

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
Нижегородский государственный технический университет им. Р.Е. Алексеева
Институт экономики и управления (ИНЭУ)
сокращенное и полное наименование института
Кафедра «Менеджмент» (МЕН)
сокращенное и полное наименование кафедры

**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ОРГАНИЗАЦИИ АУДИТОРНОЙ И
САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ**

Производственный менеджмент

наименование дисциплины

Направление подготовки

38.03.02 «Менеджмент»

код и полное наименование направления подготовки

Менеджмент организаций различных организационно-правовых форм

(наименование профиля подготовки)

Уровень образования

бакалавриат

бакалавриат, магистратура, специалитет

Форма обучения

Очная

Нижний Новгород
2018

Разработчики/составители методических рекомендаций по организации аудиторной и самостоятельной работы студентов по дисциплине «Производственный менеджмент»:

доцент, кандидат ф.-м. наук, Паршков В.Г.
ученое звание, степень, фамилия, имя, отчество

Кафедра «Менеджмент»

Дата, подпись  « 7 » 05 20 18 г.

Методические рекомендации по организации аудиторной и самостоятельной работы студентов по дисциплине «Производственный менеджмент» рассмотрены на заседании кафедры «Менеджмент»
наименование кафедры

Протокол № 7 от « 7 » 05 20 18 г.

Заведующий кафедрой д.ф.н., профессор Матиашвили В.М.
ученое звание, степень, фамилия, имя, отчество

Дата, подпись  « 7 » 05 20 18 г.

Методические рекомендации по организации аудиторной и самостоятельной работы студентов по дисциплине «Производственный менеджмент» согласованы с председателем методической комиссии по профилю подготовки, специальности (или председателем предметной комиссии)

Заведующий кафедрой
должность

д.ф.н., профессор Матиашвили В.М.
ученое звание, степень, фамилия, имя, отчество


 « 7 » 05 20 18 г.
дата, подпись

Методические рекомендации по организации аудиторной и самостоятельной работы студентов по дисциплине «Производственный менеджмент» утверждены Учебно-методическим советом ИНЭУ

Протокол № 5 от « 22 » 05 20 18 г.

СОГЛАСОВАНО:

Методические рекомендации по организации аудиторной и самостоятельной работы студентов по дисциплине «Производственный менеджмент» зарегистрированы в УМУ под учетным номером

6049
Начальник МО УМУ  Горностаева А.В. « 24 » 05 20 18 г.
личная подпись расшифровка подписи дата

Содержание

Блок 2. Методическое обеспечение дисциплины	4
Введение	4
2.1. Методические рекомендации по организации аудиторной работы	4
1. Цели и задачи освоения дисциплины	4
2. Тематический план освоения дисциплины на практических занятиях	6
3. Структура отчета по практической работе	14
2.2. Методические рекомендации по организации и планированию самостоятельной работы студентов	18
4. Рекомендации по выполнению самостоятельной работы	20
Блок 3. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины и учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов	22

Блок 2. Методическое обеспечение дисциплины

Введение

Методические рекомендации по организации аудиторной и самостоятельной работы студентов по дисциплине «Производственный менеджмент» направления подготовки бакалавриат 38.03.02 «Менеджмент», профиль подготовки: «Менеджмент организаций различных организационно-правовых форм» для очной формы обучения разработаны с учетом ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент», утвержденного приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от «12» января 2016 г. № 7 и в соответствии с «Положением об учебно-методическом комплексе дисциплины», утвержденного приказом ректором НГТУ № 142 от 26.03.2015

2.1. Методические рекомендации по организации аудиторной работы

1. Цели и задачи освоения дисциплины

овладение студентами основами теории и принципами организации работ в области производственного менеджмента, а также ознакомление будущего специалиста с теорией и практикой организации производства, оперативного управления производством, овладение методами принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организации.

Задачи:

- изучение оперативного планирования, учета, контроля и регулирования производства;
- методов расчета производственных мощностей, трудоемкости и цикла производственного процесса;
- рациональных и прогрессивных методов использования производственных ресурсов;
- овладение приемами и навыками технико-экономического и оперативно-производственного планирования на предприятии;
- использование результатов планирования в целях обоснования принятия оптимальных управленческих решений..
- ознакомить студентов с технологиями принятия управленческих решений в сфере производственной деятельности и границах их наиболее оптимального применения;
- обучить студентов методологии подготовки наиболее рациональных управленческих решений при организации операционной производственной деятельности;
- овладение методами принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организации.

Профессиональная деятельность бакалавра направлена на формирование навыков участия в разработке и реализации корпоративной и конкурентной стратегии организации, а также функциональных стратегий (маркетинговой, финансовой, кадровой), планирования деятельности организации и подразделений, организации работы исполнителей (команды исполнителей) для осуществления конкретных проектов, видов деятельности, работ, разработки и реализации проектов, направленных на развитие организации (предприятия, органа государственного или муниципального управления)..

Дисциплина «Производственный менеджмент» представляет собой дисциплину базовой части (Б1.Б.21). Дисциплина базируется на курсах: Основы функционального менеджмента, Управленческие решения, Основы экономических знаний, Информационные технологии в менеджменте, корпоративные информационные системы и информационная безопасность, Теория организации, Стратегический менеджмент, Маркетинг, Системный анализ.

Общая трудоемкость, виды занятий, форма аттестации представлена в таблице 1.

Таблица 1. Общая трудоемкость, виды занятий, форма аттестации

Семестр	Общая трудоемкость, часов (ЗЕТ)	Лекции, часов	Практические занятия, часов	Лабораторные работы, часов	СРС, часов	Внеаудиторная контактная работа	Контрольная работа
Очная форма обучения Форма аттестации: экзамен (27ч.)							
5	180(5)	34	34	-	79	6	+

В процессе освоения данной дисциплины студент формирует и демонстрирует следующие компетенции: ОПК-6, ПК-8.

В результате освоения дисциплины обучающийся должен демонстрировать следующие результаты
Бакалавр должен знать:

- методы принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организации (ОПК-6);

- базовые правила документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельности организации при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений (ПК-8).

Бакалавр должен уметь:

- применять методы принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организации в своей профессиональной практике (ОПК-6);
- документально оформлять решения в управлении операционной (производственной) деятельности организации при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений в своей профессиональной практике (ПК-8).

Бакалавр должен владеть:

- методами принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организации (ОПК-6);
- навыками документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельности организации при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений в своей профессиональной практике (ПК-8).

В учебном процессе преподаватель использует активные и интерактивные формы обучения студентов, которые должны опираться на их творческое мышление и в наибольшей степени активизировать познавательную деятельность, делать их соавторами новых идей, приучать их самостоятельно принимать оптимальные решения и способствовать их реализации.

В аудиторной работе со студентами предполагается проведение лекций-бесед и (или) лекций-дискуссий. При чтении лекций используются слайд-лекции, каждая из которых должна содержать конспект материала по определенной теме дисциплины.

Рекомендации по работе на лекционных занятиях:

1. Обратить внимание на то, как строится лекция. Она состоит, в основном из:
 - вводной части, в которой актуализируется сущность вопроса, идет подготовка к восприятию основного учебного материала;
 - основной части, где излагается суть рассматриваемой проблемы;
 - заключения, где делаются выводы и даются рекомендации, практические советы.
2. Настроиться на лекцию. Настрой предполагает подготовку, которую рекомендует преподаватель. Например, самостоятельно найти ответ на вопрос домашнего задания, читая раздел рекомендуемого литературного источника и выявить суть рассматриваемых положений. Благодаря такой подготовке возникнут вопросы, которые можно будет выяснить на лекции. Кроме того, соответствующая подготовка к лекции облегчает усвоение нового материала, заранее ориентируя на узловые моменты изучаемой темы. Важна и самоподготовка к лекции через стимулирование чувства интереса, желания узнать новое.
3. Отключить до начала лекции мобильный телефон (или поставить его в бесшумный режим), чтобы случайный звонок не отвлекал преподавателя и других студентов.
4. Слушать лекцию внимательно и сосредоточенно. В противном случае есть риск не усвоить именно главные положения темы, оставить за кадром вопросы, которые осложняют учебу в дальнейшем.
5. Если Вы в чем-то не согласны (или не понимаете) с преподавателем, то совсем не обязательно тут же перебивать его и, тем более, высказывать свои представления, даже если они и кажутся Вам верными. Перебивание преподавателя на полуслове – это верный признак невоспитанности. А вопросы следует задавать либо после занятий (для этого их надо кратко записать, чтобы не забыть), либо выбрав момент, когда преподаватель сделал хотя бы небольшую паузу, и обязательно извинившись.
6. Помнить, что лекцию лучше конспектировать, независимо есть тема в учебнике или ее нет. Научитесь правильно составлять конспект лекции.

2. Тематический план освоения дисциплины на практических занятиях

Тематический план освоения дисциплины на практических занятиях представлен в таблице 2.

Таблица 2. Тематический план освоения дисциплины на практических занятиях

№ раздела	Темы лекций	Код компе- тенции	Тема практических занятий	Трудоемкость (час.) очная форма обуче- ния
В	Введение	ПК-8	Сущность и содержание понятия «Производственный менеджмент». История развития ключевых концепций Производственного менеджмента.	-
1	Классическая производственная структура предприятия и направления ее совершенствования и развития.	ПК-8	1.1.Организационная структура предприятия и факторы ее развития	2
		ПК-8, ОПК-6	1.2.Основные характеристики производственного процесса	-
		ПК-8	1.3.Производственная структура предприятия и направления ее развития	2
2	Оперативное управление производством.	ОПК-6	2.1.Оперативное управление производством	2
		ПК-8, ОПК-6	2.2.Методика разработки оперативно-календарных планов	2
		ОПК-6	2.3.Организация работы по выполнению производственных программ и заданий	4
		ПК-8, ОПК-6	2.4.Организация и обслуживание рабочих мест	2
		ПК-8, ОПК-6	2.5.Оперативный учет производства	6
		ПК-8, ОПК-6	2.6.Проектирование продукта и производственного процесса.	4
3	Современные концепции производственного менеджмента: Бережливое производство и др.	ПК-8, ОПК-6	3.1.Теория ограниченности Голдрата	1
		ПК-8	3.2.Бережливое производство: Система «точно вовремя» - «justintime».	2
		ПК-8	3.3.Бережливое производство: Система «Канбан»	2
		ОПК-6	3.4.Бережливое производство: Система «5S»	2
		ПК-8, ОПК-6	3.5.Бережливое производство: Кайдзен - KAIZEN	2
		ОПК-6	3.6.Эволюция производственного менеджмента. Идеи Алексея Капитоновича Гастева и Бережливое производство.	1
			Итого	34

Программой дисциплины предусмотрены следующие виды контроля: текущий контроль успеваемости в форме: участие в групповых обсуждениях, выполнение тестов, выполнения и защита индивидуальных

практических заданий, активность на семинарских занятиях; промежуточный контроль в форме экзамена, который принимает преподаватель, проводивший лекционные занятия с данными студентами.

Правила выполнения практических работ (заданий).

Практические занятия, которые проводятся в следующих формах: семинар, практические задания.

Они служат для осмысления и более глубокого изучения теоретических проблем, а также отработки навыков использования знаний, которое дает студенту возможность:

- проверить, уточнить, систематизировать знания;
- овладеть терминологией и свободно ею оперировать;
- научиться точно и доказательно выражать свои мысли на языке конкретной науки;
- анализировать факты, вести диалог, дискуссию, оппонировать.

Практические занятия призваны укреплять интерес студента к науке и научным исследованиям, научить связывать научно-теоретические положения с практической деятельностью. В процессе подготовки к ним происходит развитие умений самостоятельной работы: развиваются умения самостоятельного поиска, отбора и переработки информации.

Студент должен:

- строго выполнять весь объем самостоятельной подготовки, представленный в методических указаниях по самостоятельной работе;
- знать, что проведению каждого практического занятия предшествует проверка готовности студента, которая проводится преподавателем в его начале;
- решить на практическом занятии задачи (задания), предусмотренные данными методическими указаниями, по каждой теме;
- ответить на контрольные вопросы по каждой теме во время защиты каждой выполненной практической работы – текущий контроль.

Задания и последовательность выполнения практических работ

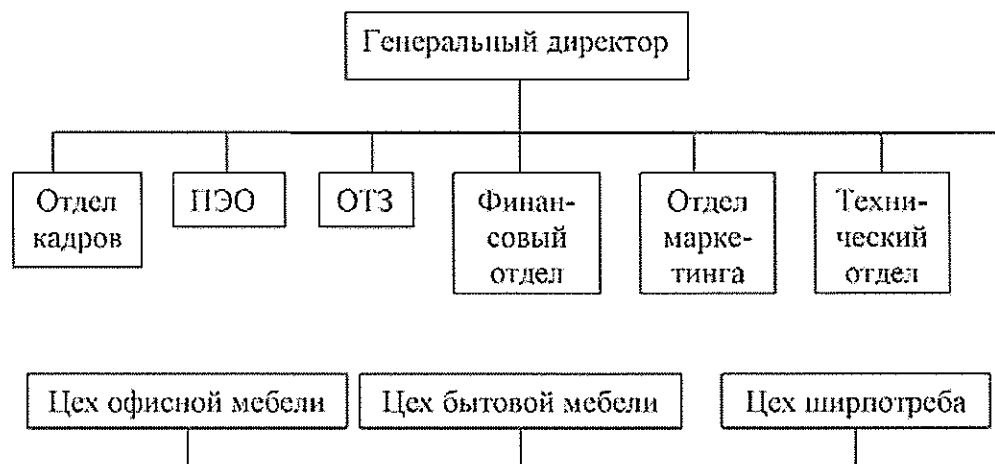
Практическая работа № 1

Тема: Организационная структура предприятия и факторы ее развития.

Цель: сформировать понимание организационной структуры предприятия и факторов, влияющих на ее развитие.

Задание: На предприятии имеются совет директоров и генеральный директор. Последнему подчинены производственные отделы А, Б, В. Генеральный директор и каждый из отделов имеют свой аппарат управления (штаб). Составьте структуру управления организацией и определите ее тип.

Задание: Рационализируйте действующую структуру управления АО «Мебельная фабрика».



Задание выполняется индивидуально с последующим обсуждением.

Контрольные вопросы:

1. Проанализируйте природу принципов построения организационных структур организации. Назовите основные требования к организационным структурам.
2. Обоснуйте значение моделей и схем построения организационных структур в управлении организацией.
3. Выделите критерии классификации принципов организации (принципов статических, динамических организаций, принципов рационализации)..

Практическая работа № 2

Тема: Производственная структура предприятия и направления ее развития.

Цель: сформировать понимание производственной структуры предприятия и направлений ее развития.

Задание: Построить производственную структуру организации. Определить производственные подразделения, функционирующие в вашей организации. Дать описание подразделений (функциональные обязанности, численность, взаимосвязь с другими производственными подразделениями и т.д.).

Задание: Эссе - творческий проект.

Построить организационную структуру организации в разных вариантах (в виде схемы):

- традиционная структура (линейно-функциональная);
- возможная дивизиональная структура организации;
- матричная структура организации;

Дать описание элементам структуры организации. Выделить ключевые должности и органы. Оценить преимущества и недостатки различных структур организации. Выбрать наиболее оптимальную для вашей организации организационную структуру. Оценить возможности построения структура организации с учетом тенденций развития организационных структур на современном этапе (сети, корпорация, виртуальная организация, организация предпринимательского типа и т.п.).

Задание: Организация осуществляет ремонт отечественных автомобилей. Положение на рынке услуг достаточно устойчиво, заказы на ремонт поступают постоянно. Персонал организации практически не меняется. Какая степень централизации может считаться наиболее целесообразной для данной организации? Обоснуйте ваш выбор.

Задание: Организация занимается проектно-конструкторскими работами в области авиастроения; ее деятельность основана на выполнении отдельных проектов, каждый из которых имеет весьма существенные специфические особенности. Какую структуру должна иметь организация подобного типа? Какие трудности могут возникнуть в ходе функционирования этой структуры?

Контрольные вопросы:

1. Дайте понятие производственной структуры.
2. Решение каких вопросов находится в рамках полномочий начальников структурных подразделений?
3. Какие факторы определяют особенности производственной структуры?
4. Что представляет собой цех?
5. Какие цеха относятся к основным?
6. В чем заключаются функции вспомогательных цехов?
7. Перечислите обслуживающие хозяйства.
8. Каковы направления совершенствования производственной структуры?
9. Дайте определение специализации.
10. Приведите примеры технологической специализации производства.
11. В чем достоинства предметной специализации производства?

Практическая работа № 3

Тема. Оперативное управление производством.

Цель: приобретение знаний и навыков оперативного управления производством.

Задание: Написание и обсуждение рефератов по темам:

1. Согласованность плана с параметрами внешней среды: необходимость, методы достижения.
2. Научные подходы к системе планирования.
3. Способы автоматизации процесса разработки планов.
4. Критерии качества разработки и выполнения планов.
5. Производственная программа: сущность, значение в деятельности предприятия.

Контрольные вопросы:

1. Какие факторы влияют на принятие управленческих решений.
2. Какие пять типов решений в зависимости от индивидуальных качеств руководителей вы знаете.

Практическая работа № 4

Тема. Методика разработки оперативно-календарных планов.

Цель: приобретение знаний и навыков разработки оперативно-календарных планов.

Задание: Составьте расписание выполнения работ для одного рабочего места.

Заказ	Время выполнения	Дата, к которой должен быть выполнен заказ
A	2	8
B	6	6
C	4	6
D	5	9
E	8	10

Задание: Составьте расписание выполнения нескольких работ для двух рабочих мест.

Работа	Операционное время рабочего места А	Операционное время рабочего места В
1	4	7
2	2	5
3	5	4
4	8	6
5	3	8

Контрольные вопросы:

1. В чем суть оперативно-календарного планирования?
2. Что такое расписание?
3. Какие методы составления расписаний существуют?
4. Дайте понятие приоритета.
5. В чем суть приоритета по наибольшей продолжительности времени выполнения?
6. Охарактеризуйте методику составления расписания для одного рабочего места.
7. В каком случае используется метод назначений?
8. Какие ограничения следует учитывать при составлении расписания с использованием методом назначений?
9. В чем сущность правила Джонсона?
10. Какую цель преследуют при использовании правила Джонсона?
11. Дайте определение сетевому графику.
12. Охарактеризуйте график Ганта..

Практическая работа № 5

Тема. Организация работы по выполнению производственных программ и заданий.

Цель: приобретение знаний и навыков в части организации работы по выполнению производственных программ и заданий.

Задание: Написание и обсуждение рефератов по темам:

1. Фактор-рейтинговые системы.
2. Аналитическая модель Дельфи.
3. Транспортные методы.
4. Особенности размещения оборудования.
5. Размещение помещений сервисных предприятий.

Контрольные вопросы:

1. Назовите критерии определения места размещения предприятия.
2. Что является основанием при определении места размещения предприятий производственной сферы и сферы услуг?
3. Охарактеризуйте метод взвешивания.
4. Как рассчитывается центр гравитации?
5. Что учитывают при определении места размещения методом критической точки?
6. Приведите примеры размещения оборудования по технологическому принципу.
7. В каких случаях размещают оборудования по принципу обслуживания неподвижного объекта?
8. Дайте характеристику принципам рационального размещения подразделений предприятия.
9. В чем особенность планировки помещений предприятий сферы сервиса?.

Практическая работа № 6

Тема. Организация и обслуживание рабочих мест.

Цель: приобретение знаний и навыков в части организации и обслуживания рабочих мест.

Задание: Определить возможное сокращение численности рабочих и рост производительности труда, если в отчетном периоде объем производства продукции составил 15 500,0 тыс. руб., численность рабочих — 30 чел., эффективный фонд рабочего времени одного рабочего — 214 дн. Планируется увеличить объем услуг на 15%, а эффективный фонд рабочего времени на 7 дн.

Задание: Определить возможное сокращение численности рабочих и рост производительности труда, если в отчетном периоде численность рабочих — 21 чел., средняя продолжительность рабочего дня — 6,5 ч, планируется увеличить продолжительность рабочего дня до 8 ч, а объем производства продукции оставить на уровне отчетного периода.

Задание: Определить численность уборщиков помещений, если общая площадь помещений, предназначенных для ежедневной уборки, — 770 м², норма обслуживания для одного уборщика — 390 м².

Задание: В тетради нарисуйте схемы расположения элементов компьютерной системы для рабочего места инженера-проектировщика и редактора. Отметьте на схеме размеры стола. Составьте таблицу, где по столбцам расположены профессии, по строкам этапы работ. В каждом столбце на пересечении с определенным этапом работы укажите технические средства, необходимые для данного вида деятельности, согласно указанной профессии. В чем состоят отличия получившихся рабочих мест?

Контрольные вопросы:

- 10

Контрольные вопросы:

1. Дайте определение производственному процессу.
2. Охарактеризуйте структуру процесса.
3. Каким образом классифицируются процессы в зависимости от степени участия в создании продукции?
4. На какие виды подразделяются процессы?
5. Приведите примеры частичных процессов.
6. На примере дайте характеристику сложному процессу.
7. Перечислите обслуживающие процессы.
8. Охарактеризуйте принцип параллельности.
9. Как определяется коэффициент прямоточности?
10. Что характеризует показатель пропорциональности?
11. Дайте определение адаптивности производственного процесса.

Практическая работа № 9

Тема Теория ограниченности Голдрата

Цель: приобретение знаний и навыков использования теории ограниченности Голдрата.

Задание: Кейс «Мегаплан».

Прочитайте статью и подготовьте доклады по ней.

В 80-е гг. XX в. экономист Элияху Голдратт разработал теорию ограничений (Theory of Constraints, ТОС). Он пришел к выводу, что традиционный подход – чем больше выпускаешь, тем больше продаешь – в корне неверен. В любом производстве имеется узкое место, которое тормозит весь процесс. Если один цех не справляется, а другие цеха работают очень хорошо, результаты их работы будут скапливаться внутри предприятия, порождая транспортные расходы и издержки хранения. Лишь выявление узких мест позволит предприятию развиваться более эффективно. На мой взгляд, идеи Элияху Голдратта применимы к любой деятельности, будь то промышленное производство, разработка интеллектуального продукта или прямые продажи.

«Мегаплан» разрабатывает CRM-системы, в штате около 100 человек, работающих в восьми подразделениях. И именно работа с ограничениями по принципу Голдратта привела в IV квартале прошлого года к росту оборота «Мегаплана» на 25%. Что же мы сделали?

Прежде всего, мы ввели простую систему индикаторов. Казалось бы, каждый хороший менеджер и так знает, что тормозит развитие его компании. Но чем дольше живет компания и крупнее становится, тем дальше становится конечная цель – увеличение оборота и прибыли, так как менеджеры погрязают в пучине статистических данных и ключевых показателей эффективности. В первую очередь необходимо учитывать скорость генерации дохода, динамику связанного капитала (деньги, вложенные компанией в материалы, оборудование, персонал и т. д.), а также динамику операционных расходов. Если производительность труда в натуральном выражении растет, а скорость генерации дохода падает, в бизнесе есть узкие места. То же самое – если растут и связанный капитал, и операционные расходы. Именно с опережающим ростом связанного капитала и операционных расходов мы столкнулись в компании.

Затем мы нашли конкретные источники проблем с помощью системы автоматизации управления. Мы составили отчеты по всем сотрудникам и посмотрели, сколько задач создано и сколько задач выполнено по каждому отделу ежемесячно за последние полгода. Например, если одному отделу ставится каждый месяц по 100 задач, а он выполняет 60, значит, этот отдел перегружен. Узкими местами оказались отделы тестирования и юридический. Обновления CRM-системы должны выходить регулярно. А тестировщики тормозили выход обновлений на 1–2 недели. В то же время юристы слишком скрупулезно составляли договоры с клиентами, пытаясь предусмотреть все возможные осложнения в дальнейшем. Наша компания в месяц продает порядка 2000 лицензий на облачную версию CRM-системы, при этом часть клиентов хотят заключить не стандартный договор, а эксклюзивный. Штат отдела из трех юристов готовил около 150 эксклюзивных договоров в месяц. Сроки согласования договоров составляли в среднем неделю, а хотелось, чтобы они не превышали 2–3 дня.

Но как устранить узкие места без найма дополнительных тестировщиков и юриста, что увеличило бы расходы? Решением стала прозрачная система расстановки приоритетов. Например, юрист не должен рассматривать первым договор того менеджера по продажам, с которым он вместе курит. И в компании была введена норма: каждой задаче, которая поступает в проблемный отдел, присваивается приоритет согласно матрице приоритетов Эйзенхауэра: «срочно и важно», «срочно, но менее важно», «важно, но менее срочно», «менее срочно и менее важно». Степень важности задач устанавливалась постановщиком задачи (например, менеджером по продажам) по согласованию с исполнителем. Контролируют процесс начальники отделов с двух сторон: начальник отдела продаж и начальник юридического отдела. Они же принимают решение в спорных ситуациях, когда стороны не могут договориться между собой о приоритете. Однако спорные ситуации возникали редко, и сам процесс постановки приоритетов не стал узким местом.

Следующим этапом работы с ограничениями стал анализ работы проблемных отделов. Некоторые их функции не требовали высокой квалификации, поэтому их можно было делегировать другим сотрудникам. Например, часть данных в договоры стали вносить сами продавцы – в частности, реквизиты сторон и все

детали заказа. В компании достаточно конкурентные зарплаты, поэтому сотрудники отдела продаж отнеслись к добавочным обязанностям с пониманием. Перераспределение обязанностей помогло повысить эффективность работы юридического отдела. В случае с отделом тестирования мы вышли из ситуации инженерным путем. Например, программисты стали самостоятельно писать автоматизированные тесты на свои куски кода. Эти тесты стали самостоятельно выявлять значительную часть ошибок программистов, экономя время тестировщиков. Тестировщики же продолжали тестировать часть функций написанных программ вручную, но уже выборочно. Также программисты использовали функцию code review, которая позволяла проверять коды друг друга. В результате отдел тестирования начал пропускать разработки значительно быстрее, так как ему не надо было отправлять некачественный продукт на доработку.

Элияху Голдратт говорит: если вы закончили работу с ограничениями, начинайте ее сначала. Ведь производительность компании возросла, значит, узкие места могут образоваться снова – на других участках. Но работать над этой вечной проблемой лишь с помощью управленческих ИТ-систем не имеет смысла. Не менее важны открытость руководства и его прямая связь с рядовыми сотрудниками. Важен принцип открытых дверей. Я понимаю его так: раз моя дверь открыта, в нее может зайти любой сотрудник с любым вопросом. Когда нужно сосредоточиться, я просто закрываю дверь. Мой совет: дверь должна быть открытой как можно чаще.

Источник: <https://www.vedomosti.ru/management/blogs/2017/03/07/680198-teoriya-ogranichenii>

Подготовьте доклады по следующим вопросам:

1. Какая идея лежит в основе теории Голдратта?
2. Что может формировать узкие места в производстве?
3. Приведите примеры узких мест в сфере услуг?
4. Как компания смогла сделать своих сотрудников соавторами идеи.
5. Опишите ключевые идеи плана преобразований компании?

Практическая работа № 10

Тема. Бережливое производство: Система «точно вовремя» - «justintime».

Цель: приобретение знаний и навыков в части применения инструментов бережливого производства: система «точно вовремя».

Задание: Определить вероятность поставки за 14 дней от момента заказа «точно в срок» для логистического цикла, статистические параметры которого приведены ниже:

Операция цикла заказа	Среднее значение \bar{T} , дн.	Среднее квадратическое отклонение σ , дн.	
исходный вариант	вариант измененных данных		
Передача		0,33	0,2
Обработка		0,66	0,5
Комплектование	3,5	3,08	1,5
Транспортировка	4,5	1,31	1,0
Доставка потребителю		0,33	0,2

Задание: Подготовьте доклады по следующим вопросам:

1. Объясните, почему необходимо достижение компромиссов между различными структурными подразделениями фирм.

2. Поясните сущность системы «точно в срок» на конкретном примере.

Задание: публичная защита рефератов.

Практическая работа №11

Тема. Бережливое производство: Система «Канбан».

Цель: приобретение знаний и навыков применения инструментов бережливого производства: система «Канбан».

Задание: Деловая игра «Самолеты».

Участники становятся сотрудниками завода по изготовлению самолётов, меняют систему планирования партиями и очередями на вытягивающее производство, начинают работать во времени такта и сравнивают финансовые результаты игры.

Задание: Подготовьте рефераты к защите по теме:

Внедрение системы Канбан на примере российских предприятий. (Аком, Сибур, Ярославский шинный завод, Омскмашина, УралАЗ, Коммаш, ГАЗ и др.

Практическая работа №12

Тема. Бережливое производство: Система «5S».

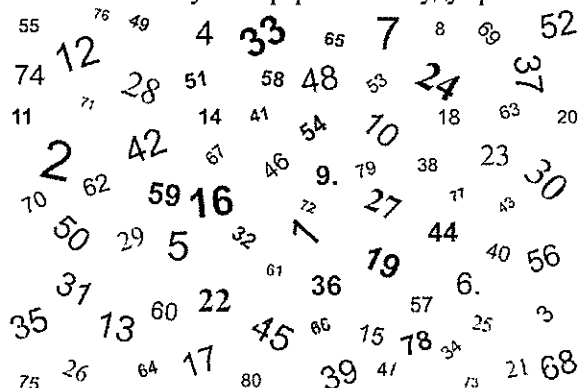
Цель: приобретение знаний и навыков применения инструментов бережливого производства: система «5S».

Задание: Игра (упражнение) по системе 5S

Суть игры Продемонстрировать, что за счет применения принципов 5S возможно сократить в несколько раз затраты времени на поиск. В данном случае чисел.

Постановка задачи

На листе белой бумаги формата А4 будут расположены числа от 1 до 80 разных размеров.



Раунд 1

Необходимо найти и перечеркнуть крестом каждое число в порядке возрастания от 1 до 50. Т.е. нашли число 1 — перечеркнули его крестом, нашли число 2 — перечеркнули, и т.д. до числа 50.

Игра состоит из 4-х раундов.

На выполнение каждого раунда дается 30 секунд.

Перед каждым раундом каждому участнику выдается лист формата А4 с изображением чисел.

После проведения каждого раунда подводятся результаты раунда (количество перечеркнутых чисел за 30 секунд) и после этого делается следующее улучшение по системе 5S.

1S — Сортировка,

2S — Соблюдение порядка,

3S — Соблюдение чистоты (не моделируется),

4S — Стандартизация,

5S — Совершенствование (не моделируется).

Описание раундов

Раунд №1. Поиск до применения 5S.

На листе А4 расположены в хаотичном порядке числа от 1 до 80. Какая либо сортировка, разметка отсутствуют.

Раунд №2. 1S — Сортировка.

Убраны числа от 51 до 80. Оставшиеся числа от 1 до 50 расположены в хаотичном порядке.

Раунд №3. 2S — Приведение в порядок

Лист делится на 9 равных квадратов. Числа от 1 до 50 располагаются последовательно слева – направо, сверху – вниз. Т.е. число 1 – в левом верхнем квадрате, 2 – в среднем верхнем, 3 – в правом верхнем, 4 – в левом среднем и т.д.

Раунд №4. 4S — Стандартизация

На листе расчерчена таблица 10 x 5 строк.

Каждое число от 1 до 50 расположено в своем квадрате.

После окончания каждого раунда ведущий собирает данные о результатах и примерно определяет минимальное, среднее и максимальное количество чисел, которое удалось отметить участникам. Результаты после каждого раунда заносятся в график.

Игра создана на основе материалов Массачусетского технологического института (MIT, Massachusetts Institute of Technology)

Практическая работа №13

Тема. Бережливое производство: Кайдзен - KAIZEN

Цель: приобретение знаний и навыков применения инструментов бережливого производства: система «Кайдзен - KAIZEN».

Задание: Отнесите перечисленные ниже характерные особенности к бережливому или традиционному производству

1. Перепроизводство продукции, которая не нужна потребителю;
2. Выпускается только такое количество продукции, которое требуется на следующей стадии;
3. Оборудование перенастраивается медленно;
4. Отсутствует брак;
5. Нет затрат на хранение;
6. Происходит накопление и складирование готовых изделий;

7. Сокращаются затраты на устранение брака

Задание: Установите соответствие между родом потерь и действиями работника:

1. Муда 1 рода
2. Муда 2 рода
3. Муда 3 рода

- а) Действия, не добавляющие изделию ценности, от которых можно и необходимо отказаться сразу;
- б) Неоцененные перспективы, неиспользованные идеи;
- в) Действия, которые не добавляют продукты ценности, но отказаться от них немедленно невозможно

Задание: Подготовить доклады по темам:

- Система «Кайдзен»- учение, философия, стратегия
- Зонтик «Кайдзен»

- Гемба Кайдзен - непрерывное совершенствование на месте создания дополнительной стоимости

- Основные принципы «Кайдзен»: главный «Менеджмент», процесс а не результат; цикл Деминга; роль качества; сбор сведений; потребитель в «Кайдзен»

- Методика «Кайдзен»: правило одной минуты; пять почему, пять шагов.

- Кайдзен кистинг.

Контрольные вопросы:

1. Основные принципы «Кайдзен»: главный «Менеджмент», процесс, а не результат; цикл Деминга; роль качества; сбор сведений; потребитель в «Кайдзен»

2. Методика «Кайдзен»: правило одной минуты; пять почему, пять шагов. Кайдзен-кистинг.

3. Самооценка компетенций в области БП

4. Диагностика потерь на основе анкеты

5. Оценка эффективности от устранения потерь

Практическая работа №14

Тема. Эволюция производственного менеджмента. Идеи Алексея Капитоновича Гастева и Бережливое производство.

Цель: приобретение знаний об эволюции производственного менеджмента.

Задание: Подготовка докладов по теме «Эволюция производственного менеджмента».

Задание: Подготовьте короткое эссе по теме «Как соотносится «научная организация труда» и «бережливое производство»

Контрольные вопросы:

1. Трудовые установки Гастева.
2. Бережливое производство в России.
3. Бережливое производство в мире.

3. Структура отчета по практической работе

Результаты выполнения практической работы оформляются студентами в виде отчета:

- 1) указываются наименование и цель выполнения практической работы;
- 2) приводится описание организации (определяется преподавателем по согласованию со студентом);
- 3) указывается, что исследуется или рассчитывается и с помощью, каких методов и формул;
- 4) в соответствии с заданием заполняются таблицы, приводятся расчеты, строятся графики;
- 5) по результатам выполненных заданий проводится анализ исследуемого явления, объекта, процесса;
- 6) выводы по выполненной работе.

На титульном листе практической работы ставятся дата, подпись исполнителя и преподавателя, принявшего практическую работу.

На занятиях проводится защита результатов работы и полученных выводов. Защита результатов работы организуется перед всей группой студентов, полученные выводы обсуждаются всеми студентами, которые задают вопросы, дискутируют. Преподаватель в заключении подводит общие итоги работы. В течение практического занятия студенты выполняют одну или несколько работ (заданий) под руководством преподавателя в соответствии с изучаемым содержанием учебного материала. Оценки за выполнение практических работ являются показателями текущей успеваемости студентов по учебной дисциплине.

Специфика каждого подвида работ и методика их выполнения следующие:

1. Кейсы – проанализировать и описать заданную ситуацию, сделав соответствующие выводы.

2. Ситуационная задача – решить задачу путем изучения частной обстановки ситуации, провести расчет для определения потенциального развития событий, описать возможный результат.

3. Сквозные задачи – выполнить все пункты задачи, которые указаны в условии, используя исходные данные.

4. Индивидуальные проекты – выполнить четко поставленную задачу при помощи системного подхода (сочетание теоретических знаний и практических навыков) самостоятельно.

5. Групповые проекты – аналогичный метод решения с п. 4, только действовать необходимо в группе сообща.

Большинство тем из курса эффективнее осваивать с применением практических ситуаций для анализа, разработанных на основе данных по реально существующим компаниям. Студент получает возможность поставить себя на место руководителя предприятия и попробовать применить полученные знания для решения проблем компании. Задача студента – проанализировать ситуацию и предложить свой вариант действий в предлагаемых обстоятельствах.

Каждая управленческая ситуация отличается уникальными особенностями, требует уникальных решений и действий. С помощью ситуаций для анализа, будущие выпускники могут попытаться решить реальные проблемы реальных менеджеров в реальных компаниях.

Существует две формы анализа практической ситуации – устная и письменная.

Подготовка письменного анализа ситуации. Не существует четких указаний для оформления и структуризации письменного анализа. Материалы, посвященные компаниям и их проблемам, настолько разнообразны, что нельзя каким-то образом алгоритмизировать процесс создания письменного отчета, который подходил бы к работе над всеми ситуациями для анализа. Преподаватель может дать каждому студенту тему для письменного отчета. Возможен и другой подход – подготовка развернутого анализа всей ситуации, в ходе которого студент должен:

- 1) определить все проблемы, на которые руководство компании должно обратить внимание;
- 2) выполнить анализ и дать оценку этих проблем;
- 3) предложить план действий и пакет рекомендаций по результатам своего анализа.

Во время написания отчета по анализу ситуации необходимо помнить следующее.

1. Ваш анализ и оценки должны подтверждать ваши выводы. Избегайте неаргументированных мнений, излишнего обобщения. Ваш отчет должен быть связным, логически выстроенным, а мнения подкреплены фактами и цифрами.

2. Если вам для анализа понадобились вычисления, представьте их в таблицах и диаграммах. Это понятнее и нагляднее. Не надо собирать все вспомогательные графические и табличные материалы в конце отчета, разместите их в тексте по мере изложения материала, чтобы читателю было понятно, к чему они относятся и что означают. Все эти вспомогательные материалы должны тесно связываться с вашими выводами. Включите в текст ссылки на таблицы и диаграммы.

3. Продемонстрируйте свое владение понятиями и средствами анализа, которые вы применяете.

4. Интерпретация материалов ситуации должна быть обоснованной и объективной. Избегайте не имеющих к делу замечаний, а также заключений, в которых учитываются только те факторы, которые укладываются в вашу модель, а остальные отменяются. Также старайтесь ничего не преувеличивать и не преуменьшать.

5. Анализ должен быть взвешенным и объективным, избегайте эмоционального подхода и риторики. При первом редактировании анализа подчеркните фразы «Я думаю», «Я считаю», «Я полагаю», а при втором редактировании замените их словами «Как показывает мой анализ» или «Как ясно из моего анализа».

6. Последний раздел своего письменного отчета посвятите конкретным рекомендациям и плану дальнейших действий. Ваши рекомендации должны учитывать все проблемы и задачи, которые вы идентифицировали в предыдущих разделах. Если рекомендации логически не вытекают из вашего анализа, то снижается доверие ко всему вашему пакету рекомендаций. Ясно, что рекомендуемые вами действия должны иметь заметный положительный эффект.

7. Советы, предполагающие высокую степень риска следует давать с большой осторожностью. Обязательно разъясните, каким образом ваши рекомендации помогут решить указанные вами проблемы.

8. Проверьте, способна ли компания реализовать предлагаемые вами решения. Кроме того, необходимо разобраться, под силу ли реализация ваших предложений тем людям, которые сейчас работают в компании, при наличии имеющихся у нее компетенций, в существующих условиях внешней и внутренней среды.

9. Обязательно разъясняйте свои предложения как можно подробнее, вплоть до мельчайших деталей. Избегайте общих, ничего не значащих формулировок наподобие «Этой компании больше внимания следует уделять планированию» или «Желательно избрать более агрессивную маркетинговую политику».

Если вы, например, считаете, что компания должна улучшить свою позицию на рынке, обязательно разъясните, как, по вашему мнению, она должна это сделать. Предложите список действий, которые следует предпринять, составьте последовательность их исполнения, обозначьте приоритеты, назначьте ответственных.

Предлагая план действий, помните, что в практической деятельности сотрудник должен ответственно подходить к выбору решений, которые в случае ошибочности повлекут за собой серьезные финансовые потери, и с осторожностью предлагать любые кардинальные решения, даже если ему не придется нести за него никакой ответственности.

Ваш отчет должен быть хорошо организован и грамотно написан. Даже самые замечательные идеи мало что дают, если вы не сможете убедить слушателей в их достоинствах, а для этого требуется логика, четкая последовательность, продуманная аргументация и убедительность изложения.

Подготовка устного ответа по анализу ситуации. В будущей практической деятельности от студентов, потребуется умение устно излагать свои идеи и убедительно их аргументировать. Это очень полезная практика, она позволяет студенту преодолеть страх перед большой аудиторией и научиться правильно излагать свои мысли.

Подготовка устного ответа, по сути, мало отличается от подготовки письменного отчета. В обоих случаях необходимо выделить проблемы и задачи, стоящие перед компанией, проанализировать условия отрасли и компании, разработать продуманный план действий. Качество анализа и предлагаемых рекомендаций должно быть одинаковым в устном и письменном ответах.

Как и при подготовке письменного отчета, при подготовке устного студенты должны показать знание понятий и средств анализа. Рекомендации должны быть достаточно подробны, чтобы обеспечить менеджмент четкими указаниями о том, что и когда делать.

Ответ можно сопроводить следующими слайдами:

- начальный слайд с названием темы и фамилиями авторов;
- слайд-шоу по ходу ответа (если ответ готовили несколько человек, то с указанием фамилий всех участников);
- один или несколько слайдов с перечислением основных проблем и задач, которые менеджмент должен решить;
- серия слайдов, иллюстрирующих ваш анализ ситуации;
- серия слайдов, посвященных вашим рекомендациям, аргументам и обоснованию каждого аргумента (по слайду на каждую рекомендацию и ее обоснование).

Необходимо несколько раз прорепетировать свое слайд-шоу, чтобы устранить все возможные недостатки. Слайд-шоу надо составить таким образом, чтобы завладеть вниманием аудитории, однако не настолько, чтобы слушатели забыли о теме вашего ответа и комментариях оппонентов.

Следует помнить, что слайды должны только лишь помочь слушателям понять ваши мысли. Избыток графики, изображений, цвета могут отвлечь внимание аудитории от вашего рассказа и помешать восприятию ваших мыслей.

Не забывайте, что даже самое лучшее слайд-шоу не скроет от взыскательной аудитории недостатков анализа. Слабый анализ в сочетании с блестящим визуальным сопровождением столь же нежелателен, как и хороший анализ без надлежащих сопроводительных материалов.

Если студент заинтересовался деятельностью какой-либо компании или ему недостаточно данных, то можно зайти на сайт компании, получить всю необходимую информацию и использовать ее по своему усмотрению. Многие компании размещают на сайтах свои годовые отчеты и прочую документацию (или предлагают ссылки на них). Кроме того, почти всегда на сайте представлена формулировка миссии и видения компании, разъясняются ценности компании, характеризуется ее положение в отрасли, указывается курс акций. В материалах, которые компании публикуют о себе, содержится множество полезных сведений, например информация о новых товарах, соглашениях о союзах, партнерствах и приобретениях и прочих значимых событиях. Некоторые сайты содержат ссылки на другие ресурсы, где вы найдете дополнительные сведения, например о размере отрасли, динамике ее роста, статистические данные и прогноз будущего развития. Поэтому любой поиск в Интернете данных о компании лучше всего начинать с ее сайта.

Таким образом, можно сформулировать следующие общие рекомендации по анализу ситуации.

1. Дважды прочитайте ситуацию, первый раз – чтобы получить общее представление, второй – чтобы вникнуть во все факты и данные. Затем внимательно просмотрите всю информацию, которая представлена в таблицах, диаграммах, схемах, рисунках.
2. Составьте полный перечень всех проблем и задач, которые предстоит решить менеджменту компании.
3. Вдумчиво проанализируйте ситуацию компании, напишите одну-две страницы своих замечаний.
4. Примените концепции менеджмента и средства анализа, которые вы почерпнули в теоретическом курсе.
5. Обязательно проанализируйте цифровые показатели, сопровождающие ситуацию, – это поможет лучше понять финансовое положение компании.
6. Сопроводите каждое свое суждение продуманными аргументами и цифровыми данными; заявления «Я думаю» и «Я считаю» звучат не так убедительно, как «Мой анализ показывает».
7. Расположите свои рекомендации в порядке приоритетности; удостоверьтесь, что их можно выполнить при наличии имеющихся ресурсов и в течение приемлемого срока.
8. Подкрепите каждую рекомендацию убедительными аргументами, доказывающими целесообразность предлагаемых вами действий и их результативность для улучшения положения компании.
9. Просмотрите предлагаемый вами план действий и убедитесь, что в нем учтены все проблемы и задачи, которые вы определили на начальном этапе, иначе план будет неэффективным.
10. Не предлагайте таких действий, которые могут привести к катастрофическим последствиям при ненадлежащем исполнении; учитывайте не только положительные последствия своих предложений, но и возможные отрицательные.

Подготовка презентации. Составив детализированный план доклада, презентацию подготовить будет легче. Для этого необходимо по каждому пункту и подпункту плана создать слайд, иллюстрирующий содержание данного подпункта/пункта. Тогда и слайды будут информативны, и рассказывать вам будет удобно, и сама очередность слайдов поможет не сбиваться с мыслей. Речь и слайды не должны совпадать, тогда презентация станет «объемной». Речь должна быть не перегружена специальной терминологией, а слайды должны содержать

больше технических подробностей: формулы, схемы, таблицы, графики. В коротком выступлении к ним можно обращаться по ходу изложения, но при этом не надо останавливаться на объяснении всех нюансов.

При подготовке презентации необходимо помнить несколько простых правил:

1. Презентация является иллюстрацией, дополнением к докладу, текст всегда первичен. Поэтому необходимо исходить из того, что главное требование к презентации – наглядность. От того, насколько просто и доступно вы представите результат своей работы, зависит больше половины успеха.

2. Не перегружайте слайд текстом – вы его и так читаете в своем докладе. Оставьте слова себе, а графику – презентации. Можно несколько кадров отвести для текста, когда это становится совершенно необходимым. Распространённая ошибка – читать слайд дословно. Лучше всего, если на слайде будет написана подробная информация (определения, теоремы, формулы), а словами будет рассказываться их содержательный смысл. Информация на слайде может быть более формальной и строго изложенной, чем в речи.

3. Не отвлекайте слушателей своей же презентацией. Яркие краски, сложные построения, излишняя анимация, выпрыгивающие и бегающие зайчики, лисички и собачки – не самое лучшее дополнение к научному докладу. Если же вы водите текст, дополняющий или поясняющий ваши положения, позаботьтесь о легкости его восприятия.

4. Текст должен быть контрастным, обязательно темным на светлом фоне. Лучше, если все поле будет светлым, в центральной части, где расположен материал – светло-серым или палевым, а внизу – более темным.

5. Презентация должна идти синхронно с текстом доклада. Ваша речь должна пояснять иллюстрации, представленные в презентации. А презентация, в свою очередь, должна содержать тот наглядный материал, который невозможно выразить словами (схемы, таблицы, графики, фотографии и так далее).

6. Оптимальное число строк на слайде – от 6 до 11. Шрифт должен быть не менее 24 размера. Перегруженность и мелкий шрифт тяжелы для восприятия. Недогруженность оставляет впечатление, что выступление поверхностно и плохо подготовлено.

7. Пункты перечней должны быть короткими фразами; максимум – две строки на фразу, оптимально – одна строка. Чтение длинной фразы отвлекает внимание от речи. Короткая фраза легче запоминается визуально.

8. Не проговаривайте формулы словами – это долго и может отвлечь внимание от основной мысли выступления. Это делается только во время лекций или семинаров, когда слушатели одновременно записывают конспект. На защите или на конференции это неуместно.

9. Оптимальная скорость переключения – один слайд за 1–2 минуты. Для кратких выступлений допустимо два слайда в минуту, но не быстрее. Слушатели должны успеть воспринять информацию и со слайда, и на слух.

Оформление практических работ. Отчет о выполненных практических работах следует писать на отдельных сброшюрованных листах белой бумаги формата А4 с одной стороны. Страницы нумеруются арабскими цифрами, номер страницы ставится внизу по центру без знаков препинания. Первой страницей считается титульный лист, но на нем номер страницы не ставится. Титульный лист оформляется согласно требованиям и должен содержать такие данные, как наименование учебного заведения, номер и название темы практического занятия, фамилия и инициалы студента и руководителя. Страницы нумеруются, начиная со второй. Разделы должны иметь порядковую нумерацию. В тексте работы на страницах оставляются поля согласно требованиям вуза.

Если в работе имеются наглядные материалы (схемы, графики, диаграммы, чертежи), то они оформляются на отдельных страницах и обозначаются «Рисунок»; название приводится под рисунком. Рисунки помещаются в соответствии с логикой изложения и нумеруются последовательно арабскими цифрами в пределах каждой главы (например, первый рисунок в первой главе будет обозначен: Рисунок 1.1). Таблицы нумеруются также арабскими цифрами в пределах главы (например, первая таблица второй главы имеет обозначение: Таблица 2.1). Заголовок таблицы должен отражать ее содержание и размещаться над таблицей. Если показатели таблицы имеют одинаковую размерность, то она вносится в заголовок. В том случае, когда показатели имеют разную размерность, в таблицу включают отдельную графу – «Единицы измерения». Последние, можно указывать с сокращениями, но с соблюдением действующих стандартов.

Требования и процедура выставления окончательной оценки студенту по работе и порядок выполнения пропущенных работ по уважительным и неуважительным причинам

Текущий контроль знаний может проводиться с помощью сдачи контрольных работ.

Для подготовки к промежуточной аттестации (экзамен) студентам необходимо выполнить все контрольные работы и регулярно посещать практические занятия.

Фонд оценочных средств для проведения текущей и промежуточной аттестации обучающегося содержится в РПД пункт 7 и в блоке 3 Методических рекомендаций по организации аудиторной и самостоятельной работы студентов.

2.2. Методические рекомендации по организации и планированию самостоятельной работы студентов

Самостоятельная работа студентов представлена в таблице 3.

Таблица 3. Самостоятельная работа студентов

№ разд.	№ темы	Виды (детализация) самостоятельной работы	Трудоемкость (час.) очная форма обуче- ния	Технология оценивания
В	В	— Изучение рекомендованной литературы; — подготовка к групповому обсуждению.	5	Участие в групповых обсуждениях
1	Тема 1.1. Тема 1.2. Тема 1.3.	— изучение рекомендованной литературы; — подготовка эссе; — подготовка к групповому обсуждению.	5	Участие в групповых обсуждениях
	Тема 1.3.	— чтение литературы; — подготовка к индивидуальным практическим работам и выполнение заданий по теме практических работ; — самостоятельное изучение отдельных тем (вопросов), составление конспекта	5	Участие в групповых обсуждениях
2	Тема 2.1. Тема 2.2.	— чтение литературы; — подготовка к индивидуальным практическим работам, выполнение заданий по теме практических работ; подготовка и защита реферата — самостоятельное изучение отдельных тем (вопросов), составление конспекта чтение литературы;	5	Публичная защита подготовленных рефератов и докладов. Участие в групповых обсуждениях.
	Тема 2.3 Тема 2.4 Тема 2.5 Тема 2.6.	— чтение литературы; — самостоятельное изучение отдельных тем (вопросов), составление конспекта; — Индивидуальная практическая работа – подготовка доклада и его публичная защита (тема на выбор)	5	Публичная защита подготовленных рефератов и докладов. Участие в групповых обсуждениях.
3	Тема 3.1. Тема 3.2.	— чтение литературы; — выполнение заданий по теме практических работ; подготовка и защита реферата — самостоятельное изучение	6	Публичная защита подготовленных рефератов и докладов.

		отдельных тем (вопросов), составление конспекта чтение литературы;		Участие в групповых обсуждениях.
	Тема 3.3. Тема 3.4. Тема 3.5.	— чтение литературы; — самостоятельное изучение отдельных тем (вопросов), составление конспекта; — Индивидуальная практическая работа – подготовка доклада и его публичная защита (тема на выбор). Кейс. Выходной тест.	6	Публичная защита подготовленн ых рефератов и докладов. Участие в групповых обсуждениях.
	Тема 3.6.	— чтение литературы; — самостоятельное изучение отдельных тем (вопросов), составление конспекта; — выполнение заданий по теме практических работ.	6	Участие в групповых об суждениях
5		Подготовки промежуточной аттестации (экзамен)	36	
Итого			79	

Вопросы для самостоятельной работы студента

1. Понятие и сущность производственного менеджмента
2. История развития ключевых концепций Производственного менеджмента
3. Понятие предприятия, его основные признаки и его место во внешней среде
4. Управление производством. Системное представление.
5. Производственный менеджмент в системе менеджмента предприятия.
6. Производственный менеджмент как система.
7. Принципы производственной системы.
8. Организационная структура предприятия факторы ее развития
9. Основные характеристики производственного процесса
10. Производственная структура предприятия и направления ее развития
11. Оперативное управление производством:
12. Оперативное управление производством: Методика разработки оперативно-календарных планов
13. Оперативное управление производством: Организация работы по выполнению производственных программ и заданий
14. Оперативное управление производством: Организация и обслуживание рабочих мест
15. Оперативный учет производства
16. Организация и планирование контроля качества продукции
17. Вклад Алексея Капитоновича Гастева в развитие производственного менеджмента. Почему не получилось.
18. Тайити Оно. Производственная система Тойота.
19. Теория ограниченности Голдрата .
20. Производственная система Toyota. Краткая историческая справка и основные принципы бережливого производства.
21. Бережливое производство: Система «точно вовремя» - «justintime»
22. Бережливое производство: Система «Канбан»
23. Бережливое производство: Система «5S»
24. Бережливое производство: Всеобщее обслуживание оборудования - TPM
25. Бережливое производство: Кайдзен - KAIZEN
26. Идеи Алексея Капитоновича Гастева и Бережливое производство.
27. Бюджетный метод управления деятельностью предприятия.

28. Разработка производственной стратегии.
29. Тактическое планирование производства.
30. Управление материальными ресурсами и производственными запасами.
31. Организация и управление производственной инфраструктурой предприятия.
32. Организация и управление качеством продукции (услуг).
33. Управление материально-техническим снабжением и сбытом.
34. Оперативное управление производством.
35. Управление персоналом в системе производственного менеджмента.
36. Риск в производственном менеджменте.
37. Финансовый менеджмент производства.
38. Процесс принятия управленческих решений в производственном менеджменте.
39. Личность и коллектив в производственном менеджменте.
40. Планирование деятельности предприятия.
41. Организация подготовки производства новой продукции и формирование политики развития предприятия.
42. Организация производственного процесса в пространстве и во времени.
43. Реализация стратегии маркетинга в производственных системах.

5. Рекомендации по выполнению самостоятельной работы

Рекомендации по подготовке докладов. Доклад – довольно часто встречающаяся работа в учебных заведениях. Доклад – вид самостоятельной научно-исследовательской работы, где автор раскрывает суть исследуемой проблемы; приводит различные точки зрения, а также собственные взгляды на нее.

Написание и защита доклада, подготовка к сообщению или беседе на занятии по заданной преподавателем теме. Этапы работы над докладом.

1. Подбор и изучение основных источников по теме, при подготовке доклада, сообщения используйте рекомендованную литературу по выбранной теме, электронные библиотеки или другие Интернет-ресурсы (рекомендуется использовать не менее 8 – 10 источников).

2. Составление библиографии. (Сделайте цитаты из книг и статей по выбранной теме (обратите внимание на непонятные слова и выражения, уточнить их значение в справочной литературе).

3. Обработка и систематизация материала. Подготовка выводов и обобщений.

4. Разработка плана доклада.

5. Написание. Напишите основные положения сообщения или доклада в соответствии с планом, выписывая по каждому пункту несколько предложений.

Доклад содержит следующие разделы:

1. Титульный лист.

2. Оглавление (в нем последовательно указываются названия пунктов доклада, указываются страницы, с которых начинается каждый пункт).

3. Введение (формулируется суть исследуемой проблемы, обосновывается выбор темы, определяются ее значимость и актуальность, указываются цель и задачи доклада, дается характеристика используемой литературы).

4. Основная часть (каждый раздел ее доказательно раскрывает исследуемый вопрос).

5. Заключение (подводятся итоги или делается обобщенный вывод по теме доклада).

6. Список литературы. Правила составления списка используемой литературы.

Перескажите текст сообщения или доклада, корректируя последовательность изложения материала.

Подготовленный доклад должен сопровождаться презентацией, иллюстрирующей его основные положения.

Показатели оценки результатов внеаудиторной самостоятельной работы:

- полнота и качество информации по заданной теме;
- свободное владение материалом сообщения или доклада;
- логичность и четкость изложения материала;
- наличие и качество презентационного материала.

Оформление доклада:

Формат – docx, (odt)

Текст доклада должен быть подготовлен с использованием шрифта Times New Roman, размером 12 пт, с одинарным интервалом. Объем доклада не должен превышать 5-7 страниц А4 (210 мм x 297 мм, левое поле 30 мм, верхнее поле 20 мм, правое поле 15 мм, нижнее поле 20 мм), включая рисунки, таблицы, ссылки.

Название доклада – размер шрифта 14 пт, полужирный, заглавные буквы, выравнивание по центру, одинарный интервал.

Список литературы (12 пт) нумеруется, и номера ссылок приводятся в тексте тезиса в квадратных скобках. Инициалы автора в списке литературы должны следовать после фамилии без пробелов между ними.

Семинар-дискуссия. Современная практика предлагает широкий круг типов семинарских занятий. Среди них особое место занимает семинар-дискуссия, где в диалоге хорошо усваивается новая информация,

видны убеждения студента, обсуждаются противоречия (явные и скрытые) и недостатки. Для обсуждения берутся конкретные актуальные вопросы, с которыми студенты предварительно ознакомлены. Также в семинар включаются вопросы для педагогической и интеллектуальной разминки (иногда это дискуссионная статья, по которой ставятся проблемные вопросы). Дискуссия может разворачиваться заочно как круговой семинар. Далее подводятся итоги дискуссии, заслушиваются и защищаются задания. После этого проходит «мозговой штурм» по нерешенным проблемам дискуссии, а также выявляются прикладные аспекты, которые можно рекомендовать для включения в курсовые, ВКР или в апробацию на практиках. Преподаватель обобщает результаты проделанной студентом работы.

Семинары-дискуссии проводятся с целью выявления мнения студентов по актуальным вопросам, что позволит подготовиться к экзамену и научит умению рассуждать на проблемные темы. Семинар-дискуссия носит проблемный характер, готовится преподавателем достаточно основательно: подбираются проблемные и контрольно-проверочные вопросы. Такой семинар возможен только после прохождения темы. К нему студенты готовятся по пособиям, а также используют энциклопедии, справочники, словари, журналы. Наибольшую эффективность приносят семинары, проводимые в форме коллективной познавательной деятельности, имеющей определенные особенности, а именно:

- разделение студентов на группы по их желанию (с обязательным участием студента с устойчивым интересом к данному предмету);
- постановка общих целей и задач для группы;
- работа в последовательности: индивидуальная, парная (чаще всего – перекрестный опрос), работа в группе, коллективная;
- обязательное предварительное ограничение по времени каждого этапа занятий;
- экспертный анализ;
- оценка работы группы преподавателем;
- проведение самооценки.

Примерные нормы времени студента для выполнения самостоятельной работы представлены в таблице
Таблица 4. Примерные нормы времени студента для выполнения самостоятельной работы

Вид работы	Норма времени
Подготовка к лекции	0,25 на 2 ч. лекции
Подготовка к лабораторному (практическому) занятию	1 ч.
Подготовка к семинарскому занятию	1-2 ч.
Подготовка к коллоквиуму	2-4 ч.
Подготовка к контрольной работе, тестированию	1,5-3 ч.
Самостоятельное изучение отдельных тем (вопросов), составление конспекта рекомендованной литературы	2-4 ч.
Подготовка эссе	1 ч.
Написание реферата	4-8 ч.
Выполнение РГР	18 ч.
Написание курсового проекта (работы)	36-72 ч.
Подготовка тезисов доклада	3 ч.
Подготовка доклада к конференции	10 ч.
Участие в НИР (при наличии темы)	2 ч. в неделю
Подготовка презентаций	2 ч.
Составление рецензий, обзоров	2 ч.
Анализ проблемных ситуаций, подготовка к деловой игре	1-2 ч.
Подготовка к зачету	8-18 ч.
Подготовка к экзамену	36 ч.

Самостоятельную работу для бакалавров рекомендовано заканчивать написанием научных тезисов или статьи.

В статье следует сжато и четко изложить современное состояние вопроса, цель работы, методику исследования, результаты и обсуждение полученных данных. Это могут быть результаты собственных экспериментальных исследований, обобщения производственного опыта, а также аналитический обзор информации в рассматриваемой области. Общие требования к написанию статьи приводятся каждым изданием, с которыми следует внимательно ознакомиться и выполнить. Рекомендуются при написании статьи обращаться за консультацией к преподавателю.

Блок 3. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины и учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов

Положение «О фонде оценочных средств для установления уровня сформированности компетенций обучающихся и выпускников на соответствие требованиям ФГОС ВО» в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Нижегородский государственный технический университет им. Р.Е. Алексеева» от 25 декабря 2014 г., устанавливает порядок разработки и требования к структуре фонда оценочных средств основных образовательных программ по направлениям, фондам оценочных средств по дисциплинам (модулям), практикам.

Электронный адрес: <http://www.nntu.ru/content/perechen-normativnyh-pravovyh-dokumentov-i-lokalnyh-aktov-po-obespecheniyu-uchebnogo>

Оценочное средство имеет комплексный характер, направленный на определение степени сформированности нескольких компетенций (комплексное задание, курсовая работа), и основывается на следующих критериях.

Освоенность дисциплины определяется следующей совокупностью:

- освоение теоретического курса лекций установленного объема;
- активность на практических занятиях;
- удовлетворительная посещаемость лекций и семинарских занятий.

Критерии оценок выполнения заданий:

Преподаватель оценивает ответ студента в баллах по каждому вопросу экзаменационного билета. Общий балл, как среднее арифметическое, по вопросам экзаменационного билета соответствует оценке, полученной студентом на экзамене по дисциплине.

Если студент не отвечает или отвечает не правильно на два вопроса экзаменационного билета, тогда ему выставляется балл 2,0 (неудовл.), при отсутствии заданных ему дополнительных (наводящих) вопросов.

Если студент из двух вопросов отвечает правильно на один, тогда ему выставляется балл удовл., при отсутствии заданных ему дополнительных (наводящих) вопросов.

Дополнительные (наводящие) вопросы задаются преподавателем студенту в устном или письменном виде в том случае, если:

- преподаватель считает, что в устном или письменном виде ответ студента является не комплексным, не полным, не структурированным;
- преподаватель считает, что в устном или письменном виде ответ студента не содержит одного или нескольких качественных критериев;
- по желанию самого студента.

Итоговый балл (оценка) за экзамен формируется на основе нижеприведенной системы критериев.

Общими критериями, на основании которых студенту выставляется балл и оценка, при ответе по итоговому испытанию, является система количественных, структурных и качественных критериев, включающая в себя:

I. Количественные критерии:

1.1. Правильность ответов (означает изначальное соответствие ответа студента теме и сущности заданного вопроса в экзаменационном билете).

1.2. Количество дополнительных вопросов, заданных студенту преподавателем в процессе подготовки к ответу или в процессе самого ответа на поставленные вопросы в экзаменационном билете.

1.3. Количество наводящих вопросов, заданных студенту преподавателем в процессе подготовки к ответу или в процессе самого ответа на поставленные вопросы в экзаменационном билете.

Преподаватель вправе снижать итоговый балл студента по экзамену при неправильном ответе на каждый дополнительный (наводящий) вопрос по 0,25 балла.

Преподаватель вправе повышать итоговый балл по экзамену при правильном ответе студента на каждый дополнительный (наводящий) вопрос по 0,25 балла.

Количество дополнительных или наводящих вопросов может быть не регламентировано.

Рекомендуется регламентировать до шести дополнительных (наводящих) вопросов.

II. Структурные критерии:

2.1. Комплексность ответа на поставленный вопрос в экзаменационном билете означает наличие системного изложения изученного студентом материала, отражающегося в форме: перечислений элементов и компонентов, списков, перечней, графиков, схем, рисунков, таблиц, формул. Если перечисления элементов и компонентов, списки, перечни, графики, схемы, рисунки, таблицы, формулы изложены четко, правильно и в полной мере, то ответ студента отвечает комплексному критерию, в противном случае – нет.

Преподаватель вправе снижать итоговую оценку студента по экзамену на 1 балл за каждый отсутствующий, не ясно обозначенный или не внятно отраженный, не четкий или не верный в ответе студента список, перечень, график, рисунок, включая схему, таблицу, формулу.

2.2. Структура ответа на экзаменационный билет подразумевает соответствие устных или письменных ответов студента порядку вопросов экзаменационного билета. Если студент отвечает первоначально на второй

вопрос, затем на первый вопрос, то преподаватель вправе снизить итоговую оценку на 0,5 балла вне зависимости от содержания ответа.

III. Качественные критерии суждений и выводов:

- 3.1. Обоснованность.
- 3.2. Ясность.
- 3.3. Оригинальность.
- 3.4. Гибкость.
- 3.5. Рациональность.

Преподаватель характеризует качество каждого ответа студента по данным пяти критериям.

Определение количественной оценки качественных критериев выполнения задания является эмпирическим процессом, зависит от опыта, стажа, профессиональных и педагогических навыков преподавателя.

Преподаватель вправе использовать для оценки либо всю систему критериев, либо ее часть – количественные и структурные критерии данной системы совместно. Все вышеуказанные критерии представляют собой единую, взаимоувязанную и взаимодополняющую систему оценки выполнения заданий по итоговому испытанию.

Этапы формирования компетенций отражены в РПД раздел 7.

Оценочные средства для проведения текущего контроля успеваемости студентов

Комплект тематик для дискуссий:

1. Место производственного менеджмента в общей структуре менеджмента предприятия.
2. Стратегические функции производственного менеджмента.
3. Тактические функции производственного менеджмента.
4. Влияние внешней среды на деятельность предприятия.
5. Критерии качества разработки и выполнения планов.
6. Эффективность использования ресурсов.
7. Технологическая форма организации производства.
8. Методы агрегатного планирования.
9. Информационное обеспечение качества продукции.
10. Организационное обеспечение качества продукции.
11. Поведенческие аспекты в проектировании трудового процесса.
12. Формы специализации подразделений предприятия.
13. Система управления «точно в срок»
14. План-график производства

Комплект тематик для рефератов и эссе:

1. Производство как объект управления
2. Производственная фирма (предприятие) и условия ее функционирования
3. Характеристика производственного процесса
4. Формирование рыночной стратегии и ее значение в организации производства
5. Организационные и производственные структуры, современные тенденции и факторы их развития
6. Внутрифирменное планирование и его значение
7. Содержание и порядок разработки стратегических планов предприятия
8. Функции управления производством
9. Системы управления производством
10. Результаты производственной деятельности и методы их анализа
11. Формирование производственной программы, ее основные разделы и технико-экономические показатели
12. Методы менеджмента в принятии и реализации управленческих решений
13. Методы оптимизации производственной программы
14. Производственная мощность и методика ее расчета
15. Управление использованием производственных мощностей
16. Резервы производственных мощностей и методы их выявления
17. Оперативно-производственные мощности и методы их расчета
18. Загрузка производственной мощности
19. Экономические аспекты технической подготовки производства на предприятии
20. Качество и его роль в производственном процессе
21. Управление качеством работы
22. Управление качеством продукции
23. Показатели и методы оценки качества продукции
24. Контроль качества продукции
25. Управление сбытом
26. Принципы управления запасами

27. Контроллинг как система управления достижением конечных целей и результатов деятельности предприятия
28. Управление материальными запасами
29. Виды норм производственных запасов
30. Контроль производственных запасов
31. Классификация издержек материальных запасов
32. Управленческий контроль, его формы и методы
33. Роль стратегических методов в обосновании управленческих решений
34. Оперативное управление производством
35. Интенсификация и эффективность предприятия
36. Классификация рабочих мест и их обслуживание
37. Методы выявления резервов повышения эффективности производства
38. Методы анализа в организации процессов управления
39. Применение статистических методов в оценке эффективности управленческих решений
40. Финансовые результаты производственной деятельности предприятия. Методы их расчета и анализа
41. Оперативно календарные планы и их роль в управлении производством
42. Процессы и функции управления производством
43. Элементы структуры управления производством
44. Управление рабочим временем
45. Преимущества и недостатки гибкого графика работы (суммирование рабочего дня, частичного найма и т.д.)
46. Планирование рабочего дня
47. Изучение использования рабочего времени
48. Организация заработной платы
49. Оценка результативности труда
50. Управление производительностью
51. Изучение факторов, влияющих на рост производительности
52. Управление безопасностью труда на фирме
53. Принципы и типы организации производства
54. Оперативно-производственное планирование
55. Диспетчерский контроль и оперативное регулирование хода производственных процессов
56. Системы поточного производства с «выталкиванием» и «вытягиванием» изделия, запущенного в производство
57. Система КАН-БАН
58. Статистические методы контроля качества
59. Управление качеством продукции в промышленности США
60. Японские методы управления производством
61. Сущность и задачи производственной логистики
62. Применение логистического подхода к управлению материальными потоками на предприятии
63. Использование в логистике технологии автоматизированной идентификации штриховых кодов
64. Методы расчета потребности в материалах
65. Особенности управления на предприятии сферы услуг
66. Особенности управления малыми предприятиями
67. Планирование и управление производством с помощью сетевых графиков
68. Оптимизация транспортных перевозок

Образцы заданий-кейсов:

Задание-кейс №1.

Рассчитать производственную мощность предприятия, если на 01.01 в наличии имелось 20 станков, в апреле приобретено 5 станков, производительность которых на 5% выше, чем действующих. Производительность действующих станков составляет 300 шт. изделий за смену. Режим работы предприятия – 1 смена. Число рабочих дней – 256.

Задание-кейс № 2.

Предприятие закупило для производственного участка 20 станков. Плановый (эффективный) фонд времени работы единицы оборудования составляет 3988,64 ч. Установленная норма времени на обработку одного изделия – 0,5 ч. Рассчитать производственную мощность участка.

Задание-кейс № 3.

Предприятие в основном производстве использует три типа оборудования. Оборудование первого типа составляет 5 единиц, второго – 10, а третьего – 15. Норма времени на обработку одного изделия на оборудовании первого типа – 0,5 ч, второго типа – 1,2 ч и третьего – 1,5 ч. Эффективный фонд времени работы единицы оборудования составляет 3988,64 ч. Определить производственную мощность цеха.

Задание-кейс № 4.

На участке 5 токарных станков. Трудоемкость токарных операций на единицу продукции составляет 1,5 ч. Годовой плановый фонд времени одного станка при двухсменном режиме работы и 15 % времени на планово-предупредительный ремонт станка – 3431 станко-ч. Определите производственную мощность группы токарных станков. Предложите варианты увеличения производственной мощности, если полезная площадь участка не позволяет установить дополнительные станки.

Задание-кейс № 5.

Организация предоставляет своим клиентам услуги по профилактическому обслуживанию и ремонту оборудования, спрос на услуги носит сезонный характер. Прогнозируемый уровень занятости по кварталам года составляет соответственно 1050, 950, 690, 1075 рабочих мест. Продолжительность оказания комплексной услуги в среднем составляет 5 ч, включая время проезда (к месту обслуживания и обратно) и оформления документов. Работникам платят 500 руб. в час. В среднем работник тратит 500 ч в квартал непосредственно на обслуживание клиентов, однако труд оплачивается из расчета 1920 ч основного рабочего времени в год плюс доплаты за сверхурочные. Менеджеры организации, желая удержать высококвалифицированных работников, рассматривают возможность привлечения их к выполнению сверхурочных работ, которые оплачиваются в полуторном размере, в период увеличения спроса на услуги.

1. Определите постоянное количество работников.
2. Определите затраты на оплату труда с учетом постоянного уровня занятости собственных работников, а также при привлечении работников к сверхурочным работам.
3. Для случая, когда собственные работники не привлекаются к сверхурочным работам, определите количество вспомогательных работников.
4. Определите затраты на оплату труда привлекаемых вспомогательных работников, если эффективность их труда составляет 90 % от высококвалифицированных собственных работников при обычном уровне оплаты труда, затраты на поиск и наем дополнительных работников составляют 15000 руб., затраты на увольнение – схожие.
5. Определите затраты на оплату труда привлекаемых вспомогательных работников из расчета 480 ч, с учетом параметров задания п. 4, а также того, что работники нанимаются для исполнения своих обязанностей.

Задание-кейс № 6-7.

Способы разработки критериев для оценки альтернатив при принятии управленческих решений..

Задание.

Разбиться на группы по 5-7 человек

а) продумать и сформулировать критерии выбора для следующих ситуаций:

- покупка автомобиля
- выбор работы для студента дневного отделения
- подбор специалиста для компании

б) составить алгоритм оценки альтернатив при многокритериальном выборе

в) записать свои критерии выбора и их весовые коэффициенты при многокритериальном выборе наилучшей альтернативы

г) групповое обсуждение представленных алгоритмов многокритериального выбора лучшей альтернативы. Подвести итоги. Наиболее активным и креативным начисляется много баллов.

2. Задание для самостоятельной работы. Разработка Формата в MS Excel для «автоматизации» процесса выбора наилучшей альтернативы и принятия оптимального управленческого решения.

а) Разработать Формат в MS Excel для «автоматизации» процесса выбора наилучшей альтернативы и принятия оптимального управленческого решения, опираясь на результаты работы по 7 занятию:

б) Представить разработанный Формат в электронном виде - MS Excel и лист оценки альтернатив на бумажном носителе.

в) Подготовить Презентацию для защиты своего автоматизированного Формата для выбора наилучшей альтернативы при многокритериальном выборе.

Задание-кейс № 8-9.

В фирме, производящей электронную технику, в одном из отделов работали шесть девушек, монтирующих внутренние части специальной сложной электронной трубки. Все члены бригады работали на линии, когда трубки поступают от одного рабочего места к другому вдоль длинного стола. За всей работой наблюдал мастер, контролирующий еще две бригады. Старшим оператором считалась девушка, сидящая первая за столом, в обязанности которой входило следить за работой всей линии. Исследование показало, что в коллективе бригады моральная обстановка неважная, частые прогулы — 8%, высокая текучесть — 100%, низкое качество — 27% брака, низкая производительность труда — 28 трубок в час. Общение друг с другом было затруднительно, кроме того, девушкам практически не сообщали о результатах работы. Указания о нормах выпуска исходили только от старшего оператора: если сборка электронной трубки шла медленнее графика, старший оператор проходила вдоль всего стола, чтобы обнаружить причину задержки и попытаться исправить сложившееся положение. Компания в целях повышения морального духа переоборудовала рабочие места, заменив длинный узкий стол на овальный и расположив рабочие места вокруг стола. Это дало возможность общаться работникам. После такой перестройки рабочих мест производительность труда выросла до 35 трубок

в час, брак сократился до 18%, снизилась частота прогулов. Однако несколько месяцев стабильной работы вдруг привели к новым проблемам: девушки захотели выполнять более сложную работу. Научившись и приобретя мастерство по более сложным операциям, девушки стали отказываться выполнять поручения и задания старшего оператора по выполнению более простой операции. Вскоре вся бригада стала противиться указаниям старшего оператора, девушки стали самостоятельно определять время окончания работы перед перерывом или пересменой. Общая производительность снизилась до 30 трубок, а процент брака превысил все прошлые показатели. Оказалось, что большая часть бракованных трубок приходилась именно на несложные операции. Через несколько месяцев работы старший оператор покинула бригаду. Мастер решил не назначать нового старшего оператора и позволил девушкам самостоятельно управлять рабочим процессом в бригаде. Они могли сами устанавливать темп работы, соответствующий норме выпуска, установленной мастером. Мастер должен был выполнять функцию разрешения конфликтов. Самостоятельность в производственном процессе первоначально привела к падению производительности труда до 26 трубок, но через 1 мес. возросла до 40 трубок в час. Процент брака снизился до прежнего уровня (18%). На одной из летучек девушки предложили, чтобы каждый день перед началом смены им сообщали о количестве и причинах брака за предыдущую смену. После этого процент брака снизился (до 11%), прогулы прекратились, текучесть снизилась, производительность стабилизировалась.

Вопросы для обсуждения

1. В чем были причины низкой производительности и текучести кадров?
2. Что изменило совершенствование рабочих мест?
3. Как общение и личные контакты повлияли на улучшение результатов работы?
4. Каковы основные причины возникновения нового конфликта в бригаде?
5. Как самостоятельность и информирование о результатах работы изменили характер работы бригады?
6. В чем заключается роль информации в производственном процессе?

Задание-кейс № 10.

В последние годы развитие предприятий Полимерного кластера Санкт-Петербурга вышло на новый качественный уровень. Помимо освоения новых методов обработки пластмасс и системного подхода к управлению производством в целом, на предприятии были разработаны профессиональные стандарты и начато внедрение бережливого производства. Бережливое производство представляет собой концепцию ведения бизнеса, направленную на минимизацию потерь в производственном процессе. В реализацию нововведения вовлечены все уровни специалистов предприятия, начиная с директоров, отвечающих за формирование экономической и организационной основы внедрения концепции, и заканчивая литейщиками. Главная задача – повышение производительности на предприятиях кластера с целью роста конкурентоспособности выпускаемых изделий. Бережливое производство должно распространиться на все компании кластера, чтобы изменения принесли системный эффект. Пилотным же предприятием по вводу данной концепции стало ООО «Чудо-Ярмарка». Проект стартовал в апреле 2014 года. Для более эффективного внедрения бережливого производства был приглашен представитель международной компании «Solving Efeso», занимающейся поддержкой реализации организационных проектов. Учитывая специфику производства и уникальные стороны компании, были сформированы следующие этапы реализации проекта:

1. Этап - Создание рабочих команд и управляющего комитета по организации бережливого производства.
2. Этап - Модернизация/реорганизация производственной системы.
3. Этап - Ликвидация конкретных проблем.
4. Этап - Сокращение потерь.
5. Этап - Выход на новый уровень эффективности и конкурентоспособности

На начальном этапе внедрения бережливого производства основные силы были направлены на поиск источников потерь, загрязнения сырья и оборудования. Было проведено комплексное обследование станков и оборудования. Как принято при бережливом производстве, данные операции теперь производятся в обязательном порядке на постоянной основе. Основной идеей концепции является постоянное поддержание эталонного состояния производства, требующего не только периодических уборок и мониторинга состояния оборудования, но и контроля движения документов. Для повышения продуктивности работ и с целью контроля их исполнения были прописаны новые должностные инструкции и профессиональные стандарты по нескольким профессиям. Новые документы теперь включают в себя требования бережливого производства. По состоянию на сентябрь 2014 года процесс реализации проекта завершён примерно на 70%. Проблема, с которой столкнулось руководство компании, связана с сопротивлением организационным изменениям. Особенно это заметно среди персонала, работающего в компании более 5 лет, привыкшего к менее требовательной системе производства. В такой ситуации у руководства кластера есть два пути решения проблемы: убедить людей в необходимости изменений или заменить персонал на новый, выдвигая к новичкам уже повышенные требования. Одним из примеров, мотивирующих сотрудников к принятию концепции бережливого производства, явилась показательная генеральная уборка оборудования в производственном цехе, проведённая генеральными директорами компаний кластера: в мае 2014 года они собственноручно очистили и помыли один из ключевых станков на производстве «Sandretto 114». Понятно, что наём новых сотрудников в современных условиях является достаточно сложной задачей, так как при этом нужно тратить новые ресурсы на обучение людей и их

адаптацию к условиям и требованиям предприятия. Часть нового персонала уже показывает повышенный уровень производительности труда, но в то же время сказывается влияние «старичков» производства, которые препятствуют полному закреплению результата. Несмотря на перечисленные негативные эффекты, руководство компании уверено в положительном эффекте от внедрения концепции бережливого производства. Уже сейчас можно говорить о сокращении издержек, снижении вероятности брака, а также о повышении качества и об обеспечении стабильности производства в целом. Вопросы к кейсу:

- 1) Сравните концепцию бережливого производства с традиционными способами организации производственного процесса. Какие показатели могут доказать эффективность этой концепции?
- 2) С помощью литературных источников найдите другие примеры внедрения бережливого производства на отечественных предприятиях. Сделайте об этом сообщение на семинарском занятии.
- 3) Подумайте, как производственной компании справиться с проблемой сопротивления организационным изменениям?

Задание-кейс № 11.

На литейное производство поступал песок низкого качества, из-за чего повысился процент брака литья. Рабочие, у которых сразу же снизились показатели, а, следовательно, и заработок, жаловались своему непосредственному мастеру, начальнику цеха. Но тот боялся «обидеть» директора по закупкам и замалчивал проблему, предпочитая «успокоить» рабочих другим решением – выводить их на сверхурочную работу, устраивая авралы. Поначалу это всех устраивало: начальнику цеха позволяло не конфликтовать с влиятельным руководителем, рабочие тоже не были в накладе. При стандартном подходе к работе и типичных офисных совещаниях проблему могли бы просто не заметить до поступления партии более качественного песка. «Мелкие» потери в виде оплаты сверхурочных и стоимости потерянного сырья тоже могли бы пройти мимо. Но, накапливаясь, замалчиваемые проблемы рано или поздно привели бы к серьезным потерям. К тому моменту культура бережливого производства уже прижилась на литейном заводе, и директор во время очередного совещания на «гембе» не позволил себя успокоить привычными отговорками и из разговора с рабочими выявил причину неожиданного повышения процента брака. Но надо отдать должное директору, он не остановился на этом, а начал выяснять, почему не сработала «цепочка помощи», и сумел добраться до корня проблемы – поведении руководителя, нарушившего ценности компании и тем самым нанесшего ущерб той атмосфере открытости, к созданию которой он приложил немало сил. А это уже покушение на важное достижение и ценности, которые он постоянно культивировал в коллективе, это уже преступление. Если ошибки допускаются, то преступления – нет. Этот руководитель был уволен.

1. Перечислите основные причины неэффективной работы производства.
2. Опишите «гембу».
3. Какие инструменты бережливого производства были использованы не правильно.

Задание № 12.

Когда Дон Ньюхарт вошел в офис Марты Бойд и сел на стул, он почувствовал, что за последние шесть недель узнал гораздо больше, чем за четыре года учебы в колледже. Дон получил степень бакалавра в области управления экономикой всего лишь в июне. Он сразу же поступил на работу в корпорацию «Чек-Райт» под начало миссис Бойд, управляющей производством корпорации. Корпорация «Чек-Райт» занята печатанием личных банковских чеков, имеет 27 предприятий, расположенных в 27 крупнейших городах Соединенных Штатов. Дон только что закончил шестинедельную программу обучения, в ходе которой он по несколько дней работал в каждом производственном отделе завода корпорации в Лексингтоне. По крайней мере по одному дню он проработал на всех должностях на этом заводе. Миссис Бойд пригласила Дона, чтобы обсудить с ним результаты его обучения. «Чек-Райт» – одна из четырех относительно крупных компаний, печатающих чеки. В некоторых городах имеется много мелких конкурирующих компаний. Чеки печатают и направляют по почте клиентам банков. Чеки всегда заказываются через банки, и именно банк решает, какая из компаний будет печатать чеки для его клиентов. Для выполнения заказа приходится выполнять десять операций на семи видах оборудования. Расходы при производстве чеков распределяются следующим образом: около 50% – трудозатраты, 30% – материалы и 20% – накладные расходы. Продажная цена чеков обычно на 80-100% выше затрат на их изготовление. Счет за отпечатанные для клиентов банка чеки фирма выставляет банку. Банк, чтобы возместить свои расходы, списывает стоимость чеков со счетов своих клиентов. В большинстве случаев клиенты не знают, какую цену они платят за отпечатанные для них чеки до тех пор, пока не получают ежемесячный отчет банка со списанной суммой. Любые проблемы с качеством или сроками доставки готовых чеков могут вызывать значительные трудности в работе банка. Если клиент не получит заказанные чеки в течение десяти дней или в чеке допущены ошибки в фамилии, имени, адресе, в других отпечатанных на чеке сведениях, клиент обращается с жалобой в банк (многие клиенты считают, что банк сам печатает чеки). Если номер счета, который печатается магнитными чернилами в нижней части чека, содержит ошибку или неразборчив для компьютера, нарушается процесс обработки чека в банке. Ручная обработка таких чеков обходится для банка весьма дорого. Во всех подобных случаях банк связывается с фирмой «Чек-Райт». «Ну, Дон, как вам понравились эти шесть недель на заводе?» «Очень понравились, сам себе не верю, как много я за это время узнал нового. Знаете, до этого все мое знакомство с полиграфическим оборудованием

ограничивалось лишь работой на ксерокопировальной машине в университетской библиотеке». «Ну, а теперь, Дон, на основе своего опыта, скажите, что вы считаете наиболее важным фактором повышения эффективности в нашем деле?» «Это совсем легко назвать. Конечно же, производительность труда. Процесс производства у нас трудоемкий, поэтому повышение производительности труда может дать значительное увеличение прибылей. Я как раз хотел обсудить этот вопрос с вами. Складывается такое впечатление, что на заводе слишком велика численность персонала во все дни, кроме понедельника и вторника, когда наблюдается наибольший приток заказов. Я также заметил, что порядка трети времени, затрачиваемого на выполнение заказа, приходится на считывание и прочие проверки, а не на производственные операции. Я думаю, что здесь есть кое-какие возможности для значительного повышения труда во всем нашем производстве».

Вопросы:

1. Согласны ли вы с Доном в том, что производительность труда является наиболее важным показателем эффективности производства при изготовлении чеков? Если нет, то какие показатели вы считаете наиболее важными? Почему?
2. Почему, по вашему мнению, на заводе несколько больше рабочих, чем нужно во все дни недели, за исключением двух самых напряженных? Почему считыванию и другим проверкам уделяется столько много времени?
3. Какова была бы ваша реакция на заявление Дона о возможном повышении производительности труда?

Источник: Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмент /

М. Х. Мескон., М. Альберт, Ф. Хедоури; Пер. с англ. – М.: Дело, 1997. – 704 с

Задание № 13.

«Почему твоя бригада устанавливает воздуховоды на седьмом этаже восточного крыла? У нас же там целых две недели резервного времени. Сейчас в критическом положении находится воздуховод на шестом этаже в западном крыле. Ей-богу, Прествуд, это же должно быть сделано еще месяц назад. А сейчас вы не даёте работать на шестом этаже западного крыла ни сантехникам, ни электрикам, потому что всех своих людей направили на работу совсем в другое место. Тебе это все равно?» «Нет, г-н Нельсон, мне не все равно, но мне кажется, что я уже совсем ошалел от этой новой системы планирования по методу критического пути». «Я еду на площадку, чтобы поговорить с тобой. А пока перебрось всех людей на шестой этаж западного крыла». Рой Нельсон бросил телефонную трубку, схватил пальто, папку с документами и направился к своей машине. Он 16 лет проработал в компании «Муллинз Констракшн» и сейчас руководил проектом по постройке мемориального госпиталя им. Райта. Нельсон был основным начинщиком внедрения сетевого планирования на основе ЭВМ для оперативного управления строительными работами. Он помнил некоторые из своих высказываний, которые сделал на заседании, обсуждавшем вопрос о внедрении системы. «Она вытянет нас из средневековья. Я гарантирую, что система позволит поднять нам производительность и сэкономит кучу денег». Сейчас он уже начал подумывать, а не было ли все это большой ошибкой — весь этот переход на сетевые графики. С технической точки зрения система работала отлично, но он не достигал тех результатов, которые ожидал и раньше получал от своих основных помощников. Бил Прествуд всегда был сознательным и надежным бригадиром, руководившим работами по отоплению, вентиляции и кондиционированию воздуха. Однако после внедрения сетевого графика Бил, кажется, совсем утратил навыки руководства бригадой. Его ошибки приводили к серьезным сбоям в строительстве госпиталя. По пути к стройплощадке Рой Нельсон даже подумал, что Билл ошибается преднамеренно, может, он просто хочет саботировать введение сетевого графика на строительстве этого госпиталя. «Быть этого не может», — сказал про себя Нельсон, паркуя машину рядом с фургоном, в котором размещалась контора стройки. Рой нашел Билла Прествуда на шестом этаже западного крыла, где его бригада уже начинала работу с этим оказавшимся в критическом положении воздуховодом. «Билл, я надеюсь, что мы сможем понять, в чем причина наших бед в последние месяцы. У нас такого никогда раньше не было». «Мне эти штучки тоже не нравятся, г-н Нельсон». «Хорошо, Билл. Давай-ка сначала посмотрим на последнюю недельную распечатку сетевого графика, которую я прислал тебе в понедельник. Где она?» «Думаю, что в багажнике моего автомобиля». «В багажнике? Что ей там делать? Она должна быть постоянно с тобой! Ты же не оставляешь рабочие чертежи в багажнике?» «Нет, не оставляю. Но я понимаю рабочие чертежи, и к тому же чертежи не меняются каждую неделю. По правде говоря, эта распечатка для меня просто пустое место, огромная сетка бессмысленных цифр». «Ты же получил копию «Руководства по применению метода сетевого планирования», не так ли?» «Да, я получил все 300 страниц этого руководства». «И ты посещал семинар, где я объяснял как работает система?» «Да, я был на семинаре». «Ну, тогда, что за...» «Г-н Нельсон, восемь лет я был хорошим бригадиром. Если же вы хотите, чтобы бригадир таскал по площадке 20-фунтовую распечатку, выдавайте нам всем по тележке. Что касается меня лично, то мне надоело получать какие-то непонятные компьютерные приказы, за которые потом всю вину валили на меня. Я думаю, что мне лучше, наверно, работать в компании, где люди принимают решения сами и общаются друг с другом на понятном английском языке. А вы поищите себе другого бригадира».

Вопросы

1. Было ли ошибочным внедрять автоматизированную систему сетевого планирования на строительстве в «Муллинз Констракшн»? Почему это было ошибкой? Почему это не было ошибкой?

2. Как вы объясните проблему, возникшую у Роя Нельсона с Биллом Прествудом? Можно ли было избежать этой проблемы? Каким образом?
3. Можете ли вы указать на какие-либо конкретные проблемы в самом воплощении системы сетевого планирования. Каким образом можно было избежать возникновения такой проблемы?
4. Что теперь должен делать Рой Нельсон?

Задание-кейс № 14.

Конкретная ситуация: управление качеством на предприятии ОАО «Трехгорная мануфактура». На Совет директоров текстильного предприятия «Трехгорки» собрался на заседание. Решался вопрос о принятии/непринятии определенных мер по докладу начальника отдела по качеству. В документе рассматривались реальные возможности расширения продукции и повышения ее качества, а также выход на современные рынки. Главным достижением коллектива за годы перестройки явилось сохранение линии на неуклонное повышение качества продукции. В нынешних условиях это непросто: требуются серьезные капитальные вложения. Но именно акцент на качество позволил завоевать свое место на рынке и закрепить позиции «Трехгорки». В последние годы произошел перелом в сознании покупателя. Если раньше спрос определялся в основном ценой, то сейчас приоритет отдается показателю «качество/цена». Потому-то россияне, и москвичи в первую очередь, стали отдавать предпочтение товарам «Трехгорки». Предпочтение качества на сегодняшнем рынке подтверждает тот факт, что после августовского кризиса 1998 г. многие покупатели импортной продукции в условиях резко возросшей ее цены стали приобретать качественную отечественную продукцию. На «Трехгорке» стали расти объемы реализованной продукции. На предприятии быстро получили навыки в бизнесе, финансах и даже маркетинге, но оказалось, что научиться управлять качеством достаточно трудно. Борис Иванов, недавно назначенный начальником отдела по качеству открыл заседание словами: «Я надеюсь, что члены совета директоров еще раз внимательно рассмотрели мои рекомендации. Я готов их еще раз повторить. Для выполнения четких стандартов качества необходимо превратить их в набор конкретных, численно определяемых и согласованных критериев, которые будут связаны со всеми структурами предприятия». «Практика качества не будет устойчивой, – добавил он, – пока или до тех пор, пока предприятие не овладеет основами управления производством в области качества. И большинство предприятий, успешно повышающих качество, считают это своей основной задачей. Если предприятия хотят конкурировать на международных рынках, то они должны адаптироваться к более эффективным процессам управления качеством. Давайте рассмотрим, что же сделано на предприятии для создания современной системы качества». Первой взяла слово начальник управления кадрами, которая на фактическом материале показал, что руководитель предприятия Надежда Балановская за годы перестройки превратит текстильную фабрику в предприятие, ориентированное на рынок. Превыше всего ставились интересы потребителя и учитывались все факторы, необходимые для успеха на рынке. Решались не только насущные проблемы, но и готовились к будущему развитию деятельности. На предприятии создана новая структура управления, которая позволяет претворять в жизнь новые идеи и концепции. Начальник отдела маркетинга добавил, что в условиях работы на рынке нужна была информация о потребителях и их потребностях. Проводились исследования и моделирование, чтобы выделить сегменты на рынке с учетом критериев предприятий, их расположения, размеров. Разбив рынок на сегменты, руководители «Трехгорки» смогли сосредоточиться на реальных сегментах рынка, где их позиции уже были достаточно сильны, и потенциальных сегментах, которые требовали вложения ресурсов. Внимание обращалось также не только на то, чего добились конкуренты, но и на их перспективные планы, с учетом той информации, которую на предприятии были в состоянии собрать. Начальник отдела планирования отметил, что развитие планирования должно определять будущее организации в целом. С помощью сегментации была определена возможность выбрать определенные рынки, внутренние и международные. Исходя из этого, планировалось создание изделий с характеристиками, привлекательными для большинства рынков. Кроме того, на предприятии понимали, что успех зависит от таких факторов, как сети распространения, а также поддержка и сервис. Руководитель производства напомнил тот факт, что еще 10 лет назад они выпускали ткани шириной только до 90 см. Сейчас половина выпускаемых тканей имеет ширину 150 см, вполне приемлемую для европейского рынка. Для каждой позиции управления качеством на производстве был установлен конкретный круг обязанностей. Работники могли определить, какую долю ответственности они должны принять на себя и чего от них ждут менеджеры и руководство. Работники производственных подразделений смогли теперь сами определять специфические показатели по производительности и качеству. Борис Иванов еще раз отметил, что за короткое время его пребывания в должности начальника отдела качества были созданы специальные структуры – многопрофильные группы, которые постоянно следили за отклонениями в ходе работы. Внимание концентрировалось на том, чтобы устранять дефекты на начальных стадиях производства. И это не замедлило дать свои результаты. Благодаря этому количество технических изменений снизилось на 15%. Количество брака и переделок уменьшилось на 25%. Срок поставки сократился с 3,5 месяца до двух недель. Такое производство насчитывает сегодня 720 станков, объем выпускаемой продукции – 15 млн м² в год при использовании мощности до 70-75%. Все действия отдела качества были продиктованы стремлением угодить потребителям как внутреннего, так и внешнего рынков. Внутри отдела была создана группа по работе с клиентами. Членам группы были предоставлены все необходимые полномочия для устранения жалоб клиентов. В практику были введены звонки основным клиентам по прошествии 30 дней после покупки, причем поводом для таких звонков было просто выражение благодарности, а заодно

«Трехгорка» собирала полезную информацию, которая со временем позволила усовершенствовать изделия и постоянно идти впереди ожиданий клиентов. Итак, сегодня такая неосознанная сторона бизнеса, как качество, явно присутствовала на предприятии. Принцип существования в перестроечные годы вырос из традиционных идей организации – не назад на ухудшение качества, а вперед, независимо от трудностей. Классическую формулу рыночных отношений – чем выше качество, тем выше цена товара не изменишь. Однако цена снижается, если продукцию выпускать в больших объемах, если при этом экономить ресурсы. А на это мы давно уже направляем свои силы и умение. Но достаточно ли этого?

Задания

1. Дайте характеристику современным системам обеспечения качества на предприятии.
2. Сформулируйте систему критериев оценки стандартов качества.

Задание № 15.

Машиностроительное предприятие «Маяк» – производитель автоматических моек для машин. Автомойка представляет собой блочную конструкцию, включающую моеющее устройство в центре и ряд секций-блоков с каждой стороны. Основные виды услуг: мойка машин горячей водой под давлением; полировка с помощью жидкого полирующего средства. Ассортимент товаров включает полотенца, очиститель шин, очиститель обивки. На протяжении нескольких последних лет дела на предприятии шли неважно, причем в прошлом году потери составили 45 171 тыс. руб. при общем объеме продаж 3 691 238 тыс. руб. Уровень запасов постоянно увеличивался и сегодня составляет 412 424 тыс. руб. На общем собрании акционеров был выбран новый директор предприятия Анатолий Шевцов. Он сразу взялся за дело и выявил много проблемных зон, одна из которых – управление материальными запасами. Для помощи в разработке перспективной стратегии организации была приглашена группа экспертов. Несколько человек из этой группы стали проводить анализ деятельности в системе управления материальными запасами. Через некоторое время на стол директору был положен отчет о проверке. Отчет о проверке текущей системы управления запасами на предприятии «Маяк» Текущая система управления запасами – это исполнение заявок на пополнение запасов. Заявки подают начальник склада, менеджер по закупкам или менеджер по производству, когда они замечают, что уровень наличных запасов стал низким. Кроме того, заявка производится еще и в том случае, когда кто-либо (или клиент, или начальник сборочного цеха) требует товар, которого не оказывается на складе. Определенные материально-производственные запасы требуются для сборки оборудования, для автомоек и для изготовления оборудования промышленного применения. Для сборочных процессов подают точные и своевременные списки необходимых материалов. Материальные потребности производства, необходимые для выполнения рабочих графиков, обычно известны заранее. Большая часть заявок – это заявки на запасные части для ремонта оборудования на автомойках и на сопутствующие товары, которые там продаются: бумажные полотенца, моющие и полирующие средства. Поскольку оборудование на мойках используется постоянно и очень интенсивно, существует устойчивый спрос на различные запчасти для этого оборудования. Организация складских помещений хорошо продумана. Детали распределены по секциям, в соответствии с их поставщиком. Число поставщиков сравнительно невелико, при этом каждый из них обычно поставяет много разных деталей, но все они хранятся в одной секции. Эти детали используются для починки электромоторов и для изготовления моторов и насосов высокого давления, которые работают на каждой автомойке. На складе заняты два работника – начальник склада и его помощник. Один из них непосредственно занят выполнением заказов покупателей. Многие клиенты лично заказывают необходимые им детали и сопутствующие товары. Кроме того, принимаются и заказы по телефону. Доставка производится в тот же день службой предприятия. В сборочном цехе имеются запасы, хранящиеся прямо на полу. Это дешевые детали, которые бывают нужны ежедневно: например, гайки, болты, винты и очистители. Закупка этих запасов обходится достаточно дешево. К сожалению, часто бывает так, что в сборочном цеху не хватает какой-то из этих деталей и сборочным линиям приходится простаивать, иногда подолгу. Канцелярская бумажная работа сведена к минимуму. Списки с наименованием и количеством проданных товаров составляются непосредственно при каждой продаже. Если в сборочном цехе нужны детали, которых нет в запасах цеха, то кто-либо идет на склад и забирает нужный материал. Контрольные записи товаров, хранящихся в цехах, не ведутся. В прошлом году было закуплено 980 видов различных запчастей на сумму 1 454 314 тыс. руб. Хотя предприятие не использует компьютер, имеются достаточно точные данные о том, сколько денег было истрачено на приобретение каждого вида запчастей. Анализ данных показал, что 1220 500 тыс. руб. было затрачено на закупку всего лишь 200 видов деталей. Большая часть закупаемых деталей в прошлом году имела в наличии – или у производителя, или у оптового поставщика. Если обнаруживалась нехватка какого-либо наименования, то для пополнения запаса требовалось всего два-три дня.

Задание

Если бы Вас пригласили в качестве консультанта и попросили дать рекомендации по пересмотру системы управления запасами, то какими будут Ваши рекомендации, и что лежит в их основе?

Образцы тестов.

№1. Производственная система в бережливом производстве это:

- а) набор инструментов, позволяющих сократить издержки производства;

б) способ организации производственных (а также сервисных) процессов, направленных на ликвидацию потерь;

в) средство оптимизации персонала.

№2. К элементам системы «точно вовремя» не относится:

а) вытягивающее производство;

б) время такта;

в) непрерывный поток;

г) Визуальный контроль;

д) быстрая смена оснастки.

№3. Гемба – это:

а) место, где выполняется работа;

б) место, где создается ценность;

в) место возникновения и решения проблем;

г) все из перечисленного верно.

№4. Цель любой деятельности по усовершенствованию является:

а) сокращение персонала;

б) снижение гибкости;

в) устранение потерь.

№5. Внутренний заказчик – это:

а) отдельный рабочий, получающий определенную продукцию (деталь), которую необходимо использовать на данном этапе обработки;

б) цех или участок, получающий определенную продукцию (деталь), которую необходимо использовать на данном этапе обработки;

в) цех, участок или отдельный рабочий, получающий определенную продукцию (деталь), которую необходимо использовать на данном этапе обработки.

№6. Сущность принципа «Кайдзен»:

а) постоянное (ежедневное) постепенное улучшение процессов, которое проводится руководством компании на рабочих местах;

б) постоянное (ежедневное) постепенное улучшение процессов, которое проводится руководством цеха и лидерами команд на рабочих местах.

в) постоянное (ежедневное) постепенное улучшение процессов, которое проводится каждым сотрудником предприятия на своем рабочем месте.

№7. Муда это:

а) создание добавляющей ценности;

б) время на переналадку оборудования;

в) встраивание контроля качества;

г) потери;

д) выравнивание производства.

№8. Неравномерный темп операции на разных стадиях производства, который способствует ожиданию работы, это:

а) муда;

б) мура;

в) мури;

г) нури.

№9. Перегрузка оборудования и рабочих, это.....

а) муда;

б) мура;

в) мури;

г) нури.

№10. Отметьте 7 видов основных потерь:

а) ремонт оборудования;

б) перепроизводство;

в) ожидание;

г) уборка рабочей зоны;

д) потери транспортировки;

е) лишние движения;

ж) избыток запасов;

з) переналадка оборудования;

и) лишние этапы обработки;

к) исправление и брак.

№11. Основной целью стандартизации работы является:

а) повышение эффективности за счет минимизации потерь в каждой операции;

- б) сокращение численности персонала;
- в) нормирование труда.

№12. Система 5S 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.

№13. На 1-м этапе внедрения системы 5S происходит:

- а) уборка рабочего места;
- б) оценка нужности предметов на рабочем месте и устранение лишнего, не нужного;
- в) стандартизация организации рабочего места, соблюдение дисциплины.

№14. На 5-м этапе внедрения системы 5S происходит:

- а) рационализация расположения предметов, находящихся на рабочем месте;
- б) совершенствование организации рабочего места, периодическое повторение предыдущих шагов; внедрение кайдзен-предложений;
- в) стандартизация организации рабочего места, соблюдение дисциплины.

№15. Если при сортировке выявляется предмет, частоту использования которого определить трудно, то:

- а) его надо ликвидировать;
- б) его надо расположить в непосредственной близости от рабочей зоны;
- в) Его надо убрать на значительное удаление от рабочей зоны;
- г). его надо пометить специальным ярлыком и, если он не был востребован в течении смены, переместить из рабочей зоны на отведённое для хранения место.

№16. Поток ценности – это:

- а) управление информационными потоками от заказа до поставки;
- б) преобразование от сырья до готового продукта в руках потребителя;
- в) действия, которые требуется совершить, чтобы преобразовать сырье и информацию в готовое изделие и сервис.

№17. Карта потока создания ценности - это:

- а) взаимосвязь действий по изготовлению изделия;
- б) метод наблюдения, осуществляемый для изучения затрат времени;
- в) достаточно простая и наглядная графическая схем.

№18. Что понимается под внешней наладкой при смене оснастки?

- а) наладка производится при остановленном оборудовании;
- б) наладка производится во время работы оборудования;
- в) смена оснастки, осуществляемая с привлечением специалистов из других подразделений;
- г) наладка оборудования с внешней стороны рабочей зоны.

№19. Что такое проблема в БП?

- а) действия человека, имеющие отклонения от установленного стандарта и приводящие к невыполнению требований заказчика;
- б) действия человека, имеющие отклонения от установленного стандарта;
- в) деталь, действие человека, машины, имеющие отклонения от установленного стандарта и приводящие к невыполнению требований заказчика;
- г) деталь, действие человека, машины, имеющие отклонения от установленного стандарта.

№20. TPM - всеобщее обслуживание оборудования это:

- а) обслуживание оборудования механиком, сотрудником БИХ и энергетиком;
- б) обслуживание, обеспечивающее его наивысшую эффективность в течение всего жизненного цикла с участием всего персонала;
- в) обслуживание оборудования всей производственной бригадой, в которой состоит оператор, работающий на этом оборудовании.

№ 21. Автономным обслуживанием оборудования называется:

- а) обслуживание оборудования оператором на нём работающим;
- б) обслуживание оборудования группой механика;
- в) обслуживание оборудования всем персоналом независимо друг от друга.

Описание шкал оценивания на этапах текущего и промежуточного контроля представлено в таблице 5.

Таблица 5. Этап текущей аттестации по дисциплине «Производственный менеджмент»

Вид оценивания аудиторных занятий	Технология оценивания	Описание шкалы оценивания на этапе текущего контроля			
		1. Отсутствие усвоения	2. Не полное усвоение	3. Хорошее усвоение	4. Отличное усвоение

Работа на лекциях	1. Участие в групповых обсуждениях	отсутствие участия	единичное высказывание	активное участие в обсуждении	высказывание неординарных суждений с обоснованием точки зрения
	2. Выполнение тестов	выполнение менее 50%	выполнение выше 50%	выполнение более 75%	выполнение более 95%
Работа на практических занятиях	3. Решение индивидуальных практических заданий	не правильное решение	решение с ошибками	правильное решение без ошибок с отдельными замечаниями	правильное решение без ошибок
	4. Активность на семинарских занятиях	отсутствие участия	единичный ответ	активное участие в обсуждении дискуссионных вопросов	высказывание неординарных суждений с обоснованием точки зрения

Оценочные средства для проведения промежуточной аттестации студентов

Для промежуточной аттестации перечень вопросов, выносимых на экзамен.

1. Понятие и Сущность Производственного менеджмента
2. История развития ключевых концепций Производственного менеджмента
3. Понятие предприятия, его основные признаки и его место во внешней среде
4. Принципы административного менеджмента А. Файоля.
5. Производительность, конкурентоспособность и производственная стратегия.
6. Организационная структура предприятия факторы ее развития
7. Основные характеристики производственного процесса
8. Производственная структура предприятия и направления ее развития
9. Оперативное управление производством.
10. Оперативное управление производством: Методика разработки оперативно-календарных планов
11. Задачи и содержание оперативного учета производства.
12. Оперативное управление производством: Организация работы по выполнению производственных программ и заданий
13. Оперативное управление производством: Организация и обслуживание рабочих мест
14. Организация и планирование контроля качества продукции
15. Вклад Алексея Капитоновича Гастева в развитие производственного менеджмента. Почему не получилось.
16. Э.Голдратт. Теория ограничений.
17. К.Мартин. Бездефектное производство.
18. Производственная система Toyota. Краткая историческая справка и основные принципы бережливого производства.
19. Бережливое производство: Система «точно вовремя» - «justintime»
20. Бережливое производство: Система «Канбан»
21. Бережливое производство: Система «5S»
22. Бережливое производство: Всеобщее обслуживание оборудования - TPM
23. Бережливое производство: Кайдзен - KAIZEN
24. Идеи Алексея Капитоновича Гастева и Бережливое производство. Что общего и чем отличаются
25. Система Форда и система Тойоты. Что общего и чем отличаются.
26. Принятие решения о целесообразном уровне централизации и децентрализации информационной системы организации.
27. Современное производство как сложная организационная система
28. Организация производственного процесса в пространстве и во времени
29. Характеристика производственного процесса. Основные факторы сокращения длительности производственных процессов.
30. Типы производства. Методы организации производства.
31. Принципы рациональной организации производственного процесса.
32. Организационная структура промышленного предприятия. Типы организационных структур.
33. Производственная структура предприятия и факторы ее развития.

33. Уровни иерархии менеджера в производственной сфере. Положения о службах и должностные инструкции.
34. Структура дерева целей фирмы производственного профиля и ее анализ.
35. Этапы разработки, факторы развития и принципы формирования организационной структуры предприятия.
36. Оперативное управление производством, содержание и условия выполнения.
37. Составление оперативно-календарного плана и основные факторы, определяющие процесс его разработки.
38. Учет, контроль и регулирование хода производственного процесса.
39. Система власти применительно к оперативному управлению производством.
40. Состав, содержание и задачи производственной инфраструктуры предприятия.
41. Организация и управление энергохозяйством предприятия.
42. Организация и управление инструментальным хозяйством предприятия.
43. Организация и управление ремонтным хозяйством предприятия.
44. Организация и управление транспортным обслуживанием производства.
45. Организация и управление материально-техническим обеспечением предприятия.
46. Организация производства по созданию и освоению новой техники.
47. Организационно-технологическая подготовка производства.
48. Анализ и прогнозирование организационно-технического уровня производства.

ПРИМЕР БИЛЕТА:

Нижегородский государственный технический университет
им.Р.Е. Алексеева

Кафедра «Менеджмент»

Дисциплина «Производственный менеджмент»

Билет № 0

1. Бережливое производство: Система «точно вовремя» - «justintime»
2. Производственная структура предприятия и факторы ее развития.

Зав.кафедрой _____ Преподаватель _____

Шкала оценивания для экзамена представлена в таблице 6.

Таблица 6. Шкала оценивания для экзамена

Оценка	Критерии (критерии пишутся в соответствии с таблицей 7.2, РПД)	
	Знаниевая компонента	Деятельностная компонента
Неудовлетворительно	Не знает методы принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организации. Не знает базовые правила документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельности организации при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений.	Не умеет применять методы принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организации в своей профессиональной практике. Не умеет документально оформлять решения в управлении операционной (производственной) деятельности организации при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений в своей профессиональной практике.
Удовлетворительно	Частично знает методы принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организации, делает ошибки. Слабо знает базовые правила документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельности организации при внедрении	Слабо умеет применять методы принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организации в своей профессиональной практике. Слабо умеет документально оформлять решения в управлении операционной (производственной) деятельности организации при внедрении технологических, продуктовых

	технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений.	инноваций или организационных изменений в своей профессиональной практике.
Хорошо	Хорошо знает методы принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организации, есть неточности в ответах. Хорошо знает базовые правила документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельности организации при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений.	Умеет применять методы принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организации в своей профессиональной практике. Умеет документально оформлять решения в управлении операционной (производственной) деятельности организации при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений в своей профессиональной практике.
Отлично	Отлично знает методы принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организации. Отлично знает базовые правила документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельности организации при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений.	Свободно умеет применять методы принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организации в своей профессиональной практике. Свободно умеет документально оформлять решения в управлении операционной (производственной) деятельности организации при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений в своей профессиональной практике.

Шкала оценивания для контрольной работы представлена в таблице 7.

Преподаватель вправе использовать для оценки либо всю систему критериев, либо ее часть – количественные и структурные критерии данной системы совместно. Все вышеуказанные критерии представляют собой единую, взаимоувязанную и взаимодополняющую систему оценки выполнения заданий по итоговому испытанию.