

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
ВЛАДИВОСТОКСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА
УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ**

СГ.05 Основы бережливого производства
программы подготовки специалистов среднего звена

21.02.03 Сооружение и эксплуатация газонефтепроводов и
газонефтехранилищ

Форма обучения: очная

Находка 2024

Рабочая программа учебной дисциплины СГ.05 Основы бережливого производства разработана в соответствии с требованиями Федерального государственного образовательного стандарта среднего профессионального образования по специальности 21.02.03 Сооружение и эксплуатация газонефтепроводов и газонефтехранилищ, утвержденного приказом Минобрнауки России от «26» июля 2022 г. № 610, примерной образовательной программой.

Разработчик: В.В Куликова, преподаватель высшей квалификационной категории

Рассмотрено и одобрено на заседании цикловой методической комиссии

Протокол № 9 от «18» мая 2024г.

Председатель ЦМК _____ В. В. Куликова

подпись

Рассмотрено и одобрено на заседании цикловой методической комиссии

Протокол № ____ от « ____ » _____ 20 ____ г.

Председатель ЦМК _____ И.О. Фамилия

подпись

СОДЕРЖАНИЕ

1	ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЫ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ	4
2	СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ	5
3	УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ	14
4	КОНТРОЛЬ И ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ ОСВОЕНИЯ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ	16

1 ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОГРАММЫ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

1.1 Место дисциплины в структуре основной образовательной программы

Учебная дисциплина СГ. 05 Основы бережливого производства является частью Социально-гуманитарного цикла основной образовательной программы (далее ООП) в соответствии с ФГОС СПО по специальности/профессии 21.02.03 Сооружение и эксплуатация газонефтепроводов и газонефтехранилищ/ техник.

1.2 Цель и планируемые результаты освоения дисциплины

По итогам освоения дисциплины, обучающиеся должны продемонстрировать результаты обучения, соотнесённые с результатами освоения ООП СПО, приведенные в таблице.

Код компетенции	Умения	Знания
ОК 1. Выбирать способы решения задач профессиональной деятельности применительно к различным контекстам	- использовать инструменты бережливого производства; - определять направления ресурсосбережения в рамках профессиональной деятельности по специальности;	- принципы бережливого производства, его теоретические основы и современные практики разработки и внедрения рачительного производства; - категориальный и понятийный аппарат бережливого производства;
ОК 7. Содействовать сохранению окружающей среды, ресурсосбережению, применять знания об изменении климата, принципы бережливого производства, эффективно действовать в чрезвычайных ситуациях.	- осуществлять работу с соблюдением принципов бережливого производства; - применять инструменты бережливого производства в соответствии со спецификой бизнес-процессов организации/производства.	- ресурсный потенциал предприятия; - управленческие аспекты хозяйствования на предприятии; - показатели экономической эффективности деятельности производства; - оптимальные принципы организации производства и технологических процессов в условиях становления и развития рыночной экономики. - технологии вовлечения персонала в процесс непрерывных улучшений.

2 СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

2.1 Объем учебной дисциплины и виды учебной работы

Объем образовательной программы учебной дисциплины	Объем часов
в том числе:	69
– теоретическое обучение	16
– практические занятия <i>(если предусмотрено)</i>	16
– лабораторные занятия <i>(если предусмотрено)</i>	-
– курсовая работа (проект) <i>(если предусмотрено)</i>	
– самостоятельная работа	37
– консультации	-
– промежуточная аттестация – <i>дифференцированный зачет</i>	

2.2 Тематический план и содержание учебной дисциплины

Наименование разделов и тем	Содержание учебного материала и формы организации деятельности обучающихся	Объем в часах	Коды компетенций, формированию которых способствует элемент программы
1	2	3	4
Тема 1.1. Сущность и содержание бережливого производства	Содержание учебного материала 1 Лекция. Предмет, цели, объекты, задачи исследования. Взаимосвязь с другими науками. Понятие менеджмента, его задачи и роль в развитии современного предприятия (организации). Понятие Производственные системы. Цели менеджмента. Задачи менеджмента. Основные подходы к менеджменту и их развитие. Методы управленческой деятельности и принципы их реализации. Состав, структура и содержание управленческой деятельности. Система 5S, основные инструменты, стадии и порядок реализации.	2	ОК 1. ОК 7.
	2 <i>Практическое занятие № 1</i> Разработка карты потока создания ценности (картирование). Продуктивные задания: Система рационализации рабочего места.	2	ОК 1. ОК 7.
	<i>Лабораторное занятие</i>	<i>не предусмотрено</i>	
	Самостоятельная работа обучающихся Представители школы научного управления и их вклад в бережливое производство Отечественный опыт внедрения принципов бережливого производства Специфика менеджмента: его сходство и отличия от других видов социального управления. Особенности систем управления, применяемых в различных компаниях История менеджмента: концепции и подходы. Современные концепции и подходы к менеджменту. Национальные особенности менеджмента. Роль административных методов в менеджменте Роль экономических методов в менеджменте. Роль социально-психологических методов в менеджменте. Самоуправление. Роль информации в управлении производством и производственным процессом. Взаимодействие информационных процессов в системе управления. Система самостоятельного обслуживания оборудования операторами. Типичные ошибки при картировании.	5	

	Подготовка презентации «Сущность, цели и задачи менеджмента» Систематическая проработка конспектов занятий учебной литературы. Подготовка к практическим занятиям.		
Тема 1.2. Ресурсный потенциал предприятия	Содержание учебного материала 3 Лекция. Характеристика внешней и внутренней среды организации (предприятия). Понятие «окружающая среда организации». Факторы внешней среды, их состав и влияние на деятельность организации. Факторы внутренней среды, их состав и влияние на успешность деятельности организации (предприятия). Методы анализа внешней и внутренней среды. SWOT-анализ, методика его проведения.	2	ОК 1. ОК 7.
	4 <i>Практическое занятие № 2</i> Основные методы анализа внешней и внутренней среды организации. Продуктивные задания	2	ОК 1. ОК 7.
	<i>Лабораторное занятие</i>	<i>не предусмотрено</i>	
	Самостоятельная работа обучающихся Признаки организации: цель, обособленность, саморегулирование, внутриорганизационный центр, организационная культура. Внешняя среда организации: деловое и фоновое окружение организации. Дифференциация и специализация персонала. Координация и специализация производства. Общие и особенные черты в организационных структурах современного типа. Рассмотреть предприятие или организацию нефтегазовой сферы. Охарактеризовать элементы, подсистемы, взаимосвязи между ними. Подготовка к практическим занятиям.	5	ОК 1. ОК 7.
Тема 1.3. Философия бережливого производства.	Содержание учебного материала 5 Лекция. Рациональное использование материальных, кадровых, финансовых ресурсов, организации рабочих мест, организации процессов. Применение системы 5S, визуализация и упорядочение. ОПЫТ LEAN. Стандартизация в области бережливого производства. Инструментарии бережливого производства : Карта рисков как инструмент анализа и контроля рисков. Назначение и структура карты рисков. Картирование потока создания ценности (VSM)*. Производственная система : 14 принципов Тойота. Система «канбан», «хэйдзунка», «пока йокэ», цикл Деминга.	4	ОК 1. ОК 7.
	6 <i>Практическое занятие № 3</i> Продуктивные задания: Моделирование производственных процессов предприятия (организации). Построение карты потока ценности. Анализ и поиск потерь в производственном процессе. Стандартизация действий сотрудников организации. Анализ наблюдений за	4	ОК 1. ОК 7.

	действиями сотрудников организации. Заполнение бланков стандартизированной работы.		
	<i>Лабораторное занятие</i>	<i>не предусмотрено</i>	
	<p>Самостоятельная работа обучающихся</p> <p>Исторические корни бережливого производства. История и опыт ОПЫТ LEAN на российских предприятиях. Изучение философии и сферы деятельности Кайдзен. Подготовка презентации об эффективных системах бережливого производства. Подготовка к практическим занятиям. Примеры составления карт для различных отраслей. Реестр рисков производственной компании. Составление базы произошедших рисков событий. Актуализация базы рисков: ежегодная и ежеквартальная. Процедуры и ответственные лица. Разработка анкеты для оценки ценности результата деятельности (услуги/продукта) глазами заказчика.</p>	6	ОК 1. ОК 7.
Тема 1.4. Бережливое производство: производственное планирование	<p>Содержание учебного материала</p> <p>7 Лекция. Сущность стратегического планирования. Эволюция планирования. Технология стратегического планирования. Контроль и его виды. Понятие и назначение контроля. Виды контроля: предварительный, текущий, заключительный.</p>	2	ОК 1. ОК 7.
	8 <i>Практическое занятие № 4</i> Выработка навыков составления плана. Интерпретация понятий. Продуктивные задания: Составление схемы участников проекта. Формулирование стратегий и целей проекта (дерево целей, методика SMART-целей). ABC-анализ – это метод рационализации.	2	
	<i>Лабораторное занятие</i>	<i>не предусмотрено</i>	
	<p>Самостоятельная работа обучающихся</p> <p>Производственное планирование: учет потребности в запасах. Выработка миссии организации и формулирование цели. Этапы управления рисками. Методы управления рисками. Совершенствование оперативного планирования и управления производством. Серийность производства, развитие производства и планирование. Применение дерева решений для принятия стратегических решений по развитию.</p>	5	

	Подготовка к практическим занятиям.		
Тема 1.5. Разработка управленческих решений	Содержание учебного материала 9 Лекция. Сущность управленческого решения. Виды управленческих решений. Методы принятия управленческих решений. Стандартный процесс принятия управленческих решений. Модели принятия управленческих решений. Эффективность принятия управленческих решений.	2	ОК 1. ОК 7.
	10 <i>Практическое занятие № 5</i> Решение ситуационных задач (кейс-заданий) по принятию решений в профессиональной деятельности. Продуктивные задания: Метод «Дельфи»: сущность, особенности принятия решений с его помощью.	2	ОК 1.
	<i>Лабораторное занятие</i>	<i>не предусмотрено</i>	
	Самостоятельная работа обучающихся Поведенческие аспекты контроля. Методы принятия решений в условиях коллективной деятельности. Разработка системы принятия управленческих решений в компании. Решение как средство воздействия управляющей системы на управляемый объект. Информационный, организационный, психологический и юридический аспекты управленческого решения. Основные факторы, влияющие на качество управленческого решения. Пути и средства повышения качества решений. Специфика принятия решений в паритетных и иерархических группах. Японская модель принятия решений “ринги”, ее особенности, достоинства и недостатки. Индивидуальное и коллегиальное принятие решений. Принятие решений в условиях риска и неопределенности Организация исполнения решений. Систематическая проработка конспектов занятий учебной литературы. Подготовка к практическим занятиям. Подготовка к практическим занятиям.	5	ОК 7.
Тема 1.6. Лидерство, руководство и партнерство	Содержание учебного материала 11 Лекция. Лидерство. Типы лидеров. Качества лидера. Понятие власть. Стиль руководства: понятие, классификация. Одномерные стили руководства, их характеристика. Многомерные стили руководства, их характеристика Решётка менеджмента.	2	ОК 1. ОК 7.
	12 <i>Практическое занятие № 6</i> Условия эффективного общения. Правила ведения переговоров. Абстрактные типы собеседников.	2	ОК 1. ОК 7.

	<i>Лабораторное занятие</i>	<i>не предусмотрено</i>	
	<p>Самостоятельная работа обучающихся Подчиненные и их обязанности. Теория поведения личности. Коллективное управление и его организационные формы. Лидерство как новый тип производственных отношений. Мировоззрение Лидера. Основы личной эффективности лидера. Ролевой репертуар лидера, типы лидерства. Модели лидерства. Управление с опорой на команду: возможности и ограничения. Ответственность за решение и его последствия. Подготовка схемы на тему: Формы построения взаимодействий с партнерами. Подготовка к практическим занятиям.</p>	5	ОК 1. ОК 7.
Тема 1.7. Технологии вовлечения и мотивации персонала	<p>Содержание учебного материала 13 Лекция. Управление персоналом и эффективность деятельности организации. Управленческая команда. Методы управления персоналом. Осуществление деятельности по управлению персоналом. Подбор персонала, понятие и назначение. Методы отбора персонала, их характеристика. Роль индивидуально – психологических особенностей личности в профессиональной пригодности. Адаптация на рабочем месте. Классификация видов адаптации. Обучение персонала</p>	2	ОК 1. ОК 7.
	<p>14 <i>Практическое занятие № 7</i> Решение ситуационных задач (кейс-заданий). Построение гистограмм производительности</p>	2	
	<i>Лабораторное занятие</i>	<i>не предусмотрено</i>	
	<p>Самостоятельная работа обучающихся Производственная культура на рабочем месте. Квалификация персонала и обучение Управление трудом в условиях рынка. Управление социальным развитием организации Управление сопротивлениями при внедрении инструментов бережливого производства Управление персоналом как ключевой фактор успеха современного управления. Японская система управления персоналом.</p>	6	

	<p>Американская система управления персоналом. Особенности управления персоналом в континентальной Европе. Особенности управления персоналом в Китае. Систематическая проработка конспектов занятий учебной литературы. Подготовка к дифференцированному зачету</p>		
Промежуточная аттестация (<i>форма промежуточной аттестации</i>)		Диффер. зачет	ОК 1. ОК 7.
Всего:		69	

3 УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

3.1 Материально-техническое обеспечение

Для реализации программы учебного предмета предусмотрено наличие следующих специальных помещений:

Кабинет Междисциплинарных дисциплин:

количество посадочных мест - 30 шт., стол для преподавателя 1 шт., стул для преподавателя 1 шт., ноутбук Acer ENTE69CX-2117 1шт., проектор Proxima XJ 1 шт., экран 1 шт., звуковые колонки Microlab 2.0 solo4c 1 шт., доска маркерная магнитная 1 шт., дидактические пособия.

ПО:

1. Windows 8.1 (профессиональная лицензия № 45829305, бессрочно);
2. MS Office 2010 pro (лицензия № 48958910, № 47774898, бессрочно);
3. FBreader (свободное);
4. WinDJwiev (свободное);
5. Google Chrome, (свободное)

3.2 Информационное обеспечение реализации программы

Для реализации программы учебного предмета библиотечный фонд ВВГУ укомплектован печатными и электронными изданиями.

Обучающиеся из числа инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья обеспечены печатными и (или) электронными образовательными ресурсами в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья.

Основная литература

1. Курамшина А.В., Основы бережливого производства : учебник / А. В. Курамшина, Е.В. Попова. — Москва : КноРус, 2023. — 199 с. - URL: <https://book.ru/book/947648> (дата обращения: 20.09.2024)

2. Вяткин В.Н. Риск-менеджмент : учебник/ В.Н. Вяткин, В.А. Гамза, Ф.В. Маевский. — 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2024. – 365 с. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/536005> (дата обращения: 10.05.2024).

3 Касьяненко Т.Г. Анализ и оценка рисков в бизнесе : учебник для вузов / Т.Г. Касьяненко. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2024. – 456 с. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/554991> (дата обращения: 10.05.2024).

3 Староверова К. О. Основы бережливого производства : учебное пособие для среднего профессионального образования / К. О. Староверова. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 74 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-16473-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/544921> (дата обращения: 20.09.2024).

4 Финансовый менеджмент: проблемы и решения : учебник для вузов / А. З. Бобылева [и др.]; под редакцией А.З. Бобылевой. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2024. – 795 с. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/544978> (дата обращения: 10.05.2024).

Дополнительная литература

1 Белов П.Г. Управление рисками, системный анализ и моделирование : учебник и практикум для вузов / П.Г. Белов. – Москва : Издательство Юрайт, 2024. – 721 с. – (Высшее образование). – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/545113> (дата обращения: 10.05.2024).

2. ГОСТ Р 51901.5-2005 (МЭК 60300-3-1:2003) Менеджмент риска. Руководство по применению методов анализа надежности.

3. ГОСТ Р 51901.6-2005 (МЭК 61014:2003) Менеджмент риска. Программа повышения надежности.

4. ГОСТ Р 51901.16-2005 (МЭК 61164:1995) Менеджмент риска. Повышение надежности. Статистические критерии и методы оценки.

Электронные ресурсы

Единая государственная система информации Минтранса РФ

<http://www.morinfocenter.ru>

Официальный сайт МГУ им. адм. Г.И. Невельского

<https://www.msun.ru/>

Научная электронная библиотека

<http://elibrary.ru/>

ЭБС «Университетская библиотека ONLINE»

<http://biblioclub.ru/>

Единое окно доступа к образовательным ресурсам

<http://window.edu.ru/>

ЭБС «Лань»

<http://e.lanbook.com/books/>

Российская национальная библиотека

<http://www.nlr.ru:8101/poisk/index.html>

Государственная публичная научно-техническая библиотека России

<http://librarv2.gpntb.ru/cgi/irbis64rsimple/ite/cgiirbis64.exe?C21COM=F&I21DBN=IBIS&P21DBN=IBIS&S21CNR=&Z21ID=>

Система электронного обучения «Курс»

<http://moodle.msun.ru>

Информационно-аналитические

<http://riskinfo.ru/materialy/finansovyeh-riski/ocenka-finansovyh-riskov-var-individualnyh-strategij/>

материалы по страхованию

и управлению рисками

Нормативные документы

1 ГОСТ Р 51901.5-2005 (МЭК 60300-3-1:2003) Менеджмент риска. Руководство по применению методов анализа надежности.

2. ГОСТ Р 51901.6-2005 (МЭК 61014:2003) Менеджмент риска. Программа повышения надежности.

3. ГОСТ Р 51901.16-2005 (МЭК 61164:1995) Менеджмент риска. Повышение надежности. Статистические критерии и методы оценки.

4 КОНТРОЛЬ И ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ ОСВОЕНИЯ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

Результаты обучения	Критерии оценки	Методы оценки
уметь:		
использовать инструменты бережливого	Уровень правильных	беседа

производства;	ответов при письменном и устном контроле, четкость изложения материала.	продуктивные задания (задачи)
определять направления ресурсосбережения в рамках профессиональной деятельности по специальности;	Быстрота ориентации в представляемом материале, быстрота реакции на вопросы. Правильность, полнота выполнения заданий,	беседа продуктивные задания (задачи)
осуществлять работу с соблюдением принципов бережливого производства;	точность формулировок, точность расчетов, соответствие требованиям.	беседа продуктивные задания (задачи)
применять инструменты бережливого производства в соответствии со спецификой бизнес-процессов организации/производства.		беседа продуктивные задания (задачи)
знать:		
принципы бережливого производства, его теоретические основы и современные практики разработки и внедрения рачительного производства;	Оптимальность выбора способов действий, методов, последовательностей действий. Соответствие требованиям инструкций, регламентов, рациональность действий. Точность распознавания проблемных ситуаций в различных контекстах. Адекватность анализа сложных ситуаций при решении задач профессиональной деятельности, эффективность поиска. Точность определения источников нужных ресурсов. Точность оценки плюсов и минусов полученного результата, своего плана и его реализации, предложение критериев оценки и рекомендаций по улучшению плана	беседа продуктивные задания (задачи)
категориальный и понятийный аппарат бережливого производства;		беседа продуктивные задания (задачи)
ресурсный потенциал предприятия;		Аналитическая обработка информации беседа продуктивные задания (задачи)
управленческие аспекты хозяйствования на предприятии		Аналитическая обработка информации продуктивные задания составление схемы, таблицы, карточки- задания
показатели экономической эффективности деятельности производства;		продуктивные задания (задачи)
оптимальные принципы организации производства и технологических процессов в условиях становления и развития рыночной экономики.		продуктивные задания таблицы, карточки- задания

Для оценки достижения запланированных результатов обучения по дисциплине разработаны контрольно-оценочные средства для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации, которые прилагаются к рабочей программе дисциплины.

Оценка результатов обучения производится при помощи бально-рейтинговой системы.

Основные критерии оценки:

- конспектирование 0,5 баллов;
- активность на уроке 0,5 баллов;
- посещаемость занятий 0,5 баллов;
- выполнение индивидуальных домашних заданий 1 задание- 1 балл;
- выполнение самостоятельной работы 1 балл;
- лабораторная работа 3 балла;
- контрольная работа 1 задание -1 балл;
- участие в научно-исследовательской работе 15 баллов;
- дифференцированный зачет 20 баллов.

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
ВЛАДИВОСТОКСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ
для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации
по учебной дисциплине

СГ.05 Основы бережливого производства

программы подготовки специалистов среднего звена /
квалифицированных рабочих и служащих
21.02.03 Сооружение и эксплуатация газонефтепроводов и
газонефтехранилищ/ техник

Форма обучения: очная

Находка 2024

Оценочные средства для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации по учебной дисциплине СГ.05 Основы бережливого производства разработаны в соответствии с требованиями ФГОС СПО по специальности / профессии 21.02.03 Сооружение и эксплуатация газонефтепроводов и газонефтехранилищ /техник, утвержденного приказом Минобрнауки РФ от «26» июля 2022 г. № 610, примерной образовательной программой, рабочей программой учебной дисциплины.

Разработчик(и): В.В Куликова, преподаватель высшей квалификационной категории

Рассмотрено и одобрено на заседании цикловой методической комиссии

Протокол № 9 от «18» мая 2024 г.

Председатель ЦМК _____ *В. В. Куликова*

подпись

Рассмотрено и одобрено на заседании цикловой методической комиссии

Протокол № ____ от « ____ » _____ 20 ____ г.

Председатель ЦМК _____ *И.О. Фамилия*

подпись

1 Общие сведения

Оценочные средства предназначены для контроля и оценки образовательных достижений обучающихся, освоивших программу учебной дисциплины СГ.05 Основы бережливого производства.

ФОС включают в себя контрольные материалы для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине, которая проводится в форме дифференцированного зачёта (с использованием оценочного средства - *устный опрос в форме ответов на вопросы билетов, устный опрос в форме собеседования, выполнение письменных заданий, тестирование и т.д.*)

2 Планируемые результаты обучения по дисциплине, обеспечивающие результаты освоения образовательной программы

Код ОК, ПК ¹	Код результата обучения ¹	Наименование результата обучения ¹
ОК 1. ОК 7.	31	категориальный и понятийный аппарат бережливого производства;
	32	ресурсный потенциал предприятия;
	33	принципы бережливого производства, его теоретические основы и современные практики разработки и внедрения рачительного производства;
	34	управленческие аспекты хозяйствования на предприятии;
	35	показатели экономической эффективности деятельности производства;
	36	технологии вовлечения персонала в процесс непрерывных улучшений;
	37	оптимальные принципы организации производства и технологических процессов в условиях становления и развития рыночной экономики.

¹ - в соответствии с рабочей программой учебной дисциплины

3 Соответствие оценочных средств контролируемым результатам обучения

3.1 Средства, применяемые для оценки уровня теоретической подготовки

Краткое наименование раздела (модуля) / темы дисциплины	Код результата обучения	Показатель ² овладения результатами обучения	Наименование оценочного средства и представление его в КОС ³	
			Текущий контроль ⁴	Промежуточная аттестация ⁴
Тема 1.1. Сущность и содержание бережливого производства СРС по Теме 1.1	31	способность перечислить термины: производственные системы и др. способность выделять взаимосвязи дисциплины с другими науками, способность объяснять состав, структура и содержание управленческой деятельности	<i>Реферат (п. 5.2, темы 1-13)</i> <i>Практическое задание № 1</i>	<i>Вопросы на экзамен</i> <i>Вопросы 1-39 (п. 6.1)⁵</i> <i>Примеры тестовых заданий</i> <i>Вариант 1-3 (п. 6.2)⁵</i>
Тема 1.2. Ресурсный потенциал	32	способность давать характеристику факторов внешней и внутренней среды организации;	<i>Реферат (п. 5.2, темы 14-20)</i>	<i>Вопросы на экзамен</i> <i>Вопросы 1-39</i>

предприятия СРС по Теме 1.2			<i>Практическо е задание № 2</i>	(п. 6.1) ⁵ <i>Примеры тестовых заданий Вариант 1-3 (п. 6.2)⁵</i>
Тема 1.3. Философия бережливого производства. СРС по Теме 1.3	33	способность объяснять принципы бережливого производства, его теоретические основы и современные практики разработки и внедрения рачительного производства;	<i>Реферат (п. 5.2, темы 21-31) Практическо е задание № 3</i>	<i>Вопросы на экзамен Вопросы 1-39 (п. 6.1)⁵ Примеры тестовых заданий Вариант 1-3 (п. 6.2)⁵</i>
Тема 1.4. Бережливое производство: производстве нное планирование СРС по Теме 1.4	34	способность объяснять производственное планирование	<i>Реферат (п. 5.2, темы 32-38) Практическо е задание № 4</i>	<i>Вопросы на экзамен Вариант 1-20 (п. 6.1)⁵ Примеры тестовых заданий Вариант 1-3 (п. 6.2)⁵</i>
	35	способность перечислить показатели экономической эффективности деятельности производства;		
Тема 1.5. Разработка управленческ их решений по Теме 1.5	36	способность применять технологии вовлечения персонала в процесс непрерывных улучшений;	<i>Реферат (п. 5.2, темы 38-40) Практическо е задание № 5</i>	<i>Вопросы на экзамен Вопросы 1-39 (п. 6.1)⁵ Примеры тестовых заданий Вариант 1-3 (п. 6.2)⁵</i>
Тема 1.6. Лидерство, руководство и партнерство. СРС по Теме 1.6.	36	способность раскрыть понятие лидерство, власть, типы лидеров, качества лидера. объяснять роль стилей руководства: понятие, классификация.	<i>Устный опрос (п. 5.1, вопросы 41- 49) Практическо е задание № 6</i>	<i>Вопросы на экзамен Вопросы 1-39 (п. 6.1)⁵ Примеры тестовых заданий Вариант 1-3 (п. 6.2)⁵</i>
Тема 1.7. Технологии вовлечения и мотивации персонала СРС по Теме 1.7	37	способность раскрыть методы управления персоналом; способность объяснять методы отбора персонала, их характеристика. способность объяснять адаптацию на рабочем месте.	<i>Устный опрос (п. 5.1, вопросы 50- 75 Практическо е задание № 7</i>	<i>Вопросы на экзамен Вопросы 1-39 (п. 6.1)⁵ Примеры тестовых заданий Вариант 1-3 (п. 6.2)⁵</i>

² - для формулировки показателей использовать положения Таксономии Блума.

³ - Однотипные оценочные средства нумеруются, н-р: «Тест №2», «Контрольная работа №4».

⁴ - Примеры всех оценочных средств должны быть представлены в разделах 5,6.

⁵ - В скобках следует указать пункт разделов 5.6, в котором оно представлено.

3.2 Средства, применяемые для оценки уровня практической подготовки

Краткое наименование раздела (модуля) / темы дисциплины	Код результата обучения	Показатель овладения результатами обучения	Наименование оценочного средства и представление его в КОС	
			Текущий контроль	Промежуточная аттестация
Тема 1.1 Практическое задание № 1	31	<p>способность перечислить термины: производственные системы и др.</p> <p>способность выделять взаимосвязи дисциплины с другими науками,</p> <p>способность объяснять состав, структура и содержание управленческой деятельности</p>	<i>Письменный отчет по практической работе</i>	<p><i>Вопросы на экзамен</i> <i>Вопросы 1-39 (п. 6.1)⁵</i></p> <p><i>Примеры тестовых заданий</i> <i>Вариант 1-3 (п. 6.2)⁵</i></p>
Тема 1.2 Практическое занятие № 2	32	<p>способность давать характеристику факторов внешней и внутренней среды организации;</p>	<i>Письменный отчет по практической работе</i>	<p><i>Вопросы на экзамен</i> <i>Вопросы 1-39 (п. 6.1)⁵</i></p> <p><i>Примеры тестовых заданий</i> <i>Вариант 1-3 (п. 6.2)⁵</i></p>
Тема 1.3. Практическое занятие № 3	33	<p>способность объяснять принципы бережливого производства, его теоретические основы и современные практики разработки и внедрения рачительного производства;</p>	<i>Письменный отчет по практической работе</i>	<p><i>Вопросы на экзамен</i> <i>Вопросы 1-39 (п. 6.1)⁵</i></p> <p><i>Примеры тестовых заданий</i> <i>Вариант 1-3 (п. 6.2)⁵</i></p>
Тема 1.4 Практическое занятие № 4	34	<p>способность объяснять производственное планирование</p>	<i>Письменный отчет по практической работе</i>	<p><i>Вопросы на экзамен</i> <i>Вопросы 1-39 (п. 6.1)⁵</i></p>
	35	<p>способность перечислить показатели экономической эффективности деятельности производства;</p>		<p><i>Примеры тестовых заданий</i> <i>Вариант 1-3 (п. 6.2)⁵</i></p>
Тема 1.5. Практическое занятие № 5	36	<p>способность применять технологии вовлечения персонала в процесс непрерывных улучшений;</p>	<i>Письменный отчет по практической работе</i>	<p><i>Вопросы на экзамен</i> <i>Вопросы 1-39 (п. 6.1)⁵</i></p> <p><i>Примеры тестовых заданий</i></p>

Краткое наименование раздела (модуля) / темы дисциплины	Код результата обучения	Показатель овладения результатами обучения	Наименование оценочного средства и представление его в КОС	
			Текущий контроль	Промежуточная аттестация
				<i>Вариант 1-3 (п. 6.2)⁵</i>
Тема 1.6. Практическое занятие № 6	36	способность раскрыть понятие лидерство, власть, типы лидеров, качества лидера. объяснять роль стилей руководства: понятие, классификация.	<i>Письменный отчет по практической работе Письменный отчет по практической работе</i>	<i>Вопросы на экзамен Вопросы 1-3 (п. 6.1)⁵</i>
Тема 1.7. Практическое занятие № 7	37	способность раскрыть методы управления персоналом; способность объяснять методы отбора персонала, их характеристика. способность объяснять адаптацию на рабочем месте.	<i>Письменный отчет по практической работе</i>	<i>Вопросы на экзамен Вопросы 1-3 (п. 6.1)⁵</i>

4 Описание процедуры оценивания

Результаты обучения по дисциплине, уровень сформированности компетенций оцениваются по четырём бальной шкале оценками: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно» (по бальной системе. Максимальная сумма баллов по дисциплине равна 5 баллам.)

Текущая аттестация по дисциплине проводится с целью систематической проверки достижений обучающихся. Объектами оценивания являются: степень усвоения теоретических знаний, уровень овладения практическими умениями и навыками по всем видам учебной работы, качество выполнения самостоятельной работы, учебная дисциплина (активность на занятиях, своевременность выполнения различных видов заданий, посещаемость всех видов занятий по аттестуемой дисциплине).

При проведении промежуточной аттестации оценивается достижение студентом запланированных по дисциплине результатов обучения, обеспечивающих результаты освоения образовательной программы в целом. Оценка на зачете выставляется с учетом оценок, полученных при прохождении текущей аттестации.

Основные критерии оценки:

- конспектирование 0,5 баллов;
- активность на уроке 0,5 баллов;
- посещаемость занятий 0,5 баллов;
- выполнение индивидуальных домашних заданий 1 задание- 1 балл;
- выполнение самостоятельной работы 1 балл;
- лабораторная работа 3 балла;
- контрольная работа 1 задание -1 балл;
- участие в научно-исследовательской работе 15 баллов;
- дифференцированный зачет 20 баллов.

Критерии оценивания устного ответа

(оценочные средства: *собеседование, устное сообщение, продуктивные задания, аналитическая обработка информации*)

5 баллов - ответ показывает прочные знания основных процессов изучаемой предметной области, отличается глубиной и полнотой раскрытия темы; владение терминологическим аппаратом; умение объяснять сущность, явлений, процессов, событий, делать выводы и обобщения, давать аргументированные ответы, приводить примеры; свободное владение монологической речью, логичность и последовательность ответа; умение приводить примеры современных проблем изучаемой области.

4 балла - ответ, обнаруживающий прочные знания основных процессов изучаемой предметной области, отличается глубиной и полнотой раскрытия темы; владение терминологическим аппаратом; умение объяснять сущность, явлений, процессов, событий, делать выводы и обобщения, давать аргументированные ответы, приводить примеры; свободное владение монологической речью, логичность и последовательность ответа. Однако допускаются одна - две неточности в ответе.

3 балла – ответ, свидетельствующий в основном о знании процессов изучаемой предметной области, отличающийся недостаточной глубиной и полнотой раскрытия темы; знанием основных вопросов теории; слабо сформированными навыками анализа явлений, процессов, недостаточным умением давать аргументированные ответы и приводить примеры; недостаточно свободным владением монологической речью, логичностью и последовательностью ответа. Допускается несколько ошибок в содержании ответа; неумение привести пример развития ситуации, провести связь с другими аспектами изучаемой области.

2 балла – ответ, обнаруживающий незнание процессов изучаемой предметной области, отличающийся неглубоким раскрытием темы; незнанием основных вопросов теории, несформированными навыками анализа явлений, процессов; неумением давать аргументированные ответы, слабым владением монологической речью, отсутствием логичности и последовательности. Допускаются серьезные ошибки в содержании ответа; незнание современной проблематики изучаемой области.

Критерии оценивания письменной работы

(оценочные средства: *реферат, конспект, контрольная работа, расчетно-графическая работа, доклад (сообщение), в том числе выполненный в форме презентации, творческое задание*).

5 баллов - студент выразил своё мнение по сформулированной проблеме, аргументировал его, точно определив ее содержание и составляющие. Проблема раскрыта полностью, выводы обоснованы. Приведены данные отечественной и зарубежной литературы, статистические сведения, информация нормативно-правового характера. Студент владеет навыком самостоятельной работы по заданной теме; методами и приемами анализа теоретических и/или практических аспектов изучаемой области. Фактических ошибок, связанных с пониманием проблемы, нет; графически работа оформлена правильно.

4 балла - работа характеризуется смысловой цельностью, связностью и последовательностью изложения; допущено не более 1 ошибки при объяснении смысла или содержания проблемы. Проблема раскрыта. Не все выводы сделаны и/или обоснованы. Для аргументации приводятся данные отечественных и зарубежных авторов. Продемонстрированы исследовательские умения и навыки. Фактических ошибок, связанных с пониманием проблемы, нет. Допущены одна-две ошибки в оформлении работы.

3 балла – студент проводит достаточно самостоятельный анализ основных этапов и смысловых составляющих проблемы; понимает базовые основы и теоретическое обоснование выбранной темы. Проблема раскрыта не полностью. Выводы не сделаны и/или выводы не обоснованы. Проведен анализ проблемы без привлечения дополнительной литературы. Допущено не более 2 ошибок в смысле или содержании проблемы, оформлении работы.

2 балла - работа представляет собой пересказанный или полностью переписанный исходный текст без каких бы то ни было комментариев, анализа. Не раскрыта структура и теоретическая составляющая темы. Проблема не раскрыта. Выводы отсутствуют. Допущено три или более трех ошибок в смысловом содержании раскрываемой проблемы, в оформлении работы.

Критерии оценивания тестового задания

Оценка	<i>Отлично</i>	<i>Хорошо</i>	<i>Удовлетворительно</i>	<i>Неудовлетворительно</i>
Количество правильных ответов	91 % и \geq	от 81% до 90,9 %	не менее 70%	менее 70%

Критерии выставления оценки студенту на зачете/ экзамене

(оценочные средства: *устный опрос в форме ответов на вопросы билетов, устный опрос в форме собеседования, выполнение письменных разноуровневых задач и заданий, комплексная расчетно-графическая работа, творческое задание, кейс-задача, портфолио, проект и т.п.*)

Оценка по промежуточной аттестации	Характеристика качества сформированности компетенций
«зачтено» / «отлично»	Студент демонстрирует сформированность дисциплинарных компетенций на продвинутом уровне: обнаруживает всестороннее, систематическое и глубокое знание учебного материала, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, правильно обосновывает принятое решение, владеет разносторонними навыками и приемами выполнения практических задач.
«зачтено» / «хорошо»	Студент демонстрирует сформированность дисциплинарных компетенций на базовом уровне: основные знания, умения освоены, но допускаются незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях, переносе знаний и умений на новые, нестандартные ситуации.
«зачтено» / «удовлетворительно»	Студент демонстрирует сформированность дисциплинарных компетенций на пороговом уровне: имеет знания только основного материала, но не усвоил его деталей, в ходе контрольных мероприятий допускаются значительные ошибки, недостаточно правильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, испытывает затруднения при выполнении практических работ, при оперировании знаниями и умениями при их переносе на новые ситуации.
«не зачтено» / «неудовлетворительно»	Студент демонстрирует сформированность дисциплинарных компетенций на уровне ниже порогового: выявляется полное или практически полное отсутствие знаний значительной части программного материала, студент допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы, умения и навыки не сформированы.

5. Примеры оценочных средств для проведения текущей аттестации

5.1 Вопросы для собеседования (устного опроса):

1. Представители школы научного управления и их вклад в бережливое производство
2. Отечественный опыт внедрения принципов бережливого производства
3. Специфика менеджмента: его сходство и отличия от других видов социального управления.
4. Особенности систем управления, применяемых в различных компаниях
5. История менеджмента: концепции и подходы.
6. Современные концепции и подходы к менеджменту.
7. Национальные особенности менеджмента.
8. Роль административных методов в менеджменте
9. Роль экономических методов в менеджменте.
10. Роль социально-психологических методов в менеджменте. Самоуправление.
11. Роль информации в управлении производством и производственным процессом.
12. Взаимодействие информационных процессов в системе управления.
13. Система самостоятельного обслуживания оборудования операторами.
14. Типичные ошибки при картировании.
15. Признаки организации: цель, обособленность, миссия, ресурсы, саморегулирование, организационная культура.
16. Внешняя среда организации: деловое и фоновое окружение организации.
17. Дифференциация и специализация персонала.
18. Координация и специализация производства.
19. Общие и особенные черты в организационных структурах современного типа.
20. Рассмотреть предприятие или организацию нефтегазовой сферы.
21. Охарактеризовать элементы, подсистемы, взаимосвязи между ними.
22. Исторические корни бережливого производства.
23. История и опыт ОПЫТ LEAN на российских предприятиях.
24. Изучение философии и сферы деятельности Кайдзен.
25. Подготовка презентации об эффективных системах бережливого производства.
26. Подготовка к практическим занятиям.
27. Примеры составления карт для различных отраслей.
28. Реестр рисков производственной компании.
29. Составление базы произошедших рисков событий.
30. Актуализация базы рисков: ежегодная и ежеквартальная.
31. Процедуры и ответственные лица.
32. Разработка анкеты для оценки ценности результата деятельности (услуги/продукта) глазами заказчика.
33. Производственное планирование : учет потребности в запасах.
34. Выработка миссии организации и формулирование цели.
35. Этапы управления рисками.
36. Методы управления рисками.
37. Совершенствование оперативного планирования и управления производством.
38. Серийность производства, развитие производства и планирование.
39. Применение дерева решений для принятия стратегических решений по развитию.
40. Поведенческие аспекты контроля.
41. Методы принятия решений в условиях коллективной деятельности.
42. Разработка системы принятия управленческих решений в компании.
43. Решение как средство воздействия управляющей системы на управляемый объект.
44. Информационный, организационный, психологический и юридический аспекты управленческого решения.

44. Основные факторы, влияющие на качество управленческого решения.
45. Пути и средства повышения качества решений.
46. Специфика принятия решений в паритетных и иерархических группах.
47. Японская модель принятия решений “ринги”, ее особенности, достоинства и недостатки.
48. Индивидуальное и коллегиальное принятие решений.
49. Принятие решений в условиях риска и неопределенности.
50. Организация исполнения решений.
51. Подчиненные и их обязанности.
52. Теория поведения личности.
53. Коллективное управление и его организационные формы.
54. Лидерство как новый тип производственных отношений.
55. Мироззрение Лидера.
56. Основы личной эффективности лидера.
57. Ролевой репертуар лидера, типы лидерства.
58. Модели лидерства.
59. Управление с опорой на команду: возможности и ограничения.
60. Ответственность за решение и его последствия.
61. Подчиненные и их обязанности.
62. Теория поведения личности.
63. Коллективное управление.
64. Лидерство руководителя.
65. Лидерское мышление.
66. Основы личной эффективности лидера.
67. Креативный подход лидерства.
68. Типы лидерства.
69. Ключевые принципы бережливого производства.
70. Почему мы используем бережливое производство.
71. Производственная культура на рабочем месте.
72. Квалификация персонала и обучение
73. Управление трудом в условиях рынка.
74. Управление социальным развитием организации
75. Управление сопротивлениями при внедрении инструментов бережливого производства
76. Управление персоналом как ключевой фактор успеха современного управления.
77. Японская система управления персоналом.
78. Американская система управления персоналом.
79. Особенности управления персоналом в континентальной Европе.
80. Особенности управления персоналом в Китае.

5.2 Темы рефератов

1. Концепция бережливого производства: исторический аспект.
2. История внедрения инструментов и принципов бережливого производства Г.Фордом и Т.Оно.
3. Процесс преобразования организации в бережливое производство.
4. Определение масштабов внедрения бережливого производства на начальном этапе разработки проекта.
5. Выбор базовых продуктов для бережливой линии.
6. Определение производительности бережливой линии, соответствующей спросу на продукцию.
7. Определение требуемых уровней производительности процесса и такта.

8. Документирование сочетания технологических процессов и критериев качества.
9. Инструментарий бережливого производства, направленный на определение, устранение и предупреждение определенных видов потерь.
10. Подходы к разработке проектов бережливого производства.
11. Основные принципы современной системы бережливого производства.
12. Кайдзен в деятельности компании и персонала компании.
13. Карта потока создания ценности – характеристика, цель, алгоритм составления, виды.
14. Диаграмма «Спагетти» - назначение и особенности.
15. «5 Почему» - инструмент определения первопричины проблем.
16. Диаграмма «Ямазуми» - характеристика, визуальное построение, основные показатели.
17. Характеристика и основные факторы диаграммы «Исикава».
18. Типы потерь в бережливом производстве, примеры в производственном процессе.
19. Основные показатели в бережливом производстве. Формулы расчета.
20. Российский опыт внедрения инструментов бережливого производства.
21. Область применения инструментов TQC и TPM в производственном процессе.
22. Сущность принципов «Встроенное качество» и «Точно вовремя (Justin-time)».
23. Системы канбан, PDCA и SQDCM.
24. Концепция бережливого производства: исторический аспект.
25. История внедрения инструментов и принципов бережливого производства Г.Фордом и Т.Оно.
26. Основные принципы современной системы бережливого производства.
27. Кайдзен в деятельности компании и персонала компании.
28. Карта потока создания ценности – характеристика, цель, алгоритм составления, виды.
29. SQDCM (инфоцентр) инструмент визуального управления процессом.
30. «5 Почему» - принцип систематического решения проблем.
31. Диаграмма «Ямазуми» - характеристика, визуальное построение, основные показатели.
32. Элементы диаграммы «Исикава».
33. Примеры потерь в производственном процессе.
34. Алгоритм внедрения бережливого производства по Джеймсу Вумеку и Деннису Хоббсу: особенности внедрения и достигаемые результаты.
35. Типовые ошибки применения подходов бережливого производства в проектах.
36. Изучение проектов по комплексному преобразованию производства в бережливое.
37. Система целевых индикаторов для оценки результатов внедрения бережливого производства в проектах.
38. Комплексный показатель lean, учитывающий различные аспекты деятельности организации в области бережливого производства.
39. Механизм реализации бережливых проектов.
40. Экономический эффект и эффективность от внедрения мероприятий по бережливому производству в организации, их оценка.
41. Лидерство, основанное на ценностях.
42. Современные подходы к лидерству. Теория черт.
43. Лидерство – это качество врожденное или приобретаемое?
44. Поведенческий подход с точки зрения поведения лидера. Основные концепции поведенческого подхода.
45. Подходы к описанию потенциала Лидера.
46. Ситуационная модель Фидлера/ теория неопределенности.
47. Подход «Путь-Цель Митчелла и Хауса
48. Теория жизненного цикла Херси и Бланшара.

49. Модель принятия решений Врума-Йеттона-Яго.
50. Эволюция концепций управления персоналом.
51. Этапы развития управления персоналом в организациях развитых стран мира: основной объект управления, доминирующие потребности персонала, ведущие направления HR-менеджмента
52. Классификация персонала как инструмент управления в организации.
53. Принципы и закономерности управления персоналом.
54. Модель компетенций сотрудника и стратегические цели компании.
55. Европейская модель управления персоналом.
56. Российская модель управления персоналом.
57. Японская модель управления персоналом.
58. Китайская модель управления персоналом.
59. Кадровые стратегии.
60. Кадровая политика в нефтяном бизнесе.
61. Информационная безопасность в системе управления персоналом.
62. Коммуникационные системы в управлении персоналом.
63. Методы адаптации персонала.
64. Диагностика профессиональной адаптации персонала.
65. Диагностика социально-психологической адаптации персонала.
66. Особенности адаптации менеджеров.
67. Технология делегирования полномочий.
68. Гибкие формы организации труда персонала: фриланс и дистанционная занятость.
69. Концепция гибкой фирмы.
70. Изучение мотивационного профиля личности.
71. Управление творчеством персонала.
72. Управление лояльностью сотрудников.
73. Индикаторы и способы оценки вовлеченности персонала.
74. Безбюджетные методы стимулирования труда персонала.
75. Демотивация персонала: понятие, причины, способы преодоления.

5.2 Тематика практических работ

Практическая работа №1 Тема: Введение. Основные понятия и принципы бережливого производства

Составить глоссарий основных понятий Бережливого производства

Цель работы:

1. Закрепить и совершенствовать знания и умения по теме; выработать практические навыки работы с источниками, нормативно-правовыми актами; умения по систематизации информации.
2. 2. Формировать умения анализировать актуальную информацию о правовых объектах, выявляя их общие черты и различия; устанавливать соответствия между существенными чертами и признаками изученных явлений.

Порядок выполнения работы

1. Ознакомиться с ГОСТ Р 56020-2014.
2. Выписать в тетрадь основные термины и определения и их значение.

Практическая работа №2

Современные методы повышения эффективности организации производства

Цель: ознакомление с современными методами повышения эффективности организации производства, получение концептуальных знаний о дисциплине, представление о ситуациях, в которых может быть использовано Управление компанией на основе бережливого производства.

Порядок выполнения работы:

- 1 Ознакомиться основными терминами и ключевыми понятиями современной организации бережливого производства.
- 2 Определить положение предприятия во внешней среде.
- 3 Детализировать понятие бережливого производства как комплексный подход к оптимизации процессов предприятия.
- 4 Составить графическое изображение трех составляющих бережливого производства.
- 5 Ознакомиться с основными принципами бережливого производства. Проанализировать их на основе конкретных примеров.
- 6 Оформить таблицу ключевых понятий бережливого производства.
- 7 Подготовить в виде отчета по работе комплект материалов «Концепция бережливого производства», включающий в себя: представление предприятия как объекта для совершенствования; графическое изображение положения предприятия во внешней среде, графическое изображение трех составляющих бережливого производства, таблица ключевых понятий бережливого производства с примерами, выводы по выполненной работе, список использованных источников.

Практическая работа №3 Методы диагностики скрытых потерь.

Цель: Ознакомление с методами диагностики скрытых потерь – построение карты потока создания ценности.

Порядок выполнения работы:

- 1 Ознакомиться с основными понятиями потока в контексте производства.
- 2 Определить причины, по которым необходимо построить карту потока создания ценности.
- 3 Проанализировать рекомендации по составлению карт.
- 4 Составить карту потока простейшего предприятия опираясь на аналог.
- 5 Подготовить отчет по работе «Построение фрагмента карты потока создания ценности», включающий в себя разделы: описание функций составных частей карты потока, графическое представление, выводы, список использованных источников.

Практическая работа №4 5S – система рационализации рабочего места

Цель:

Знать какая цель достигается с помощью выравнивания производства, как осуществлять поиск методов повышения качества.

Понимать зачем нужно создавать поток единичных изделий, в чем заключается смысл системы 5С, решение проблем по методике 1x1.

Уметь быстро перенастраивать оборудование для того, чтобы поддерживать его в работоспособном состоянии; организовывать свое рабочее место, основываясь на визуальном контроле.

Порядок выполнения работы:

1. Чем отличается поток единичных изделий от традиционного (массового) производства? Почему при использовании потока единичных изделий сокращается количество брака?
2. Докажите преимущества выровненного производства.
3. Представьте, что вы решили следовать принципам 5С при организации вашего рабочего места, но вам необходимо убедить вашего напарника (сменщика) следовать тем же принципам. Как вы это будете делать?
4. Представьте, что задача, поставленная перед вами в предыдущем вопросе, усложняется тем, что ваш напарник (сменщик) старше вас по возрасту

и гораздо дольше работает на этом предприятии, чем вы сами. Как вы будете действовать в этом случае.

Практическая работа №5 Система ТРМ

Цель: Знать какая цель достигается с помощью системы всеобщего обслуживания оборудования.

Понимать, зачем нужно вовлекать всех сотрудников в решении проблем

Порядок выполнения работы:

1. Ознакомиться с основными понятиями системы ТРМ.
2. Определить цели внедрения данной системы. Доказать преимущества данного способа производства.
3. Определить принципы системы ТРМ.
4. Составить структуру внедрения системы всеобщего обслуживания оборудования.

Практическая работа №6 SMED Система быстрой переналадки оборудования

Цель: Знать какая цель достигается с помощью системы быстрой переналадки оборудования.

Порядок выполнения работы:

1. Ознакомиться с основными понятиями системы SMED .
2. Определить цели внедрения данной системы. Доказать преимущества данного способа производства.
3. Составить структуру внедрения системы быстрой переналадки оборудования.

Практическая работа №7 Метод Кайдзен

Цель:

Знать какая цель достигается с помощью метода «Кайдзен».

Порядок выполнения работы:

1. Ознакомиться с инструментом бережливого производства – «Кайдзен».
2. Определить цели внедрения данной системы.
3. На примерах внедрения метода «Кайдзен» доказать преимущества данного инструмента бережливого производства.

Практическая работа №8 Система 5W2H

Цель: Знать какая цель достигается с помощью метода «5W2H».

Порядок выполнения работы:

1. Ознакомиться с инструментом бережливого производства – «5W2H».
2. Определить цели внедрения данной системы.
3. На примерах внедрения метода «5W2H» доказать преимущества данного инструмента бережливого производства.

Практическая работа №9 Система «точно вовремя»

Цель:

Знать какая цель достигается с помощью метода «Точно вовремя».

Порядок выполнения работы:

1. Ознакомиться с инструментом бережливого производства – «Точно вовремя».
2. Определить цели внедрения данной системы.

3. На примерах внедрения метода «Точно вовремя» доказать преимущества данного инструмента бережливого производства.

Практическая работа №10 Построение диаграммы «Спагетти»

Цель: Знать какая цель достигается с помощью метода «Точно вовремя».

Порядок выполнения работы:

1. Ознакомиться с инструментом бережливого производства – «Точно вовремя».
2. Определить цели внедрения данной системы.
3. На примерах внедрения метода «Точно вовремя» доказать преимущества данного инструмента бережливого производства.

6. Примеры оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

6.1 Варианты экзаменационных билетов

1. Дайте определение понятию «бережливое производство».
2. Чем вызвана необходимость применения концепции «бережливое производство»?
3. Назовите основные виды потерь.
4. Назовите основные методы бережливого производства.
5. Перечислите основные инструменты бережливого производства.
6. Назовите основные этапы внедрения бережливого производства на предприятии.
7. В чем заключается сущность системы «Кайдзен».
8. Дайте определение понятию «управление потоком создания ценности».
9. Назовите шаги разработки потока создания ценности.
10. Каково назначение карты потока создания ценности?
11. Назовите основные факторы оценки текущего состояния потока создания ценности.
12. В чем заключается сущность и цели системы 5S?
13. Назовите и объясните этапы системы 5S.
14. Как осуществляется визуальное управление?
15. Назовите инструменты визуального управления.
16. В чем сущность способа разметки?
17. Дайте определение понятию «Система всеобщего производительного обслуживания оборудования» (TPM).
18. Дайте определение понятия системы «Канбан».
19. Назовите функции карточек «Канбан».
20. Назовите правила реализации системы «Канбан».
21. Назовите виды карточек, применяемых в системе «Канбан».
22. Какая информация указывается в карточках?
23. В чем заключается сущность методики 8D?
24. Дайте определение терминов «стандартизация» и «стандарт», применяемых в бережливом производстве.
25. Принципы производственной системы TPS (Toyota Production System).
26. Принципы построения бережливого производственного потока.
27. Характеристика бережливого производственного потока и расчет его основных параметров: время такта, время цикла, время выполнения заказа.
28. Предназначение буферного запаса.
29. Вытягивающее (pull) поточное производство вместо выталкивающего (push).
30. Развертывание функции качества QFD (Quality Function Deployment).
31. Методика оценки потерь.
32. Выявление, устранение и предупреждение потерь в производстве.

33. Применение системы точно во время JIT(Just-in-timt) для нейтрализации определенного вида потерь в производстве.
34. Организация рабочего места по методике 5S.
35. Типовые ошибки применения подходов бережливого производства в проектах.
36. Система целевых индикаторов для оценки результатов внедрения бережливого производства в проектах.
37. Механизм реализации бережливых проектов.
38. Экономический эффект от внедрения мероприятий по бережливому производству в организации.
39. Методика оценки эффективности мероприятий по бережливому производству в организации.

6.2 Примеры тестовых заданий

Вариант 1

1. Кто считается родоначальником концепции бережливого производства?

- 1) Эдвардс Деминг
- 2) Уолтер Эндрю Шухарт
- 3) International Organization for Standardization
- 4) Тайити Оно

2. Что лежит в основе Бережливого подхода?

- 1) Сокращение финансовых затрат
- 2) Ценность для потребителя
- 3) Увеличение доли рынка
- 4) Качество продукции

3. На каком предприятии впервые системно применили принципы и инструменты Бережливого производства?

- 1) Motorola
- 2) Toyota Ford
- 3) General Electrics

4. Понятие «ценность» означает:

- 1) совокупность свойств продукта, по которым оценивается его стоимость;
- 2) цена продукта, указанная в прайс- листе компании;
- 3) совокупность свойств продукта или услуги, за которые потребитель готов заплатить;
- 4) все ответы верны.

5. Что такое Кайдзен?

- 1) Быстрая переналадка
- 2) Инструмент организации рабочего места
- 3) Инструмент визуального управления
- 4) Концентрация постоянного улучшения

6. Деятельность, при которой ресурсы потребляются, но ценность для потребителя не создается, называется ...

- 1) Мури
- 2) Муда
- 3) Мура
- 4) Муре

7. Гемба – это ...

- 1) место, где выполняется работа;
- 2) место, где создается ценность;
- 3) место возникновения и решения проблем;

4) все из перечисленных верно.

8. Канбан – это...

- 1) Система карточек
- 2) Излишние запасы
- 3) Грузовой транспорт
- 4) Сотрудник

9. Термин 5S включает 5 японских слов, означающих:

- 1) Чистота, порядок, устойчивость, ответственность, уборка
- 2) Аккуратность, требовательность, совершенствование, планирование, контроль
- 3) Сортировка, порядок, чистота, стандартизация, совершенствование
- 4) Содержание в чистоте, переналадка, проверка, отчет, исправление

10. Как называется технология организация рабочего места:

- 1) 3М
- 2) 5 почему
- 3) гемба
- 4) 5С
- 5) пока-ёка

11. Система бережливого производства может быть внедрена только в производственных компаниях?

- 1) верно
- 2) неверно

12. Хейдзунка – это ...

- 1) Участок производственной площадки, на котором ведется работа по созданию ценности;
- 2) Непрерывное усовершенствование потока создания ценности в целом или отдельных этапов в этом потоке;
- 3) Метод поддержания точной последовательности производства, при которой деталь, которая первой поступила в производственный процесс, первой выходит из процесса;
- 4) Выравнивание производства по видам и объему продукции за определенный промежуток времени
- 5) Неравномерный темп операции на разных стадиях производства, который способствует ожиданию работы и авральной работы

13. Что такое Андон в бережливом производстве?

- 1) рабочий отдельного производственного этапа, получающий определенную продукцию;
- 2) производство и перемещение одного изделия за один раз
- 3) это инструмент визуального контроля, который показывает работу производственной линии

14. Цель любой деятельности по усовершенствованию - это

- 1) сокращение персонала
- 2) снижение гибкости
- 3) устранение потерь
- 4) все варианты верны

15. Перегрузка оборудования и рабочих, это...

- 1) Муда
- 2) Мура
- 3) Мури

16. Что означает: «встроенный контроль качества»?

- 1) Качество обеспечивается точностью настройки технологических параметров оборудования.
- 2) Оборудование автономно останавливает процесс, если появляются недопустимые отклонения.
- 3) Проверка на соответствие требованиям включается в цикл работы каждого оператора.

4) В состав производственной линии вводятся контрольные точки, оснащённые всем необходимым для оценки качества

17. Точно вовремя - это ...

- 1) новый тип производства, в котором ценность продукции определяется с точки зрения потребителя;
- 2) любая деятельность, которая, потребляя ресурсы, не создает ценности для клиента;
- 3) способ наладки оборудования, при котором происходит его автоматическая остановка при появлении дефектных деталей;
- 4) система производства, при которой изготавливается нужное потребителю количество деталей в определенный им срок;
- 5) полезность продукта с точки зрения потребителя, создаваемая производителем в результате выполнения последовательных действий

18. Что из перечисленного не является одним из семи видов потерь?

- 1) избыточная производительность оборудования
- 2) транспортировка материалов
- 3) ожидание
- 4) перепроизводство

19. Каким японским термином в Бережливом производстве называют неравномерность выполнения работ?

- 1) Мури
- 2) Мура
- 3) Муда

20. Соотнесите термин с его определением.

1. Бережливое производство -
 2. Точно вовремя -
 3. Ценность продукта -
- 1) Система производства, при которой изготавливается необходимое потребителю количество нужных изделий в определенный им срок.
 - 2) Новый тип производства, в котором ценность продукции определяется с точки зрения потребителя.
 - 3) Полезность продукта с точки зрения потребителя, создаваемая производителем в результате выполнения ряда последовательных действий

21. Внутренний заказчик - это...

- 1) рабочий отдельного производственного этапа, получающий определенную продукцию (деталь), которую необходимо использовать на данном этапе сборки.
- 2) цех или участок, получающий определенную продукцию (деталь), которую необходимо использовать на данном этапе сборки.
- 3) цех, участок или отдельный рабочий, получающий определенную продукцию (деталь), которую необходимо использовать на данном этапе сборки

22. Укажите принципы бережливого производства (4 правильных ответа).

- 1) Безопасность
- 2) Думай о заказчике
- 3) По первому требованию заказчика
- 4) Качество.
- 5) Люди - самый ценный актив
- 6) Гемба - решение вопросов на производственной площадке
- 7) Кайдзен - непрерывное совершенствование

23. _____ - средство информирования, с помощью которого дается разрешение или указание на производство или изъятие (передачу) изделий в вытягивающей системе

- 1) Кайдзен
- 2) Канбан

- 3) Андон
- 4) SMED

24. Какие из перечисленных ситуаций характерны для бережливого производства:

- 1) Нарращивание запасов готовой продукции
- 2) Сокращение материально-производственных запасов
- 3) Увеличение затрат на выявление дефектной продукции
- 4) Сокращение времени производства продукции

25. Укажите систему организации и рационализации рабочего места (рабочего пространства), являющуюся одним из инструментов бережливого производства:

- 1) Канбан
- 2) Кайдзен
- 3) Шесть Сигм
- 4) 5S

26. Можно ли использовать принципы бережливого производства для организаций, работающих в сфере услуг?

- 1) да
- 2) нет

27. Система 5 S это:

- 1) Система планирования административно-хозяйственной деятельности
- 2) Система, которая внедряется после стандартизации рабочих мест
- 3) Система, направленная на эффективную организацию рабочих мест
- 4) Система, обеспечивающая уборку рабочих мест.

28. 5S -это на самом деле метод...

- 1) визуального управления
- 2) очистки
- 3) управление запасами
- 4) организации.

29. Отметьте виды потерь:

- 1) Ремонт оборудования
- 2) Перепроизводство
- 3) Ожидание
- 4) Уборка рабочей зоны
- 5) Лишняя траектория
- 6) Лишние движения
- 7) Избыток запасов
- 8) Переналадка оборудования
- 9) Лишние этапы обработки
- 10) Исправление и брак.

30. Этот вид потерь появляется при задержке изделия на предыдущем этапе обработки, при простое или поломке оборудования

- 1) Ненужная транспортировка
- 2) Перепроизводство
- 3) Ожидание
- 4) Лишний этап обработки.

Вариант 2

1. В работу по внедрению и поддержанию концепции бережливого производства вовлекаются

- 1) все сотрудники, независимо от их должности;
- 2) высшее руководство;
- 3) заместители главного инженера;
- 4) делопроизводители.

2. Вид потерь, при котором услуга производится в большем объеме, чем требуется потребителю

- 1) переделка;
- 2) излишние запасы;
- 3) избыточная обработка;
- 4) перепроизводство.

3. Главной целью бережливого производства является

- 1) устранение всех видов потерь;
- 2) повышение заработной платы;
- 3) сокращение количества пациентов;
- 4) увеличение запасов.

4. Инструмент, направленный на создание визуального образа информационных и материальных потоков, необходимых для выполнения заказа потребителя - это

- 1) стандартизация;
- 2) навигация;
- 3) картирование;
- 4) визуализация.

5. Карта текущего состояния

- 1) отражает показатели на момент рассматриваемой даты;
- 2) должна уменьшить потери;
- 3) сократить количество проблем;
- 4) должна полностью исключить все виды потерь.

6. Концепция бережливого производства зародилась в

- 1) Франции;
- 2) США;
- 3) Германии;
- 4) Японии.

7. Концепция управления, основанная на устранении всех видов потерь путем формирования непрерывного потока создания ценности - это

- 1) бережливое управление;
- 2) бережливое сознание;
- 3) бережливое производство;
- 4) бережливое мышление.

8. Лишние ожидания относятся к потерям

- 1) четвертого рода;
- 2) первого рода;
- 3) третьего рода;
- 4) второго рода.

9. Материалы, которые используются в работе постоянно, маркируются

- 1) зеленым цветом;
- 2) синим цветом;
- 3) желтым цветом;
- 4) красным цветом.

10. Набор пошаговых инструкций, для однотипного выполнения последовательности каких-либо действий - это

- 1) информационная карта;
- 2) унифицированный чек-лист;
- 3) стандартная операционная процедура;
- 4) универсальный алгоритм.

11. Наименование пилотного проекта, стартовавшего в медицинских организациях Российской Федерации в октябре 2016 года для внедрения в практику технологий бережливого производства

- 1) «Открытый стационар»;
- 2) «Бережливая поликлиника»;
- 3) «Новая больница»;
- 4) «Доброжелательная регистратура».

12. На что влияет система 5 «S»?

- 1) На качество и периодичность уборки рабочих мест.
- 2) На трудоемкость, рабочую последовательность и сложность выполняемой работы.
- 3) На производительность, безопасность и качество.
- 4) Все вышеперечисленные.

13. Объектами визуализации могут быть

- 1) продукты питания;
- 2) оборудование;
- 3) документация;
- 4) канцелярские принадлежности;
- 5) лекарственные средства.

14. Основателем концепции бережливого производства считается

- 1) Тайити Оно;
- 2) Майкл Ротер;
- 3) Джеффри Лайкер;
- 4) Генри Форд.

15. Первый шаг организации рабочего пространства по системе 5С

- 1) совершенствование;
- 2) самоорганизация;
- 3) сортировка;
- 4) стандартизация.

16. Полезность, присущая продукции с точки зрения потребителя - это

- 1) ценность;
- 2) потеря;
- 3) услуга;
- 4) значимость.

17. Преимуществом внедрения принципов бережливого производства является

- 1) экономия рабочего времени;
- 2) сокращение персонала;
- 3) неприятие персонала;
- 4) необходимость стандартизации.

18. При хранении предметов необходимо соблюдать принципы

- 1) наглядности;
- 2) стандартизации;
- 3) оптимальности;
- 4) доступности;
- 5) систематизации.

19. Ценность для потребителя определяется как:

- 1) стоимость
- 2) доставка
- 3) надежность
- 4) реакция на требования
- 5) все из вышеперечисленного.

20. Пятый шаг организации рабочего пространства по системе 5С

- 1) сортировка;
- 2) самоорганизация;
- 3) совершенствование;
- 4) стандартизация.

21. Работа, которая не добавляет ценности услуге составляет

- 1) 5% процесса;
- 2) 85% процесса;
- 3) 25% процесса;
- 4) 35% процесса.

22. Расположение всех инструментов, деталей и информации о результативности работы таким образом, чтобы они были четко видимы - это

- 1) картирование;
- 2) стандартизация;
- 3) навигация;
- 4) визуализация.

23. Система организации деятельности, позволяющая реализовать принцип «точно в срок»

- 1) кайдзен;
- 2) канбан;
- 3) стандартизация;
- 4) визуализация.

24. Система организации рабочего пространства, являющаяся одним из инструментов бережливого производства

- 1) 5С;
- 2) 6М;
- 3) 3В;
- 4) 4Д.

25. Систематическая уборка (содержание в чистоте) является

- 1) четвертым этапом организации рабочего пространства;
- 2) вторым этапом организации рабочего пространства;
- 3) третьим этапом организации рабочего пространства;
- 4) пятым этапом организации рабочего пространства.

26. Средство осуществления действий, направленных на решение определенных задач или достижение определенных целей - это

- 1) инструмент;
- 2) прием;
- 3) метод;
- 4) технология.

27. Транспортировка относится к потерям

- 1) первого рода;
- 2) второго рода;
- 3) четвертого рода;
- 4) третьего рода.

28. На каком этапе 5S начинают использовать метод красных ярлыков?

- 1) Сортировка
- 2) Создание порядка

29. Укажите систему организации и рационализации рабочего места (рабочего пространства), являющуюся одним из инструментов бережливого производства:

- 1) Канбан
- 2) Кайдзен
- 3) Шесть Сигм

4) 5S

30. Четвертый шаг организации рабочего пространства по системе 5С

- 1) совершенствование;
- 2) сортировка;
- 3) самоорганизация;
- 4) стандартизация

Ключи

5.1 Вопросы для собеседования (устного опроса):

1. Фредерик Тейлор : создание системы научной организации труда (НОТ). В числе первых российских компаний, которые внедрили бережливое производство: РЖД, «Почта России», Сбербанк, а также Госкорпорация Ростех и ее предприятия.
2. С позиции классического менеджмента, «менеджмент – это процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь цели (целей) организации». Социальное управление – это вид интеллектуальной человеческой деятельности, связанный с выявлением и решением проблем социальной организации, благодаря чему обеспечивается ее продолжительное существование как социальной целостности и достижение ее целей.
3. Система управления организацией – совокупность подсистем, оказывающих управленческие воздействия на объекты внутри и снаружи организации в рамках процессов анализа, планирования, принятия и реализации решений, обеспечивающих существование организации и достижение её целей. На современном этапе, например, Сбербанк ориентирован на применение и развитие лучших практик корпоративного управления
4. В современной теории менеджмента существует четыре основных концепции: функциональная, системная, статистическая и бизнес-концепция.
5. Существует три современных подхода к менеджменту: процессный, системный и ситуационный.
6. Проблема качества управленческих кадров, повышение требований к профессиональному уровню менеджеров, повышение уровня их компетенций, которые направлены на возможность приносить хозяйствующему субъекту экономическую выгоду.
7. Являются мощным рычагом достижения поставленных целей в случаях, когда нужно подчинить коллектив и направить его на решение конкретных задач управления.
8. Выступают в качестве различных способов воздействия руководителей на персонал для достижения поставленных целей.
9. Позволяют определить роль и место работников в группе, выявить лидеров и предоставить им поддержку, соединить воедино мотивацию людей с итоговыми результатами хозяйственной деятельности. Самоуправление — состояние, при котором субъект и объект управления совпадают.
10. Информация позволяет улучшить процесс производства товаров и услуг, необходима для осуществления таких функций управления, как планирование и координация.
11. Информационные системы и технологии в сфере управления организацией — это методы, которые позволяют эффективно производить планирование, обмениваться данными, контролировать поставки, а также совершать другие действия, направленные на оптимизацию рабочих процессов и максимизации прибыли.
12. Total Productive Maintenance (TPM) - концепция комплексного управления ремонтами, Подход подразумевает, что ответственность за поддержание оборудования в исправном состоянии несут все работники, включая операторов, механиков, менеджеров и инженеров.
13. Списывание с регламентной документации (инструкции, регламенты и т. п.), а не фиксация фактического состояния потока (картирование из офиса). Чтобы разобраться в ситуации, надо увидеть все своими глазами (генти генбуцу). Неоправданное упрощение карты. Картирование без учета информационных потоков. Привлечение к работе по построению карты ПСЦ специалистов с недостаточной компетентностью в исследуемом потоке. Картирование «в одиночку».

14. Миссия: смысл существования организации. Цель: конкретная направленность действиям организации. Обособленность: замкнутость внутренних процессов, которую обеспечивает наличие границ, отделяющих организацию от внешнего окружения. Ресурсы: экономические, человеческие, природные, технические, инновационные и др. Саморегулирование : возможность в определенных рамках самостоятельно решать те или иные вопросы организационной жизни. Организационная культура - система коллективно разделяемых ценностей, убеждений, совокупность установившихся традиций, символов, верований, которая определяет характер взаимоотношений и направленность поведения людей.
15. Внешняя среда организации образуется её окружением, образованным из 2 сфер: деловая среда (среда прямого воздействия: поставщики и потребители, конкуренты и др.) и фоновая среда (внешняя среда косвенного воздействия).
16. Дифференциация персонала – прием на работу и обучение персонала, который выполняет свои должностные обязанности более эффективно, чем персонал конкурентов. Специализация — дифференциация работников по профессии или специальности (токарь, бухгалтер, экономист и др.).
17. Специализация производства - форма общественного разделения труда; сосредоточение производства отдельных видов продукции или ее частей в самостоятельных отраслях, производствах, на специализированных предприятиях. Специализация производства - сосредоточение основной деятельности предприятия, компании на производстве узкого круга продукции, товаров и услуг.
18. Характеристики организационной структуры: Иерархичность. Централизация власти. Наличие правил. Распределение обязанностей и специализация. Наличие подразделений, или департаментализация.
19. Выделяют следующие типы структур: линейные, функциональные, линейно-функциональные, проектные, дивизиональные, матричные. Глава юр отдела может комбинировать варианты, отталкиваясь от задач, которые стоят перед его департаментом. Классическим типом структуры считается линейно-функциональный тип
20. Системы закупок, производства, финансов, маркетинга и человеческих ресурсов являются частями подсистемы бизнеса. Работая вместе, эти подсистемы преобразуют сырье в конечные продукты.
21. Истоки бережливого производства – создание производственной системы Тойоты, которая впервые реализовала идею построения производственного процесса по принципу «Точно вовремя». В России многие предприятия уже реализовали принципы бережливого производства.
22. В России систему бережливого производства начали внедрять в 2004 году. В России используется перевод со значением «бережливое», однако в литературе можно встретить ту же самую систему под названием «Шадящее производство». Отцом бережливого производства считается Тайити Оно, начавший с 1943года свою работу в корпорации «Toyota».
23. Японская философия или практика, которая фокусируется на непрерывном совершенствовании процессов производства, разработки, вспомогательных бизнес-процессов и управления, а также всех аспектов жизни.
24. Концепция организации бизнеса, ориентированная на создание привлекательной 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.
25. БП предполагает: организацию процесса вытягивания заказов потребителями; сокращение времени исполнения заказов; непрерывность потока заказов; равномерность потока заказов; гибкость (адаптивность, трансформируемость); повсеместное сокращение потерь.

26. Картирование – инструмент визуализации и анализа материального и информационного потоков в процессе создания ценности от поставщика до заказчика. Например, в сфере обслуживания - потребности внешних клиентов; в области управления - потребности внутренних клиентов.
27. Реестр риска является одним из способов представления и хранения информации об опасных событиях и риске. В реестр риска обычно включают основные виды опасностей, применяемые методы оценки и снижения риска и мероприятия по предупреждению, снижению и обработке риска.
28. Каждый риск, внесенный в реестр рисков, должен содержать описание риска, влияние на бизнес в случае возникновения риска (например, затраты), вероятность его возникновения, владельца(ей) риска, его общий рейтинг по отношению ко всем другим рискам и меры реагирования на риск.
29. Проверки должны проводиться не реже одного раза в квартал и в любое другое время, когда обнаруживаются изменения: во внешней операционной/деловой/рыночной среде, в государственной политике или законодательстве.
30. Работодатели несут ответственность за проведение оценки опасности падений с целью выявления и оценки потенциальных рисков на рабочем месте.
31. Существует девять отдельных шагов для анкеты: принятие решения о необходимой информации; определение целевых респондентов, выбор метода(ов) охвата респондентов; определение содержания вопроса; формулировка вопросов; последовательность вопросов; проверка длины анкеты; предварительное тестирование анкеты и разработка окончательной анкеты.
32. Планирование помогает организовать эффективную работу предприятия, давая возможность системно управлять взаимосвязанными элементами: сбытом, производством и закупками. Планирование опирается на прогнозирование спроса, анализ и оценку имеющихся ресурсов, перспектив развития предприятия. В процессе планирования составляется комплект планов, которые охватывают различные подразделения предприятия.
33. Миссия и цели компании – элементы стратегии развития. Они задают направление и способствуют выбору способов движения по заданному пути. Миссия очерчивает общую идею, цель конкретизирует ее.
34. Выделяют несколько этапов управления рисками: планирование, выявление, анализ, подготовка плана реакции, мониторинг и контроль. Грамотное управление рисками позволяет сделать работу над продуктом более эффективной.
35. Основные методы управления рисками: уклонение от риска, его принятие, диверсификация, ограничение, обеспечение, хеджирование, передача (аутсорсинг), страхование риска. Уклонение от риска.
36. В основе оперативного планирования лежит производственная программа предприятия. На стадии оперативного планирования плановые органы предприятия разрабатывают детализированные плановые задания для каждого производственного подразделения (цеха, участка, бригады, рабочего места) на квартал, месяц, сутки, смену. Основной задачей оперативного управления производством является организация контроля и регулирование хода производства, а так же анализ текущей ситуации. Именно это позволяет руководителям принимать эффективные и своевременные управленческие решения.
37. Серийное производство — тип производства, характеризующийся ограниченным списком изделий, изготавливаемых или ремонтируемых периодически повторяющимися партиями, и сравнительно большим объёмом выпуска. Планирование производства должно включать стратегии управления рисками, резервные планы, на которые можно положиться в случае возникновения проблем. Например, может сломаться производственное оборудование. На этот случай нужно заложить в бюджет расходы на ремонт и сверхурочную работу персонала.

38. Основная сфера применения деревьев решений — поддержка процессов принятия управленческих решений, используемая в статистике, анализе данных и машинном обучении. Компании обычно используют деревья решений, чтобы помочь себе управлять проектами и планировать сложные изменения и то, как они влияют на другие операции, включая: Сокращение рабочей силы. Передача критически важных функций на аутсорсинг. Выход на новые рынки.

39. Способность контролировать поведение позволяет людям жить сообща, достигать важных целей и поддерживать здоровье на протяжении всей жизни. Саморегуляция позволяет людям строить планы, выбирать из альтернатив, контролировать импульсы, подавлять нежелательные мысли и регулировать социальное поведение.

40. Коллективные формы групповой работы: заседание, совещание, работа в комиссии и т. п. Наиболее распространен такой метод коллективной подготовки управленческих решений, как «мозговой штурм», или «мозговая атака» (совместное генерирование новых идей и последующее принятие решений).

41. Система управления решениями предназначена для оптимизации процесса принятия решений. Она объединяет передовые технологии, такие как аналитика данных, искусственный интеллект и бизнес-правила, чтобы обеспечить систематический и основанный на данных подход к поддержке принятия решений.

42. Принятие управленческого решения связано с психологией личности руководителя, ведь любое управленческое решение влияет не только на взаимоотношения с подчиненными, но и выстраивает образ, авторитет лица принимающего решение (лицо принимающее решение) в коллективе после его принятия.

43. Для понимания сущности управленческого решения требуется также уяснить следующие аспекты: 1) Психологический аспект – решение представляет собой логико-мыслительный акт субъекта управления, на который могут оказывать влияние различные как внутри-личностные так и внешние факторы. 2) Информационный аспект: во-первых, к информации, на основе которой принимается решение, предъявляется целый ряд требований в плане ее достоверности, полноты и верифицируемости, поскольку это определяет уровень определенности ситуации и степень риска от принятого решения; во-вторых, само по себе УР – это информация, к которой также предъявляется ряд требований, в частности: она должна быть понятна исполнителям; большое внимание должно уделяться процессу передачи информации от субъекта управления к исполнителям и организации обратной связи. 3) Юридический аспект – УР, должно приниматься субъектом, имеющим на то полномочия, поскольку любое решение имеет юридические основания и последствия, представляет собой совокупность прав и обязанностей лиц, задействованных в процессе принятия и исполнения решения. 4) Организационный аспект – УР, как было уже нами рассмотрено, является основой управления, поскольку решения связывают в единый процесс базовые функции управления.

44. На процесс принятия управленческих решений влияют четыре фактора: подход к принятию решений, тип проблемы, условия принятия решений и стиль принятия решений.

45. Совокупность свойств, которыми обладает решение, называют качеством управленческих решений. Именно качество управленческих решений определяет его конечный результат и зависит от различных факторов. Различают 2 группы факторов такие как: 1. Факторы ситуационного характера. Они связаны с осознанием проблемы, нахождением альтернатив её решения и последствий данного решения (например: организация управления). Данные факторы способствуют формированию проблемы. 2. Факторы поведенческого характера. Они оказывают влияние на решение еще в процессе разработки (например: ценности, готовность рисковать и т.д.). Данные факторы проявляются в поведении руководителя и подчиненных в процессе разработки решений.

46. Иерархические группы тратят меньше времени на выработку решения, чем паритетные, в равных по сложности задачах. Рассматривая процессы разработки управленческих решений, мы сталкиваемся с более сложными отношениями внутри иерархически организованных групп-групп, имеющих структуру (как формальную, так и неформальную), лидеров и систему руководства. К сожалению, специфика процессов принятия совместных решений в таких иерархических группах исследована еще явно недостаточно и сама иерархия сводится лишь к наличию лидера. Поэтому феномены иерархических решений связываются с его влиянием на группу.

47. Система Ринги обеспечивает совместное принятие решений и возможность всех заинтересованных сторон внести свой вклад до принятия окончательного решения. Этот процесс способствует прозрачности, достижению консенсуса и подотчетности в организации.

48. Индивидуальное решение относится к процессу принятия решений, в ходе которого отдельный человек выбирает из различных альтернатив курс действий, которому он будет следовать в бизнесе, тогда как коллективное решение относится к групповому решению, которое принимается по взаимному согласию членов группы.

49. Управленческие решения принимаются в условиях риска, когда не определены результаты их реализации, но вероятность наступления каждого из них известна. Неопределенность результата в данном случае связана с возможностью возникновения неблагоприятных ситуаций и последствий для достижения намеченных целей.

50. Организация исполнения управленческих решений – часть управленческой работы, в процессе которой обеспечивается перевод предписаний, заложенных в управленческом решении, в реальное поведение соответствующих органов, подразделений или сотрудников.

51. Подчинённым называют нижестоящего работника, чей труд контролируется начальником. Подчиненные должны добросовестно с полной отдачей и на самом высоком уровне выполнять порученное им дело; в пределах своей компетенции принимать самостоятельные решения; регулярно информировать руководителя о результатах, возникающих трудностях и проблемах и при необходимости советоваться с ним, не давая пустых обещаний и не перекладывая на него собственные обязанности; бережно относиться к доверенным им ресурсам организации; с коллегами четко разделять ответственность и круг обязанностей, не подводить их и не перекладывать на них свои дела.

52. Теория личности – это совокупность гипотез, или предложений о природе и механизмах развития личности. Теория личности пытается не только объяснить, но и предсказать поведение человека. Теория психосоциального развития личности, созданная Эриком Эриксеном, в которой он описывает 8 стадий развития личности и делает акцент на развитии Я индивида.

53. Коллективное управление – стиль управления организацией, при котором активная роль принадлежит рядовым работникам, которые непосредственно участвуют в повседневном решении производственных вопросов. Этот стиль управления организацией основывается на четкой координации и системном структурировании экспертного знания, чтобы в итоге выработался единый язык общения и правила решения проблем, связанных с деятельностью организации. Выделяют организационные формы: “комбинат”, “клика”, “кружок”, “команда”.

54. Лидерство в классическом варианте рассматривается как особое качество, модель поведения человека или компании, обеспечивающие передовые позиции. В результате возникло отношение к лидерству как к новой модели управления, способной обеспечить выживание компании в условиях изменений.

55. Важнейшими элементами мировоззрения, имеющими значение для руководства людьми, являются следующие: система взглядов на социальное управление (в частности, школа менеджмента, принципам которой руководитель следует);

представления о месте и роли руководителя в процессе социального управления; представление об идеальной организации, идеальном стиле руководства, идеальном менеджере; ценностные ориентации, определяющие, в частности, особенности восприятия менеджером различных видов корпоративной этики; отношение руководителя к партнерам (ориентация на сотрудничество или соперничество) и предпринимательской среде (прятие, отторжение и т. д.); подходы к анализу складывающейся управленческой ситуации; отношение к подчиненным и вышестоящему руководству, к возглавляемой им организации (подразделению) и др.

56. Основные навыки личной эффективности : целеполагание, декомпозиция задач, приоритизация, делегирование и управление временем. Личная эффективность означает получение наилучшего результата от себя; достигается путем понимания собственных сильных и слабых сторон и постоянного стремления к совершенствованию и росту, как в профессиональном, так и в личном плане.

57. Репертуар поведения лидера - набор вариантов поведения, доступных лидеру для выбора и поиска способа поведения, подходящего в конкретных обстоятельствах. В классификации Курта Левина выделяется три основных стиля лидерства: авторитарный, демократический и либеральный. Также выделяют комбинированный и ситуационный стили.

58. Восемь стилей лидерства — тренер, визионер, слуга, автократичный, невмешательство, демократичный, задающий тон и бюрократический.

59. В последние годы команды рассматриваются как важнейший групповой феномен в организациях. Команды становятся все более популярными в результате: повышенного внимания к системе комплексного управления качеством; усложнения принимаемых стратегических управленческих решений; усложнения задач корпоративного обучения. Вместе с тем, несмотря на быстро возрастающее признание потребности в командной работе, до сих пор возможности команд в деятельности больших организаций практически не используются. Одной из причин является недостаточно четко понимание руководителями организаций, что такое команда, как ее создавать и как использовать.

60. Ответственность руководителя, с точки зрения её осознанности - готовность с его стороны принимать решения и предпринимать действия с учётом и соблюдением общих интересов всех, затрагиваемых управленческим решением лиц. Этот компонент ответственности требует от руководителя готовности отвечать за свои действия перед всеми, кого коснулось принятое решение. Это продиктовано использованием своих полномочий обладателем права принимать решение и предпринимать действия. Ответственность, с точки зрения готовности руководителя, выражается в его согласии отвечать за полученные в связи с управленческим решением результаты, нести персональную ответственность за допущенные в ходе выработки управленческого решения и его принятия ошибки. Этот компонент сопряжён с информационной деятельностью, относящейся к выработке решения связанного с управлением, его принятием и воплощением в жизнь.

61. Подчинённый - нижестоящий работник, чей труд контролируется начальником. Подчиненные должны добросовестно с полной отдачей и на самом высоком уровне выполнять порученное им дело; в пределах своей компетенции принимать самостоятельные решения; регулярно информировать руководителя о результатах, возникающих трудностях и проблемах и при необходимости советоваться с ним, не давая пустых обещаний и не перекладывая на него собственные обязанности; бережно относиться к доверенным им ресурсам организации; с коллегами четко разделять ответственность и круг обязанностей, не подводить их и не перекладывать на них свои дела.

62. Личность относится к устойчивым характеристикам и поведению, которые составляют уникальную адаптацию человека к жизни, включая основные черты, интересы, стремления, ценности, самооценку, способности и эмоциональные модели.

Согласно Кэтгеллу, цель теории личности - составить индивидуальную матрицу свойств, с помощью которой можно делать предсказания относительно поведения. Важным индивидуальным свойством личности является темперамент - совокупность психологических свойств, динамических характеристик поведения человека.

63. Коллективное управление на уровне организации происходит путем участия сотрудников в работе специальных органов — производственных советов, консультативных комитетов, «рабочих директоратов» в основном по вопросам организации и регламентации труда, вознаграждения, продолжительности рабочего времени, отпусков. Они также привлекаются к консультациям по научно-техническим вопросам и выработке политики занятости. Целесообразность коллективного управления в свое время обосновал великий русский естествоиспытатель В.М. Бехтерев.

64. Лидерство руководителя признается последователями тогда, когда он уже доказал свою компетентность и ценность для отдельных сотрудников, групп и организации в целом. Наиболее характерные черты эффективного лидера: видение ситуации в целом; способность к коммуникациям; доверие сотрудников; гибкость при принятии решений.

65. Лидерское мышление иногда сопоставляют с эффективным мышлением, ведь лидерство предполагает выполнение правильных действий и избегание необдуманных решений.

66. Оценка личной эффективности должна быть основана на объективных показателях, которые можно измерить и проанализировать. Чаще всего используют следующие критерии: Процент выполнения задач. Скорость выполнения задач. Разница между планом и фактом. Общее количество выполненных задач. Процент выполнения глобальных целей.

67. Лидер, использующий креативный подход, должен культивировать среду, которая поможет команде генерировать новые идеи и находить нестандартные решения. В таких условиях дать сотруднику свободу искать собственные решения.

68. Типы лидерства:

Формальный лидер — руководитель. Человек, наделенный определенным статусом, должностью, властными полномочиями. Его задача — организация работы коллектива, достижение производственных целей, контроль и ответственность.

Неформальный лидер, не имеет властных инструментов, пользуется авторитетом, доверием, уважением, благодаря обаянию, уму, харизме. Сильный, позитивный человек, который оказывает влияние на поведение людей, направляет их действия.

Также лидеры бывают:

Явные. Такой лидер знает о своих способностях, демонстрирует лидерские качества и поведение.

Скрытые. Люди, имеющие лидерский потенциал, но не проявляют его.

Ситуативные. Лидерство таковых носит временный характер. Активизируется лишь в определенных ситуациях.

69 Бережливое производство опирается на 5 ключевых принципов: определение ценности, планирование потока ее создания, составление процесса, работа в рамках «вытягивающей» системы и непрерывное совершенствование.

70 Бережливое управление оптимизирует процессы за счет сокращения времени, затрачиваемого на задачи, не добавляющие ценности (ненужные операции или транспорт, ожидание, перепроизводство и т. д.), причины низкого качества и осложнений. Этот метод поддерживается важным управленческим измерением, чтобы гарантировать, что сотрудники работают в наилучших условиях.

71 Производственная культура - совокупность материальных, организационных и духовных ценностей работников промышленного предприятия, которые определяют уровень его развития.

72 Квалификация работника - уровень знаний, умений, профессиональных навыков и опыта работы работника. Квалификация - процесс, посредством которого персонал

соответствует минимальным установленным критериям - подготовке, опыту, физической и медицинской пригодности, а также способностям - для занятия определенных должностей. Обучение персонала - непрерывный процесс получения сотрудниками новых знаний, усвоение ими новых навыков и приемов работы.

73 Для управления трудом важно учитывать все изменения, происходящие в стране с развитием рыночных отношений, поскольку последние в корне меняют отношение человека и общества к труду, к его условиям, содержанию и характеру, к мотивации и стимулированию. На управление трудом оказывает влияние ряд факторов. Во-первых, это изменение технико - технологических условий трудового процесса, сюда относятся: автоматизация производства, интеграция науки с производством, формирование глубоких информационных связей, переход от массового производства к индивидуализированному.

74 Управление социальным развитием организации – это совокупность способов, приемов, процедур, позволяющих решать социальные проблемы на основе научного подхода, знания закономерностей протекания социальных процессов, точного аналитического расчета и выверенных социальных нормативов.

75 - Риски, связанные с недостаточным уровнем владения инструментами и технологиями бережливого производства. Решение: проведение образовательно-информационных работ с сотрудниками разных уровней

- Организационные риски. Решение: привлечение высококвалифицированных специалистов для обучения руководителей.

- Внутриполитические риски. Решение: прививание культуры бережливого производства на предприятии можно осуществлять за счет проведения тренингов и привлечения сотрудников к использованию инструментов бережливого производства на практике при оптимизации того или иного участка.

- Несоответствие ценностей компании принципам бережливого производства. Решение: обозначить основные ценности, на которых базируется концепция бережливого производства, и сопоставить их с принятыми в компании. Сформировать команду высших руководителей компании на основе близких ценностных установок

- Недостаток финансов. Решение: обосновывать преимущества внедрения каждого проекта, опираясь на расчеты экономической эффективности, предоставлять данные высшему руководству

- Потеря полученных результатов. Решение: необходимо проводить постоянный контроль (аудиты) и мониторинг функционирования бережливого производства на предприятии, чтобы незамедлительно выявлять ошибки и модернизировать концепцию в рамках предприятия.

76 Главная цель процесса управления персоналом – реализация кадрового потенциала, обеспечение компании подготовленными, квалифицированными, ответственными и заинтересованными в работе сотрудниками. Эффективное управление персоналом является ключом к вовлеченной и продуктивной рабочей силе. Оно мотивирует сотрудников и настраивает их на миссию компании. Эффективное управление персоналом требует баланса личностей, разрешения споров и адаптации к изменениям в сфере занятости.

77 Японский менеджмент предполагает непрерывное обучение для каждого сотрудника, регулярное повышение квалификации, личностный и карьерный рост. В сочетании с принципами коллективизма это дает исключительную производительность, что доказано сотнями японских компаний, лидирующих в своих сегментах мирового рынка.

78 В основе американского менеджмента лежит идея стратегического планирования в организации, разделении труда, привлечении работников к управлению. Американский стиль управления охарактеризуем как индивидуалистический по подходу, поскольку менеджеры несут ответственность за решения, принимаемые в рамках своих сфер ответственности.

79 Германская или континентальная модель корпоративного управления, характерна для стран Западной (Германия, Австрия, Швейцария, Нидерланды) и Северной Европы (Скандинавские страны). Эта же модель функционирует в части компаний во Франции (около 20% компаний) и в Бельгии. Реализована трехзвенная модель управления акционерными обществами: общее собрание акционеров, наблюдательный совет и правление. Недостаточное по сравнению с США и Великобританией развитие рынка корпоративных ценных бумаг. Система участия рабочих и служащих в управлении корпорациями.

80 В Китае доминирует административная модель управления персоналом; Владельцы китайских компаний чаще всего сами руководят ими и передают по наследству сыновьям и дочерям; принят патерналистский стиль управления. Владелец играет роль патриарха, а подчиненные — детей; выделяют проблемы персонала, инновации продуктов/услуг и рыночные факторы в качестве основных проблем, с которыми они сталкиваются, при этом проблемы персонала являются главной проблемой; восстановление или укрепление доверия и честности в организации имеет решающее значение для роста бизнеса.

5.2 Темы рефератов

1. В настоящее время бережливое производство является одной из самых востребованных тем среди российского производственного менеджмента. Бережливое производство – определённая система взглядов на организацию производства, которая базируется не только на теоретических знаниях, но и на грамотном применении этих знаний, что в свою очередь окажется толчком для процесса непрерывного совершенствования деятельности компании. Основателем концепции «бережливого производства» считается Тайити Оно, создававший производственную систему в Toyota в 1950-е годы.

2. В начале 1950-х годов, когда умер Киитиро Тоёда, Тайити Оно задумал, а затем совершил революционную для тех лет систему управления производством («канбан»), с помощью которой японцы сумели исключить из процесса производства любые виды потерь. Научные разработки, как в области управления, так и технического перевооружения, всегда ценились на этом предприятии очень высоко. В середине 1950-х годов он начал выстраивать особую систему организации производства, названную Производственная система Toyota или Toyota Production System (TPS). Система Toyota стала известна в западной интерпретации как Lean production. Термин lean был предложен Джоном Крафчиком, одним из американских консультантов. Благодаря передовой научно-промышленной политике на предприятии удалось создать внедорожник Land Cruiser и Crown.

Первым человеком, который по-настоящему сформировал массовое производство, был Генри Форд. В Хайленд-Парке, Мичиган, в 1913 году он начал первые опыты по использованию сборочного конвейера при производстве сложных изделий. Форд выстраивал этапы производства в последовательности процесса, по возможности, применяя специальные машины и датчики go / no-go (пуск/стоп). Что позволяло изготовить и собрать компоненты, идущие в автомобиль, всего за несколько минут и доставить идеально подходящие компоненты непосредственно на линию.

3. Определить ценность конкретного продукта. Определить поток создания ценности для этого продукта. Обеспечить непрерывное течение потока создания ценности продукта. Позволить потребителю вытягивать продукт. Стремиться к совершенству.

4. Практика показала, что первым шагом построения бережливого производства должна стать система 5S, представляющая собой постоянный поиск способов организации рабочих мест и поддержания на них частоты и порядка. Следующим шагом создания бережливого производства является внедрение системы TPM. Цель системы – это совершенствование деятельности компании за счет повышения

эффективности оборудования, процессов производства, а также улучшения качества продукции и повышения производственной безопасности.

5. Базовым принципом мышления Бережливого Производства является создание Ценности. Ценность определяется как все те действия, за которые готов платить Потребитель.

6 Бережливое производство — производственный процесс, основанный на идеологии максимизации производительности при одновременном сокращении отходов в ходе производственной операции.

7 Время цикла: Это время, необходимое для выполнения конкретной операции при производстве единицы продукции или услуги в соответствии с процессом, определяется прямым наблюдением. Время такта: Доступное производственное время за определенный период (например, смена, сутки, месяц и т. д.), деленное на объем потребительского спроса за этот период.

8 Технологические документы разрабатываются для стандартизации производственных процессов. Именно они содержат описание последовательностей действий изготовителя, обеспечивающих качество производимой продукции, а также её соответствие требованиям безопасности, условиям эксплуатации, хранения и транспортировки. На российских производствах при разработке технологической документации руководствуются требованиями ГОСТов, например, ГОСТ 3.1102-2011 «Единая система технологической документации. Стадии разработки и виды документов. Общие положения». Основные виды технологических документов: технические условия, технологическая инструкция, технологический регламент, паспорт безопасности, этикетка, паспорт качества.

9 В системе выделяют следующие основные инструменты бережливого производства: TPM. Визуальный менеджмент. Стандартные операционные процессы. «Точно вовремя». Картирование. Встроенное качество. Организация мест 5S. Кайдзен.

10 Наиболее яркие и известные всем представители бережливой методологии: Канбан-система, Lean Project Management (LPM). Также концепции: Andon, Six Sigma, Кайдзен, 5S и другие.

11 Принципы бережливого управления проектами: *Производство должно концентрировать свои усилия только на ценности своего конечного продукта и ни на чём другом. Нужно отдавать предпочтение сотрудникам, которые повышают ценность продукта – поощрять их, обучать и способствовать их непрерывному совершенствованию. Ценность нужно повышать. Для этого продукт должен соответствовать требованиям потребителей, его производство должно оптимизироваться, а спрос, как лучший маркер соответствия – увеличиваться. Бережливому производству должна способствовать оптимизация и внешних факторов, в частности, налаживание договорённостей с поставщиками, поиск лучших логистических цепочек и многое другое.*

12 Дзидока - группа методик, которые применяются для устранения дефектов, брака и необходимости переделывать конечный продукт. Одна их методик носит название «пока-ёкэ» – рока-уоке. В переводе это звучит как «защита от ошибок», но в русском языке более популярна транскрипция – «защита от дурака». Принцип действия заключается в следующем: производителем разрабатывается устройство, методика или техническая модификация, с помощью которых происходит снижение рисков или защита от брака. Например, все раковины оснащаются дополнительным отверстием для слива в верхней части, что не дает вытекать воде при закупорке основного слива. С помощью этой японской системы бережливого производства происходит устранение потерь от излишних перемещений, ожидания и брака.

13. Карта потока – основа для составления плана внедрения мероприятий для изменений и улучшений, делает многие решения ясными и понятными. Карта потока отражает места и способы хранения запасов, движение сигналов на запуск

производства, методы транспортировки изделий и т. д. Она позволяет увидеть весь процесс производства в целом, как цепочку связанных между собой операций, выявить потери и коренные проблемы потока, и на основе их анализа разработать план улучшений.

14 Диаграмма «Спагетти» — схематичное изображение траектории движения продукции по потоку. Диаграмма «Спагетти» дает возможность наглядно оценить весь клубок линий и потери, связанные с транспортировкой и перемещением, и понять, например, насколько целесообразно потоку расставлено оборудование. Диаграмма отображает физические перемещения продукта, двигающегося по потоку создания ценности. Проанализировав карту и хронометраж этих передвижений, можно определить, как сократить потери, перемещения и транспортировки. Позволяет сравнить состояния «как было» и «как стало» (до и после улучшения). Визуальное представление позволяет глубже осознать, казалось бы, очевидные вещи.

15 Метод «5 почему» направлен на определение первопричины выявленного дефекта или проблемы через поиск ответа на вопрос «Почему это происходит?». Каждое следующее «Почему?» задается в ответ на полученное пояснение.

16 Диаграмма Ямадзуми — диаграмма, которая показывает суммарное время цикла работ сгруппированных по этапам процесса (по операторам), отображаемое в виде гистограммы с накоплением. Это инструмент для визуализации времени цикла машины и оператора для оценки производительности.

17 Инструмент бережливого производства, используется в групповой работе для поиска проблем и их причины. При этом методе возможные причины дифференцированно разделяются по своему влиянию на 5 основных причин: человек, машина, методы, материал, окружающая среда.

18 Перепроизводство. Потеря времени на ожидание. Лишние запасы. Ненужная транспортировка. Бесплезное перемещение персонала. Бракованная продукция. Излишняя обработка. Оставшиеся неиспользованными знания и опыт сотрудников.

19 Снижение операционных производственных потерь. Выгода от «бережливого производства»: Определяется снижением потерь от неиспользования ДСЕ, заготовок в дальнейшем производстве. Снижением до 0 сроков пролёживания. Снижением затрат на переналадку. Сокращением сроков выполнения производственного заказа. Снижением уровня отходов.

20 В 2000 г. Lean пришел в Россию и начал развитие не только в компаниях, но и на государственном уровне. Существует ГОСТ Р 56404 по бережливому производству, в котором прописана суть концепции и то, как ее следует применять в различных отраслях: Стандарты работы. Организация рабочего места. Работа с картой создания ценности, методом быстрой перекладки, защитой от недочетов и другими инструментами.

21 TPM (Total Productive Maintenance, всеобщий уход за оборудованием) — подход к обслуживанию производственного оборудования, направленный на постоянное поддержание его работоспособного состояния. По сути это концепция, описывающая оптимизацию технического обслуживания (ТОиР) и его совмещение с целями производства. Цель TQC - повышение качества продукции за счет сокращения изменчивости ее характеристик в процессе производства. С 1962 года в Японии, для популяризации идей TQC, стал выходить журнал о статистических методах контроля качества; формировались группы «кружки качества».

22 Точно-в-срок (Just in Time) — обозначает производство только того, что необходимо, в нужном количестве и в требуемое время. Применяется данная концепция в целях гибкого реагирования на изменения объема заказов, что в свою очередь позволяет сократить вложенные в производство средства. Принцип встраивания качества предполагает обеспечение возможностей наиболее раннего

обнаружения дефекта, если отсутствует возможность вовсе его исключить. Ближе к этой идее третий вариант: самоконтроль.

23 Kanban - метод Agile-менеджмента, основанный на философии непрерывного совершенствования; визуализация помогает понять выполняемые действия и различные этапы, которые ведут к завершению. Визуализация полного потока работы очень важна, поскольку она помогает лучше планировать работу. Методология цикла PDCA представляет собой простейший алгоритм действий по управлению процессом, а его аббревиатура образована словами Plan–Do–Check–Act (Планируй–Делай–Проверяй–Действуй). На практике он широко применяется в сочетании с другими методами и инструментами Бережливого производства. SQDCM, что означает: безопасность (S), качество (Q), исполнение заказов (планов) (D), затраты (C), корпоративная культура (M). На специально разработанной доске наглядно отражена система показателей эффективности.

24 Бережливое производство - новая философия менеджмента. Отцом-основателем бережливого производства считается Тайити Оно (1912-1990 гг.), начавший работу в Toyota Motor Corporation в 1943 году, привнеся в компанию лучший мировой опыт. Г. Форд выступал за комплексный подход к организации производства, уделял много внимания «человеческому фактору», добивался высокой экономичности производства и обеспечения качества продукции. В США на базе уникальной производственной системы компании Toyota (TPS) была создана ее производная – концепция "Lean Production" (бережливое производство). Сегодня за рубежом эта концепция стада одной из самых популярных и активно осваиваемых в целях повышения конкурентоспособности и рентабельности организаций.

25 Идеи Тайити Оно успешно показали себя на производстве и концепцию начали использовать во всем мире. В 1988 году появился термин lean. Его ввел и распространил в Европе и Северной Америке Джон Кравчик. 1992 — создание производственной системы Toyota Supplier Support Center (TSSC) и начало широкого распространения ее в США и Европе.

26 Главный фокус Lean — создание ценности; бережливость и экономия. Пять основных принципов бережливого производства: Определение ценности продукта. Оптимизация процессов для устранения потерь.

27 Кайдзен (Kaizen) — ключевая концепция менеджмента, японская философия, система с фокусом на непрерывном совершенствовании всех производственных процессов, нашего образа жизни и всех аспектов жизни. «Кайдзен» в бизнесе — постоянное стремление к совершенствованию в сферах производства, продажи, управления. В процессе улучшения участвуют все – и директор, и рядовой сотрудник. Центральная идея – без совершенствования в компании не должно проходить ни дня. Цель кайдзен — производство без потерь (стратегии управления процессами). Кайдзен – это целая система, которая словно «зонтик» вмещает в себя многие практики и методики, направленные на улучшения: «Точно-вовремя», «Канбан» (цветные бирки), «Поток создания ценности» или «6 Сигм», «Кружки КК» (кружки контроля качества) и другие.

28 Карта потока – это простая и наглядная графическая схема процесса изготовления продукции, на которой становятся видны задержки в материальном и информационном потоках, то есть факторы, увеличивающие время протекания процессов и уровень незавершенного производства.

29 SQDCM - инструмент визуального управления процессом – система показателей эффективности, при помощи которой можно анализировать и фиксировать результаты процесса. SQDCM : безопасность (S), качество (Q), исполнение заказов (планов) (D), затраты (C), корпоративная культура (M).

30 Метод решения проблем «5 почему» — простой процесс, которому нужно следовать, чтобы решить любую проблему, многократно задавая вопрос «почему»

(пять раз — хорошее практическое правило), которые могут привести к первопричине проблемы. Эта стратегия относится к принципу систематического решения проблем.

31 Для решения проблемы узких мест существуют современные методики, в частности диаграмма Ямазуми. Диаграмма «Ямазуми» - инструмент, служащий для ровного распределения нагрузки среди рабочих с учётом потребности Заказчика, выраженной в значении времени такта. Для правильного составления диаграммы Ямазуми нужно проанализировать весь процесс производства, оказания услуг от начала (входных данных процесса) до конечного результата. При анализе следует расписать подробно каждую операцию и структурную единицу, ответственную за выполнение данной операции. Представляет собой столбчатую диаграмму, которая отражает время цикла выполнения определенных операций.

32 Диаграмма «рыбьей кости» (диаграмма Исикавы) состоит из элементов трех основных категорий: голова рыбы, хребет, кости. Позволяет легко найти основную причину проблемы; позволяет избежать будущих проблем; совместная работа с командой; разработка продукта; возможности разработки.

33 К известным относятся потери, спровоцированные технологическими сбоями (к примеру, порча товара во время хранения, его повреждение при перевозке), также подобные потери возникают по причине отбраковок, истекшего срока хранения, усушек и др.

34 На сегодняшний день самым популярным является алгоритм американского исследователя, одного из авторов термина Lean Production - Джеймса Вумека:

Шаг 1. Выбрать лидера, пользующегося авторитетом в коллективе.

Шаг 2. Команде по внедрению БП необходимо пройти обучение принципам и использованию инструментов БП.

Шаг 3. Выявить или искусственно создать кризис в компании.

Шаг 4. Начинать внедрение БП необходимо постепенно, подталкивая работников к устранению потерь везде, где они их замечают.

Шаг 5. Схематично изобразить производственный процесс в виде карты потока создания ценности.

Шаг 6. В кратчайшие сроки реализовать план мероприятий по итогам составленной карты потока и модели будущего состояния.

Шаг 7. Необходимо ориентироваться на краткосрочные результаты, решая на начальных этапах простые задачи.

Шаг 8. Вовлечь сотрудников в процесс непрерывных улучшений с помощью Кайдзен.

Алгоритм Майкла Вейдера президента американской консалтинговой компании, автор трех книг о БП и один из первых иностранных консультантов на территории России.

Шаг 1. Оценка текущего состояния предприятия. Для этого необходимо определить, на сколько плохо или хорошо организованы процессы на предприятии и на сколько эти процессы эффективны. В качестве инструмента для оценки текущего состояния рекомендуется аттестация соответствия БП. На основании проведенной аттестации выбирается самый неэффективный процесс и основные виды потерь выбранного процесса.

Шаг 2. Внедрение системы 5S в выбранном на шаге 1 процессе. При организации рабочего места, становятся более явными потери процесса: избыток незавершенного производства и ненужные дополнительные операции.

Шаг 3. Разработка карты потока создания ценности. Данный шаг поможет определить оптимальные точки, где стоит применять Канбан и метод «Точно вовремя» (Just In Time). Так же есть вероятность обнаружения скрытых потерь, для устранения которых могут оказаться необходимыми использование встроенной защиты от ошибок, быстрой переналадки или зонирования с применением визуального контроля.

Шаг 4. Используя философию постоянных улучшений, вернуться к шагу 1 и выбрать наиболее неэффективный процесс в новой производственной системе.

35 Непонимание роли руководства при внедрении системы Лин. Построение «Системы», не обладающей необходимой гибкостью. Начало внедрения не с «основ». Изменяются рабочие места, но не меняются привычки. Все измерять (собирать данные), но ни на что не реагировать. «Паралитический анализ» (бесконечный анализ ситуации, вместо непрерывных улучшений). Обходиться без поддержки.

36 Ковровский механический завод (КМЗ) – предприятие по производству газовых центрифуг и другой продукции для атомной отрасли. Входит в состав госкорпорации «Росатом», перешел в структуру Росатома в 2006 г. Завод отставал от лидеров по ключевым показателям: себестоимости, степени автоматизации и механизации, загрузке оборудования, издержкам производства. Задачей было увеличить скорость производства при тех же ресурсах. Новую центрифугу производили больше трех лет, поставили цель произвести ее за год. В первую очередь проанализировали процессы, провели хронометраж и выявили ряд проблем: низкая производительность труда; большая доля непроизводственной деятельности; низкая полезная нагрузка персонала; лишние перемещения сотрудников; избыточный объем оборудования, не задействованного в производстве; отсутствие системы оперативного выявления проблем; вопросы, связанные с качеством. **Что сделали.** В 2010 г. обучали философии Lean production, затем внедряли перемены на одном участке и переносили новые методы на работу всего завода. Объединили несколько ячеек по производству деталей в одну. Это дало возможность повышать загрузку операторов и добиваться дальнейшего снижения себестоимости. Наладили обеспечивающие процессы: поставки материалов, заготовок, обеспечение инструментом, сервисное обслуживание. Теперь производство не останавливается из-за недостатка материалов или ожидания ремонтников. **Результаты.** Сократили время производства центрифуги на 55%: с 1124 часов до 502 часов, снизили незавершенное производство на 51%: со 192 млн рублей до 99 млн рублей. Потерь стало меньше, и себестоимость снизилась.

37 Система целевых индикаторов : например, для показателя - операционное время производственного цикла: Нормы времени на обработку единицы продукции; трудоемкость отдельных технологических операций; или качество продукции: объемы забракованной продукции, себестоимость брака, затрат на гарантийный ремонт

38 Основные показатели эффективности бережливого производства, которые необходимо отслеживать производителям: общая эффективность оборудования (ОЕЕ), время выполнения заказа, уровень дефектов качества, уровень производительности труда, уровень дефектов у поставщиков, коэффициент использования производственных мощностей, время переналадки, время цикла, сокращение времени наладки, выход продукции с первого прохода, время простоя, поток материалов и т. д.

39 Бережливый проект - это комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленных на оптимизацию повторяющегося процесса и решение возникающих проблем с применением инструментов бережливого управления. Проект не предполагает значительных финансовых затрат.

Бережливый проект делится на четыре стадии:

1. Подготовка,
2. Диагностика,
3. Внедрение,
4. Мониторинг.

40 Экономические показатели – показатели, на основе которых осуществляется расчет экономического эффекта и определяется влияние планируемых и выполненных преобразований на экономические параметры подразделения. Например, при рассмотрении метода бережливого производства - Just-in-time, таким эффектом обладают Общая эффективность оборудования (%), доля плановых ремонтов в простоях оборудования (%), затраты на запчасти (руб.)

41 Лидерство на основе ценностей — это одновременно стиль и философия лидерства, которые строятся на общих убеждениях и предположениях лидера и команды. Поскольку общий набор ценностей является общим, команды испытывают большую согласованность и выигрывают от более высокой производительности.

42 Авторитарный (автократический); коллегиальный (демократический); либеральный (попустительский); визионерское лидерство; коучинг; отеческий; демократический; эталонный стили лидерства.

43 Лидерство - это искусство. Искусство мотивировать людей вокруг к достижению общей цели. Лидера оценивают по качествам. Они, в свою очередь, могут быть как врожденными, так и приобретенными.

44 Поведенческая теория сосредоточена на поведении руководителя. Суть этой теории заключается в том, что лидерство определяется манерой поведения руководителя, его отношением к подчинённым и стилем управления.

45 Лидерский потенциал — психологическая база, которая показывает, что человек способен руководить коллективом и организовывать людей вокруг себя. В самой известной классификации — Курта Левина — выделяется три основных стиля лидерства: авторитарный, демократический и либеральный.

46 Модель эффективного руководства Фреда Фидлера или ситуационная модель, основывается на том, что результативность деятельности коллектива зависит по большей части от того, насколько каждая отдельно взятая ситуация даёт возможность руководителю осуществлять контроль над своими сотрудниками и оказывать воздействие на их работу.

47 Теория лидерства «Путь – Цель» была предложена Робертом Хаусом и Теренсом Митчелом в 1970-е годы. Согласно этой теории, достижение целей в компании во многом зависит от поведения руководителя, который может мотивировать и направлять подчиненных таким образом, чтобы эти цели достигались. Руководитель воздействует на пути и способы работы, а также определяет систему вознаграждения сотрудников, что занимает одно из ключевых мест в теории, так как увеличение личной выгоды повышает заинтересованность сотрудников в достижении высоких результатов. При этом руководитель не должен стоять на позиции абсолютной власти, он выступает, тренером, который координирует работу организации и помогает людям эффективно справляться с обязанностями.

48 Поль Херси и Кен Бланшар разработали ситуационную теорию лидерства, которую они назвали **теорией жизненного цикла**, согласно которой самые эффективные стили лидерства зависят от "зрелости" исполнителей. Зрелость не следует определять в категории возраста. Зрелость отдельных лиц и групп подразумеваем способность нести ответственность за свое поведение, желание достигнуть поставленной цели, а также образование и опыт в отношении конкретной задачи, которую необходимо выполнить. Согласно Херси и Бланшару, понятие зрелости не является постоянным качеством лица или группы, а скорей характеристикой конкретной ситуации.

49 Модель принятия решений Врума, Йеттона и Яго предполагает определение наиболее эффективного стиля лидерства, в зависимости от особенностей каждой конкретной ситуации. Кроме того, подразумевается, что один руководитель может использовать несколько разных стилей управления.

50 Основные теории и подходы к управлению персоналом: Теории управления персоналом: классические теории (Ф. Тейлор, А. Файоль); теории человеческих отношений (Э. Мэйо); теории человеческих ресурсов (школа поведенческих наук); теории человеческого капитала (Г. Беккер), теории стратегического управления человеческими ресурсами (С. Фомбрун, М. Бир, П. Боксалл).

51 Теории управления роли человека в организации:

Наименование	Постулаты теории	Задачи, стоящие перед	Ожидаемые
--------------	------------------	-----------------------	-----------

теорий		руководством	результаты
Классические теории	Труд для большинства работников не приносит удовлетворения. Результат труда менее важен, чем зарплата. Работников, проявляющих инициативу и творческий подход, единицы	Строгий контроль и наблюдение за подчиненными. Он должен разложить задачи на легко усваиваемые, простые и повторяющиеся операции, разработать простые процедуры труда и проводить их в практику	Работник будет трудиться при условии, если ему будут платить адекватную зарплату и руководство будет справедливым. Простота задач и строгий контроль — гарантия выполнения установленных норм производства
Теории человеческих отношений	Работники хотят быть полезными и значимыми, интегрированными в общее дело и признанными как личности. Эти потребности для них более эффективный мотивирующий фактор, чем уровень заработной платы	Сделать так, чтобы каждый работник чувствовал себя полезным и нужным. Он делится с работниками информацией, учитывает их предложения по повышению производительности. Руководство предоставляет работникам определенную самостоятельность, что предполагает личный самоконтроль над исполнением рутинных операций	Доступ к информации и участие работников в принятии рутинных решений позволяет удовлетворить их основные потребности во взаимодействии и в чувстве собственной значимости. Это поднимает дух работников и уменьшает желание противодействовать официальным властям, т. е. персонал охотнее будет общаться с руководителями
Теории человеческих ресурсов	Труд для основной части работников доставляет удовлетворение, они стремятся внести свой вклад в реализацию целей, понимаемых ими, в разработке которых они участвуют сами. Большинство сотрудников ответственны, способны к самостоятельности, к творчеству, к личному	Более рациональное использование человеческих ресурсов. Создание в коллективе обстановки, при которой каждый работник может максимально проявить свои способности. Руководитель привлекает каждого к решению важных проблем, постоянно, расширяя самостоятельность и самоконтроль у своих подчиненных	Работники имеют возможность влиять на ход производства. Самостоятельность и самоконтроль влекут за собой повышение эффективности производства. Повышается удовлетворенность персонала от результатов труда, поскольку работники наиболее в полной мере используют собственные возможности

	самоконтролю даже большему, чем этого требует занимаемое по должности место		
--	---	--	--

52 На практике персонал разделяют на две большие категории: административный персонал и производственный персонал. Выделяют также обслуживающий, оперативный, технический, линейный и непромышленный персонал.

53 Закономерность управления персоналом - объективно существующая необходимая связь явлений, внутренняя существенная взаимосвязь между причиной и следствием, устойчивое отношение между явлениями, связанными с управлением персоналом, взаимоотношениями между людьми и накладывающими значительный отпечаток на их характер. Основные закономерности управления персоналом:

1. Соответствие системы управления персоналом целям, особенностям, состоянию и тенденциям развития производственной системы. Суть ее заключается в соответствии системы управления персоналом требованиям производства.

2. Системность формирования системы управления персоналом требует учета всех возможных взаимосвязей внутри системы управления персоналом, между ее подсистемами и элементами, между системой управления персоналом и системой управления организации в целом.

3. Оптимальное сочетание централизации и децентрализации управления персоналом предполагает определение степени централизации функций управления персоналом в сочетании с децентрализацией их части.

4. Пропорциональное сочетание совокупности подсистем и элементов системы управления персоналом.

5. Пропорциональность производства и управления.

6. Необходимое разнообразие системы управления персоналом означает, что эта система должна иметь некоторую идентичность по отношению к производственной системе и обладать не меньшей сложностью, чем последняя.

Принципы управления персоналом (ПУП) - правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители и специалисты в процессе управления персоналом. Познавая принципы, люди познают закономерности. принципы:

1) научности, демократического централизма, плановости, первого лица, единства распорядительства; отбора, подбора и расстановки кадров;

2) сочетания единоначалия и коллегиальности, централизации и децентрализации;

3) линейного, функционального и целевого управления;

4) контроля исполнения решений.

54 Компетенции сотрудника - набор знаний, навыков и личностных качеств, которые необходимы для успешной работы. Модель компетенций - идеальный портрет сотрудника. Чаще всего используют три модели компетенций: управленческую, корпоративную и профессиональную. Они определяют, какими компетенциями должен обладать сотрудник. Компетенции должны быть исчерпывающими.

55 Европейская модель управления персоналом нацелена на успешное управление компаниями среднего и малого бизнеса. Выделяют две модели: немецкую, строго регламентированную, нацеленную на контроль качества и затрат, и шведскую, более подходящую для творческих профессий. Руководство сохраняет минимальный разрыв между собой и подчиненными, что позволяет быстро реагировать на изменения рынка. Рабочие процессы строго регламентированы.

56 Российская модель управления персоналом характеризуется строгой иерархией, игнорированием потребностей работников, незащищенными от произвола владельцев и администрации, превалированием интересов коллектива над интересами сотрудника.

57 Японская модель управления персоналом характеризуется сочетанием пожизненного найма и временного трудоустройства, активным участием работников в управлении компанией, инвестициями в профессиональное развитие персонала и постоянной ротацией кадров. Ее главное отличие и от других моделей — бережное отношение к сотрудникам и грамотное использование их способностей. Система пожизненного найма — главная отличительная черта японской модели управления персоналом. Если человек захочет сменить сферу деятельности, он должен будет начать карьеру с нуля, без учета предыдущего опыта.

58 В китайской модели управления руководитель - ответственное лицо и координатор. Он распределяет назначенные сверху задачи и несёт ответственность перед высшим руководством за их выполнение. Соответственно, руководителю нужны сотрудники, способные чётко, качественно и быстро выполнять поставленные задачи. В западном и северо-восточном Китае мы преимущественно сталкиваемся с авторитарными стилями руководства. В южном Китае (также в Гонконге и Макао) наблюдается сильный патерналистский стиль.

59 Стратегия управления человеческими ресурсами - подход к использованию человеческого капитала и определенной системы политик и процедур для достижения желаемого результата в компании: стратегия прибыльности, динамического роста, предпринимательская, ликвидационная и техническая.

60 Основные стратегические приоритеты и особенности компании в области кадровой политики: Персонал и социальная ответственность. Мотивация и вознаграждение персонала. Обучение и развитие персонала. Привлечение молодых специалистов. Оценка персонала. Программа кадрового актива. Интегральный рейтинг.

61 Кадровая безопасность защищает персонал, информацию и активы, позволяя организации: снизить риск причинения вреда вашим людям, клиентам и партнерам; снизить риск потери, повреждения или компрометации вашей информации или активов. Три основных принципа, которым должна соответствовать ИБ – конфиденциальность, целостность, доступность.

62 Коммуникация HR — это двусторонний процесс, который включает в себя передачу информации от HR к сотрудникам и от сотрудников к HR. Сотрудники, которые чувствуют, что их голос услышан, в 4,6 раза чаще получают возможность выполнять свою работу наилучшим образом; 5%-ное увеличение вовлеченности сотрудников может привести к 3%-ному скачку доходов.

63 Работодатели используют самые разные методы адаптации персонала в организации: профессиональная, производственная, социальная финансовая, психофизиологическая; наставничество, адаптационные беседы, баддинг, шедуинг.

64 Социально-психологическая адаптация заключается в освоении человеком социально-психологических особенностей трудовой организации, вхождения в сложившуюся в ней систему взаимоотношений, позитивном взаимодействии с членами организации. Это включение работников в систему взаимоотношений трудовой организации с ее традициями, нормами жизни, ценностными ориентациями. В ходе такой адаптации работник постепенно получает информацию о трудовой организации, ее нормах, ценностях, о системе деловых и личных взаимоотношений в группе, о социально-психологической позиции отдельных членов группы структуре взаимоотношений, о лидерах группы.

65 Профессиональная адаптация является одной из важных критериальных характеристик профессиональной компетентности, которая отражает все структурные компоненты компетентности (компетентность в педагогической деятельности; коммуникативная компетентность; личностная компетентность). В качестве структурных составляющих профессиональной адаптации мы выделили когнитивную и операциональную, мотивационно-ценностную, личностную, эмоционально-волевою и коммуникативную.

адаптационная беседа; адаптационная книга новичка; наставничество; welcome-тренинг; баддинг; шедуинг; геймификация.

66 Адаптация менеджера включает: понимание им ожиданий вышестоящего руководства от его деятельности; умение найти эффективное управленческое решение в конкретной бизнес-ситуации; способность замотивировать каждого члена команды на выполнение задач и мероприятий для достижения поставленной цели.

67 Делегирование «delegate» означает «передать», «доверить» - передача каких-либо задач или полномочий от руководителя к подчинённому. От обычного распределения задач это отличается тем, что руководитель передаёт часть своих обязанностей, чтобы сфокусироваться на чём-то более сложном и важном.

68 Фриланс - краткосрочная работа на удаленке, не предполагает формального трудоустройства подрядчика заказчиком или регистрации в штате подрядчика. Преимущества фриланса: отсутствие расходов на дорогу, возможность работать дома, возможность создание оптимального для человека баланса между работой и семьей, отсутствие споров и разногласий с коллегами и нужды подстраиваться под рабочий коллектив, возможность самостоятельно выбирать задачи и работу, отказываясь от непривлекательных проектов. Недостатки: отсутствие каких-либо социальных гарантий, необходимость затратить дополнительные усилия для самомотивации и управления временем, в зависимости от типа пенсионной системы государства, гражданином которой является фрилансер, он или вовсе не будет иметь пенсии по старости или будет получать минимальную пенсию или же вынужден сам платить взносы в пенсионный фонд. Такая форма работы как дистанционная занятость может быть полезна работодателям, т.к. они будут платить лишь за объем работы, а не за часы, проведенные на рабочем месте, появляется возможность экономить на организации рабочего места, свести к минимуму документооборот и отчетность по проделанной работе, отказаться от продолжения сотрудничества с фрилансером в любой момент времени.

69 Гибкое управление - стиль руководства, который обеспечивает текучесть, отзывчивость и способность адаптироваться к изменяющимся обстоятельствам. Оно подразумевает предоставление сотрудникам автономии и доверия для принятия решений, а также предоставление руководства и поддержки при необходимости. Гибкость бизнеса может означать удовлетворение потребностей работников и обеспечение их всем необходимым для успеха.

70 Мотивационный профиль Ш. Ричи и П. Мартина - совокупность индивидуальных факторов, которые стимулируют человека к работе. Мотивационный профиль (МП) — это нетипичный онлайн-психометрический инструмент, предназначенный для оценки различных аспектов мотивационного, эмоционального и трансперсонального функционирования. Все, что побуждает индивида к активности, образует его мотивационную сферу. Это могут быть мотивы, интересы, потребности, нужда, цели. Под широтой мотивационной сферы понимают количество мотивационных факторов, таких как мотивы, потребности, цели и многое другое.

71 Наиболее популярные методы активизации творчества персонала и подходящие для использования в деловой среде: Мозговой штурм – группа вырабатывает творческие решения проблем; Алгоритмы разработки новых решений – генерации идей в групповом и индивидуальном режиме; Коуч–менеджмент – стиль, близкий к демократии: менеджер не будет спрашивать сотрудников, а задаст вопросы; Через метод обучения действия – группа участвует в решении проблем; Технология решения предвыборных задач (ТРИЗ) – технология была разработана в 20 в., требует больше времени на обучение.

72 Управление лояльностью персонала - процесс, позволяющий предприятию оптимизировать имеющийся человеческий ресурс, повысить эффективность деятельности предприятия за счет повышения качества выполняемых работ и включенности персонала в работу предприятия, то есть формирования высокой степени лояльности персонала. Лояльность сотрудника – это желание быть частью компании, развивать ее. Это

доброжелательное, уважительное отношение к коллегам. Это осознанное качественное выполнение своих задач и стремление работать на общий результат. Это готовность соблюдать обязательства перед компанией и защищать ее интересы.

73 Вовлеченность персонала – общее (интеллектуальное, эмоциональное и физическое) состояние в котором сотрудники стараются наиболее качественно выполнять поставленные задачи и достигать высоких результатов. Для оценки вовлеченности сотрудников существует множество подходов, включая опросы, анкетирование, интервью, групповые дискуссии и анализ поведения. Опросы и анкетирование – наиболее распространенные методы, позволяющие собрать большой объем информации с минимальными затратами.

74 Нематериальная мотивация персонала представляет собой тщательно продуманную систему мер, которая позволяет руководителям добиваться высокой производительности труда. Примеры: признание заслуг, создание благоприятного психологического климата и его поддержание в любых ситуациях, обучение и повышение квалификации, предоставление возможностей для постоянного карьерного роста, проведение конкурсов, бонусы за успешную работу.

75 Демотивация – это процесс утраты интереса к работе, энтузиазма и уровня продуктивности у сотрудников компании. Она может возникнуть по ряду причин: отсутствие карьерного роста, недостаточная зарплата, конфликты с коллегами или руководством и другие факторы.

6. Примеры оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

6.1 Варианты экзаменационных билетов

1. Бережливое производство (Lean production, Lean manufacturing) – это концепция управления производственным предприятием, основанная на стремлении к повышению качества работы за счет устранения всех видов потерь. Бережливое производство также называют ЛП, производственной системой Toyota и т. д. Оно называется бережливой системой, поскольку направлено на использование наименьшего количества ресурсов (материалов, времени, ресурсов, людей и т. д.) для достижения наивысшего уровня потребительской ценности.

2. Основа бережливого производства заключается в том, чтобы увеличить ценность продукта, в том числе и путем снижения издержек. Такая концепция подходит практически всем отраслям бизнеса. Подход Lean подразумевает устранение расточительных практик для более упорядоченного, плавного процесса. Оба подхода могут повысить эффективность и прибыльность и являются весьма взаимодополняющими, поэтому возникла Lean Six Sigma, объединяющая важные практики Lean с методологией Six Sigma.

3. В теории Lean Production выделяют три типа потерь: muda, mura и muri. Они часто используются вместе и называются тремя МУ в Японии. Японское слова muda означает бесцельную растрату, но само слово имеет более глубокий подтекст. Ресурсы на каждом процессе — люди и механизмы — либо приносят доход, либо не приносят. Структура Six Big Losses классифицирует различные типы общих потерь, связанных с оборудованием. К ним относятся потеря доступности, потеря производительности и потеря качества.

4. Наиболее яркие и известные всем представители бережливой методологии: Канбан-система, Lean Project Management (LPM). Также концепции: Andon, Six Sigma, Кайдзен, 5S и другие.

5. Основные инструменты бережливого производства: стандартизация работы; организация рабочего пространства (5S); картирование потока создания ценности (VSM); визуализация; быстрая переналадка (SMED); защита от непреднамеренных ошибок (Рока-Йоке); канбан; всеобщее обслуживание оборудования (TPM).

6. Этапы внедрения системы бережливого производства: определение ценности для потребителя; построение карты создания ценности; организация непрерывного потока создания ценности; организация «вытягивания» продукта потребителем; непрерывное улучшение процессов.

7. Кайдзен (Kaizen) — ключевая концепция менеджмента, японская философия, система с фокусом на непрерывном совершенствовании всех производственных процессов, нашего образа жизни и всех аспектов жизни. «Кайдзен» в бизнесе — постоянное стремление к совершенствованию в сферах производства, продажи, управления. В процессе улучшения участвуют все — и директор, и рядовой сотрудник. Центральная идея — без совершенствования в компании не должно проходить ни дня. Цель кайдзен — производство без потерь (стратегии управления процессами). Кайдзен — это целая система, которая словно «зонтик» вмещает в себя многие практики и методики, направленные на улучшения: «Точно-вовремя», «Канбан» (цветные бирки), «Поток создания ценности» или «6 Сигм», «Кружки КК» (кружки контроля качества) и другие.

8. Управление потоком создания ценности VSM — это системный подход к анализу с последующей оптимизацией рабочих процессов. Он нацелен на рост эффективности, улучшение качества продуктов, сервисов компаний. Управление потоком создания ценности — это набор практик, которые улучшают способ, которым команды предоставляют высококачественный клиентский опыт. VSM фокусируется на двух вещах: насколько быстро предоставляются запрошенные клиентом функции или обновления и осознает ли клиент ценность этих изменений.

9. Картирование потока создания ценности включает следующие этапы: Документирование карты текущего состояния. Анализ потока производства. Создание карты будущего состояния. Разработка плана по улучшению.

10. Карты потока ценности, как метод визуализации данных, служат эффективным инструментом коммуникации, совместной работы и развития культуры производства. С их помощью специалисты, принимающие решения, могут четко визуализировать текущее состояние процесса и определить шаги, вызывающие потери. В ней отражаются все этапы, начиная с генерации идеи, разработки, производства и заканчивая доставкой потребителю, сервисным обслуживанием и даже утилизацией и переработкой

11. При анализе текущего состояния оценка выполняется по основным факторам. Ресурсы: определение номенклатуры выполняемых работ; определение количества задействованного персонала; определение количества задействованного оборудования.

12. Система 5S — комплекс мероприятий по организации рабочего места, состоящий из пяти этапов, обеспечивающих создание комплексной качественной рабочей среды, способствующей повышению производительности, качества продукции и безопасности труда. Система 5S получила свое название от первых букв пяти японских слов Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke и их английских аналогов: Sorting, Simplifying, Sweeping, Standardizing, Sustaining, что на русский язык можно перевести как «сортировка», «самоорганизация», «систематическая уборка», «стандартизация», «совершенствование».

13. 5S сегодня состоит из шагов: Сортировка - четкое разделение вещей, инструментов на: нужные всегда, нужные иногда ненужные. Соблюдение порядка - организация хранения необходимых вещей по 4 правилам: на видном месте, легко взять, легко воспользоваться, легко вернуть на место. Содержание в чистоте - содержание рабочего места в чистоте и опрятности. Написание инструкций, которые будут содержать описание пошаговых действий для поддержания порядка.

14. Совершенствование - воспитание привычки точного выполнения установленных правил, процедур и технологических операций.

15. Визуальное управление - форма коммуникации, используемая для получения моментального снимка производственных операций. Цель визуального управления — перевести процессы цеха и статусы производства в простые для понимания визуальные обзоры. Визуальный менеджмент (визуальное рабочее место) — это четкое изложение всех

стандартов, целей и условий работы на местах, это возможность сравнить фактическое положение дел с требованиями к эффективности производства, предоставленная каждому работнику. Это канбаны, как визуальный инструмент планирования. 5S. Это видеозаписи происшествий, визуальные стандарты, визуализация анализа проблем (диаграмма Парето, «рыбья кость» и так далее), визуализация ключевых показателей рабочих мест, таблица перекрестного обучения.

16. Разметкой называется операция нанесения на обрабатываемую заготовку разметочных линий (рисок), определяющих контуры будущей детали или места, которые нужно обрабатывать. Основное назначение разметки заключается в указании границ, до которых надо обрабатывать заготовку.

17. Всеобщий уход за оборудованием (англ. Total productive maintenance, TPM) — это система поддержания и улучшения целостности систем производства, безопасности и качества с помощью машин, оборудования, процессов и сотрудников, которые организуют и повышают ценность бизнеса. По сути это концепция, описывающая оптимизацию технического обслуживания (ТОиР) и его совмещение с целями производства.

18. Система «Канбан» – это система управления, реализующая основной принцип производственной системы «Точно вовремя» – производить только необходимую продукцию в требуемом количестве и в нужное время. На японском языке слово «канбан» обозначает «бирка» или «знак». Канбаном называется контрольная карточка, используемая при вытягивающем производстве. Это своеобразный наряд-заказ на выполнение работы, который сопровождает любое изделие. Каждая такая карточка прикрепляется к детали или узлу, информируя о том, откуда поступила та или иная деталь и куда она должна быть перемещена дальше. Канбан - средство информационной системы, которая объединяет завод в единое целое, устанавливает связи между различными процессами и координирует поток создания ценности в соответствии с потребительским спросом.

19. Бумажный канбан представляет из себя карточку, на которой указываются: адрес отправителя детали; наименование детали, номер детали, количество деталей или комплектов изделий, необходимое для поставки по адресу получателя; адрес получателя детали. На карточке может быть помещен штрих-код для считывания или автоматического выставления счета. Карточки, в зависимости от назначения, могут иметь различную окраску.

20. Правило 1. Последующий технологический этап должен «вытягивать» необходимые изделия с предшествующего этапа в необходимом количестве, в нужном месте и строго в установленное время. Правило 2. На участке производства выпускается такое количество изделий, какое «вытягивается» последующим участком. Правило 3. Бракованная продукция никогда не должна поступать на последующие производственные участки. Правило 4. Число карточек канбан должно быть минимальным. Правило 5. Карточки канбан должны использоваться для приспособления производства к небольшим колебаниям спроса на продукцию.

21. Различают следующие виды карточек канбан: Канбан производства. Канбан цикл, цикл вытягивания. Канбан заказа. Внутрипроцессный канбан. Сигнальный канбан. Канбан отбора.

22. Карточка предприятия — это первый документ, который контрагенты запрашивают друг у друга перед заключением договора. В нем указывают данные о руководителе, юридический и фактический адрес компании, реквизиты и другую информацию, которая нужна для начала и продолжения сотрудничества.

23. 8D — методика для решения проблем с неясными причинами. Он включает восемь последовательных этапов, направленных на устранение проблем, причины которых остаются частично или полностью неизвестными. В основе методологии 8D лежат командный, процессный, проблемный и аналитический подходы.

24. Стандартизация – деятельность, направленная на упорядочение в определенной сфере, посредством установления регламентов и положений, определяющих способы многократных решений реальных проблем и задач. точки зрения бережливого производства, Стандарт или «Стандартизированная работа» включает в себя: последовательность операций производственных процессов; детализацию описания кратную единичной операции; указание времени такта производственного процесса;

В основе принципа лежит работа на качество и незамедлительная остановка производства при появлении дефекта. После этого незамедлительно начинаются работы по устранению причины дефекта на месте. Это исключает перепроизводство, появление и накопление бракованных изделий. 1): - принцип автономизации; - принцип «точно вовремя»; - принцип устранения всех видов потерь.

25. Бережливое производство опирается на 5 ключевых принципов: определение ценности, планирование потока ее создания, составление процесса, работа в рамках «вытягивающей» системы и непрерывное совершенствование. Основные принципы производственной системы:

- 1 принцип: «Ориентация на создание ценности для потребителя»; - 2 принцип: «Персонал – самый ценный актив»; - 3 принцип: «Культура непрерывных совершенствований»;

- 4 принцип: «Все внимание на производственную площадку»; - 5 принцип: «Повышение устойчивости технологии, как залог качества продукции».

26. Поточное производство — это производственный процесс, который определяется непрерывным «потоком» товаров по сборочной линии. Время такта (takt time) – промежуток времени, в течение которого потребитель хочет получать единицу годной продукции. Время цикла (cycle time) – время, требуемое для выполнения одного операционного цикла. Время цикла измеряется на основе наблюдений, т.е. это реально существующая величина, в отличие от времени такта. Питч – это период, который при известном времени такта требуется для того, чтобы изготовить такое количество продукции, которое помещается в один контейнер (упаковку).

27. Буферные запасы - это запасы сырьевых товаров, создаваемые в рамках международных товарных соглашений с целью регулирования уровня цен на конкретный сырьевой товар. Буферный запас формируется между поставщиком и потребителем. Он применяется для сбалансирования издержек, связанных с движением материалов, для уменьшения зависимости потребителя от поставщика, для возможности закупки продукции и производства ее партиями оптимального размера.

28. «Выталкивание» означает производство на склад. Производимая продукция не привязывается к существующему заказу покупателя. «Вытягивание» означает производство только того, что обеспечено заказом покупателя.» В push-производстве предприятия производят продукцию на основе планирования спроса. Производство вытесняется для удовлетворения прогнозируемого спроса клиентов, даже если эти клиенты еще не разместили заказы. В pull-производстве производство основано на фактических заказах клиентов.

29. Развертывание функции качества (Quality Function Deployment – QFD) – методология систематического и структурированного преобразования пожеланий потребителей (уже на ранних (первых) этапах петли качества) в требования к качеству продукции, услуги и/или процесса.

30. Потери оцениваются как сумма стоимости перемещения заготовок от одной операции до другой и стоимости бракованных изделий, дефекты по которым возникли во время транспортировки. Суть хронометража, как инструмента выявления потерь, заключается в замере интервалов времени и их последующем анализе. Основное применение хронометража как инструмента заключается в замерах времени выполнения операций, сравнения их либо между собой, либо с эталонным временем (временем такта).

31. Фредерик Тейлор : создание системы научной организации труда (НОТ). В числе первых российских компаний, которые внедрили бережливое производство: РЖД, «Почта России», Сбербанк, а также Госкорпорация Ростех и ее предприятия.
32. С позиции классического менеджмента, «менеджмент – это процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь цели (целей) организации». Социальное управление – это вид интеллектуальной человеческой деятельности, связанный с выявлением и решением проблем социальной организации, благодаря чему обеспечивается ее продолжительное существование как социальной целостности и достижение ее целей.
33. Система управления организацией – совокупность подсистем, оказывающих управленческие воздействия на объекты внутри и снаружи организации в рамках процессов анализа, планирования, принятия и реализации решений, обеспечивающих существование организации и достижение её целей. На современном этапе, например, Сбербанк ориентирован на применение и развитие лучших практик корпоративного управления
34. В современной теории менеджмента существует четыре основных концепции: функциональная, системная, статистическая и бизнес-концепция.
35. Существует три современных подхода к менеджменту: процессный, системный и ситуационный.
36. Проблема качества управленческих кадров, повышение требований к профессиональному уровню менеджеров, повышение уровня их компетенций, которые направлены на возможность приносить хозяйствующему субъекту экономическую выгоду.
37. Являются мощным рычагом достижения поставленных целей в случаях, когда нужно подчинить коллектив и направить его на решение конкретных задач управления.
38. Выступают в качестве различных способов воздействия руководителей на персонал для достижения поставленных целей.

6.2 Примеры тестовых заданий

Вариант № 1

1 - 4	16-2
2 - 2	17-4
3 - 2	18-1
4 - 1	19-2
5 - 4	20 1- 2 2-1 3-3
6 - 2	21 - а
7- 4	22 - 2, 5, 6, 7
8 - 1	23 - 2
9 - 3	24 - 2
10 - 4	25-4
11 - 2	26-а
12 - 4	27-3
13 - 3	28-4
14 - 3	29 - 2,3,5,6,8,9,10
15 - 3	30-3

Вариант № 2

1 - 1	16 - 1
2 - 4	17 - 1
3 - 1	18 – 1, 4
4 - 3	19 - 5
5 - 1	20 - 3

6 - 4
7 - 3
8 - 4
9 - 1
10 - 3
11 - 2
12 - 4
13 - 2, 3
14 - 1
15 - 3

21 - 2
22 - 4
23 - 2
24 - 1
25 - 3
26 - 1
27 - 1
28 - 1
29 - 4
30 - 4