

Министерство науки и высшего образования
Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Луганский государственный университет
имени Владимира Даля»

Институт управления и государственной службы
Кафедра производственного менеджмента

УТВЕРЖДАЮ:
Директор Института управления и
государственной службы
Р.А. Харьковский
(подпись)
«___» _____ 2023 года



РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

«Система менеджмента качества в управлении персоналом»

По направлению подготовки 38.04.03 Управление персоналом
Магистерская программа «Управление персоналом государственной службы
и корпораций»

Луганск – 2023

Лист согласования РПУД

Рабочая программа учебной дисциплины «Система менеджмента качества в управлении персоналом» по направлению подготовки 38.04.03 Управление персоналом, магистерская программа «Управление персоналом государственной службы и корпораций» – __ с.

Рабочая программа учебной дисциплины «Система менеджмента качества в управлении персоналом» разработана в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования по направлению подготовки 38.04.03 «Управление персоналом» (утвержденный приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 12 августа 2020 г. № 958).

СОСТАВИТЕЛЬ:

д-р экон. наук, профессор Родионов А.В.

Рабочая программа дисциплины утверждена на заседании кафедры производственного менеджмента «21» 03 2023 г., протокол № 11

Заведующий кафедрой

производственного менеджмента _____  Родионов А.В.

Переутверждена: « _____ » _____ 20 ____ года, протокол № ____

Директор института

управления и государственной службы _____ Харьковский Р.Г.

Рекомендована на заседании учебно-методической комиссии института управления и государственной службы «12» 04 2023 г., протокол № 8.

Председатель учебно-методической
комиссии института

_____  Резник А.А.

Структура и содержание дисциплины

1. Цели и задачи дисциплины, ее место в учебном процессе

Цель изучения дисциплины – формирование компетенций по менеджменту качества в управлении персоналом, позволяющих студентам вести профессиональную деятельность, грамотно формировать политику управления персоналом организации, и уметь использовать технологии менеджмента качества в управлении персоналом организации.

Задачи:

- освоить основы менеджмента качества в управлении персоналом;
- изучить основные цели управления качеством и задачи, решаемые при создании систем качества персонала;
- овладеть современными методами, методологией, организационными основами системы менеджмента качества персонала;
- развить профессионально важные качества и способности будущего менеджера в части менеджмента качества персонала.

2. Место дисциплины в структуре ООП ВО

Дисциплина «Система менеджмента качества в управлении персоналом» входит в часть, формируемую участниками образовательных отношений учебного плана, дает возможность владеть навыками сбора информации для анализа рынка образовательных, консалтинговых и иных видов услуг в области управления персоналом, а также навыками получения обратной связи и обработки результатов обучения и иных форм профессионального развития персонала.

Содержание дисциплины является основой для изучения следующих дисциплин: «Формирование кадровой политики и планирование персонала организации», «Кадровое обеспечение государственной службы и корпораций», «Технологии управления обучением и развитием персонала».

Дисциплина позволяет использовать современные способы решения социальных проблем на основе научных подходов к управлению, разрабатывать целевые программы и планы социального развития организации, определять пути развития социальной инфраструктуры организации.

3. Требования к результатам освоения содержания дисциплины

Код и наименование компетенции	Индикаторы достижений компетенции (по реализуемой дисциплине)	Перечень планируемых результатов
ОПК-2. Способен применять комплексный подход к сбору данных, продвинутые методы их обработки и анализа при решении управленческих и исследовательских	ОПК-2.1. Знает современные методы обработки и анализа данных и возможности их применения для решения управленческих и исследовательских задач; ОПК-2.2. Умеет обрабатывать и анализировать данные с применением интеллектуальных	знать: методы оценки потребности организации в квалифицированных кадрах; основы организации и координации взаимодействия между людьми, контроля и оценки эффективности деятельности других; источники информации для

задач	информационно-аналитических систем; ОПК-2.3. Способен применять комплексный подход к сбору и обработке информации при решении управленческих и исследовательских задач;	выявления потребности и формирования заказа организации в обучении и развитии персонала; уметь: определять качество персонала организации; организовывать и координировать взаимодействия между людьми, контролировать и оценивать эффективность деятельности других; осуществлять сбор информации для анализа рынка образовательных, консалтинговых и иных видов услуг в области управления; владеть: навыками качественного анализа в оценке персонала организации; навыками организации и координации взаимодействия между людьми, контроля и оценки эффективности деятельности других;
ПК-2. Способен разрабатывать и реализовывать проекты и решения, направленные на эффективное функционирование системы управления персоналом	ПК-2.1. Знает инструменты и технологии разработки и реализации проектов развития системы управления персоналом; ПК-2.2. Умеет разрабатывать механизмы реализации программ и проектов развития системы управления персоналом; ПК-2.3. Осуществляет администрирование и регламентацию процессов управления персоналом;	знать: инструменты и технологии разработки и реализации проектов развития системы управления персоналом; источники информации для выявления потребности и формирования заказа организации в обучении и развитии персонала; уметь: разрабатывать механизмы реализации программ и проектов развития системы управления персоналом; осуществлять сбор информации для анализа рынка образовательных, консалтинговых и иных видов услуг в области управления; владеть: навыками администрирования и регламентации процессов управления персоналом;

		навыками сбора информации для анализа рынка образовательных, консалтинговых и иных видов услуг в области управления персоналом, а также навыками получения обратной связи и обработки результатов обучения и иных форм профессионального развития персонала.
--	--	--

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Объем учебной дисциплины и виды учебной работы

Вид учебной работы	Объем часов (зач. ед.)	
	Очная форма	Заочная форма
Общая учебная нагрузка (всего)	144 (4 зач. ед)	144 (4 зач. ед)
Обязательная аудиторная учебная нагрузка (всего)	60	10
в том числе:		
Лекции	24	4
Семинарские занятия	-	-
Практические занятия	36	6
Лабораторные работы	-	-
Курсовая работа (курсовой проект)	36	36
Другие формы и методы организации образовательного процесса (<i>расчетно-графические работы, индивидуальные задания и т.п.</i>)	-	-
Самостоятельная работа студента (всего)	84	134
Форма аттестации	экзамен	экзамен

4.2. Содержание разделов дисциплины

Тема 1. Менеджмент качества: понятие, эволюция, цели, принципы

Менеджмент качества как скоординированная и взаимосвязанная деятельность по управлению, обеспечивающая надежную и бесперебойную работу организации. Основные составляющие менеджмента качества и их характеристика. Эволюция и принципы менеджмента качества. Гурӯ менеджмента качества и его прикладные направления. Политика и постановка целей в области качества. Документирование целей.

Тема 2. Процессный подход как концепция управления

Сущность процессного подхода к управлению и его отличие от функционального. Принципы процессного подхода. Ключевые элементы процессного подхода. Совершенствование деятельности организации на основе процессного подхода. Понятие бизнес процесса. Моделирование бизнес процессов. Цели, принципы, стадии, методы, виды моделирования бизнес процессов.

Тема 3. Управление персоналом в системе менеджмента качества

Управление бизнес процессами. Цикл управления бизнес процессами и

его фазы. Управление персоналом как процесс обеспечения организации качественным персоналом для достижения необходимых результатов и удовлетворенности потребителей. Задачи, решаемые в процессе управления персоналом. Составление процедур или карт процессов как метод регламентации действий, влияющий на управление персоналом.

Тема 4. Структура документации системы менеджмента качества

«Постоянная» и «переменная» составляющие структуры документации системы менеджмента качества. Политика в области качества. Цели в области качества. Руководство по качеству. Шесть обязательных процедур системы качества. Записи по качеству. Карты процессов. Формы документирования процессов.

Тема 5. Инструменты качества в системе менеджмента

Инструменты контроля качества. Инструменты управления качеством. Инструменты анализа качества. Инструменты проектирования качества в системе управления персоналом.

Тема 6. Внедрение системы менеджмента качества

Этапы внедрения системы менеджмента качества. Анализ существующей ситуации в организации и обучение персонала. Разработка документации и изменение работы сотрудников. Проведение внутреннего аудита системы качества. Обучение высшего руководства как неотъемлемая часть внедрения системы качества. Анализ системы менеджмента качества со стороны руководства. Мотивация персонала в системе менеджмента качества как процесс, обеспечивающий регулярное выполнение сотрудниками желаемых действий для повышения качества работы.

4.3. Лекции

№ п/п	Название темы	Объем часов	
		Очная форма	Заочная форма
1	Менеджмент качества: понятие, эволюция, цели, принципы	4	0.5
2	Процессный подход как концепция управления	4	0.5
3	Управление персоналом в системе менеджмента качества	4	1
4	Структура документации системы менеджмента качества	4	0.5
5	Инструменты качества в системе менеджмента	4	0.5
6	Внедрение системы менеджмента качества	4	1
Итого:		24	4

4.4. Практические (семинарские) занятия

№ п/п	Название темы	Объем часов	
		Очная форма	Заочная форма
1	Менеджмент качества: понятие, эволюция, цели, принципы	6	1
2	Процессный подход как концепция управления	6	1
3	Управление персоналом в системе менеджмента качества	6	1

4	Структура документации системы менеджмента качества	6	1
5	Инструменты качества в системе менеджмента	6	1
6	Внедрение системы менеджмента качества	6	1
Итого:		36	6

4.6. Самостоятельная работа студентов

№ п/п	Название темы	Вид СРС	Объем часов	
			Очная форма	Заочная форма
1	Менеджмент качества: понятие, эволюция, цели, принципы	Подготовка к практическим занятиям, самостоятельный поиск научных источников, написание и оформление рефератов	14	22
2	Процессный подход как концепция управления	Подготовка к практическим занятиям, самостоятельный поиск научных источников, написание и оформление рефератов	14	22
3	Управление персоналом в системе менеджмента качества	Подготовка к практическим занятиям, самостоятельный поиск научных источников, написание и оформление рефератов	14	22
4	Структура документации системы менеджмента качества	Подготовка к практическим занятиям, самостоятельный поиск научных источников, написание и оформление рефератов	14	22
5	Инструменты качества в системе менеджмента	Подготовка к практическим занятиям, самостоятельный поиск научных источников, написание и оформление рефератов	14	23
6	Внедрение системы менеджмента качества	Подготовка к практическим занятиям, самостоятельный поиск научных источников, написание и оформление рефератов	14	23
Итого:			84	134

4.7. Курсовые работы предусмотрены учебным планом

Темы

1. Государственная политика в области регулирования уровня и качества жизни.
2. Философия управления персоналом в контексте управления качеством товаров и услуг.
3. Понятие «качество» в повседневной жизни» и в производстве.
4. Отличие понятий «контроль» и «управление» качеством.
5. Особенности философии управления персоналом в контексте управления качеством работы.
6. Эволюция всеобщего руководства качеством и управления человеческими ресурсами, персоналом.
7. Уровни и функции руководства по обеспечению качества. Роль персонала в управлении качеством.
8. Измерение характеристик работы организации в контексте уровней качества.
9. Система и программа качества, реализующаяся в управлении персоналом.
10. Контроль ресурсов организации в контексте определения затрат на качество.
11. Структура классификации процессов управления качеством.
12. Американская модель управлению качеством в экономике 1940-х гг.: Дж. Джуран о стратегиях планирования качества.
13. Японский подход к всеобщему руководству качеством в 1960-1970 гг.: К. Исикава о статистическом исследовании качества.
14. Новая волна американских моделей качества в 1970-1990 гг.: концепция Ф. Кросби о предупреждении дефектов.
15. Цикл Э. Деминга (американская модель управлению качеством в экономике 1940-х гг.).
16. А. Фейгенбаум и его представление о качестве как способе руководства (американская модель управлению качеством в экономике 1940-х гг.).
17. Концепция качества С. Синго (японский подход к всеобщему руководству качеством в 1960-1970 гг.).
18. Советская традиция понимания качества как профессиональной необходимости и социально-нравственной ответственности (агитационная работа, политика в области качества, моральное и материальное стимулирование работников).
19. Теория и практика стандартизации в СССР в 1930-х гг.: А.К. Гастев и его представления о стандартизации как о способе культурно-технической жизни.
20. Программная карта принятия решений.
21. Роль персонала по совершенствованию качества.
22. Работа руководителя высшего и низшего звена по улучшению качества.

23. Реализация миссии по улучшению деятельности.
24. Коллективное управление как стиль руководителя.
25. Условия эффективности коллективного управления.
26. Препятствия внедрения коллективного управления.
27. Обучение управленческого персонала.
28. Группы по совершенствованию деятельности подразделений и процессов организации.
29. Характеристики трудовых коллективов и их роль в управлении качеством.
30. Стратегии формирования эффективных коллективов.
31. Мотивация и стимулирование группы на улучшение качества труда.
32. Проблемы рационализации трудовой деятельности подразделения.
33. Системный анализ как способ улучшения качества в организации (процедуры системного анализа).
34. Выбор системы руководства обеспечения качества для различных организаций.
35. История создания и применения стандартов в организациях.
36. Элементы системы качества в различных стандартах.
37. Принципы выделения элементов качества в стандартах.
38. Документация систем качества.
39. Программы и методики качества.
40. Система проверки руководства качеством (типы, задачи, этапы проверок).
41. Стандарты деятельности сотрудника.
42. Сертификация системы менеджмента качества.

5. Образовательные технологии

Преподавание дисциплины ведется с применением следующих видов образовательных технологий:

традиционные объяснительно-иллюстративные технологии, которые обеспечивают доступность учебного материала для большинства студентов, системность, отработанность организационных форм и привычных методов, относительно малые затраты времени;

технологии проблемного обучения, направленные на развитие познавательной активности, творческой самостоятельности студентов и предполагающие последовательное и целенаправленное выдвижение перед студентом познавательных задач, разрешение которых позволяет студентам активно усваивать знания (используются поисковые методы; постановка познавательных задач);

технологии развивающего обучения, позволяющие ориентировать учебный процесс на потенциальные возможности студентов, их реализацию и развитие;

технологии концентрированного обучения, суть которых состоит в создании максимально близкой к естественным психологическим особенностям человеческого восприятия структуры учебного процесса и

которые дают возможность глубокого и системного изучения содержания учебных дисциплин за счет объединения занятий в тематические блоки;

технологии модульного обучения, дающие возможность обеспечения гибкости процесса обучения, адаптации его к индивидуальным потребностям и особенностям обучающихся (применяются, как правило, при самостоятельном обучении студентов по индивидуальному учебному плану);

технологии дифференцированного обучения, обеспечивающие возможность создания оптимальных условий для развития интересов и способностей студентов, в том числе и студентов с особыми образовательными потребностями, что позволяет реализовать в культурно-образовательном пространстве университета идею создания равных возможностей для получения образования

технологии активного (контекстного) обучения, с помощью которых осуществляется моделирование предметного, проблемного и социального содержания будущей профессиональной деятельности студентов (используются активные и интерактивные методы обучения) и т.д.

Максимальная эффективность педагогического процесса достигается путем конструирования оптимального комплекса педагогических технологий и (или) их элементов на личностно-ориентированной, деятельностной, диалогической основе и использования необходимых современных средств обучения.

6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины:

а) основная литература:

1. Система менеджмента качества : практикум / сост. Е. А. Байда. - Омск : СибАДИ, 2022. - 61 с. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/2110890>

2. Серенков, П. С. Методы менеджмента качества. Процессный подход : монография / П. С. Серенков, А. Г. Курьян, В. П. Волонтей. — Минск : Новое знание ; Москва : ИНФРА-М, 2020. — 441 с. : ил. — (Высшее образование: Магистратура). - ISBN 978-985-475-628-8. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1086769>

3. Вдовин, С. М. Система менеджмента качества организации : учебное пособие / С.М. Вдовин, Т.А. Салимова, Л.И. Бирюкова. — Москва : ИНФРА-М, 2024. — 299 с. — (Высшее образование). — DOI 10.12737/768. - ISBN 978-5-16-019496-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/2124810>

б) дополнительная литература:

1. Ильин В.В. Система управления качеством. Российский опыт / В.В. Ильин. — М. : Агентство электронных изданий "Интермедиатор", 2018. — ISBN 5-9684-0274-1. - Текст : электронный // ЭБС "Консультант студента" : [сайт]. — URL : <https://www.studentlibrary.ru/book/ISBN5968402741.htm>

2. Агарков А. П. Управление инновационной деятельностью / А.П. Агарков. — М. : Дашков и К, 2016. — 208 с. - ISBN 978-5-394-02328-6. - Текст : электронный // ЭБС "Консультант студента" : [сайт]. — URL :

<https://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785394023286.html>

3. Управление персоналом [Электронный ресурс]: Учебник/ К.В. Воденко. – М. : Дашков и К, 2019. – Режим доступа: <http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785394034442.html>

4. Менеджмент качества [Электронный ресурс]: учеб. пособие / А.А. Титович. – Минск : Выш. шк., 2010. – Режим доступа: <http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9789850615275.html>

5. Теория и механизмы современного государственного управления [Электронный ресурс] : Учебное пособие / Г.Л., Купряшин А.И. Соловьев. – М. : Московский государственный университет, 2017. – Режим доступа: <https://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785190111804.html>

6. Правовое регулирование управления персоналом [Электронный ресурс]: учебно-практическое пособие для магистров / О.А. Шевченко, П.Е. Морозов, Н.В. Черных. – М. : Проспект, 2018. – Режим доступа: <http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785392219087.html>

7. Управление качеством [Электронный ресурс] / Н.В. Кузнецова. – М. : ФЛИНТА, 2016. – Режим доступа: <http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785976507319.html>

8. Управление качеством в сфере услуг в условиях цифровой трансформации экономики [Электронный ресурс] / Н.Ш. Ватолкина. – М. : Издательство МГТУ им. Н.Э. Баумана, 2019. – Режим доступа: <https://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785703852712.html>

в) Интернет-ресурсы:

Административно-управленческий портал – <http://www.aup.ru/>

Электронный журнал «Экономическая социология» – <http://ecsocman.edu.ru/>

Информационная система «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» – <http://window.edu.ru/>

Электронно-библиотечная система «Консультант студента» – <http://www.studentlibrary.ru/cgi-bin/mb4x>

Электронно-библиотечная система «StudMed.ru» – <https://www.studmed.ru>

Научная библиотека имени А. Н. Коняева – <http://biblio.dahluniver.ru/>

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Освоение дисциплины «Система менеджмента качества в управлении персоналом» предполагает использование академических аудиторий, соответствующих действующим санитарным и противопожарным правилам и нормам.

Прочее: рабочее место преподавателя, оснащенное компьютером с доступом в Интернет.

Программное обеспечение:

Функциональное назначение	Бесплатное программное	Ссылки
----------------------------------	-------------------------------	---------------

	обеспечение	
Офисный пакет	Libre Office 6.3.1	https://www.libreoffice.org/ https://ru.wikipedia.org/wiki/LibreOffice
Операционная система	UBUNTU 19.04	https://ubuntu.com/ https://ru.wikipedia.org/wiki/Ubuntu
Браузер	Firefox Mozilla	http://www.mozilla.org/ru/firefox/fx
Браузер	Opera	http://www.opera.com
Почтовый клиент	Mozilla Thunderbird	http://www.mozilla.org/ru/thunderbird
Файл-менеджер	Far Manager	http://www.farmanager.com/download.php
Архиватор	7Zip	http://www.7-zip.org/
Графический редактор	GIMP (GNU Image Manipulation Program)	http://www.gimp.org/ http://gimp.ru/viewpage.php?page_id=8 http://ru.wikipedia.org/wiki/GIMP
Редактор PDF	PDFCreator	http://www.pdfforge.org/pdfcreator
Видеоплеер	MediaPlayerClassic	http://mpc.darkhost.ru/

8. Оценочные средства по дисциплине
Паспорт
оценочных средств по учебной дисциплине
«Система менеджмента качества в управлении персоналом»

Описание уровней сформированности и критериев оценивания
компетенций на этапах их формирования в ходе изучения дисциплины

Этап	Код компетенции	Уровни сформированности компетенции	Критерии оценивания компетенции
Начальный	ОПК-2. Способен применять комплексный подход к сбору данных, продвинутые методы их обработки и анализа при решении управленческих и исследовательских задач	Пороговый	знать: методы оценки потребности организации в квалифицированных кадрах; основы организации и координации взаимодействия между людьми, контроля и оценки эффективности деятельности других; источники информации для выявления потребности и формирования заказа организации в обучении и развитии персонала;
		Базовый	уметь: определять качество персонала организации; организовывать и координировать взаимодействия между людьми, контролировать и оценивать эффективность деятельности других; осуществлять сбор информации для анализа рынка образовательных, консалтинговых и иных видов услуг в области управления;
		Высокий	владеть: навыками качественного анализа в оценке персонала организации; навыками организации и координации взаимодействия между людьми, контроля и оценки эффективности деятельности других;
Начальный	ПК-2. Способен разрабатывать и реализовывать проекты и решения, направленные на эффективное функционирование	Пороговый	знать: инструменты и технологии разработки и реализации проектов развития системы управления персоналом; источники информации для выявления потребности и формирования заказа организации в обучении и развитии персонала;

Основной	системы управления персоналом	Базовый	уметь: разрабатывать механизмы реализации программ и проектов развития системы управления персоналом; осуществлять сбор информации для анализа рынка образовательных, консалтинговых и иных видов услуг в области управления;
		Высокий	владеть: навыками администрирования и регламентации процессов управления персоналом; навыками сбора информации для анализа рынка образовательных, консалтинговых и иных видов услуг в области управления персоналом, а также навыками получения обратной связи и обработки результатов обучения и иных форм профессионального развития персонала.
Заключитель ный			

Перечень компетенций (элементов компетенций), формируемых в результате освоения учебной дисциплины

№ п/п	Код компетенции	Формулировка контролируемой компетенции	Индикаторы достижений компетенции (по дисциплине)	Темы учебной дисциплины	Этапы формирования (семестр изучения)
1	ОПК-2	Способен применять комплексный подход к сбору данных, продвинутые методы их обработки и анализа при решении управленческих и исследовательских задач	ОПК-2.1. Знает современные методы обработки и анализа данных и возможности их применения для решения управленческих и исследовательских задач;	Тема 1. Менеджмент качества: понятие, эволюция, цели, принципы	2
			ОПК-2.2. Умеет обрабатывать и анализировать данные с применением интеллектуальных информационно-аналитических систем;	Тема 2. Процессный подход как концепция управления	2
			ОПК-2.3. Способен применять комплексный подход к сбору и обработке информации при решении управленческих и исследовательских задач;	Тема 3. Управление персоналом в системе менеджмента качества	2
2	ПК-2.	Способен разрабатывать и реализовывать проекты и	ПК-2.1. Знает инструменты и технологии разработки и реализации проектов развития системы управления персоналом;	Тема 4. Структура документации системы менеджмента качества	2

	решения, направленные на эффективное функционирование системы управления персоналом	ПК-2.2. Умеет разрабатывать механизмы реализации программ и проектов развития системы управления персоналом;	Тема 5. Инструменты качества в системе менеджмента	2
		ПК-2.3. Осуществляет администрирование и регламентацию процессов управления персоналом;	Тема 6. Внедрение системы менеджмента качества	2

Показатели и критерии оценивания компетенций, описание шкал оценивания

№ п/п	Код компетенции	Индикаторы достижений компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине	Контролируемые темы учебной дисциплины	Наименование оценочного средства
1	ОПК-2. Способен применять комплексный подход к сбору данных, продвинутые методы их обработки и анализа при решении управленческих и исследовательских задач	ОПК-2.1. Знает современные методы обработки и анализа данных и возможности их применения для решения управленческих и исследовательских задач;	знать: методы оценки потребности организации в квалифицированных кадрах; уметь: определять качество персонала организации; владеть: навыками качественного анализа в оценке персонала организации;	Тема 1. Менеджмент качества: понятие, эволюция, цели, принципы	доклад, сообщение, тестовые задания, рефераты
		ОПК-2.2. Умеет обрабатывать и анализировать данные с применением интеллектуальных информационно-аналитических систем;	знать: основы организации и координации взаимодействия между людьми, контроля и оценки эффективности деятельности других; уметь: организовывать и координировать взаимодействия между людьми, контролировать и оценивать эффективность деятельности других; владеть:	Тема 2. Процессный подход как концепция управления	доклад, сообщение, тестовые задания, рефераты

			навыками организации и координации взаимодействия между людьми, контроля и оценки эффективности деятельности других;		
		ОПК-2.3. Способен применять комплексный подход к сбору и обработке информации при решении управленческих и исследовательских задач;	знать: источники информации для выявления потребности и формирования заказа организации в обучении и развитии персонала; уметь: осуществлять сбор информации для анализа рынка образовательных, консалтинговых и иных видов услуг в области управления; владеть: навыками организации и координации взаимодействия между людьми, контроля и оценки эффективности деятельности других;	Тема 3. Управление персоналом в системе менеджмента качества	доклад, сообщение, тестовые задания, рефераты
2	ПК-2. Способен разрабатывать и реализовывать проекты и решения, направленные на эффективное функционирование системы управления персоналом	ПК-2.1. Знает инструменты и технологии разработки и реализации проектов развития системы управления персоналом;	знать: инструменты и технологии разработки и реализации проектов развития системы управления персоналом; уметь: разрабатывать механизмы реализации программ и проектов развития системы управления персоналом;	Тема 4. Структура документации системы менеджмента качества	доклад, сообщение, тестовые задания, рефераты

			владеть: навыками администрирования и регламентации процессов управления персоналом;		
		ПК-2.2. Умеет разрабатывать механизмы реализации программ и проектов развития системы управления персоналом;	знать: источники информации для выявления потребности и формирования заказа организации в обучении и развитии персонала; уметь: осуществлять сбор информации для анализа рынка образовательных, консалтинговых и иных видов услуг в области управления; владеть: навыками сбора информации для анализа рынка образовательных, консалтинговых и иных видов услуг в области управления персоналом,	Тема 5. Инструменты качества в системе менеджмента	доклад, сообщение, тестовые задания, рефераты
		ПК-2.3. Осуществляет администрирова ние и регламентацию процессов управления персоналом;	знать: источники информации для выявления потребности и формирования заказа организации в обучении и развитии персонала; уметь: разрабатывать механизмы реализации программ и проектов развития системы управления персоналом; владеть: навыками получения	Тема 6. Внедрение системы менеджмента качества	доклад, сообщение, тестовые задания, рефераты

			обратной связи и обработки результатов обучения и иных форм профессионального развития персонала.		
--	--	--	---	--	--

1. Вопросы для обсуждения (в виде докладов и сообщений):

1. Менеджмент качества как скоординированная и взаимосвязанная деятельность по управлению, обеспечивающая надежную и бесперебойную работу организации.

2. Основные составляющие менеджмента качества и их характеристика.

3. Эволюция и принципы менеджмента качества.

4. Гуру менеджмента качества и его прикладные направления.

5. Политика и постановка целей в области качества. Документирование целей.

6. Сущность процессного подхода к управлению и его отличие от функционального.

7. Принципы процессного подхода.

8. Ключевые элементы процессного подхода.

9. Совершенствование деятельности организации на основе процессного подхода.

10. Понятие бизнес процесса. Моделирование бизнес процессов.

11. Цели, принципы, стадии, методы, виды моделирования бизнес процессов.

12. Управление бизнес процессами.

13. Цикл управления бизнес процессами и его фазы.

14. Управление персоналом как процесс обеспечения организации качественным персоналом для достижения необходимых результатов и удовлетворенности потребителей.

15. Задачи, решаемые в процессе управления персоналом.

16. Составление процедур или карт процессов как метод регламентации действий, влияющий на управление персоналом.

17. «Постоянная» и «переменная» составляющие структуры документации системы менеджмента качества.

18. Политика в области качества. Цели в области качества. Руководство по качеству.

19. Шесть обязательных процедур системы качества.

20. Записи по качеству. Карты процессов. Формы документирования процессов.

21. Инструменты контроля качества.

22. Инструменты управления качеством.

23. Инструменты анализа качества.

24. Инструменты проектирования качества в системе управления персоналом.

25. Этапы внедрения системы менеджмента качества.

26. Анализ существующей ситуации в организации и обучение персонала.

27. Разработка документации и изменение работы сотрудников.

28. Проведение внутреннего аудита системы качества.

29. Обучение высшего руководства как неотъемлемая часть внедрения системы качества.

30. Анализ системы менеджмента качества со стороны руководства.

31. Мотивация персонала в системе менеджмента качества как процесс, обеспечивающий регулярное выполнение сотрудниками желаемых действий для повышения качества работы.

Критерии и шкала оценивания по оценочному средству доклад, сообщение

Шкала оценивания (интервал баллов)	Критерий оценивания
5	Доклад (сообщение) представлен(о) на высоком уровне (студент в полном объеме осветил рассматриваемую проблематику, привел аргументы в пользу своих суждений, владеет профильным понятийным (категориальным) аппаратом и т.п.)
4	Доклад (сообщение) представлен(о) на среднем уровне (студент в целом осветил рассматриваемую проблематику, привел аргументы в пользу своих суждений, допустив некоторые неточности и т.п.)
3	Доклад (сообщение) представлен(о) на низком уровне (студент допустил существенные неточности, изложил материал с ошибками, не владеет в достаточной степени профильным категориальным аппаратом и т.п.)
2	Доклад (сообщение) представлен(о) на неудовлетворительном уровне или не представлен (студент не готов, не выполнил задание и т.п.)

2. Типовые тестовые задания

Задание 1.

Перечислите принципы менеджмента качества, приведенные в международных стандартах серии ISO 9000

- ориентация на потребителя;
- лидерство;
- удержание персонала;
- демократический централизм;
- процессный подход;
- системный подход к менеджменту;
- улучшение;
- принцип равных возможностей для участия в улучшении качества

Задание 2.

Сколько принципов управления качеством регламентировано для выполнения в ГОСТ Р ИСО серии 9000:2008?

- 8;
- 9;
- 10;
- 7

Задание 3.

Какие международные стандарты ISO стали основой управления качеством продукции и услуг во многих странах мира?

- ISO 9000:2005 "Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь";
- ISO 9001-2008 «Системы менеджмента качества. Требования»;
- ISO 10002-2004 «Требования по повышению удовлетворенности потребителей и руководство по обращению с жалобами в организациях»

Задание 4.

PDCA это цикл Деминга

- да; 14
- нет

Задание 5.

Сколько функций включает цикл Деминга?

- три;
- четыре;
- шесть;
- восемь

Задание 6.

Из каких составляющих функций состоит цикл Шухарта-Деминга?

- планирование работы;
- выполнение работы по плану;
- перепроектирование работ;
- проверка соответствия реального результата запланированному;
- принятие мер при наличии отклонений фактического результата от запланированного;
- разработка показателей результатов деятельности

Задание 7.

Планирование качества – это

- часть менеджмента качества, направленная на установление целей в области качества и определяющая процессы жизненного цикла продукции и соответствующие ресурсы для достижения целей;
- часть менеджмента качества, направленная на выполнение требований к качеству;
- часть менеджмента качества, направленная на создание уверенности, что требования к качеству будут выполнены;
- часть менеджмента качества, направленная на увеличение способности выполнить требования к качеству

Задание 8.

Управление качеством – это

- часть менеджмента качества, направленная на установление целей в области качества и определяющая процессы жизненного цикла продукции и соответствующие ресурсы для достижения целей;
- часть менеджмента качества, направленная на выполнение требований к

качеству;

- часть менеджмента качества, направленная на создание уверенности, что требования к качеству будут выполнены;

- часть менеджмента качества, направленная на увеличение способности выполнить требования к качеству

Задание 9.

Какой главный признак концепции управления качеством?

- наличие всей необходимой информации;

- наличие ресурсов, необходимых для управления качеством;

- комплекс ключевых взглядов и положений по методологии и организации управления качеством;

- совокупность планов проведения и эффективных подходов к управлению качеством 15

Задание 10.

Улучшение качества – это

- часть менеджмента качества, направленная на установление целей в области качества и определяющая процессы жизненного цикла продукции и соответствующие ресурсы для достижения целей;

- часть менеджмента качества, направленная на выполнение требований к качеству;

- часть менеджмента качества, направленная на создание уверенности, что требования к качеству будут выполнены;

- часть менеджмента качества, направленная на увеличение способности выполнить требования к качеству

Задание 11.

Обеспечение качества – это

- часть менеджмента качества, направленная на установление целей в области качества и определяющая процессы жизненного цикла продукции и соответствующие ресурсы для достижения целей;

- часть менеджмента качества, направленная на выполнение требований к качеству;

- часть менеджмента качества, направленная на создание уверенности, что требования к качеству будут выполнены;

- часть менеджмента качества, направленная на увеличение способности выполнить требования к качеству

Задание 12.

Дополните - система менеджмента для руководства и управления организацией применительно к качеству (система менеджмента качества) Задание 13.

Дополните – - степень соответствия совокупности присущих характеристик требованиям (качество)

Задание 14.

Перечислите документы системы менеджмента качества, необходимость разработки которых определена стандартом ISO 9001-2008 «Системы менеджмента качества. Требования» в области качества;

- руководство по качеству;
- коллективный договор;
- документированная процедура «Анализ СМК со стороны высшего руководства»;

- документированная процедура «Внутренние аудиты»;
- правила внутреннего трудового распорядка

Задание 15.

Задача – это

- регулярная работа одного человека, выполняемая по известным ему правилам (каждое новое задание выполняется одним сотрудником, но всегда по установленным, повторяющимся правилам);

- однократно выполняемая работа многих исполнителей за длительное время (каждое новое задание выполняется многими сотрудниками по каждый раз заново сформулированным правилам и алгоритмам);

- однократно выполняемая за короткое время работа исполнителя (каждое новое задание выполняется одним сотрудником по новым или модифицированным правилам);

- регулярно выполняемая работа многих исполнителей по четко зафиксированным правилам и алгоритмам

Задание 16.

Функция – это

- регулярная работа одного человека, выполняемая по известным ему правилам (каждое новое задание выполняется одним сотрудником, но всегда по установленным, повторяющимся правилам);

- однократно выполняемая работа многих исполнителей за длительное время (каждое новое задание выполняется многими сотрудниками по каждый раз заново сформулированным правилам и алгоритмам);

- однократно выполняемая за короткое время работа исполнителя (каждое новое задание выполняется одним сотрудником по новым или модифицированным правилам);

- регулярно выполняемая работа многих исполнителей по четко зафиксированным правилам и алгоритмам

Задание 17.

Проект – это

- регулярная работа одного человека, выполняемая по известным ему правилам (каждое новое задание выполняется одним сотрудником, но всегда по установленным, повторяющимся правилам);

- однократно выполняемая работа многих исполнителей за длительное время (каждое новое задание выполняется многими сотрудниками по каждый раз заново сформулированным правилам и алгоритмам);

- однократно выполняемая за короткое время работа исполнителя (каждое новое задание выполняется одним сотрудником по новым или модифицированным правилам);

- регулярно выполняемая работа многих исполнителей по четко зафиксированным правилам и алгоритмам

Задание 18.

Процесс – это

- регулярная работа одного человека, выполняемая по известным ему правилам (каждое новое задание выполняется одним сотрудником, но всегда по установленным, повторяющимся правилам);
- однократно выполняемая работа многих исполнителей за длительное время (каждое новое задание выполняется многими сотрудниками по каждый раз заново сформулированным правилам и алгоритмам);
- однократно выполняемая за короткое время работа исполнителя (каждое новое задание выполняется одним сотрудником по новым или модифицированным правилам);
- регулярно выполняемая работа многих исполнителей по четко зафиксированным правилам и алгоритмам

Задание 19.

Какой стандарт серии ISO определяет требования по выбору поставщика

образовательных услуг?

- ISO 9001-2008 «Системы менеджмента качества. Требования»;
- ISO 9000-2005 «Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь»;
- ISO 9004-2009 «Управление с целью достижения устойчивого успеха организации - Подход с точки зрения менеджмента качества»

Задание 20.

Что представляет собой план качества (по ISO серии 9000)?

- процесс демонстрации способности выполнять установленные требования;
- документ, содержащий достигнутые результаты или свидетельства осуществленной деятельности;
- записи, используемые для документирования прослеживаемости процессов;
- документ, определяющий какие процедуры и соответствующие ресурсы, кем и когда должны применяться к конкретному проекту, продукции, процессу или контракту

Задание 21.

Какое определение соответствует термину «качество управления»?

- совокупность свойств управления;
- успешное решение проблем;
- практическое содержание и значимость качества управления;
- методы управления качеством, позволяющие раскрыть содержание проблемы

Методические рекомендации:

При использовании формы текущего контроля «Тестирование» студентам могут предлагаться задания на бумажном носителе.

Критерии и шкала оценивания по оценочному средству «тестирование»

Шкала	оценивания	Критерий оценивания
-------	------------	---------------------

(интервал баллов)	
5	85 -100% правильных ответов
4	71-85% правильных ответов
3	61-70% правильных ответов
2	60% правильных ответов и ниже

3. Темы курсовых работ

1. Государственная политика в области регулирования уровня и качества жизни.
2. Философия управления персоналом в контексте управления качеством товаров и услуг.
3. Понятие «качество» в повседневной жизни» и в производстве.
4. Отличие понятий «контроль» и «управление» качеством.
5. Особенности философии управления персоналом в контексте управления качеством работы.
6. Эволюция всеобщего руководства качеством и управления человеческими ресурсами, персоналом.
7. Уровни и функции руководства по обеспечению качества. Роль персонала в управлении качеством.
8. Измерение характеристик работы организации в контексте уровней качества.
9. Система и программа качества, реализующаяся в управлении персоналом.
10. Контроль ресурсов организации в контексте определения затрат на качество.
11. Структура классификации процессов управления качеством.
12. Американская модель управлению качеством в экономике 1940-х гг.: Дж. Джуран о стратегиях планирования качества.
13. Японский подход к всеобщему руководству качеством в 1960-1970 гг.: К. Исикава о статистическом исследовании качества.
14. Новая волна американских моделей качества в 1970-1990 гг.: концепция Ф. Кросби о предупреждении дефектов.
15. Цикл Э. Деминга (американская модель управлению качеством в экономике 1940-х гг.).
16. А. Фейгенбаум и его представление о качестве как способе руководства (американская модель управлению качеством в экономике 1940-х гг.).
17. Концепция качества С. Синго (японский подход к всеобщему руководству качеством в 1960-1970 гг.).
18. Советская традиция понимания качества как профессиональной необходимости и социально-нравственной ответственности (агитационная работа, политика в области качества, моральное и материальное стимулирование работников).
19. Теория и практика стандартизации в СССР в 1930-х гг.: А.К. Гастев и его представления о стандартизации как о способе культурно-технической жизни.

20. Программная карта принятия решений.
21. Роль персонала по совершенствованию качества.
22. Работа руководителя высшего и низшего звена по улучшению качества.
23. Реализация миссии по улучшению деятельности.
24. Коллективное управление как стиль руководителя.
25. Условия эффективности коллективного управления.
26. Препятствия внедрения коллективного управления.
27. Обучение управленческого персонала.
28. Группы по совершенствованию деятельности подразделений и процессов организации.
29. Характеристики трудовых коллективов и их роль в управлении качеством.
30. Стратегии формирования эффективных коллективов.
31. Мотивация и стимулирование группы на улучшение качества труда.
32. Проблемы рационализации трудовой деятельности подразделения.
33. Системный анализ как способ улучшения качества в организации (процедуры системного анализа).
34. Выбор системы руководства обеспечения качества для различных организаций.
35. История создания и применения стандартов в организациях.
36. Элементы системы качества в различных стандартах.
37. Принципы выделения элементов качества в стандартах.
38. Документация систем качества.
39. Программы и методики качества.
40. Система проверки руководства качеством (типы, задачи, этапы проверок).
41. Стандарты деятельности сотрудника.
42. Сертификация системы менеджмента качества.

Критерии и шкала оценивания по оценочному средству курсовая работа

Шкала оценивания (интервал баллов)	Критерий оценивания
5	Курсовая работа выполнена на высоком уровне (правильные ответы даны на 90-100% вопросов/задач)
4	Курсовая работа выполнена на среднем уровне (правильные ответы даны на 75-89% вопросов/задач)
3	Курсовая работа выполнена на низком уровне (правильные ответы даны на 50-74% вопросов/задач)
2	Курсовая работа выполнена на неудовлетворительном уровне (правильные ответы даны менее чем на 50%)

4. Разноуровневые задачи и задания

Примерные кейсы:

1. Обучение и развитие менеджеров по продажам

Характеристика организации

Профиль деятельности – производство и торговля алкогольной продукцией.

Численность персонала – 1000 человек.

Срок работы на рынке – 21 год.

Общая ситуация

Компания, ведущая свою историю с уличного киоска, сегодня занимает доминирующее положение на алкогольном рынке одного из крупнейших регионов России.

Задание

Укажите, каковы возможные причины того, что после запуска модульной программы развития менеджеров среднего звена не произошло никаких изменений в компании?

Компания, ведущая свою историю с уличного киоска, сегодня занимает доминирующее положение на алкогольном рынке одного из крупнейших регионов России. Сотрудники заняты в трех основных видах деятельности:

- производство;
- дистрибуция;
- мелкооптовая и розничная торговля.

В самом конце 1990-х гг. торгово-производственная компания построила собственный завод по производству алкоголя. На заводе применяются как современные производственные технологии, так и старинные рецепты, позволяющие выпускать напитки самого высокого качества.

За относительно короткий период ТПК вплотную приблизилась по объемам производства ликероводочной продукции к историческому лидеру алкогольного рынка региона – местному винно-водочному заводу, завоевав более трети всего регионального рынка.

Дистрибуция вносит основной финансовый вклад в деятельность ТПК и является ключевым фактором успешного развития собственного производства (в кратчайшие сроки обеспечивая качественную представленность продукции ТПК на полках магазинов и поддерживая ее на должном уровне и в дальнейшем).

В портфеле ТПК несколько тысяч собственных и привлекаемых товарных позиций, которые обеспечивают почти 200 поставщиков. На ТПК приходится почти 90% рынка элитного высокоградусного алкоголя в собственном регионе.

Деятельность ТПК практически не выходит за пределы своего региона, хотя у компании есть отдельные оптовые клиенты в соседних регионах и представительство в Москве.

В региональном центре ТПК имеет три "торгующих склада", по сути, представляющих собой магазины типа "кэш-энд-кэрри".

В 2007 году ТПК открыла специализированный магазин по продаже алкогольной продукции. Открытие нового магазина стало значительным событием, и он завоевал высокую популярность, на которую не оказал существенного влияния даже кризис.

ТПК – одна из самых известных и уважаемых в городе компаний и один из престижных работодателей.

Благодаря концентрированным и последовательным усилиям руководителей ТПК, в компании сформирована высокопрофессиональная, мобильная и дисциплинированная команда менеджеров по продажам, равных которой в России насчитываются единицы. Усилия торговой команды поддерживаются отделом мерчандайзинга, который обслуживает склады и магазин компании.

Другим "оплотом" компании является отдел снабжения, обеспечивающий качественный уровень поставок алкоголя и управления товарными запасами (в среднем уровень оборачиваемости запасов составляет около трех недель), а также постоянный поиск новых поставщиков элитного алкоголя, основанный на глубоком анализе рынка и четких критериях оценки и принятия решений о целесообразности работы с новым ассортиментом.

По мере развития собственной продуктовой корзины в деятельности компании возрастает роль маркетинговой функции. Несмотря на ее очевидные успехи, обусловленные, в первую очередь, персональными усилиями нескольких руководителей ТПК, отдел маркетинга как ключевое подразделение отстает в своем развитии от других важнейших подразделений ТПК, поэтому частично маркетинговыми функциями продолжает заниматься отдел снабжения. При этом перед маркетологами были поставлены амбициозные стратегические цели развития компании.

В 2008 году в компании на базе отдела кадров была создана служба управления персоналом, в функции которой вошли задачи по подбору, обучению и мотивации персонала компании.

Несмотря на благополучное положение ТПК на рынке и преимущественно неплохие экономические результаты, текущее и будущее развитие компании вызывали у акционеров и руководства компании целый ряд вопросов:

- Темпы роста продаж имеют тенденцию к замедлению, хотя при благоприятной экономической ситуации денежный объем регионального алкогольного рынка, конечно же, будет возрастать.

- Возможности роста клиентской базы на региональном рынке также ограничены в силу доминирования компании на рынке.

- Наибольшие опасения вызывает состояние рынка труда и внутреннего кадрового резерва ТПК. Несмотря на предпринятые действия компания не получила пока признания как лучший работодатель. В компании мало опытных и подготовленных управленцев, в основном, руководители ориентированы на административно-командный стиль работы, раздачу указаний. Они не стремятся к развитию персонала и резерва, к поиску талантов, к повышению личной и командной эффективности. Инициатива и инновационность в компании приветствуются далеко не всеми руководителями. В ТПК наблюдается серьезная проблема текучести кадров, особенно на складах и в магазине компании. Не менее сложной является задача привлечения, удержания и развития новых сотрудников и, в особенности, грамотных управленцев и маркетологов. Служба управления персоналом недостаточно эффективно выполняет свои функции. В ней мало

серьезных профессионалов.

В своей работе ТПК всегда придавала важное значение формированию имиджа лучшего работодателя, для чего управленцами компании была разработана программа внешних и внутренних PR-мероприятий:

1. Выступление руководителей компании в региональных СМИ.
2. Участие в конкурсах работодателей региона.
3. Выступление руководителей компании перед персоналом.
4. Запуск программы кадрового резерва.

Однако в силу недостаточного опыта и профессионализма, как руководителей, так и маркетологов и службы по управлению персоналом, программа оказалась разовой и не дала необходимого результата.

После серьезного анализа, проведенного приглашенными консультантами, были определены проблемы в управлении персоналом, которые мешали повышению эффективности и достижению стратегических целей, и разработана программа развития менеджеров. В результате анализа стало очевидно, что компании не хватает следующих компетенций.

1. Лидерство, без которого невозможно дальнейшее развитие компании и расширение доли рынка, невозможен региональный рост и выход на московский рынок.

2. Креативность и профессионализм высокого уровня, в особенности для маркетинговых служб, которые и должны придумать нестандартные решения для прорыва компании на других рынках, и службы управления персоналом.

3. Процесс развития подчиненных, которой только и может обеспечить преемственность и атмосферу вовлеченности в компании, но которым менеджеры компании не занимались вообще в связи с недостаточной развитостью управленческих навыков у них самих.

Однако эта информация не была доведена до всех менеджеров компании, решение по запуску программы развития принимал генеральный директор.

С большим воодушевлением через 3 месяца генеральный директор компании анонсировал новую модульную программу по развитию лидерских и управленческих качеств для менеджеров среднего звена компании.

В результате серьезного анализа рынка службой персонала была найдена известная тренинговая компания, которая успешно разрабатывала подобные программы.

Программа состояла из трех модулей в соответствии с необходимыми компетенциями.

Огромное количество времени, денег и энергии было потрачено на организацию и проведение первого тренинга по развитию лидерства в течение двух дней.

К сожалению, из-за высокой занятости не все менеджеры смогли присутствовать на тренинге вообще или посетить все занятия. В последний момент сформированные целевые группы пришлось перетасовать. После тренинга участникам были розданы опросники. Тренинг получил наивысшую

оценку. Ситуация повторилась и на последующем тренинге и на модуле по развитию креативности, где отсутствовали как раз ключевые маркетологи. Третий модуль не состоялся, так как генеральный директор усомнился в эффективности данных мероприятий, к тому же в разгаре был кризис.

Прошел год. За это время не произошло никаких изменений в поведении менеджеров. Они по-прежнему демонстрировали командно-административный стиль руководства и просили службу управления персоналом разбираться с персональными проблемами сотрудников компании. Имидж лучшего работодателя не был сформирован, текучесть продолжала нарастать, новые лидеры, способные вдохновлять и вовлекать персонал в достижение стратегических целей, не появились, маркетологи продолжали фокусироваться на решении только ближайших задач, развитие компании продолжало оставаться проблемой только генерального директора компании. Финансовые показатели компании не улучшились, организационная эффективность не повысилась.

2.Обучение рабочих

Профиль деятельности – полиграфическое производство (типография).

Численность персонала – 300 человек.

Срок работы на рынке – 13 лет.

На базе типографии, существовавшей еще с советских времен, в 1996 году было открыто полиграфическое предприятие, основным направлением производства которого стала офсетная печать книжно-журнальной продукции.

Задание

Какую технологию обучения рабочих целесообразно выбрать директору, чтобы достичь поставленных целей?

На базе типографии, существовавшей еще с советских времен, в 1996 году было открыто полиграфическое предприятие, основным направлением производства которого стала офсетная печать книжно-журнальной продукции.

Экономический кризис повлиял на работу типографии достаточно сильно: объем заказов постепенно начал снижаться и к февралю 2009 года достиг критического для предприятия уровня – 35%. В связи с этим компания столкнулась с очень серьезными финансовыми затруднениями. Для предотвращения возможного краха руководство приняло решение о расширении ассортимента продукции для привлечения новых клиентов.

На совещании, на котором обсуждалась коммерческая политика типографии, был предложен проект разработки и вывода на рынок нового вида продукции.

Предполагалось на имеющихся печатных машинах начать выпуск декоративных картонных упаковок. После внесения ряда поправок руководство утвердило проект. Постепенно в коммерческий отдел стали поступать заявки на пробные заказы, и перед производственным блоком встал срочный вопрос о том, как организовать изготовление этого вида продукции. Проблема заключалась в двух аспектах:

технические карты, разработанные технологами только на основе своих теоретических знаний еще до утверждения проекта, на практике не были опробованы, и специалистам не хватало опыта работы с данными материалами;

низкая квалификация производственных рабочих.

Основной контингент рабочих – это люди со стажем трудовой деятельности на своем участке 15–20 лет, за многие годы привыкшие к упорядоченному производственному процессу. К идее обучения работе на новом оборудовании и по новым технологиям печати (на старом оборудовании) они относятся настороженно (часто – и негативно), так как понимают, что могут потерять в заработной плате. Сейчас компания, по сути являясь их заложницей, в ситуации отсутствия квалифицированной замены оплачивает их труд по завышенным ставкам.

Организация, благодаря хорошо отлаженным связям с учебными заведениями, ежегодно привлекает молодых специалистов, но срок их работы в компании колеблется от 6 до 18 месяцев. Можно с уверенностью сказать, что они, освоив то оборудование, что установлено в типографии, и получив запись в трудовой книжке о наличии стажа, переходят к конкурентам. Основными причинами увольнения называют: отсутствие "интересной, технически сложной" работы, низкую оплату труда и "дедовщину" в коллективе.

В ситуации, когда организация должна освоить новые технологии и предложить "технически сложную" работу, выяснилось, что у компании нет специалистов нужной квалификации. Поставщики новых материалов готовы провести обучение нескольких сотрудников, но не всего производственного персонала. Вопрос о рекрутинге рабочих со стороны руководство не рассматривало, так как не увидело в этом решения "застарелой" проблемы. Поскольку новички и "ветераны" оказались в одном положении – учеников, которым необходимо освоить новые технологии, – то описанная выше ситуация позволит внедрить инновации, так давно откладываемые руководством, а именно:

изменить корпоративную культуру;

пересмотреть политику оплаты труда (расценки и загрузка рабочих должны быть едиными для них всех);

сформировать класс новаторов, на которых в дальнейшем будет опираться руководство, то есть ключевых рабочих.

Обучение было призвано поддержать инновации в кадровой сфере. Поэтому в данном направлении задачи были сформулированы так:

учебный процесс должен занимать как можно меньше времени и требовать минимальных финансовых затрат;

желательно в ходе обучения выявить наиболее перспективных рабочих, способных развиваться, которые в дальнейшем будут считаться ключевыми;

сформировать в процессе обучения рабочие смены так, чтобы была исключена "дедовщина";

детально проинформировать персонал об изменении системы оплаты

труда, а также на практике продемонстрировать рабочим ее связь с результатами обучения.

Понимая всю ответственность за внедрение инноваций, генеральный директор обратился к руководителям подразделений, занятым в проекте, с вопросом: "Кого и как будем учить?", – и получил три предложения.

3. Организация обучения торговых представителей

Профиль деятельности – производственно-торговый холдинг в пищевой промышленности.

Численность персонала – 280 человек.

Срок работы на рынке – 15 лет общая ситуация

Компания выросла из небольшого цеха, выкупленного у птицефабрики. Задание.

Менеджеру по персоналу необходимо обучить торговых представителей и организовать контроль применения полученных ими знаний на практике.

Компания выросла из небольшого цеха, выкупленного у птицефабрики. У компании второго учредителя, один из которых давно отошел от дел, но участвует в подведении итогов года и вносит свой вклад в принятие ключевых решений. В настоящее время компания состоит из трех производственных цехов, склада, торгового дома и сети представительств в районных центрах области. Итоги работы компании за последние 3 года показывают постепенный спад продаж практически по всем направлениям деятельности. В результате анализа ситуации и бесед с ключевыми сотрудниками учредители пришли к выводу, что помимо некоторых просчетов в области ассортиментной политики и логистики, они явно проигрывают конкурентам по уровню профессионализма торговых представителей, которые как непосредственно работают с торговыми точками, так и принимают крупные заказы в офисе. Основные резервы руководители видят в навыках установления новых контактов, поддержании связей с постоянными клиентами и в соблюдении сотрудниками правил делового этикета. Однако они не готовы вкладывать серьезные средства в обучение торгового персонала, так как средний срок работы этих специалистов в компании составляет 2 года.

4. Формирование кадрового резерва посредством конкурсного отбора кандидатов

Характеристика организации

Профиль деятельности – производственная машиностроительная корпорация.

Численность персонала – 13 000 человек.

Срок работы на рынке – 10 лет.

Общая ситуация

В крупной прогосударственной корпорации работа с кадровым резервом носит формальный характер.

Задание

Как службе персонала провести разработку программы работы с

управленческим резервом для максимального удовлетворения потребности компании в замещении должностных позиций руководителей различного уровня?

В крупной прогосударственной корпорации работа с кадровым резервом носит формальный характер. Все сводится к распоряжению руководителя организации, отданного начальникам подразделений, о составлении и передаче в службу персонала списков кадрового резерва. Но такие ходатайства при перестановках и назначениях практически не учитываются.

Среди руководителей старшего поколения, более двадцати лет проработавших в компании, идея системной работы по созданию кадрового резерва не находит должной поддержки, а зачастую даже приобретает форму скрытого противодействия. Резервные кадры "дышат в затылок" руководителям, поэтому они стараются выдвигать работников, не представляющих для них угрозы, а именно не обладающих достаточными способностями и потенциалом развития. В своем поведении начальники "старого образца" проявляют выраженную эмоциональную напряженность и неустойчивость к стрессовым ситуациям. Дает знать о себе отсутствие необходимого опыта стратегического и оперативного управления, умения устанавливать приоритетность задач и делегировать полномочия. Сложившаяся ситуация провоцирует текучесть кадров ключевых специалистов, одной из причин которой увольняющиеся сотрудники называют невозможность карьерного роста внутри организации.

Новое руководство компании хотело бы изменить сложившуюся ситуацию, так как она становится тормозом на пути достижения новых амбициозных стратегических целей. Службе персонала было поручено провести предварительный анализ работы с кадровым резервом, которая велась за последние годы и результатов оценки лидерского потенциала руководителей высшего и среднего звена.

Критерии и шкала оценивания по оценочному средству «Разноуровневые задачи и задания»

Шкала оценивания (интервал баллов)	Критерий оценивания
5	Задачи решены на высоком уровне (правильные решения предоставлены на 90-100% задач)
4	Задачи решены на среднем уровне (правильные решения предоставлены на 75-89% задач)
3	Задачи решены на низком уровне (правильные решения предоставлены на 50-74% задач)
2	Задачи решены на неудовлетворительном уровне (правильные решения предоставлены менее чем на 50 % задач)

4. Оценочные средства для промежуточной аттестации (экзамен)

1. Менеджмент качества как скоординированная и взаимосвязанная деятельность по управлению, обеспечивающая надежную и бесперебойную работу организации.

2. Основные составляющие менеджмента качества и их характеристика.

3. Эволюция и принципы менеджмента качества.
4. Гуру менеджмента качества и его прикладные направления.
5. Политика и постановка целей в области качества. Документирование целей.
6. Сущность процессного подхода к управлению и его отличие от функционального.
7. Принципы процессного подхода.
8. Ключевые элементы процессного подхода.
9. Совершенствование деятельности организации на основе процессного подхода.
10. Понятие бизнес процесса. Моделирование бизнес процессов.
11. Цели, принципы, стадии, методы, виды моделирования бизнес процессов.
12. Управление бизнес процессами.
13. Цикл управления бизнес процессами и его фазы.
14. Управление персоналом как процесс обеспечения организации качественным персоналом для достижения необходимых результатов и удовлетворенности потребителей.
15. Задачи, решаемые в процессе управления персоналом.
16. Составление процедур или карт процессов как метод регламентации действий, влияющий на управление персоналом.
17. «Постоянная» и «переменная» составляющие структуры документации системы менеджмента качества.
18. Политика в области качества. Цели в области качества. Руководство по качеству.
19. Шесть обязательных процедур системы качества.
20. Записи по качеству. Карты процессов. Формы документирования процессов.
21. Инструменты контроля качества.
22. Инструменты управления качеством.
23. Инструменты анализа качества.
24. Инструменты проектирования качества в системе управления персоналом.
25. Этапы внедрения системы менеджмента качества.
26. Анализ существующей ситуации в организации и обучение персонала.
27. Разработка документации и изменение работы сотрудников.
28. Проведение внутреннего аудита системы качества.
29. Обучение высшего руководства как неотъемлемая часть внедрения системы качества.
30. Анализ системы менеджмента качества со стороны руководства.
31. Мотивация персонала в системе менеджмента качества как процесс, обеспечивающий регулярное выполнение сотрудниками желаемых действий для повышения качества работы.

Критерии и шкала оценивания по оценочному средству промежуточный контроль (экзамен)

Шкала оценивания (интервал баллов)	Критерий оценивания
отлично (5)	Студент глубоко и в полном объёме владеет программным материалом. Грамотно, исчерпывающе и логично его излагает в устной или письменной форме. При этом знает рекомендованную литературу, проявляет творческий подход в ответах на вопросы и правильно обосновывает принятые решения, хорошо владеет умениями и навыками при выполнении практических задач.
хорошо (4)	Студент знает программный материал, грамотно и по сути излагает его в устной или письменной форме, допуская незначительные неточности в утверждениях, трактовках, определениях и категориях или незначительное количество ошибок. При этом владеет необходимыми умениями и навыками при выполнении практических задач.
удовлетворительно (3)	Студент знает только основной программный материал, допускает неточности, недостаточно чёткие формулировки, непоследовательность в ответах, излагаемых в устной или письменной форме. При этом недостаточно владеет умениями и навыками при выполнении практических задач. Допускает до 30% ошибок в излагаемых ответах.
неудовлетворительно (2)	Студент не знает значительной части программного материала. При этом допускает принципиальные ошибки в доказательствах, в трактовке понятий и категорий, проявляет низкую культуру знаний, не владеет основными умениями и навыками при выполнении практических задач. Студент отказывается от ответов на дополнительные вопросы

Лист изменений и дополнений

№ п/п	Виды дополнений и изменений	Дата и номер протокола заседания кафедры (кафедр), на котором были рассмотрены и одобрены изменения и дополнения	Подпись (с расшифровкой) заведующего кафедрой (заведующих кафедрами)