Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Максимов Алексей Борисович
Должность: директор департамента по образовательной политике
Дата подписания: 06.06.2026 12:28:09
Уникальный программный ключ:
8db180d1a3f02ac9e60521a5672742735c18b1d6

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

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

УТВЕРЖДАЮ

Декан Полиграфического факультета

_____/Нагорнова И.В./

«26» февраля 2026 г

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

«Управление производительностью и эффективностью»

Направление подготовки
27.04.02 – «Управление качеством»
Профиль
«Технологический консалтинг»

Квалификация (степень) выпускника
Магистр

Форма обучения
Очная

Москва
2026 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 3

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 5

3.4 Практические занятия 7

3.5 Тематика курсовых проектов (курсовых работ) 8

4 Учебно-методическое и информационное обеспечение 8

4.2 Основная литература 8

4.3 Дополнительная литература 9

4.4 Электронные образовательные ресурсы 9

4.5 Лицензионное программное обеспечение 9

4.6 Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы 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. Формы контроля и оценивания результатов обучения 12

7.2 Шкала и критерии оценивания результатов обучения 12

7.3 Оценочные средства 15

1 Цели, задачи и планируемые результаты обучения по дисциплине

Цель – приобретение теоретических знаний и практических навыков в области оценки, мониторинга и повышения производительности и эффективности на уровне организации, подразделения и отдельного работника с учетом стратегических и операционных целей бизнеса.

Основные задачи дисциплины:

- формирование понимания структуры и составных компонентов производительности: производительность труда, производительность рабочего процесса, производительность системы;
- изучение инструментов измерения и анализа производительности и эффективности, освоение навыков по их практической реализации с учётом приоритетов операционного стратегического управления;
- освоение методов измерения и анализа производственных и управленческих показателей.
- развитие умений по системному управлению производительностью и результативностью производственной системы с учетом тенденций цифровизации и работе с изменениями в контексте целевых метрик.

Обучение по дисциплине «Управление производительностью и эффективностью» направлено на формирование у обучающихся следующих компетенций:

Код и наименование компетенций	**Индикаторы достижения компетенции**
ПК-4 Способность анализировать производительность труда, определять возможности и резервы ее повышения, осуществлять поиск путей развития кадрового и стратегического потенциала в контексте решения производственно-технологических и проектных задач	ИПК-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-2 Рекомендует к использованию актуальные инструменты и методики повышения производительности на основе ресурсных возможностей и ограничений ИПК-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-4 Разрабатывает и применяет инструменты оценки квалификации и методики профессионального развития для реализации производственных и проектных задач ИПК-5 Оценивает потенциал конкурентоспособности, анализирует инвестиции в человеческий капитал

2 Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина относится к дисциплинам части, формируемой участниками образовательных отношений, и определяет элективную составляющую.

Взаимосвязи дисциплины в структуре ОПОП:

результаты изучения дисциплин	контент	**для освоения последующих дисциплин**

• Кадровое обеспечение технологических производств • Управление ресурсным обеспечением и производственной инфраструктурой • Проектное управление стратегическим развитием организации • Интегрированные системы менеджмента качества • Бизнес-аналитика и визуализация данных • Управление производственно-технологическими системами • Системы поддержки принятия решений	«Управление производительностью и эффективностью»	• Управление изменениями в технологических проектах • Управление консалтинговым проектом • Производственная практика (организационно-управленческая) • Производственная практика (преддипломная)

смежные дисциплины (параллельное изучение)

- Жизненный цикл внедрения новых технологий
- Моделирование организационных и технологических процессов
- Модели кадрового обеспечения высокотехнологичных производств и проектных решений
- Конвергенция технологий и цифровая трансформация
- Гибкие методологии управления и «Качество 4.0»

3 Структура и содержание дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетные единицы (108 часа).

3.1 Виды учебной работы и трудоемкость

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

№ п/п	Вид учебной работы	Всего часов	Семестры
			3
1	**Аудиторные занятия (всего)**	**36**	36
1.1	В том числе:		
1.1.1	лекции	18	18
1.1.2	практические занятия (ПЗ)	18	18
2	**Самостоятельная работа (всего)**	**72**	72
2.1	В том числе:		
2.1.1	решение кейс-задач	16	16
2.1.2	выполнение групповых проектных заданий	16	16
2.1.2	подготовка к практическим занятиям	10	10
2.1.2	тестирование	10	10
3	**Вид промежуточной аттестации – зачет**	**20**	**20**
4	**Общая трудоемкость час / зач. ед.**	**108/3**	**108/3**

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	
1.	**Раздел 1 Производительность и эффективность: ключевые понятия и методы анализа**	28	6	6	16
2.	Тема 1.1 ***Понятие и сущность производительности***	4	1	1	2
3.	Тема 1.2 ***Производительность и бизнес-процессов организации***	10	2	2	6
4.	Тема 1.3 ***Показатели эффективности***	4	1	1	2
5.	Тема 1.4 ***Методы анализа результатов деятельности***	10	2	2	6
6.	**Раздел 2 Анализ и управление производительностью**	40	8	8	24
7.	Тема 2.1 ***Методы и принципы измерения производительности***	10	2	2	6
8.	Тема 2.2 ***Методики и модели оценки производительности бизнес-процессов***	10	2	2	6
9.	Тема 2.3 ***Качества труда и резервы компетенций***	10	2	2	6
10.	Тема 2.4 ***Резервы повышения производительности***	10	2	2	6
11.	**Раздел 3 Диагностика и управление эффективностью**	22	4	4	14
12.	Тема 3.1 ***Матрица эффективности***	6	1	1	4
13.	Тема 3.2 ***Формирование KPI***	10	2	2	6
14.	Тема 3.3 ***Стратегии эффективного роста. Современные модели***	6	1	1	4
	Всего	**90**	**18**	**18**	**54**
	зачет	**18**	**-**	**-**	**18**
	Итого	**108**	**18**	**18**	**72**

3.3 Содержание разделов дисциплины

Раздел 1 Производительность и эффективность: ключевые понятия и методы анализа

Тема 1.1 Понятие и сущность производительности

Экономическая сущность производительности труда. Понятие производительности труда. Взаимосвязь понятий конкурентоспособность, эффективность и производительность компаний высокотехнологичного сектора экономики. Живой труд. Овеществленный труд. Индивидуальная производительность труда. Общественная производительность труда. Управления производительностью. Общая концепция управления производительностью современного промышленного производства. Контроль и планирование повышения производительности. Уровни оценки производительности

Тема 1.2 Производительность бизнес-процессов организации

Информационная модель организационной системы. Производительность деятельности организации. Система критериальных показателей результативности деятельности организации: технологии, инфраструктура, ресурсы, организация, управление. Экстенсивное и интенсивное использование ресурсов. Виды экономических ресурсов. Компоненты трудового потенциала. Компоненты производственного потенциала. Компоненты системы управления.

Тема 1.3 Показатели эффективности

Показатели эффективности: продуктивность и рентабельность. Теорема о рентабельности компонент труда. Внешние факторы производительности. Внутренние факторы производительности. Производительность, эффективность и планы развития. Концепция устойчивого развития. Стратегические и операционные показатели эффективности.

РАЗДЕЛ 2 Анализ и управление производительностью

Тема 2.1 Методы и принципы измерения производительности

Методы измерения и оценки производительности. Измерение и оценка производительности. Нормативный метод измерения производительности. Многофакторный метод измерения производительности. Многокритериальный метод измерения производительности. Обобщение методических подходов измерения и оценки производительности. Оценка влияния показателей производительности труда на основные финансово-экономические показатели организации

Тема 2.2 Методики и модели оценки производительности бизнес-процессов

Система управления производительностью и эффективностью бизнеса: основные понятия, сущность и содержание. Процессный и ситуационный подходы к оценке производительности подсистем и бизнес-процессов. Программно-целевой подход к совершенствованию бизнес-процессов и систем организации в целях повышения эффективности и производительности. Система сбалансированных показателей как инструмент управления производительностью. Интеграция подсистемы управления производительностью с другими системами компании. Локализация задач управления производительности на уровне технологической цепочки, сети бизнес-процессов, жизненного цикла продукции. Синхронизация функционала бизнес-процессов или проектных задач с квалификационными характеристиками кадрового ресурса. Аудит кадровой структуры. Логистика персонала. Оценка персонала. Работа с квалификационными дефицитами.

Тема 2.3 Качества труда и резервы компетенции

Определение результативности труда. Показатели результативности и качества труда. Факторы качества труда. Показатели социальной эффективности. Оценка заслуг. Управление по целям. Метод критических инцидентов. Квалификация и результативность. Синергия группового взаимодействия и влияние на качество. Цикл управления производительностью. Контроль и планирование повышения производительности. Реализация процесса повышения производительности. Измерение и оценка результатов повышения производительности. Мониторинг и оценка. Обратная связь в системе управления производительностью. Культура управления производительностью. Человеческий фактор в условиях высоких технологий. Развитие человеческого капитала. Мотивация персонала как функция управления производительностью. Мотиваторы роста результативности труда и удовлетворенности персонала. Формирование организационного механизма мотивации персонала. Факторы мотивации. Типы эффективной мотивации. Квалификация как гарант качества выполнения работ. Требования к квалификации и компетенции для должностной позиции. Инфраструктура и организация рабочего места. Условия труда. Функционал, полномочия, требования к результату и зона ответственности сотрудника. Управление знаниями. Профессиональное развитие, нацеленное на производительность. Модели корпоративного развития. Инвестиции в персонал и качество результата труда.

Тема 2.4 Резервы производительности

Понятие потерь и резервов совершенствования бизнес-процессов и систем Внутрипроизводственные резервы роста производительности труда. Внешние резервы. Методы анализа потерь. Ранжирование и структурирование процессов в организации. Причинно-следственные диаграммы. Поток создания ценности. Инструменты бережливого производства для повышения эффективности и снижения потерь. Методика оценки приоритетных видов деятельности. Принципы непрерывного совершенствования и реинжиниринга бизнес-процессов. Управление изменениями. Методы преодоления сопротивления стратегическим изменениям. Реализация резервов роста производительности.

РАЗДЕЛ 3 Диагностика и управление эффективностью

Тема 3.1 Матрица эффективности

Эффективность как интегральный показатель деятельности. Матрица эффективности: управление экономичностью и результативностью. Параметры оценки эффективности. Инструменты BPM: целеполагание, сбалансированная система показателей, бюджетирование, анализ деятельности и оценка результативности. Эффективность ресурсов, процессов, управленческих решений, производственных систем, инфраструктуры. Информационная поддержка BPM-системы. Технология управления по целям («management by objective»). Роль бюджетирования в управлении эффективностью.

Тема 3.2 Формирование KPI

KPI/KGI: понятие, результативность и эффективность, методология, классификация, правила и принципы, связь со стратегией и ориентация на операционную деятельность. Рентабельность: понятие, виды, способы расчета. Показатели эффективности и их значение для управления. Оценка методических подходов к разработке ключевых показателей деятельности. Система сбалансированных показателей как модель стратегического управления компанией. Основные проекции BSC. Взаимосвязь стратегического и оперативного управления. Причинно-следственные связи целей и показателей. Организация управления и контроля на основе сбалансированной системы показателей.

Тема 3.3Стратегии эффективного роста. Современные модели

Стратегии эффективного роста. Стратегии прибыльного роста. Модели DE McKinsey u MACS и их вклад в стратегический анализ диверсифицированных компаний. Модель трех горизонтов роста. Организационная компонента бизнесмодели/ Объекты стратегических изменений. Факторы, определяющие выбор организационной структуры и корпоративной культуры для повышения эффективности. Инструменты построения эффективной организации

3.4 Практические занятия

Раздел 1	**Производительность и эффективность: ключевые понятия и методы анализа**
	– Факторы конкурентных преимуществ, основанные на производительности – Система критериальных показателей результативности деятельности организации
Проект	***«Разработка модели стратегических и операционных показателей эффективности»***
Раздел 2	**Анализ и управление производительностью**
	– Разработка методических рекомендаций измерения и оценки производительности для субъекта высокотехнологичного бизнеса – Разработка программы мотивации, ориентированной на рост производительности труда – Анализ производственных потерь

	– Логистика персонала
Кейсы	***«Ненужная работа»*** ***«Факторный анализ производительности труда»*** ***«Инвестиции в человеческий капитал»***
Раздел 3	**Диагностика и управление эффективностью**
	– Построение матрицы эффективности промышленного объекта – Разработка системы сбалансированных показателей как инструмента диагностики производительности и эффективности – Концепция 7S McKinsey и ее роль в управлении эффективностью
Проект	***«Разработка KPI»***

3.5 Тематика курсовых проектов (курсовых работ)

В рамках изучение дисциплины курсовой проект не предусмотрен.

4 Учебно-методическое и информационное обеспечение

1. ГОСТ Р 70622-2022
2. ГОСТР 56020— 2020
3. Приказ Минэкономразвития России от 28.12.2018 N 748
4. https://www.economy.gov.ru/material/directions/nacionalnyy_proekt_proizvoditelnost_truda/
5. https://xn--b1aedfedwqbdfbnzkf0oe.xn--p1ai/

4.2 Основная литература

6. Бельчик, Т. А. Экономика труда: учебное пособие: [16+] / Т. А. Бельчик ; Кемеровский государственный университет. - Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2019. – 234 с.: ил., табл. - Режим доступа: по подписке. - URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=571433. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-8353-2364-7
7. Управление результативностью / Кокинз Гэри; пер. Тимофеев П., ред. Григорьева В. – М.: Альпина Паблишер, 2017. – 328 с. – Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/58549.html
8. Пурлик, В.М. Управление эффективностью деятельности организации: учебник для вузов / В.М. Пурлик. — Москва: Юрайт, 2023. — 207 с. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/518939 (дата обращения: 11.05.2025).
9. Староверова, К.О. Менеджмент. Эффективность управления : учебное пособие для вузов / К.О. Староверова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Юрайт, 2023. — 269 с. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/513343 (дата обращения: 11.05.2025)
10. Управление результативностью / Майкл Армстронг, Анжела Бэрон. – М.: Альпина Паблишер. – 248 с. – Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/68006.html
11. Рудычев А.А. Инструментарий и методические подходы управления производительностью труда с целью повышения конкурентоспособности промышленного предприятия [Электронный ресурс] : монография — Электрон. текстовые данные. — Белгород: Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова, ЭБС АСВ, 2015. — 107 с. — 2227-8397. — Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/66653.html
12. Баяндина, Е.С. Важность производительности труда на предприятии / Е.С. Баяндина и В.Э. Серогодский // Бенефициар. — 2020. — № 73. — С. 34-36.

4.3 Дополнительная литература

1. Гершанок, А.А. Организация труда в реализации задач повышения эффективности производства, ускорения роста производительности труда / А.А. Гершанок // Экономика и бизнес: теория и практика. — 2019. — № 3-1. — С. 70-72.
2. Рузымов, Р.В. Производительность труда, как фактор роста экономики / Р.В. Рузымов // Сибирский экономический журнал. — 2020. — № 2 (10). — С. 8-11.
3. Едрёнкина, О.А. Изучение временных затрат труда с целью повышения производительности труда персонала / О.А. Едрёнкина, Н.Г. Вишневская // Форум молодых ученых. — 2019. — № 3 (31). — С. 350-352.

4.4 Электронные образовательные ресурсы

Электронный образовательный ресурс размещен в СДО Московского Политеха: https://online.mospolytech.ru/local/crw/course.php?id=12830

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_-=

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.

6 Методические рекомендации

Методика преподавания дисциплины «Управление производительностью и эффективностью» 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;
- организация и проведение текущего контроля знаний обучающихся в формате, наиболее полно диагностирующим уровень сформированности компетенций в зависимости от уровня и базовых навыков обучающихся.

При проведении лекционных и практических занятий, текущей и промежуточной аттестации по дисциплине «Управление производительностью и эффективностью» 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 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. Применяется активный формат разбора практических кейсов, организация работы в мини-группах для освоения практических навыков и актуальных умений профессиональных коммуникаций, формирования аргументированной позиции, декомпозиции проблем и аналитических задач.

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

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

5. Реализация практической подготовки возможна с привлечением индустриальных партнеров, экспертов, практиков, чья компетенция не противоречит требованиям ОПОП.

6.1 Методические рекомендации для преподавателя по организации обучения

Данный раздел настоящей рабочей программы предназначен для начинающих преподавателей и специалистов-практиков.

Дисциплина «Управление производительностью и эффективностью» формирует у обучающихся компетенций ПК-4. 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 «Управление производительностью и эффективностью».

Преподавание теоретического (лекционного) материала по дисциплине «Управление производительностью и эффективностью» 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 «Управление производительностью и эффективностью» рассматривается в п.3.2 рабочей программы.

Методика определения итогового семестрового рейтинга обучающегося по дисциплине «Управление производительностью и эффективностью» 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 «Управление производительностью и эффективностью», 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, решение кейс-задач, тестирование. Формой промежуточного контроля по данной дисциплине является зачет, 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 «Управление производительностью и эффективностью» 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 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 «Управление производительностью и эффективностью». 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 «Управление производительностью и эффективностью» проходит в форме зачета. Примерный перечень вопросов к зачету по дисциплине «Управление производительностью и эффективностью» и критерии оценки ответа обучающегося на зачете для целей оценки достижения заявленных индикаторов сформированности компетенции приведены в составе ФОС по дисциплине в п.7 настоящей рабочей программы.

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

7 Фонд оценочных средств по дисциплине

7.1. Формы контроля и оценивания результатов обучения

Код и наименование компетенций	Индикаторы достижения компетенции	Форма контроля	Этапы формирования (разделы дисциплины)
ПК-4 Способность анализировать производительность труда, определять возможности и резервы ее повышения, осуществлять поиск путей развития кадрового и стратегического потенциала в контексте решения производственно-технологических и проектных задач	ИПК-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-2 Рекомендует к использованию актуальные инструменты и методики повышения производительности на основе ресурсных возможностей и ограничений ИПК-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-4 Разрабатывает и применяет инструменты оценки квалификации и методики профессионального развития для реализации производственных и проектных задач ИПК-5 Оценивает потенциал конкурентоспособности, анализирует инвестиции в человеческий капитал	Промежуточный контроль: зачет Текущий контроль: опрос на практических занятиях; кейс-задачи; проектные задания тестирование	раздел 1-3

7.2 Шкала и критерии оценивания результатов обучения

7.2.1 Критерии оценки ответа на зачете

(формирование компетенции ПК-4, индикаторы ИПК-4.1, ИПК-4.2, ИПК-4.3, ИПК-4.4, ИПК-4.5)

Промежуточная аттестация обучающихся в форме зачёта проводится по результатам выполнения всех видов учебной работы, предусмотренных учебным планом по данной дисциплине (модулю), при этом учитываются результаты текущего контроля успеваемости в течение семестра. Оценка степени достижения обучающимися планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю) проводится преподавателем, ведущим занятия по дисциплине (модулю) методом экспертной оценки. По итогам промежуточной аттестации по дисциплине (модулю) выставляется оценка «зачтено» или «не зачтено».

Шкала оценивания	Описание
Зачтено	Выполнены все виды учебной работы, предусмотренные учебным планом. Обучающийся демонстрирует соответствие знаний, умений, навыков приведенным в таблице п. 7.1 показателям, оперирует приобретенными знаниями, умениями, навыками, применяет их в ситуациях повышенной

	сложности. При этом могут быть допущены незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях, переносе знаний и умений на новые, нестандартные ситуации.
Не зачтено	Обучающийся демонстрирует неполное соответствие знаний, умений, навыков приведенным в таблице п.7.1 показателям, допускаются значительные ошибки, проявляется отсутствие знаний, умений, навыков по ряду показателей, обучающийся испытывает значительные затруднения при оперировании знаниями и умениями при их переносе на новые ситуации.

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)

«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)

«5» (отлично): материал подобран корректно, его актуальность и достаточность для проектного решения допустима и обоснована. Соответствие материала целеполаганию высокое. 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)

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. 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

7.2.6 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

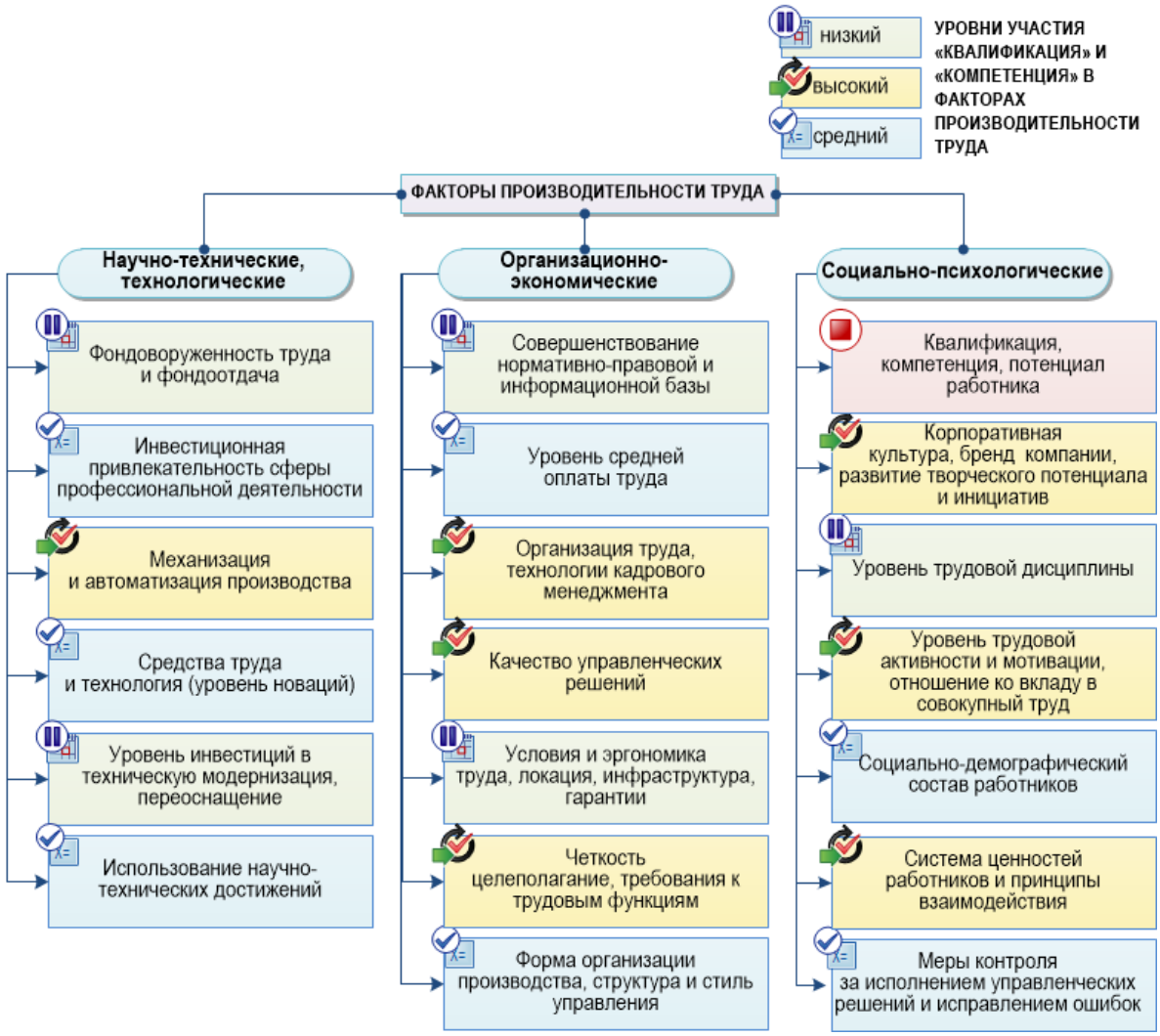
Примеры практических заданий:

ФАКТОРНЫЙ АНАЛИЗ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА

Цель – *формирование навыков факторного анализа производительности труда*

Последовательность шагов

1. Выберите объект исследования (организацию высокотехнологичного производства)
2. Определите виды деятельности выбранного объекта
3. Установите степень зависимости результата деятельности от квалификации персонала и его мотивации к качеству трудовой деятельности
4. Охарактеризуйте факторы производительности по трем группам: научно-технологические, организационно-экономические и социально-психологические (аналогично рисунку).



5. Определите уровень участия квалификации/компетенции в группе факторов производительности. Обоснуйте свои суждения аргументами.
6. Постройте матрицу зависимости производительности от квалификации/компетенции в удобном формате визуализации.

Результат

- Обоснование факторов производительности для выбранного объекта исследования
- Матрица зависимости производительности от квалификации/компетенции ***Файл загружается в ЛМС в формате pdf.***

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

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**
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**
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)			

Определите условия, когда модель кадрового 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**
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**
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**
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)			

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

Промежуточная аттестация обучающихся в форме зачёта проводится по результатам выполнения всех видов учебной работы, предусмотренных учебным планом по данной дисциплине (модулю), при этом учитываются результаты текущего контроля успеваемости в течение семестра. Оценка степени достижения обучающимися планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю) проводится преподавателем, ведущим занятия по дисциплине (модулю) методом экспертной оценки. По итогам промежуточной аттестации по дисциплине (модулю) выставляется оценка «зачтено» или «не зачтено».

Шкала оценивания	Описание
Зачтено	Выполнены все виды учебной работы, предусмотренные учебным планом. Обучающийся демонстрирует соответствие знаний, умений, навыков приведенным в таблице п. 7.1 показателям, оперирует приобретенными знаниями, умениями, навыками, применяет их в ситуациях повышенной сложности. При этом могут быть допущены незначительные ошибки,

	неточности, затруднения при аналитических операциях, переносе знаний и умений на новые, нестандартные ситуации.
Не зачтено	Обучающийся демонстрирует неполное соответствие знаний, умений, навыков приведенным в таблице п.8.1 показателям, допускаются значительные ошибки, проявляется отсутствие знаний, умений, навыков по ряду показателей, обучающийся испытывает значительные затруднения при оперировании знаниями и умениями при их переносе на новые ситуации.

7.3.3 Промежуточная аттестация (вопросы к зачету)

(формирование компетенции ПК-4, индикаторы ИПК-4.1, ИПК-4.2, ИПК-4.3, ИПК-4.4, ИПК-4.5)

РАЗДЕЛ 1 ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ: КЛЮЧЕВЫЕ ПОНЯТИЯ

1. Основные понятия теории управления производительностью
2. Факторы роста производительности компании
3. Ключевые факторы роста производительности
4. Производительность компании
5. Роль эффективности (производительности) труда в социально-экономической системе
6. Взаимосвязь производительности труда с издержками производства и прибылью
7. Разновидности показателей производительности труда и их экономическая характеристика
8. Классификация факторов, воздействующих на уровень и динамику производительности
9. Технологические факторы роста производительности
10. Квалификационные (компетентностные) факторы роста производительности
11. Организационно-управленческие факторы роста производительности
12. Влияние показателей производительности труда на основные финансово-экономические показатели организации
13. Функции управления производительностью труда
14. Программы производительности труда
15. Показатели результативности деятельности организации.
16. Основные методы измерения производительности.
17. Классификация методов повышения производительности
18. Стратегическая и операционная эффективность
19. Программы устойчивого развития
20. Показатели эффективности: продуктивность и рентабельность

РАЗДЕЛ 2 АНАЛИЗ И УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬЮ

1. Методы и способы измерения уровня и динамики производительности труда
2. Стратегия и планирование, разработка и внедрение успешной программы управления производительностью
3. Подходы к определению целевых качественных и количественных значений факторов производительности
4. Основные группы измерителей производительности.
5. Методы расчета экономии затрат труда
6. Методы прогноза изменения эффективности/производительности
7. Нормативный метод измерения производительности.
8. Многофакторный метод измерения производительности
9. Многокритериальный метод измерения производительности
10. Программно-целевой подход к совершенствованию бизнес-процессов и систем организации

11. Системные решения по оптимизации процессов и кадрового обеспечения с целью достижения целевых значений производительности
12. Планирование ключевых показателей эффективности на основе ССП
13. Материальные и моральные стимулы в управлении эффективностью
14. Экстенсивное и интенсивное использование ресурсов
15. Измерение и оценка производительности
16. Интеграция подсистемы управления производительностью с другими системами компании.
17. Локализация задач управления производительности на уровне технологической цепочки
18. Синхронизация функционала бизнес-процессов или проектных задач с квалификационными характеристиками кадрового ресурса
19. Аудит кадровой структуры
20. Логистика персонала.

РАЗДЕЛ 3 РЕЗЕРВЫ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ

1. Понятие потерь и резервов
2. Внутрипроизводственные резервы роста производительности труда.
3. Внешние резервы.
4. Методы анализа потерь.
5. Причинно-следственные диаграммы.
6. Поток создания ценности.
7. Инструменты бережливого производства для повышения эффективности и снижения потерь.
8. Реинжиниринг бизнес-процессов.
9. Управление изменениями.
10. Реализация резервов роста производительности.
11. Факторы, определяющие выбор организационной структуры и корпоративной культуры для повышения эффективности
12. Производительность и человеческий капитал
13. Развитие человеческого капитала.
14. Мотивация персонала как функция управления производительностью.
15. Мотиваторы роста результативности труда и удовлетворенности персонала.
16. Квалификация как гарант качества выполнения работ
17. Требования к квалификации и компетенции для должностной позиции.
18. Инфраструктура и организация рабочего места
19. Условия труда. Оценка условий труда
20. Профессиональное развитие, нацеленное на производительность