

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Грошева Татьяна Александровна
Должность: Руководитель Программы развития
Дата подписания: 29.01.2026 10:02:48
Уникальный программный ключ:
bd65ad74c105796ac0a2ab45d5eb5bd2b80fe6c4

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Югорский государственный университет»

УТВЕРЖДАЮ
Директор центра дополнительного
образования

Н.И. Кондратьев



ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА
ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПЕРЕПОДГОТОВКИ

Менеджмент с присвоением квалификации «Менеджер по улучшениям»
(бережливое производство)»

Документ: ДПППП
Дата разработки:

Номер и дата регистрации в ЦДО:
№ 04-12-1 от 06.02.2025
№ _____ от _____
№ _____ от _____

Ханты-Мансийск, 2025

1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ДПП

1.1. Цель реализации ДПП

Освоение новой профессии «Менеджер по улучшениям», формирование новых, совершенствование имеющихся у обучающихся компетенций, необходимых для проведения политики улучшений, построения Системы непрерывных улучшений, оптимизации бизнес-процессов посредством инструментов бережливого производства.

1.2. Трудоемкость ДПП:

Нормативный срок освоения программы – 252 часа.

Учебная нагрузка – не более 54 часов в неделю, включая все виды аудиторной и внеаудиторной (самостоятельной) учебной работы слушателя.

1.3. Форма обучения – очная с применением ДОТ

1.4. Категория слушателей ДПП: специалисты организаций, предприятий, служащие, физические лица

2. ХАРАКТЕРИСТИКА НОВОГО ВИДА ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, НОВОЙ КВАЛИФИКАЦИИ, ТРУДОВЫХ ФУНКЦИЙ И (ИЛИ) УРОВНЕЙ КВАЛИФИКАЦИИ

2.1. Область профессиональной деятельности

Область профессиональной деятельности – производственный менеджмент. Профессиональная деятельность менеджера по улучшениям связана с оптимизацией бизнес-процессов предприятия/организации. Данный специалист владеет методологией бережливого производства, устраняет потери, внедряет системы непрерывных улучшений, повышающих производительность труда сотрудников и эффективность работы предприятия в целом, оптимизируя ресурсы, позитивно влияя на экономическую эффективность предприятия. Менеджеры и специалисты по внедрению бережливого производства, по улучшениям, по построению систем непрерывных улучшений (СНУ) считаются редкими, их востребованность на рынке труда чрезвычайно высока. С 2019 года потребность в данных специалистах растет во всех сферах экономики, т.к. реализация Национального проекта «Повышение производительности труда и поддержка занятости» позволила предприятиям многих сфер создавать рабочие места для специалистов, способных преобразовывать предприятия, внедрять улучшения, повышая производительность труда. Знание инструментов бережливого производства актуальны, востребованы, входят в число компетенций будущего.

Концепция бережливого производства рассматривает любую область менеджмента с точки зрения оптимизации процессов силами всех работников компании. В этой особенности подхода скрываются комплексные требования к менеджеру по улучшениям. Специалист в данной сфере должен совмещать в себе навыки тренера и руководителя, специалиста по планированию и аналитика, тактика, умеющего идти по пути реализации стратегических целей и стратега, владеющего навыками оперативной работы, т.к. бережливое производство – это технологическая философия, выражаемая на практике людьми, творчески подходящими к устранению потерь.

2.2. Объекты профессиональной деятельности:

- федеральные государственные органы, органы власти субъектов Российской Федерации;
- органы местного самоуправления;
- государственные и муниципальные учреждения;

- коммерческие предприятия энергетического, нефтегазового комплекса;
- предприятия малого и среднего бизнеса.

2.3. Виды и задачи профессиональной деятельности:

Организационно-управленческая деятельность:

- разработка и реализация планов по внедрению системы бережливого производства на предприятии с нуля, координация работы на всех этапах организации Lean, лидерство в организации бережливого производства;
- внедрение инструментов "бережливого" производства в производственной сфере;
- организация вовлечения и обучения персонала, разработка обучающих программ и проведение обучения сотрудников по инструментам "бережливого" производства;
- руководство проектными рабочими группами в проектах по повышению эффективности производства;
- построение процессов непрерывных улучшений в производственной компании/организации, поиск лучших практик в области бережливого производства и внедрение Кайдзен-проектов.

Информационно-методическая деятельность:

- документационное обеспечение деятельности по внедрению Систем непрерывных улучшений, проектов по внедрению инструментов бережливого производства;
- участие в создании и актуализации информационных баз данных для принятия управленческих решений в части внедрения бережливого производства;
- информационно-методическая поддержка и сопровождение управленческих решений;
- консультирование руководителей предприятия, структурных подразделений, сотрудников, реализующих проекты в своих подразделениях либо использующих Lean-инструменты;
- формирование корпоративной культуры, направленной на улучшения всех процессов организации/предприятия.

3. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ

3.1. Слушатель в результате освоения программы должен обладать следующими профессиональными компетенциями:

Организационно-управленческая деятельность:

- умение определять приоритеты профессиональной деятельности, разрабатывать и эффективно исполнять управленческие решения, в том числе в условиях неопределенности и рисков, применять адекватные инструменты и технологии регулирующего воздействия при реализации управленческого решения (ПК-1);
- умение определять приоритеты профессиональной деятельности, эффективно исполнять управленческие решения (ПК-2);
- умение выявлять проблемы, определять цели, оценивать альтернативы, выбирать оптимальный вариант решения, оценивать результаты и последствия принятого управленческого решения (ПК-3);
- способность принимать решения в условиях неопределенности и рисков (ПК-4);
- умение определять параметры качества управленческих решений и осуществления административных процессов, выявлять отклонения и принимать корректирующие меры (ПК-5);
- способностью использовать основы теории мотивации при решении управленческих задач (ПК-6);

- способность анализировать лучший опыт конкурентов/партнеров, применять инструменты бенчмаркинга при построении систем непрерывных улучшений и реализации Кайдзен-проектов (ПК-7);
- способность эффективно участвовать в групповой работе на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды (ПК-8);
- способность применять инструменты личной эффективности при мотивации персонала к внедрению бережливого производства и построению систем непрерывных улучшений, построений корпоративной культуры улучшений предприятия (ПК-9);

Информационно-методическая деятельность:

- умение обобщать и систематизировать информацию для создания баз данных, владением средствами программного обеспечения анализа и моделирования систем управления (ПК-10).
- способность к взаимодействиям в ходе служебной деятельности в соответствии с этическими требованиями к служебному поведению (ПК-11);
- способность принимать участие в проектировании организационных действий, умение эффективно исполнять служебные (трудовые) обязанности (ПК-12);
- умение оценивать соотношение планируемого результата и затрачиваемых ресурсов (ПК-13).

3.2. Выпускник должен обладать знаниями и умениями в следующих областях науки и практики управления и бережливого производства:

- Основы менеджмента
- Управление изменениями
- Бенчмаркинг
- Философия и инструменты бережливого производства
- Личная эффективность менеджера по улучшениям
- Управление проектами по улучшениям (Кайдзен-проектами)
- Внедрение систем непрерывных улучшений
- Управление мотивацией
- Эмоциональный интеллект и основы психологии управления персоналом
- Основные принципы этики и служебного поведения
- Навыки тренера по бережливому производству

4. СОДЕРЖАНИЕ ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

4.1. График учебного процесса

Семестр/ месяц	январь	февраль	март	апрель	май	июнь	июль	август	сентябрь	октябрь	ноябрь	декабрь
1												

Семестр/ месяц	январь	февраль	март	апрель	май	июнь	июль	август	сентябрь	октябрь	ноябрь	декабрь
2												

Обозначения:

+ - занятия с применением ДОТ

: - аудиторные занятия

/-аттестация по модулю

// - итоговая аттестация

4.2. Учебный план

№ п/п	Наименование дисциплины	Общая трудоемкость, час.	Всего аудиторные занятия, час.	Аудиторные занятия, час.			Всего дистанционные занятия, час.	Дистанционные занятия, час.			СРС, час.			Текущий контроль* (шт.)		Промежуточ ная аттестация**
				лк	пз	лр		лк	пз	лр				РК, РТР, КР/КП	зачет	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	экзамен
1.	Модуль базовых дисциплин	126	72	24	48	-	-	-	-	-	48	6	-	-	-	-
1.1	Основы менеджмента	42	24	8	16	-	-	-	-	-	16	2	-	-	-	-
1.3	Управление изменениями	42	24	8	16	-	-	-	-	-	16	2	-	-	-	-
1.2	Личная эффективность	42	24	8	16	-	-	-	-	-	16	2	-	-	-	-

[illegible]

4.3. Рабочие программы дисциплин

Дисциплина: «Основы менеджмента» (42 часа) Аладко О.И.

1. Цели освоения дисциплины

Целью освоения дисциплины является изучение основ теории современного менеджмента, освоение базовых умений управления группой и личностью, формирование способности эффективно разрабатывать и реализовывать управленческие решения, в том числе и в части внедрения бережливого производства на предприятии.

2. Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины «Основы менеджмента»

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

Знать:

- теоретические основы менеджмента;
- суть, терминологию, функции менеджмента;
- современные подходы к управлению организацией/предприятием, принятию управленческих решений;
- подходы к построению корпоративной бережливой культуры предприятия.

Уметь:

- уметь определять приоритеты профессиональной деятельности, разрабатывать и эффективно исполнять управленческие решения, в том числе в условиях неопределенности и рисков, применять лин-инструменты и технологии оптимизации бизнес-процессов;
- уметь выявлять потери, определять цели, оценивать альтернативы, выбирать оптимальный вариант решения, оценивать результаты и последствия принятого управленческого решения;
- управлять группой и личностью;
- моделировать системы непрерывных улучшений и внедрять как отдельные элементы, так и всю систему на предприятии, в организации.

Владеть:

- способностью эффективно разрабатывать и реализовывать управленческие решения, в том числе и в части внедрения бережливого производства на предприятии;
- способностью принимать решения в условиях неопределенности и рисков;
- способностью использовать основы теории мотивации при решении правленческих задач;
- способность эффективно участвовать в групповой работе на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды.

3. Структура и содержание дисциплины (модуля) «Основы менеджмента»

3.1 Содержание теоретического раздела дисциплины (модуля)

Таблица 1

Лекции		
№ п/п	Наименование и краткое содержание	Кол-во часов
1	Теоретические основы менеджмента	2

	Введение в менеджмент, понятия, суть, классификация методов менеджмента, принципы и функции менеджмента. Краткая эволюция теории менеджмента. Школы менеджмента в теории управления. Опыт менеджмента зарубежных стран.	
2	Современные подходы к управлению организацией Организационное проектирование в менеджменте. Эффективность менеджмента. Понятия «оптимизация», «процесс», «бизнес-процесс», «оптимизация бизнес-процессов». Организационные отношения в системе менеджмента.	2
3	Концепции управления человеческими ресурсами Коммуникации в менеджменте. Управление человеком и управление группой. Корпоративная культура. Подходы к построению корпоративной бережливой культуры предприятия.	2
4	Теория и практика разработки управленческих решений Сущность и виды управленческих решений. Технология разработки управленческих решений. Инструменты принятия решений. Инструменты, повышающие качество управленческих решений.	2
	итого	8

3.2 Содержание практического раздела дисциплины (модуля)

Таблица 2

Практические занятия

№ занятия	Наименование и краткое содержание	Кол-во часов	Формы отчетности
1	Теоретические основы менеджмента Понятия, классификация методов менеджмента, принципы и функции менеджмента. Развитие теории и практики менеджмента. Внутрифирменное стратегическое и оперативное планирование. Организация как функция менеджмента.	4	деловая игра, решение кейсов
2	Современные подходы к управлению организацией Факторы и формы организационного построения фирмы. Механистические (иерархические) организационные структуры управления. Органические (адаптивные) организационные структуры управления. Функциональные области менеджмента.	4	деловая игра, решение кейсов
3	Концепции управления человеческими ресурсами Самоменеджмент и формирование имиджа руководителя. Этика и психология менеджмента. Управление конфликтами. Построение бережливой корпоративной культуры.	4	деловая игра, решение кейсов
4	Теория и практика разработки управленческих решений Процесс принятия и	4	деловая игра, решение

	реализации управленческих решений. Методы принятия управленческих решений. Практическая отработка технологии разработки управленческих решений, инструментов принятия решений, инструментов, повышающих качество управленческих решений.		управленческих задач
	итого	16	

3.3 Содержание самостоятельной работы слушателя

Таблица 3

Организованная самостоятельная работа

№ раздела	Вопросы, выносимые на самостоятельное изучение	Кол-во часов	Формы отчетности
1	Общее понятие о менеджменте. Виды менеджмента	2	эссе
2	Основы инновационного менеджмента	2	решение управленческой задачи
3	Основы стратегического менеджмента	2	решение кейса
4	Основы финансового менеджмента и управления рисками.	2	решение управленческой задачи
5	Основы разработки управленческого решения	2	решение кейса
6	Лидерство и власть. Стил менеджмента	2	решение управленческой задачи
7	Кадровая политика в организации. Функции кадровой службы в организации	2	решение кейса
8	Управление карьерой в организации	2	решение кейса
	итого	16	

4. Образовательные технологии, используемые при различных видах учебной работы

Таблица 4

Интерактивные формы занятий

Вид занятия	Тема	Интерактивные формы проведения	Кол-во часов
лекция	1-4	Интерактивная лекция (активный диалог со слушателями)	8
практика	1-4	деловые игры, решение кейсов, решение управленческих задач	16
СРС	1-8	решение кейсов, решение управленческих задач	16
аттестация	-	групповой фронтальный опрос	2
		Итого	42

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы. Оценочные средства для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины

ДПП обеспечивается учебно-методической документацией и материалами (учебно-Электронно-информационная образовательная среда представлена личным кабинетом, расположенным по ссылке [https:// itport.ugrasu.ru](https://itport.ugrasu.ru), электронной библиотечной системой,

электронным каталогом Научной библиотеки ЮГУ и системой дистанционного обучения Moodle, расположенной по ссылке [https:// eluniver.ugrasu.ru](https://eluniver.ugrasu.ru).

Для обучающихся обеспечен доступ к современным профессиональным базам данных, информационным справочным и поисковым системам.

Образовательный процесс обеспечен достаточной материально-технической базой для проведения всех видов дисциплинарной и междисциплинарной подготовки, практической работы обучающихся, предусмотренных учебным планом, и соответствующей действующим санитарным правилам и нормам.

6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины (модуля)

Основная литература

1. Егошин А.П. Основы менеджмента : учебник / А.П. Егошин. – 3-е изд., перераб. И доп. – Москва : ИНФРА-М, 2021. – 350 с. Б. ц. – Текст: электронный // ЭБС Знаниум [сайт].
2. Корпоративная культура: учебник / Т.Н. Персикова. – М. : Логос, 2020. – 288 с. – (Новая университетская библиотека) Б. ц. – Текст: электронный // ЭБС Знаниум [сайт].
3. Мардас, А.Н. Основы менеджмента. Практический курс: Учебное пособие для вузов / А. Н. Мардас, О. А. Гуляева. – 2-е изд., испр. и доп. – Электрон. дан. – Москва : Юрайт, 2021. – 175 с. – Режим доступа: Электронно-библиотечная система Юрайт, для авториз. пользователей. – Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт].
4. Современные технологии менеджмента : учебник / под ред. проф. В. И. Королева. — М. : Магистр : ИНФРА-М, 2018. — 640 с. — ISBN 978-5-9776-0218-1. — Т е к с т : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/920513>
5. Староверова, К. О. Менеджмент. Эффективность управления : учебное пособие для вузов / К. О. Староверова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 269 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09017-8. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/452405>

Таблица 5

Электронные ресурсы

№ п/п	Ссылка на информационный ресурс	Наименование ресурса в электронной форме	Доступность
1	http://diss.rsl.ru	Электронная библиотека диссертаций РГБ	Авторизованный доступ
2	http://elibrary.ru	Научная электронная библиотека elibrary.ru	Авторизованный доступ
3	http://nglib.ru	ЭБ «Нефть и газ»	Авторизованный доступ

7. Материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля)

- а) перечень основного материально-технического обеспечения (ТСО и компьютерная техника, оборудование, приборы и т.п.)
 - ноутбук, подключенный к проектору;
 - стулья по количеству участников; столы, которые возможно переставлять на усмотрение тренера (не менее 5 шт.); флип-чарты – 2 шт., маркеры, бумага для флипчарта; белая бумага А 4 – 1 пачка; ножницы – 5 шт.; клей – 5 шт.; стикеры – не менее 6 пачек.

- б) требования к аудитории (для очной части занятий: количество посадочных мест в помещении и пр.)
- аудитория с учебными местами по количеству обучающихся в группе, удовлетворяющая санитарно-гигиеническим требованиям, правилам пожарной безопасности и охраны здоровья обучающихся.

Самостоятельная работа студента организована на платформе дистанционного обучения <https://itport.ugrasu.ru>, доступ к которой обучающийся получает на момент зачисления на программу переподготовки.

На платформе размещены все материалы курса: презентации и задания к лекциям, кейсы и управленческие задачи к практикам, материалы для самостоятельной работы, дополнительные материалы. Дистанционные технологии реализации программы переподготовки требуют наличие у слушателя доступ к компьютеру, наличие гарнитуры и интернета для участия в образовательном процессе

Таблица 6

Название оборудования	Лекции*	Практические и/или семинарские занятия***	Самостоятельная работа
Медиалекторий	-	-	1-8

8. Оценка качества освоения программы

Оценка качества освоения слушателями дополнительной профессиональной программы включает текущую, промежуточную аттестацию.

8.1. Фонды оценочных средств для проведения текущей и промежуточной аттестации

Для проведения текущей и промежуточной аттестации в рабочей программе и учебно-методическом комплексе программы переподготовки предусмотрены: эссе-размышление, кейсы, управленческие задачи, вопросы для проведения группового фронтального опроса и другие оценочные средства.

8.2. Итоговая аттестация

Примерные вопросы к фронтальному опросу

1. Школы менеджмента в теории управления
2. Развитие теории и практики менеджмента
3. Качества менеджера и его роль в организации
4. Организация как объект управления
5. Понятие, классификация методов, принципы менеджмента
6. Эффективность менеджмента
7. Мотивация деятельности в менеджменте
8. Коммуникации в менеджменте. Управление человеком и управление группой
9. Корпоративная культура
10. Методы принятия управленческих решений

9. РАЗРАБОТЧИК ПРОГРАММЫ

Аладко Олеся Ивановна, канд. пед. наук, доцент Института академического дизайна, ФГОУ ВО «Югорский государственный университет»

1. Цели освоения дисциплины

Целями освоения дисциплины являются:

- изучение бенчмаркингowego подхода к управлению современными организациями;
- формирование понимания процесса непрерывного совершенствования деятельности организации;
- формирование навыков адаптации организационно-управленческих инноваций, передовых достижений в своей или близких отраслях, к условиям организации.

2. Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины «Бенчмаркинг»

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

Знать:

- современные системы управления качеством и обеспечения конкурентоспособности;
- основы методологии исследования опыта организаций и предприятий;
- принципы и технологию сбора необходимой информации по инновациям;
- задачи менеджера в использовании результатов бенчмаркинга;
- методы оценки экономической и социальной эффективности применения инноваций;
- технологии адаптации нововведений к реальным условиям предприятия.

Уметь:

- обобщать и систематизировать информацию для создания баз данных, владением средствами программного обеспечения анализа и моделирования систем управления;
- анализировать информацию о состоянии и динамике развития отрасли, компаний-лидеров;
- отбирать инновации, применимые для целей развития предприятия;
- разрабатывать проекты по адаптации инноваций к условиям предприятия.

Владеть:

- культурой мышления, способностью к восприятию, обобщению и анализу информации, постановки цели и выбору путей ее достижения;
- способностью анализировать лучший опыт конкурентов/партнеров, применять инструменты бенчмаркинга при построении систем непрерывных улучшений и реализации Кайдзен-проектов;
- методами анализа развития отрасли и компаний-лидеров и методами выявления инновационных подходов к управлению;
- навыками сбора и анализа информации об инновациях в менеджменте, методами оценки экономической и социальной эффективности применения инноваций;
- навыками адаптации нововведений к реальным условиям компании.

3. Структура и содержание дисциплины (модуля) «Бенчмаркинг»
3.1 Содержание теоретического раздела дисциплины (модуля)

Таблица 1

Лекции		
№ п/п	Наименование и краткое содержание	Кол-во часов
1	Бенчмаркинг – искусство процветания Возникновение бенчмаркинга и его роль в развитии компании. Причины актуальности бенчмаркинга: глобализация конкуренции, вознаграждение за качество, необходимость повсеместной адаптации и использования мировых достижений в области производственных и бизнес-технологий	2
2	Виды бенчмаркинга Бенчмаркинг как инструмент управления организацией, современный метод конкурентной борьбы и управления бизнесом, позволяющим предприятиям совершенствоваться. Цели бенчмаркинга	2
3	Техника бенчмаркинга Выявление объекта анализ: превосходства. Определение партнеров по анализу превосходства. Сбор информации. Анализ информации. Целенаправленное и рациональное использование полученных сведений. Контроль за процессом и повторение анализа. Этические нормы, условия, взаимоотношения в процессе использования достижений успешных компаний	2
4	Практика бенчмаркинга: победы и ошибки Разработка плана внедрения процедур контроля, система оценки результатов, анализ процесса внедрения. Система ответственности и мотивации участников проекта по внедрению и использованию результатов бенчмаркинга	2
Итого		8

3.2. Содержание практического раздела дисциплины (модуля)

Таблица 2

Практические занятия			
№ занятия	Наименование и краткое содержание	Кол-во часов	Формы отчетности
1	Бенчмаркинг - искусство процветания Основные принципы бенчмаркинга: непрерывность, многогранность, взаимность измерение, достоверность данных, осознание важности качества, заинтересованность, творческий подход, анализ достигнутых результатов	4	анализ опыта российских и зарубежных компаний в выбранной сфере
2	Виды бенчмаркинга Внешний и внутренний бенчмаркинг. Роль информации в обеспечении качества исследований. Исследование рынка, качества продукции, персонала в сравнении с ли, 1ерами отрасли	4	бенчмарка
3	Техника бенчмаркинга Факторы успеха, определяющие процесс бенчмаркинга. Объективные факторы (жесткие):	4	предложения по адаптации опыта

	определение четких границ проекта; точное планирование времени; соблюдение стандартов качества; учет бюджетных ограничений; Субъективные факторы (мягкие): благоприятный климат для сотрудничества; ориентация на достижение результата (положительный настрой)		
4	Практика бенчмаркинга: победы и ошибки Использование бенчмаркинговых проектов для совершенствования стратегических планов. Оценка качества исполнения и эффективности решения	4	тест
	итого	16	

3.3. Содержание самостоятельной работы слушателя

Таблица 3

Организованная самостоятельная работа

№ раздела	Вопросы, выносимые на самостоятельное изучение	Кол-во часов	Формы отчетности
1	Этапы развития бенчмаркинга	2	управленческая задача
2	Роль бенчмаркинга в обеспечении конкурентоспособности	2	управленческая задача
3	Определение ключевых областей для проведения бенчмаркинговых исследований	2	управленческая задача
4	Планирование бенчмаркинговых исследований.	2	план бенчмаркингового исследования
5	Выявление объекта анализа превосходства. Определение партнеров по анализу превосходства. Сбор информации.	2	бенчмарка
6	Разработка проекта совершенствования и ориентиров-показателей	2	бенчмаркинговый проект (1 этап)
7	Разработка плана внедрения, процедур контроля, система оценки результатов, анализ процесса внедрения	2	бенчмаркинговый проект (2 этап)
8	Оценка качества исполнения проекта по внедрению бенчмаркингового проекта	2	бенчмаркинговый проект (3 этап)
	итого	16	

4. Образовательные технологии, используемые при различных видах учебной работы

Таблица 4

Интерактивные формы занятий

Вид занятия	Тема	Интерактивные формы проведения	Кол-во часов
лекция	1-4	интерактивная лекция (активный диалог со слушателями)	8
практика	1-4	деловые игры, решение кейсов, решение управленческих задач	16
СРС	1-8	решение управленческих задач, групповая работа: подготовка бенчмаркингового проекта	16

аттестация	-	защита бенчмаркингового проекта	2
		Итого	42

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы. Оценочные средства для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины

Электронно-информационная образовательная среда представлена личным кабинетом, расположенным по ссылке <https://itport.ugrasu.ru>, электронной библиотечной системой, электронным каталогом Научной библиотеки ЮГУ и системой дистанционного обучения Moodle, расположенной по ссылке <https://eluniver.ugrasu.ru>.

Для обучающихся обеспечен доступ к современным профессиональным базам данных, информационным справочным и поисковым системам.

Образовательный процесс обеспечен достаточной материально-технической базой для проведения всех видов дисциплинарной и междисциплинарной подготовки, практической работы обучающихся, предусмотренных учебным планом, и соответствующей действующим санитарным правилам и нормам.

6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины (модуля)

Основная литература

1. Бенчмаркинг как один из инструментов оценки эффективности системы управленческого учета на предприятии // О.Е. Николаева, Д.А. Волошин // Управленческий учет, 2020 № 1 – Текст: электронный // ЭБС Знаниум [сайт].
2. Современные технологии менеджмента : учебник / под ред. проф. В. И. Королева. – М. : Магистр : ИНФРА-М, 2018. – 640 с. – ISBN 978-5-9776-0218-1. – Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/920513>
3. Соловьева, Ю. Н. Конкурентные преимущества и бенчмаркинг : учебное пособие для вузов / Ю. Н. Соловьева. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 139 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-11498-0. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/469403>
4. Технологии кадрового менеджмента : учебник / О.Л. Чуланова. – Москва : ИНФРА_М, 2021. – 492 с. Б. ц. – Текст: электронный // ЭБС Знаниум [сайт].
5. Формирование механизма бенчмаркингвого взаимодействия предприятий в сфере инновационной деятельности: монография / Л.Н. Семерикова, Т.И. Шертобитова. – Москва.: Инфра-М, 2020. – 160 с. Б. ц. – Текст: электронный // ЭБС Знаниум [сайт].

Таблица 5

Электронные ресурсы

№ п/п	Ссылка на информационный ресурс	Наименование ресурса в электронной форме	Доступность
1	http://diss.rsl.ru	Электронная библиотека диссертаций РГБ	Авторизованный доступ
2	http://elibrary.ru	Научная электронная библиотека elibrary.ru	Авторизованный доступ
3	http://nglib.ru	ЭБ «Нефть и газ»	Авторизованный доступ

7. Материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля)

- а) перечень основного материально-технического обеспечения (ТСО и компьютерная техника, оборудование, приборы и т.п.)
- ноутбук, подключенный к проектору;

- стулья по количеству участников;
 - столы, которые возможно переставлять на усмотрение тренера (не менее 5 шт.);
 - флипчарты – 2 шт., маркеры, бумага для флипчарта;
 - белая бумага А 4 – 1 пачка; ножницы – 5 шт.; клей – 5 шт.; стикеры – не менее 6 пачек.
- б) требования к аудитории (для очной части занятий: количество посадочных мест в помещении и пр.)
- аудитория с учебными местами по количеству обучающихся в группе, удовлетворяющая санитарно-гигиеническим требованиям, правилам пожарной безопасности и охраны здоровья обучающихся.

Самостоятельная работа студента организована на платформе дистанционного обучения [https:// itport.ugrasu.ru](https://itport.ugrasu.ru), доступ к которой обучающийся получает на момент зачисления на программу переподготовки.

На платформе размещены все материалы курса: презентации и задания к лекциям, кейсы и управленческие задачи к практикам, материалы для самостоятельной работы, дополнительные материалы. Дистанционные технологии реализации программы переподготовки требуют наличие у слушателя доступ к компьютеру, наличие гарнитуры и интернета для участия в образовательном процессе

Таблица 6

Название оборудования	Лекции*	Практические и/или семинарские занятия***	Самостоятельная работа
Медиалекторий	-	-	1-8

8. Оценка качества освоения программы

Оценка качества освоения слушателями дополнительной профессиональной программы включает текущую, промежуточную аттестацию.

8.1. Фонды оценочных средств для проведения текущей и промежуточной аттестации

Для проведения текущей и промежуточной аттестации в рабочей программе и учебно-методическом комплексе программы переподготовки предусмотрены: кейсы, управленческие задачи, защита бенчмаркинг-проекта и другие оценочные средства.

8.2. Итоговая аттестация

Структура бенчмаркинг-проекта:

Проект по бенчмаркингу оформляется в презентацию и готовится к очной защите. В дальнейшем проект данного модуля становится частью Кайдзен-проекта.

Структура бенчмаркинг-проекта:

1. Титульный лист
2. Команда проекта
3. Проблема
4. Вид бенчмаркинга
5. Стейкхолдеры
6. Источники сбора лучших практик
7. Критерии отбора лучших практик
8. Бенчмарка (эталон)
9. Рекомендации и перспективы.

9. РАЗРАБОТЧИК ПРОГРАММЫ

Плучевская Эмилия Валерьевна, канд. экон. наук, доцент Института академического дизайна ФГОУ ВО «Югорский государственный университет»

Дисциплина: «Инструменты бережливого производства» (42 часа) Аладко О.И.

1. Цель освоения дисциплины

формирование новых и совершенствование имеющихся у обучающихся компетенций, необходимых для освоения инструментов бережливого производства, с целью построения на предприятии Системы непрерывных улучшений и оптимизации бизнес-процессов.

2. Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины «Инструменты бережливого производства»

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

Знать:

- федеральную политику внедрения бережливого производства, Национальный проект «Повышение производительности труда и поддержка занятости», ГОСТы бережливого производства, нормативно-правовую базу, особенности реализации Концепции «Бережливый регион»;
- сущность, технологии, подходы к внедрению бережливого производства;
- основные понятия в области бережливого производства, содержание элементов системы непрерывных улучшений;
- инструменты бережливого производства;
- лучшие практики применения бережливых технологий в разных сферах производства в России и за рубежом.

Уметь:

- использовать в своей практике терминологию концепции Бережливого производства;
- учитывать факторы, влияющие на повышение эффективности бизнес-процессов, построение Системы непрерывных улучшений на предприятиях различных отраслей;
- использовать на практике методы принятия управленческих решений, позволяющие снизить степень сопротивления нововведениям;
- уметь определять параметры качества управленческих решений и осуществления административных процессов, выявлять отклонения и принимать корректирующие меры;
- уметь оценивать соотношение планируемого результата и затрачиваемых ресурсов;
- применять инструменты личной эффективности при мотивации персонала к внедрению бережливого производства и построению систем непрерывных улучшений, построений корпоративной культуры улучшений предприятия.

Владеть:

- принципами и инструментами бережливого производства;
- методами принятия управленческих решений, улучшающих процессы внедрения бережливых технологий;
- методологией построения Системы непрерывных улучшений на предприятиях нефтегазовой отрасли;
- способностью к взаимодействиям в ходе служебной деятельности в соответствии с этическими требованиями к служебному поведению.

3. Структура и содержание дисциплины (модуля) «Инструменты бережливого производства»

3.1 Содержание теоретического раздела дисциплины (модуля)

Таблица 1

Лекции		
№ п/п	Наименование и краткое содержание	Кол-во часов
1	Философия и нормативные основы внедрения бережливого производства Основные понятия, ценности и философия бережливого производства, история возникновения и развития лин-технологий, теория научной организации труда А.К. Гастева, ретроспективный обзор американского, японского, европейского и российского подходов к повышению производительности труда. Государственная политика повышения производительности труда. Национальный проект «Производительность труда и поддержка занятости». 11 ГОСТов. Концепция ХМАО-Югры «Бережливый регион». Структуры, обеспечивающие реализацию Концепции в ХМАО-Югре, деятельность регионального центра компетенций.	2
2	Классификация и способы минимизации и устранения потерь Классификация, 8 видов потерь. Рассмотрение операций и процессов как добавляющих ценность для клиента (потребителя услуги) и не добавляющих ценности для клиента. Способы устранения либо минимизации потерь. Инструменты анализа потерь, инструменты минимизации и сокращения потерь	2
3	Построение системы подачи предложений Понятие кайдзен проекта, как проекта, направленного на улучшение производственного процесса. Назначение кайдзен-проекта, структура, оформление. Малые, средние, крупные кайдзен-проекты: примеры российских организаций и предприятий, реализующих технологию кайдзен-проекта. Форма, паспорт кайдзен-проекта, типовый бланк подачи предложения по улучшению. Организация подачи предложений, создание технической комиссии, оценка, контроль и поощрение участников на основе бережливых КПЭ.	2
4	Роль сотрудника компании в бережливом производстве: мотивация к изменениям. Тема раскрывает особенности мотивации сотрудников к изменениям, изучает их основные мотивы к трудовой деятельности, инструменты диагностики трудовых мотивов, методы мотивации и самомотивации, карта КПЭ.	2
	Итого	8

3.2 Содержание практического раздела дисциплины (модуля)

Таблица 2

Практические или семинарские занятия			
№ занятия	Наименование и краткое содержание	Кол-во часов	Формы отчетности
1	Инструменты улучшения процессов и повышения качества труда на производстве Стандартизация производственных процессов, СОП, Poka-Yoke, Bottleneck analysis (бутылочное горло/слабое звено), метод дорожных знаков, визуализация, Andon, Hoshin Kanri, системы вытягивания, TPM, Fifo и Lifo, КПСЦ-карта потока создания ценностей, бережливые КПЭ.	4	кейс
2	Система 5 S – эффективное рабочее место Инструмент организации рабочего места 5S и 5S+1. 5 последовательных шагов: сортировка, соблюдение порядка, содержание в чистоте, стандартизация, совершенствование.	4	кейс
3	Инструменты повышения качества труда в офисе Стандартизация в офисе, визуализация, диаграмма спагетти, метод 8D, 6 сигма, балансировка, голос клиента, Just in time, бережливые КПЭ сотрудников	4	кейс
4	Инструменты, повышающие качество управленческих решений SMART, PDCA, 5 почему?, диаграмма Исикавы, диаграмма Парето, мозговой штурм, матрица Эйзенхауэра, отчет в формате A3, 5W1H, карта КПЭ	4	кейс
итого		16	

5.3. Содержание самостоятельной работы слушателя

Таблица 3

Организованная самостоятельная работа			
№ раздела	Вопросы, выносимые на самостоятельное изучение	Кол-во часов	Формы отчетности
1	Федеральное законодательство, регламентирующее внедрение технологий бережливого производства на предприятиях	2	эссе-размышление
2	Региональная политика повышения производительности труда. Концепция «Бережливый регион»	2	кейс
3	Национальный проект «Повышение производительности труда и поддержка занятости». Деятельность ФЦК и РЦК	2	кейс
4	Инструменты бережливого производства и ключевые показатели эффективности (КПЭ)	2	кейс
5	Роль сотрудника компании в бережливом производстве: мотивация к изменениям	2	управленческая задача

6	Развитие производственной системы и интеграция её с системами управления предприятием	2	управленческая задача
7	Лучшие российские методологии и отраслевые практики применения инструментов бережливого производства	2	управленческая задача
8	Кайдзен-проект и мотивация сотрудников к подаче предложений по улучшениям	2	план Кайдзен-проекта
	итого	16	

4. Образовательные технологии, используемые при различных видах учебной работы

Таблица 4

Интерактивные формы занятий

Вид занятия	Тема	Интерактивные формы проведения	Кол-во часов
лекция	1-4	интерактивная лекция	8
практика	1-8	деловая игра, игра-имитация, упражнения, групповая рефлексия для дистанционных форматов: дискуссия, дебаты	16
СРС	1-8	кейс, управленческая задача	16
аттестация		тест	2
		итого	42

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы. Оценочные средства для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины

Электронно-информационная образовательная среда представлена личным кабинетом, расположенным по ссылке [https:// itport.ugrasu.ru](https://itport.ugrasu.ru), электронной библиотечной системой, электронным каталогом Научной библиотеки ЮГУ и системой дистанционного обучения Moodle, расположенной по ссылке [https:// eluniver.ugrasu.ru](https://eluniver.ugrasu.ru).

Для обучающихся обеспечен доступ к современным профессиональным базам данных, информационным справочным и поисковым системам.

Образовательный процесс обеспечен достаточной материально-технической базой для проведения всех видов дисциплинарной и междисциплинарной подготовки, практической работы обучающихся, предусмотренных учебным планом, и соответствующей действующим санитарным правилам и нормам.

6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины (модуля)

Основная литература

1. Бизнес-модели в управлении устойчивым развитием предприятий : учебник / А. Д. Бобрышев, В. М. Тумин, К. М. Тарабрин [и др.] ; под общ. ред. А. Д. Бобрышева, В. М. Тумина. – Москва : ИНФРА-М, 2021. – 289 с. – (Высшее образование: Бакалавриат). – ISBN 978-5-16-014167-1. – Текст : электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1167967>
2. Маслевич, Т. П. Управление бизнес-процессами: от теории к практике : учебное пособие / Т.П. Маслевич. – Москва : ИНФРА-М, 2021. – 206 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. – (Высшее образование: Бакалавриат). – DOI 10.12737/1037144. – ISBN 978-5-16-015484-8. – Текст : электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1037144>

3. Ротер, М. Учись видеть бизнес-процессы. Практика построения карт потоков создания ценности / М. Ротер, Д. Шук ; пер. Г. Муравьевой. – 4-е изд. – Москва : Альпина Паблишер, 2016. – 136 с. ISBN 978-5-9614-6145-9. – Текст : электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/926117>
4. Сигидов, Ю. И. Развитие управленческого учета в рамках концепции кайдзен : монография / Ю.И. Сигидов, М.С. Рыбьянцева. – Москва : ИНФРА-М, 2021. – 179 с. – (Научная мысль). – DOI 10.12737/13285. – ISBN 978-5-16-011453-8. – Текст : электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1217265>
5. Хомутова, Е. Г. Современные инструменты менеджмента качества : учебное пособие / Е. Г. Хомутова. – Москва : РТУ МИРЭА, 2020. – 181 с. – Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. – URL: <https://e.lanbook.com/book/167626> (дата обращения: 02.02.2022). – Режим доступа: для авториз. пользователей.

Таблица 5

Электронные ресурсы

№ п/п	Ссылка на информационный ресурс	Наименование ресурса в электронной форме	Доступность
1	http://diss.rsl.ru	Электронная библиотека диссертаций РГБ	Авторизованный доступ
2	http://elibrary.ru	Научная электронная библиотека elibrary.ru	Авторизованный доступ

7. Материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля)

- а) перечень основного материально-технического обеспечения (ТСО и компьютерная техника, оборудование, приборы и т.п.)
 - ноутбук, подключенный к проектору;
 - стулья по количеству участников;
 - столы, которые возможно переставлять на усмотрение тренера (не менее 5 шт.);
 - флипчарты – 2 шт., маркеры, бумага для флипчарта;
 - белая бумага А 4 – 1 пачка; ножницы – 5 шт.; клей – 5 шт.; стикеры – не менее 6 пачек.
- б) требования к аудитории (для очной части занятий: количество посадочных мест в помещении и пр.)
 - аудитория с учебными местами по количеству обучающихся в группе, удовлетворяющая санитарно-гигиеническим требованиям, правилам пожарной безопасности и охраны здоровья обучающихся.

Самостоятельная работа студента организована на платформе дистанционного обучения [https:// itport.ugrasu.ru](https://itport.ugrasu.ru), доступ к которой обучающийся получает на момент зачисления на программу переподготовки.

На платформе размещены все материалы курса: презентации и задания к лекциям, кейсы и управленческие задачи к практикам, материалы для самостоятельной работы, дополнительные материалы. Дистанционные технологии реализации программы переподготовки требуют наличие у слушателя доступ к компьютеру, наличие гарнитуры и интернета для участия в образовательном процессе

Таблица 6

Название оборудования	Лекции*	Практические и/или семинарские занятия***	Самостоятельная работа
Медиалекторий	-	-	1-8

8. Оценка качества освоения программы

Оценка качества освоения слушателями дополнительной профессиональной программы включает текущую, промежуточную аттестацию.

8.1. Фонды оценочных средств для проведения текущей и промежуточной аттестации

Для проведения текущей и промежуточной аттестации в рабочей программе и учебно-методическом комплексе программы переподготовки предусмотрены: кейсы, управленческие задачи, упражнения, тест и другие оценочные средства.

8.2. Промежуточная аттестация

Примерные тестовые задания к зачету (не более 10)

1. *Бережливое производство – это*

а) деятельность, которая сохраняет ресурсы для будущих поколений

б) концепция организации деятельности, ориентированная на создание ценности для потребителя путем формирования непрерывного потока создания ценности с охватом всех процессов организации и их постоянного совершенствования через вовлечение персонала и устранение всех видов потерь

в) государственная политика и программы, направленные на оптимизацию процессов производства и управления в бизнесе и государственных структурах

2. *Любое действие на всех уровнях учреждения (организации), при осуществлении которого потребляются ресурсы, но не создаются ценности называется*

а) потери

б) брак

в) освоение ресурсов

3. *Выберите верное утверждение:*

а) потери делятся на два вида: те, которые можно устранить полностью и те, которые нельзя убрать полностью, можно только минимизировать или сократить

б) все потери можно устранить полностью

в) потери можно только выявить, устранить их невозможно

4. *Будет ли считаться браком/дефектом введение неверных цифр и данных при заполнении отчета?*

а) да

б) нет

5. *Внедрение принципов бережливого производства и видение должно происходить*

а) «сверху вниз»

б) «снизу вверх»

в) самостоятельно отдельными сотрудниками

г) только руководящим составом

6. *Критичные процессы это...*

а) те, что напрямую затрагивают получателей услуг и финансовое положение организации

б) те, которые необходимо выполнить, но они не влияют на получателей услуг и финансовое положение организации

7. *Что такое метод 8 D?*

а) это восемь этапов совершенствования и развития

б) это восемь этапов, которые структурируют работу по выявлению и устранению причины проблемы

в) это восемь этапов организации рабочего места

г) это восемь этапов защиты от ошибок персонала

8. Канбан – это?
- а) система визуализации, включающая доску с набором карточек
 - б) японская система управления производством
 - в) система по проверки качества выпускаемой продукции/услуги
9. Верно ли утверждение «Agile – это не методология, а собирательное название различных методик и подходов к управлению»
- а) верно
 - б) неверно
10. Какое количество принципов содержит Agile Манифест?
- а) 7 принципов
 - б) 9 принципов
 - в) 12 принципов

9. РАЗРАБОТЧИКИ ПРОГРАММЫ

Аладко Олеся Ивановна, канд. пед. наук, доцент Института академического дизайна, ФГОУ ВО «Югорский государственный университет»

Дисциплина: «Личная эффективность менеджера по улучшениям» (42 часа)
Тимошкина М.В., Лапшин В.Ф.

1. Цель освоения дисциплины

приобретение новых и совершенствование имеющихся навыков, способствующих развитию личной и профессиональной эффективности менеджера по улучшениям.

2. Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины «Личная эффективность менеджера по улучшениям»

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

Знать:

- основные подходы к повышению личной и профессиональной эффективности;
- сущность, определения корпоративных ценностей и компетенций;
- понятие «эмоциональный интеллект»;
- инструменты межличностных коммуникаций;
- инструменты повышения производительности труда, целеполагания и тайм-менеджмента.

Уметь:

- использовать инструменты (методы и техники) развития личной и профессиональной эффективности;
- ориентироваться в основных вопросах эффективных коммуникаций;
- анализировать причины конфликта и справляться с конфликтными ситуациями;
- применять инструменты целеполагания, тайм-менеджмента, повышения качества и производительности труда.

Владеть:

- современными методами и техниками в области развития личной и профессиональной эффективности, эмоционального интеллекта;
- коммуникативными навыками и компетенциями необходимыми на службе;
- инструментами письменной и устной деловой коммуникации;
- навыками бесконфликтного поведения;
- навыками публичного выступления и работы со сложными аудиториями.

3. Структура и содержание дисциплины (модуля) «Личная эффективность менеджера по улучшениям»

3.1 Содержание теоретического раздела дисциплины (модуля)

Таблица 1

Лекции		
№ п/п	Наименование и краткое содержание	Кол-во часов
1	Понятие и структура личностной эффективности (GoMAD) Понятие «Эффективность», «личность», «личная эффективность». Суть личностной эффективности. Методы измерения личностной эффективности. Инструменты повышения личностной эффективности	2
2	Баланс работы и личной жизни Понятие баланса. Инструменты баланса. Колесо жизненного баланса как метод диагностики баланса человека. Баланс работы и личной жизни. Приоритетность целей менеджера. Трудности и проблемы	2

	жизненного баланса руководителя.	
3	Тайм менеджмент как инструмент личной и профессиональной эффективности Рассмотрены основные понятия: управление временем, целеполагание, система постановки целей (SMART). Вопросы управления временем. Рациональное использование времени. Распределение ресурсов во времени. Хронометраж.	2
4	Эмоциональный интеллект как условие личной и профессиональной эффективности Эмоциональный интеллект и качество жизни. Распознавание, управление и использование эмоциональных состояний. Эмоционально-психологическая основа дифференциации бизнес-процессов в организации. Стратегия развития эмоционального интеллекта.	2
	итого	8

3.2 Содержание практического раздела дисциплины (модуля)

Таблица 2

Практические или семинарские занятия

№ занятия	Наименование и краткое содержание	Кол-во часов	Формы отчетности
1	Навыки эффективности по С. Кови Навыки личной эффективности: организованность, самодисциплина, самообразование, коммуникабельность, самомотивация, лидерство. Проактивность, целеполагание, приоритетность, умение слышать, слушать, вести переговоры, постоянное совершенствование.	2	Тренинг, управленческая задача
2	Капитал идентичности Понятие «капитал идентичности». Совокупность личностных активов, ресурсов, которые накоплены с течением времени. Личный характер. Кризис идентичности.	2	Тренинг, управленческая задача
3	Важные годы для формирования жизненного баланса Виды балансов: смыслы, тело, отношения, деятельность. 4 вида баланса.	2	Тренинг, управленческая задача
4	Колесо жизненного баланса Суть инструмента. Работа с колесом жизненного баланса. Оценка результатов. Приоритетность секторов. Инструменты, позволяющие сбалансировать колесо. План по выравниванию жизненного баланса.	2	Тренинг, управленческая задача
5	Концепция тайм-менеджмента (создание майнд карты) Типичные ошибки при постановке целей. Система целеполагания по Франклину. Эффективное планирование и расстановка приоритетов. Методы и технологии управления временем. Метод майнд-карт.	2	Тренинг, управленческая задача
6	Практические инструменты тайм менеджмента Правило 80/20 (Принцип Парето). Метод АБВГД. Матрица приоритетов Эйзенхауэра. Правило 6 «П».	2	Тренинг, управленческая задача
7	Практики по эмоциональному интеллекту. Характерология и профиль личности. Поощрение и недовольство как инструменты воздействия на подчиненного. Изменение отношения к внешним обстоятельствам. Гнев: источники возникновения и способы нейтрализации.	2	Тренинг, управленческая задача

8	Определение ведущего типа интеллекта (тест) и паутины гибких навыков Навыки критического мышления, решения задач, публичного выступления, делового общения, работы в команду, цифрового общения, организации деятельности, лидерские качества, чувство ответственности.	2	Тренинг, управленческая задача
	итого	16	

3.3 Содержание самостоятельной работы слушателя

Таблица 3

Организованная самостоятельная работа

№ раздела	Вопросы, выносимые на самостоятельное изучение	Кол-во часов	Формы отчетности
1	Техники внутренней мотивации	2	эссе-размышление
2	Навыки публичных выступлений	2	кейс
3	Деловой этикет и кодекс служебного поведения	2	кейс
4	Личные компетенции менеджера	2	кейс
5	Профессиональные компетенции менеджера по улучшениям	2	управленческая задача
6	Навыки бесконфликтного поведения	2	управленческая задача
7	Эффективные коммуникации	2	управленческая задача
8	Особенности письменных и устных деловых коммуникаций	2	кейс
	итого	16	

4 Образовательные технологии, используемые при различных видах учебной работы.

Таблица 4

Интерактивные формы занятий

Вид занятия	Тема	Интерактивные формы проведения	Кол-во часов
лекция	1-4	интерактивная лекция	8
практика	1-8	деловая игра, упражнения, групповая рефлексия для дистанционных форматов: дискуссия, дебаты	16
СРС	1-8	кейс, управленческая задача	16
аттестация		кейсы в рабочей тетради	2
		итого	42

5 Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы. Оценочные средства для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины.

Электронно-информационная образовательная среда представлена личным кабинетом, расположенным по ссылке [https:// itport.ugrasu.ru](https://itport.ugrasu.ru), электронной библиотечной системой, электронным каталогом Научной библиотеки ЮГУ и системой дистанционного обучения Moodle, расположенной по ссылке [https:// eluniver.ugrasu.ru](https://eluniver.ugrasu.ru).

Для обучающихся обеспечен доступ к современным профессиональным базам данных, информационным справочным и поисковым системам.

Образовательный процесс обеспечен достаточной материально-технической базой для проведения всех видов дисциплинарной и междисциплинарной подготовки, практической работы обучающихся, предусмотренных учебным планом, и соответствующей действующим санитарным правилам и нормам.

6 Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины (модуля)

Основная литература

1. Думай как лидер: Алгоритм принятия решений / Джон Адэр; пер с англ. – Москва : Альпина Паблишер, 2019 – 115 с. Б. ц. – Текст: электронный // ЭБС Знаниум [сайт].
2. Исаченко, И. И. Основы самоменеджмента : учебник / И.И. Исаченко. – Москва : ИНФРА-М, 2021. – 312 с. – Текст электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1212526>
3. Корягина, Н. А. Самопрезентация и убеждающая коммуникация : учебник и практикум для вузов / Н. А. Корягина. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 225 с. – ISBN 978-5-534-11562-8. – Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/475283>
4. Кузнецов, И. Н. Деловой этикет : учебное пособие / И.Н. Кузнецов. – Москва : ИНФРА-М, 2021. – 348 с. – Текст : электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1283266>
5. Митрошенков, О. А. Деловое общение: эффективные переговоры : практическое пособие / О. А. Митрошенков. – 2-е изд. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 315 с. – (Профессиональная практика). – Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/455770>
6. Осипова, Л. С. Персональная эффективность : учебное пособие / Л. С. Осипова. — Москва : МИСИС, 2017. – 32 с. – Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. – URL: <https://e.lanbook.com/book/108055>
7. Спивак, В. А. Деловые коммуникации. Теория и практика : учебник для академического бакалавриата / В. А. Спивак. – Москва : Издательство Юрайт, 2019. – 460 с. – ISBN 978-5-9916-3684-1. – Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/426318>
8. Тайм-менеджмент. Полный курс / Архангельский Г.А., Бехтерев С.В., Лукашенко М. – Москва : Альпина Пабл., 2020. – 311 с.: ISBN 978-5-9614-1881-1. – Текст : электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/925383>

Таблица 5

Электронные ресурсы

№ п/п	Ссылка на информационный ресурс	Наименование ресурса в электронной форме	Доступность
1	http://diss.rsl.ru	Электронная библиотека диссертаций РГБ	Авторизованный доступ
2	http://elibrary.ru	Научная электронная библиотека elibrary.ru	Авторизованный доступ

7 Материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля)

- а) перечень основного материально-технического обеспечения (ТСО и компьютерная техника, оборудование, приборы и т.п.)
- ноутбук, подключенный к проектору;

- стулья по количеству участников;
 - столы, которые возможно переставлять на усмотрение тренера (не менее 5 шт.);
 - флипчарты – 2 шт., маркеры, бумага для флипчарта;
 - белая бумага А 4 – 1 пачка; ножницы – 5 шт.; клей – 5 шт.; стикеры – не менее 6 пачек.
- б) требования к аудитории (для очной части занятий: количество посадочных мест в помещении и пр.)
- аудитория с учебными местами по количеству обучающихся в группе, удовлетворяющая санитарно-гигиеническим требованиям, правилам пожарной безопасности и охраны здоровья обучающихся.

Самостоятельная работа студента организована на платформе дистанционного обучения [https:// itport.ugrasu.ru](https://itport.ugrasu.ru), доступ к которой обучающийся получает на момент зачисления на программу переподготовки.

На платформе размещены все материалы курса: презентации и задания к лекциям, кейсы и управленческие задачи к практикам, материалы для самостоятельной работы, дополнительные материалы. Дистанционные технологии реализации программы переподготовки требуют наличие у слушателя доступ к компьютеру, наличие гарнитуры и интернета для участия в образовательном процессе

Таблица 6

Название оборудования	Лекции*	Практические и/или семинарские занятия***	Самостоятельная работа
Медиалекторий	-	-	1-8

8. Оценка качества освоения программы

Оценка качества освоения слушателями дополнительной профессиональной программы включает текущую, промежуточную аттестацию.

8.1. Фонды оценочных средств для проведения текущей и промежуточной аттестации

Для проведения текущей и промежуточной аттестации в рабочей программе и учебно-методическом комплексе программы переподготовки предусмотрены: кейсы, управленческие задачи, упражнения, тест и другие оценочные средства.

8.2. Промежуточная аттестация

Примерные тестовые задания к зачету (не более 10)

1. *Технология управления временем называется:*
 - а) тайм-менеджмент
 - б) делегирование полномочий
 - в) целеполагание
2. *Правило 6 П гласит:*
 - а) Понять Принять Преподнести Произвести Применять Проконтролировать
 - б) Правильное Предварительное Планирование Предотвращает Плохие Показатели.
3. *Выберите речи, которую читают, а не произносят свободно импровизируя:*
 - а) доклад официального содержания
 - б) поздравительная речь
4. *Выберите слагаемые ораторской компетенции:*
 - а) слова
 - б) эмоция речи
 - в) произношение
 - г) все вышеперечисленные слагаемые
 - д) здесь нет ни одной слагаемой

5. При обращении к группе лиц в официально-деловой ситуации лучше использовать обращение
- а) товарищи
 - б) уважаемые коллеги
 - в) граждане
 - г) дорогие друзья
6. Коммуникативная компетенция – это...
- а) совокупность определенных знаний, умений и навыков, необходимых для создания и поддержания эффективного общения
 - б) организация взаимодействия с целевыми аудиториями
 - в) процесс создания общения
7. Выберите фактор, являющийся коммуникативным барьером:
- а) барьер общения
 - б) барьер внимания
8. По приверженности к конфликтам сотрудников можно разделить на 3 группы, назовите их:
- а) устойчивые к конфликтам, удерживающиеся от конфликтов, конфликтные
 - б) бесконфликтные, провокаторы, примирители
 - в) нейтральные, вступающие в конфронтацию, труднопримиримые
9. Коммуникации делятся на
- а) внутренние и внешние
 - б) ограниченные и безграничные
 - в) закрытые и открытые
10. Является ли внимательное слушание приемом эффективной коммуникации?
- а) да
 - б) нет

9 РАЗРАБОТЧИКИ ПРОГРАММЫ

Тимошкина Марина Валерьевна, старший преподаватель Высшей психолого-педагогической школы ФГОУ ВО «Югорский государственный университет»

Латишин Валерий Фёдорович, проректор по научной работе, доктор юридических наук ФГОУ ВО «Югорский государственный университет»

Дисциплина: «Управление изменениями» (42 часа) Аладко О.И.

1. Цели освоения дисциплины

Цель освоения дисциплины состоит в овладении обучающимся теоретическими знаниями и практическими навыками в области построения процессов управления стратегическими изменениями в организациях, методами бизнес-анализа, прогнозирования, разработки и реализации стратегий управления изменениями и внедрения систем непрерывных улучшений в условиях высокой турбулентности внешней среды.

2. Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины «Управление изменениями»

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

Знать:

- основные теоретические и методические подходы к планированию и осуществлению стратегических изменений на уровне организации;
- методы и инструменты бизнес-анализа прогнозирования, разработки и реализации стратегий управления изменениями;
- нормативные требования и современные подходы к внедрению систем непрерывных улучшений в условиях высокой турбулентности внешней среды.

Уметь:

- проводить анализ и разработку бизнес-кейсов по планированию и осуществлению организационных изменений, в т.ч. с учетом требований заинтересованных сторон;
- уметь определять приоритеты профессиональной деятельности, эффективно исполнять управленческие решения;
- применять на практике инструменты, позволяющие проводить стратегические изменения на предприятии и управлять ими, оптимизируя бизнес-процессы;

Владеть:

- практическими приемами оценки текущего состояния, потребностей и бизнес-возможностей организации для разработки стратегии управления изменениями в организации;
- навыками работы с сопротивлением изменениям;
- методологией организации работ по внедрению улучшений на предприятии.

3. Структура и содержание дисциплины (модуля) «Управление изменениями»

3.1 Содержание теоретического раздела дисциплины (модуля)

Таблица 1

Лекции		
№ п/п	Наименование и краткое содержание	Кол-во часов
1	Теоретические основы организационных изменений Основная терминология, суть понятий «управление стратегическими изменениями», «управление изменениями», «управление изменениями в организациях». Классификация изменений. Уровни изменений. Взаимосвязь между уровнями изменений. Виды изменений и их	2

	причины. Системный, процессный, комплексный, интеграционный, ситуационный, нормативный, поведенческий и функциональный подходы к исследованию изменений.	
2	Модели управления изменениями Управление изменениями организационных структур по стадиям жизненного цикла организации: модель И. Адизеса, А.И. Пригожина, модель организационного развития Л. Данко, модель развития и кризисов роста Л. Грейнера. Модель переходного периода, модель постепенного наращивания, модель «EASIER», модель управления изменениями с позиций процессно-системного подхода. Принятие решений при управлении изменениями в организации: модель Карнеги, модель инкрементального процесса принятия решений, модель «мусорного ящика». Модель «постепенного наращивания». Современные методы управления изменениями. Аутсорсинг: виды и особенности применения. Реинжиниринг бизнес-процессов.	2
3	Основные стратегии организационных изменений Принцип синергетики в организации. Необходимые условия: организации сильной команды и совершенствования стиля управления. Ресурсы для изменения и развития организаций. Механизм реализации изменений. Контроль. „Трехмерное пространство» процесса трансформации: «сверху вниз», «снизу вверх», «горизонтальная ось» (межфункциональная). Структура механизма реализации изменений. Управление ресурсно-компетентностной базой в процессе реализации изменений.	2
4	Модели выбора стратегий развития организации Предпосылки изменений. Области и проблемы применения методов управления изменениями. Модели выбора стратегии развития организации: классическая модель стратегического анализа и планирования (модель ADL/LG). Модель Хофера-Шенделя. Методики диагностики состояния организации и техники использования моделей выбора стратегий организации. Современные стратегии развития: система управления бизнес-процессами, тотальное управление качеством, стратегия бережливой организации.	2
Итого		8

3.2 Содержание практического раздела дисциплины (модуля)

Таблица 2

Практические занятия			
№ занятия	Наименование и краткое содержание	Кол-во часов	Формы отчетности
1	Реинжиниринг бизнес-процессов и бизнес-трансформация организации. Сущность и необходимость внедрения реинжиниринга бизнес-процессов. Ситуации применения и условия проведения реинжиниринга. Виды реинжиниринга. Основные этапы реинжиниринга бизнес-процессов. Создание карты процесса. Инструментарий реинжиниринга бизнес-процессов. Управление изменениями в реинжиниринге бизнес-процессов. Суть бизнес-трансформации. Этапы, ресурсы, инструменты бизнес-трансформации организации.	2	кейс

	Готовность организации к изменениям. Управление бизнес-трансформацией организации, типичные ошибки и риски.		
2	Руководство и лидерство в управлении изменениями Роль руководства в управлении изменениями. Требования к менеджеру по улучшениям. Менеджер и лидер. Основные качества лидеров изменений. Типы ситуаций, которые имеют отношение к эффективности лидерских позиций.	2	управленческая задача
3	Формирование команды изменений Способы инициирования адаптации команды к организационным изменениям. Рабочие группы и проектные команды в управлении изменениями. Правила формирования рабочих групп и проектных команд. Роли в группах, роли в командах. Задачи, которые решаются рабочими группами. Организационная диагностика: необходимость проведения и содержание. Принятие решения относительно оптимального варианта изменений. Условия организации эффективной командой работы.	2	кейс
4	Организационная культура как объект стратегических изменений и инструмент развития организаций. Понятие и сущность организационной культуры. Особенности управления развитием организационной культуры. Определение готовности к изменениям. Матрица готовности работников к изменениям. Основные принципы успешного изменения культуры. Подходы к управлению оргкультурой и механизмы их реализации, к управлению дискретными изменениями И. Ансоффа. Стили проведения изменений по О. Виханскому. Методы управления организационной культурой. Методы преодоления барьеров по изменению оргкультуры. Корпоративная культура и ее влияние на темпы стратегического развития организации.	2	управленческая задача
5	Управление стратегическими изменениями в самообучающихся организациях. Концепция организационного обучения. Характеристики самообучающейся организации. Обратная связь в организационном развитии. Обучение и научение. Двойная петля научения К. Арджириса. Источники сопротивления изменениям. Методы снятия сопротивления изменениям. Принципы вовлеченности сотрудников Д. Пью. Модель Метод снятия сопротивления изменениям Коттера-Шлезингера. Критерии эффективности.	2	управленческая задача

6	<p>Сопротивление организационным изменениям и методы их преодоления.</p> <p>Природа и феномен сопротивления изменениям. Причины возникновения сопротивления. Симптомы и признаки сопротивления изменениям. Сопротивление и скорость изменений. Типы работников в зависимости от их отношения к изменениям. Причины сопротивления изменениям. Модель «силового поля» К. Левина. Управление изменениями через поведение. Методы преодоления сопротивления изменениям: информирование и общение, участие и вовлеченность, помощь и поддержка, переговоры и соглашения, манипуляции и кооптации, явное и неявное принуждение, моббинг. Учет возрастных, типических и половых свойств личности в управлении изменениями.</p>	2	кейс
7	<p>Управление сопротивлением изменениям.</p> <p>Виды сопротивления изменениям. Формы сопротивления. Индивидуальное, групповое сопротивление и сопротивление системы. Свойства сопротивления. Основные стадии сопротивления изменениям. Место управления сопротивлением изменениям в процессе управления стратегическими изменениями. Модель управления сопротивлением изменениям. Факторы преодоления сопротивления стратегическим изменениям. Подходы к управлению сопротивлением стратегическими изменениями. Методы и инструменты управления сопротивлением стратегическим изменениям.</p>	2	кейс
8	<p>Мотивация в управлении изменениями.</p> <p>Мотивация управления изменениями: использование различных теорий мотивации на различных этапах жизненного цикла организации; Элементный состав процесса мотивации. Основные теории мотивации и их роль в процессе управления изменениями: интерактивная теория мотивации А. Маслоу, теория Д. МакКлелланда, теория поля К. Левина и др.; процессуальные теории мотивации: теория ожиданий, теория справедливости, теория обогащения труда и теория характеристики работ С. Синка и др. Особенности мотивации персонала в жизненном цикле организации.</p>	2	управленческая задача
ИТОГО		16	

3.3. Содержание самостоятельной работы слушателя

Таблица 3

Организованная самостоятельная работа

№ раздела	Вопросы, выносимые на самостоятельное изучение	Кол-во часов	Формы отчетности
1	Основная терминология, суть понятий «управление стратегическими изменениями», виды изменений и их причины.	2	
2	Особенности управления развитием организационной культуры	2	
3	Виды сопротивления изменениям. Подходы к управлению сопротивлением стратегическими изменениями. Причины возникновения сопротивления	2	
4	Коммуникации в управлении стратегическими изменениями в организации.	2	
5	Управление групповым поведением в процессе изменений.	2	
6	Мотивация управления изменениями	2	
7	Определение готовности к изменениям. Матрица готовности работников к изменениям.	2	
8	Рабочие группы и проектные команды в управлении изменениями. Правила формирования рабочих групп и проектных команд.	2	
	итого	16	

4. Образовательные технологии, используемые при различных видах учебной работы.

Таблица 4

Интерактивные формы занятий

Вид занятия	Тема	Интерактивные формы проведения	Кол-во часов
лекция	1-4	интерактивная лекция	8
практика	1-8	деловая игра, игра-имитация, упражнения, групповая рефлексия для дистанционных форматов: дискуссия, дебаты	16
СРС	1-8	кейс, управленческая задача	16
аттестация		тест	2
		итого	42

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы. Оценочные средства для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины.

Электронно-информационная образовательная среда представлена личным кабинетом, расположенным по ссылке [https:// itport.ugrasu.ru](https://itport.ugrasu.ru), электронной библиотечной системой, электронным каталогом Научной библиотеки ЮГУ и системой дистанционного обучения Moodle, расположенной по ссылке [https:// eluniver.ugrasu.ru](https://eluniver.ugrasu.ru).

Для обучающихся обеспечен доступ к современным профессиональным базам данных, информационным справочным и поисковым системам.

- стулья по количеству участников;
 - столы, которые возможно переставлять на усмотрение тренера (не менее 5 шт.);
 - флипчарты – 2 шт., маркеры, бумага для флипчарта;
 - белая бумага А 4 – 1 пачка; ножницы – 5 шт.; клей – 5 шт.; стикеры – не менее 6 пачек.
- б) требования к аудитории (для очной части занятий: количество посадочных мест в помещении и пр.)
- аудитория с учебными местами по количеству обучающихся в группе, удовлетворяющая санитарно-гигиеническим требованиям, правилам пожарной безопасности и охраны здоровья обучающихся.

Самостоятельная работа студента организована на платформе дистанционного обучения [https:// itport.ugrasu.ru](https://itport.ugrasu.ru), доступ к которой обучающийся получает на момент зачисления на программу переподготовки.

На платформе размещены все материалы курса: презентации и задания к лекциям, кейсы и управленческие задачи к практикам, материалы для самостоятельной работы, дополнительные материалы. Дистанционные технологии реализации программы переподготовки требуют наличие у слушателя доступ к компьютеру, наличие гарнитуры и интернета для участия в образовательном процессе

Таблица 6

Название оборудования	Лекции*	Практические и/или семинарские занятия***	Самостоятельная работа
Медиалекторий	-	-	1-8

8. Оценка качества освоения программы

Оценка качества освоения слушателями дополнительной профессиональной программы включает текущую, промежуточную аттестацию.

8.1. Фонды оценочных средств для проведения текущей и промежуточной аттестации

Для проведения текущей и промежуточной аттестации в рабочей программе и учебно-методическом комплексе программы переподготовки предусмотрены: кейсы, управленческие задачи, тест и другие оценочные средства.

8.2. Промежуточная аттестация

Примерные тестовые задания к зачету (не более 10)

1. Стратегическое управление – это управление в социально-экономических системах, где выделяются функциональная, процессная, элементная стороны. Если «управление рассматривается как деятельность по организации взаимосвязей определённых структурных элементов», то какая это сторона управления?

- а) функциональная
- б) процессная
- в) элементная
- г) диагностическая
- д) другая сторона

2. Заранее спланированная реакция организации на изменения внешней среды – это:

- а) стратегическое планирование
- б) стратегия
- в) SWOT – анализ
- г) стратегическое управление

3. Стратегическое соответствие означает:

- а) соответствие ресурсов и способностей компании условиям внешней среды
- б) соответствие стратегии целям и ценностям, ресурсам и способностям, структуре и системам

- в) соответствие потребностей клиентов товарам и услугам, производимым фирмой
- 4. Результаты изменений в режиме организационного развития могут быть оценены:
 - а) в количественных показателях и на основе ощутимых критериев
 - б) в качественных показателях при помощи экспертов, т.к. результаты изменений сложно измерить и объективно оценить
- 5. Какой из типов связан с постепенными, поэтапными изменениями:
 - а) упреждающие изменения
 - б) ответные изменения
 - в) инкрементальные изменения
 - г) стратегические изменения
- 6. Автор концепции вовлечённости людей в процесс изменений, при которой организация является «живым организмом», профессиональной и политической системой, в которой сотрудники действуют одновременно в рациональной, профессиональной и политической системах и ориентированы на успех, уверенность и мотивацию людей:
 - а) К. Левин
 - б) Д. Пью
 - в) Хьюз
- 7. Выбрать три признака стратегии системного организационного проектирования:
 - а) воздействие на структуру организации
 - б) длительность изменения
 - в) сосредоточенность на ограниченном количестве проблем организации
 - г) основной акцент делается на изменении людей, чтобы изменить системы организации
 - д) основной акцент делается на изменениях систем организации, чтобы изменить людей.
- 8. Агент изменений – это ... допишите определение
- 9. Назовите, какие инструменты используют для принятия решения о проведении политики изменений на предприятии....
- 10. Перечислите методы изменений

9. РАЗРАБОТЧИКИ ПРОГРАММЫ

Аладко Олеся Ивановна, канд. пед. наук, доцент Института академического дизайна, ФГОУ ВО «Югорский государственный университет»

Дисциплина: «Управление Кайдзен-проектами» (42 часа) Аладко О.И.

1. Цели освоения дисциплины

Целями освоения дисциплины являются:

- освоение компетенций в сфере управления проектами по улучшениям с применением методологии бережливого производства;
- решение практических задач при реализации проектов построения бережливого предприятия;
- освоение современного универсального инструментария управления Кайдзен-проектами.

2. Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины «Управление Кайдзен-проектами»

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

Знать:

- терминологию, структуру и документацию Кайдзен-проекта;
- инструменты принятия решений, поиска коренных причин, методы и принципы анализа управленческих решений, качественного и количественного анализа рисков Кайдзен-проекта, виды ответственности, принимаемые в ходе проектной деятельности;
- основные определения, цели, принципы, функции, объекты управления Кайдзен-проектами;
- современные методы и инновационные технологии управления Кайдзен-проектами.

Уметь:

- определять приоритеты профессиональной деятельности, эффективно исполнять управленческие решения;
- составлять паспорт Кайдзен-проекта;
- разрабатывать календарно-ресурсный график, осуществлять мониторинг отклонений и рисков, контролировать ход выполнения работ, применять современные методы и инновационные технологии в проектной деятельности при реализации Кайдзен-проекта.

Владеть:

- способностью принимать участие в проектировании организационных действий, умением эффективно исполнять служебные (трудовые) обязанности менеджера по улучшениям;
- навыками принятия и анализа управленческих решений, способностью оценить последствия управленческих решений в части ведения Кайдзен-проекта;
- умениями и навыками организации деятельности по управлению Кайдзен-проектами, методами и приемами анализа управленческих процессов, арсеналом инновационного инструментария управления Кайдзен-проектами.

3. Структура и содержание дисциплины (модуля) «Управление Кайдзен-проектами»

3.1.Содержание теоретического раздела дисциплины (модуля)

Таблица 1

Лекции		
№ п/п	Наименование и краткое содержание	Кол-во часов
1	Понятие Кайдзен-проекта, как проекта, направленного на улучшение	2

	производственного процесса Философия и терминология Кайдзен. Система Кайдзен: построение непрерывных улучшений в компании. Понятие Кайдзен-проект. Особенности внедрения Кайдзен проекта. Методология управления Кайдзен-проектами.	
2	Виды Кайдзен-проектов Назначение Кайдзен-проекта, структура, оформление. Малые, средние, крупные Кайдзен-проекты: примеры российских организаций и предприятий, реализующих технологию Кайдзен-проекта. Управление Кайдзен-проектами.	2
3	Документация Кайдзен-проекта Форма, паспорт Кайдзен-проекта, типовый бланк подачи предложения по улучшению. Лучшие практики предприятий разных отраслей по техническому оформлению Кайдзен-проектов на производстве.	2
4	Механизм подачи, рассмотрения и внедрения Кайдзен-проектов Технология подачи предложений «И.д.е.я», организационные вопросы подачи предложений. Технический комитет, особенности его создания и функционирования. Внедрение Кайдзен-проектов и подача предложений на бланках. Проверка на соответствие требованиям. Формирование Кайдзен-нарядов и подготовка распоряжения о внедрении. Премирование и выплаты вознаграждений.	2
	итого	8

3.2.Содержание практического раздела дисциплины (модуля)

Таблица 2

Практические занятия

№ занятия	Наименование и краткое содержание	Кол-во часов	Формы отчетности
1	Бланк подачи предложений Кайдзен-проекта Анализ бланков подачи предложений Кайдзен-проектов, разработанных и оформленных в модуле 3 (продолжение работы)	2	заполненный бланк
2	Аналитическая часть Кайдзен-проекта Инструменты анализа исходного состояния процесса, требующего улучшений. Карта потока создания ценностей (исходное состояние). Картирование процесса, нуждающегося в улучшении. Описание проблемы.	4	отчет о готовности аналитической части кайдзен-проекта
3	Организация работ по подаче предложений. Описание предлагаемого решения. Описание ожидаемого эффекта. Особенности формулировок при заполнении бланка Кайдзен-проекта.	2	оформленное Кайдзен-предложение
4	Оформление и защита Кайдзен-проекта Подготовка аналитической документации. Подготовка материалов о внедрении Кайдзен-проекта на предприятии. Оформление Кайдзен-проекта. Подготовка презентации и доклада к защите. Защита Кайдзен-проекта.	8	Защита Кайдзен-проекта
	итого	16	

3.3. Содержание самостоятельной работы обучающегося

Таблица 3

Организованная самостоятельная работа

№ раздела	Вопросы, выносимые на самостоятельное изучение	Кол-во часов	Формы отчетности
1	Философия Кайдзен	2	эссе
2	Определение, суть, терминология Кайдзен-проекта	2	тест
3	Эффекты от внедрения Кайдзен-проектов разных видов	2	управленческая задача
4	Особенности организации работ по подаче предложений	2	управленческая задача
5	Оформление и защита Кайдзен-проекта	8	Кайдзен-проект оформленный в презентацию
итого		16	

4. Образовательные технологии, используемые при различных видах учебной работы

Таблица 4

Интерактивные формы занятий

Вид занятия	Тема	Интерактивные формы проведения	Кол-во часов
лекция	1-4	интерактивная лекция	8
практика	1-4	деловая игра, игра-имитация, упражнения, для дистанционных форматов: дискуссия, дебаты	16
СРС	1-5	кейс, управленческая задача, Кайдзен-проект	16
аттестация		защита Кайдзен-проекта	2
итого			42

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы. Оценочные средства для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины

Электронно-информационная образовательная среда представлена личным кабинетом, расположенным по ссылке [https:// itport.ugrasu.ru](https://itport.ugrasu.ru), электронной библиотечной системой, электронным каталогом Научной библиотеки ЮГУ и системой дистанционного обучения Moodle, расположенной по ссылке [https:// eluniver.ugrasu.ru](https://eluniver.ugrasu.ru).

Для обучающихся обеспечен доступ к современным профессиональным базам данных, информационным справочным и поисковым системам.

Образовательный процесс обеспечен достаточной материально-технической базой для проведения всех видов дисциплинарной и междисциплинарной подготовки, практической работы обучающихся, предусмотренных учебным планом, и соответствующей действующим санитарным правилам и нормам.

6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины (модуля)

Основная литература

1. Авдеев, В. В. Работа с командой: психологические возможности. Практикум / В.В. Авдеев. – Москва : КУРС: НИЦ ИНФРА-М, 2020. – 152 с. – Текст : электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/411008>
2. Евсеев, В. О. Деловые игры по формированию экономических компетенций : учебное пособие / В.О. Евсеев. – Москва : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2021. – 254 с. – Текст : электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1235907>
3. Надточий, Ю. Б. Командообразование: задания, тесты, игры : учебно-методическое пособие / Ю. Б. Надточий. – 2-е изд. – Москва : Дашков и К, 2021. – 86 с. – Текст : электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1232157>
4. Поташева, Г. А. Управление проектами (проектный менеджмент) : учебное пособие / Г.А. Поташева. – Москва : ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2020. – 224 с. <http://znanium.com/catalog/document/?pid=1055100&id=346976>
5. Тихомирова, О. Г. Управление проектами: практикум : учебное пособие / О.Г. Тихомирова – Москва : ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2021. – 273 с. <http://znanium.com/catalog/document/?pid=1221080&id=368734>

Таблица 5

Электронные ресурсы

№ п/п	Ссылка на информационный ресурс	Наименование ресурса в электронной форме	Доступность
1	http://diss.rsl.ru	Электронная библиотека диссертаций РГБ	Авторизованный доступ
2	http://elibrary.ru	Научная электронная библиотека elibrary.ru	Авторизованный доступ
3	http://nglib.ru	ЭБ «Нефть и газ»	Авторизованный доступ
4		Гарант	Локальная сеть
5		Консультант+	Локальная сеть

7. Материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля)

- а) перечень основного материально-технического обеспечения (ТСО и компьютерная техника, оборудование, приборы и т.п.)
 - ноутбук, подключенный к проектору;
 - стулья по количеству участников;
 - столы, которые возможно переставлять на усмотрение тренера (не менее 5 шт.);
 - флипчарты – 2 шт., маркеры, бумага для флипчарта;
 - белая бумага А 4 – 1 пачка; ножницы – 5 шт.; клей – 5 шт.; стикеры – не менее 6 пачек.
- б) требования к аудитории (для очной части занятий: количество посадочных мест в помещении и пр.)
 - аудитория с учебными местами по количеству обучающихся в группе, удовлетворяющая санитарно-гигиеническим требованиям, правилам пожарной безопасности и охраны здоровья обучающихся.

Самостоятельная работа студента организована на платформе дистанционного обучения [https:// itport.ugrasu.ru](https://itport.ugrasu.ru), доступ к которой обучающийся получает на момент зачисления на программу переподготовки.

На платформе размещены все материалы курса: презентации и задания к лекциям, кейсы и управленческие задачи к практикам, материалы для самостоятельной работы, дополнительные материалы. Дистанционные технологии реализации программы переподготовки требуют наличие у слушателя доступ к компьютеру, наличие гарнитуры и интернета для участия в образовательном процессе

Таблица 6

Название оборудования	Лекции*	Практические и/или семинарские занятия***	Самостоятельная работа
Медиалекторий	-	-	1-8

8. Оценка качества освоения программы

Оценка качества освоения слушателями дополнительной профессиональной программы включает текущую, промежуточную аттестацию.

8.1. Фонды оценочных средств для проведения текущей и промежуточной аттестации

Для проведения текущей и промежуточной аттестации в рабочей программе и учебно-методическом комплексе программы переподготовки предусмотрены: кейсы, управленческие задачи, тест и другие оценочные средства. Данная программа завершает переподготовку, поэтому в ней запланирована итоговая аттестация в формате защиты Кайдзен-проекта.

8.2. Промежуточная аттестация

Примерные тестовые задания к зачету (не более 10)

- Что является признаком проекта?
 - наличие оперативных задач управления
 - несоответствие стратегическим целям
 - наличие посредственных результатов
 - четко очерченные сроки, затраты и результаты
- По уровню Кайдзен-проекты бывают
 - малые и средние
 - малые и крупные
 - с низкой и высокой эффективностью
- Управление Кайдзен-проектом – управление процессом его:
 - планирования
 - реализации
 - разработки
- Национальные стандарты в области проектного менеджмента в России называются
 - ГОСТ
 - PMBOK;
 - HERMES
- Организационный подход к управлению проектами выделяет 3 важных объекта постоянного внимания руководителя проектной группы:
 - время, творчество команды, результат
 - время, бюджет, качество работ
 - время, компетентность команды, наличие ресурсов
- Назовите составляющие организационной структуры проекта
 - структура разбиения работ, структура системы отчетности
 - функции участников проекта, цели, результат
 - контроль, результат, отчет
- Руководители проектов управляют:

- а) командой с целью достижения целей
 - б) персоналом, осуществляют общее видение и руководство
 - в) координируют работу подотчетного и неподотчетного им персонала
8. *Команда проекта – это*
- а) группа людей, объединенных в команду по интересам
 - б) персонал, объединенный на время для решения конкретной задачи
 - в) группа сотрудников, непосредственно работающих над осуществлением проекта
9. *Основной российский конкурс, на котором предприятия и организации представляют лучшие практики по реализации Кайдзен-проектов – это...*
- а) проектный взлет
 - б) кубок Гастева
 - в) проектный Олимп
10. *По окончанию работ по проекту необходимо подготовить*
- а) паспорт проекта
 - б) итоговый отчет
 - в) провести широкую PR-кампанию и ничего не оформлять

10. РАЗРАБОТЧИКИ ПРОГРАММЫ

Аладко Олеся Ивановна, канд. пед. наук, доцент Института академического дизайна, ФГОУ ВО «Югорский государственный университет»

Образовательный процесс обеспечен достаточной материально-технической базой для проведения всех видов дисциплинарной и междисциплинарной подготовки, практической работы обучающихся, предусмотренных учебным планом, и соответствующей действующим санитарным правилам и нормам.

6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины (модуля)

Основная литература

1. Зуб, А. Т. Управление стратегическими изменениями в организациях : учебник / А.Т. Зуб. – 1. – Москва : Издательский Дом "ФОРУМ", 2019. – 384 с. – URL: <http://znanium.com/catalog/document/?pid=986901&id=367315>
2. Резник, С. Д. Управление изменениями в современных компаниях : монография / С.Д. Резник. – 1. – Москва : ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2020. – 263 с. – URL: <http://znanium.com/catalog/document/?pid=1065610&id=349585>
3. Резник, С. Д. Управление изменениями. Практикум: деловые игры, тесты, конкретные ситуации : учебное пособие / С.Д. Резник. – 3, стереотип. – Москва : ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2020. – 210 с. – URL: <http://znanium.com/catalog/document/?pid=1066451&id=350396>
4. Спивак, В. А. Управление изменениями : Учебник для вузов / В. А. Спивак. – Электрон. дан. col. – Москва : Юрайт, 2021. – 357 с. – URL: <https://urait.ru/bcode/468828>
5. Коротков, Э. М. Управление изменениями : Учебник и практикум для вузов / Э. М. Коротков, М. Б. Жернакова, Т. Ю. Кротенко. – Электрон. дан.col. – Москва : Юрайт, 2021. – 278 с. – URL: <https://urait.ru/bcode/469068>
6. Стратегический менеджмент : учебник / Н. А. Казакова, А. В. Александрова, С. А. Курашова, Н. Н. Кондрашева ; под ред. проф. Н. А. Казаковой. – Москва : ИНФРА-М, 2020. – 320 с. – Текст : электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1059310>
7. Хотяшева, О. М. Инновационный менеджмент : учебник и практикум для вузов / О. М. Хотяшева, М. А. Слесарев. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 326 с. – Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/450087>

Таблица 5

Электронные ресурсы

№ п/п	Ссылка на информационный ресурс	Наименование ресурса в электронной форме	Доступность
1	http://diss.rsl.ru	Электронная библиотека диссертаций РГБ	Авторизованный доступ
2	http://elibrary.ru	Научная электронная библиотека elibrary.ru	Авторизованный доступ
3	http://nglib.ru	ЭБ «Нефть и газ»	Авторизованный доступ
4		Гарант	Локальная сеть
5		Консультант+	Локальная сеть

7. Материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля)

- а) перечень основного материально-технического обеспечения (ТСО и компьютерная техника, оборудование, приборы и т.п.)
- ноутбук, подключенный к проектору;

Образовательный процесс обеспечен достаточной материально-технической базой для проведения всех видов дисциплинарной и междисциплинарной подготовки, практической работы обучающихся, предусмотренных учебным планом, и соответствующей действующим санитарным правилам и нормам.

6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины (модуля)

Основная литература

1. Зуб, А. Т. Управление стратегическими изменениями в организациях : учебник / А.Т. Зуб. – 1. – Москва : Издательский Дом "ФОРУМ", 2019. – 384 с. – URL: <http://znanium.com/catalog/document/?pid=986901&id=367315>
2. Резник, С. Д. Управление изменениями в современных компаниях : монография / С.Д. Резник. – 1. – Москва : ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2020. – 263 с. – URL: <http://znanium.com/catalog/document/?pid=1065610&id=349585>
3. Резник, С. Д. Управление изменениями. Практикум: деловые игры, тесты, конкретные ситуации : учебное пособие / С.Д. Резник. – 3, стереотип. – Москва : ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2020. – 210 с. – URL: <http://znanium.com/catalog/document/?pid=1066451&id=350396>
4. Спивак, В. А. Управление изменениями : Учебник для вузов / В. А. Спивак. – Электрон. дан. col. – Москва : Юрайт, 2021. – 357 с. – URL: <https://urait.ru/bcode/468828>
5. Коротков, Э. М. Управление изменениями : Учебник и практикум для вузов / Э. М. Коротков, М. Б. Жернакова, Т. Ю. Кротенко. – Электрон. дан.col. – Москва : Юрайт, 2021. – 278 с. – URL: <https://urait.ru/bcode/469068>
6. Стратегический менеджмент : учебник / Н. А. Казакова, А. В. Александрова, С. А. Курашова, Н. Н. Кондрашева ; под ред. проф. Н. А. Казаковой. – Москва : ИНФРА-М, 2020. – 320 с. – Текст : электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1059310>
7. Хотяшева, О. М. Инновационный менеджмент : учебник и практикум для вузов / О. М. Хотяшева, М. А. Слесарев. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 326 с. – Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/450087>

Таблица 5

Электронные ресурсы

№ п/п	Ссылка на информационный ресурс	Наименование ресурса в электронной форме	Доступность
1	http://diss.rsl.ru	Электронная библиотека диссертаций РГБ	Авторизованный доступ
2	http://elibrary.ru	Научная электронная библиотека elibrary.ru	Авторизованный доступ
3	http://nglib.ru	ЭБ «Нефть и газ»	Авторизованный доступ
4		Гарант	Локальная сеть
5		Консультант+	Локальная сеть

7. Материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля)

- а) перечень основного материально-технического обеспечения (ТСО и компьютерная техника, оборудование, приборы и т.п.)
- ноутбук, подключенный к проектору;