МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Б1.В.ДВ.07.03
(индекс дисциплины)

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат:
0178047800049AF848E43F1EC2D4B4CC120
Владелец: Исоосков Максим Олегович
Действителен: с 10.11.2022 до 10.11.2023

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Бережливое производство в HR-проектах
(наименование дисциплины)

по направлению подготовки (специальности)
38.03.03 Управление персоналом

направленность (профиль)/специализация
Управление персоналом

Форма обучения: очно-заочная

Год набора: 2023

Общая трудоемкость: 4 ЗЕ

Распределение часов дисциплины по семестрам

Семестр	7	**Итого**
Форма контроля / **Вид занятий**	зачет	
Лекции	4	4
Лабораторные		
Практические	6	6
Руководство: курсовые работы (проекты) / РГР		
Промежуточная аттестация	0,25	0,25
Контактная работа	10,25	10,25
Самостоятельная работа	133,75	133,75
Контроль		
Итого	144	144

Рабочую программу составил(и):

доцент, к.э.н. Данилова С.Ю.

(должность, ученое звание, степень, Фамилия И.О.)

(должность, ученое звание, степень, Фамилия И.О.)

Рецензирование рабочей программы дисциплины:

☐ Отсутствует

☐ Рецензент

(должность, ученое звание, степень, Фамилия И.О.)

Рабочая программа дисциплины составлена на основании ФГОС ВО и учебного плана направления подготовки (специальности) 38.03.03 Управление персоналом

Срок действия рабочей программы дисциплины до «31» августа 2028 г.

УТВЕРЖДЕНО

На заседании института финансов, экономики и управления (протокол заседания № 1 от 31.08.2022).

1. Цель освоения дисциплины

Цель освоения дисциплины – сформировать у студентов базовые знания по предмету, способствовать изучению основных понятий, подходов к стратегии и инструментам внедрения бережливого производства на предприятии для выявления основных потерь и обеспечения ритмичного и непрерывного процессов производства

2. Место дисциплины в структуре ОПОП ВО

Дисциплины и практики, на освоении которых базируется данная дисциплина: Организация производства, Современные методы и управления качеством, планирование на предприятии, управление результативностью

Дисциплины и практики, для которых освоение данной дисциплины необходимо как предшествующее: Преддипломная практика.

3. Планируемые результаты обучения

Формируемые и контролируемые компетенции (код и наименование)	**Индикаторы достижения компетенций** (код и наименование)	**Планируемые результаты обучения**
ПК-4 Способен консультировать по вопросам привлечения персонала	ПК-4.8 Способен проводить консультации по вопросам привлечения персонала	Знать: порядок и правила по проведению консультаций для привлечения персонала
		Уметь: проводить консультирование по привлечению персонала в организации
		Владеть: навыками проведения консультирования по вопросам привлечения персонала

4. Структура и содержание дисциплины

Модуль (раздел)	Вид учебной работы	Наименование тем занятий (учебной работы)	Семестр	Объем, ч.	Баллы	Интерактив, ч.	Формы текущего контроля (наименование оценочного средства)
Модуль 1. Методы и принципы внедрения бережливого производства	Лек 1	Понятие, сущность бережливого производства в HR-проектах	7	2		-	-
	Пр	Порядок внедрения бережливое производство в HR-проекты	7		15		Расчетная работа 1
	Ср	Самостоятельная работа	7	22			
	Лек 2	Оптимизация процессов и рабочих мест	7			-	
	Пр	Процесс оптимизации рабочих мест	7		15		Расчетная работа 2
	Ср	Самостоятельная работа	7	22			
	Лек 3	Особенности внедрения инструментов бережливого производства в кадровую службу	7			-	
	Пр	Организация кадровой службы на основе инструментов бережливого производства	7		15		Расчетная работа 3
	Ср	Самостоятельная работа	7	22		-	
Модуль 2. Инструменты бережливого	Лек. 4	Кайдзен как инструмент механизма управления персоналом организации	7				

Модуль (раздел)	Вид учебной работы	Наименование тем занятий (учебной работы)	Семестр	Объем, ч.	Баллы	Интерактив, ч.	Формы текущего контроля (наименование оценочного средства)
производства	Пр	Внедрение кайдзен идей	7	2	15		Расчетная работа 4
	Ср	Самостоятельная работа	7	22			
	Лек 5	Повышение качества работы персонала «6 сигм»	7			-	
	Пр	Инструмент «6 сигм»	7	2	15		Расчетная работа 5
	Ср	Самостоятельная работа	7	22		-	
	Лек 6	Оценка производительности труда на основе внедрения инструментов бережливого производства	7	2			
	Пр	Показатели производительности труда	7	2	25		Расчетная работа 6
	Ср	Самостоятельная работа	7	23,75			
Промежуточная аттестация	ПА		7	0,25	-	-	-
			Итого:	**144**	**100**		

5. Образовательные технологии

С целью формирования компетенций у студентов в учебном процессе используется технология дистанционного обучения.

6. Методические указания по освоению дисциплины

Вид учебных занятий	Организация деятельности студента
Лекция	Написания конспекта лекций: кратко, схематично, последовательно фиксировать основные положения, выводы, формулировки, обобщения; помечать важные мысли, выделять ключевые слова, термины. Проверка терминов, понятий с помощью энциклопедий, словарей, справочников с выписыванием толкований в тетрадь. Обозначить вопросы, термины, материал, который вызывает трудности, пометить и попытаться найти ответ в рекомендуемой литературе. Если самостоятельно не удается разобраться в материале, необходимо сформулировать вопрос и задать преподавателю на консультации, на практическом занятии.
Практические занятия	Работа с конспектом лекций, подготовка ответов к контрольным вопросам, просмотр рекомендуемой литературы, работа с текстом (указать текс из источника и др.). Прослушивание аудио – и видеозаписей по заданной теме, решение, кейс-задач и др.
Подготовка к зачету	При подготовке к зачету необходимо ориентироваться на конспекты лекций, рекомендуемую литературу и др.

7. Оценочные средства

7.1. Паспорт оценочных средств

Семестр	Код контролируемой компетенции (или ее части)	Наименование оценочного средства
7	ПК-4	*Тестовые задания №1-500* *Вопросы к зачету №1-60* *Расчетные работы 1-6*

7.2. Типовые задания или иные материалы, необходимые для текущего контроля

7.2.1. Тестовые задания
(наименование оценочного средства)

Типовые примеры заданий

1. Основной осью бережливого производства, является:
⦿ ценность;
o потеря;
o затраты.

2. Бережливое производство…

⦿ Концепция менеджмента, сфокусированная на оптимизации бизнес-процессов с максимальной ориентацией на рынок и с учетом мотивации каждого работника;

o Обеспечение качественного, своевременного и количественного производства продукции в соответствии с хозяйственными договорами, сокращение производственного цикла и оптимизации затрат на производство;

o Философская концепция определяющая по новому цели производственной деятельности и считающая, что ее результатом является существенное сокращение непроизводственных расходов на содержание запасов материальных ресурсов.

3. Появление бережливого производства в:

☑ Японии;

☑ США;

☐ Китае.

4. Цели бережливого производства:

☑ Минимизация трудозатрат;

☑ Минимизация сроков создания предоставления услуги;

☑ Максимальное качество при минимальной стоимости;

☐ Максимизация трудозатрат;

☐ Максимально качество при максимальной стоимости.

5. Каждую операцию, осуществляемую для материалов и полуфабрикатов необходимо рассматривать с двух сторон:

⦿ Какую ценность создает операция для конечного потребителя и как минимизировать то, что потребляет ресурсы, но не создает ценности;

o Какую ценность создает операция для конечного потребителя и как максимизировать то, что потребляет ресурсы, но не создает ценности.

6. Как вы понимаете термин потеря

⦿ Любое действие, которое потребляет ресурсы, но не создает ценности для заказчика;

o Затраты, понесенные предприятием на изготовление несоответствующей продукции (брак);

o Неиспользованная технологическая мощность оборудования;

o Любая деятельность, потребляющая ресурсы и увеличивающая межоперационные запасы деталей.

7. К основным видам потерь бережливого производства относятся

☑ Запасы;

☑ Перепроизводство;

☑ Транспортировка;

☑ Брак;

☑ Ожидание;

☐ Оборудование требующее ремонта;

☐ Загрязнения на рабочем месте.

8. Перечислите 4 из 7 видов основных потерь:

⦿ Перепроизводство, транспортировка, ожидание, избыток запасов;

o Дефекты, материальные затраты, ожидание, излишняя обработка;

o Транспортировка, низкая производительность, избыток запасов, дефекты;

o Несбалансированные операции, избыток запасов, ожидание, нереализованный творческий потенциал.

9. Какая из перечисленных потерь самая опасная?

⦿ Перепроизводство;

o Ожидание;

o Транспортировка;

- Запасы;
- Брак;
- Излишняя обработка.

10. К потере "перепроизводство" относятся:

☑ не востребованные остатки готовой продукции на складах;
☑ изготовление лишних изделий;
☐ незавершенное производство;
☐ не востребованные инструменты и оснастки.

7.2.2. Практическое задание

Тема. Показатели производительности труда

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

Производительность труда - это показатель эффективной деятельности людей по созданию материальных благ за определенный отрезок времени.

Для характеристики уровня и динамики производительности труда используются следующие

показатели:

1. ТРУДОЕМКОСТЬ (норма времени) определяется по формуле:

Т = Q*t

Т = Ч*t*Фэф.р.

Ч - численность работников, чел.;

t - трудоемкость (норма времени) на изготовление единицы продукции, нормо-час.;

Фэф.р. - эффективный фонд времени одного работающего, час.

2. ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА определяется по формуле:

Птр. = Q/T

Птр. = T/Q

Птр. = Q/Ч

Т - трудоемкость (норма времени)на весь объем произведенной продукции, нормо-час.;

Q - количество продукции (объем производства);

Ч - численность работающих, чел.

3. ДИНАМИКА РОСТА производительности труда определяется по формуле:

ΔПтр. = [(Qфакт./ Чфакт.) : (Qплан./Чплан.)] * 100%

ΔПтр. = (Qфакт / Qплан) * 100%

ΔПтр. = (Тфакт. / Тплан.) * 100%

Qфакт.; Qплан. - объем производства продукции (услуг) фактически и по плану; Чфакт.; Чплан. - численность работающих фактически и по плану; Тфакт.; Тплан. - трудоемкость (норма времени) фактически и по плану.

4. Показатель РОСТА ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА является величиной необходимой для выполнения производственной программы. Чем выше показатель роста производительности труда, тем меньше требуется работающих. Если известна экономия рабочей силы в абсолютных числах, то процент роста производительности труда определяется по формуле:

ΔПтр. = (ΔЧ * 100%) : (Чбаз. - ΔЧ)

ΔЧ - экономия (сокращение) численности работающих; Чбаз. - чиленность работников, рассчитанная по выработке базисного (отчетного) периода.

Если известен рост производительности труда, то экономия рабочей силы определяется по формуле:

ΔЧ = [(ΔПтр. * Чбаз.* Км) : (100% + ΔПтр.)]

Км - время действия мероприятий, за счет которого получается экономия численности работающих.

Рост производительности труда в планируемом периоде по сравнению с базисным (отчетным) периодом определяется по формуле:

ΔПтр. = [100% - ((Птр.$^{баз.}$ * 100%) / Птр.^{план})]

Птр.$^{баз.}$ - производительность труда в базисном (отчетном) периоде; Птр.^{план} - производительность труда в плановом периоде.

5. Зависимость между увеличением выработки и снижением трудоемкость определяется по формуле:

a = (100% * Птр.%) : (100%+Птр.%)

ΔПтр. = (100% * a) : (100% - a)

a - процент снижения трудоемкости, определяется по формуле:

a = [1 - (t_2 / t_1)] * 100%

t_1 - трудоемкость (норма времени) до внедрения мероприятий, нормо-час. t_2 - трудоемкость (норма времени) после внедрения мероприятий, нормо-час.

Задачи для самостоятельного решения:

Задача 1. Определить среднегодовой уровень и рост производительности труда по плану, если за отчетный год выпущено 40000 штук изделий при численности работающих 1000 человек. В планируемом году предусматривается увеличение объема выпуска изделий в два раза, а численность работающих планируется увеличить до 500 человек.

Задача 2. Определить рост производительности труда и снижение трудоемкости обработки изделий, если на обработку до внедрения рационализаторского предложения приходилось 24 минуты, а после внедрения - 20 минут.

Задача 3. Численность работающих в отчетном году составила 600 человек. С 1 января (плановый период) в эксплуатацию будут введены 10 станков, которые позволят повысить производительность труда, но при этом высвобождаются 21 человек. Определить рост производительности труда в плановом периоде.

Задача 4. Определить выполнение плана по производительности труда на основании следующих данных:

Изделие	**Количество, шт.**		**Трудоемкость обработки одного изделия, нормо-час**
	План	**Отчет**	
А	12300	13100	1,2
Б	19350	21180	0,63

Задача 5. На предприятии занято 20 человек. Каждый работает 160 часов в месяц. За это время было изготовлено 128000 штук изделий. Определить годовую производительность одного рабочего.

Задача 6. Определить производительность труда в плановом и отчетном периодах и динамику роста производительности труда. Объем производства продукции в отчетном году составил 125000 рублей. В плановом году объем производства продукции - 148000 рублей. Численность работающих: в отчетном году - 325 человек, а в планируемом году численность увеличится на 30 человек.

Задача 7. Трудоемкость изготовления одного изделия составляет 1,5 нормо-час.

Эффективный годовой фонд времени одного работающего составляет 1640 часов. Определить трудоемкость работ за год и за месяц, если численность работников по категориям следующая

- основные рабочие - 50 человек
- вспомогательные рабочие - 25 человек
- руководители - 15 человек
- специалисты - 8 человек
- служащие - 2 человека

Вопросы для ответов

1. Производительность труда: понятие и сущность
2. Методы определения производительности труда
3. Натуральный метод определения производительности труда.
4. Денежный (стоимостной) метод определения производительности труда
5. Трудовой метод определения производительности труда
6. Показатели производительности труда: выработка, трудоемкость
7. Виды трудоемкости.

Критерии оценки:

«зачтено» - за правильное решение расчетной работы

«не зачтено» - за не правильное решение расчетной работы

7.3.1. Вопросы к промежуточной аттестации

Семестр 7

№ п/п	Вопросы
1	Понятие и основные цели концепции бережливого производства
2	История развития бережливого производства
3	Стратегия перехода к бережливому производству в HR – проектах
4	Этапы внедрения БП в HR-проекты
5	Виды и сущность основных потерь в HR-проектах
6	Сущность и определение бизнес-процесса
7	Этапы проведения анализа бизнес-процессов
8	Сущность процессного подхода к управлению персоналом
9	Минимизация непроизводительных потерь рабочего времени
10	Оптимизация рабочего процесса
11	Модель управления системой развития и использования персонала в условиях бережливого производства
12	Lean и agile подходы
13	Традиционный подход к внедрению бережливого производства в HR-проектах
14	Итеративный бережливый подход
15	Какие проблемы решает бережливый запуск HR-проектов
16	Что такое концепция «Шесть сигм»
17	Перспективы развития HR- проектами
18	Организованность рабочих мест
19	Логистизация процессов управления персоналом
20	Современные направления интеграции
21	Динамическая модель ритма производственного цикла заказа
22	Особенность динамического представления о ходе производства
23	Законы оптимизации производственного процесса

24	Особенности координации управления материальным потоком
25	Что такое идеальная настройка и какое смещение считается допустимым в концепции «шесть сигм»
26	Что такое качество согласно концепции «Шесть сигм»
27	Назовите основные различия между командой и группой
28	Что представляет собой модель эффективности командной работы в рамках системы бережливого производства? Назовите основные факторы, связанные с эффективностью командного труда на производстве
29	Назовите основные отличия формальных и неформальных команд
30	В чем разница между самоуправляемой и межфункциональной командами?
31	Какие факторы современной среды способствуют все более активному использованию виртуальных и глобальных команд?
32	Назовите роли членов команды. Что способствует их принятию членами команды?
33	Определите основные стадии формирования и развития команд. Назовите особенности каждой из них
34	Назовите основные направления формирования командных норм поведения
35	Перечислите основные причины конфликтов в процессе работы команды
36	Каковы способы разрешения конфликтных ситуаций между членами команды? Что определяет выбор способа разрешения конфликта?
37	Дайте характеристику преимуществ и недостатков командной работы. В каких ситуациях команды не оправдывают себя?
38	Назовите виды и способы коммуникаций при командной организации труда. В чем их особенности?
39	Каковы основные типы команд бережливых предприятий?
40	Назовите основные различия между командой и группой

7.3.2. Критерии и нормы оценки

Семестр	**Форма проведения промежуточной аттестации**	**Критерии и нормы оценки**	
7	зачет (по накопительному рейтингу)	«зачтено»	От 55 до 100 баллов
		«не зачтено»	От 0 до 54 баллов

В случае если студент не согласен с результатами накопительного рейтинга он имеет право сдать экзамен устно по вопросам к промежуточной аттестации и сформированным на их основе билетам

8. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

8.1. Обязательная литература

№ п/п	Авторы, составители	Заглавие (заголовок)	Тип (учебник, учебное пособие, учебно-методическое пособие, практикум, др.)	Год издания	Количество в научной библиотеке / Наименование ЭБС
1	Вэйдер, Майкл	Инструменты бережливого производства: Мини-руководство по внедрению методик бережливого производства		2019	http://www.iprbookshop.ru/82861.html (дата обращения: 08.06.2020)
3	Лайкер, Д. К.	Лидерство на всех уровнях бережливого производства	Практическое руководство	2018	https://znanium.com/catalog/document?id=333383 (дата обращения: 08.06.2020)

8.2. Дополнительная литература

№ п/п	Авторы, составители	Заглавие (заголовок)	Тип (учебник, учебное пособие, учебно-методическое пособие, практикум, др.)	Год издания	Количество в научной библиотеке / Наименование ЭБС
	Вейдер, М.	Как оценить бережливость вашей компании	Практическое руководство	2016	https://znanium.com/catalog/document?id=333362 (дата обращения: 08.06.2020)

8.3. Перечень профессиональных баз данных и информационных справочных систем

- Федеральный образовательный портал «Экономика. Социология. Менеджмент // [Электронный ресурс] сайт -Режим доступа: http://ecsocman.hse.ru;
- Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]: официальный сайт. – Режим доступа: http://www.gks.ru;
- Каталог учебников, оборудования, электронных ресурсов [Электронный ресурс]: сайт. - Режим доступа: http://ndce.edu.ru;
- Университетская информационная система «Россия»: ресурсы и сервисы для экономических и социальных исследований, учебных программ и государственного управления [Электронный ресурс]: сайт. – Режим доступа: http://uisrussia.msu.ru/is4/main.jsp;
- Журнал «Вопросы экономики» // [Электронный ресурс]: сайт. - Режим доступа: http://www.vopreco.ru.

8.4. Перечень программного обеспечения

№ п/п	Наименование ПО	Реквизиты договора (дата, номер, срок действия)
1	Windows	Договор № 690 от 19.05.2015г., срок действия - бессрочно
2	Office Standart	Договор № 690 от 19.05.2015г., срок действия - бессрочно; Договор № 727 от 20.07.2016г., срок действия - бессрочно
3	Mirapolis Human Capital Management	№ 42/02/22-К

8.5. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине

№ п/п	Наименование оборудованных учебных кабинетов, лабораторий, мастерских и др. объектов для проведения практических и лабораторных занятий, помещений для самостоятельной работы обучающихся (номер аудитории)	Перечень основного оборудования
1	Аудитория веб-конференций. Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа. Учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа. Учебная аудитория для курсового проектирования (выполнения курсовых работ). Учебная аудитория для проведения групповых и индивидуальных консультаций Учебная аудитория для проведения занятий текущего контроля и промежуточной аттестации. (УЛК-807).	Экран телевизионный, ширмы, прожектор на штативе. стол преподавательский, стулья преподавательские., транспарант-перетяжка, системный блок .
2	Аудитория веб-конференций. Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа. Учебная аудитория для проведения	Стол преподавательский, экран телевизионный, роутер, стойка для телевизора, веб-камера, транспарант-перетяжка, ширма, наушники,

№ п/п	Наименование оборудованных учебных кабинетов, лабораторий, мастерских и др. объектов для проведения практических и лабораторных занятий, помещений для самостоятельной работы обучающихся (номер аудитории)	Перечень основного оборудования
	занятий семинарского типа. Учебная аудитория для курсового проектирования (выполнения курсовых работ). Учебная аудитория для проведения групповых и индивидуальных консультаций. Учебная аудитория для проведения занятий текущего контроля и промежуточной аттестации (Э-705)	компьютер с выходом в Интернет.
3	Помещение для самостоятельной работы обучающихся. (Г-401)	Столы, стулья, компьютеры