

FIȘA DISCIPLINEI

1. Date despre program

1.1 Instituția de învățământ superior	Universitatea Transilvania din Brașov
1.2 Facultatea	Sociologie și Comunicare
1.3 Departamentul	Științe Sociale și ale Comunicării
1.4 Domeniul de studii de masterat ¹⁾	Sociologie
1.5 Ciclul de studii ²⁾	Masterat
1.6 Programul de studii/ Calificarea	Gestiunea și Dezvoltarea Resursei Umane/ specialist în gestiunea și dezvoltarea resursei umane

2. Date despre disciplină

2.1 Denumirea disciplinei	Introducere în metodologia Lean							
2.2 Titularul activităților de curs	Cadru didactic asociat Dr. Tudorică Radu							
2.3 Titularul activităților de proiect	Cadru didactic asociat Dr. Tudorică Radu							
2.4 Anul de studiu	II	2.5 Semestrul	I	2.6 Tipul de evaluare	E	2.7 Regimul disciplinei	Conținut ³⁾	DS
							Obligativitate ⁴⁾	DO

3. Timpul total estimat (ore pe semestru al activităților didactice)

3.1 Număr de ore pe săptămână	3	din care: 3.2 curs	1	3.3 proiect	2
3.4 Total ore din planul de învățământ	42	din care: 3.5 curs	14	3.6 proiect	28
Distribuția fondului de timp					ore
Studiul după manual, suport de curs, bibliografie și notițe					40
Documentare suplimentară în bibliotecă, pe platformele electronice de specialitate și pe teren					23
Pregătire seminarii/ laboratoare/ proiecte, teme, referate, portofolii și eseuri					30
Tutoriat					10
Examinări					5
Alte activități.....					
3.7 Total ore de activitate a studentului	108				
3.8 Total ore pe semestru	150				
3.9 Numărul de credite ⁵⁾	6				

4. Precondiții (acolo unde este cazul)

4.1 de curriculum	• Nu e cazul
4.2 de competențe	• Nu e cazul

5. Condiții (acolo unde este cazul)

5.1 de desfășurare a cursului	• sala de curs configurată pentru utilizarea videoproiectorului și a aplicației Power Point (.ppt)/ platformă e-learning pentru desfășurare online
5.2 de desfășurare a proiectului	• sala de seminar configurată pentru utilizarea videoproiectorului și a aplicației Power Point (.ppt)

6. Competențe specifice acumulate (conform grilei de competențe din planul de învățământ)

Competențe profesionale	R.Î.4. Gestiunea și implementarea programelor de dezvoltarea resursei umane: motivare, team-building, training, coaching, mentoring, dezvoltarea creativității, dezvoltarea abilităților manageriale. R.Î.6. Coordonarea proiectelor privind schimbarea și dezvoltarea organizațională.
Competențe transversale	R.Î.1. Elaborarea unui proiect de specialitate aplicând principii, norme si valori de etica si deontologie profesionala. R.Î.2. Coordonarea unei echipe pentru realizarea unui proiect sau a unei aplicații practice.

7. Obiectivele disciplinei (reieșind din grila competențelor specifice acumulate)

7.1 Obiectivul general al disciplinei	<ul style="list-style-type: none"> Înțelegerea metodologiei Lean și a domeniilor de aplicare cu focus pe gestiunea resursei umane.
7.2 Obiectivele specifice	<ul style="list-style-type: none"> Familiarizarea cu conceptul de calitate în resurse umane, ce este valoarea adăugată procesului și relația dintre client și furnizorul de soluții de resurse umane. Familiarizarea cu metoda Lean și însușirea principiilor de funcționare a metodologiei de management. Cunoașterea diferitelor tipuri de instrumente de management Lean și utilitatea fiecăreia. Înțelegerea diferenței dintre managementul bazat pe funcțiuni și a celui bazat pe procese și a mecanismelor de transformare a managementului bazat pe funcțiuni în management bazat pe procese. Înțelegerea diferenței dintre metodologia Lean și metodologia Six Sigma

8. Conținuturi

8.1 Curs	Metode de predare	Nr. ore	Observații
1. Introducere și concept de bază	1. Predarea interactivă (expunere de idei și conținuturi, sesiuni de brainstorming)	2	
Istoria și originile Lean Management			
Principiile fundamentale ale Lean Management			
Importanța Lean în Resurse Umane (Lean HR)			
2. Rolul Resurselor Umane în implementarea Lean	2. Studii de caz (analiză de exemple reale)	1	
HR ca facilitator al schimbării			
Lean HR vs. HR tradițional			
Rolul culturii organizaționale în adoptarea Lean			
3. Identificarea valorii în HR	3. Workshop-uri practice (maparea fluxului de valoare, simulări Kaizen)	1	
Definirea valorii din perspectiva angajaților și organizației			
Eliminarea activităților care nu adaugă valoare			
Maparea fluxului de valoare în procesele HR			
4. Principiile Lean aplicate în procesele HR		2	
Optimizarea procesului de onboarding			

Formare profesională bazată pe nevoi reale	4. Metoda „Gemba Walk” care reproduce în clasă o vizită la „locul unde se întâmplă lucrurile” (Gemba).		
Managementul performanței și feedback continuu			
5. Instrumente Lean în Resurse Umane		2	
Kaizen: îmbunătățire continuă în HR			
Harta fluxului de valoare			
5S aplicat în procesele HR			
Standardizarea muncii în HR			
6. KPI-uri și măsurarea performanței în Lean HR		1	
Indicatori relevanți pentru HR în contextul Lean			
Monitorizarea progresului și identificarea zonelor de îmbunătățire			
Benchmarking în Lean HR			
7. Rezolvarea problemelor și luarea deciziilor în Lean HR	5. Jocuri și simulări 6. Învățare bazată pe proiecte 7. Învățare colaborativă (pe echipe) 8. Utilizarea de tehnologie (video, platforme online, tutoriale) 9. Reflecție și autoevaluare (jurnale de învățare și exerciții de autoevaluare) 10. Invitați speciali (specialiști în domeniu)	2	
Metoda A3 în abordarea problemelor			
Gemba Walks aplicate în procesele HR			
Analiza cauzelor profunde			
8. Provocări și limite în implementarea Lean HR		2	
Exemple de eșecuri și lecții învățate			
Obstacole frecvente în aplicarea Lean în HR			
Strategii pentru depășirea rezistenței la schimbare			
9. Studii de caz și exemple practice		1	
Exemple de organizații care au aplicat Lean în HR			
Workshop: aplicarea unui instrument Lean într-un proces HR			

Bibliografie
Cărți fundamentale despre Lean Management <ol style="list-style-type: none"> 1. Womack, J. P., & Jones, D. T. (1996). <i>Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation</i>. Simon & Schuster. 2. Liker, J. K. (2004). <i>The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer</i>. McGraw-Hill. 3. Modig, N., & Åhlström, P. (2012). <i>This Is Lean: Resolving the Efficiency Paradox</i>. Rheologica Publishing. 4. Mann, D. (2010). <i>Creating a Lean Culture: Tools to Sustain Lean Conversions</i>. CRC Press.
Cărți specifice despre Lean Management în HR <ol style="list-style-type: none"> 5. Martin, K., & Osterling, M. (2014). <i>Value Stream Mapping: How to Visualize Work and Align Leadership for Organizational Transformation</i>. McGraw-Hill. 6. Balle, F., & Balle, M. (2014). <i>The Lean Manager: A Novel of Lean Transformation</i>. Lean Enterprise Institute. 7. Hutchins, D. (2016). <i>Hoshin Kanri: The Strategic Approach to Continuous Improvement</i>. Routledge.
Articole și resurse academice <ol style="list-style-type: none"> 8. Emiliani, B. (1998). <i>Lean Behaviors</i>. Management Decision, 36(9), 615–631. 9. Scherrer-Rathje, M., Boyle, T. A., & Deflorin, P. (2009). <i>Lean, take two! Reflections from the second attempt at lean implementation</i>. Business Horizons, 52(1), 79–88.

10. Alblas, A. A., & Wijsman, A. E. (2020). *Lean practices in human resource management: Enhancing efficiency and employee engagement*. International Journal of Human Resource Management.

Surse online și resurse practice

11. Lean Enterprise Institute. *Lean in Human Resources*. Disponibil la: www.lean.org
12. Society for Human Resource Management (SHRM). *Applying Lean Principles to HR Processes*. Disponibil la: www.shrm.org
13. HBR (Harvard Business Review). *How Lean Principles Can Help HR Transform the Workplace*. Disponibil la: www.hbr.org
14. ASQ (American Society for Quality). *Lean Tools and Resources*. Disponibil la: www.asq.org

Bibliografie asociată pe capitole

1. **Introducere și concept de bază**
 - Womack, J. P., & Jones, D. T. (1996). *Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation*. Simon & Schuster.
 - Modig, N., & Åhlström, P. (2012). *This Is Lean: Resolving the Efficiency Paradox*. Rheologica Publishing.
 - Liker, J. K. (2004). *The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer*. McGraw-Hill.
2. **Rolul Resurselor Umane în implementarea Lean**
 - Balle, F., & Balle, M. (2014). *The Lean Manager: A Novel of Lean Transformation*. Lean Enterprise Institute.
 - Hutchins, D. (2016). *Hoshin Kanri: The Strategic Approach to Continuous Improvement*. Routledge.
 - Articol SHRM: *Applying Lean Principles to HR Processes*. www.shrm.org
3. **Identificarea valorii în HR**
 - Womack, J. P., & Jones, D. T. (1996). *Lean Thinking*. Simon & Schuster.
 - Martin, K., & Osterling, M. (2014). *Value Stream Mapping: How to Visualize Work and Align Leadership for Organizational Transformation*. McGraw-Hill.
 - Articol HBR: *How Lean Principles Can Help HR Transform the Workplace*. www.hbr.org
4. **Principiile Lean aplicate în procesele HR**
 - Liker, J. K. (2004). *The Toyota Way*. McGraw-Hill.
 - Articol Alblas & Wijsman (2020). *Lean practices in human resource management*. IJHRM.
5. **Instrumente Lean în Resurse Umane**
 - Martin, K., & Osterling, M. (2014). *Value Stream Mapping*. McGraw-Hill.
 - Lean Enterprise Institute. *Lean Tools and Resources*. www.lean.org
 - Mann, D. (2010). *Creating a Lean Culture*. CRC Press.
6. **KPI-uri și măsurarea performanței în Lean HR**
 - Scherrer-Rathje, M., Boyle, T. A., & Deflorin, P. (2009). *Lean, take two! Reflections from the second attempt at lean implementation*. Business Horizons.
 - Hutchins, D. (2016). *Hoshin Kanri*. Routledge.
 - ASQ (American Society for Quality). *Lean Tools and Resources*. www.asq.org
7. **Rezolvarea problemelor și luarea deciziilor în Lean HR**
 - Emiliani, B. (1998). *Lean Behaviors*. Management Decision.
 - Articol Lean Enterprise Institute: *Problem Solving in Lean Organizations*. www.lean.org
8. **Provocări și limite în implementarea Lean HR**
 - Scherrer-Rathje, M., Boyle, T. A., & Deflorin, P. (2009). *Lean, take two! Reflections from the second attempt at lean implementation*. Business Horizons.
 - Hutchins, D. (2016). *Hoshin Kanri*. Routledge.
 - Modig, N., & Åhlström, P. (2012). *This Is Lean*. Rheologica Publishing.
9. **Studii de caz și exemple practice**
 - Lean Enterprise Institute. *Case Studies on Lean Implementation*. www.lean.org
 - Articol SHRM: *Applying Lean Principles to HR Processes*. www.shrm.org

8.2 Proiect				
Etapele proiectului	Obiectiv	Activitate	Livrabil	Nr. ore
1. Definirea proiectului și alegerea procesului	Identificarea unui proces HR care necesită optimizare	Exemple de procese: recrutarea, onboarding-ul, evaluarea performanței, gestionarea cererilor de concediu.	Un rezumat al procesului ales, inclusiv descrierea scopului, beneficiarii (stakeholders) și problema principală identificată.	3
2. Identificarea valorii (Value Identification)	Determinarea ce reprezintă „valoare” pentru procesul ales din perspectiva beneficiarului (angajat, manager, candidat).	Realizarea unui interviu fictiv cu părțile implicate. Crearea unei liste cu activitățile care adaugă valoare și cele care nu.	Un raport cu descrierea valorii procesului din perspectiva beneficiarilor.	2
3. Maparea fluxului de valoare (Value Stream Mapping)	Crearea unei hărți vizuale a procesului actual pentru a înțelege pașii, fluxurile și resursele implicate.	Identificarea fiecărui pas din proces. Calcularea timpilor de execuție și a timpilor morți (waste).	Harta procesului actual („current state map”).	4
4. Identificarea pierderilor (Waste Identification)	Identificarea activităților care generează pierderi conform celor 8 categorii Lean (ex. timpi de așteptare, supraproducție, transport inutil).	Brainstorming pentru identificarea pierderilor în fiecare etapă a procesului. Propuneri preliminare pentru eliminarea sau reducerea pierderilor	O listă de pierderi identificate și impactul acestora asupra procesului	3
5. Propunerea soluției Lean (Future State Design)	Crearea unei hărți a procesului viitor prin eliminarea pierderilor și aplicarea principiilor Lean	Propunerea de soluții specifice pentru optimizarea procesului. Un plan de implementare bazat pe priorități.	Harta procesului optimizat, însoțită de descrierea modificărilor	2
6. Implementarea simulată	Simularea procesului optimizat pentru a analiza fezabilitatea soluției propuse.	Organizarea unui „joc de roluri” în care studenții își asumă roluri din procesul HR. Observarea funcționării soluției Lean propuse.	Un rezumat al rezultatelor simulării și concluzii despre eficiența soluției	3
7. Măsurarea performanței (KPI-uri)	Definirea indicatorilor de performanță (KPI) pentru a evalua succesul soluției.	Alegerea KPI-urilor relevante (ex. reducerea timpilor de așteptare, satisfacția angajaților).	Un raport de comparație a performanței înainte și după optimizare	4

		Compararea KPI-urilor între procesul actual și cel optimizat.		
8. Prezentarea proiectului	Comunicarea concluziilor proiectului în mod clar și concis	Pregătirea unei prezentări PowerPoint. Evidențierea procesului actual, a soluțiilor Lean și a impactului optimizării	Prezentarea proiectului în fața colegilor și profesorilor.	4
9. Reflecție și lecții învățate	Reflectarea asupra procesului de învățare și a rezultatelor obținute	Discuții în grup despre ce a funcționat bine și ce ar putea fi îmbunătățit. Identificarea aplicațiilor viitoare ale metodologiei Lean.	Un eseu scurt despre lecțiile învățate și potențialul Lean în HR	3

Bibliografie pentru fiecare etapă

Definirea proiectului și alegerea procesului

1. Womack, J. P., & Jones, D. T. (1996). Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation. Simon & Schuster.
2. Modig, N., & Åhlström, P. (2012). This Is Lean: Resolving the Efficiency Paradox. Rheologica Publishing.

Identificarea valorii

3. Liker, J. K. (2004). The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer. McGraw-Hill.
4. Martin, K., & Osterling, M. (2014). Value Stream Mapping: How to Visualize Work and Align Leadership for Organizational Transformation. McGraw-Hill.

Maparea fluxului de valoare (Value Stream Mapping)

5. Martin, K., & Osterling, M. (2014). Value Stream Mapping. McGraw-Hill.
6. Lean Enterprise Institute. Value Stream Mapping Resources. www.lean.org

Identificarea pierderilor

7. Womack, J. P., & Jones, D. T. (1996). Lean Thinking. Simon & Schuster.
8. Modig, N., & Åhlström, P. (2012). This Is Lean. Rheologica Publishing.

Propunerea soluției Lean

9. Liker, J. K. (2004). The Toyota Way. McGraw-Hill.
10. Mann, D. (2010). Creating a Lean Culture: Tools to Sustain Lean Conversions. CRC Press.

Implementarea simulată

11. Balle, F., & Balle, M. (2014). The Lean Manager: A Novel of Lean Transformation. Lean Enterprise Institute.
12. Lean Enterprise Institute. Simulation Games for Lean Implementation. www.lean.org

Măsurarea performanței (KPI)

13. Scherrer-Rathje, M., Boyle, T. A., & Deflorin, P. (2009). Lean, take two! Reflections from the second attempt at lean implementation. Business Horizons, 52(1), 79–88.
14. Hutchins, D. (2016). Hoshin Kanri: The Strategic Approach to Continuous Improvement. Routledge.

Prezentarea proiectului

15. Duarte, N. (2012). Slide:ology: The Art and Science of Creating Great Presentations. O'Reilly Media.
16. Garr Reynolds. (2008). Presentation Zen: Simple Ideas on Presentation Design and Delivery. New Riders.

Reflecție și lecții învățate

17. Emiliani, B. (1998). Lean Behaviors. Management Decision.
18. Modig, N., & Åhlström, P. (2012). This Is Lean. Rheologica Publishing.

Resurse suplimentare online

- Lean Enterprise Institute: www.lean.org

- Society for Human Resource Management (SHRM): Lean in HR Practices. www.shrm.org
- American Society for Quality (ASQ): Lean Tools and Resources. www.asq.org


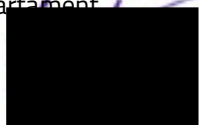


9. Coroborarea conținuturilor disciplinei cu așteptările reprezentanților comunităților epistemice, asociațiilor profesionale și angajatori reprezentativi din domeniul aferent programului

Disciplina formează competențele de bază pentru înțelegerea și implementarea metodologiei Lean în gestiunea resursei umane

10. Evaluare

Tip activitate	10.1 Criterii de evaluare	10.2 Metode de evaluare	10.3 Pondere din nota finală
10.4 Curs	Utilizarea corectă a terminologiei Înțelegerea conceptelor, principiilor și instrumentelor din metodologia Lean	Evaluare scrisă/ evaluare tip proiect, prezență fizică la examen	50%
10.5 Proiect	Realizarea unui proiect de optimizare a unui proces din aria resurselor umane prin metodologie Lean	Evaluarea proiectului și a prezentării Criterii privind evaluarea materialului realizat: 1. Exprimarea clară a ideilor, conceptelor și termenilor specifici metodologiei Lean 2pcte. 2.Utilizarea corectă (d.p.d.v. academic) a instrumentelor Lean 3.Capacitatea de prezentare orală a materialului elaborat 2 pcte. 4.Corectitudine gramaticală (scris și vorbit) 1 pct. 5.Concluzii și părerea personală asupra celor citite 1 pct. 6.Structura sintezei trebuie să cuprindă: 1/3 utilizare de citate esențiale, ce conțin conceptele principale tratate de autor; 1/3 sintetizare idei autor și comentare citate alese; 1/3 implicare personală, concluzii, recomandări. 2 pcte.	50% Participarea la activitățile de proiect, acumularea de prezențe și finalizarea activității de proiect prin acordarea unei note (doar în perioada de activități didactice aferente disciplinei) reprezintă condiție de intrare în examen indiferent de sesiunea în care se face evaluarea.
10.6 Standard minim de performanță			
<ul style="list-style-type: none"> • Prezentarea unui proiect de optimizare prin metodologia Lean, realizat în cadrul activităților desfășurate de-a lungul semestrului și în sesiunea de examene. 			

Prezenta Fișă de disciplină a fost avizată în ședința de Consiliu de departament din data de 22/09/2024 și aprobată în ședința de Consiliu al facultății din data de 23/09/2024.

Conf. univ. dr. Horia Moașa Decan 	Prof. Univ. dr. Gabriela Rățulea Director de departament 
Cadru didactic asociat dr. Tudorică Radu Titular de curs 	Cadru didactic asociat dr. Tudorică Radu Titular de proiect 

Notă:

- ¹⁾ Domeniul de studii - se alege una din variantele: Licență/ Masterat/ Doctorat (se completează conform cu Nomenclatorul domeniilor și al specializărilor/ programelor de studii universitare în vigoare);
- ²⁾ Ciclul de studii - se alege una din variantele: Licență/ Masterat/ Doctorat;
- ³⁾ Regimul disciplinei (conținut) - se alege una din variantele: **DF** (disciplină fundamentală)/ **DD** (disciplină din domeniu)/ **DS** (disciplină de specialitate)/ **DC** (disciplină complementară) - pentru nivelul de licență; **DAP** (disciplină de aprofundare)/ **DSI** (disciplină de sinteză)/ **DCA** (disciplină de cunoaștere avansată) - pentru nivelul de masterat;
- ⁴⁾ Regimul disciplinei (obligativitate) - se alege una din variantele: **DI** (disciplină obligatorie)/ **DO** (disciplină opțională)/ **DFac** (disciplină facultativă);
- ⁵⁾ Un credit este echivalent cu 25 de ore de studiu (activități didactice și studiu individual).