

*ПРИЛОЖЕНИЕ 2*  
*к рабочей программе*

**МИНИСТЕРСТВО ОБЩЕГО И ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО  
ОБРАЗОВАНИЯ РОСТОВСКОЙ ОБЛАСТИ  
ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ РОСТОВСКОЙ ОБЛАСТИ  
«РОСТОВСКИЙ-НА-ДОНУ КОЛЛЕДЖ РАДИОЭЛЕКТРОНИКИ,  
ИНФОРМАЦИОННЫХ И ПРОМЫШЛЕННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ»  
(ГБПОУ РО «РКРИПТ»)**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ  
ПРАКТИЧЕСКИХ РАБОТ**

по дисциплине

**СГ.05 ОСНОВЫ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА**

для специальности

**46.02.01 Документационное обеспечение управления и архивоведение**

Квалификация выпускника:  
**специалист по документационному обеспечению управления и  
архивному делу**

**Составитель:**  
Круглова Е.Н.,  
преподаватель высш. квал. кат.  
ГБПОУ РО «РКРИПТ»

2024, г. Ростов-на-Дону

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение		3
Практическая работа №1	Изучение Национальных стандартов в области системы менеджмента бережливого производства.....	7
Практическая работа №2	Диагностика и сокращение потерь в офисе..	17
Практическая работа №3	Визуализация процессов в бережливом производстве.....	27
Практическая работа №4	Организация рабочего пространства (5S)...	36
Практическая работа №5	Стандартизация действий работника в офисе.....	46
Практическая работа №6	Разработка и оформление кайдзен-предложения.....	58

## ВВЕДЕНИЕ

Практические занятия по учебной дисциплине СГ.05 Основы бережливого производства составляют важную часть теоретической и профессиональной практической подготовки обучающихся и направлены на подтверждение теоретических положений и формирование практических умений:

Умения	Знания
- планировать, организовать и проводить мероприятия по реализации принципов бережливого производства;	- содержание и формы бережливого производства;
- пользоваться инструментами бережливого производства в профессиональной деятельности	- принципы, методы и инструменты бережливого производства;
	- алгоритм внедрения инструментов бережливого производства в деятельность офиса

Выполнение студентами практических работ направлено:

- на обобщение, систематизацию, углубление, закрепление полученных теоретических знаний по конкретным темам дисциплины;
- формирование умений применять полученные знания на практике;
- выработку при решении поставленных задач таких профессионально значимых качеств, как самостоятельность, ответственность, точность, творческая инициатива.

Ведущей дидактической целью практических занятий является формирование практических умений – профессиональных (выполнять определенные действия, необходимые в последующем в профессиональной деятельности).

В ходе выполнения практических занятий обучающиеся приобретают умения, предусмотренные рабочей программой дисциплины СГ.05 Основы бережливого производства, изучают нормативную базу по изучаемой дисциплине, решают ситуационные задачи, учатся анализировать полученные результаты и делать выводы, опираясь на теоретические знания.

В ходе выполнения заданий у студентов формируются практические умения, а также исследовательские умения (наблюдать, сравнивать, анализировать, устанавливать зависимости, делать выводы и обобщения, самостоятельно оформлять результаты).

Практическое занятие должно проводиться в учебных кабинетах. Продолжительность занятия – не менее 2-х академических часов. Необходимыми структурными элементами занятия, помимо самостоятельной деятельности студентов, являются инструктаж, проводимый преподавателем, а также организация

обсуждения итогов выполнения работы.

Выполнению практических работ предшествует проверка знаний студентов, их теоретической готовности к выполнению задания.

Практические работы студенты выполняют под руководством преподавателя. При проведении практических работ учебная группа может делиться на подгруппы численностью не менее 8 человек.

Объем заданий для практических занятий спланирован с расчетом, чтобы за отведенное время они могли быть выполнены качественно большинством студентов.

Форма организации работы обучающихся на практических занятиях индивидуальная. При индивидуальной форме организации занятий каждый студент выполняет индивидуальное задание.

Отчет по практической работе представляется в рукописном виде в формате, предусмотренном шаблоном отчета по практической работе. Защита отчета проходит в форме ответов обучающегося на вопросы преподавателя.

Оценки за выполнение практических работ выставляются по пятибалльной системе.

#### **Критерии оценки выполнения практических работ.**

Критерии оценки за практическую работу включают критерии оценки за:

- выполнение практической части работы,
- ответы на контрольные вопросы к защите практической работы,
- тестовое задание,

При выставлении оценок необходимо учитывать классификацию ошибок и их количество:

- грубые ошибки;
- однотипные ошибки;
- негрубые ошибки

#### **К грубым ошибкам следует относить:**

- незнание определения основных понятий, правил,
- неумение выделять главное в ответе;
- неумение делать выводы и обобщения;
- неумение пользоваться первоисточниками, учебником и справочником.

К **однотипным ошибкам** относятся ошибки на одно и то же правило или одно и то же понятие .

#### **К негрубым ошибкам** следует относить:

- неточность формулировок, определений, понятий, правил, вызванная неполнотой охвата основных признаков определяемого понятия или замена 1-2 из этих признаков второстепенными;
- нерациональные методы работы с учебной и справочной литературой.

#### **Критерии оценки за выполнение практической части работы:**

Оценка «отлично» выставляется в случае, если:

- практическая работа выполнена в установленные сроки (при отсутствии уважительных причин для несвоевременного выполнения работы);

- все задания выполнены в соответствии с методикой и в полном объеме;

- сделан развернутый вывод по итогам выполненных заданий;

- работа оформлена аккуратно

Оценка «хорошо» выставляется, если:

- практическая работа выполнена в установленные сроки (при отсутствии уважительных причин для несвоевременного выполнения работы);

- задания выполнены в полном объеме, но, при их выполнении, были допущены одна - две негрубые ошибки;

- сделан развернутый вывод по итогам выполненных заданий, однако не все выводы носят аргументированный и доказательный характер;

- работа оформлена аккуратно

Оценка «удовлетворительно» выставляется, если:

- практическая работа выполнена в неустановленные сроки (при отсутствии уважительных причин для несвоевременного выполнения работы);

- задания выполнены в полном объеме, но при этом были допущены одна – две грубые или три – четыре негрубые ошибки при их выполнении или работа оформлена неаккуратно, с большим количеством исправлений;

- не сделан развернутый вывод по итогам выполненных расчетов.

- работа оформлена неаккуратно

Оценка «неудовлетворительно» выставляется, если практическая часть не выполнена или:

- при выполнении заданий обучающийся допускает более двух грубых ошибок или более четырех негрубых;

- не сделан вывод по итогам выполненных заданий.

В случае получения оценки «неудовлетворительно» студент обязан выполнить работу и получить положительную оценку.

## **1.2 Критерии оценки за ответы на контрольные вопросы к защите практической работы:**

Оценка «отлично» выставляется в случае, если обучающийся при ответе на вопросы:

- дает точное определение и истолкование основных понятий;

- при ответе обнаруживает самостоятельность и аргументированность суждений, умеет установить связь между изучаемым и ранее изученным материалом по дисциплине, а также с материалом, усвоенным при изучении других дисциплин;

- приводит примеры из своей практической деятельности;

- умеет делать обобщения и собственные выводы;

- соблюдает культуру письменной речи

Оценка «хорошо» выставляется, если ответ обучающегося удовлетворяет названным выше требованиям, но при ответе на вопросы:

- допускает одну негрубую ошибку или не более двух недочетов при ответе на все вопросы;

- соблюдает культуру письменной речи

Оценка «**удовлетворительно**» выставляется, если обучающийся правильно понимает сущность рассматриваемых явлений, но при ответе:

- отвечает неполно на вопросы, допуская две-три грубые ошибки при ответе на все вопросы или воспроизводит содержание текста учебника (конспекта), но недостаточно понимает отдельные положения, имеющие важное значение;

- не может привести примеры из своей практической деятельности;

- не соблюдает культуру письменной речи

Оценка «**неудовлетворительно**» выставляется, если работа не выполнена или обучающийся:

- не знает и не понимает более 30% программного материала в пределах поставленных вопросов;

- при ответе на один вопрос допускает более одной грубой ошибки.

### **Критерии оценки за выполнение тестового задания:**

Оценка «**отлично**» выставляется, если правильны 100 – 90%;

Оценка «**хорошо**» выставляется, если правильны на 89 - 80%;

Оценка «**удовлетворительно**» выставляется, если правильны на 79 - 70% ответов;

Оценка «**неудовлетворительно**» выставляется, если правильны менее 70% ответов.

## ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 1

### Изучение Национальных стандартов в области системы менеджмента бережливого производства

**1 Цель работы:** Изучение Национальных стандартов в области системы менеджмента бережливого производства

**2 Время выполнения работы 2 часа**

**3 Краткие теоретические сведения**

В 20-е годы прошедшего века в Соединенных Штатах Америки Генри Форд начал применять идеи бережливого производства. Одновременно с ним в СССР А.К. Гастев разработал и запустил систему Научной Организации Труда, в основе которой были схожие идеи. Однако принципы и идеи бережливого производства не были восприняты обществом, тогда еще они сильно опережали время.

Основой бережливого производства является деятельность по сокращению и устранению затрат. Как правило, клиент вовсе не заинтересован в том, чтобы готовый товар или его составляющие хранились на складе. Ведь в большинстве случаев именно он оплачивает все прямые и косвенные расходы (брак, переделка и пр.), а также складские издержки производителя.

**Бережливое производство (leanproduction); Лин; БП:** Концепция организации бизнеса, ориентированная на создание привлекательной ценности для потребителя путем формирования непрерывного потока создания ценности с охватом всех процессов организации и их постоянного совершенствования через вовлечение персонала и устранение всех видов потерь.

БП предполагает:

- организацию процесса вытягивания заказов потребителями;
- сокращение времени исполнения заказов;
- непрерывность потока заказов;
- равномерность потока заказов;
- гибкость (адаптивность, трансформируемость);
- повсеместное сокращение потерь.

Концепция БП позволяет:

- производить продукцию и оказывать услуги в минимальные сроки с минимальными затратами с требуемым потребителем качеством;
- постоянно повышать удовлетворенность потребителей, акционеров и других заинтересованных сторон;
- постоянно повышать результативность и эффективность бизнес-процессов;
- упростить организационную структуру, улучшить процессы менеджмента.
- быстро и гибко реагировать на изменение внешней среды.

БП на предприятии базируется на следующих принципах:

а) *Стратегическая направленность*: Применение концепции БП является осознанным стратегическим выбором высшего руководства организации, основывается на стратегических целях развития системы менеджмента и производственной системы и требует личного участия, приверженности и вовлеченности высшего руководства организации.

б) *Ориентация на создание ценности для потребителя*: Понимание ценности с точки зрения потребителя и других заинтересованных сторон позволяет руководителям всех уровней правильно выстраивать деятельность организации. Любую деятельность следует рассматривать с позиции увеличения ценности для потребителя (правило: «Думай как заказчик»),

в) *Организация потока создания ценности для потребителя*: Выстраивание всех процессов и операций в виде непрерывного потока создания ценности является универсальным способом повышения эффективности деятельности организации. Повышению эффективности деятельности способствует организация цепочки создания ценности, включающей поставщиков всех уровней, а также потребителей продукции организации.

г) *Постоянное улучшение*: Целью постоянного улучшения (непрерывного совершенствования) всех аспектов деятельности организации является увеличение ценности для потребителя, улучшение потока создания ценности, сокращение потерь. Вовлечение и развитие персонала следует рассматривать как необходимое условие эффективной деятельности по постоянному улучшению, организованной на основе системы сбора, рассмотрения и реализации предложений от работников организации, поддерживаемой системой мотивации и обеспеченной необходимыми ресурсами. Следует проводить техническую экспертизу всех предложений с точки зрения их безопасности.

д) *Вытягивание*: Вытягивание — это такая организация процессов, при которой поставщик производит ровно столько, сколько требуется потребителю, и только тогда, когда требуется. Основа вытягивания — оперативный обмен информацией и долгосрочные партнерские отношения между потребителями и поставщиками.

е) *Сокращение потерь*: Деятельность по всестороннему выявлению и сокращению потерь, устранению причин их возникновения рассматривается как основа улучшения потока создания ценности и снижения затрат.

ж) *Визуализация и прозрачность*: Управление процессами организации осуществляется таким образом, чтобы все участники процесса могли проследить весь процесс создания ценности и имели необходимую информацию о нем. Это позволяет быстро обнаруживать несоответствия и потери, обеспечивать выполнение стандартов, прозрачность ролей и ответственности работников.

и) *Приоритетное обеспечение безопасности*: Построение потоков создания ценности для потребителя и сокращение потерь следует рассматривать совместно с рисками возникновения опасных ситуаций. Увеличение скорости потока и сокращение потерь не должны приводить к снижению требуемого уровня технической, экономической, социальной экологической и других видов безопасности.

к) *Построение корпоративной культуры на основе уважения к человеку:* Каждый работник способен внести свой вклад в достижение целей организации. Уважение к работнику его достоинству, компетентности, ответственности, творчеству позволяет раскрыть и использовать в полной мере его талант, интеллектуальные и творческие способности для развития организации и должно стать основой ее корпоративной культуры. Корпоративная культура должна поддерживать в работниках стремление к постоянному улучшению.

л) *Встроенное качество:* Необходимый уровень качества продукции должен быть на всех этапах ее жизненного цикла. Встроенное качество в основном обеспечивается на этапах проектирования продукции и процессов, через взаимное увязывание/стыковку всех видов деятельности и достигается за счет поиска и устранения потенциальных причин несоответствий при помощи определенных методов их предупреждения, включая статистические, а также принципа «не принимай, наделяй, не передавай брак». Применение принципа встроенного качества позволяет снизить потребность в массовых дополнительных проверках и инспекциях как способах обеспечения требуемого качества.

м) *Принятие решений, основанных на фактах.* Для принятия верных и своевременных управленческих решений все события и проблемы следует регистрировать и рассматривать на месте их возникновения {правила: «иди и смотри», «видеть своими глазами»}. Регистрация событий позволяет представить их в виде фактов, к которым можно апеллировать. Их дальнейшая обработка и анализ позволяют принимать обоснованные управленческие решения, направленные на устранение и предупреждение проблем.

н) *Установление долговременных отношений с поставщиками:* Долговременные отношения с поставщиками следует рассматривать как условие постоянного улучшения и сокращения потерь в цепи поставок. Для этого необходимо обеспечить разделение рисков, затрат, прибыли, а также обмен информацией и знаниями между поставщиками и потребителями всех уровней.

п) *Соблюдение стандартов:* Неукоснительное соблюдение положений стандартов, регламентов, инструкций и других обязательных документов является необходимым условием функционирования и постоянного улучшения процессов организации. При выявлении недостатков и/или возможностей улучшения работники должны следовать указаниям, изложенным в действующих документах, до принятия изменений в установленном порядке.

Деятельность каждой компании состоит из процессов/операций, добавляющих ценность для покупателя, и тех, что не добавляют такой ценности. А это значит, что их следует устранить.

Цели бережливого производства на предприятии:

- установление наименьшей цены при определенном качестве или высокого качества при определенной цене;
- сокращение всех затрат (включая трудовые);
- внедрение мероприятий по сокращению продолжительности производственного цикла;
- обеспечение гибкости производственной системы;

- гарантированная поставка товара заказчику;
- сокращение трудозатрат за счет роста производительности;
- сокращение складских и производственных площадей.

Такой подход помогает организациям добиться значительного увеличения производительности труда за счет использования главным образом своих внутренних резервов, без привлечения крупных инвестиций. Внедрение системы бережливого производства позволяет не только улучшить производительность труда и эффективность бизнес-процессов, но также сформировать благоприятные корпоративные условия, в которых каждый работник сможет помочь компании достичь успеха.

Имеется 7 причин, по которым образуются затраты на предприятиях, не использующих систему бережливого производства:

- лишние запасы;
- ожидание;
- выпуск дефектных продуктов;
- перепроизводство;
- ненужные перемещения;
- транспортировка;
- лишние стадии обработки.

Больше всего компании теряют из-за перепроизводства. Считается, что все остальные потери являются следствием этого фактора. Джеффри Лайкер, который занимался исследованием опыта корпорации Toyota, добавил к указанному выше перечню еще один пункт – нереализованный потенциал сотрудников.

К другим источникам потерь также относят: неравномерность исполнения операции (прерывающийся график из-за колеблющегося спроса), перегрузку мощностей предприятия и специалистов, осуществляющих рабочую деятельность с высокой интенсивностью.

Вне зависимости от области использования система бережливого производства помогает существенно увеличить эффективность рабочей деятельности и значительно уменьшить потери. Для этого требуется лишь приспособить ее под определенную организацию.

Компании, внедрившие в свою деятельность такую систему, часто называют «бережливymi». По своим характеристикам они несколько отличаются от всех других предприятий.

«Бережливые» компании стремятся к максимальному сокращению затрат и непрерывному улучшению бизнес-процессов. Примечательно то, что в ежедневной оптимизации деятельности участвуют абсолютно все сотрудники – от обычных рабочих до высшего руководства.

В системе менеджмента бережливого производства (СМБП) выделяют следующие основные инструменты и методы бережливого производства:

1. Стандартизация работы
2. Организация рабочего пространства (5S)
3. Картирование потока создания ценности (VSM)
4. Визуализация

5. Быстрая переналадка (SMED)
6. Защита от непреднамеренных ошибок (рока-уоке)
7. Канбан
8. Всеобщее обслуживание оборудования (TPM).

### *1 Стандартизация работы*

Необходимо отметить, что инструменты бережливого производства разработаны таким образом, что их использование может осуществляться только комплексно. В противном случае деятельность не принесет ожидаемого эффекта. В рамках системы разрабатываются специальные инструкции, в которых определяется поэтапная последовательность исполнения любой операции. Устные рекомендации или искажаются, или забываются. В этой связи их заменяют письменными инструкциями, для которых существуют следующие требования:

1. Они должны быть доступны для быстрого понимания. Для этого вместо длинных текстов используются схемы, рисунки, фотографии, специальные обозначения.
2. Их нужно постоянно пересматривать и актуализировать в соответствии с изменениями в порядке выполнения операций.
3. Они должны разрабатываться совместно с работниками. Это будет гарантировать их достоверность и обеспечит их позитивное восприятие.

### *2 Организация рабочего пространства (5S)*

Эта система предполагает эффективное распределение и организацию рабочего пространства. Она, как и прочие инструменты бережливого производства, способствует повышению управляемости зоны и сохраняет время. Система включает в себя:

1. Сортировку.
2. Рациональное использование пространства.
3. Уборку.
4. Стандартизацию.
5. Совершенствование.

Система 5S позволяет снизить количество ошибок в документах, создать комфортный климат на предприятии, повысить производительность. Несомненным преимуществом этого инструмента считается отсутствие необходимости использовать новые управленческие теории и технологии.

*3 Картирование потока создания ценности* представляет собой процесс создания простой графической схемы, наглядно изображающей информационные и материальные потоки, которые требуются для предоставления услуг или продукции конечным пользователям. Картирование позволяет сразу выявить узкие участки, и по результатам его анализа определить непроизводительные операции и затраты. На основании этого разрабатывается план улучшения. В качестве времени создания ценностей принято брать период выполнения работ, посредством которых продукт преобразуется так, чтобы потребитель был готов за него платить. Поток создания —

это все действия, которые необходимы для его производства. Как показывает практика, на большинстве предприятий потери составляют до 80%.

#### *4 Визуализация*

Представляет собой такое расположение деталей, инструментов, производственных операций, сведений об эффективности работы, при котором они будут четко видны. Это обеспечивает участникам процесса возможность оценить состояние всей системы с первого взгляда. Внедрение визуального менеджмента осуществляется в несколько этапов:

1. Организуются рабочие места.
2. Визуализируются важные сведения о безопасности, стандартах качества, порядке исполнения операций и использования оборудования.
3. Показываются результаты и оценивается эффективность процессов.
4. Принимаются решения в соответствии с визуализированными сведениями.

*5 Быстрая переналадка* предполагает процесс переналадки производственного оборудования для перехода от производства одного вида детали к другому за максимально короткое время.

*6 Защита от непреднамеренных ошибок (Poka-Yoke)* .Эта методика позволяет управлять состоянием продукта непосредственно на месте его создания. Встроенное качество предусматривает:

1. Возможность остановить конвейер сотрудником при появлении брака или в случае поломки машины.
2. Проектирование оборудования так, чтобы выявление неполадок и остановка осуществлялись автоматически.
3. Использование общей системы оповещения при возникновении проблем на производственной линии.
4. Стандартизация контрольных процедур и возложение соответствующих обязанностей на операторов машин.
5. Использование мер предупреждения непреднамеренных ошибок специалистов или недостатков технологий.

*7 Канбан*– это система карточек или обозначений, позволяющая поддерживать определенное количество деталей, узлов, незавершенной и готовой продукции путем визуальных сигналов.

В производстве канбан несет две функции:

1. Для процесса канбан является сигналом к производству продукции, его еще называют канбан изготовления.
2. Для рабочих канбан является сигналом к перемещению продукции, его еще называют канбан отбора или канбан перемещения.

Существует шесть правил эффективного использования системы канбан:

1. Процесс-потребитель заказывает продукцию в точном объеме, указанном на карте канбан.
2. Процесс-поставщик производит продукцию ровно в том объеме и последовательности, которые задаются картами канбан.
3. Без карт канбан изделия не производятся и не перемещаются.
4. Ко всем деталям и материалам всегда прикрепляется карта канбан.
5. На последующую производственную стадию никогда не передаются дефектные детали и детали в неточном количестве.
6. Чтобы уменьшить объем запасов и обнаружить новые проблемы, следует аккуратно уменьшать число карт канбан.

8 *Всеобщее обслуживание оборудования (TotalProductiveMaintenance)* представляет собой всеобщее обслуживание процесса. Как было сказано выше, инструменты бережливого производства направлены на снижение потерь. Как правило, они связаны с простоями оборудования, возникающими из-за поломок и избыточного обслуживания. Основной идеей ТРМ выступает вовлечение в процесс всех сотрудников предприятия, а не только специалистов отдельных служб. Таким образом, каждый работник должен знать специфику обслуживания оборудования и уметь быстро исправить неполадку самостоятельно. Успех использования ТРМ зависит от того, насколько правильно донесена идея и насколько позитивно воспринята персоналом.

Внедрение инструментов бережливого производства требует следования заданной схеме. Особенность ТРМ заключается в том, что на базе этого подхода возможна плановая и плавная трансформация действующей на предприятии системы обслуживания в более совершенную. Для этого в рамках ТРМ предусмотрены следующие этапы:

1. Оперативный ремонт. Он предполагает попытку усовершенствовать имеющуюся систему, выявив в ней слабые участки.
2. Обслуживание на базе прогнозов. Речь идет об организации сбора информации о существующих проблемах в работе оборудования для последующего анализа данных. Вместе с этим планируется профилактика машин.
3. Корректирующее обслуживание. В его рамках осуществляется усовершенствование оборудования для устранения причин появления систематических сбоев.
4. Автономное обслуживание. Оно предполагает распределение функций, касающихся обеспечения бесперебойной работы машин, между ремонтными и эксплуатационными службами предприятия.
5. Непрерывное улучшение. Этот элемент включают в себя все инструменты бережливого производства. Непрерывное улучшение фактически значит привлечение сотрудников к постоянному поиску причин потерь и предложению способов их ликвидации.

В РФ разработана серия Национальных стандартов, посвященных бережливому производству. В них обобщен международный опыт внедрения СМБП. При соблюдении требований стандартов предприятие может пройти

процедуру добровольной сертификации на подтверждение соответствия уровня СМБП в организации.

#### 4 Перечень оборудования

ПК с подключением к Интернет, MSOffice (MSWord).

#### 5 Порядок выполнения работы

5.1 Изучить Национальный стандарт Российской Федерации. ГОСТ Р 56020—2020. Бережливое производство. Основные положения и словарь - М.: Стандартинформ, 2020

Ответьте на вопросы:

5.1.1 Дайте определение понятию «бережливое производство»;

5.1.2 Назовите основные виды потерь на производстве;

5.1.3 В чем отличие материального потока от информационного?

5.1.4 Дайте определение понятию «защита от непреднамеренных ошибок»;

5.1.5 Дайте определение понятию «канбан»;

5.2 Изучите Национальный стандарт Российской Федерации. ГОСТ Р 56407-2023 Бережливое производство. Основные инструменты и методы их применения - М.: Российский институт стандартизации, 2023

Заполните таблицу:

Инструменты	Краткое описание	Метод применения инструмента (этапы)	Применяемые совместно инструменты	Риски
Стандартизация работы				
Организация рабочего пространства (5S)				
Картирование потока создания ценности (VSM)				
Визуализация				
Быстрая переналадка				
Защита от непреднамеренных ошибок (Рока-йоке)				
Канбан				
Всеобщее обслуживание оборудования (TPM)				

5.3 Изучить Национальный стандарт Российской Федерации. ГОСТ Р 56906-2016 Бережливое производство. Организация рабочего пространства (5S) - М.: Стандартинформ, 2020

Ответьте на вопросы:

- 5.3.1 Дайте определение понятию «организация рабочего пространства»;
- 5.3.2 Назовите основные задачи метода 5S;
- 5.4 Изучить Национальный стандарт Российской Федерации. ГОСТР 56907—  
2016. Бережливое производство Визуализация -М.: Стандартиформ, 2020  
Ответьте на вопросы:
- 5.4.1 Дайте определение понятию «визуализация»;
- 5.5 Изучить Национальный стандарт Российской Федерации. ГОСТ Р 56908-  
2016 Бережливое производство. Стандартизация работы - М.: Стандартиформ, 2020  
Ответьте на вопросы:
- 5.5.1 Дайте определение понятию «стандартизированная работа»
- 5.5.2 Какие этапы включает стандартизация работ на предприятии?
- 5.5.3 Дайте определение понятиям:
- время такта;
  - питч;
  - стандартная операционная карта (СОК);
  - последовательность работ.
- 5.6 Изучить Национальный стандарт Российской Федерации. ГОСТ Р 57524-  
2017 Бережливое производство. Поток создания ценности -М.: Стандартиформ,  
2020  
Ответьте на вопросы
- 5.6.1 Дайте определение понятию «ценность»;
- 5.6.2 Дайте определение понятию «поток создания ценности»;
- 5.6.3 Дайте определение понятию «управление потоком создания ценности»/

## **6 Форма отчета**

### **Практическая работа №1**

Изучение Национальных стандартов в области системы менеджмента  
бережливого производства

Цель работы:

Порядок выполнения работы:

Выполнение работы:

## **7 Список литературы**

- 7.1 Н.С. Зинчик, О.В. Кадырова, Ю.И. Растова, А.Г. Бездудная. Бережливое производство: учебник/ под общей редакцией А.Г. Бездудной. – М. КНОРУС, 2022. – 204с. (Среднее профессиональное образование).
- 7.2 Национальный стандарт Российской Федерации.ГОСТР 56020— 2020. Бережливое производство. Основные положения и словарь - М.: Стандартиформ, 2020

7.3 Национальный стандарт Российской Федерации. ГОСТ Р 56404 — 2021. Бережливое производство. Требования к системам менеджмента - М.: Стандартинформ, 2021

7.4 Национальный стандарт Российской Федерации. ГОСТ Р 56407-2023 Бережливое производство. Основные инструменты и методы их применения -М.: Российский институт стандартизации, 2023

7.5 Национальный стандарт Российской Федерации. ГОСТ Р 56906-2016 Бережливое производство. Организация рабочего пространства (5S) - М.: Стандартинформ, 2020

7.6 Национальный стандарт Российской Федерации. ГОСТ Р 56907— 2016. Бережливое производство Визуализация -М.: Стандартинформ, 2020

7.7 Национальный стандарт Российской Федерации. ГОСТ Р 56908-2016 Бережливое производство. Стандартизация работы - М.: Стандартинформ, 2020

7.8 Национальный стандарт Российской Федерации. ГОСТ Р 57523- 2017. Бережливое производство. Руководство по подготовке персонала - М.: Стандартинформ, 2017

7.9 Национальный стандарт Российской Федерации. ГОСТ Р 57524-2017 Бережливое производство. Поток создания ценности -М.: Стандартинформ, 2020

7.10 Конспект лекций

## Практическая работа №2

### Диагностика и сокращение потерь в офисе

**1 Цель работы:** Получить навыки использования методов диагностики потерь и сокращения потерь в офисе

**2 Время выполнения работы 2 часа**

**3 Краткие теоретические сведения**

При реализации процессов в организации неизбежны затраты, часть из которых не является мотивированной и относится к потерям.

Потери - любая деятельность, которая потребляет ресурсы, но не создает ценность.

Различают потери 1 и 2 рода.

Потери 1 рода (скрытые потери) — это действия, не создающие ценность, но без которых невозможно обойтись при современном уровне развития технологии.

Например, запасы, транспортировка, оформление документов.

Их невозможно удалить из процесса, но необходимо стремиться сокращать.

Потери 2 рода (явные потери) — это действия, не создающие ценности вообще, и их можно и нужно исключать из процесса полностью.

Например, брак, возврат, исправление брака и т.д.

Определение и устранение этих потерь ежегодно сохраняет миллионы рублей тем организациям, которые регулярно оценивают свою деятельность по стандартам бережливого производства.

Деятельность по всестороннему сокращению/устранению потерь рассматривается как основа улучшения потока создания ценности и снижения затрат. Прибыль организации определяется как разница между ценой продукции и себестоимостью. При этом цена продукции формируется рынком, а не организацией. Повышение прибыли достигается посредством устранения/минимизации потерь, а также посредством создания дополнительной ценности для потребителя.

Устранение всех видов потерь следует рассматривать как необходимое условие конкурентоспособности организации. Выявление потерь и их устранение возможны в том случае, если в эту деятельность вовлечен весь персонал. Руководству организации следует формулировать такую установку, согласно которой потери являются опасными для ведения бизнеса, поэтому их сокращение воспринимается работниками как насущная необходимость для стабильного существования организации.

Организация должна выявлять потери при осуществлении действий, операций и процессов.

К основным видам потерь относятся:

*1. Перепроизводство*

Перепроизводством принято называть изготовление лишнего количества продукции или преждевременное ее изготовление до возникновения реального спроса. В цехах перепроизводство ведет к изготовлению лишней продукции, а в офисах — к созданию ненужных документов или избыточной информации.

Изготовление лишнего количества продукции или ее преждевременное изготовление не способствуют повышению эффективности, поскольку связаны с потреблением дополнительных материальных и трудовых ресурсов, необходимостью хранения излишков продукции. Это заставляет сотрудников трудиться быстрее, чем необходимо, что сопровождается иными потерями.

Для устранения потерь, обусловленных перепроизводством, требуется:

- разрабатывать технологические процессы таким образом, чтобы предыдущие операции надежно обеспечивали последующие;
- устанавливать производственные нормы и стандарты для каждого рабочего места процесса;
- предусматривать сигналы, предотвращающие преждевременный запуск производства.

### *2. Ожидание*

Любое ожидание — людей, документов, оборудования или информации — это всегда потеря. Ожидание означает работу вхолостую, и это приводит к остановкам всего процесса. В ходе ожидания не создается добавленная ценность, и потребитель, вполне естественно, не желает оплачивать простои. Потери этого вида обнаруживаются проще всего. Они особенно раздражают работников. В любом офисе нередки ситуации, когда сотрудники подолгу ожидают подписей начальников, возможности воспользоваться занятым оборудованием, телефонных звонков, поступления материалов от поставщиков и т.д.

Для устранения данного вида потерь требуется:

- проанализировать, какие подписи на документах действительно необходимы, ликвидировать все лишние и стандартизировать новую процедуру;
- обучить сотрудников смежным профессиям, чтобы они могли подменять друг друга;
- равномерно распределить рабочие нагрузки в течение дня, с тем чтобы оптимально использовать имеющиеся трудовые ресурсы;
- обеспечить производство всем необходимым оборудованием и своевременными поставками покупных изделий и материалов.

### *3. Чрезмерная обработка*

Лишними считаются те операции, которые не нужны потребителям, не желающим переплачивать деньги за их выполнение. Часто такими операциями оказываются излишние действия (например, взаимные проверки выполненной работы разными сотрудниками), получение избыточного количества подписей, лишние рассмотрения документов и результатов работ.

Для устранения данного вида потерь требуется:

- проанализировать все работы, создающие добавленную ценность, оптимизировать или устранить все лишние операции;

- определить, какие согласующие подписи на документах действительно необходимы, а все лишние ликвидировать.

#### *4. Избыточные запасы*

Любые избыточные запасы, имеющиеся на предприятии, — это потери. Хранение таких запасов требует дополнительных площадей, они могут отрицательно влиять на безопасность, загромождая проходы и производственные площади. Эти запасы могут оказаться вообще ненужными и устареть при изменении спроса на продукцию.

Бережливое производство требует радикального изменения взглядов на запасы. Наличие избыточного объема запасов означает потребность в дополнительных усилиях по управлению ими, оно способно тормозить протекание других производственных процессов, поскольку приходится в поисках необходимого переворачивать груды бумаг и материалов.

Для устранения данного вида потерь требуется:

- производить на каждом участке или рабочем месте только то количество продукции, которое требуется потребителям, находящимся ниже по ходу производственного потока;
- стандартизовать планировку производственных участков и их загрузку;
- обеспечить поступление всего необходимого на последующие участки производственного процесса точно в назначенное время и не допускать задержек с дальнейшим продвижением материалов по производственному процессу.

#### *5. Лишние движения*

Любое движение, не требующееся для успешного выполнения рассматриваемой операции, является потерей. Такие движения считаются одной из форм потерь, так как каждое совершаемое движение должно увеличивать добавленную ценность изделия или услуги. Часто неэффективная организация трудового процесса и неправильная планировка рабочих мест служат причинами лишних движений исполнителей — ходьбы, дотягивания, наклонов и т.д.

Для устранения данного вида потерь требуется:

- стандартизовать папки для документов, выдвижные ящики и шкафы по всему офису, как можно шире применять цветное кодирование,
- располагать файлы (с документами на столах или электронные в компьютерах) таким образом, чтобы облегчить обращение к ним,
- располагать офисное оборудование общего пользования в центральной части офиса, приобрести дополнительное оборудование, чтобы сократить количество передвижений сотрудников по офису.

#### *6. Потери от дефектов, или переделки*

Затраты на переделки, или повторное выполнение уже сделанной работы, в которой обнаружены дефекты, безусловно, относятся к категории потерь, поскольку любая работа сверх необходимой является лишней, увеличивающей потери предприятия. Потери от дефектов включают в себя также снижение производительности, обусловленное прерыванием нормального течения рабочего

процесса для исправления дефектов или переделок продукции. Этот вид непроизводительных затрат намного проще выявить, чем потери других видов.

Для устранения потерь от дефектов требуется:

- ввести стандартизованные методы работы и формы офисных документов;
- разработать и внедрить вспомогательные средства, облегчающие работу.

### *7. Транспортировка*

Перевозки на расстояния, большие, чем это необходимо, или создание временных мест размещения, хранения и складирования, лишние перемещения с места на место материалов, людей, информации или документов — все это ведет к потерям времени и энергии.

Материалы и покупные изделия часто перемещают с места на место внутри предприятия по несколько раз, пока они не достигнут окончательного пункта назначения. Естественно, все эти перемещения ведут к потерям. Кроме того, размещение изделий в местах временного хранения повышает вероятность их повреждения, потери и хищений, мешает нормальному движению внутри предприятия.

Для устранения потерь, обусловленных лишними перевозками, требуется:

- максимально сокращать расстояния любых перевозок;
- ликвидировать все места временного хранения или складирования материалов.

### *8 Неиспользование потенциала сотрудников*

Основополагающий фактор эффективности непрерывного совершенствования — вовлечение в этот процесс всего персонала компании. На практике, в большинстве случаев ограничения действующей системы управления значительно затрудняют подачу предложений по оптимизации бизнес-процессов сотрудниками компании:

- неэффективная система мотивации;
- инспекция мелочей вместо разумного предоставления полномочий;
- эгоистичная конкуренция вместо сотрудничества;
- подавление инициативы руководством.

Для эффективного использования потенциала работников следует развивать корпоративную культуру в организации, основанную на:

- отказе от системы наказания за непреднамеренные ошибки/несоответствия, то есть признание, что большинство проблем в организации связано с системой менеджмента и только небольшое количество - с исполнителями;
- открытости и прозрачности системы управления организации, приверженности высшего руководства принципам БП;
- всесторонней системе обмена информацией о целях и ходе преобразований, то есть доведении поставленных целей до сведения каждого работника;
- выдвижении общей идеи, которая была бы понятна и близка всем работникам и объединяла их;
- доведении до каждого работника значимости своей роли в цепи создания ценности для потребителя, влияния на качество, безопасность и достижение общей цели организации.

Эти потери увеличивают затраты на производство, не добавляя потребительской ценности, действительно необходимой заказчику. Они также увеличивают срок окупаемости инвестиций и ведут к снижению мотивации рабочих.

По результатам анализа потерь и их причин организация должна разработать и реализовать мероприятия по их устранению.

При реализации мероприятий по устранению потерь и их причин организации следует использовать следующие основные методы и инструменты бережливого производства:

- стандартизация работы;
- организация рабочего пространства (5S);
- защита от непреднамеренных ошибок (Рока-Йоке);
- визуализация;
- канбан.

Одним из инструментов, позволяющим анализировать и сокращать потери в производстве, является диаграмма «Спагетти».

Диаграмма «Спагетти» - наглядный инструмент, который позволяет визуализировать перемещения работников, продукции, транспорта, инструментов или сырья по предприятию. Основное ее отличие от блок-схем заключается в возможности графически изобразить реальный процесс.

На основе построенных диаграмм «спагетти» выявляются потери при транспортировке и перемещениях: нерациональные маршруты перемещений, встречные перемещения, дублирование (например, возвращение работника за дополнительным инструментом) и т.п.

На рисунке 1 представлены рекомендации, как при помощи диаграммы «спагетти» оптимизировать маршрут перемещения работников, продукции, транспорта, инструментов или сырья.



Рисунок 1 – Пути оптимизации маршрута перемещения работников, продукции, транспорта, инструментов или сырья

## 4 Порядок выполнения работы

Для оценки эффективности процесса оформления и начисления отпускных работникам офиса необходимо провести наблюдения за процессом с фиксацией затрат времени на выполнение необходимых действий.

Наблюдения проводились одновременно за всеми участниками процесса, так как необходимо зафиксировать все взаимосвязанные операции.

Фиксировалось время ожидания, проводился анализ его причин.

Для определения эффективности процесса оформления и начисления отпускных работникам офиса был применён инструмент БП «Хронометраж».

Виды работ и затраченное время на их выполнение приведены в таблице А.1 приложения А.

Количество людей, одновременно отправляющихся в отпуск, составляет 5 чел.

4.1 Используя результаты проведенного наблюдения за действиями сотрудников в процессе оформления и начисления отпускных, на схеме (приложение Б) построить диаграмму «спагетти».

4.2 Рассчитать общее время, затраченное на оформление и начисление отпускных группе сотрудников (5 чел.)

4.3 Рассчитать время потерь

4.4 Рассчитать результативность процесса оформления и начисления отпускных по формуле

$$P = T_{\text{п}}/T_{\text{общ}},$$

где  $T_{\text{п}}$  – время потерь, мин.;

$T_{\text{общ}}$  – общее время оформления и выплаты отпускных, час.

4.6 Назовите виды потерь при оформлении и начислении отпускных и затраченное время

4.7 Рассчитать структуру времени потерь.

4.8 Предложите мероприятия по уменьшению величины скрытых и явных потерь.

4.9 Заполните таблицу А.1 приложения А.

4.10 Рассчитать результативность процесса оформления и начисления отпускных после проведения мероприятий.

4.11 Рассчитать структуру времени потерь после проведения мероприятий по уменьшению величины скрытых и явных потерь

4.12 Нанести на схему процесса предложенные изменения. Построить ручкой другого цвета на ней диаграмму «спагетти» с учетом проведенных мероприятий по уменьшению величины скрытых и явных потерь.

4.13 Сделать вывод об эффективности проведенных мероприятий.

## 5 Форма отчета

## Диагностика и сокращение потерь в офисе

Цель работы:

Порядок выполнения работы:

Выполнение работы

Ответы на контрольные вопросы

### **6 Контрольные вопросы к защите практической работы**

6.1 Дайте определение понятию «потери»

6.2 Назовите основные виды потерь в бережливом производстве

6.3 Назовите цель построения диаграммы «спагетти»

6.4 Каким образом осуществляется устранение потерь на предприятиях - местах прохождения производственной практики по ПМ?

### **7 Список литературы**

7.1 Н.С. Зинчик, О.В. Кадырова, Ю.И. Растова, А.Г. Бездудная. Бережливое производство: учебник/ под общей редакцией А.Г. Бездудной. – М. КНОРУС, 2022. – 204с. (Среднее профессиональное образование).

7.2 Национальный стандарт Российской Федерации.ГОСТР 56020— 2020. Бережливое производство. Основные положения и словарь - М.: Стандартинформ, 2020

7.2 Национальный стандарт Российской Федерации. ГОСТ Р 56407-2015 Бережливое производство. Основные методы и инструменты -М.: Стандартинформ, 2020

7.3 Национальный стандарт Российской Федерации. ГОСТ Р 56906-2016 Бережливое производство. Организация рабочего пространства (5S) - М.: Стандартинформ, 2020

7.4 Национальный стандарт Российской Федерации. ГОСТ Р 56908-2016 Бережливое производство. Стандартизация работы - М.: Стандартинформ, 2020

7.5 Конспект лекций

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

### Перечень действий сотрудников офиса при оформлении и начислении отпускных и время на их выполнение

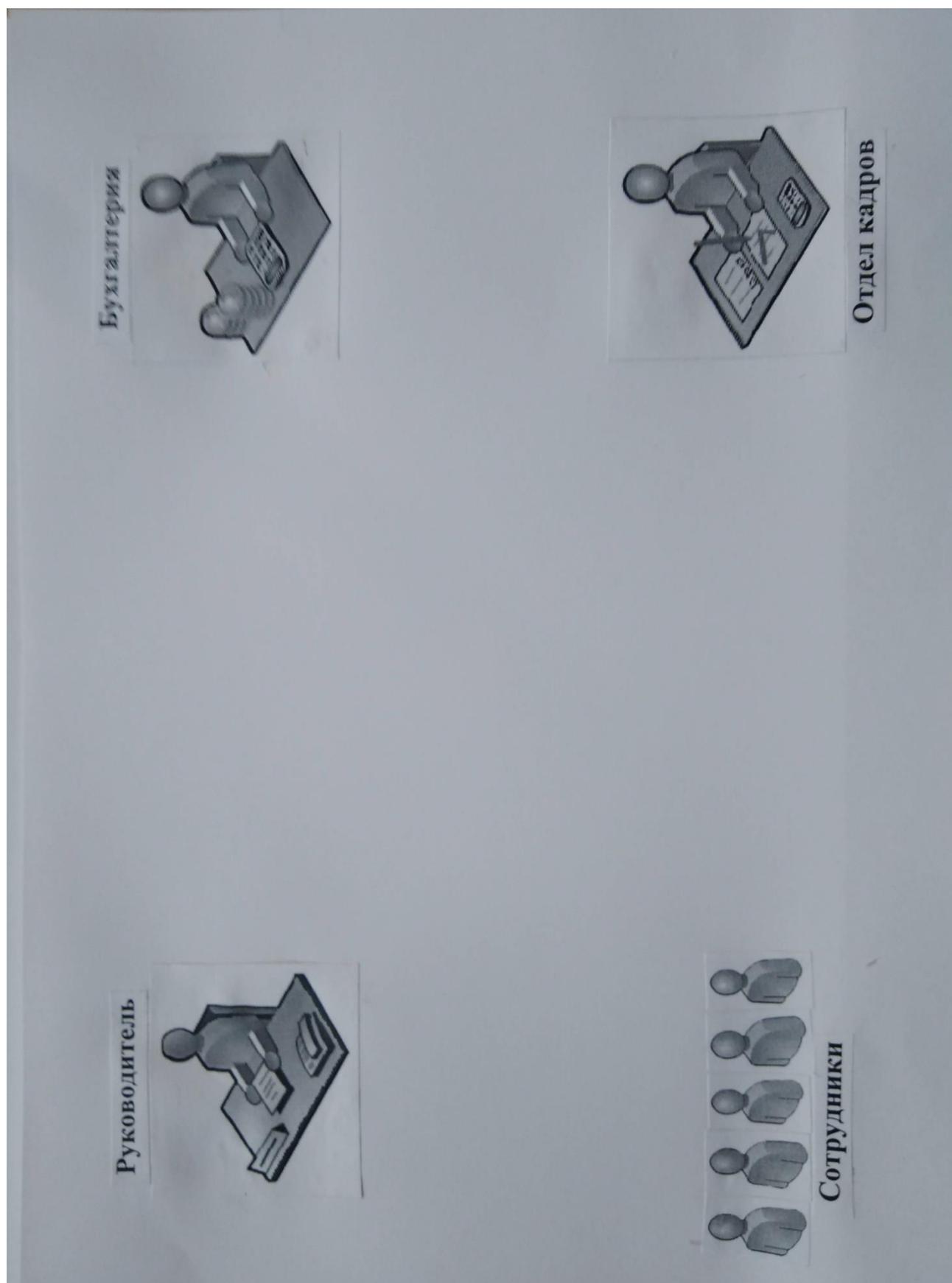
Таблица А.1 – Перечень действий сотрудников офиса при оформлении и начислении отпускных и время на их выполнение

Действия	Время, затраченное на выполнение действия, час. (существующее положение)	Время, затраченное на выполнение действия, час. (после проведения мероприятий)
1 Сотрудники (5 чел.) направляют запрос в отдел кадров о предоставлении данных о количестве дней отпуска.	0,1	
2 Отдел кадров предоставляет данные сотрудникам (5 чел.) о количестве дней отпуска (среднее время ожидания).	$t_2=0,83 (0,5)$	
3 Сотрудники запрашивает согласие руководителя о предоставлении им отпуска.	$t_3=0,17$	
4 Руководитель дает сотрудникам письменное согласие о предоставлении им ежегодного отпуска (среднее время ожидания).	$t_4=0,17(2,0)$	
5 Сотрудники предоставляют отделу кадров письменное согласие руководителя	$t_5=0,17$	
6 Отдел кадров предоставляет информацию в бухгалтерию (среднее время ожидания)	$t_6=0,17 (0,5)$	
7 Бухгалтерия отправляет запрос на согласование выплаты отпускных руководителю (среднее время ожидания)	$t_8=0,17 (0,5)$	
8 Руководитель согласовывает выплату отпускных с бухгалтерией (среднее время ожидания)	$t_9=0,17 (2,0)$	
9 Бухгалтерия подтверждает информацию отделу кадров (среднее время ожидания)	$t_7=0,17 (1,5)$	
10 Отдел кадров отправляет подтверждение информации сотрудникам (5 чел.) о выплате отпускных (среднее время ожидания)	$t_7=0,17 (0,5)$	
11 Бухгалтерия производит расчет и начисление отпускных сотрудникам (5 чел.) (среднее время ожидания)	$t_7=1,5 (0,5)$	
Общее время, затраченное на оформление и начисление отпускных группе сотрудников (5 чел.)		

Чистое время расчета и начисления отпускных сотрудникам		
Время потерь		

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

### Схема процесса оформления и начисления отпускных сотрудникам



## Практическая работа №3

### Визуализация процессов в бережливом производстве

**1 Цель работы:** Изучение способов и инструментов метода визуализации

**2 Время выполнения работы 2 часа**

**3 Краткие теоретические сведения**

**Визуализация** - расположение всех инструментов, деталей, производственных стадий и информации о результативности работы производственной системы таким образом, чтобы они были четко видимы и, чтобы каждый участник производственного процесса моментально мог оценить состояние системы. (ГОСТ Р 56907-2016 Бережливое производство. Визуализация.)

Описание метода приведено в таблице 1

Таблица 1 - Характеристика метода бережливого производства Визуализация

Характеристика	Описание
Похожие названия	Визуальный менеджмент
Используемые инструменты	Отчет формата А3 [15], [16], андон [3], [16], маркировка, оконтуривание
Применяемые совместно методы	Организация рабочего пространства (5S)
<b>Применение</b>	
Назначение метода	Отображение информации в режиме реального времени для ее передачи работникам и принятия правильных управленческих решений
Задачи метода	<ul style="list-style-type: none"><li>– наглядное восприятия и возможность анализа текущего состояния производственных процессов;</li><li>– обеспечение требуемого уровня безопасности;</li><li>– принятие обоснованных и оперативных решений;</li><li>– быстрое реагирование на проблемы;</li><li>– быстрый поиск и обнаружение отклонений при выполнении операций или процессов производства продукции.</li></ul>
Краткое описание	Расположение всех инструментов, деталей, производственных стадий и информации о результативности работы производственной системы таким образом, чтобы они были четко видимы, и чтобы каждый участник производственного процесса моментально мог оценить состояние системы
Пользователи метода	Все работники организации
Этапы применения	а) Определить объекты визуализации: <ul style="list-style-type: none"><li>- оборудование;</li><li>- материалы и комплектующие (незавершенное производство, несоответствующая продукция (брак), готовая продукция, сырье);</li><li>- запасы;</li><li>- инструменты и оснастка;</li><li>- документация;</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- характеристики процессов, в том числе потока создания ценности</li> <li>- персонал;</li> <li>- рабочее место;</li> <li>- рабочее пространство;</li> <li>- процессы организации;</li> <li>- инфраструктура;</li> <li>- информационные потоки;</li> </ul> <p>б) определить способы визуализации:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- маркировка;</li> <li>- разметка;</li> <li>- стенды, плакаты, информационные доски, электронные табло и др.;</li> <li>- графическое представление данных;</li> <li>- и т.п.</li> </ul> <p>в) определить процедуру сбора, обработки, размещения информации и ее актуализации, в том числе периодичность, ответственность, формат и др.</p>
Уровень потока создания ценности, на котором применяется метод	<ul style="list-style-type: none"> <li>- межорганизационный уровень;</li> <li>- уровень организации;</li> <li>- уровень процессов;</li> <li>- уровень операций.</li> </ul>
Направления использования визуализации	<ul style="list-style-type: none"> <li>- визуализация мест хранения, маркировки, указателей;</li> <li>- визуализация стандартов работ, правил, подсказок;</li> <li>- визуализация техники безопасности;</li> <li>- визуализация технических проблем, остановки оборудования, необходимости помощи;</li> <li>- визуализация заданий, планов работ, графиков;</li> <li>- визуализация целевых показателей, текущего состояния;</li> <li>- визуализация хода отдельных проектов, мероприятий</li> </ul>
<b>Возможности и риски</b>	
Возможности	<p>Наглядное восприятие и возможность анализа текущего состояния производственных процессов;</p> <p>Снижение травматизма на производстве;</p> <p>Быстрое реагирование на проблемы;</p> <p>Возможность значительно упростить работу, сэкономить время, энергию и деньги;</p> <p>Предоставление информации о плановых показателях, которых нужно достичь, наличии необходимых в работе материалов и месте выполнения тех или иных работ;</p> <p>Увеличение производительности;</p> <p>Помощь руководителю в определении состояния процесса, в выявлении узких мест в производственных процессах и операциях, возможности оперативно принимать корректирующие меры;</p> <p>Поднятие коллективного духа и моральное стимулирование работников.</p>
Риски	Избыточность, недостаточность, недостоверность информации для принятия решений

Организация должна определить и применять способы и инструменты метода визуализации для всех объектов там, где это целесообразно. В качестве способов и инструментов метода визуализации применяют:

- маркировку;
- оконтуривание;
- разметку;
- цветовое кодирование;
- информационный стенд;
- метод дорожных знаков.

#### 1 Маркировка:

Способ визуального обозначения, позволяющий идентифицировать назначение, местоположение, применение и принадлежность объектов (документов, предметов, зданий, территорий ит. д.). Маркировка может быть цветовой, буквенной, символьной и т. д.

Цветовая маркировка — это инструмент, с помощью которого объекты выделяются (обозначаются) цветом для идентификации их по назначению, местоположению, применению и принадлежности.

Маркировка цветом может применяться для управления уровнем запасов. При этом место хранения запасов делится и окрашивается в различные цвета по принципу уровня пополнения запаса, например:

- требуется срочно восполнить запас (красный);
- требуется восполнить запас (желтый);
- достаточный запас (зеленый).

#### 2 Оконтуривание:

Способ обозначения места размещения объекта, выделяя его контур (силуэт) контрастным цветом.

#### 3 Разметка:

Способ визуализации объектов с помощью сигнальной цветовой кодировки для повышения эффективности и безопасности их использования.

Разметкой обозначаются: границы рабочих пространств, местонахождение предметов и оборудования, транспортные проезды, проходы, траектории и направления перемещения персонала, предметов, транспортных средств и т. д.

Организация должна определять сигнальную цветовую кодировку с учетом ГОСТ Р 12.4.026.

#### 4 Цветовое кодирование:

Способ преобразования информации в определенный цвет или комбинацию цветов (цветовой код) для придания отличительного признака объекту, процессу, показателям и т. д. Цветовое кодирование используется в различных инструментах и способах метода визуализации от разметки до гистограмм и графиков.

Одним из видов цветового кодирования является система «Андон» - цветовое оповещение о возникающих проблемах.

#### 5 Информационный стенд:

Доска, экран, плакат, электронное табло и т. д.

#### 6 Метод дорожных знаков.

Указание стрелками, знаками, пиктограммами, фотографиями направлений движения в помещениях, мест расположения предметов, механизмов, пособий и т.п.

Метод использует принцип указания на предметы, находящиеся перед вами (ЧТО, ГДЕ и в каком КОЛИЧЕСТВЕ). Есть три основных вида таких знаков:

- указатели на предметах, обозначающие, где должны находиться предметы
- указатели на местах, сообщающие, какие именно предметы должны находиться тут
- указатели количества, сообщающие, сколько предметов должно находиться в этом месте.

#### 4 Порядок выполнения работы

4.1 Назовите объекты применения метода визуализации, изображенные на рисунках (приложение А)

Назовите способы визуализации.

Назовите уровень потока создания ценности, на котором применяются изображенные способы визуализации.

Результаты занесите в таблицу 2

Таблица 2

№ рисунка	Объект применения визуализации	Способ визуализации	Уровень потока создания ценности	Характеристика способа метода визуализации в соответствии с ГОСТ Р 56907— 2016. Бережливое производство Визуализация.
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				

#### 5 Форма отчета

##### Практическая работа №3

##### Визуализация процессов в бережливом производстве

Цель работы:

Порядок выполнения работы:

Выполнение работы:

## Ответы на контрольные вопросы

### 6 Контрольные вопросы к защите практической работы

6.1 Дайте определение понятию «Визуализация»

6.2 Назовите основные преимущества применения визуализации на производстве

6.3 Опишите применение ГОСТ Р 56907-2016 Бережливое производство. Визуализация. на предприятиях - местах прохождения производственной практики по ПМ

6.4 За счет применения каких методов БП, на предприятиях реализуются принципы БП?

Ответ оформить в форме таблицы 2

Таблица 2 – Реализация принципов БП на предприятии

Принципы БП	Методы БП							
	Стандартизация работы	Организация рабочего пространства	Картирование потока создания ценности	Визуализация	Быстрая переналадка	Защита от непреднамеренных ошибок	Канбан	Всобщее обслуживание оборудования
Стратегическая направленность								
Ориентация на создание ценности для потребителя								
Организация потока создания ценности для потребителя								
Постоянное улучшение								
Вытягивание								
Сокращение потерь								
Визуализация и прозрачность								
Приоритетное обеспечение безопасности								
Построение корпоративной культуры на основе уважения к человеку								
Встроенное качество								
Принятие решений, основанных на								

фактах								
Установление долговременных отношений с поставщиками								
Соблюдение стандартов								

## 7 Список литературы

7.1 Н.С. Зинчик, О.В. Кадырова, Ю.И. Растова, А.Г. Бездудная. Бережливое производство: учебник/ под общей редакцией А.Г. Бездудной. – М. КНОРУС, 2022. – 204с. (Среднее профессиональное образование).

7.2 Национальный стандарт Российской Федерации. ГОСТ Р 56020— 2020. Бережливое производство. Основные положения и словарь - М.: Стандартинформ, 2020

7.2 Национальный стандарт Российской Федерации. ГОСТ Р 56407-2015 Бережливое производство. Основные методы и инструменты -М.: Стандартинформ, 2020

7.3 Национальный стандарт Российской Федерации. ГОСТ Р 56907-2016 Бережливое производство. Визуализация.- М.: Стандартинформ, 2020

7.4 Национальный стандарт Российской Федерации. ГОСТ Р 56908-2016 Бережливое производство. Стандартизация работы - М.: Стандартинформ, 2020

7.5 Конспект лекций

## ПРИЛОЖЕНИЕ А



Рисунок А.1



Рисунок А.2



Рисунок А.3



Рисунок А.4



Рисунок А.5

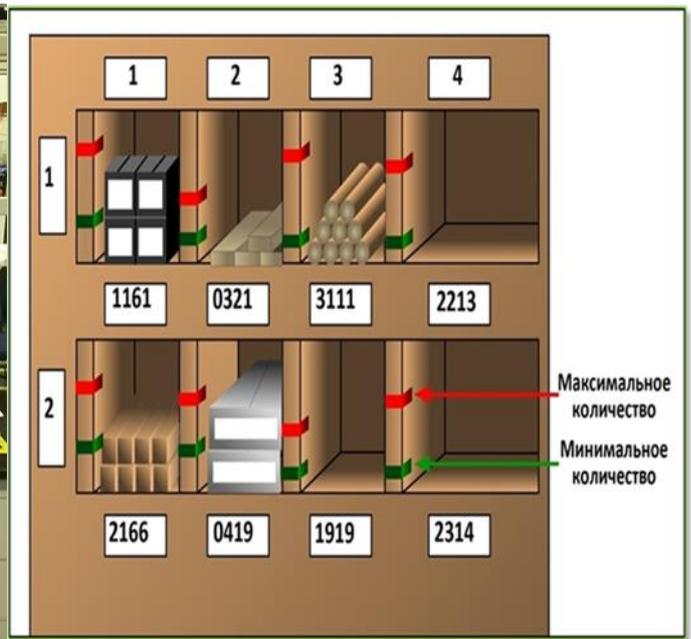


Рисунок А.6

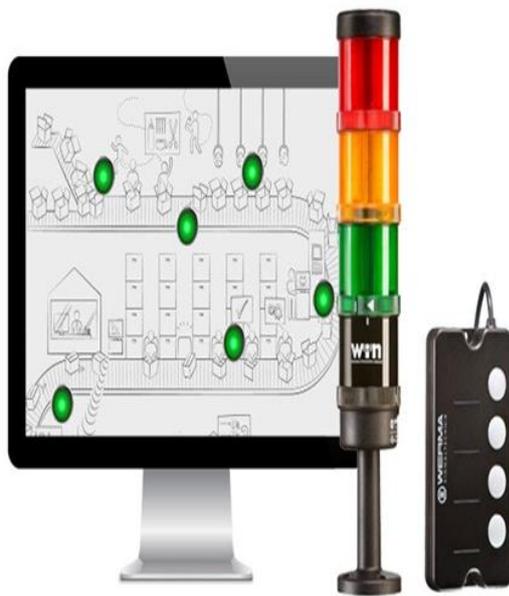


Рисунок А.7

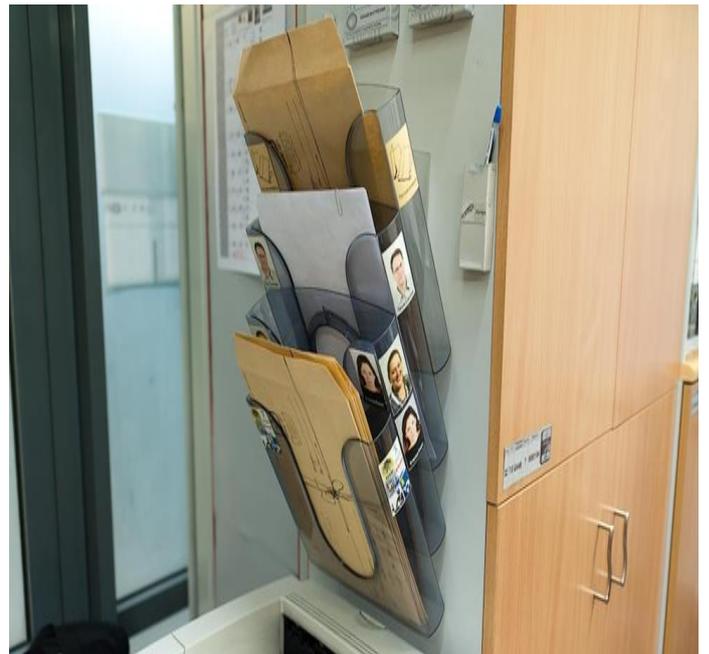


Рисунок А.8



Рисунок А.9



Рисунок А.10

## Практическая работа №4

### Организация рабочего пространства (5S)

**1 Цель работы:** Получение навыков использования принципов организации рабочего пространства (5S) в офисе

**2 Время выполнения работы 2 часа**

**3 Краткие теоретические сведения**

**Организация рабочего пространства (5S)** - пять взаимосвязанных принципов организации рабочего пространства, направленных на мотивацию и вовлечение персонала в процесс улучшения продукции, процессов, системы менеджмента организации, снижение потерь, повышение безопасности удобства в работе (ГОСТ Р 56906-2016 Бережливое производство. Организация рабочего пространства (5S))

Основной целью метода 5S является создание условий для эффективного выполнения операций и с учетом рекомендуемых принципов БП в соответствии с ГОСТ Р 56020-2020.

Задачами метода 5S являются: 1) улучшение условий труда (повышение уровня техники безопасности, чистота и эргономика рабочего пространства и т. п.);

2) повышение уровня вовлеченности персонала в процесс улучшения рабочего пространства;

3) повышение качества производимой продукции;

4) повышение производительности труда;

5) поиск и сокращение всех видов потерь, связанных с организацией рабочего места и рабочего пространства в целом.

В качестве примеров потерь на рабочем месте могут выступать потери времени на поиск необходимых предметов (инструмента и оснастки, сырья и материалов, комплектующих, документации и информации в бумажном и электронном виде и т. п.), ошибки при выполнении операций, лишние движения оператора и т. д.

Объектами применения метода 5S на всех уровнях организации являются рабочее пространство и рабочее место. Организация должна регламентирующим или организационно-распорядительным документом определить объекты применения метода 5S. В первую очередь организация должна применять метод 5S к процессам, которые ограничивают поток создания ценности (являются «узким местом»)

Метод 5S состоит из пяти шагов по организации и поддержанию порядка на рабочих местах, начиная от поиска источников беспорядка до внедрения системы постоянного совершенствования рабочего пространства. Содержание шагов метода 5S приведено на рисунке 1

№	Название шага	Что делается на этом шаге
1	Сэйри — «сортировка»	Разделение вещей на нужные и ненужные и избавление от ненужных.
2	Сэйтон — «создание рабочего места»	Организация хранения нужных вещей так, чтобы их можно было найти и применять быстро и просто.
3	Сэйсо — «содержание в чистоте»	Соблюдение чистоты и порядка на рабочем месте.
4	Сэйкэцу — «стандартизация» (поддержание порядка)	Создание правил и ответственности, стандартов.
5	Сицукэ — «совершенствование» (формирование привычки)	Регулярные проверки и поддерживающие мероприятия. Воспитание привычки точного выполнения установленных правил, процедур и технологических операций и их <b>улучшения</b> .

Рисунок 1 - Содержание шагов метода 5S

### Шаг 1 — Сортировка

Сортировка — это первый шаг метода 5S, в котором осуществляется разделение предметов на необходимые (нужные) и ненужные и удаление ненужных предметов.

Рабочие и руководители часто не имеют привычки избавляться от предметов, которые больше не нужны для работы, сохраняя их поблизости «на всякий пожарный случай»

Обычно это приводит к недопустимому беспорядку или к созданию препятствий для перемещения в рабочей зоне. Удаление ненужных предметов и наведение порядка на рабочем месте улучшает культуру и безопасность труда.

В качестве предметов могут выступать оборудование, инструмент, комплектующие, документация и информация в бумажном и электронном виде и т. п.).

Сортировка должна проводиться по этапам:

1 Определение необходимых (нужных) предметов.

К нужным предметам относятся предметы, без которых невозможно осуществление трудовой деятельности на рабочем месте/пространстве.

Организация должна определить перечень нужных предметов, с указанием их наименования и количества, на каждом рабочем месте, рабочем пространстве.

2 Разделение предметов на нужные и ненужные.

При сортировке происходит разделение предметов на нужные и ненужные по временным критериям использования, которые организация определяет самостоятельно (например: ежечасно, ежедневно, еженедельно, ежемесячно, ежеквартально и ежегодно — не используется)

Чтобы более наглядно продемонстрировать, сколько лишнего скопилось на рабочем месте, можно на каждый предмет-кандидат на удаление из рабочей зоны повесить красный ярлык (флажок).

### 3 Удаление ненужных предметов.

Организация должна определить способы, место и сроки удаления ненужных предметов.

### 4 Обеспечение персонала нужными предметами.

Все сотрудники вовлекаются в сортировку и выявление предметов, которые: • должны быть немедленно вынесены, выброшены, утилизированы; • должны быть перемещены в более подходящее место для хранения; • должны быть оставлены и для них должны быть созданы и обозначены свои места. Необходимо чётко обозначить «зону красных ярлыков» предметов с красными флажками и тщательно её контролировать.

### Шаг 2 — Самоорганизация (соблюдение порядка)

Самоорганизация — это второй шаг метода 5S. в котором осуществляется размещение нужных предметов на рабочем месте (рабочем пространстве) таким образом, чтобы максимально снизить потери при их использовании и поиске персоналом организации.

Самоорганизация включает следующие этапы:

#### 1 Определение места для каждого предмета

В результате второго шага метода 5S необходимо определить постоянное местонахождение для каждого предмета на рабочем месте (рабочем пространстве). Места размещения сырья, продукции незавершенного производства, готовой продукции, несоответствующей продукции должны быть отделены друг от друга.

Личные вещи персонала должны храниться в специально отведенных местах (место, отведенное для хранения личных вещей, должно располагаться таким образом, чтобы не мешать выполнению деятельности по производству продукции или услуг)

#### 2 Расположение предметов

Располагать предметы необходимо в соответствии с частотой их использования: часто востребованные предметы должны располагаться в непосредственной близости к месту их использования, а редко используемые предметы в отдалении от него. Размещение предметов, необходимых для выполнения производственных процессов, должно проводиться с условием обеспечения требований безопасности, удобства доступа к ним, а также с учетом типа и функционального назначения (места хранения средств защиты, документации, инструмента и т.д.).

Предметы для выполнения производственного процесса или работы должны быть размещены таким образом, чтобы минимизировать количество перемещений персонала во время работы. Персонал организации должен возвращать предметы на определенные для них места после использования.

3 Отображение мест хранения предметов При хранении предметов на рабочем месте/пространстве должны использоваться различные инструменты метода визуализации в соответствии с ГОСТ Р 56907: - оконтуривание; - маркировку; -

разметку; - цветное кодирование; - и другие. (Маркировка проходов и мест потенциальной опасности производится согласно ГОСТ Р 12.4.026).

### Шаг 3 — Систематическая уборка (содержание в чистоте)

Систематическая уборка — это третий шаг метода 5S, в котором осуществляется постоянное поддержание рабочих мест / пространства, предметов в чистоте и постоянной готовности к использованию.

Во время проведения систематической уборки должны выявляться источники загрязнений рабочих мест/пространства, предметов. Организация должна принимать меры по устранению источников загрязнения.

### Шаг 4 — Стандартизация

Стандартизация — это четвертый шаг метода 5S, в котором устанавливаются стандарты по выполнению первых трех шагов: стандарты рабочего места, содержания рабочих мест и иные регламентирующие документы.

### Шаг 5 — Совершенствование

Совершенствование — это пятый шаг метода 5S, в котором осуществляется процесс непрерывного поддержания и развития результатов, достигнутых с помощью первых четырех шагов.

Персонал должен соблюдать стандарты, разработанные на четвертом шаге и непрерывно совершенствовать их.

В таблице 1 приведена характеристика метода Организация рабочего пространства (5S)

Таблица 1 – Характеристика метода бережливого производства Организация рабочего пространства (5S)

Характеристика	Содержание
Похожие названия	Система «Упорядочение», Практика 5S, Метод 5C, Концепция 6S, Концепция 4S
Используемые инструменты	«Красные ярлыки», оконтуривание, ячеечное размещение предметов [8]
Применяемые совместно методы	Визуализация, стандартизация работы
<b>Применение</b>	
Назначение метода	Создание условий для эффективного выполнения операций, экономии времени, повышения производительности и безопасности труда; создание и поддержание порядка и чистоты на каждом рабочем месте
Краткое описание	Совокупность шагов по организации и поддержанию порядка на рабочих местах, начиная от поиска источников беспорядка до внедрения системы постоянного совершенствования рабочего пространства: 1) сортировка, 2) самоорганизация, 3) систематическая уборка, 4) стандартизация, 5) совершенствование
Пользователи метода	Все работники организации
Этапы применения	а) Удаление ненужных предметов (сортировка): 1) определить перечень необходимых предметов (наименование, количество); 2) отсортировать все необходимое и ненужное; 3) избавиться от всего ненужного (перемещение, удаление) б) Самоорганизация (соблюдение порядка):

	<p>1) определить место для каждого предмета;</p> <p>2) расположить предметы исходя из необходимости и частоты использования;</p> <p>3) визуализировать места хранения предметов;</p> <p>4) провести маркировку проходов, мест потенциальной опасности, нанести обозначения на инструмент, тару, материалы, сырье, комплектующие, продукцию;</p> <p>5) расположить оборудование и инструмент таким образом, чтобы каждый работник мог легко их найти, использовать и возвращать на место после использования;</p> <p>б) отделить друг от друга места для размещения сырья, незавершенного производства, готовой продукции, несоответствующей продукции</p> <p>в) Систематическая уборка (содержание в чистоте):</p> <p>1) определить и локализовать/устранить источники загрязнений;</p> <p>2) определить правила уборки, в том числе объекты, периодичность, приспособления, методы выполнения уборки;</p> <p>3) внести информацию по правилам уборки в контрольный лист уборки;</p> <p>4) проводить уборку рабочего пространства согласно утвержденным правилам;</p> <p>5) осуществлять проверку готовности инструментов, приспособлений и оборудования выполнять свои функции;</p> <p>б) регулярно обновлять контрольный лист уборки</p> <p>г) Стандартизация:</p> <p>1) создать стандарты содержания рабочих мест на основе полученных результатов на предыдущих этапах</p> <p>д) совершенствование (поддержание и улучшение):</p> <p>1) соблюдать стандарты содержания каждого рабочего места и постоянно совершенствовать организацию рабочего пространства;</p> <p>2) создать программу аудитов рабочих мест на соответствие стандартам содержания каждого рабочего места</p>
<b>Возможности и риски</b>	
Возможности	<p>Улучшение условий труда (чистота, эргономика и экономичность каждого рабочего места) и безопасности.</p> <p>Проявление инициативы и творческого потенциала работников при организации рабочего пространства.</p> <p>Сокращение времени на поиск необходимых предметов (инструмента, материалов, комплектующих, документации).</p> <p>Повышение степени вовлеченности работников в процессы улучшения рабочего пространства</p>
Риски	<p>Возвращение к первоначальному состоянию рабочего пространства, если метод не реализуется постоянно</p>

В данной работе необходимо провести мероприятия по организации рабочего места в офисе, реализуя шаги 1 и 2 метода 5S.

#### 4 Порядок выполнения работы

**Задание 1.** На рисунке (приложение А) изображено рабочее место секретаря.




#### 4.2 Шаг 2 — Самоорганизация (соблюдение порядка)

Проведите сортировку нужных предметов. Определите место расположения для каждой нужной вещи.

Результат: Устранение необходимости поиска предмета.

Для этого необходимо: 1. Составить перечень нужных предметов и для каждого определить место или зону размещения (заполнить таблицу 3).

Таблица 3 - Сортировка нужных предметов

№	Наименование нужного предмета	Единица измерения	Кол-во	Частота использования	Принятое решение по месту хранения	Способ визуализации

2. Определить места для документации, канцелярских принадлежностей так, чтобы их можно было легко найти. При необходимости предложите удобные шкафы, стенды т.д.

3. Все места расположения должны содержать максимум визуальной информации и быть легкодоступными. Предложите способы визуализации для предметов.

**Задание 2.** В коридоре офиса расположены 3 кабинета. Принтер находится в дальнем конце коридора (приложение В). Сотрудники всех кабинетов отправляют документы на печать на этот принтер.

Время, затраченное на печать одной копии, составляет 0,5 мин.

Время пути из кабинета 1 до принтера и обратно составляет 4 мин., из кабинета 2 до принтера и обратно – 2 мин., из кабинета 3 – 3 мин.

Из первого кабинета 4 сотрудника ежедневно отправляют на печать документы каждый час по 30 копий каждый.

Из второго кабинета на печать отправляет документы 1 сотрудник каждые 2 часа по 20 копий.

Из третьего кабинета на печать отправляют документы 2 сотрудника каждые 30 минут по 70 копий.

Рассчитать время, затраченное ежедневно сотрудниками каждого кабинета на выполнение копировальных работ.

Предложите мероприятия по более рациональному размещению принтера.

## 5 Форма отчета

### Практическая работа №4

#### Организация рабочего пространства (5S)

Цель работы:

Порядок выполнения работы:

Выполнение работы:

Ответы на контрольные вопросы

## 6 Контрольные вопросы к защите практической работы

6.1 Дайте определение понятию «Организация рабочего пространства(5S)»

6.2 Назовите основные задачи внедрения метода 5S на производстве

6.3 Назовите риски внедрения метода 5S на производстве

6.4 Назовите объекты применения метода 5S на производстве

6.5 Опишите применение ГОСТ Р 56906-2016 Бережливое производство.

Организация рабочего пространства (5S) на предприятиях - местах прохождения производственной практики по ПМ

## 7 Список литературы

7.1 Н.С. Зинчик, О.В. Кадырова, Ю.И. Растова, А.Г. Бездудная. Бережливое производство: учебник/ под общей редакцией А.Г. Бездудной. – М. КНОРУС, 2022. – 204с. (Среднее профессиональное образование).

7.2 Национальный стандарт Российской Федерации.ГОСТР 56020— 2020. Бережливое производство. Основные положения и словарь - М.: Стандартиформ, 2020

7.2 Национальный стандарт Российской Федерации. ГОСТ Р 56407-2015 Бережливое производство. Основные методы и инструменты -М.: Стандартиформ, 2020

7.3 Национальный стандарт Российской Федерации. ГОСТ Р 56906-2016 Бережливое производство. Организация рабочего пространства (5S) - М.: Стандартиформ, 2020

7.4 Конспект лекций

7.5[https://yadi.sk/i/tek5ixR-fL3\\_yg](https://yadi.sk/i/tek5ixR-fL3_yg)

7.6<https://yadi.sk/i/rmIobADZIfyPEw> ,  
<https://yadi.sk/i/Hsv9oPE93jeePQ>

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

### Рабочее место секретаря (текущее состояние)

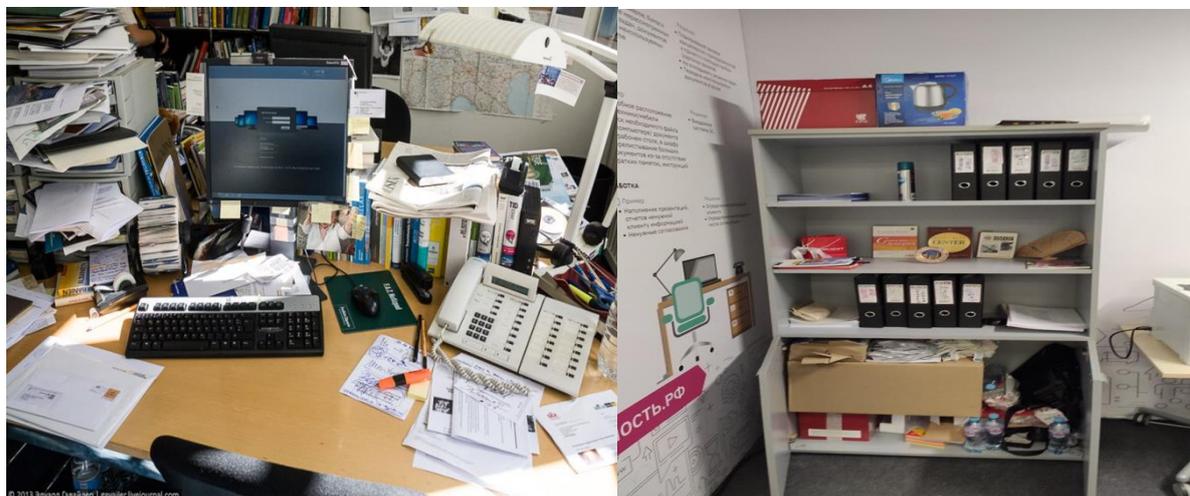


Рисунок А.1 – Рабочее место секретаря (текущее состояние)

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

### Матрица для определения критериев сортировки

Таблица Б.1 - Матрица для определения критериев сортировки

Частота использования предмета		Категория	Решение о хранении/утилизации
Низкая	не использовался в течение последнего года	не нужный	удалить
	использовался только один раз в течение последних 3-12 месяцев		хранить вне рабочей зоны на расстоянии
	не используется в процессе		удалить
Средняя	использовался только один раз в течение последних 2-3 месяцев	нужный не срочно	хранить близко к рабочей зоне, но за пределами ее границ
	используется более 1 раза в месяц		
Высокая	используется 1 раз в неделю	нужный	разместить в рабочей зоне
	используется ежедневно		
	используется ежечасно		

## ПРИЛОЖЕНИЕ В

### Схема расположения кабинетов и принтера

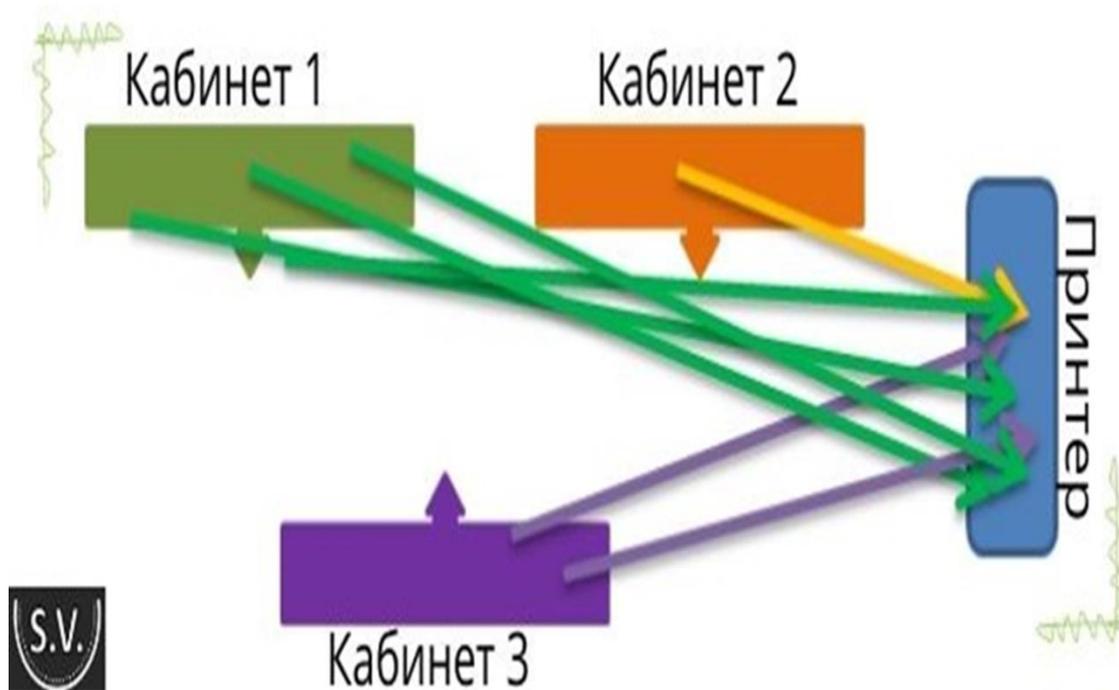


Рисунок В.1 – Схема расположения кабинетов и принтера

## Практическая работа №5

### Стандартизация действий работника в офисе

**1 Цель работы:** Получение навыков разработки стандартных процедур в офисе

**2 Время выполнения работы 2 часа**

### 3 Краткие теоретические сведения

**Стандартизация работы** (work standardization): метод, в котором осуществляется точное описание каждого действия, порядка и правил осуществления деятельности, включая определение времени выполнения действий, последовательности операций и необходимого уровня запасов. (ГОСТ Р 56908-2016, Стандартизация работы)

Цель метода: Обеспечение непрерывного потока создания ценности и стабильного качественного результата.

Объекты применения данного метода должны рассматриваться на каждом уровне потока создания ценности:

- межорганизационный уровень;
- уровень организации;
- уровень процессов;
- уровень операций.

Задачами стандартизации работы являются:

- 1) обеспечение воспроизводимости результатов осуществления деятельности;
- 2) обеспечение требуемого уровня безопасности и качества;
- 3) сокращение потерь;
- 4) стабилизация процессов;
- 5) создание условий для быстрого поиска и обнаружения отклонений при выполнении операций или процессов производства продукции;
- 6) обеспечение оперативности и наглядности в обучении персонала организации, а также при передаче знаний;
- 7) создание условий для постоянного совершенствования операций и процессов.

В качестве объектов метода стандартизации работы должны рассматриваться:

- процессы;
- операции;
- действия.

Различают 2 вида стандартов: организационные и операционные.

1. Организационные стандарты – административные правила, руководящие указания, должностные инструкции и т.п.

2. Операционные стандарты – предназначены для описания конкретного выполнения той или иной работы

Стандарты должны быть:

- точными и научными, то есть основываться на фактах и данных анализа, а не на догадках и предположениях;
- разработаны, приняты, утверждены и соблюдаться всеми сотрудниками и владельцем, иначе в них нет никакого смысла.
- зафиксированы в письменной форме и быть доступными:
- удобочитаемыми
- визуально понятными
- обеспечивать безопасность, стабильность и качество

Внедрение, стандартных операционных процедур, позволяет выполнять работу наилучшим образом и повысить качество. Определяют очередность выполнения производственных операций, позволяют сбалансировать работу на разных участках, обеспечить оптимальное время цикла и время такта. При разработке идет привлечение работников что гарантирует ее достоверность и не вызовет отторжения. В таблице 1 приведена характеристика метода стандартизация работы.

Таблица 1 – Характеристика метода бережливого производства стандартизация работы

Характеристика метода	Содержание
Похожие названия	Стандартизация, стандартизированная работа, стандартная операционная процедура (СОП)
Используемые инструменты	Хронометраж, нормирование
Применяемые совместно методы	Визуализация, организация рабочего пространства (5S), картирование потока создания ценности (VSM), канбан, быстрая переналадка (SMED), защита от непреднамеренных ошибок (Рока-Йоке)
<b>Применение</b>	
Назначение метода	Достижение наилучшего, воспроизводимого способа выполнения работы
Краткое описание	Стандартизация – точное описание действия, порядка и правил осуществления производственной деятельности
Пользователи метода	Все работники организации
Этапы применения	а) рассчитать время такта, исходя из требуемых заказчиком объемов производства; б) проанализировать текущую работу; в) определить потери, их причины и устранить причины потерь; г) разработать стандарт работы: - определить потребителя результата выполнения операций; - определить каждый рабочий шаг, последовательность выполнения операций; - определить безопасные методы выполнения операций; - определить перечень необходимого оборудования и инструмента; - определить требования к работникам; - определить время цикла для каждой производственной операции и процесса в целом;

	д) определить минимальный уровень запасов исходя из потребностей следующих операций в процессе; е) провести обучение работников стандартам работы; ж) разместить стандарты работы в удобных для их использования местах; и) проанализировать текущие стандарты работы с целью их актуализации; к) распространить лучший опыт по организации
<b>Возможности и риски</b>	
Возможности	Воспроизводимый результат осуществления деятельности. Быстрый поиск и обнаружение отклонений от выполнения стандартов. Оперативность и наглядность в обучении работников
Риски	Разработка избыточного количества документов на рабочих местах. Сложность внесения изменений в стандарты при необходимости их улучшения

В соответствии с ГОСТ Р 56906-2016 Бережливое производство. Организация рабочего пространства (5S) третий шаг метода 5S — Систематическая уборка (содержание в чистоте)

Для обеспечения выполнения третьего шага метода 5S организация должна определить правила (регламент) обеспечения и поддержания чистоты рабочих мест/пространства, предметов включающие:

- 1) объекты (рабочие места/пространство, предметы);
- 2) периодичность уборки;
- 3) методы выполнения уборки;
- 4) инструменты для уборки;
- 5) методы контроля уборки

Стандартизация — это четвертый шаг метода 5S, в котором устанавливаются стандарты по выполнению первых трех шагов: стандарты рабочего места, содержания рабочих мест и иные регламентирующие документы.

#### 1 Стандарт рабочего места

Организация должна разработать стандарт рабочего места, включающий в себя:

- 1) перечень и количество необходимых предметов;
- 2) схемы расположения необходимых предметов;
- 3) фотографию образцового состояния рабочего места/пространства;
- 4) лиц, ответственных за состояние рабочего места;
- 5) и другое.

#### 2 Стандарты содержания рабочих мест.

К стандартам содержания рабочих мест относятся документы, регламентирующие:

- 1) сортировку предметов;
- 2) расположение предметов на рабочем месте,
- 3) уборку на рабочем месте;
- 4) контроль выполнения стандартов содержания рабочих мест;
- 5) и другое.

Организация должна разработать требования к оформлению, содержанию, структуре вышеперечисленных документов, на основе полученных результатов на предыдущих этапах применения метода 5S.

Стандарты должны разрабатываться:

1) с применением метода визуализации для отображения оптимального состояния и отклонений;

2) с учетом передовой практики использования метода 5S.

Одним из видов организационных стандартов являются должностные инструкции.

Должностная инструкция — внутренний документ с подробным описанием, чем сотрудник занимается в компании или у ИП.

В документе перечислены:

- требования к квалификации сотрудника;
- опыт работы, обязанности;
- права и ответственность;
- кому он подчиняется;
- как взаимодействует с начальством и другими сотрудниками.

Работодатели не обязаны составлять должностные инструкции для сотрудников. Поэтому оформляют их по своему усмотрению, без строгого шаблона.

В законе нет единых требований к форме и содержанию, но обычно должностные инструкции бывают двух видов: индивидуальные и типовые.

**Индивидуальные** — составляют, если у сотрудников должности называются одинаково, но есть различия в обязанностях.

В магазине два продавца-консультанта. Один обслуживает посетителей и следит за товарным видом продукции, другой — обслуживает посетителей и пробивает товары на кассе.

**Типовые** — если на одинаковой должности работники занимаются одним и тем же.

Вот основные различия типовой и индивидуальной должностной инструкции:

Типовая	Индивидуальная
Под конкретную должность	Под конкретного человека
ФИО работника не указывают	Указывают ФИО сотрудника
Новые сотрудники знакомятся с инструкцией под подпись	Надо заново утверждать при смене работника
Нужна, когда есть много одинаковых должностей, в которых обязанности не отличаются	Нужна, если есть одинаковые должности, но надо разграничить обязанности

Чтобы должностная инструкция стала обязательной для работников, надо выполнить два условия:

1. Утвердить документ — правильно оформить, поставить подпись работодателя.

2. Сотрудник должен с ней ознакомиться и подписать.

Без должностной инструкции сотрудник не всегда знает и понимает свои задачи: за что его могут наказать или, наоборот, поощрить. Работодатель не может эффективно управлять персоналом, быстро решать конфликты и трудовые споры в суде.

Вот основные преимущества должностной инструкции для работодателя и работника.

Для работодателя:

1. Равномерное распределение задач. В инструкции описаны задачи каждого сотрудника.

2. Возможно наказать сотрудника за нарушение сроков и качества работы. Например, применить дисциплинарное взыскание, если сотрудник не отправил важный документ и компания потеряла клиента.

3. Понятная иерархия. Каждый сотрудник знает, кому подчиняется. Нет такого, что все сразу бегут со своими проблемами к генеральному директору, — сотрудники решают вопросы через своего руководителя;

Если сотрудники не понимают свои обязанности, они могут ссориться, кто возьмет наиболее сложные задачи. С должностной инструкцией так не получится. Они не могут сказать: «Я не успеваю, пусть лучше Иван Петрович возьмется — он более опытный».

4. Работодателю легче решить вопросы в суде. Допустим, сотрудник плохо работал, его уволили, и он подал в суд. Без должностной инструкции его, скорее всего, восстановят на работе, а компания или ИП должны будут выплатить компенсацию за время, пока он не работал.

Другое дело — с должностной инструкцией: работодатель предъявит ее в суде и докажет нарушение. Тогда суд будет на его стороне.

5. Возможность провести аттестацию сотрудников. Если предусмотреть в должностной инструкции аттестацию, компания может тестировать сотрудников, проверять их знания и квалификацию.

Для сотрудников:

1. Фиксированный список обязанностей. Работник знает, что неожиданно не добавят требований, не будут спрашивать свыше того, что прописано в инструкции. Например, продавец точно знает, что работает в магазине и ему не придется развозить товары, которые заказали через интернет.

2. Понятные ключевые показатели эффективности. Сотрудник осознает, что надо делать и что будет, если не выполнить требование. Например, в должностной инструкции прописано количество продаж в месяц.

3. Защита в суде. Сотрудник может отстаивать свои права в суде. Должностную инструкцию можно использовать как доказательство того, что человека наказали без оснований.

В законе нет требований к оформлению должностной инструкции, поэтому разделы, их названия, содержание и количество пунктов работодатель может составить под себя.

Вот структура, которую обычно используют при разработке должностной инструкции:

1. Заголовок.
2. Общие положения.
3. Должностные обязанности.
4. Права.
5. Ответственность.
6. Взаимодействие.

**Заголовок.** В заголовке указывают название организации или ФИО ИП, гриф утверждения документа и должность того, кто утверждает инструкцию.

В случае с компанией утвердить может как руководитель, так и любой работник по его приказу — например, начальник отдела, кадровый работник. После этого идут данные о профессии или специальности, для которой составлена инструкция, и ФИО работника, если она индивидуальная. Дальше — название структурного подразделения работодателя, если оно есть: управление, отделение, отдел, служба, бюро, цех, лаборатория, сектор.

**Общие положения.** В этом разделе пункты, обязательные для всех сотрудников:

1. Кто назначает и увольняет работника. Например, для помощника юриста это руководитель юридической службы.

2. Образование и опыт. Например, помощнику юриста нужно юридическое образование, а опыт работы по профилю не обязателен.

3. Кого заменяет сотрудник при болезни или отпуске основного работника. Например, заместитель главного бухгалтера временно выполняет работу главного бухгалтера.

4. Чем руководствуется в работе. Например, правилами внутреннего трудового распорядка: должен работать с 09:00 до 18:00 с понедельника по пятницу.

5. Что должен знать, квалификация. Здесь можно указать все, что должен знать сотрудник на этой должности: теорию, законы, правила, инструкции, СанПиН, ГОСТы, приказы, программы.

**Функции, должностные обязанности.** Здесь подробно пишут, какую работу должен выполнять сотрудник: все обязанности, из чего складывается его работа, какие сроки он должен соблюдать.

Должностная инструкция должна соответствовать тому, чем на самом деле сотрудник занимается. Например, в инструкции повара нельзя указать, что он должен чинить электроприборы на кухне.

Часто в типовых инструкциях пишут непонятным языком, общими фразами. Пишите простым языком, иначе работнику будет тяжело понять, что конкретно он должен делать.

**Права.** В этом разделе указывают, что сотрудник может требовать от других, кто ему подчиняется, как и по какому вопросу, он может обратиться к руководству.

Менеджер по продажам имеет право получать компенсацию от фирмы за мобильную связь и транспорт, проходить обучение раз в год за счет компании.

**Ответственность.** Здесь перечисляют случаи, за которые сотрудника можно наказать. Например, когда выполнил работу некачественно и не в срок, не соблюдал трудовую дисциплину, не соблюдал нормы труда, не выполнял поручения руководства.

Например, программист 1С не помог бухгалтеру обновить программу. За это ему могут вынести замечание.

**Взаимодействие.** В разделе указывают, кому подчиняется работник, чьи приказы должен выполнять, как и с кем взаимодействовать.

Например, бухгалтер получает от директора и замдиректора приказы, распоряжения, указания и письма для бухгалтерии. Выдает другим сотрудникам: справки, ведомости, сведения о состоянии расчетов, о наличии основных средств.

**Дополнительные пункты.** Работодатели могут дополнять список основных разделов должностной инструкции под свои задачи.

### **Порядок разработки должностной инструкции.**

**Шаг 1. Изучить профстандарты и нормативную базу.** Речь идет о документах, которые относятся к деятельности работодателя: кодексы, федеральные законы, постановления, приказы, СНиПы, СанПиН, ГОСТы, своды правил, акты о требованиях к охране труда на предприятиях, а также различные отраслевые и межотраслевые соглашения.

Для многих должностей, специальностей и профессий разработаны профстандарты, в которых детально расписаны требования к работнику, что он должен знать и уметь.

Не всегда то, что указано в профстандартах, подходит конкретному работодателю. Трудовые обязанности и требования к уровню квалификации по одной и той же должности могут существенно различаться.

**Шаг 2. Разработать должностную инструкцию.** Стандартной формы нет, за основу можно взять пункты, которые мы предложили выше.

Разрабатывать должностную инструкцию может руководитель организации, кадровая служба, юристы или вообще сам работник. Бывает, руководитель либо сам берет типовые требования для должностной инструкции, либо поручает работу юристам или кадровикам.

Проблема может возникнуть, если руководитель или кадровики не очень хорошо понимают суть работы специалиста, для которого создается инструкция.

Чтобы не попасть в такую ситуацию, лучше, если в разработке должностной инструкции будут участвовать все заинтересованные лица: руководитель, юристы, кадровики, руководители структурных подразделений и сам сотрудник.

**Шаг 3. Проверить у юристов.** Юристы должны проверить, что должностная инструкция соответствует законодательству, нормам охраны труда и локальным нормативным актам работодателя.

**Шаг 4. Подписать и утвердить должностную инструкцию.** Инструкцию надо подписать на первой странице в грифе «Утверждаю». Утверждает руководитель всей организации.

**Шаг 5. Ознакомить с должностной инструкцией работника под подпись.** Это надо сделать после подписания трудового договора или при переводе сотрудника на другую должность. Если работник не подписал должностную инструкцию, он все равно должен ее исполнять. Тогда составляют акт об отказе подписывать должностную инструкцию. При трудовом споре работодатель может использовать этот документ как обоснование вины сотрудника. Лист ознакомления с должностной инструкцией приведен на рисунке 1

С должностной инструкцией секретаря ознакомлен(а):

Должность	Фамилия И.О.	Подпись	Дата
Секретарь	Мигунова И.И.		15.03.2024
Секретарь	Иванова С.И.		20.04.2024
Секретарь	Сидорова Н.П.		13.05.2024

Рисунок 1 – Лист ознакомления с должностной инструкцией

**Шаг 6. Хранить должностную инструкцию.** Хранить нужно в отделе кадров или у непосредственного руководителя.

#### 4 Порядок выполнения работы

Реализуя шаги 3 и 4 метода 5S, продолжить реализацию мероприятий по организации рабочего места в офисе, предложенных в практической работе №4,

4.1 Используя приложение А, разработайте стандарт уборки рабочего места секретаря.

4.2 Используя приложение Б, разработайте стандарт рабочего места секретаря.

4.3 Используя шаблон должностной инструкции (приложение В), разработать должностные инструкции для следующих должностей (по вариантам):

Должность	Нормативный документ	Варианты
1 Секретарь-администратор	Профстандарт 07.002 Специалист по организационному и документационному обеспечению управления организацией	1,4, 7, 10, 13, 16, 19, 22, 25, 28
2 Делопроизводитель	Профстандарт 07.002 Специалист по организационному и документационному обеспечению управления организацией	2, 5, 8, 11, 14, 17, 20, 23, 26, 29
3 Архивариус	Единый квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих (ЕКС)	3, 6, 9, 12, 15, 18, 21, 24, 27

## 5 Форма отчета

### Практическая работа №5

#### Стандартизация действий работника в офисе

Цель работы:

Порядок выполнения работы:

Выполнение работы:

Ответы на контрольные вопросы

## 6 Контрольные вопросы к защите практической работы

6.1 Назовите цель метода бережливого производства Стандартизация работы

6.2 Назовите основные задачи внедрения метод а стандартизация работына производстве

6.3 Назовите риски внедрения метода стандартизация работы на производстве

6.4 Дайте определение должностной инструкции.

6.5 Назовите виды должностных инструкций. В чем их различие?

6.5 Опишите применение ГОСТ Р 56908-2016 Бережливое производство. Стандартизация работы на предприятиях - местах прохождения производственной практики по ПМ

## 7 Список литературы

7.1 Н.С. Зинчик, О.В. Кадырова, Ю.И. Растова, А.Г. Бездудная. Бережливое производство: учебник/ под общей редакцией А.Г. Бездудной. – М. КНОРУС, 2022. – 204с. (Среднее профессиональное образование).

7.2 Национальный стандарт Российской Федерации.ГОСТ Р 56020— 2020. Бережливое производство. Основные положения и словарь - М.: Стандартиформ, 2020

7.2 Национальный стандарт Российской Федерации. ГОСТ Р 56407-2015 Бережливое производство. Основные методы и инструменты -М.: Стандартиформ, 2020

7.3 Национальный стандарт Российской Федерации. ГОСТ Р 56906-2016 Бережливое производство. Организация рабочего пространства (5S) - М.: Стандартиформ, 2020

7.4 Национальный стандарт Российской Федерации. ГОСТ Р 56908-2016 Бережливое производство. Стандартизация работы - М.: Стандартиформ, 2020

7.5 Конспект лекций

7.6[https://yadi.sk/i/tek5ixR-fL3\\_yg](https://yadi.sk/i/tek5ixR-fL3_yg)

7.7<https://yadi.sk/i/rmIobADZIfyPEw> ,

7.8 <https://yadi.sk/i/Hsv9oPE93jeePQ>

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

### Пример стандарта уборки рабочего места

**3. Содержание в чистоте**  
 Уборка, проверка, устранение неисправностей

**СПИСОК ПРЕДМЕТОВ НАХОДЯЩИХСЯ НА РАБОЧЕМ МЕСТЕ**

№	НАИМЕНОВАНИЕ	НАЗНАЧЕНИЕ	КОЛИЧЕСТВО
1	Прейскурант цен	Расчет цен на инструмент, штампы, пресс-формы	4
2	Журналы регистрации ЧТД	Контроль и учет ЧТД	3
3	Планы СИП	Планирование и учет	3
4	Чертежно-техническая документация	Рабочие чертежи и документы	10
5	Служебные записки	Формирование планов	3
6	Приемо-сдаточные накладные	Формирование отчетов	3
7	Конструкторские извещения	Изменения в ЧТД	4
8	Протоколы технического директора	Руководящие документы	4
9	Графики подчиненной производств	Планирование	10
10	Компьютер CELERON 315, Net82920	Организация	1

**СТАНДАРТ УБОРКИ РАБОЧЕГО МЕСТА**

Отдел: Плановая группа СИП
Разработал: Сафаргалин Д.З.
Дата: 17.12.2009 г.







Места очистки	Действия по чистке	Инструменты	Результат	Исполнитель	Ежедн.	Еженед.	Еквмес.
1. Рабочий стол	Убрать мусор, укомплектовать документацией	Ветошь	Отсутствие пыли, быстрого поиска документов	Передовикова А.С.	●		
2. Настольный ящик	Убрать мусор	Ветошь	Чистота, порядок	Передовикова А.С.	●		
3. Нерабочие документы	Убрать мусор, укомплектовать хранение	Ветошь	Чистота рабочей зоны	Передовикова А.С.	●		
4. Компьютер CELERON 315, Net82920	Своевременно удалять файлы	"Обита"	Сохранность документации	Передовикова А.С.		●	
5. Рабочая зона	Провести генеральную уборку в рабочей зоне	Щетка, метла, ведро	Чистое рабочее место	Передовикова А.С.			●

Рисунок А.1 – Стандарт уборки рабочего места

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

### Пример стандарта рабочего места

ГБОУЗ «МДП №1»		<b>Стандарт рабочего места</b>		№2	Утверждаю Главный врач ГБОУЗ «МДП №1» <u>К.Р. Шафиев</u>
Отделение	Кабинет	Рабочее место медицинской сестры		Дата	Лист/листов
Педиатрическое	206	Круглова Нина Павловна		14.09.18	1
Список предметов, находящихся на рабочем месте				Фото рабочего места	
№	Наименование	Назначение	Количество		
1	Рабочий стол	Рабочий инструмент	1 шт.		
2	АРМ включающий монитор, клавиатуру, компьютерную мышь, системный блок	Работа с системными продуктами: Word, Excel, Ариадна, Интернет	1 шт.		
3	Блок для записей	Текущие пометки в течении рабочего дня	1 шт.		
4	Блок для канцтоваров	Ежедневное использование в работе	1 шт.		
5	Верхний ящик тумбы: канцелярские товары	Предметы для ежедневной работы	1 шт.		
6	Нижний ящик тумбы: рецептурные бланки, центильные таблицы	Документы для ежедневной работы	1 шт.		
7	Ведро для мусора	Утилизация отходов	1 шт.		

Рисунок Б.1 – Стандарт рабочего места

## ПРИЛОЖЕНИЕ В

### Бланк типовой должностной инструкции

#### Унифицированная форма должностной инструкции

Наименование организации	УТВЕРЖДАЮ Руководитель организации Личная подпись      Расшифровка подписи 00.00.0000
ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ № _____	
Место составления	
наименование должности работника	
СТРУКТУРА ТЕКСТА	
Общие положения	
Функции	
Должностные обязанности	
Права	
Ответственность	
Взаимоотношения (связи по должности)	
Наименование должности руководителя структурного подразделения	Личная подпись      Расшифровка подписи
Визы согласования с заинтересованными должностными лицами (при необходимости)	
С должностной инструкцией ознакомлены:	Личные подписи      Расшифровки Даты      подписей
В дело № 00-00	
Подпись      Дата	

## Практическая работа №6

### Разработка и оформление кайдзен-предложения

**1 Цель работы:** Получение навыков разработки кайдзен-предложения

**2 Время выполнения работы 2 часа**

**3 Краткие теоретические сведения**

В японском языке слово «кайдзен» » (от «кай» — «изменение» и «зен» (цен) — «хорошо») означает непрерывное совершенствование.

Кайдзен представляет собой японскую философию, исходящую из того, что все, окружающее нас, должно постоянно и непрерывно улучшаться. И в первую очередь - это производственная среда и производственные процессы, разработки, вспомогательные бизнес-процессы и управление.

Впервые философия кайдзен была применена в ряде японских компаний (включая Toyota) в период восстановления после Второй мировой войны, и с тех пор распространилась по всему миру.

Кайдзен в бизнесе – постоянное стремление к улучшению, начиная с рядовых сотрудников на производстве и заканчивая высшим руководством, в улучшениях должны быть задействованы и заинтересованы все начиная от директора и заканчивая рядовым рабочим. Улучшая стандартизованные действия и процессы, цель кайдзен– производство без потерь.

Целью постоянного улучшения (непрерывного совершенствования) всех аспектов деятельности организации является увеличение ценности для потребителя, улучшение потока создания ценности, сокращение потерь. Вовлечение и развитие персонала следует рассматривать как необходимое условие эффективной деятельности по постоянному улучшению, организованной на основе системы сбора, рассмотрения и реализации предложений от работников организации, поддерживаемой системой мотивации и обеспеченной необходимыми ресурсами. Следует проводить техническую экспертизу всех предложений с точки зрения их безопасности.

Кайдзен может охватывать следующие сферы деятельности:

- обеспечение необходимого качества (в соответствии с постоянно обновляемыми стандартами);
- снижение затрат;
- выполнение производственных заданий минимальными усилиями;
- соблюдение дисциплины выпуска по количеству, ритмичности и качеству;
- безопасность на рабочем месте;
- разработка новой продукции, инновационных проектов с учетом существующего опыта, проблем и недостатков;
- выявление резервов повышения производительности;

– управление поставщиками/контрагентами.

Отправная точка совершенствования - это выявление и признание наличия проблемы.

Кайдзен в бизнесе предполагает постоянное улучшение, начиная с производства и заканчивая высшим руководством, от директора до рядового рабочего. Процесс непрерывного и постепенного совершенствования становится возможным лишь благодаря активному участию всех сотрудников компании в том, что она делает, и в том, как она это делает. Отличительной особенностью менеджмента в рамках кайдзен является создание атмосферы, которая поощряет подачу сотрудниками многочисленных предложений. Однако кайдзен не означает лишь «делать лучше». Он также подразумевает достижение таких конкретных целей, как устранение потерь (времени, денег, материалов, усилий), повышение качества (товаров, услуг, взаимоотношений, личного поведения, развития сотрудников), снижение затрат на разработку, производство, содержание запасов, распространение и, в конечном итоге, - повышение степени удовлетворенности потребителей.

Ключевая концепция подхода кайдзен состоит в том, что изменения являются всеохватывающими: ничто не является статичным, статус-кво отсутствует. Все должно подвергаться постоянному пересмотру. Следствием этого является то, что изменения не должны быть масштабными — другими словами, они могут сводиться к небольшим, постепенным модификациям, что позволит гарантировать, что компания использует самые современные методы и обеспечивает наилучшее возможное качество.

Авторы концепции выделяют различное количество ключевых принципов, на которых основывается кайдзен. В их число включаются следующие основные:

**1. Фокусирование на потребителях** — для компании, использующей кайдзен, более всего важно, чтобы их продукция (услуги) удовлетворяли потребности потребителей. Хотя японские рынки традиционно предполагали ориентацию на продукт, а не на клиента; кайдзен ориентируется скорее на качество продукта, которое затем отражает качество заботы о клиенте. В компании, использующей кайдзен, личной ответственностью каждого является следить за тем, чтобы ее продукты (и услуги, которые требуются для того, чтобы эти продукты были поставлены клиентам) соответствовали ожиданиям потребителя.

**2. Непрерывные изменения** — принцип, характеризующий саму суть кайдзен, то есть, непрерывные малые изменения во всех сферах организации — снабжении, производстве, сбыте, личностных взаимоотношениях и так далее. При этом каждое усовершенствование процессов разработки, производства или менеджмента реализуется как новый формальный стандарт. Например, если было введено усовершенствование, которое позволяет сократить время, требуемое для замены режущего инструмента на станке, оно будет прописано не только в новой инструкции как новый способ подготовки машины, но и в форме стандарта времени, но которому будет производиться оценка качества работы рабочего. Однако этот стандарт будет существовать лишь до тех пор, пока каким-либо сотрудником или командой не будет найден способ его улучшить.

**3. Открытое признание проблем** — все проблемы открыто выносятся на обсуждение. Там, где нет проблем, совершенствование невозможно.

**4. Пропаганда открытости** — малая степень обособленности между «офисными» отделами и рабочими местами.

**5. Создание рабочих команд** — каждый работник становится членом рабочей команды и соответствующего кружка качества. **6. Управление проектами при помощи межфункциональных команд** — ни одна команда не будет работать эффективно, если она действует только в одной функциональной группе. С этим принципом тесно связана присущая японскому менеджменту ротация.

**7. Формирование «поддерживающих взаимоотношений»** — для организации важны не только и не столько финансовые результаты, сколько вовлеченность работников в ее деятельность и хорошие взаимоотношения между работниками, поскольку это неизбежно приведет организацию к высоким результатам.

**8. Развитие по горизонтали** — личный опыт сотрудников должен становиться достоянием всей компании.

**9. Развитие самодисциплины** — умение контролировать себя и уважать как самого себя, так и других работников и организацию в целом.

**10. Информирование каждого сотрудника** — весь персонал должен быть полностью информирован о своей компании.

**11. Делегирование полномочий каждому сотруднику** — передача определенного объема полномочий каждому сотруднику. Это становится возможным благодаря обучению по многим специальностям, владению широкими навыками и умениями и пр.

**12. Самосовершенствование** — процесс совершенствования в компании, использующей кайдзен, — это предмет заботы каждого.

**13. Стандартизация** — нужны методы, позволяющие закрепить достигнутый успех

Основные составляющие концепции Кайдзен:

- командная работа,
- личная дисциплина,
- моральный дух,
- кружки качества,
- банк идей по улучшению

**Кайдзен-предложение** — оформленное работником предложение по улучшению условий труда, повышению безопасности и производительности труда, сокращению количества дефектов с указанием места, где возникает проблема, подробного описания самой проблемы и её решения.

## **4 Порядок выполнения работы**

4.1 Используя исходные данные и результаты выполнения практической работы №2, для сокращения потерь в процессе оформления и начисления отпускных работникам офиса, предложите методы и инструменты бережливого

производства (визуальный менеджмент (визуализация), организация рабочего пространства (5S), стандартизация процессов, канбан, гемба).

4.2 Заполните таблицу А.1 (приложение А)

4.3 Рассчитать результативность процесса оформления и начисления отпускных работникам офиса после проведения мероприятий.

4.4 Сравнить структуру времени потерь после проведения мероприятий по уменьшению величины скрытых и явных потерь в практической работе №2 и в практической работе №6.

4.5 Оформите кайдзен-предложение (приложение Б)

4.6 Сделать вывод об эффективности проведенных мероприятий.

## **5 Форма отчета**

### **Практическая работа №6**

#### **Разработка и оформление кайдзен-предложения**

Цель работы:

Порядок выполнения работы:

Выполнение работы:

Ответы на контрольные вопросы

## **6 Контрольные вопросы к защите практической работы**

6.1 Дайте определение понятию «кайдзен»

6.2 Назовите основные принципы, на которых базируется кайдзен-деятельность на предприятии

6.3 Дайте определение понятию «кайдзен-предложение»

6.4 Опишите, каким образом осуществляется кайдзен-деятельность на предприятиях - местах прохождения производственной практики по ПМ

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

### Перечень действий сотрудников офиса при оформлении и начислении отпускных

Таблица А.1 – Перечень действий сотрудников офиса при оформлении и начислении отпускных и время на их выполнение

Действия	Время, затраченное на выполнение действия, час. (существующе е положение)	Время, затраченное на выполнение действия, час. (после проведения мероприятий в практической работе №2)	Время, затраченное на выполнение действия, час. (после проведения мероприятий в практической работе №6)
1 Сотрудники (5 чел.) направляют запрос в отдел кадров о предоставлении данных о количестве дней отпуска.	0,1		
2 Отдел кадров предоставляет данные сотрудникам (5 чел.) о количестве дней отпуска (среднее время ожидания).	$t_2=0,83 (0,5)$		
3 Сотрудники запрашивает согласие руководителя о предоставлении им отпуска.	$t_3=0,17$		
4 Руководитель дает сотрудникам письменное согласие о предоставлении им ежегодного отпуска (среднее время ожидания).	$t_4=0,17(2,0)$		
5 Сотрудники предоставляют отделу кадров письменное согласие руководителя	$t_5=0,17$		
6 Отдел кадров предоставляет информацию в бухгалтерию (среднее время ожидания)	$t_6=0,17 (0,5)$		
7 Бухгалтерия отправляет запрос на согласование выплаты отпускных руководителю (среднее время ожидания)	$t_8=0,17 (0,5)$		
8 Руководитель согласовывает выплату отпускных с бухгалтерией (среднее время ожидания)	$t_9=0,17 (2,0)$		
9 Бухгалтерия подтверждает информацию отделу кадров (среднее время ожидания)	$t_7=0,17 (1,5)$		
10 Отдел кадров отправляет подтверждение информации сотрудникам (5 чел.) о выплате отпускных (среднее время ожидания)	$t_7=0,17 (0,5)$		

11 Бухгалтерия производит расчет и начисление отпускных сотрудникам (5 чел.) (среднее время ожидания)	$t_7=1,5 (0,5)$		
Общее время, затраченное на оформление и начисление отпускных группе сотрудников (5 чел.)			
Чистое время расчета и начисления отпускных сотрудникам			
Время потерь			

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

### Форма кайдзен-предложения

Кайдзен предложение

Описание проблемы 5

Предлагаемое решение 6

Планируемые мероприятия 7

№	Наименование мероприятия	Отв.	Срок	Отметка о выполнении

№	Дата	Дирекция	Участок	Автор предложения	Мастер участка					
9	10	1	2	3	4	Ф.И.О.	8	Ф.И.О.	Подпись	Ф.И.О.

Рисунок Б.1 – Форма кайдзен-предложения