

Общество с ограниченной ответственностью

«ИнформБизнесКонсалтинг»

г. Казань, проспект Ибрагимова, д.58, ИНН 1658141274

Утверждено
Директор
«ИнформБизнесКонсалтинг»

И.Ю. Паршина



Приказ № 19
От «18» апреля 2018 г.

М.П.

Программа повышения квалификации

Управление производством. Бережливое производство.

Казань 2018г.

Цель

Целью курса «Управление производством. Бережливое производство» является формирование комплекса знаний, умений и навыков владения эффективных инструментов управленческой деятельности, позволяющим свободно ориентироваться в проблемах снижения издержек производства, анализировать и исследовать трудовые и производственные процессы, производить расчеты конкретных нормативных значений затрат труда по различным видам работ и для различных категорий персонала.

Задачи

Задачами курса являются:

- усвоение современных теоретических представлений об издержках трудовой деятельности и их измерении;
- овладение основными методами и методиками нормирования труда различных трудовых процессов;
- приобретение навыков практической работы в области исследования и анализа производственных и трудовых процессов.

Требования к результатам освоения курса

В результате освоения курса должны быть сформированы следующие компетенции.

I. Способность к самоорганизации и самообразованию

В результате освоения компетенции слушатель должен:

1. **Знать:** сущность, элементы, направления научной организации и существующие методы управления производством, основные подходы к оценке уровня и состояния бережливого производства на предприятии;
2. **Уметь:** разрабатывать и реализовывать мероприятия по совершенствованию организации труда персонала, определять качество труда и эффективность системы бережливого производства
3. **Владеть:** основными методами научной организации управление производством.

II. Способность осуществлять сбор, анализ и обработку данных, необходимых для решения профессиональных задач

В результате освоения компетенции слушатель должен:

1. **Знать:** основные характеристики условий труда, основные характеристики и соотношение режимов труда и отдыха;
2. **Уметь:** разрабатывать мероприятия по оптимизации режимов труда и отдыха с учетом требований психофизиологии, эргономики и эстетики труда для различных категорий персонала;
3. **Владеть:** навыками расчета продолжительности и интенсивности рабочего времени и времени отдыха персонала.

III. Способность находить организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и готовность нести за них ответственность

В результате освоения компетенции слушатель должен:

1. **Знать:** основы нормативно-методического обеспечения системы управления персоналом,
2. **Уметь:** выявлять лишние, дублирующие функциональные взаимосвязи между подразделениями, приводить их в соответствие с корпоративными стандартами;
3. **Владеть:** навыками разработки и внедрения процедур регулирования трудовых отношений.

IV. Способность организовать деятельность малой группы, созданной для реализации конкретного экономического проекта

В результате освоения компетенции слушатель должен:

- 1. Знать:** сущность, цели, функции и организационную структуру системы управления производством;
- 2. Уметь:** разрабатывать корпоративные стандарты в области управления производством в соответствии с требованиями системы менеджмента качества; составлять описания функционала сотрудников и подразделений разного уровня (карты компетенций, должностные инструкции и т.д.);

3. Владеть: навыками внедрения корпоративных стандартов; методами реализации основных управленческих функций в сфере управления производством.

4. V. Способность критически оценить предлагаемые варианты управленческих решений и разработать и обосновать предложения по их совершенствованию с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий

В результате освоения компетенции слушатель должен:

- 1. Знать:** содержание и структуру баланса рабочего времени, причины потерь рабочего времени, степень уплотнения рабочего дня, резервы улучшения использования рабочего времени, методики установления норм затрат труда для различных категорий работников; типы организационных структур, их основные параметры и принципы их проектирования, разновидности современных производственных процессов;
- 2. Уметь:** рассчитывать основные виды норм затрат труда для различных трудовых процессов и категорий персонала, выявлять и учитывать кратковременные, скрытые простои, целодневные простои и их причины; осуществлять табельный учет рабочего времени; исследовать организационную структуру и разрабатывать предложения по ее совершенствованию; разрабатывать локальные нормативные акты в области организации труда в соответствии с трудовым законодательством;
- 3. Владеть:** навыками контроля за использованием рабочего времени, проведения фотографий и самофотографий рабочего дня; навыками разработки организационной и функционально-штатной структуры, в том числе, штатного расписания, правил внутреннего трудового распорядка.

Курс предназначен руководителям предприятий, HR-руководителям, руководителям и специалистам отделов труда и заработной платы, производственно-диспетчерских отделов, специалистам плановых и производственных отделов, специалистам по ценообразованию и расчету заработной платы, осуществляющих бюджетирование, ведение учета затрат и формирование цен на продукцию

3. Содержание курса

1: Нормирование труда на предприятии как основа бережливого производства.

Нормирование труда и организационно-функциональная структура управления предприятием. Трансформация функций нормирования труда. Разработка внутрифирменного стандарта по организации и нормированию труда. Социально-психологические аспекты нормирования труда. Управление нормированием труда. Организационные структуры подразделений нормирования труда. Положения коллективного трудового договора. Нормирование труда в условиях современных способов организации производства. Роль нормирования труда в условиях управления совершенствованиями и переменами (TPS).

2: Методы изучения трудовых процессов и затрат рабочего времени

Изучение затрат рабочего времени. Операция и составляющие ее элементы. Классификация затрат рабочего времени исполнителя и времени использования оборудования. Классификация затрат рабочего времени в зарубежных странах. Индексация затрат рабочего времени. Документы, приборы для проведения и обработки результатов наблюдений.

3: Методы изучения трудовых процессов и затрат рабочего времени

Хронометраж, фотография рабочего времени и их разновидности. Особенности проведения бригадной фотографии рабочего времени. Анализ практики проведения хронометражных наблюдений и фотографии рабочего времени на различных предприятиях.

Практикум. Выбор и экономическое обоснование варианта проведения мероприятий по совершенствованию организации производственной и трудовой деятельности.

4: Обоснование норм труда и методы нормирования

Последовательность обоснования величины нормы труда. Аналитические и суммарные методы установления норм. Порядок разработки и утверждения типовых норм труда.

5: Нормативы для нормирования труда

Микроэлементное нормирование трудовых процессов. Нормативно-исследовательская работа, как основа совершенствования нормирования труда в условиях отечественного бизнеса. Характеристика нормативной базы организации. Методика разработки нормативных материалов по труду. Современные информационные технологии в нормировании труда.

6: Методики расчета норм для различных производственных процессов и различных категорий специалистов

Виды норм, методика расчета норм для различных производственных процессов. Особенности нормирования труда в условиях освоения новых видов продукции. Нормирование труда как инструмент управления численностью персонала. Методы определения численности персонала на основе научно обоснованных норм и нормативов труда. Особенности нормирования труда руководителей, специалистов и служащих.

7: Практикум

Примеры применения данных нормирования труда в анализе производственных ситуаций. Расчет конкретных норм для различных категорий работников. Компьютерные программы, применяемые в нормировании труда.

8: Анализ состояния нормирования труда на предприятии

Факторы, обуславливающие систематический пересмотр норм. Локальные нормативные акты, предусматривающие введение, замену и пересмотр норм труда. Показатели, характеризующие уровень нормирования труда на предприятиях и их связь с общими показателями эффективности работы предприятия. Оценка состояния нормирования труда на предприятии. Оптимизация затрат на проведение работ по организации и нормированию труда. Нормирование труда и организационные нововведения на предприятии.

Требования к результатам обучения

Процедура итоговой аттестации. Письменная или устная форма экзамена, тестирование. Перечень вопросов к аттестации и правильных ответов на них

Форма итоговой аттестации – зачет в письменной форме

ПЕРЕЧЕНЬ ПРИМЕРНЫХ КОНТРОЛЬНЫХ ВОПРОСОВ И ЗАДАНИЙ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ.

1. В чем состоит роль организации и бережливого производства в условиях рыночной экономики?
2. Какие функции выполняет организация и нормирование труда?

3. В чем особенность современного бережливого производства и организации труда?
4. Охарактеризуйте содержание и направления бережливого производства.
5. Раскройте понятия производственного, технологического и трудового процессов.
6. Приведите классификацию трудовых процессов. Для каких целей она необходима?
7. Что такое «производственная операция», каковы ее характеристики и составные части?
8. Что понимают под термином «оптимально организованный трудовой процесс»?
9. Охарактеризуйте понятия внутрипроизводственного разделения и кооперации труда.
10. Назовите основные формы разделения и кооперации труда на предприятии и тенденции их развития.
11. Что такое совмещение профессий, каковы важнейшие условия и принципы его использования?
12. В чем значение использования совмещения профессий и многостаночного обслуживания?
13. Приведите классификацию затрат рабочего времени по отношению к исполнителю и дайте краткую характеристику каждого элемента.
14. Какие элементы затрат рабочего времени рассматриваются по отношению к оборудованию?
15. Перечислите основные разновидности методов изучения затрат рабочего времени и трудовых процессов и определите их назначение.
16. Расскажите о порядке проведения индивидуальной фотографии рабочего времени.
17. Сопоставьте сплошной метод проведения наблюдения и метод моментных наблюдений.
18. Охарактеризуйте содержание основных этапов проведения хронометражных наблюдений.
19. Что такое метод труда, чем он характеризуется, и в чем состоит значение рационализации методов труда?
20. Как осуществляется проектирование и внедрение рациональных методов труда?
21. В чем заключается отличие в понятиях «норма труда» и «норма затрат труда»?
22. Назовите и охарактеризуйте основные виды норм затрат труда.
23. Расскажите о роли и назначении нормативных материалов по труду.
24. Что представляют собой микроэлементные нормативы, каково их назначение?
25. В чём состоит суть и необходимость комплексного обоснования норм затрат труда?
26. Что понимается под методом нормирования труда? Приведите классификацию методов нормирования труда.
27. Дайте сравнительную характеристику суммарного и аналитического методов нормирования.
28. Раскройте понятие рабочего места, приведите классификацию рабочих мест по важнейшим признакам.
29. Что понимается под организацией рабочего места, каковы общие требования и задачи рациональной организации рабочих мест?
30. Перечислите и охарактеризуйте основные элементы оснащения рабочих мест, требования к ним.

ПРИМЕРНЫЙ ПЕРЕЧЕНЬ ВОПРОСОВ К ЗАЧЕТУ ПО ВСЕМУ КУРСУ.

1. Сущность и содержание организации труда как системы.
2. Сущность организации труда как управленческой деятельности, ее направления, цель, задачи и функции.
3. Сущность и функции бережливого производства
4. Сущность и функции заработной платы.
5. Роль организации и нормирования труда во внутрифирменном управлении персоналом.
6. Современное состояние организации и бережливого производства и значение их развития в рыночных условиях.
7. Концепция нормирования труда в условиях рыночных отношений.

8. Понятие и виды трудовых процессов, их взаимосвязь с производственными процессами.
9. Производственная операция: понятие, структура, задачи рационализации.
10. Классификация затрат рабочего времени исполнителя.
11. Классификация времени использования оборудования.
12. Рабочее время и значение его эффективного использования.
13. Методы изучения трудовых процессов и затрат рабочего времени: классификация, особенности использования.
14. Хронометраж: понятия, задачи, виды, этапы проведения.
15. Фотография рабочего времени: понятие, задачи, виды, этапы проведения.
16. Фотография рабочего времени методом моментных наблюдений.
17. Групповая фотография рабочего времени (самофотография рабочего дня): цели, методика проведения, сфера применения.
18. Требования к организации трудовых процессов.
19. Понятие метода труда, значение, принципы и этапы рационализации.
20. Проектирование и внедрение рациональных методов труда.
21. Сущность и формы внутрипроизводственного разделения труда. Границы разделения труда.
22. Сущность, значение и формы внутрипроизводственной кооперации труда.
23. Тенденции развития разделения и кооперации труда.
24. Совмещение профессий, функций: понятие, условия применения, организация.
25. Многостаночное обслуживание; особенности организации и нормирования труда при многостаночном обслуживании.
26. Нормы труда и нормы затрат труда.
27. Нормы времени и нормы выработки: понятие, взаимосвязь, расчет.
28. Понятие, разновидности и характеристика нормативов по труду.
29. Понятие нормы штучного времени, ее структура.
30. Понятие технически, научно-, комплексно обоснованной нормы.
31. Метод нормирования труда: понятие, сравнительная характеристика.
32. Аналитический метод нормирования, его разновидности и характеристика.
33. Опытно-статистический метод нормирования, его характеристика, недостатки и преимущества.
34. Микроэлементное нормирование труда, сущность, значение.
35. Рабочее место: понятие, классификация, задачи совершенствования организации.
36. Специализация и оснащение рабочих мест.
37. Планировка рабочих мест: виды, требования к совершенствованию.
38. Частная планировка рабочих мест, учет эргономических требований.
39. Сущность, значение и функции обслуживания рабочих мест, требования к организации.
40. Виды и формы обслуживания рабочих мест.
41. Понятие условий труда и факторов, их формирующих; задачи и пути оптимизации условий труда.
42. Режимы труда и отдыха: понятие и виды требования к разработке.
43. Гибкие режимы труда и отдыха, значение, виды, особенности организации.
44. Графики сменности, основные требования к их разработке и рационализации.
45. Коллективная форма организации труда: сущность, условия и сфера использования, развитие.
46. Бригадная организация труда, виды и принципы формирования бригад.
47. Организация и нормирование труда в бригадах.
48. Аттестация рабочих мест и использование ее результатов.

Тестовые вопросы

1. Основным элементом трудового процесса является:
 - а) трудовое движение;
 - б) трудовое действие;

- в) трудовой прием;
- г) комплекс трудовых приемов;
- д) производственная операция.

2. Наименее утомительной и экономичной является работа в пределах:

- а) рабочей зоны;
- б) вспомогательной зоны;
- в) зоны максимальной досягаемости;
- г) оптимальной зоны досягаемости;
- д) зоны обзора.

3. Важнейшим из условий совмещения профессий (функций) является:

- а) общность содержания труда по совмещаемым профессиям (функциям);
- б) функциональная взаимосвязь совмещаемых работ;
- в) общность совмещаемых работ по сложности;
- г) недоиспользование рабочего времени работником;
- д) разновременность выполнения работ.

4. Какую из перечисленных характеристик трудового процесса рабочих нельзя получить с помощью самофотографий рабочего дня?

- а) потери рабочего времени из-за преждевременного окончания работы самим рабочим;
- б) потери рабочего времени из-за ожидания контролера;
- в) потери рабочего времени в результате неисправности оборудования;
- г) потери рабочего времени из-за отсутствия заготовок.

5. Какой способ (способы) нормирования труда следовало бы использовать при нормировании в условиях единичного производства?

- а) опытно-статистический;
- б) аналитически-расчетный;
- в) аналитически-исследовательский.

6. Работников с каким уровнем выполнения норм необходимо выбрать при проведении хронометражных наблюдений с целью установления норм?

- а) среднепрогрессивный уровень (между средним и максимальным);
- б) средний уровень;
- в) самый высокий уровень;
- г) самый низкий уровень.

7. Какие из нижеперечисленных видов норм труда не относятся к нормам затрат и результатов труда?

- а) норма сложности работы;
- б) норма численности;
- в) норма выработки;
- г) нормированное задание.

8. Разновидностью каких нормативов являются микроэлементные нормативы?

- а) дифференцированных;
- б) укрупненных;
- в) единых;
- г) типовых.

9. Каким из перечисленных методов изучения использования времени можно выявить потери рабочего времени рабочим в течение всей смены?

- а) фотография рабочего времени;

- б) хронометраж;
- в) фотография использования оборудования;
- г) фотография производственного процесса.

10. Формула, характеризующая структуру нормы времени, имеет следующий вид $H_{вр} = T_{пз} + T_{оп} + T_{орм} + T_{отл}$. Какой из перечисленных элементов затрат рабочего времени не включается в норму штучного времени (Тшт.)?

- а) Тпз;
- б) Топ;
- в) Торм;
- г) Тотл.

11. Почему аналитически-исследовательский метод нормирования применяется реже, чем аналитически-расчетный?

- а) потому, что более трудоемок;
- б) потому, что менее точен;
- в) потому, что требует специальных знаний.

12. В условиях какого типа производства применяются в основном укрупненные нормативы?

- а) в условиях единичного и мелко серийного производства;
- б) в условиях крупносерийного производства;
- в) в условиях массового производства.

13. По какому показателю производится оценка качества действующих норм?

- а) по уровню напряженности;
- б) по степени укрупнения;
- в) по степени дифференциации;
- г) по продолжительности действий.

Материально-техническое обеспечение программы

Наименование специализированных аудиторий, лабораторий	Вид занятий	Наименование оборудования, программного обеспечения
Аудитория	лекции	Столы учебные, стулья аудиторная доска с магнитной поверхностью, мультимедийный проектор

Использование наглядных пособий и других учебных материалов при реализации программы

- Мультимедийные презентации к лекционным и практическим занятиям.
- Нормативно-правовая документация (приказы, положения, инструктивные письма, стандарты)
- Пакет раздаточных материалов для обучения и контроля знаний слушателей.

Специальное программное обеспечение не требуется.

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Кокс Д. Новая цель. Как объединить бережливое производство, шесть сигм и теорию ограничений М.: «МИФ» 2011, 254 с
2. Хоббс Д. Внедрение бережливого производства Минск: «Гревцов» 2013, 352 с
3. Фейгенсон Н.Б. Бережливое производство и системы менеджмента качества: серия докладов СПб.: «Северо-Запад» 2012, 71 с
4. Сороченко В.В. Организация и нормирование труда М.: АПКИППРО 2012, 228 с
5. Левинсон У. Бережливое производство М.: «Стандарты и качество» 2014, 272 с
6. Штайн Э. Философия Lean. Бережливое производство 2014, 88 с

Интернет-ресурсы

- www.rosmintrud.ru (сайт Министерства труда и социальной защиты РФ)
www.gks.ru (сайт Федеральной службы государственной статистики РФ)
www.vcot.info (сайт ФГБУ «ВНИИ труда» Минтруда России)
www.up-pro.ru (сайт «Альманах производства»)