочно-правовая система «Гарант» (Электронный периодический справочник «Система ГАРАНТ»).

#### 4.5. Оборудование и технические средства обучения

Для реализации дисциплины (модуля) используются учебные аудитории для проведения учебных занятий, которые оснащены оборудованием и техническими средствами обучения, и помещения для самостоятельной работы обучающихся, которые оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечены доступом в электронную информационно-образовательную среду ЧОУ ВО АУП. Допускается замена оборудования его виртуальными аналогами.

Наименование учебных аудиторий для проведения учебных занятий и помещений для самостоятельной работы*	Оснащенность учебных аудиторий для проведения учебных занятий и помещений для самостоятельной работы оборудованием и техническими средствами обучения
Учебные аудитории (учебная аудитория) для	Учебная аудитория укомплектована специализированной

	<p>Частное образовательное учреждение высшего образования «Академия управления и производства»</p>
	<p>СМК-ОП .01.1.331-05/23</p>

<p>проведения учебных занятий</p>	<p>мебелью, отвечающей всем установленным нормам и требованиям, оборудованием и техническими средствами обучения (мобильное мультимедийное оборудование).</p>
<p>Помещение для самостоятельной работы</p>	<p>Помещение оснащено компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду ЧОУ ВО АУП и к ЭБС.</p>

\* Номер конкретной аудитории указан в приказе об аудиторном фонде, расписании учебных занятий и расписании промежуточной аттестации.