

**Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

**ИНСТИТУТ ОТРАСЛЕВОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

**Факультет инженерного менеджмента**

**Кафедра теории и систем отраслевого управления**

УТВЕРЖДЕНА  
кафедрой теории и систем  
отраслевого управления  
Протокол от «28» августа 2017 г.  
№ 1

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**Б1.В.ДВ.04.01 РАЗВИТИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА В  
БЕРЕЖЛИВОМ ПРОИЗВОДСТВЕ**

направление подготовки  
**38.04.02 Менеджмент**

направленность (профиль):  
**«Управление производственными системами»**

квалификация (степень) выпускника  
**магистр**

форма обучения  
**очная**

Год набора - 2018

Москва, 2017 г.

Автор–составитель:

старший преподаватель кафедры теории и систем отраслевого управления Бородулин А.Л.

Заведующий кафедрой теории и систем отраслевого управления к.э.н., доцент  
Серебренников С.С.

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>1. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ.....</b>	<b>4</b>
<b>2. ОБЪЕМ И МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ .....</b>	<b>5</b>
<b>3. СОДЕРЖАНИЕ И СТРУКТУРА ДИСЦИПЛИНЫ .....</b>	<b>5</b>
<b>4. МАТЕРИАЛЫ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ ОБУЧАЮЩИХСЯ И ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ .....</b>	<b>7</b>
4.1. ТЕКУЩИЙ КОНТРОЛЬ УСПЕВАЕМОСТИ .....	7
4.1.1. <i>Формы текущего контроля успеваемости.....</i>	7
4.1.2. <i>Материалы текущего контроля успеваемости.....</i>	7
4.2. ПРОМЕЖУТОЧНАЯ АТТЕСТАЦИЯ .....	9
4.2.1. <i>Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы. Показатели и критерии оценивания компетенций с учетом этапа их формирования.....</i>	9
4.2.2. <i>Форма и средства проведения промежуточной аттестации.....</i>	9
4.2.3. <i>Типовые оценочные средства .....</i>	9
4.3. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ.....	10
<b>5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ.....</b>	<b>11</b>
<b>6. УЧЕБНАЯ ЛИТЕРАТУРА И РЕСУРСЫ ИНФОРМАЦИОННО-ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОЙ СЕТИ "ИНТЕРНЕТ", УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ .....</b>	<b>16</b>
6.1. ОСНОВНАЯ ЛИТЕРАТУРА .....	16
6.2. ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ЛИТЕРАТУРА.....	16
6.3. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ.....	16
6.4. НОРМАТИВНЫЕ ПРАВОВЫЕ ДОКУМЕНТЫ .....	16
6.5. ИНТЕРНЕТ-РЕСУРСЫ .....	16
<b>7. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКАЯ БАЗА, ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ, ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ И ИНФОРМАЦИОННЫЕ СПРАВОЧНЫЕ СИСТЕМЫ.....</b>	<b>18</b>

**1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы**

1.1. Дисциплина Б1.В.ДВ.04.01 «Развитие человеческого капитала в бережливом производстве» обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом этапа:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ДПК-1	Способность анализировать экономические, правовые и социальные условия осуществления производственной деятельности с целью подготовки сбалансированных управленческих решений	ДПК-1.3	Способность анализировать социальные условия осуществления производственной деятельности

1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

Обобщенные трудовые функции и трудовые функции	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
<b>Профессиональный стандарт:</b> Специалист по стратегическому и тактическому планированию и организации производства <b>Обобщенная трудовая функция</b> В. Стратегическое управление процессами планирования и организации производства на уровне промышленной организации <b>Трудовая функция:</b> В/02.7 Стратегическое управление процессами организационной и технологической модернизации производства	ДПК-1.3	<u>на уровне знаний:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>роли, функции и задачи менеджера в современной организации</li> <li>взаимосвязь основных понятий и категорий менеджмента организации</li> <li>методами реализации основных управленческих функций (принятие решений, организация, мотивирование и контроль)</li> <li>принципы целеполагания, виды и методы организационного планирования</li> <li>принципы развития и закономерности функционирования организации</li> </ul>
		<u>на уровне умений:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>формирует производственные программы</li> <li>оценивает эффективность функционирования производства</li> <li>осуществляет оперативное управление производством</li> <li>определяет необходимые ресурсы и формирует бюджет организации, проекта или процесса</li> </ul>
		<u>на уровне навыков:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>ставит цели и формулирует задачи, связанные с реализацией профессиональных функций</li> </ul>

## 2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

### Место дисциплины

Дисциплина Б1.В.ДВ.04.01 «Развитие человеческого капитала в бережливом производстве» относится к дисциплинам по выбору вариативной части образовательной программы подготовки магистров по направлению 38.04.02 «Менеджмент» направленности «Управление производственными системами» и изучается во 3 семестре.

### Объем дисциплины

Трудоемкость дисциплины оценивается в 2 ЗЕТ (72 академических часа/ 54 астрономических часа). На контактную работу с преподавателем в форме лекционных занятий отводится 8 академических часов (6 астрономических часов), в форме практических занятий – 16 академических часов (12 астрономических часов). На самостоятельную работу обучающихся отводится академических 48 часов (36 астрономических часов).

## 3. Содержание и структура дисциплины

№	Наименование тем и/или разделов	Объем дисциплины, ак.час/астр.час						Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
		всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	К С Р		
Тема 1	Роль человеческого капитала в бережливом производстве. Безопасный и экологичный труд	12/ 9	2/ 1,5		2/ 1,5		8/ 6	О, ТЗ
Тема 2	Формирование среды взаимного доверия и уважения	10/ 7,5			2/ 1,5		8/ 6	ТЗ
Тема 3	Инструменты выявления и решения проблем	12/ 9	4/ 3		2/ 1,5		6/ 4,5	ТЗ
Тема 4	Развертывание корпоративной политики (хосин канри)	12/ 9	4/ 3		2/ 1,5		6/ 4,5	Д
Тема 5	Непрерывное совершенствование	16/ 12			4/ 3		12/ 9	ТЗ
Тема 6	Лидерство и командная работа	10/ 7,5			2/ 1,5		8/ 6	Э
Промежуточная аттестация			ЗаО					
Всего:		72/ 54	10/ 7,5		14/ 10,5		48/ 36	

Условные обозначения: доклад(Д), опрос(О), творческое задание(ТЗ), эссе (Э), зачет с оценкой (ЗаО).

### Содержание дисциплины

#### Тема 1. Роль человеческого капитала в бережливом производстве. Безопасный и экологичный труд

Понятие человеческого капитала. От кадровой политики к управлению талантами. Опыт развития персонала в Toyota Production System. Синергия процессов, людей и инструментов Лин-менеджмента.

Безопасный труд, как базовая потребность сотрудника. Поддержание общего эффективного и трудоспособного уровня персонала. Расширенные социальные

обязательства. Визуализация безопасности основных и вспомогательных производственных процессов.

## **Тема 2. Формирование среды взаимного доверия и уважения**

Доверие и ценность для клиента, поток создания ценности. Доверие и этика производственных отношений. Источники доверия и модели обмена информацией. Факторы, воздействующие на формирование доверительных отношений. Индикаторы доверия и уважения в компании. Деструктивные элементы производственных отношений.

## **Тема 3. Инструменты выявления и решения проблем**

Изменения, как фактор появления проблем. Циклический инструментарий: циклы Шухарта - Деминга (PDCA, SDCA и др.). Методология "6 сигм" и цикл DMAIC. Методология 8D, цикл решения проблем. Диаграммный инструментарий: диаграммы сродства, Исикавы, Парето, метод "5 Почему". Метод психологической активации (штурм-прорыв). Четыре дилеммы в решении проблем. Отчет в формате А3. Формирование культуры выявления и решения проблем.

## **Тема 4. Развертывание корпоративной политики (хосин канри)**

Три подхода к определению целей и путей их достижения. Пять принципов процесса развертывания. Последовательность развертывания. Формирование миссии и видения компании. Необходимость взаимоувязки целей сотрудников и миссии компании. Формирование матрицы целей. Использование X-матриц для развертывания корпоративной политики.

## **Тема 5. Непрерывное совершенствование**

Философия кайдзен в современном производстве. S-диаграмма. Культура непрерывного совершенствования. Подходы к организации процесса подачи предложений по улучшениям. Предложения и рационализаторская деятельность на инструментальной стадии. Оформление системы подачи предложений и рационализаторская деятельность на стадии реализации. Мотивация участников. Оценка экономического эффекта. Индикаторы непрерывного совершенствования.

## **Тема 6. Лидерство и командная работа**

Лидерство и менеджмент, модели лидерства по Адизесу. Командная работа и улучшение процессов. Вариации командообразования (геометрический тест Деллингера и пр.), цикл PDCA в командообразовании. Способы оценки коллективной работы.

#### 4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине

##### 4.1. Текущий контроль успеваемости

##### 4.1.1. Формы текущего контроля успеваемости

В ходе реализации дисциплины Б1.В.ДВ.04.01 «Развитие человеческого капитала в бережливом производстве» текущий контроль успеваемости проводится в устной и письменной формах. Используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

№	Наименование тем и/или разделов	Методы текущего контроля успеваемости
Тема 1	Роль человеческого капитала в бережливом производстве. Безопасный и экологичный труд.	О, ТЗ
Тема 2	Формирование среды взаимного доверия и уважения	ТЗ
Тема 3	Инструменты выявления и решения проблем	ТЗ
Тема 4	Развертывание корпоративной политики (хосин канри)	Д
Тема 5	Непрерывное совершенствование	ТЗ
Тема 6	Лидерство и командная работа	Э

Условные обозначения: доклад(Д), опрос(О), творческое задание(ТЗ), эссе (Э), зачет с оценкой (ЗаО).

##### 4.1.2. Материалы текущего контроля успеваемости

##### Типовые вопросы к устному опросу по теме 1

1. Значимость формулы: Лин = совершенствование технических систем + совершенствование социальных систем.
2. "Вытягивание" операционной эффективности за счет вовлечения персонала.
3. Самовоспроизводящаяся производственная культура Toyota.
4. Пять уровней и индикаторов развития сотрудников.

##### Типовое творческое задание по теме 1

Творческое задание "Культура безопасного труда"

1. Выберите производственную компанию из числа предложенных преподавателем.
2. Применительно к данной компании опишите проблемы безопасного труда относительно к 2-3 производственным зонам.
3. Составьте карту рисков 2-3 рабочих мест по согласованию с преподавателем.
4. Составьте карту рисков собственного рабочего места.

##### Типовое творческое задание по теме 2

Творческое задание «Индикаторы доверия»

1. Выберите производственную компанию. На каком уровне зрелости находится система взаимного доверия и уважения?
2. Применительно к данной организации студенты моделируют ситуации "менеджмент vs наемные сотрудники". Цель - посредством консенсуса, используя инструменты бережливого производства, добиться лучшего понимания друг друга. Моделирование проводится по типовым ситуациям, результаты заносятся в таблицу:

Ситуация	Руководители (позиция)	Сотрудники (позиция)	Результат консенсуса
Условия труда (течет крыша, нет горячей воды в цехе и т.п.)			
Оплата труда (не устраивает размер, формат, наличие или отсутствие			

премий и бонусов)			
Социальная политика (возможность переобучения, карьерного роста и т.п.)			

3. Проследить фазы перехода от недоверия к доверию.

4. Зафиксировать шаги сторон навстречу друг другу, объяснить суть этих действий.

### **Типовое творческое задание по теме 3**

1. Группы выбирают производственную компанию под руководством преподавателя.

Данные о производственных проблемах заносятся в таблицу:

Характер проблемы/Инструмент	Диаграмма Исикавы	Метод Парето	Штурм-прорыв
Высокая текучесть кадров			
Брак при сборке изделия			
Высокая себестоимость продукции			

2. Группы используют различные инструменты по очереди.

3. Результаты фиксируются и выносятся на осуждение.

### **Типовые темы докладов по теме 4**

1. Цели компании в SMART-формате.

2. Суть циклов Шухарта - Деминга в разворачивании политики.

3. Волны разворачивания политики на трех уровнях.

4. Сопоставление методологий ССП (система Нортон и Каплана) и хосин канри.

### **Типовое творческое задание по теме 5**

1. Выбирается отраслевой профиль компании. Приветствуется использование данных из открытых источников информации. Предлагаемые профили:

- Промышленная производственная компания (машиностроение, химия - выпуск изделий с высокой добавленной стоимостью),

- Промышленная производственная компания (легпром, агропром - выпуск изделий с невысокой добавленной стоимостью),

- Промышленная сервисная компания (ремонт, дооснастка, техническое обслуживание),

- Вспомогательное производство (упаковка, хранение).

2. В зависимости от задач, решаемых компанией, студенты выстраивают систему подачи предложений по улучшениям.

3. В ходе задания происходит ротация групп.

4. Выполненные решения выносятся на обсуждение.

### **Типовые темы эссе по теме 6**

1) Лидер и босс.

2) Опыт независимых рабочих команд Toyota (кружки качества) и его применимость на отечественных предприятиях.

3) Критерии формирования эффективных команд.



## 4.2. Промежуточная аттестация

### 4.2.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы. Показатели и критерии оценивания компетенций с учетом этапа их формирования

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ДПК-1	Способность анализировать экономические, правовые и социальные условия осуществления производственной деятельности с целью подготовки сбалансированных управленческих решений	ДПК-1.3	Способность анализировать социальные условия осуществления производственной деятельности

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания
ДПК-1.3	<ul style="list-style-type: none"><li>• анализирует социально-психологический климат в организации</li><li>• рассчитывает показатели социальной стабильности, образования и квалификации кадров</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• проанализирован социально-психологический климат в организации</li><li>• без ошибок рассчитывает показатели социальной стабильности, образования и квалификации кадров</li><li>• дана профессиональная оценка уровня социальной ответственности предприятия</li><li>• определены компоненты и проведен анализ социальной среды региона</li></ul>

### 4.2.2. Форма и средства проведения промежуточной аттестации

По дисциплине Б1.В.ДВ.04.01 «Развитие человеческого капитала в бережливом производстве» учебным планом предусмотрен зачет с оценкой, который проводится в виде решения кейса. Задание в билете направлено на проверку качества освоения компетенции ДПК-1.3

### 4.2.3. Типовые оценочные средства

#### Билет 1

**Дано:**

Отрасль: жилищное строительство

Специализация: строительство многоквартирных домов

Регион: Поволжье

Характеристика производства:

Домостроительный комбинат входит в состав региональной девелоперской компании и работает на рынке жилья более десятка лет. На предприятии завершена модернизация основных производственных мощностей. Парк оборудования оснащен новейшими импортными установками. Перед компанией поставлена задача выйти в лидеры регионального домостроения с упором на качество продукции и высокие показатели производительности.

**Проблема:**

Коллектив, перед которым поставлены амбициозные задачи, отягощен «старыми производственными привычками», застыл в старой производственной культуре. Существует риск не освоить в полном объеме новую технику, не успеть за требованиями рынка.

**Задача:**

Не допустить срыва задания, обеспечить соответствие человеческого капитала уровню имеющихся производственных мощностей. Фактически переход к новой производственной культуре.

**Билет 2**

**Дано:**

**Отрасль:** электротехническая промышленность

**Специализация:** производство электроустановочной аппаратуры

**Регион:** Центр

**Характеристика производства:** Предприятие является филиалом крупной международной электротехнической корпорации с многолетней историей. Образовано около 20 лет назад, оснащено по современным стандартам. Расположено вблизи мегаполиса, имеет в составе около сотни сотрудников. Предприятие неукоснительно следует стандартам, установленным головным офисом (в т.ч. и стандартами производственной системы). Положение на рынке – устойчивое, заказы поступают регулярно, год от года на одном и том же уровне.

**Проблема:** Менеджмент предприятия осознает, что движение по накатанным рельсам может оказаться губительным в случае турбулентности рынка. Есть риск того, что оно не сможет адекватно отреагировать на изменение спроса.

**Задача:**

Определиться с рыночным позиционированием: оставить все, как есть или наметить новые задачи. Для второго варианта попробовать найти новые рыночные ниши и произвести переналадку оборудования под новые задачи.

**4.3. Методические материалы**

Промежуточная аттестация по дисциплине Б1.В.ДВ.04.01 «Развитие человеческого капитала в бережливом производстве» учебным планом предусмотрен зачет, который проводится в виде решения кейсов.

**Шкала оценивания для зачета:**

Оценка	Требования к знаниям
«зачтено»	Оценка «зачтено» выставляется, если студентом <ul style="list-style-type: none"><li>• проанализирован социально-психологический климат в организации</li><li>• без ошибок рассчитывает показатели социальной стабильности, образования и квалификации кадров</li><li>• дана профессиональная оценка уровня социальной ответственности предприятия</li><li>• определены компоненты и проведен анализ социальной среды региона</li></ul>
«не зачтено»	Оценка «не зачтено» выставляется студенту, если студентом задание выполнено не в полном объеме и в ненадлежащем качестве

## **5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины**

Процесс обучения по дисциплине Б1.В.ДВ.04.01 «Развитие человеческого капитала в бережливом производстве» включает следующие основные виды занятий:

- лекции;
- практические занятия;
- самостоятельная работа.

На лекциях студенты изучают основные теоретические концепции развития человеческого капитала, особенности управления организацией в рамках ценностно-ориентированного подхода, знакомятся с наиболее известными работами ученых и существующими практическими разработками в данной области, закрепляя полученные знания на практических занятиях. С целью обеспечения успешного обучения студенту необходимо готовиться к каждой лекции, т.к. она является важнейшей формой организации учебного процесса, поскольку знакомит с новым учебным материалом, разъясняет учебные элементы, трудные для понимания, систематизирует учебный материал, ориентирует в учебном процессе.

Подготовку к лекции рекомендуется проводить по следующему плану:

1. внимательно прочитайте материал предыдущей лекции;
2. узнайте тему предстоящей лекции (по тематическому плану, по информации лектора);
3. ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям;
4. постарайтесь уяснить место изучаемой темы в своей профессиональной подготовке;
5. запишите возможные вопросы, которые вы зададите лектору на лекции

Практические занятия предполагают выполнение различного вида работ: разбор типовых ситуаций, решение аналитических задач, выполнение тестов.

Подготовку к практическому занятию рекомендуется проводить по следующему плану:

1. внимательно прочитайте материал лекций относящихся к данному семинарскому занятию, ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям;
2. выпишите основные термины;
3. ответьте на контрольные вопросы по семинарским занятиям, готовьтесь дать развернутый ответ на каждый из вопросов;
4. уясните, какие учебные элементы остались для вас неясными и постарайтесь получить на них ответ заранее (до семинарского занятия) во время текущих консультаций преподавателя;
5. готовиться можно индивидуально, парами или в составе малой группы, последние являются эффективными формами работы;

Получение углубленных знаний по изучаемой дисциплине достигается за счет дополнения часов аудиторной нагрузки самостоятельной работой студентов, которая выражается в анализе дополнительной литературы по учебной дисциплине и подготовке реферативных материалов по отдельным темам учебной программы. При изучении дисциплины предусматривается обеспечение гармоничной взаимосвязи между аудиторной и самостоятельной работой студентов, для чего в рамках курса предлагается набор активных и интерактивных методов занятий в развитие сюжетов, рассмотренных в рамках лекций и практических занятий.

### **Методические указания по теме 1**

При подготовке к занятиям по теме «Роль человеческого капитала в бережливом производстве. Безопасный и экологичный труд» студенту необходимо обратиться к книге А.М. Афолина «Развитие человеческого потенциала и человеческого капитала: теоретические и практические аспекты» (основная литература, источник 1).

Контроль самостоятельной работы проводится форме индивидуального консультирования в целях дополнительного разъяснения обучающимся вопросов, связанных с безопасным трудом и трудоспособным уровнем персонала.

Текущий контроль по теме «Роль человеческого капитала в бережливом производстве. Безопасный и экологичный труд» проводится в форме устного опроса и творческого задания.

Первая выбранная форма контроля способствует формированию навыка краткого и систематического устного изложения изученного материала. При оценке ответов в рамках в первую очередь учитывается уровень теоретической подготовки студента (владение категориальным аппаратом).

#### Шкала оценивания для устного опроса

Оценка	Требования к знаниям
«зачтено»	Оценка «зачтено» выставляется, если студентом: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. продемонстрировано отличное знание изученного материала и владение категориальным аппаратом</li> <li>2. дан правильный ответ на вопрос с использованием профессиональной лексики и терминологии</li> </ol>
«не зачтено»	Оценка «не зачтено» выставляется студенту, если студентом содержание темы раскрыто фрагментарно и имеются существенные пробелы в знаниях категориального аппарата

Второй формой текущего контроля успеваемости по теме «Роль человеческого капитала в бережливом производстве. Безопасный и экологичный труд» является творческое задание. Задание выполняется студентами в группах по 3-4 человека. Задание выполняется в аудитории при методологической поддержке преподавателя. На выполнение задания студентам отводится 90 минут.

#### Шкала оценивания для творческого задания

Оценка	Требования к знаниям
«зачтено»	Оценка «зачтено» выставляется, если студентом: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. выявлены и описаны риски рабочих мест на выбранном и на собственном предприятии.</li> <li>2. проанализированы и предложены решения по исправлению ситуации.</li> </ol>
«не зачтено»	Оценка «не зачтено» выставляется студенту, если студентом: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. не выявлены и не описаны риски рабочих мест на выбранном и собственном предприятии.</li> <li>2. отсутствуют решения по исправлению ситуации.</li> </ol>

#### Методические указания по теме 2

При подготовке к занятиям по теме «Формирование атмосферы взаимного доверия и уважения» студенту необходимо обратиться к книге А.М. Афолина «Развитие человеческого потенциала и человеческого капитала: теоретические и практические аспекты» (основная литература, источник 1).

Контроль самостоятельной работы проводится в форме индивидуального консультирования в целях дополнительного разъяснения обучающимся вопросов, связанных с источниками доверия и моделью обмена информацией.

Текущий контроль по теме «Формирование атмосферы взаимного доверия и уважения» проводится в форме творческого задания. Задание выполняется студентами в группах по 3-4 человека под наблюдением преподавателя. На выполнение задания студентам отводится 90 минут.

#### Шкала оценивания для творческого задания

Оценка	Требования к знаниям
«зачтено»	Оценка «зачтено» выставляется, если студентом:

	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. выявлены и описаны проблемы организации, связанные с недоверием между различными социально-производственными группами</li> <li>2. Обозначены шаги по установлению доверительных отношений.</li> </ol>
«не зачтено»	<p>Оценка «не зачтено» выставляется студенту, если студентом:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. не выявлены и не описаны проблемы организации, связанные с недоверием на различных командных этажах компании.</li> <li>2. Отсутствуют решения по установлению доверительных отношений.</li> </ol>

### Методические указания по теме 3

При подготовке к занятиям по теме «Инструменты выявления и решения проблем» студенту необходимо обратиться к книге М.К. Беляева «Управление персоналом на предприятии. Социально-психологические проблемы» (основная литература, источник 2).

Контроль самостоятельной работы проводится в форме индивидуального консультирования в целях дополнительного разъяснения обучающимся вопросов, связанных с методологией "6 сигм" и циклом DMAIC.

Текущий контроль по теме «Инструменты выявления и решения проблем» осуществляется в форме проверки результатов выполнения творческого задания. Задание выполняется в аудитории при методологической поддержке преподавателя. Задание выполняется студентами в группах по 3-4 человека под наблюдением преподавателя. На выполнение задания студентам отводится 60 минут.

#### Шкала оценивания для творческого задания

Оценка	Требования к знаниям
«зачтено»	<p>Оценка «зачтено» выставляется, если студентом:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Использованы все предложенные инструменты выявления и решения проблем.</li> <li>2. Достигнут результат в не менее чем 75% использованных инструментов.</li> </ol>
«не зачтено»	<p>Оценка «не зачтено» выставляется студенту, если студентом:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Не продемонстрировано умение пользоваться инструментами выявления и решения проблем.</li> <li>2. Показанный результат не превосходит 75% объема использованных инструментов.</li> </ol>

### Методические указания по теме 4

При подготовке к занятиям по теме «Развертывание корпоративной политики» студенту необходимо обратиться к книге М.К. Беляева «Управление персоналом на предприятии. Социально-психологические проблемы» (основная литература, источник 2).

Контроль самостоятельной работы проводится в форме индивидуального консультирования в целях дополнительного разъяснения обучающимся вопросов, связанных с формированием матрицы целей.

Текущий контроль по теме «Развертывание корпоративной политики» проводится в форме докладов. Выбранная форма контроля способствует формированию навыка краткого и систематичного устного или письменного изложения изученного материала. При оценке в первую очередь учитывается уровень владения инструментарием бережливого производства.

#### Шкала для оценивания доклада

Оценка	Требования к знаниям
--------	----------------------

«зачтено»	Оценка «зачтено» выставляется, если студентом: 1. подготовлен доклад, который содержит полную, понятную информацию по заданной теме 2. продемонстрировано свободное владение содержанием, ясно и грамотно изложен материал 3. свободно и корректно даны ответы на вопросы и замечания аудитории
«не зачтено»	Оценка «не зачтено» выставляется студенту, если студентом: 1. подготовлен доклад, который содержит неполную или неактуальную информацию по заданной теме 2. не продемонстрировано свободное владение содержанием, ясно и грамотно изложен материал 3. некорректно даны ответы на вопросы и замечания аудитории

### Методические указания по теме 5

При подготовке к занятиям по теме «Непрерывное совершенствование» студенту необходимо обратиться к книге М.К. Беляева «Управление персоналом на предприятии. Социально-психологические проблемы» (основная литература, источник 2).

Контроль самостоятельной работы проводится в форме индивидуального консультирования в целях дополнительного разъяснения обучающимся вопросов, связанных с особенностями философии кайдзен в современном производстве.

Текущий контроль по теме «Непрерывное совершенствование» осуществляется в форме проверки результатов выполнения творческого задания. Задание выполняется в аудитории при методологической поддержке преподавателя. На выполнение задания студентам отводится 60 минут.

#### Шкала оценивания для творческого задания

Оценка	Требования к знаниям
«зачтено»	Оценка «зачтено» выставляется, если студентом: 1. Сформирована система подачи предложений в не менее 50% вариантов.
«не зачтено»	Оценка «не зачтено» выставляется студенту, если студентом: 1. Не сформирована система подачи предложений в более половины рассмотренных случаев.

### Методические указания по теме 6

При подготовке к занятиям по теме «Непрерывное совершенствование» студенту необходимо обратиться к книге Владимирова В.Н. «Исследование параметрической надежности и резервирование производственного персонала предприятий» (основная литература, источник 3).

Контроль самостоятельной работы проводится в форме индивидуального консультирования в целях дополнительного разъяснения обучающимся вопросов, связанных с особенностями вариации командообразования и способами оценки коллективной работы.

Текущий контроль по теме "Лидерство и командная работа" выполняется в форме эссе. Эта форма контроля способствует формированию навыка критического осмысления пройденного материала, сопоставления различных подходов и норм, анализа и предложений по улучшению ситуации. При оценке ответов в рамках в первую очередь учитывается уровень самостоятельного мышления студента.

#### Шкала оценивания эссе

Оценка	Требования к знаниям
«зачтено»	Оценка «зачтено» выставляется, если студентом: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. четко высказана собственная позиция на данный вопрос</li> <li>2. приведены доводы, четко связанные друг с другом и расположенные в логическом порядке</li> <li>3. использованы исследования других людей для поддержания доказательства и усиления аргументации</li> <li>4. сделана обоснованная оценка взглядов других людей, особенно противоречащих его собственным</li> </ol>
«не зачтено»	Оценка «не зачтено» выставляется студенту, если студентом <ol style="list-style-type: none"> <li>1. не высказано собственная позиция на данный вопрос</li> <li>2. приведены доводы, четко не связанные друг с другом</li> <li>3. не использованы исследования других людей для поддержания доказательства и усиления аргументации</li> <li>4. не сделана обоснованная оценка взглядов других людей, особенно противоречащих его собственным</li> </ol>

### **Подготовка к промежуточной аттестации:**

На первом занятии преподаватель информирует обучающихся о применяемой системе текущего контроля успеваемости и форме промежуточной аттестации.

Во время последующих аудиторных занятий – доводит до студентов информацию о результатах текущего контроля успеваемости.

К промежуточной аттестации необходимо готовится целенаправленно, регулярно, систематически и с первых дней обучения по данной дисциплине. Попытки освоить дисциплину в период зачётно-экзаменационной сессии, как правило, показывают не удовлетворительные результаты. В самом начале изучения учебной дисциплины познакомьтесь со следующей учебно-методической документацией:

- программой дисциплины;
- перечнем знаний и умений, которыми студент должен владеть;
- тематическими планами лекций, семинарских занятий;
- контрольными мероприятиями;
- учебником, учебными пособиями по дисциплине, а также
- электронными ресурсами;
- перечнем вопросов к экзамену

После этого у вас должно сформироваться четкое представление об объеме и характере получаемых знаний и умений по дисциплине. Систематическое выполнение учебной работы на лекциях и практических занятиях позволит успешно освоить дисциплину и создать хорошую базу для сдачи экзамена.

## **6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине**

### **6.1. Основная литература**

1. Развитие человеческого потенциала и человеческого капитала: теоретические и практические аспекты [Электронный ресурс] : монография / А.М. Афонин [и др.]. — Электрон. текстовые данные. — М. : Московский гуманитарный университет, 2014. — 180 с. — 978-5-906768-08-7. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/39701.html>
2. Управление персоналом на предприятии. Социально-психологические проблемы [Электронный ресурс] : тренинг персонала. Учебное пособие / М.К. Беляев [и др.]. — Электрон. текстовые данные. — Волгоград: Волгоградский государственный архитектурно-строительный университет, 2014. — 212 с. — 978-5-98276-643-4. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/26239.html>
3. Владимиров В.Н. Исследование параметрической надежности и резервирование производственного персонала предприятий [Электронный ресурс] / В.Н. Владимиров, Л.Ф. Магеря, В.В. Бадалов. — Электрон. текстовые данные. — СПб. : Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, 2010. — 81 с. — 978-5-7422-2763-2. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/43949.html>

### **6.2. Дополнительная литература**

1. Дж. Лайкер, Д. Майер. Дао Toyota. 14 принципов менеджмента ведущей компании мира. М. Альпина Паблишер. 2013. ISBN: 5-9614-0124-3 .
2. Т. Демарко, Т. Листон. Человеческий фактор. Успешные проекты и команды. М.Символ-Плюс. 2011. ISBN: 978-5-93286-217-9.
3. С.В. Иванова. Развитие потенциала сотрудников. М. Альпина Паблишер. 2017. ISBN: 978-5-9614-5969-2

### **6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы**

1. А.В. Баранов, Р.А. Нугайбеков. Развитие производственных систем. М. 2015. Питер. ISBN: 978-5-4461-0243-3.
2. Материалы электронного журнала "Вестник Лин": [www.leanforum.ru](http://www.leanforum.ru).

### **6.4. Нормативные правовые документы**

Не используется

### **6.5. Интернет-ресурсы**

1. [www.nnir.ru](http://www.nnir.ru) / - Российская национальная библиотека
2. [www.nns.ru](http://www.nns.ru) / - Национальная электронная библиотека
3. [www.rsi.ru](http://www.rsi.ru) / - Российская государственная библиотека
4. [www.biznes-karta.ru](http://www.biznes-karta.ru) / - Агентство деловой информации «Бизнес-карта»
5. [www.rbs.ru](http://www.rbs.ru) / - Информационное агентство «РосБизнесКонсалтинг»
6. [www.google.com](http://www.google.com) / - Поисковая система
7. [www.rambler.ru](http://www.rambler.ru) / - Поисковая система
8. [www.yandex.ru](http://www.yandex.ru) / - Поисковая система
9. [www.busineslearning.ru](http://www.busineslearning.ru) / - Система дистанционного бизнес образования
10. <http://www.consultant.ru/> - Консультант плюс
11. <http://www.garant.ru/> - Гарант



12. [www.economist.com/](http://www.economist.com/) - журнал The Economist
13. [www.ft.com](http://www.ft.com) / - газета The Financial Times
14. [www.forbes.com/management](http://www.forbes.com/management) / - Новости бизнеса (менеджмент)
15. [www.management.about.com](http://www.management.about.com) / - Управление и лидерство
16. [www.rbc.ru](http://www.rbc.ru) / - Деловые новости
17. [www.kommersant.ru](http://www.kommersant.ru) / - газета Коммерсантъ
18. [www.vedomosti.ru](http://www.vedomosti.ru) / - газета Ведомости

## **7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы**

Специальные помещения представляют собой учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации. Помещения укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения.

Для проведения занятий лекционного типа предлагаются наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, обеспечивающие тематические иллюстрации, соответствующие рабочим учебным программам дисциплин.

Каждый обучающийся в течение всего периода обучения обеспечен индивидуальным неограниченным доступом к нескольким электронно-библиотечным системам (электронным библиотекам) и к электронной информационно-образовательной среде организации. Электронно-библиотечная система (электронная библиотека) и электронная информационно-образовательная среда обеспечивают возможность доступа обучающегося из любой точки, в которой имеется доступ к информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», как на территории организации, так и вне ее.

Академия обеспечена необходимым комплектом лицензионного программного обеспечения.

Обучающимся обеспечен доступ (удаленный доступ), в том числе в случае применения электронного обучения, дистанционных образовательных технологий, к современным профессиональным базам данных и информационным справочным системам.

Организован доступ к следующим электронным ресурсам:

- [Bloomberg](#)
- [EBSCO Publishing](#)
- [eLIBRARY.RU](#)
- [Emerging Markets Information Service](#)
- [Google Scholar \(Google Академия\)](#)
- [IMF eLibrary](#)
- [JSTOR](#)
- [New Palgrave Dictionary of Economics - Электронный словарь.](#)
- [OECD iLibrary](#)
- [Oxford Handbooks Online](#)
- [Polpred.com Обзор СМИ](#)
- [Science Direct - Журналы издательства Elsevier по экономике и эконометрике, бизнесу и финансам, социальным наукам и психологии, математике и информатике;](#)
- [SCOPUS](#)
- [Web of Science](#)
- [Wiley Online Library](#)
- [World Bank Elibrary](#)
- [Архивы научных журналов NEICON](#)
- [Интернет-сервис «Антиплагиат»](#)
- [Система Профессионального Анализа Рынков и Компаний «СПАРК»](#)
- [ЭБС Издательства "Лань"](#)
- [ЭБС Юрайт](#)
- [Электронная библиотека Издательского дома «Гребенников»](#)