Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Максимов Алексей Борисович
Должность: директор департамента по образовательной политике
Дата подписания: 28.05.2024 12:46:22
Уникальный программный ключ:
8db180d1a3f02ac9e60521a5672742735c18b1d6

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования
«МОСКОВСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Полиграфический институт

УТВЕРЖДАЮ
Директор Полиграфического института
_____ /Нагорнова И.В./
«___» _____ 2024 г

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

«Модели кадрового обеспечения высокотехнологичных производств и проектных решений»

Направление подготовки
27.04.02 – «Управление качеством»
Профиль
«Проблемно-ориентированный и технологический консалтинг»

Квалификация (степень) выпускника
Магистр

Форма обучения
Очная

Москва
2024 г.

Разработчик(и):

Доцент, к.э.н.  /О.Л. Митрякова/

Согласовано:
Заведующий кафедрой
«Технологии и управление качеством в
полиграфическом и упаковочном производстве», к.т.н.  /Ф.А. Доронин/

Содержание

1 Цели, задачи и планируемые результаты обучения по дисциплине 3

2 Место дисциплины в структуре образовательной программы 4

3 Структура и содержание дисциплины 4

3.1 Виды учебной работы и трудоемкость 4

3.2 Тематический план изучения дисциплины 5

3.3 Содержание разделов дисциплины 6

3.4 Практические занятия / лабораторные занятия 7

3.5 Тематика курсовых проектов (курсовых работ) 7

4 Учебно-методическое и информационное обеспечение 8

4.1 Нормативные документы и ГОСТы 8

4.2 Основная литература 8

4.3 Дополнительная литература 8

4.4 Электронные образовательные ресурсы 9

4.5 Лицензионное программное обеспечение 9

5 Материально-техническое обеспечение 9

6 Методические рекомендации 9

6.1 Методические рекомендации для преподавателя по организации обучения 10

6.2. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины 11

7 Фонд оценочных средств по дисциплине 12

7.1. Методы контроля и оценивания результатов обучения 12

7.2 Шкала и критерии оценивания результатов обучения 14

7.3 Оценочные средства 18

1 Цели, задачи и планируемые результаты обучения по дисциплине

Цель – формирование навыков кадрового моделирования с применением инструментов НСК для определения инвестиций в человеческий капитал и решения стратегических и проектных задач высокотехнологичного сектора.

Основные задачи дисциплины:

- овладение знаниями кадрового проектирования с использованием инструментов НСК;
- оценивание потенциально возможных эффектов и рисков управленческих решений в системе квалификаций индустриального сектора экономики;
- формирование навыков моделирования квалификационных характеристик под задачи индустрии с учетом бизнес-стратегий и рыночных приоритетов.

В результате освоения основной профессиональной образовательной программы магистратуры обучающийся должен овладеть следующими результатами обучения по дисциплине «Модели кадрового обеспечения высокотехнологичных производств и проектных решений»:

Код и наименование компетенций	**Индикаторы достижения компетенции**
ПК-4 Способность применять методы процессного моделирования, актуальные управленческие методики и инструменты бизнес-диагностики и реинжиниринга для повышения качества и эффективности производственных систем	ИПК-4.1 Анализирует уровень процессной зрелости организации для выявления точек роста и повышения конкурентных преимуществ ИПК-4.2 Выбирает инструменты бизнес-диагностики для решения поставленной задачи в соответствии системой ресурсных ограничений и технико-экономической целесообразностью ИПК-4.3 Определяет ресурсный потенциал для достижения целей и решения задач стратегического развития ИПК-4.4 Решает задачи повышения эффективности организационных и технологических процессов с использованием современных информационных систем, позволяющих управлять жизненным циклом продукции и обеспечивать устойчивое развитие организации ИПК-4.5 Применяет современные методы анализа производственной и управленческой деятельности, разрабатывает на основе анализа программы реинжиниринга, бизнес-модели, стратегии ИПК-4.6 Разрабатывает и совершенствует процессную архитектуру организации, готовит организационно-техническую документацию по процедурам реинжиниринга и оптимизации бизнес-процессов на стадиях жизненного цикла продукции ИПК-4.7 Осуществляет руководство или консалтинговое сопровождение трансформации процессной архитектуры организации и мероприятий по достижению целевых показателей стратегии и/или проектов, оценивает экономическую целесообразность и эффективность и результат внедрения стратегических преобразований
ПК-5 Способность на основе анализа ресурсных возможностей, квалификационных профилей, технических средств производства, материалов/полуфабрикатов, информационных потоков формировать управленческие решения и определять стратегические направления с	ИПК-5.1 Анализирует ресурсное обеспечение, организационно-технологические возможности, корпоративные компетенции; определяет на основе потенциал реализации стратегий и проектов ИПК-5.2 Разрабатывает управленческие решения, ориентированные на повышение эффективности процессов высокотехнологичного и производства и качество продукции ИПК-5.3 Осуществляет руководство процессами планирования ассортимента, ресурсов, производственных мощностей и инфраструктуры, определяет оптимальные пути организационного развития ИПК-5.4 Руководит разработкой и реализацией проектов и стратегий различного уровня с использованием современных управленческих технологий

учетом запросов индустриального производства	ИПК-5.5 Оценивает эффективность организационных, технологических и иных изменений, а также выбранных стратегий
ПК-6 Способность анализировать производительность труда, определять возможности и резервы ее повышения, осуществлять поиск путей развития кадрового потенциала в контексте решения производственно-технологических и проектных задач	ИПК-6.1 Проводит многофакторный анализ производительности труда с целью выявления резервов для ее повышения, а также оценивает успешные корпоративные практики по организации стратегического управления персоналом ИПК-6.2 Рекомендует к использованию актуальные инструменты и методики повышения производительности на основе ресурсных возможностей и ограничений ИПК-6.3 Определяет потенциал развития профессиональных компетенций, оценивает рыночный запрос на актуальные знания и навыки для обеспечения устойчивого развития компании/высокотехнологичного направления, проектирует модели кадрового обеспечения ИПК-6.4 Разрабатывает и применяет инструменты оценки квалификации и методики профессионального развития для реализации производственных и проектных задач ИПК-6.5 Оценивает потенциал конкурентоспособности, анализирует инвестиции в человеческий капитал

2 Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина Б1.2.2.3 «Модели кадрового обеспечения высокотехнологичных производств и проектных решений» относится к дисциплинам части Б.1.2, дисциплинам, формируемой участниками образовательных отношений.

Для освоения дисциплины необходим базовый уровень навыков в области средства и методов управления персоналом, монетизации профессиональных компетенций, инструментов процессного и проектного менеджмента, бизнес-диагностики, а также знания процессов производства вида профессиональной деятельности и методологии НСК.

Контент курса формирует компетенции для освоения таких дисциплин как интегрированные системы качества, управление производительностью, гибкие методологии управление и стратегии устойчивого развития.

3 Структура и содержание дисциплины

Общая трудоемкость (объем) дисциплины «Модели кадрового обеспечения высокотехнологичных производств и проектных решений» составляет 4зачетные единицы.

3.1 Виды учебной работы и трудоемкость

Объём дисциплины по видам учебных занятий (в часах) – очной формы обучения

Вид учебной работы	Всего часов	Семестры	
		-	3
Аудиторные занятия (всего)	**36**	-	36
В том числе:	-	-	-
Лекции	18	-	18
Практические занятия (ПЗ)	18	-	18
Семинары (С)	-	-	-
Лабораторные работы (ЛР)	-	-	-
Самостоятельная работа (всего)	**108**	-	108
В том числе:	-	-	-
Курсовой проект (работа)	36	-	36
Расчетно-графические работы	-	-	-

Реферат	-	-	-
Подготовка к практическим занятиям	18	-	18
Тестирование	18	-	18
Вид промежуточной аттестации – экзамен	**36**	**-**	**36**
Общая трудоемкость час / зач. ед.	**144/4**	**-**	**144/4**

3.2 Тематический план изучения дисциплины

№ п/п	Раздел/тема Дисциплины	Общая трудоёмкость *(в часах)*	Виды учебных занятий, включая самостоятельную работу обучающихся, час		
			Контактная работа		Самостоятельная работа обучающихся
		Всего	лекции	практические занятия	
	Раздел 1. **КВАЛИФИКАЦИОННОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ**	24	6	6	12
	Тема 1.1 **Средства и методы анализа кадрового потенциала**		2	2	4
	Тема 1.2 **Процессное моделирование и квалификационные профили**		2	2	4
	Тема 1.3 **Разработка квалификационной структуры**		2	2	4
	Раздел 2. **КВАЛИФИКАЦИОННЫЕ ЗАПРОСЫ И ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ**	18	4	4	10
	Тема 2.1 **Работа с квалификационными дефицитами**		2	2	4
	Тема 2.2 **Программы развития профессиональных компетенций**		1	1	4
	Тема 2.3 **Инвестиции в профессиональное развитие и карьерный рост**		1	1	2
	Раздел 3. **ПРИМЕНЕНИЕ КОНТЕКСТА И ИНСТРУМЕНТОВ НСК ДЛЯ РЕШЕНИЯ КАДРОВЫХ ЗАДАЧ**	14	4	4	6
	Тема 3.1 **Контент НСК и инструменты**		2	2	3
	Тема 3.2 **Кадровое моделирование**		2	2	3
	Раздел 4. А**ПГРЕЙД КАДРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ**	16	4	4	8
	Тема 4.1 **Оптимизация кадровых**		2	2	4

№ п/п	Раздел/тема Дисциплины	Общая трудоёмкость *(в часах)*	Виды учебных занятий, включая самостоятельную работу обучающихся, час		
			Контактная работа		Самостоятельная работа обучающихся
		Всего	лекции	практические занятия	
	стратегий				
	Тема 4.2 **HR-технологии**		2	2	4
Всего		**72**	**18**	**18**	**36**
курсовой проект		**36**	**-**	**-**	**36**
экзамен		**36**	**-**	**-**	**36**
Итого		**144**	**18**	**18**	**108**

3.3 Содержание разделов дисциплины

Раздел 1 КВАЛИФИКАЦИОННОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ

Тема 1.1 **Средства и методы анализа кадрового потенциала**

- Технологические форсайты и инструменты бизнес-диагностики
- Диагностика кадрового потенциала

Тема 1.2 **Процессное моделирование и квалификационные профили**

- Предметно-функциональная сегментация вида профессиональной деятельности
- Методология процессного управления, управление бизнес-процессами
- Формирование квалификационного профиля на основе анализа целей бизнес-процессов

Тема 1.3 **Разработка квалификационной структуры**

- Проектирование квалификационной структуры в соответствии с бизнес-задачами
- Прогнозирование потребности в профессиональных квалификациях
- Цифровые сервисы разработки квалификационных профилей

Раздел 2 КВАЛИФИКАЦИОННЫЕ ЗАПРОСЫ И ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ

Тема 2.1 **Работа с квалификационными дефицитами**

- Методы выявления и работы с квалификационными дефицитами
- Определение требований к результатам к качеству труда
- Формирования заказа на подготовку кадров, требуемой квалификации

Тема 2.2 **Программы развития профессиональных компетенций**

- Структура и качество образовательного контента
- Индивидуальный образовательный трек

Тема 2.3 **Инвестиции в профессиональное развитие и карьерный рост**

- Оценка капиталовложений в профессионализм
- Рыночная стоимость квалификаций и производительность труда
- Модели капитализации квалификации

Раздел 3 ПРИМЕНЕНИЕ КОНТЕНТА И ИНСТРУМЕНТОВ НСК ДЛЯ РЕШЕНИЯ КАДРОВЫХ ЗАДАЧ

Тема 3.1 **Контент НСК и инструменты**

- Внедрение инструментов НСК в процессы кадрового менеджмента
- Оценка квалификации - индикатор качества труда

Тема 3.2 **Кадровое моделирование**

- Модель кадрового обеспечения
- Определение количественных и качественных характеристик кадрового обеспечения под целевые бизнес-задачи

Раздел 4 А**ПГРЕЙД КАДРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ**

Тема 4.1 **Оптимизация кадровых стратегий**

- Кадровая стратегия: подходы к разработке, синхронизация с корпоративными целями и ресурсными возможностями
- Кадровая конкурентоспособность: подходы к формированию конкурентных преимуществ, основные точки роста бизнеса, качество кадрового ресурса
- Кадровые риски

Тема 4.2 **HR-технологии**

- Кадровый цикл: от резюме до увольнения
- Использование кадровых новаций в классических моделях управления персоналом
- Оценка эффективности кадровых решений

3.4 Практические занятия / лабораторные занятия

Раздел 1 КВАЛИФИКАЦИОННОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ

- Алгоритм диагностики кадрового ресурса и потенциала (инструменты, этапы, результаты)
- Предметно-функциональная сегментация. Построение функциональной карты производства/проекта

проект «Разработка квалификационной структуры (целевое состояние)»

Раздел 2 КВАЛИФИКАЦИОННЫЕ ЗАПРОСЫ И ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ

- Инструменты выявления квалификационных дефицитов
- Оценка инвестиций в кадровый потенциал
- Потребительская ценность и рыночная стоимость квалификаций

Кейс «Построение индивидуального образовательного и карьерного трека»

Раздел 3 ПРИМЕНЕНИЕ КОНТЕНТА И ИНСТРУМЕНТОВ НСК ДЛЯ РЕШЕНИЯ КАДРОВЫХ ЗАДАЧ

- Встраивание инструментов НСК в кадровые процессы
- Построение модели кадрового обеспечения под целевые задачи

Раздел 4 А**ПГРЕЙД КАДРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ**

- Разработка кадровой стратегии
- Оценка эффективности кадровых решений

3.5 Тематика курсовых проектов (курсовых работ)

Цель – расширение и углубление знаний обучающихся в предметной области кадрового моделирования, овладение практическими навыками построения оптимальной кадровой структуры, синхронизированной с целевыми показателями бизнес-стратегии, предусмотренными индивидуальным заданием

Области знаний и навыков, которые оцениваются:

- Кадровое и квалификационное моделирование
- HR-технологии
- Создание цепочки ценности в рамках функциональной позиции/проектной роли
- Стратегическое планирование кадрового ресурса
- Оценка эффективности кадровых технологий и решений, оценка кадрового ресурса
- Работа с квалификационными дефицитами
- Проектирование оптимальной кадровой структуры в соответствии с целевыми задачами и стратегическими приоритетами

- Формирование управленческих решений достижения кадровой конкурентоспособности

При выполнении и защите работы обучающийся должен продемонстрировать:

- владение соответствующим понятийным и терминологическим аппаратом;
- знакомство с основными информационными источниками;
- умение выделить проблему и определить методы её решения;
- умение последовательно изложить существо рассматриваемых вопросов
- навыки применения различных цифровых решений для аналитической работы и подготовки кадровых решений.

4 Учебно-методическое и информационное обеспечение

4.1 Нормативные документы и ГОСТы

1. Федеральный закон «О независимой оценке квалификации» от 03.07.2016 № 238-ФЗ. // URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_200485/ (дата обращения: 06.08.2022).
2. Приказ Минтруда России от 12.12.2016 № 726н «Об утверждении положения о разработке наименований квалификаций и требований к квалификации, на соответствие которым проводится независимая оценка квалификации». // URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_209709/ (дата обращения: 06.08.2022).
3. Приказ Минтруда России от 15.11.2016 № 649н «Об утверждении Порядка формирования и ведения реестра сведений о проведении независимой оценки квалификации и доступа к ним, а также перечня сведений, содержащихся в указанном реестре» // URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_208969/ (дата обращения: 06.08.2022).
4. Приказ Минтруда России № 148 от 12.04.2013 г. «Об утверждении уровней квалификации в целях разработки проектов профессиональных стандартов // URL: https://mintrud.gov.ru/docs/mintrud/orders/48 (дата обращения: 07.08.2022).
5. Стратегия развития национальной системы квалификаций Российской Федерации на период до 2030 года (одобрена Национальным советом при Президенте Российской Федерации по профессиональным квалификациям (протокол от 12.03.2021 № 51)). // URL: http://www.consultant.ru/law/hotdocs/69040.html/ (дата обращения: 06.08.2022).

4.2 Основная литература

1. Иванова Н.А., Петрова О.В. Кадровое проектирование: концепции и методы. Москва: Издательство Логос, 2018. - 256 с.
2. Смирнова Е.С., Кузьмина Т.А. Современные тенденции в кадровом проектировании. Москва: Издательство Университета "Образование", 2019. - 180 с.
3. Глухова Е.В., Степанова О.А. Кадровый менеджмент: теория и практика. Санкт-Петербург: Издательство Питер, 2018. - 320 с.
4. Белова Л.С., Исаченко Е.А. Организация и методы кадрового проектирования. Москва: Издательство Юрайт, 2018. - 224 с.

4.3 Дополнительная литература

1. Васильев В.И., Калинина Н.В. Кадры: управление и развитие персонала. Москва: Новый курс, 2018. - 352 с.
2. Кадровое управление в современных организациях / Попова Е.А., Дмитриева Н.А. - Москва: Издательство Юрайт, 2020. - 288 с.
3. Кадровый аудит и анализ персонала / Гордеев С.Н., Лебедева Т.И. - Москва: Издательство Феникс, 2021. - 216 с.

4. Инновационный подход к кадровому менеджменту / Соколова О.В., Коновалова Е.Н. - Москва: Издательство Юрайт, 2022. - 192 с.
5. Стратегическое управление персоналом / Полякова А.В., Марков А.А. - Москва: Издательство Новый Век, 2023. - 240 с.

4.4 Электронные образовательные ресурсы

Электронный образовательный ресурс размещен в СДО Московского Политеха: https://online.mospolytech.ru/local/crw/course.php?id=10677

4.5 Лицензионное программное обеспечение

1. R7 Office
2. https://webinar.ru/ экосистема сервисов для онлайн-коммуникаций
3. Modular Object-Oriented Dynamic Learning Environment (виртуальная обучающая среда Moodle)
4. www.figma.com Онлайн сервис

4.6 Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

1. Российская национальная библиотека http://www.nlr.ru
2. ЭБС «Университетская библиотека онлайн» https://biblioclub.ru/index.php
3. Электронная библиотека http://books.atheism.ru/philosophy/
4. Единое окно доступа к образовательным ресурсам Федеральный портал http://window.edu.ru
5. Научная электронная библиотека http://www.elibrary.ru
6. Российская государственная библиотека http://www.rsl.ru
7. ЭБС Znanium («Знаниум») https://znanium.ru/
8. ЭБС «Юрайт» https://urait.ru/library?utm_-=
9. 25 KPI для сбалансированной системы показателей инноваций https://bscdesigner.com/ru/innovation-kpi.htm
10. Разработка стратегии развития проект Дмитрия Рыцева https://strategium.space/news/razrabotka-strategii-etapy-metody/

5 Материально-техническое обеспечение

1. Лекционная аудитория, аудитория для групповых и индивидуальных консультаций, оснащённая комплектом технических средств для презентации (трансляции) учебных материалов.
2. Аудитория для проведения практических и семинарских занятий, текущего контроля и промежуточной аттестации.
3. Аудитория для лиц с ОВЗ.
4. Компьютерный класс, аудитория для самостоятельной работы и курсового проектирования. Библиотека, читальный зал.

6 Методические рекомендации

Методика преподавания дисциплины «Модели кадрового обеспечения высокотехнологичных производств и проектных решений» и реализация компетентностного подхода в изложении и восприятии материала предусматривает использование следующих активных и интерактивных форм проведения групповых, индивидуальных аудиторных занятий в сочетании с внеаудиторной работой с целью формирования и развития профессиональных навыков обучающихся:

- проведение занятий лекционного типа;
- подготовка к выполнению практических работ;
- решение кейс-задач;
- выполнение групповых проектных заданий с применением игрового формата;
- подготовка и выполнение контрольных работ;
- организация и проведение текущего контроля знаний обучающихся в формате, наиболее полно диагностирующим уровень сформированности компетенций.

При проведении лекционных и практических занятий, текущей и промежуточной аттестации по дисциплине «Модели кадрового обеспечения высокотехнологичных производств и проектных решений» целесообразно использовать следующие образовательные технологии:

1. По ряду разделов дисциплины предусмотрено проведение групповых и индивидуальных комплексных работ, выявляющих междисциплинарные связи и общие компетенции.

2. На практических занятиях осуществляется используются форматы страт-сессий и кейс-игр для оценки навыков не только предметной области, но и аналитического мышления и командной работы, а также умений работать с информацией.

3. Лекционный материал предоставлен в свободном доступе, структурирован и визуализирован для удобства освоения и восприятия.

4. Для расширения знаний и навыков автор образовательного контента (лектор) может подключать к смежным авторским электронным курсам (при наличии полномочий).

6.1 Методические рекомендации для преподавателя по организации обучения

Данный раздел настоящей рабочей программы предназначен для начинающих преподавателей и специалистов-практиков, не имеющих опыта преподавательской работы.

Дисциплина «Модели кадрового обеспечения высокотехнологичных производств и проектных решений» формирует у обучающихся компетенции ПК-4, ПК-5, ПК-6. В условиях конструирования образовательных систем на принципах компетентностного подхода произошло концептуальное изменение роли преподавателя, который, наряду с традиционной ролью носителя знаний, выполняет функцию организатора научно-поисковой работы обучающегося, консультанта в процедурах выбора, обработки и интерпретации информации, необходимой для практического действия и дальнейшего развития, что должно обязательно учитываться при проведении лекционных и практических занятий по дисциплине «Модели кадрового обеспечения высокотехнологичных производств и проектных решений».

Преподавание теоретического (лекционного) материала по дисциплине «Модели кадрового обеспечения высокотехнологичных производств и проектных решений» осуществляется на основе междисциплинарной интеграции и четких междисциплинарных связей в рамках образовательной программы и учебного плана по направлению 27.04.02 Управление качеством.

Подробное содержание отдельных разделов дисциплины «Модели кадрового обеспечения высокотехнологичных производств и проектных решений» рассматривается в п.3.2 рабочей программы.

Методика определения итогового семестрового рейтинга обучающегося по дисциплине «Модели кадрового обеспечения высокотехнологичных производств и проектных решений» представлена в составе ФОС по дисциплине в п.7 настоящей рабочей программы.

Примерные типы кейс-задач и проектных заданий, а также варианты тестовых заданий для текущего контроля и перечень вопросов к промежуточной аттестации по дисциплине представлены в составе ФОС по дисциплине в п.7 настоящей рабочей программы.

Перечень основной и дополнительной литературы и нормативных документов, необходимых в ходе преподавания дисциплины «Модели кадрового обеспечения высокотехнологичных производств и проектных решений», приведен в п.4 настоящей рабочей программы.

6.2. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Получение углубленных знаний по дисциплине достигается за счет активной самостоятельной работы обучающихся. Выделяемые часы целесообразно использовать для знакомства с учебной и научной литературой по проблемам дисциплины, анализа научных концепций.

В рамках дисциплины предусмотрены различные формы контроля уровня достижения обучающимися заявленных индикаторов освоения компетенций. Форма текущего контроля – активная работа на практических занятиях, реферат, тестирование. Формой промежуточного контроля по данной дисциплине является экзамен, в ходе которого оценивается уровень достижения обучающимися заявленных индикаторов освоения компетенций.

Методические указания по освоению дисциплины.

Лекционные занятия проводятся в соответствии с содержанием настоящей рабочей программы и представляют собой изложение теоретических основ дисциплины.

Посещение лекционных занятий является обязательным.

Конспектирование лекционного материала допускается как письменным, так и компьютерным способом.

Регулярное повторение материала конспектов лекций по каждому разделу в рамках подготовки к текущим формам аттестации по дисциплине является одним из важнейших видов самостоятельной работы студента в течение семестра, необходимой для качественной подготовки к промежуточной аттестации по дисциплине.

Проведение практических занятий по дисциплине «Модели кадрового обеспечения высокотехнологичных производств и проектных решений» осуществляется в следующих формах:

- опрос по материалам, рассмотренным на лекциях и изученным самостоятельно по рекомендованной литературе;
- анализ и обсуждение практических ситуаций по темам.

Посещение практических занятий и активное участие в них является обязательным.

Подготовка к практическим занятиям обязательно включает в себя изучение конспектов лекционного материала и рекомендованной литературы для адекватного понимания условия и способа решения заданий, запланированных преподавателем на конкретное практическое занятие.

Методические указания по подготовке к курсовой работы/проекта

Курсовой проект – отдельный элемент учебной деятельности (выполняется в рамках промежуточной аттестации), содержащий результаты решения поставленной задачи по одной или нескольким дисциплинам/междисциплинарным курсам/модулям, оформленный в соответствии с требованиями ГОСТ 7.32-2017 СИБИД. Отчет о научно-исследовательской работе. Структура и правила оформления (с Поправками)https://docs.cntd.ru/document/1200157208

Курсовой проект:

- выполняется в сроки, предусмотренные учебным планом и графиком операционного планирования учебного процесса;
- направлен на развитие определенной части профессиональных навыков и умения творчески решать практические задачи в соответствии с целью, предусмотренной заданием;
- может иметь индивидуальный и групповой характер выполнения, но с четкой диагностикой личного вклада каждого участника;
- оценивается по критериям, предусмотренным соответствующим регламентом (положением о промежуточной аттестации, рабочей программой дисциплины (учебного модуля и/или методическими указаниями по выполнению курсового проекта(работы)).

При выполнении и защите работы обучающийся должен продемонстрировать:

- владение соответствующим понятийным и терминологическим аппаратом;
- знакомство с основными информационными источниками;

- умение выделить проблему и определить методы её решения;
- умение последовательно изложить существо рассматриваемых вопросов
- навыки применения различных цифровых решений для аналитической работы и подготовки кадровых решений.

Объем курсовой работы: 25–40 страниц машинописного текста (без приложений). Уровень оригинальности курсовой работы оценивается руководителем и автором курсовой работы. Пороговый уровень оригинальности курсовой работы (теоретической части) составляет 60%. При этом руководитель не учитывает в качестве заимствований грамотно оформленные ссылки на библиографические источники.

Руководитель проверяет качество выполнения работы и делает соответствующие замечания.

Руководитель курсового проекта/работы при его соответствии предъявляемым требованиям допускает работу к защите.

Курсовой проект/работа может быть НЕ допущен руководителем к защите при несоответствии ее содержания требованиям, перечисленным методических указаниях, при неполном раскрытии темы, наличии в работе ошибок и замечаний к качеству ее оформления.

Защита носит публичный характер и включает ответы автора на вопросы руководителя, дискуссию по ее содержанию.

Методические указания по выполнению различных форм внеаудиторной самостоятельной работы

Изучение основной и дополнительной литературы по дисциплине проводится на регулярной основе в разрезе каждого раздела в соответствии с приведенными в п.6 рабочей программы рекомендациями для подготовки к промежуточной аттестации по дисциплине «Модели кадрового обеспечения высокотехнологичных производств и проектных решений». Список основной и дополнительной литературы по дисциплине приведен в п.4 настоящей рабочей программы.

Методические указания по подготовке к промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация по дисциплине «Модели кадрового обеспечения высокотехнологичных производств и проектных решений» проходит в форме экзамена. Примерный перечень вопросов к экзамену по дисциплине «Модели кадрового обеспечения высокотехнологичных производств и проектных решений» и критерии оценки ответа обучающегося на экзамене для целей оценки достижения заявленных индикаторов сформированности компетенции приведены в составе ФОС по дисциплине в п.8 настоящей рабочей программы.

Обучающийся допускается к промежуточной аттестации по дисциплине независимо от результатов текущего контроля.

7 Фонд оценочных средств по дисциплине

7.1. Методы контроля и оценивания результатов обучения

Код и наименование компетенций	**Индикаторы достижения компетенции**	**Форма контроля**	**Этапы формирования (разделы дисциплины)**
ПК-4 Способность применять методы процессного моделирования, актуальные управленческие	ИПК-4.1 Анализирует уровень процессной зрелости организации для выявления точек роста и повышения конкурентных преимуществ ИПК-4.2 Выбирает инструменты бизнес-диагностики для решения поставленной задачи в соответствии	Промежуточный контроль: экзамен Курсовой проект Текущий	раздел 1-4

методики и инструменты бизнес-диагностики и реинжиниринга для повышения качества и эффективности производственных систем	системой ресурсных ограничений и технико-экономической целесообразностью ИПК-4.3 Определяет ресурсный потенциал для достижения целей и решения задач стратегического развития ИПК-4.4 Решает задачи повышения эффективности организационных и технологических процессов с использованием современных информационных систем, позволяющих управлять жизненным циклом продукции и обеспечивать устойчивое развитие организации ИПК-4.5 Применяет современные методы анализа производственной и управленческой деятельности, разрабатывает на основе анализа программы реинжиниринга, бизнес-модели, стратегии ИПК-4.6 Разрабатывает и совершенствует процессную архитектуру организации, готовит организационно-техническую документацию по процедурам реинжиниринга и оптимизации бизнес-процессов на стадиях жизненного цикла продукции ИПК-4.7 Осуществляет руководство или консалтинговое сопровождение трансформации процессной архитектуры организации и мероприятий по достижению целевых показателей стратегии и/или проектов, оценивает экономическую целесообразность и эффективность и результат внедрения стратегических преобразований	контроль: опрос на практических занятиях; кейс-задачи; проектные задания тестирование	
ПК-5 Способность на основе анализа ресурсных возможностей, квалификационных профилей, технических средств производства, материалов/полуфабрикатов, информационных потоков формировать управленческие решения и определять стратегические направления с учетом запросов	ИПК-5.1 Анализирует ресурсное обеспечение, организационно-технологические возможности, корпоративные компетенции; определяет на основе потенциал реализации стратегий и проектов ИПК-5.2 Разрабатывает управленческие решения, ориентированные на повышение эффективности процессов высокотехнологичного и производства и качество продукции ИПК-5.3 Осуществляет руководство процессами планирования ассортимента, ресурсов, производственных мощностей и инфраструктуры, определяет оптимальные пути организационного	Промежуточный контроль: экзамен Курсовой проект Текущий контроль: опрос на практических занятиях; кейс-задачи; проектные задания тестирование	Раздел 1-4

индустриального производства	развития ИПК-5.4 Руководит разработкой и реализацией проектов и стратегий различного уровня с использованием современных управленческих технологий ИПК-5.5 Оценивает эффективность организационных, технологических и иных изменений, а также выбранных стратегий		
ПК-6 Способность анализировать производительность труда, определять возможности и резервы ее повышения, осуществлять поиск путей развития кадрового потенциала в контексте решения производственно-технологических и проектных задач	ИПК-6.1 Проводит многофакторный анализ производительности труда с целью выявления резервов для ее повышения, а также оценивает успешные корпоративные практики по организации стратегического управления персоналом ИПК-6.2 Рекомендует к использованию актуальные инструменты и методики повышения производительности на основе ресурсных возможностей и ограничений ИПК-6.3 Определяет потенциал развития профессиональных компетенций, оценивает рыночный запрос на актуальные знания и навыки для обеспечения устойчивого развития компании/высокотехнологичного направления, проектирует модели кадрового обеспечения ИПК-6.4 Разрабатывает и применяет инструменты оценки квалификации и методики профессионального развития для реализации производственных и проектных задач ИПК-6.5 Оценивает потенциал конкурентоспособности, анализирует инвестиции в человеческий капитал	Промежуточный контроль: экзамен Курсовой проект Текущий контроль: опрос на практических занятиях; кейс-задачи; проектные задания тестирование	Раздел 1-4

7.2 Шкала и критерии оценивания результатов обучения

7.2.1 Критерии оценки ответа на экзамене

(формирование компетенции ПК-4, индикаторы ИПК-4.1, ИПК-4.2, ИПК-4.3, ИПК-4.4, ИПК-4.5, ИПК-4.6, ИПК-4.7;компетенции ПК-5, индикаторы ИПК-5.1, ИПК-5.2, ИПК-5.3, ИПК-5.4, ИПК-5.5; компетенции ПК-6, индикаторы ИПК-6.1, ИПК-6.2, ИПК-6.3, ИПК-6.4, ИПК-6.5)

«5» (отлично): обучающийся демонстрирует системные теоретические знания, практические навыки, владеет терминами, делает аргументированные выводы и обобщения, приводит примеры, показывает свободное владение монологической речью и способность быстро реагировать на уточняющие вопросы.

«4» (хорошо): обучающийся демонстрирует прочные теоретические знания, практические навыки, владеет терминами, делает аргументированные выводы и обобщения, приводит примеры, показывает свободное владение монологической речью, но при этом делает

несущественные ошибки, которые быстро исправляет самостоятельно или при незначительной коррекции преподавателем.

«3» (удовлетворительно): обучающийся демонстрирует неглубокие теоретические знания, проявляет слабо сформированные навыки анализа явлений и процессов, недостаточное умение делать аргументированные выводы и приводить примеры, показывает не достаточно свободное владение монологической речью, терминами, логичностью и последовательностью изложения, делает ошибки, которые может исправить только при коррекции преподавателем.

«2» (неудовлетворительно): обучающийся демонстрирует незнание теоретических основ предмета, отсутствие практических навыков, не умеет делать аргументированные выводы и приводить примеры, показывает слабое владение монологической речью, не владеет терминами, проявляет отсутствие логичности и последовательности изложения, делает ошибки, которые не может исправить даже при коррекции преподавателем, отказывается отвечать на дополнительные вопросы.

7.2.2 Критерии оценки работы обучающегося на практических занятиях

(формирование компетенции ПК-4, индикаторы ИПК-4.1, ИПК-4.2, ИПК-4.3, ИПК-4.4, ИПК-4.5, ИПК-4.6, ИПК-4.7;компетенции ПК-5, индикаторы ИПК-5.1, ИПК-5.2, ИПК-5.3, ИПК-5.4, ИПК-5.5; компетенции ПК-6, индикаторы ИПК-6.1, ИПК-6.2, ИПК-6.3, ИПК-6.4, ИПК-6.5)

«5» (отлично): выполнены все практические задания, предусмотренные практическими занятиями, обучающийся четко и без ошибок ответил на все контрольные вопросы, активно работал на практических занятиях.

«4» (хорошо): выполнены все практические задания, предусмотренные практическими занятиями, обучающийся с корректирующими замечаниями преподавателя ответил на все контрольные вопросы, достаточно активно работал на практических занятиях.

«3» (удовлетворительно): выполнены все практические задания, предусмотренные практическими занятиями с замечаниями преподавателя; обучающийся ответил на все контрольные вопросы с замечаниями.

«2» (неудовлетворительно): обучающийся не выполнил или выполнил неправильно практические задания, предусмотренные практическими занятиями; студент ответил на контрольные вопросы с ошибками или не ответил на контрольные вопросы.

7.2.3 Критерии оценки кейс-задач и проектных решений

(формирование компетенции ПК-4, индикаторы ИПК-4.1, ИПК-4.2, ИПК-4.3, ИПК-4.4, ИПК-4.5, ИПК-4.6, ИПК-4.7;компетенции ПК-5, индикаторы ИПК-5.1, ИПК-5.2, ИПК-5.3, ИПК-5.4, ИПК-5.5; компетенции ПК-6, индикаторы ИПК-6.1, ИПК-6.2, ИПК-6.3, ИПК-6.4, ИПК-6.5)

«5» (отлично): материал подобран корректно, его актуальность и достаточность для проектного решения допустима и обоснована. Релевантность материала проектному целеполаганию высокая. Нарушение прав иных авторов отсутствует. Структура работы качественно продумана, отражает проектное решение в полном объеме. Логика изложения последовательная с корректной расстановкой акцентов. Стилистическое и визуальное оформление соответствует правилам оформления документации проекта, докладов и презентаций. Графические объекты авторские. Сформулированы качественные выводы, определены индустриальные проблемы технологического, организационно-производственного и практического характера. Предложены авторские обоснованные варианты их решения. Проведена оценка реалистичности и эффективности предложенных вариантов решения проблем.

«4» (хорошо): материал избыточен или недостаточен для развития проектной концепции/ решения кейса Нарушение прав иных авторов отсутствует. Структура работы сбалансирована. Логика изложения имеет изъяны. Работа оформлена с незначительными нарушениями.

Стилистическое и визуальное оформление соответствует правилам оформления документации проекта, докладов и презентаций. Графические объекты в целом авторские с элементами заимствования. В целом, выводы и рекомендации обоснованы и сформулированы корректно, но не все выводы носят проектный характер и отвечают индустриальной специфике. В целом даны обоснованные ответы по сущности задания, вместе с тем допущены неточности и слабая аргументация выдвинутых предложений/решений.

«3» (удовлетворительно): Материал косвенно соответствует поставленным задачам, глубокого критического анализа не проводилось. Нарушение прав иных авторов отсутствует. Недостаточно выдержана структура исследования/решения. Отсутствует обоснование методологии разработки. Низкий уровень визуализации работы. Работа оформлена с нарушениями. В работе имеются необоснованные выводы и рекомендации. Не предложены варианты решения выявленных проблем. Продемонстрированы относительные знания, недостаточное понимание сути решения. Отмечено наличие грубых ошибок в ответах на вопросы задания.

«2» (неудовлетворительно): нарушение авторских прав отсутствует. Структура работы не соответствует тематики. Отсутствует обоснование методологии проектной работы. Поставленные задачи не соответствуют структуре работы. Работа оформлена с нарушениями, стиль изложения не соответствует требуемому в рамках задания. Низкий уровень визуализации с высокой долей заимствования. Выводы не обоснованы, рекомендации отсутствуют. Поверхностные знания, непонимание сути проектного решения.

7.2.4 Критерии оценки тестирования

(формирование компетенции ПК-4, индикаторы ИПК-4.1, ИПК-4.2, ИПК-4.3, ИПК-4.4, ИПК-4.5, ИПК-4.6, ИПК-4.7;компетенции ПК-5, индикаторы ИПК-5.1, ИПК-5.2, ИПК-5.3, ИПК-5.4, ИПК-5.5; компетенции ПК-6, индикаторы ИПК-6.1, ИПК-6.2, ИПК-6.3, ИПК-6.4, ИПК-6.5)

Тестирование оценивается в соответствии с процентом правильных ответов, данных студентом на вопросы теста.

Стандартная шкала соответствия результатов тестирования выставляемой балльной оценке:

- «отлично» - свыше 85% правильных ответов;
- «хорошо» - от 70,1% до 85% правильных ответов;
- «удовлетворительно» - от 55,1% до 70% правильных ответов;
- от 0 до 55% правильных ответов – «неудовлетворительно»

«5» (отлично): тестируемый демонстрирует системные теоретические знания, владеет терминами и обладает способностью быстро реагировать на вопросы теста.

«4» (хорошо): тестируемый в целом демонстрирует системные теоретические знания, владеет большинством терминов и обладает способностью быстро реагировать на вопросы теста.

«3» (удовлетворительно): системные теоретические знания у тестируемого отсутствуют, он владеет некоторыми терминами и на вопросы теста реагирует достаточно медленно.

«2» (неудовлетворительно): системные теоретические знания у тестируемого отсутствуют, терминологией он не владеет и на вопросы теста реагирует медленно.

7.2.5 Критерии оценки курсовой работы/проекта

(формирование компетенции ПК-4, индикаторы ИПК-4.1, ИПК-4.2, ИПК-4.3, ИПК-4.4, ИПК-4.5, ИПК-4.6, ИПК-4.7;компетенции ПК-5, индикаторы ИПК-5.1, ИПК-5.2, ИПК-5.3, ИПК-5.4, ИПК-5.5; компетенции ПК-6, индикаторы ИПК-6.1, ИПК-6.2, ИПК-6.3, ИПК-6.4, ИПК-6.5)

«5» (отлично): Работа выполнена самостоятельно, нарушения прав иных авторов отсутствует. Материал подобран корректно в соответствии с заданием, его актуальность оригинальность соответствует требованиям. Логика изложения последовательная с корректной

расстановкой акцентов. Работа выполнена в срок. Стилистическое и визуальное оформление соответствует правилам оформления ГОСТ 7.32-2017. присутствуют собственные обобщения, заключения и выводы; правильные ответы на все вопросы при защите работы.

«4» (хорошо): Работа выполнена самостоятельно, нарушения прав иных авторов отсутствует. Структура работы сбалансирована. Логика изложения имеет незначительные изъяны. Работа оформлена с незначительными нарушениями. В целом, выводы и рекомендации обоснованы и сформулированы корректно, но не все выводы отвечают тематики курсового проектирования. В целом даны обоснованные ответы по сущности задания, вместе с тем допущены неточности и слабая аргументация выдвинутых предложений/решений.

«3» (удовлетворительно): материал косвенно соответствует поставленным задачам, глубокого критического анализа не проводилось. Нарушение прав иных авторов отсутствует. Недостаточно выдержана структура и стиль изложения. Работа выполнена с отклонением от графика и оформлена с нарушениями. В работе имеются необоснованные выводы и рекомендации. Отмечено наличие грубых ошибок в ответах на вопросы при защите.

«2» (неудовлетворительно): нарушение авторских прав отсутствует. Структура работы не соответствует тематики. Поставленные задачи не соответствуют структуре работы. Работа оформлена с нарушениями, стиль изложения не соответствует установленным требованиям. Низкий уровень обобщения с высокой долей заимствования. Выводы не обоснованы, рекомендации отсутствуют. Поверхностные знания, непонимание курсового задания.

7.2.6. Итоговое соответствие балльной шкалы оценок и уровней сформированности компетенций по дисциплине:

Уровень сформированности компетенции	**Оценка**	**Пояснение**
Высокий	«5» (отлично)	теоретическое содержание и практические навыки по дисциплине освоены полностью; все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены на высоком уровне; компетенции сформированы
Средний	«4» (хорошо)	теоретическое содержание и практические навыки по дисциплине освоены полностью; все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены с незначительными замечаниями; компетенции в целом сформированы
Удовлетвори-тельный	«3» (удовлетворительно)	теоретическое содержание и практические навыки по дисциплине освоены частично, но пробелы не носят существенного характера; большинство предусмотренных программой обучения учебных задач выполнено, но в них имеются ошибки; компетенции сформированы частично
Неудовлетвори-тельный	«2» (неудовлетворительно)	теоретическое содержание и практические навыки по дисциплине не освоены; большинство предусмотренных программой обучения учебных заданий либо не выполнено, либо содержит грубые ошибки; дополнительная самостоятельная работа над материалом не приводит к какому-либо значимому повышению качества выполнения учебных заданий; компетенции не сформированы

7.2.7 Методические материалы (типовые контрольные задания), определяющие результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с индикаторами достижения

Контрольные задания, применяемые в рамках текущего контроля и промежуточной аттестации по дисциплине, носят универсальный характер и предусматривают возможность комплексной оценки всего набора заявленных по данной дисциплине индикаторов сформированности компетенций.

7.3 Оценочные средства

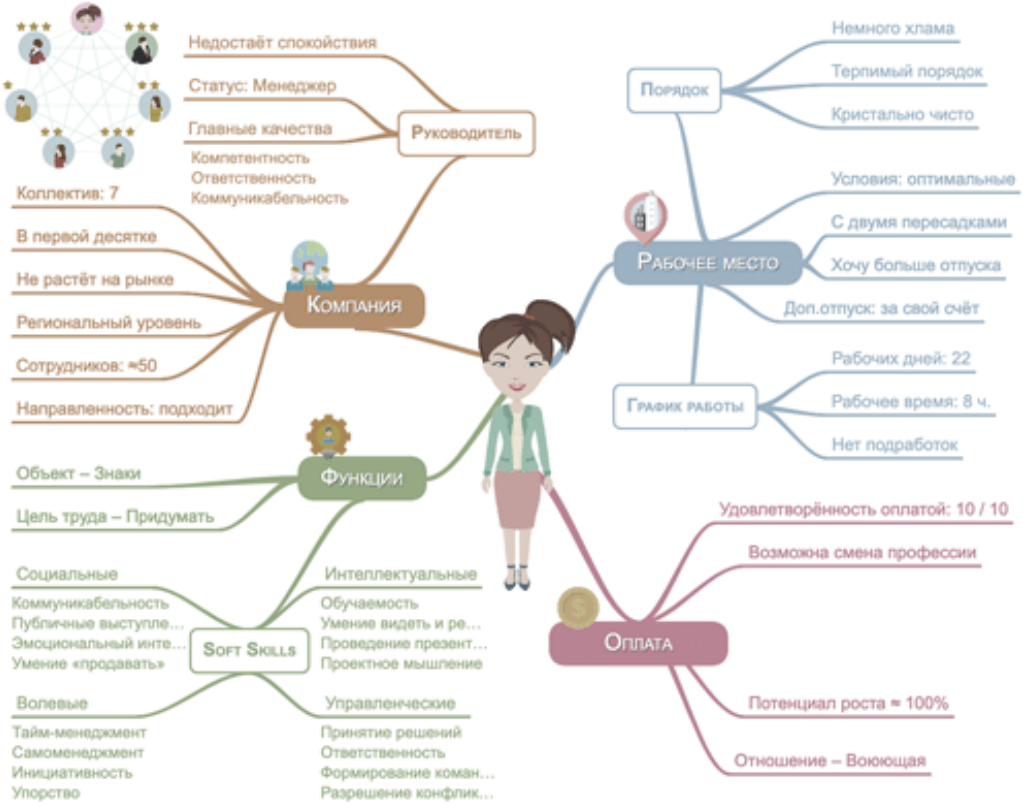
7.3.1. Текущий контроль

Примеры практических заданий:
ФОРМИРОВАНИЕ ТРАЕКТОРИИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ

Цель – *развитие навыков самодиагностики уровня профессионального развития и выбора средств и методов ликвидации квалификационных несоответствий*

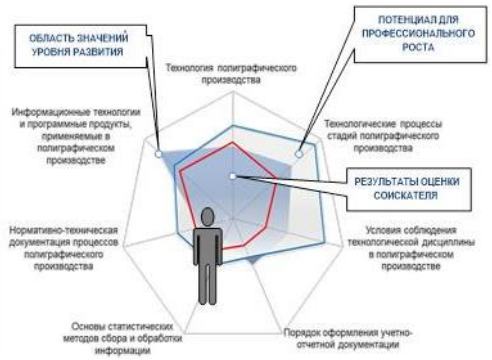
Последовательность шагов

1. Оцените свои профессиональные предпочтения в контексте текущего и перспективного рынка труда:
   a. в каких профессиональных направлениях Вы готовы и желаете развиваться;
   b. какие профессиональные компетенции, Вы можете на текущий момент занести себе в актив в качестве конкурентного преимущества на рынке труда.
2. Используя предложенные ниже примеры и форматы, постройте ментальную карту профессионального развития



3. Постройте модель компетенций для Вашего будущего квалификационного профиля: определите приоритетный набор, оцените актуальность, постройте лепестковую диаграмму. В диаграмме желательно отобразить 3 конкура с учетом потенциально возможного карьерного трека. Горизонт планирования карьеры выбираете самостоятельно.

Модель компетенций



Набор компетенций	актуальность для квалификационного профиля		
	низкая	средняя	высокая
	1-3	4-6	7-10
Компетенция 1….			
Компетенция 2….			
Компетенция 3….			
Компетенция 3….			

4. Определите мотивацию профессионального развития и карьерного роста.
5. Опишите возможности для профессиональной самореализации и карьерные траектории (пример представлен ниже).
6. Оцените объем инвестиций в Ваше профессиональное развитие.



Результат

Отчет, предусматривающий следующие позиции:

- Карта профессионального развития
- Модель компетенций с учетом потенциального профессионального трека
- Мотиваторы профессионального развития и карьерного роста
- Описание возможного карьерного трека
- Усредненный расчет объема инвестиций в Ваше профессиональное развитие

Файл загружается в ЛМС в формате pdf.

Примеры задания на курсовой проект:

АЛГОРИТМ ВЫПОЛНЕНИЯ КУРСОВОГО ПРОЕКТА

Цель – *формирование навыков и умений разработки профессиональных стандартов и квалификаций и рекомендаций по их практическому применению с учетом задач вида деятельности.*

Работа предполагает целостный отчет, состоящий из аналитической и практической частей. Аналитический раздел включает стратегический анализ индустрии с акцентами на кадровой составляющей и оценку потребности в профессиональных стандартах. Практическая часть представляет собой предложения по проектам профессиональных стандартов (функциональным картам вида профессиональной деятельности) и описание актуальных квалификаций.

Последовательность шагов

Аналитическая часть

1. Выбор видов профессиональной деятельности (высокотехнологичное производство, приоритет высокотехнологичная продукция, изготовленная с использованием печатных технологий);
2. Сегментация индустриальной на ключевые технологические процессы, обслуживающие, вспомогательные (желательна визуализация в виде схемы, графика, таблицы с указанием пересечений с другими видами деятельности);
3. Стратегический анализ индустрии с использованием 2-3 доступных инструментов (например, SWOT-анализ, PEST-анализ, анализ пяти сил Майкла Портера, портфельный анализ McKinsey и аналоги); Анализ проводится на основе статистических данных, мониторингов, отраслевых форсайтов, приводятся ссылки на источники (дополнительный информационный источник https://strategium.space/);
4. На основе результатов стратегического анализа определяется потребность в квалифицированном персонале с горизонтом планирования 3-5 лет и проблемы кадрового обеспечения индустрии;
5. Выявляются виды деятельности, для которых целесообразно разработка профессиональных стандартов и проведение независимой оценки квалификации.

Практическая часть

6. Необходимо определить 2-3 ключевых бизнес- процесса (целесообразно выделить основные для индустрии организационно-производственные и/или технологические процессы);
7. Ознакомление с Методическими рекомендациями по разработке профессионального стандарта https://normativ.kontur.ru/document?moduleId=1&documentId=272669 и иными нормативными и методическими документами;
8. Разработка функциональных карт профессиональных стандартов, актуальных для индустрии;
9. Описание 3-4 квалификации, наиболее востребованные бизнесом;
10. Определение возможных экономических эффектов при внедрении системы независимой оценки квалификации для индустриального сектора.

Результат

Файл загружается в ЛМС в формате pdf.

Отчет, оформленный в соответствии с ГОСТ 7.32-2017 https://docs.cntd.ru/document/1200157208 и предусматривающий следующие разделы (типовой вариант):

Введение

Обзор секторов высоких технологий, обоснование выбора исследуемой индустрии
Ключевые технологические процессы, создающие потребительскую ценность продукции, основные тренды индустриального развития
Стратегический анализ индустрии
Оценка кадрового потенциала индустрии
Актуальность профессиональной стандартизации и проблемы разработки и применения профессиональных стандартов
……

Процессная модель индустрии
Проекты функциональных карт профессиональных стандартов

Проекты описания актуальных квалификаций
Предложения по развитию НСК для выбранного индустриального сектора

Заключение
Информационные источники

РЕКОМЕНДОВАННЫЕ МАТЕРИАЛЫ

анализ кадровой информации и кадрового потенциала в соответствии с бизнес-стратегией

Шаг 1 ***анализ трендов индустриального и научно-технологического развития, результатов исследований рынка труда, попадающих в зону интересов организации***

В результате анализа определяются возможные сценарии стратегического развития с учетом локации бизнеса, масштаба деятельности, ассортиментной политики, уровня технологичности, структуры конкурентных преимуществ и рыночных факторов. Анализ может быть организован самостоятельно с учетом целеполагания и стратегических приоритетов компании (группы компаний или ассоциации) или данные могут быть заимствованы из открытых аналитических источников (статистика, аналитика по отрасли, дорожные карты развития индустрии).

Цель – *установить влияние обще индустриальных трендов на стратегию компании и выявить потенциал для развития с акцентом на кадровой составляющей.*

Шаг 2 ***проекция HR-аналитики на стратегические приоритеты компании, программу производственно-технологического развития или локальные задачи в среднесрочной перспективе***

Сопоставление характеристик спроса и предложения на рынке труда позволяет в контексте кадрового менеджмента компании скорректировать требования к содержанию квалификации ее стоимости и определить потенциальные пути ликвидации квалификационных дефицитов с учетом лучших практик и готовых решений, в том числе мониторингов жизненного цикла квалификаций.

Цель – *определить динамику спроса и предложения на рынке труда и факторов, влияющих на рыночные изменения; спрогнозировать в среднесрочной перспективе источники кадровых ресурсов и возможные характерные особенности*

Шаг 3 ***анализ процессов компании и оценка внутреннего кадрового потенциала, выявление квалификационных несоответствий***

Кадровый ресурс оценивается в контексте операционных и стратегических бизнес-задач с использованием инструментов *swot-анализа, BCG; кадрового аудита*

С учетом «процессной зрелости» компании анализ процессов может быть осуществлен на верхнем уровне или на уровне нотаций (или иных удобных форматах регламентации). Для процесса (бизнес-процесса) описывается функционал, который выражается через совокупности трудовых функций.

Цель – *определить совокупность ключевых процессов для кадрового проектирования.*

Шаг 4 ***анализ профессиональных стандартов и реестра квалификаций, оценка возможности полного или частичного заимствования готовых описаний квалификаций для задач кадрового проектирования***

Использование профессионального стандарта как ориентира для определения квалификационных характеристик и требований к кадровому ресурсу на уровне вида профессиональной деятельности. Анализ пула утвержденных квалификаций (из реестра) для возможного полного или частичного заимствования для кадрового проектирования

Цель – *сформировать «информационного полигона» для разработки квалификационных профилей.*

формирование структуры квалификаций

Шаг 5 ***определение бизнес-процессов, наиболее значимых для технологического цикла, качества конечного продукта, финансово-экономических результатов бизнеса***

Первично следует отбирать наиболее значимые для технологического цикла и качества конечного продукта процессы, оценить их взаимосвязи и определить наиболее важные для прибыли компании с точки зрения квалификационной составляющей (аварийность, экологическая безопасность, брак, высокая материалоемкость и/или капиталоемкость, прямая зависимость от производительности труда и иные факторы).

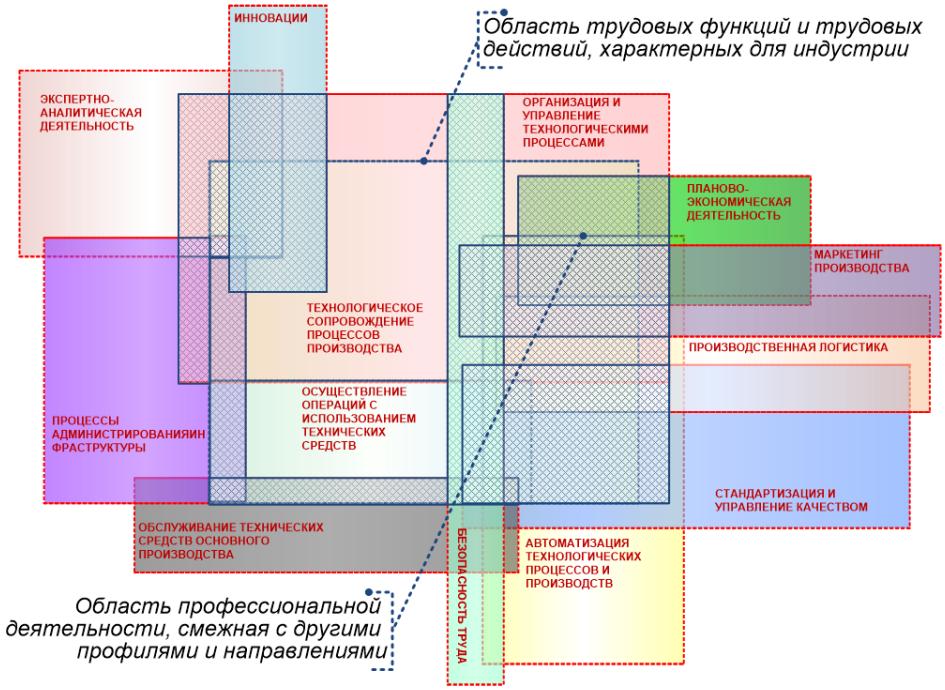
Цель – *выявить соотношение бизнес-процессов с экономическими результатами деятельности, отобрать критичные/приоритетные для последующего описания и определения взаимосвязей.*

Шаг 6 ***определение совокупности трудовых функций (ТФ), составляющих бизнес-процессы и обеспечивающих достижения их результатов***

Выявление трудовых функций, необходимые для выполнения процессных задач (совокупность ТФ может состоять из позиций, относящихся к разным ПС, с использованием новых описаний).

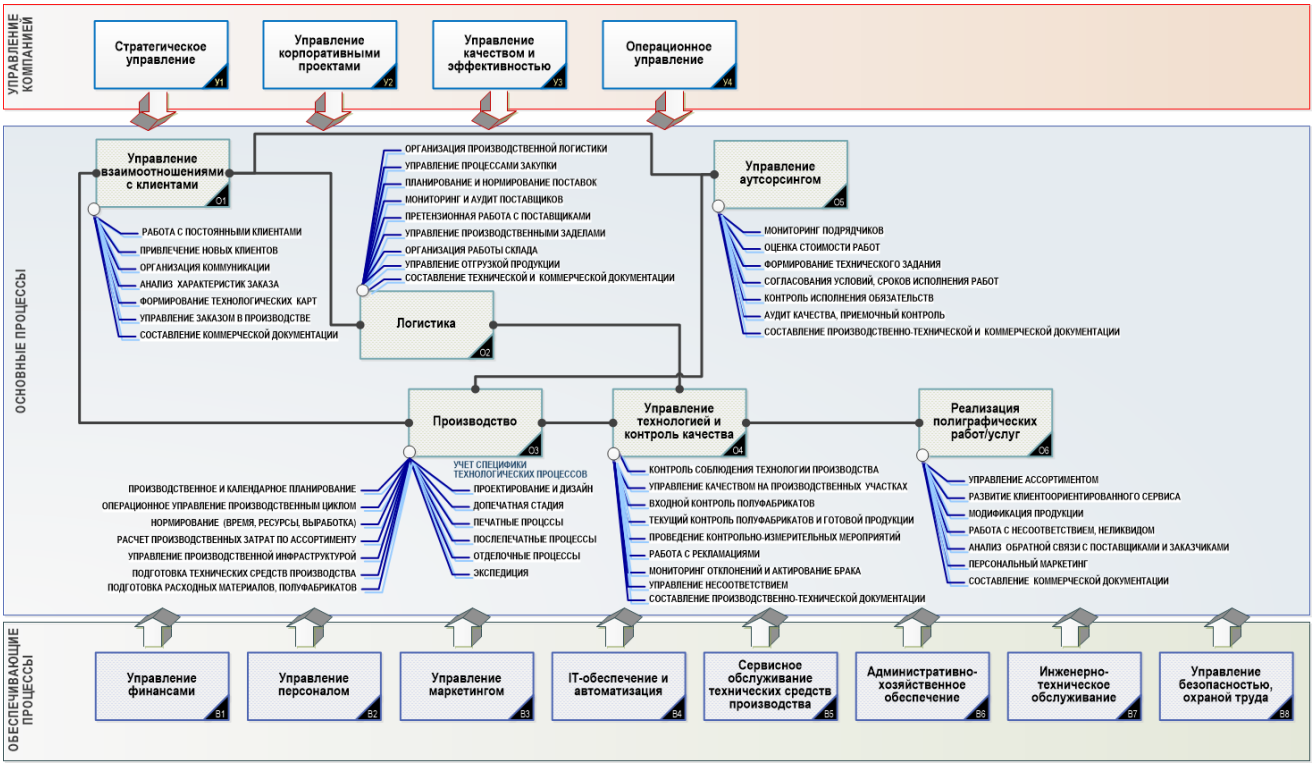
Цель – *сформировать совокупности ТФ, распределенные по бизнес-процессам*

Пример подхода к функциональной сегментации видов профессиональной деятельности для выявления актуальных областей для разработки профессиональных стандартов

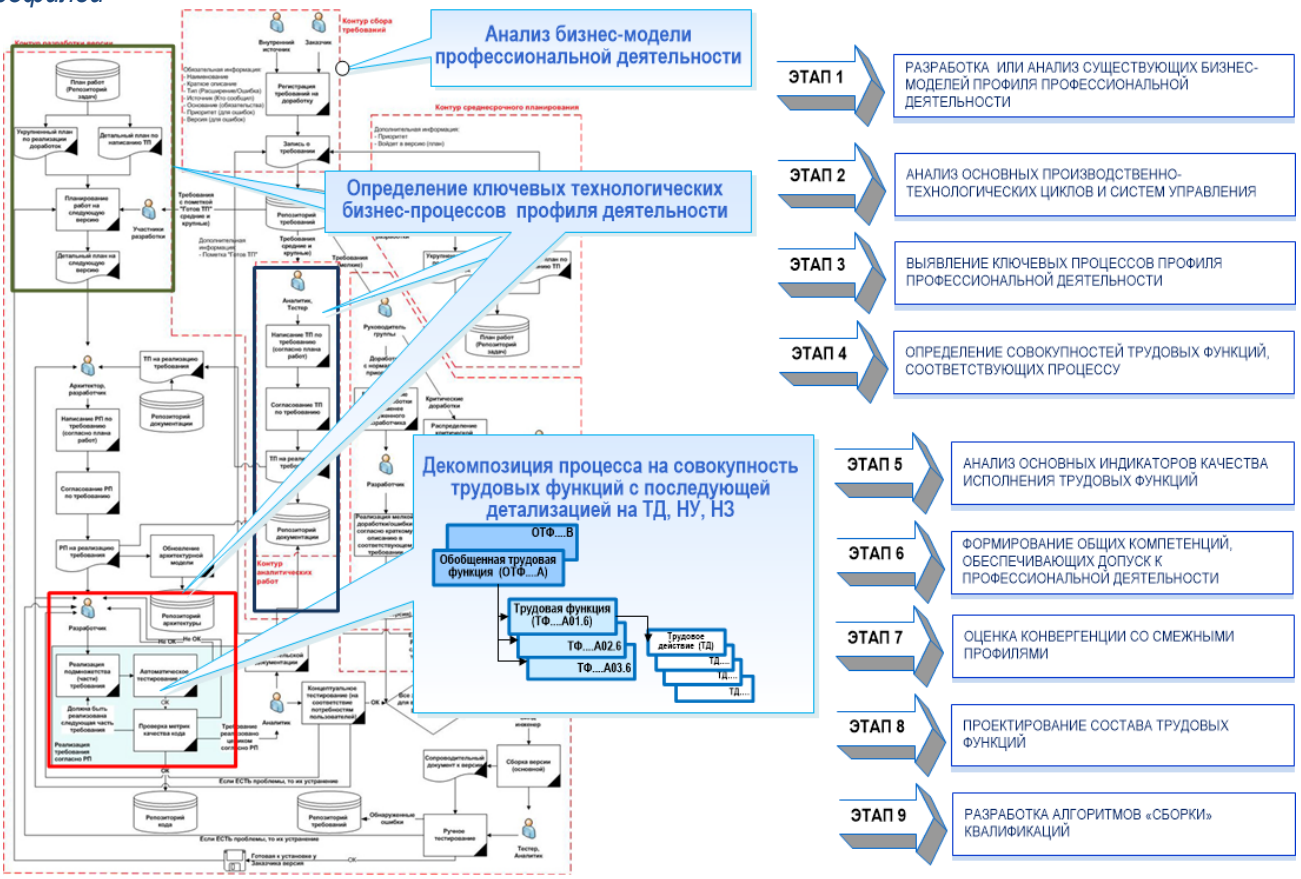


Типовая схема процессов верхнего уровня полиграфического производства

СЕТЬ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ВЕРХНЕГО УРОВНЯ



Алгоритм действий при разработке профессионального стандарта и описания квалификационных профилей



Шаблон для разработки функциональная карта вида профессиональной деятельности

II. Описание трудовых функций, входящих в профессиональный стандарт (функциональная карта вида профессиональной деятельности)

Обобщенные трудовые функции			Трудовые функции		
код	наименование	уровень квалификации	наименование	код	уровень (подуровень) квалификации
A	Техническая поддержка процессов создания (модификации) и сопровождения ИС, автоматизирующих задачи организационного управления	5	Кодирование программного обеспечения ИС в ходе ее разработки	A/01.5	5.1
			Внутреннее тестирование ИС по заданным сценариям	A/02.5	
			Техническая поддержка процесса разработки документации по эксплуатации ИС	A/03.5	
			Настройка параметров ИС	A/04.5	
			Начальное обучение пользователей основам работы с ИС	A/05.5	
			Техническое обеспечение экспертного тестирования ИС на этапе опытной эксплуатации	A/06.5	
			Осуществление регламентных работ по сопровождению ИС в процессе ее эксплуатации	A/07.5	
B	Создание (модификация) и сопровождение ИС, автоматизирующих задачи организационного управления	5	Участие в проведении переговоров с заказчиком и выяснении его первоначальных потребностей и бизнес-задач	B/01.5	5.2
			Сбор информации для формализации предметной области проекта и требований пользователей заказчика	B/02.5	
			Программирование в ходе разработки ИС	B/03.5	
			Внутреннее тестирование ИС	B/04.5	
			Участие в создании документации по эксплуатации ИС	B/05.5	
			Настройка параметров ИС и тестирование результатов настройки	B/06.5	
			Обучение пользователей ИС	B/07.5	
			Участие в экспертном тестировании ИС на этапе опытной эксплуатации	B/08.5	
			Устранение замечания	B/09.5	

Обобщенные трудовые функции			Трудовые функции		
код	наименование	уровень квалификации	наименование	код	уровень (подуровень) квалификации
			пользователей по результатам экспертного тестирования ИС на этапе опытной эксплуатации		
			Консультирование пользователей заказчика в процессе эксплуатации ИС	B/10.5	
			Техническое сопровождение ИС в процессе ее эксплуатации	B/11.5	
C	Управление работами по созданию (модификации) и сопровождению ИС, автоматизирующих задачи организационного управления; участие в экспертном оценивании выбранного варианта ИС и путей его реализации	6	Участие в проведении переговоров с заказчиком и выяснении его первоначальных потребностей и бизнес-задач	C/01.6	6.1
			Проведение экспресс-обследования	C/02.6	
			Формализация предметной области проекта и требования пользователей заказчика по результатам экспресс-обследования	C/03.6	
			Разработка вариантов решения выявленных бизнес-задач на основе результатов экспресс-обследования	C/04.6	
			Оценка и выбор ИС для решения бизнес-задач заказчика	C/05.6	
			Участие в составлении коммерческого предложения с вариантами решения	C/06.6	
			Презентация коммерческого предложения заказчику	C/07.6	
			Консультирование заказчика по выбору варианта решения по построению ИС	C/08.6	
			Участие в разработке пакета договорных документов	C/09.6	
			Сбор информации для формализации предметной области проекта и требований пользователей заказчика	C/10.6	
D	Управление проектами создания (модификации) ИС, автоматизирующих	7	Проведение переговоров с заказчиком и выяснение его первоначальных потребностей и бизнес-задачи	D/01.7	7.1

Обобщенные трудовые функции			Трудовые функции		
код	наименование	уровень квалификации	наименование	код	уровень (подуровень) квалификации
	задачи организационного управления; организация и проведение экспертной оценки выбранного варианта ИС и путей его реализации		Формализация предметной области проекта и требований пользователей заказчика по результатам экспресс-обследования	D/02.7	
			Разработка вариантов решения выявленных бизнес-задач на основе результатов экспресс-обследования	D/03.7	
			Оценка и выбор ИС для решения бизнес-задач заказчика	D/04.7	
			Составление коммерческого предложения с вариантами решения	D/05.7	
			Презентация коммерческого предложения заказчику	D/06.7	
			Консультирование заказчика по выбору варианта решения построения ИС	D/07.7	
			Участие в подготовке пакета договорных документов	D/08.7	
			Участие в согласовании пакета договорных документов	D/09.7	
			Сбор информации для формализации предметной области проекта и требований пользователей заказчика	D/10.7	
E	Управление проектами и портфелями проектов по созданию (модификации) ИС, автоматизирующих задачи организационного управления; проведение аудита и экспертизы проектов	8	Определение первоначальных потребностей и бизнес-задачи заказчика	E/01.8	8.1
			Разработка вариантов решения выявленных бизнес-задач на основе результатов экспресс-обследования	E/02.8	
			Оценка и выбор ИС для решения бизнес-задач заказчика	E/03.8	
			Подготовка коммерческого предложения с вариантами решения	E/04.8	
			Презентация коммерческого предложения заказчику	E/05.8	
			Консультирование заказчика по выбору варианта решения	E/06.8	

Обобщенные трудовые функции			Трудовые функции		
код	наименование	уровень квалификации	наименование	код	уровень (подуровень) квалификации
			Контроль подготовки пакета договорных документов	E/07.8	
			Анализ бизнес-процессов предприятия заказчика и их информационное обеспечение с выявлением проблем	E/08.8	
			Подготовка рекомендаций по оптимизации бизнес-процессов предприятия заказчика	E/09.8	
			Формирование требований к организации системы управления предприятием заказчика в области бизнес-задачи	E/10.8	
			Организация работы по описанию реализации бизнес-процессов предприятия заказчика в ИС	E/11.8	
			Разработка концепции будущей ИС	E/12.8	
			Управление проектами и методологическое обеспечение работ в проекте	E/13.8	
			Управление портфелем проектов и методологическое обеспечение управления проектом		

Примеры тестовых заданий:

Определите соответствие между уровнем принятия решения и его характеристикой			*MAT*
		Балл по умолчанию:	1
		Перемешать:	Да
		Показать количество правильных ответов после окончания:	Да
		Штраф за каждую неправильную попытку:	33.3
		ID-номер:	
.	**#**	**Вопрос**	**Ответ**
1.		формирует ключевые показатели эффективности и ориентиры (метрики) для каждого процесса технологического цикла	уровень корпоративной стратегии
2.		определяет архитектуру производства и организационный дизайн, которые в совокупности обеспечивают эргономику и логистику технологических процессов	уровень технологической инфраструктуры
3.		оценивает зрелость компании к внедрению процессного управления и потенциал цифровой трансформации с минимизацией вариабельности технологических операций	уровень процессного моделирования
4.		позволяет подобрать персонал, с компетентными характеристиками чётко соответствующими задачам бизнес-процессов и гарантирующими качество результата труда	уровень квалификационного проектирования
		Общий отзыв к вопросу:	
		Для любого правильного ответа:	Ваш ответ верный.
		Для любого неправильного ответа:	Ваш ответ неправильный.
		Для любого частично правильного ответа:	Ваш ответ частично правильный.
		Подсказка 1:	
		Показать количество правильных ответов (Подсказка 1):	Нет
		Удалить некорректные ответы (Подсказка 1):	Нет
		Теги:	
Вы должны указать по меньшей мере два вопроса и три ответа. Вы можете включить дополнительные неправильные ответы, создав ответ на пустой вопрос. Записи, где и вопрос и ответ пустые, будут игнорироваться			

Какие ключевые проблемы провоцируют изменение кадровой модели компании			*MA*
		Балл по умолчанию:	1
		Случайный порядок ответов	Да
		Нумеровать варианты ответов?	a
		Показать количество правильных ответов после окончания:	Да
		Штраф за каждую неправильную попытку:	33.3
		ID-номер:	
#	**Ответы**	**Отзыв**	**Оценка**

Какие ключевые проблемы провоцируют изменение кадровой модели компании			*MA*
		Балл по умолчанию:	1
		Случайный порядок ответов	Да
		Нумеровать варианты ответов?	a
		Показать количество правильных ответов после окончания:	Да
		Штраф за каждую неправильную попытку:	33.3
		ID-номер:	
#	**Ответы**	**Отзыв**	**Оценка**
A.	появление новых мультизадачных проектов		*20*
B.	проекты не сдаются в срок, и это уже стало привычно и нормально		*20*
C.	неизвестно, чем занимается большинство людей и нужно ли это		*20*
D.	постоянная неразбериха в работе, спросить не с кого. Авралы. Плохая информированность работников		*20*
E.	изменение стратегии развития и рыночных приоритетов		*20*
F.	появление наследников, достигших возраста бизнес-активности		*0*
G.	изменение стоимости бизнеса для совершения сделок купли-продажи		*0*
H.	административное давление или интересы третьи диц		*0*
	Общий отзыв к вопросу:		
	Для любого правильного ответа:	Ваш ответ верный.	
	Для любого неправильного ответа:	Ваш ответ неправильный.	
	Для любого частично правильного ответа:	Ваш ответ частично правильный.	
	Подсказка 1:		
	Показать количество правильных ответов (Подсказка 1):	Нет	
	Удалить некорректные ответы (Подсказка 1):	Нет	
	Теги:		
Позволяет выбирать один или несколько правильных ответов из заданного списка. (MC/MA)			

Компания выиграла тендер на производство инновационная продукция. Технологическое решение обеспечено квалифицированными кадрами менее, чем на 70%. Какие действия целесообразно предпринять топ-менеджмент компании. Выберите наиболее оптимальное решение с использованием инструментов НСК. Сроки исполнения продукции крайне ограничены.			*MA*
		Балл по умолчанию:	1
		Случайный порядок ответов	Да
		Нумеровать варианты ответов?	a
		Показать количество правильных ответов после окончания:	Да
		Штраф за каждую неправильную попытку:	33.3
		ID-номер:	
#	**Ответы**	**Отзыв**	**Оценка**

Компания выиграла тендер на производство инновационная продукция. Технологическое решение обеспечено квалифицированными кадрами менее, чем на 70%. Какие действия целесообразно предпринять топ-менеджмент компании. Выберите наиболее оптимальное решение с использованием инструментов НСК. Сроки исполнения продукции крайне ограничены.			*MA*
		Балл по умолчанию:	1
		Случайный порядок ответов	Да
		Нумеровать варианты ответов?	a
		Показать количество правильных ответов после окончания:	Да
		Штраф за каждую неправильную попытку:	33.3
		ID-номер:	
#	**Ответы**	**Отзыв**	**Оценка**
A.	передача части работы на аутсорсинг или нахождение субподрядчика без гарантий качества работ		*0*
B.	обращение в в компанию по подбору персонала для решения проблемы недостающих кадров		*0*
C.	формирование проектной команды за счёт внутренних резервов, определение квалификационного дефицита, консалтинг, подбор инструментов профессионального развития в рамках для реализации проектного решения		*100*
D.	появление наследников, достигших возраста бизнес-активности		*0*
E.	изменение стоимости бизнеса для совершения сделок купли-продажи		*0*
F.	административное давление или интересы третьи диц		*0*
	Общий отзыв к вопросу:		
	Для любого правильного ответа:	Ваш ответ верный.	
	Для любого неправильного ответа:	Ваш ответ неправильный.	
	Для любого частично правильного ответа:	Ваш ответ частично правильный.	
	Подсказка 1:		
	Показать количество правильных ответов (Подсказка 1):	Нет	
	Удалить некорректные ответы (Подсказка 1):	Нет	
	Теги:		
Позволяет выбирать один или несколько правильных ответов из заданного списка. (MC/MA)			

Определите условия когда модель кадрового обеспечения обеспечения нуждается в актуализации или реинжиниринге			*MA*
		Балл по умолчанию:	1
		Случайный порядок ответов	Да
		Нумеровать варианты ответов?	a
		Показать количество правильных ответов после окончания:	Да
		Штраф за каждую неправильную попытку:	33.3
		ID-номер:	
#	**Ответы**	**Отзыв**	**Оценка**

Определите условия когда модель кадрового обеспечения обеспечения нуждается в актуализации или реинжиниринге			*MA*
		Балл по умолчанию:	1
		Случайный порядок ответов	Да
		Нумеровать варианты ответов?	a
		Показать количество правильных ответов после окончания:	Да
		Штраф за каждую неправильную попытку:	33.3
		ID-номер:	
#	**Ответы**	**Отзыв**	**Оценка**
A.	новый вид продукции, рыночный сегмент, новая технология		*33.3*
B.	введение механизма антикризисного управления		*33.3*
C.	госзаказ или проект, предусматривающий социально значимую продукции или стратегически важное направление		*33.3*
D.	профицит бюджета компании		*0*
E.	давление конкурентов		*0*
F.	модный кадровый тренд		*0*
	Общий отзыв к вопросу:		
	Для любого правильного ответа:	Ваш ответ верный.	
	Для любого неправильного ответа:	Ваш ответ неправильный.	
	Для любого частично правильного ответа:	Ваш ответ частично правильный.	
	Подсказка 1:		
	Показать количество правильных ответов (Подсказка 1):	Нет	
	Удалить некорректные ответы (Подсказка 1):	Нет	
	Теги:		
Позволяет выбирать один или несколько правильных ответов из заданного списка. (MC/MA)			

Кто являются "основными участниками" проектирования и внедрения модели кадрового обеспечения			*MA*
		Балл по умолчанию:	1
		Случайный порядок ответов	Да
		Нумеровать варианты ответов?	a
		Показать количество правильных ответов после окончания:	Да
		Штраф за каждую неправильную попытку:	33.3
		ID-номер:	
#	**Ответы**	**Отзыв**	**Оценка**

Кто являются "основными участниками" проектирования и внедрения модели кадрового обеспечения			*MA*
		Балл по умолчанию:	1
		Случайный порядок ответов	Да
		Нумеровать варианты ответов?	a
		Показать количество правильных ответов после окончания:	Да
		Штраф за каждую неправильную попытку:	33.3
		ID-номер:	
#	**Ответы**	**Отзыв**	**Оценка**
A.	собственник бизнеса или полномочный представитель		*33.3*
B.	специалист, отвечающий за кадровую подсистему компании		*33.3*
C.	специалист по кадровому проектированию (в т.ч. на условиях консалтингового сопровождения)		*33.3*
D.	представитель СПК (держатель квалификаций)		*0*
E.	сотрудник ЦОКа		*0*
	Общий отзыв к вопросу:		
	Для любого правильного ответа:	Ваш ответ верный.	
	Для любого неправильного ответа:	Ваш ответ неправильный.	
	Для любого частично правильного ответа:	Ваш ответ частично правильный.	
	Подсказка 1:		
	Показать количество правильных ответов (Подсказка 1):	Нет	
	Удалить некорректные ответы (Подсказка 1):	Нет	
	Теги:		
Позволяет выбирать один или несколько правильных ответов из заданного списка. (MC/MA)			

Что из перечисленного относится к задачам квалификационного проектирования			*MA*
		Балл по умолчанию:	1
		Случайный порядок ответов	Да
		Нумеровать варианты ответов?	a
		Показать количество правильных ответов после окончания:	Да
		Штраф за каждую неправильную попытку:	33.3
		ID-номер:	
#	**Ответы**	**Отзыв**	**Оценка**

Что из перечисленного относится к задачам квалификационного проектирования			*MA*
		Балл по умолчанию:	1
		Случайный порядок ответов	Да
		Нумеровать варианты ответов?	a
		Показать количество правильных ответов после окончания:	Да
		Штраф за каждую неправильную попытку:	33.3
		ID-номер:	
#	**Ответы**	**Отзыв**	**Оценка**
A.	повышение "профита" за счет оптимизации себестоимости и минимизации рисков, обусловленных компетенцией персонала		*33.3*
B.	исключение дублирования функционала в разных должностных позиций		*33.3*
C.	снижение операционных и стратегических кадровых издержек (отбор, мотивация, кадровая логистика, кадровый резерв и пр.)		*33.3*
D.	апробация инструментов НСК в кадровом менеджменте		*0*
E.	создание оснований для разработки профессиональных стандартов		*0*
	Общий отзыв к вопросу:		
	Для любого правильного ответа:	Ваш ответ верный.	
	Для любого неправильного ответа:	Ваш ответ неправильный.	
	Для любого частично правильного ответа:	Ваш ответ частично правильный.	
	Подсказка 1:		
	Показать количество правильных ответов (Подсказка 1):	Нет	
	Удалить некорректные ответы (Подсказка 1):	Нет	
	Теги:		
Позволяет выбирать один или несколько правильных ответов из заданного списка. (MC/MA)			

Предметно-функциональной сегментации профессиональной деятельности оправдано применять для решения кадровых задач на уровне:			*MA*
		Балл по умолчанию:	1
		Случайный порядок ответов	Да
		Нумеровать варианты ответов?	a
		Показать количество правильных ответов после окончания:	Да
		Штраф за каждую неправильную попытку:	33.3
		ID-номер:	
#	**Ответы**	**Отзыв**	**Оценка**

Предметно-функциональной сегментации профессиональной деятельности оправдано применять для решения кадровых задач на уровне:			*MA*
		Балл по умолчанию:	1
		Случайный порядок ответов	Да
		Нумеровать варианты ответов?	a
		Показать количество правильных ответов после окончания:	Да
		Штраф за каждую неправильную попытку:	33.3
		ID-номер:	
#	**Ответы**	**Отзыв**	**Оценка**
A.	проектного решения, инновации, внедрения технологической инициативы		*33.3*
B.	компании		*33.3*
C.	индустрии		*33.3*
D.	отдела, обшей численностью менее 5 человек		*0*
E.	индивидуального предпринимателя с единичным кодов в ОКВЭДе		*0*
F.	появление наследников, достигших возраста бизнес-активности		*0*
	Общий отзыв к вопросу:		
	Для любого правильного ответа:	Ваш ответ верный.	
	Для любого неправильного ответа:	Ваш ответ неправильный.	
	Для любого частично правильного ответа:	Ваш ответ частично правильный.	
	Подсказка 1:		
	Показать количество правильных ответов (Подсказка 1):	Нет	
	Удалить некорректные ответы (Подсказка 1):	Нет	
	Теги:		
Позволяет выбирать один или несколько правильных ответов из заданного списка. (MC/MA)			

Приоритетными для квалификационного проектирования являются области деятельности компании:			*MA*
		Балл по умолчанию:	1
		Случайный порядок ответов	Да
		Нумеровать варианты ответов?	a
		Показать количество правильных ответов после окончания:	Да
		Штраф за каждую неправильную попытку:	33.3
		ID-номер:	
#	**Ответы**	**Отзыв**	**Оценка**

Приоритетными для квалификационного проектирования являются области деятельности компании:			*MA*
		Балл по умолчанию:	1
		Случайный порядок ответов	Да
		Нумеровать варианты ответов?	а
		Показать количество правильных ответов после окончания:	Да
		Штраф за каждую неправильную попытку:	33.3
		ID-номер:	
#	**Ответы**	**Отзыв**	**Оценка**
A.	создающие ценность для потребителя		*33.3*
B.	критичные для технологического процесса		*33.3*
C.	обеспечивающие промышленную безопасность		*33.3*
D.	интересные исключительно собственнику		*0*
E.	имеющие хорошие технико-эконосмические показатели		*0*
F.	появление наследников, достигших возраста бизнес-активности		*0*
	Общий отзыв к вопросу:		
	Для любого правильного ответа:	Ваш ответ верный.	
	Для любого неправильного ответа:	Ваш ответ неправильный.	
	Для любого частично правильного ответа:	Ваш ответ частично правильный.	
	Подсказка 1:		
	Показать количество правильных ответов (Подсказка 1):	Нет	
	Удалить некорректные ответы (Подсказка 1):	Нет	
	Теги:		
Позволяет выбирать один или несколько правильных ответов из заданного списка. (MC/MA)			

7.3.2 Промежуточная аттестация (вопросы к экзамену)

(формирование компетенции ПК-4, индикаторы ИПК-4.1, ИПК-4.2, ИПК-4.3, ИПК-4.4, ИПК-4.5, ИПК-4.6, ИПК-4.7;компетенции ПК-5, индикаторы ИПК-5.1, ИПК-5.2, ИПК-5.3, ИПК-5.4, ИПК-5.5; компетенции ПК-6, индикаторы ИПК-6.1, ИПК-6.2, ИПК-6.3, ИПК-6.4, ИПК-6.5)

Раздел 1 КВАЛИФИКАЦИОННОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ

1. Алгоритмы исследования вида профессиональной деятельности с целью выявления кадровой потребности
2. Инструменты бизнес-диагностики кадрового ресурса компании
3. Структура кадрового ресурса и кадровый потенциал
4. Предметно-функциональная сегментация виды профессиональной деятельности. Конвергенция технологии и функционала
5. Правила составления карты процессов компании
6. Ресурсы бизнес-процесса
7. Описание бизнес-процессов через трудовые функции. Метрики результативности и эффективности
8. Методология процессного управления. Описание процессов
9. Структура квалификационного профиля.

10. Кадровая структура компании. Архитектура и функционирование
11. Синхронизация корпоративных задач с кадровыми возможностями
12. Источники кадрового ресурса
13. Мониторинг актуальных квалификаций
14. Прогнозирование потребности в кадрах
15. Формирования кадрового резерва

Раздел 2 КВАЛИФИКАЦИОННЫЕ ЗАПРОСЫ И ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ

1. Понятие квалификационной дефицит. Подходы к его выявлению
2. Основные инструменты оценки персонала
3. Профессиональные и общие компетенции
4. Оценка Hard skills
5. Оценка Soft skills
6. Требования к качеству и эффективности труда
7. Формирование заказана подготовку кадров, требуемой квалификации
8. Анализ образовательных программ: качество контента, технологии обучения, потенциально возможный результат
9. Правила подхода построения индивидуальной образовательной траектории
10. Концепция обучения в течение всей жизни
11. Инвестирование в профессионализм. Цель, задачи, источники, требования к капитализации
12. Производительность труда. Подходы к оценке. Инструменты повышения
13. Оценка компетенции с рыночных позиций. Определение рыночной стоимости специалиста
14. Подходы к монетизации профессиональных навыков и умений
15. Система корпоративного развития

Раздел 3 ПРИМЕНЕНИЕ КОНТЕНТА И ИНСТРУМЕНТОВ НСК ДЛЯ РЕШЕНИЯ КАДРОВЫХ ЗАДАЧ

1. Основные инструменты НСК, области применения
2. Профессиональные стандарты. Задачи и эффекта внедрения
3. Независимая оценка квалификации. Подходы к организации профессионального экзамена. Ценность процедуры для бизнеса
4. Модели кадрового обеспечения (МКО). Компонентный набор, область применения
5. Лучшие практики МКО
6. Подходы к проектированию модели кадрового обеспечения под проектные задачи
7. Модели кадрового обеспечения инжиниринговых процессов и/или инновационных решений
8. Модели кадрового обеспечения в рамках процессного управления
9. Эффект от этого внедрения инноваций кадровые процессы
10. Цифровые инструменты для поддержки кадрового менеджмента

Раздел 4 А**ПГРЕЙД КАДРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ**

1. Кадровая стратегия: подходы к разработке

2. Подходы синхронизации кадровых технологий с корпоративными целями и ресурсными возможностями
3. Основные кадровые ошибки
4. Кадровая конкурентоспособность
5. Кадровые риски.
6. Основные кадровые технологии. Сравнение подходов классики и креатива
7. Новые формы вовлечение персонала в трудовой процесс
8. Основные профессиональные тренды: многозадачность, многопрофильность, несколько работодателей, самозанятость, гибридные формы организации труда и пр.
9. Эффективность кадровых технологий и процессов
10. Оценка эффективности кадровых решений