

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

Б1.В.ДВ.07.03
(индекс дисциплины)

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

Общая трудоемкость: 4 ЗЕ

Распределение часов дисциплины по семестрам

Семестр	5	Итого
Форма контроля	зачет	
Вид занятий		
Лекции	6	6
Лабораторные		
Практические		
Руководство: курсовые работы (проекты) / РГР		
Промежуточная аттестация	0,25	0,25
Контактная работа	6,25	6,25
Самостоятельная работа	137,75	137,75
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 2031 г.

УТВЕРЖДЕНО

На заседании института финансов, экономики и управления

(протокол заседания № 1 от «28» августа 2025 г.).

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-4.6 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	5	2		-	-
		Порядок внедрения бережливое производство в HR-проекты	5		15		
	Ср	Самостоятельная работа	5	22			
	Лек 2	Оптимизация процессов и рабочих мест	5			-	
		Процесс оптимизации рабочих мест	5		15		
	Ср	Самостоятельная работа	5	22			
	Лек 3	Особенности внедрения инструментов бережливого производства в кадровую службу	5			-	
		Организация кадровой службы на основе инструментов бережливого производства	5		15		
	Ср	Самостоятельная работа	5	22		-	
Модуль 2. Инструменты бережливого	Лек. 4	Кайдзен как инструмент механизма управления персоналом организации	5				

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

- Основной осью бережливого производства, является:
 - ◎ ценность;
 - потеря;
 - затраты.

2. Бережливое производство...
- ⊙ Концепция менеджмента, сфокусированная на оптимизации бизнес-процессов с максимальной ориентацией на рынок и с учетом мотивации каждого работника;
 - Обеспечение качественного, своевременного и количественного производства продукции в соответствии с хозяйственными договорами, сокращение производственного цикла и оптимизации затрат на производство;
 - 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;
 - 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;
 - Затраты, понесенные предприятием на изготовление несоответствующей продукции (брак);
 - Неиспользованная технологическая мощность оборудования;
 - 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;
 - Дефекты, материальные затраты, ожидание, излишняя обработка;
 - Транспортировка, низкая производительность, избыток запасов, дефекты;
 - Несбалансированные операции, избыток запасов, ожидание, нереализованный творческий потенциал.
9. Какая из перечисленных потерь самая опасная?
- ⊙ Перепроизводство;
 - Ожидание;
 - 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:

$$T = Q \cdot t$$

$$T = Ч \cdot t \cdot Фэф.р.$$

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:

$$Птр. = Q/T$$

$$Птр. = T/Q$$

$$Птр. = Q/Ч$$

T - 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:

$$\Delta Птр. = [(Q_{факт.} / Ч_{факт.}) : (Q_{план.} / Ч_{план.})] \cdot 100\%$$

$$\Delta Птр. = (Q_{факт.} / Q_{план.}) \cdot 100\%$$

$$\Delta Птр. = (T_{факт.} / T_{план.}) \cdot 100\%$$

Q_{факт.}; Q_{план.} - объем производства продукции (услуг) фактически и по плану;

Ч_{факт.}; Ч_{план.} - численность работающих фактически и по плану;

T_{факт.}; T_{план.} - 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:

$$\Delta Ч = (\Delta Ч \cdot 100\%) : (Ч_{баз.} - \Delta Ч)$$

ΔЧ - экономия (сокращение) численности работающих;

Ч_{баз.} - численность работников, рассчитанная по выработке базисного (отчетного) периода.

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

$$\Delta Ч = [(\Delta Птр. \cdot Ч_{баз.} \cdot Км) : (100\% + \Delta Птр.)]$$

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:

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

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

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

$$a = (100\% * \text{Птр.}\%) : (100\% + \text{Птр.}\%)$$

$$\Delta \text{Птр.} = (100\% * a) : (100\% - a)$$

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:

- 55 баллов – расчеты проведены в полном объеме и без ошибок и сделаны соответствующие выводы по результатам;
- 50 баллов – расчеты проведены в полном объеме и без ошибок, но не сделаны соответствующие выводы по результатам;
- 45 баллов – расчеты проведены в полном объеме, но при расчетах были допущены незначительные ошибки, которые не повлияли на конечный результат;
- 40 баллов – работа выполнена на 70%;
- 35 баллов – работа выполнена на 60%;
- 30 баллов – работа выполнена на 50%;
- 25 балла – работа выполнена на 40%;
- 20 балла – работа выполнена на 30%;
- 10 балла – работа выполнена на 20%;
- 5 балл – работа выполнена на 10%;
- 0 баллов – задание не выполнено.

7.3.1. Вопросы к промежуточной аттестации

Семестр 5_

№ 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 межфункциональными 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	
5	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	Т.Ф. Горбачева	Бережливое производство. Практическая часть : учебное пособие для обучающихся направления 38.03.02 «Менеджмент» всех форм обучения / . — Кемерово : Кузбасский государственный технический университет имени Т.Ф. Горбачева, 2022. — 63 с. — ISBN 978-5-00137-400-8.	Учебное пособие	2022	https://www.iprbookshop.ru/135096.html
3	Е.М. Дебердиева	Бережливое производство как инструментальный совершенствования производственной стратегии на отраслевых предприятиях : монография / Е.М. Дебердиева [и др.]. — Тюмень : Тюменский индустриальный университет, 2020. — 169 с. — ISBN 978-5-9961-2116-8.	Практическое руководство	2020	https://www.iprbookshop.ru/115039.html

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

№ п/п	Авторы, составители	Заглавие (заголовок)	Тип (учебник, учебное пособие, учебно- методическое пособие, практикум, др.)	Год издания	Количество в научной библиотеке / Наименование ЭБС
					(дата обращения: 08.06.2020)

8.3. Перечень современных профессиональных баз данных и информационных справочных систем

- Springer Link[Электронный ресурс] : [база данных]. – Switzerland: Springer Nature, 1842– . – Режим доступа : link.springer.com. – Загл. с экрана. – Яз. англ.
- Science Direct [Электронный ресурс] : коллекция электронных книг издательства Elsevier. – Netherlands: Elsevier, 2018– . – Режим доступа : sciencedirect.com. – Загл. с экрана. – Яз. англ.

8.4. Перечень программного обеспечения

№ п/п	Наименование ПО	Реквизиты договора (дата, номер, срок действия)
1	Windows: WinPro 10 RUS Upgrd OLP NL Acdmc	договор № 757 от 04.07.2018, срок действия – бессрочно; контракт № 1653 от 14.12.2018, срок действия – бессрочно
2	Office Standard: Office Stdandard 2013 Russian OLP NL AcademicEdition	договор № 690 от 19.05.2015, срок действия – бессрочно

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.	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.	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-	Экран телевизионный, ширмы, прожектор на штативе. стол преподавательский, стулья преподавательские. Транспарант-перетяжка, системный блок .

№ 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
	810)	
3.	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-411)	Столы ученические двухместные, стулья, стол преподавательский, доска аудиторная (меловая).
4.	Помещение для самостоятельной работы обучающихся (УЛК-105)	Столы, стулья, стеллажи (в т.ч. выставочные) с книгами, компьютеры, мобильные рабочие места
5.	Помещение для самостоятельной работы обучающихся (УЛК-406)	Столы компьютерные, стулья, микрокомпьютеры raspberry pi 32 bit.