ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕАРХАНГЕЛЬСКОЙ ОБЛАСТИ
«МИРНИНСКИЙ ПРОМЫШЛЕННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ТЕХНИКУМ»

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

ОСНОВЫ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА

название дисциплины

Для специальности:40.02.04Юриспруденция

(заочная форма обучения)

40.02.04.СГ.05

2025 г.

Рабочая программа учебной дисциплины «Основы бережливого производства» разработана на основе Федерального государственного образовательного стандарта по специальности среднего профессионального образования 40.02.04Юриспруденция. Организация-разработчик: государственное бюджетное профессиональное образовательное учреждение Архангельской области «Мирнинский промышленно-экономический техникум»

Разработчик: Степанова Е.В.., преподаватель техникума, заместитель директора по ВР

ОДОБРЕНА цикловой комиссией социально-экономических и правовых дисциплин	Составлена в соответствии с требованиями Федерального государственного образовательного стандарта по специальности среднего профессионального образования 40.02.04Юриспруденция
Протокол № _____ от _____ Председатель цикловой комиссии _____ Е.В.Степанова	Заместитель директора техникума по учебной работе _____ М.Н.Венедиктова

СОДЕРЖАНИЕ

1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЫ ДИСЦИПЛИНЫ 4

2. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ 6

3. УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ДИСЦИПЛИНЫ 9

4. КОНТРОЛЬ И ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ 10

5. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДИСЦИПЛИНЫ 11

1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЫ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

1.1 Место дисциплины в структуре основной образовательной программы:дисциплина СГЦ.05 Основы бережливого производства является обязательной частью социально-гуманитарного цикла образовательной программы в соответствии с ФГОС по специальности 40.02.04 Юриспруденция.

1.2 Цели и планируемые результаты освоения дисциплины:

Цель дисциплины: формирование знаний концептуальных основ бережливого производства и умений применения инструментов для решения задач профессиональной деятельности.

1.3 Планируемые результаты освоения дисциплины:

В рамках программы учебной дисциплины обучающимися осваиваются умения и знания: **ОК 07** — содействовать сохранению окружающей среды, ресурсосбережению, применять знания об изменении климата, **принципы бережливого производства**, эффективно действовать в чрезвычайных ситуациях. **Сопутствующие компетенции (формируются параллельно):**

Код ОК	Формулировка компетенции	Знания, умения
ОК 01	Выбор способов оптимизации процессов, устранение потерь (муда) при решении профессиональных задач	**Умения:** – использовать на практикеметоды планирования и организации работы подразделения; – анализировать организационные структуры управления; – проводить работу по мотивации трудовой деятельности персонала; – применять в профессиональной деятельности приемы делового и у – принимать эффективные решения, используя систему методов управления; – организовывать рабочее место и трудовую деятельность с учетом основ бережливого – производства. **Знания:** – сущность, характерные черты и история развития менеджмента; – методы планирования и организации работы подразделения; – принципы построения организационной структуры управления; – основы формирования мотивационной политики организации; – внешняя и внутренняя среда организации; – цикл менеджмента; – процесс принятия и реализации управленческих решений; – стили управления, коммуникации;
ОК 02	Использование информационных технологий для анализа процессов и визуализации потока создания ценности	
ОК 03	Планирование ресурсов и личной эффективности — прямой смысловой сосед бережливых практик (5S, канбан)	
ОК 04	Работа в команде: кайдзен-предложения, групповой анализ потерь, участие в улучшениях	
ОК 05	Устная и письменная коммуникация: представление предложений по оптимизации	
ОК 09	Работа с профессиональной документацией (при внедрении изменений — через локальные акты и регламенты)	
ПК 1.2	применять нормы права для решения задач: если внедрение бережливых методов затрагивает организацию труда (нормирование, режим работы), подключается трудовое право и	

	локальные акты организации;	– современные методы иинструменты менеджмента; – основы бережливого производства; – признаки качества оказываемых услуг; – принципы бережливого производства; – основы системы 5S и цели ее применения.
ПК 1.3	подготовка юридических документов: оформление предложений по совершенствованию правовой деятельности организации — а это слово в слово из вашего «уметь» («готовить предложения по совершенствованию правовой деятельности организации»).	

2. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

2.1. Объем учебной дисциплины и виды учебной работы

Вид учебной работы	**Объем часов**
Объем образовательной программы	60
Работа обучающихся во взаимодействии с преподавателем	10
теоретическое обучение	8
лабораторные работы	-
практические занятия	2
курсовая работа (проект) *(если предусмотрено для специальностей)*	-
контрольная работа (4 семестр)	18
Самостоятельная работа	50
Итоговая аттестация – дифференцированный зачёт	2

Наименование разделов и тем	Содержание учебного материала и формы организации деятельности обучающихся	Объем в часах, в том числе			Код осваиваемой компетенции
		Лекции	Практич.	Самост.	
1	2	3	4	5	6
Тема 1.1.Основные понятия и методология бережливого производства	Цели, задачи дисциплины «Основы бережливого производства». Предпосылки формирования концепции бережливого производства (БП). Принципы и концепция системы БП. Серия ГОСТ Р «Бережливое производство». Идеи бережливого производства в условиях современного рынка.	**1**		**5**	ОК 01-05
Тема 1.2Бережливый проект. Картирование потока создания ценности. Потери и действия, добавляющие ценность	Поток создания ценности. Принципы картирования процесса. Цели применения карт потоков. Виды картирования. Этапы проведения картирования. Инструменты картирования потока Картирование создания ценности. Карта целевого состояния потока создания ценности. Карта идеальногосостояния потока созданияценности. Карта текущего состояния потока создания ценности.ценности. Потери и Типичные ошибки при картировании.	**2**		5	ОК 01-05
Тема 1.3 Методы решения проблем	Проблемно-ориентированное мышление. Понятие «проблема», определение и формулирование проблемпроблемы. Определение ключевых причин возникновения проблемы. Технологии анализа проблем: фиксация проблемы; детализация проблемы; определение отклонения; изучение причины возникновения проблемы; разработка корректирующих мероприятий; реализация корректирующих мероприятий; проверка результата;	**2**		5	ОК 01-05

	-стандартизация				
Тема 2.1 Инструменты бережливого производства ТРМ. Методика	Инструменты БП: области применения, адаптация под вид профессиональной деятельности. Бережливого Кайдзен (непрерывное улучшение). «Пять «S» (система рационализации рабочего места). Стандартизированная работа. Методика всеобщего обслуживания оборудования быстрой переналадкиSMED Встроенное качество. Канбан. Поток единичных изделий	**1**		5	ОК 01-05
Тема 2.2 Внедрение методов бережливого производства	Модель внедрения БП. Ключевые показатели эффективности работы. Целеполагание в бережливой организации. Типичные ошибки применения методов БП. **Практическое занятие:** Определение целей и способов их достижения. Подготовка вариантов решения с использованием методов БП		**2**	**5**	ОК 01-05 ПК 1.2.-1.3
Тема 2.3 Технологии вовлечения и мотивации персонала	Лидерство как новый тип производственных отношений. Вовлечение персонала в БП, вовлечения и организация работы с производственными инициативами и предложениями по улучшениям. Мотивации Методы преодоления сопротивления изменениям. Технологии мотивации и стимулирование персонала качества. Производственная культура на рабочем месте. Квалификация персонала и обучение	**2**		**5**	ОК 01-05
		8	**2**	**30**	
Самостоятельная работа обучающихся: подготовка к дифференцированному зачету, практическим работам					
Обязательная контрольная работа		**18**			
Дифференцированный зачет		**2**			
Всего		**60**			

3. УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ ДИСЦИПЛИНЫ

3.1. Требования к минимальному материально-техническому обеспечению

Реализация дисциплины предполагает наличие кабинета общественно-научных и гуманитарных учебных предметов, и дисциплин.

Учебное оборудование: рабочие места обучающихся, рабочее место преподавателя, маркерная доска.

Учебно-наглядные пособия: комплекты учебно-методических материалов и методических пособий, стенды, плакаты.

Технические средства: ноутбуки с выходом в сеть Интернет, переносной проектор, магнитофон, аудиоколонки, экран.

3.2. Информационное обеспечение обучения

Перечень рекомендуемых учебных изданий, Интернет-ресурсов, дополнительной литературы.

Основная литература:

1. Староверова К.О. Основы бережливого производства: учебное пособие для среднего профессионального образования / К.О. Староверова. - М.: Юрайт, 2023. - 74 с. - (Профессиональное образование). - ISBN 978-5-534-16473-2. - Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. - URL: https://urait.ru/bcode/531211.

Дополнительная литература:

1. Виниченко В.А. Бережливоепроизводство: учебноепособие/ В.А. Виниченко. -Новосибирск: Изд-во НГТУ, 2020. - 100 с. - ISBN 978-5-7782-4328-6. - Текст: электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1869254 - Режим доступа: по подписке.
2. Елагина В.Б. Менеджмент качества и основы бережливого производства: учебное пособие / В.Б. Елагина, Г.Р. Царева. - Йошкар-Ола: Поволжский государственный технологический университет, 2019. - 178 с. - ISBN 978-5-8158-2163-7. - Текст: электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1894122 - Режим доступа: по подписке.
3. Староверова К.О. Бережливое производство: учебное пособие для вузов / К.О. Староверова. - 2-е изд., перераб. и доп. - М: Юрайт, 2024. - 74 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-534-18348-1. - Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. - URL: https://urait.ru/bcode/534836.
4. Староверова К.О. Менеджмент. Эффективность управления: учебное пособие для вузов / К. О. Староверова. - 2-е изд., испр. и доп. - М.: Юрайт, 2023. - 269 с. - (Высшее образование). -ISBN 978-5-534-09017-8. - Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/513343.

Профессиональные базы данных и информационные ресурсы сети Интернет:

1. Электронный ресурс: ЭБС «Знаниум» http://znanium.com
2. Электронный ресурс: ЭБС «Юрайт» https://urait.ru

4. КОНТРОЛЬ И ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Контроль и оценка результатов осуществляется преподавателем в процессе проведения теоретических и практических занятий, а также занятий в форме практической подготовки, направленных на формирование общих и профессиональных компетенций:

Общая профессиональная компетенция	Тип оценочных мероприятий
ОК 01 Выбор способов оптимизации процессов, устранение потерь (муда) при решении профессиональных задач	Самостоятельная работа студента: подготовка к практическому занятию, решение практических задач, Практическая работа, тестирование Зачет
ОК 02 Использование информационных технологий для анализа процессов и визуализации потока создания ценности	
ОК 03 Планирование ресурсов и личной эффективности — прямой смысловой сосед бережливых практик (5S, канбан)	
ОК 04 Работа в команде: кайдзен-предложения, групповой анализ потерь, участие в улучшениях	
ОК 05 Устная и письменная коммуникация: представление предложений по оптимизации	
ОК 06 Работа с профессиональной документацией (при внедрении изменений — через локальные акты и регламенты)	
ПК 1.2применять нормы права для решения задач: если внедрение бережливых методов затрагивает организацию труда (нормирование, режим работы), подключается трудовое право и локальные акты организации;	
ПК 1.3 подготовка юридических документов: оформление предложений по совершенствованию правовой деятельности организации — а это слово в слово из вашего «уметь» («готовить предложения по совершенствованию правовой деятельности организации»).	

5. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДИСЦИПЛИНЫ

5.1. Контрольно-оценочные материалы для проведения промежуточной аттестации по дисциплине

Содержание вопросов к промежуточной аттестации по дисциплине и критерии оценки доводятся до сведения обучающихся во время начитки лекционного материала.

5.2. Условия проведения зачета:

1. Форма проведения – устный опрос.
2. Количество вопросов - 20.
3. Время подготовки ответа - до 20 минут.
4. Наличие зачетной ведомости.

5.3. Критерии оценки

Результаты зачета признаются **положительными**, если обучающийся получил отметку **«зачтено»**.

«Зачтено» ставится, если:

– обучающийся показывает высокий уровень компетентности, знание материала программы учебной дисциплины, раскрывает основные понятия и свободно проводит их анализ;

– обучающийся в соответствии с требованиями показывает высокий уровень теоретических знаний по вопросам учебной дисциплины, включенным в зачет;

– обучающийся профессионально, грамотно, последовательно, хорошимязыком, четко излагает материал, аргументировано формулирует выводы;

– обучающийся обладает умениями и знаниями в соответствии с ФГОС;

– обучающийся на вопросы экзаменатора отвечает кратко, аргументировано, уверенно, по существу.

«Не зачтено» ставится, если:

– ответ обучающегося не удовлетворяет установленным требованиям, обучающийся показывает слабые знания лекционного материала, учебной литературы;

– наблюдается низкий уровень компетентности, знаний и умений, неуверенное изложение вопросов;

– обучающийся показывает слабый уровень профессиональных знаний, затрудняется при анализе практических ситуаций, не может привести примеры;

– обучающийся неуверенно и логически непоследовательно излагает материал;

– обучающийся неправильно отвечает на поставленные вопросы или вовсе затрудняется с ответом.

5.4. Комплект примерных вопросов, докладов и заданий для оценки освоения дисциплины при проведении текущего и промежуточного контроля успеваемости

5.4.1. Примерные вопросы к зачету:

1. Основные принципы бережливого производства;
2. Основные термины и понятия, связанные с потерями как основным фактором концепции бережливого производства;
3. Основные виды потерь;
4. Инструменты, методы поиска причин и устранения потерь («метод 5 почему?»);
5. Основные категории концепции (философии) непрерывного совершенствования;
6. Основные этапы процесса постоянного совершенствования;
7. Краткая характеристика основных методов и инструментов бережливого производства;
8. Основы системы 5S: принципы, задачи и нормативно-правовое обеспечение;
9. Эффекты от системы 5S и сложности ее применения;
10. Основные этапы стандартизации работы;
11. Эффекты от применения метода стандартизации и сложность его внедрения;
12. Способы и инструменты метода визуализации;

13. Эффекты от визуализации и сложности ее применения;
14. Система вытягивания (Justintime);
15. Основы Канбан;
16. Понятие и основные характеристики картирования потока создания ценности;
17. Актуальность внедрения принципов бережливого производства;
18. Условия и факторы применения принципов бережливого производства;
19. Вовлечение и обучение персонала как основной фактор эффективности внедрения бережливого производства;
20. Специфика применения принципов бережливого производства в различных видах деятельности.

5.4.2. тематика практических занятий:

Цель: формирование умения ставить цели по технологии SMART, выявлять потери в процессах, разрабатывать и сравнивать варианты решений с применением инструментов бережливого производства и оформлять их юридически корректно.
Формируемые компетенции: ОК 01, ОК 02, ОК 03, ОК 04, ОК 05, ОК 07, ПК 1.2, ПК 1.3.
Перечень нормативных правовых актов и источников для решения задач

- ФЗ от 23.11.2009 № 261-ФЗ «Об энергосбережении и о повышении энергетической эффективности…» (ст. 24 — энергоэффективность зданий организаций);
- ТК РФ: ст. 68 (ознакомление с локальными актами), ст. 91–92 (рабочее время), ст. 100 (режим рабочего времени), ст. 123 (графики отпусков), ст. 189–190 (дисциплина труда, правила внутреннего трудового распорядка);
- ФЗ от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе РФ» (служебный распорядок, регламенты);
- ФЗ от 27.07.2010 № 210-ФЗ «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг» (административные регламенты как образец стандартизации процессов);
- Постановление Правительства РФ от 15.02.2019 (Концепция повышения производительности труда, нацпроект «Производительность труда» — бережливые технологии как госполитика);
- ФЗ от 06.10.2003 № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления» (для задачи 3 — компетенция местной администрации);
- Постановление Правительства РФ от 25.12.2018 № 1599 (типовые формы предложений по улучшениям в рамках нацпроекта — факультативно).

ЗАДАЧА 1. Постановка цели по SMART в юридической службе
Фабула: Юрист юридического отдела коммерческой организации получила от руководителя задачу: «Наведи наконец порядок с договорами!». На исполнение документов с контрагентами отдел тратит неопределённое количество времени, сроки подписания договоров срываются, документы хранятся в разных папках на разных компьютерах, часть согласований идёт «на словах». Руководитель недоволен, но конкретики в задаче нет.
Задания:

1. Почему формулировка «наведи порядок» не является корректной целью? Проанализируйте её по критериям SMART (конкретность, измеримость, достижимость, релевантность, ограниченность во времени).
2. Сформулируйте цель по SMART — не менее двух вариантов.
3. Определите потери в текущем процессе согласования договоров (по видам муда: ожидание, лишние перемещения, переделки, избыточная обработка и др.) и постройте карту текущего процесса «от получения проекта договора до его подписания».
4. Предложите не менее двух вариантов решения с использованием методов бережливого производства (например, 5S для документооборота, стандартизированная работа, визуальное управление, канбан для этапов согласования) и сравните их по критериям: срок внедрения, затраты, устойчивость результата.

Эталон ответа:

1. Цель не соответствует SMART: не конкретна (что считать «порядком»?), не измерима (нет показателя), нет срока. Под такой задачей каждый понимает своё, а проверить результат невозможно.

2. Примеры корректных целей:

   «К 01.06.2025 сократить средний срок согласования типового договора с 10 до 5 рабочих дней»;

   «К 01.07.2025 перевести 100% архива договоров за 3 года в единую электронную базу с рубрикатором по контрагентам и видам договоров»;

   «Внедрить к 01.09.2025 стандартный чек-лист проверки договоров, охватывающий 100% входящих проектов».

3. Типичные потери в процессе: ожидание (договор лежит у согласующих без движения), лишние перемещения (перенос бумажных версий между кабинетами), переделки (возврат договора из-за ошибок, выявленных на поздних этапах), избыточная обработка (согласование «для галочки» лиц, мнение которых не влияет на решение), скрытые потери из-за отсутствия единого места хранения (поиск файлов). Карта процесса строится как цепочка шагов: получение проекта → первичная проверка → юридическая экспертиза → согласование с финансовым отделом → виза руководителя → подписание. Для каждого шага указывается время и время ожидания.

4. Варианты решения:

   Вариант А — 5S + единое хранилище: навести порядок в электронных и бумажных архивах (сортировка, систематизация, стандарты хранения), регламент папок и наименования файлов. Срок — 2–4 недели, затраты минимальны, результат устойчив при поддержке руководителя.

   Вариант Б — канбан-доска согласования: каждый договор двигается по этапам (принято → проверка → согласование → виза → подписано), ответственные видят, где застрял документ. Срок — 1–2 недели, требует дисциплины заполнения.

   Вариант В — стандартизированная работа + чек-лист: единый чек-лист проверки договора сокращает возвраты и переделки. Требует разработки и утверждения, но даёт долгосрочный эффект. Рекомендуемая последовательность: А → В → Б (сначала порядок в документах, затем стандарт, затем визуализация). Это классический принцип «стабилизируй, потом улучшай».

ЗАДАЧА 2. Оптимизация графика приёма граждан в администрации (5S и стандартизированная работа)

Фабула: Муниципальное образование «Приморское». Отдел по работе с обращениями граждан местной администрации принимает заявителей три дня в неделю по два часа. Данные о работе отдела за квартал: очередь ожидания в среднем 40 минут, до 20% обращений возвращаются гражданам из-за неправильно оформленных заявлений (не та форма, не хватает документов), 15% времени приёма сотрудник тратит на поиск бланков, копии уставных документов и шаблонов заявлений разложены по разным шкафам и кабинетам. Обращения, поданные письменно, регистрируются на бумажном журнале и пересылаются в профильные отделы «с нарочным».

Задания:

1. Проведите анализ процесса приёма граждан: определите потери (муда) и их виды.
2. Примените метод 5S к рабочему месту сотрудника приёма: опишите каждый шаг (сортировка, соблюдение порядка, содержание в чистоте, стандартизация, совершенствование) применительно к данному случаю.
3. Разработайте не менее двух вариантов решения проблемы очередей и возвратов заявлений с использованием методов БП, определите для каждого цель (SMART) и способ оценки результата.
4. Как юридически оформить внедрение изменений в администрации: какие локальные акты (регламенты) нужно принять или изменить? Со ссылкой на ФЗ № 210-ФЗ и ФЗ № 131-ФЗ.

Эталон ответа:

1. Потери в процессе:

   ожидание — 40 минут очереди, граждане тратят время впустую;

   переделки — 20% возвратов заявлений из-за неверного оформления;

   лишние перемещения — поиск бланков и документов по разным шкафам (15% рабочего времени);

   - **лишняя обработка** — дублирование данных из бумажного журнала в другие документы;
   - **лишние перемещения информации** — пересылка обращений «с нарочным» вместо электронной маршрутизации.

2. 5S применительно к рабочему месту:

   Сортировка: удалить со стола и из шкафов неактуальные бланки устаревших форм, лишние папки; оставить только то, что используется ежедневно.

   Соблюдение порядка: закрепить постоянные места для каждого вида бланков и шаблонов, ввести маркировку полок и папок; шаблоны заявлений — в одной папке, доступной за 10 секунд.

   Содержание в чистоте: ежедневный 5-минутный ритуал наведения порядка в начале и конце рабочего дня.

   Стандартизация: закрепить порядок хранения и ведения рабочего места в локальном акте (регламент), чтобы порядок не зависел от привычек конкретного сотрудника.

   Совершенствование: еженедельный мини-аудит 5S, обсуждение того, что можно улучшить (кайдзен).

3. Варианты решения:

   Вариант А — стандартизированные бланки и электронные шаблоны: разработать единые формы заявлений для типовых обращений с перечнем приложений; разместить их на сайте администрации и на информационном стенде. Цель (SMART): «К 01.07.2025 снизить долю возвращённых заявлений с 20% до не более 5%». Оценка — доля возвратов из статистики отдела за месяц.

   Вариант Б — расширение форматов приёма и запись: ввести электронную запись на приём и распределение по времени, изменить график (например, два дня по 3 часа вместо трёх по 2 часа — в пределах ст. 100 ТК РФ, если это предусмотрено режимом работы учреждения). Цель: «К 01.09.2025 снизить среднее время ожидания в очереди с 40 до 10 минут». Оценка — данные фиксации времени ожидания за 2 недели до и после.

   Вариант В — электронная маршрутизация обращений: перевод регистрации и пересылки обращений в электронную систему (СЭД), eliminating «нарочного». Цель: «К 01.10.2025 обеспечить регистрацию 100% письменных обращений в СЭД с автоматической маршрутизацией в профильные отделы». Оценка — доля обращений, зарегистрированных в системе.

4. Юридическое оформление:

   порядок предоставления услуг оформляется административными регламентами — это прямо следует из ФЗ от 27.07.2010 № 210-ФЗ (ст. 6 — разработка регламентов предоставления государственных и муниципальных услуг);

   изменение графика приёма граждан и режима работы — через муниципальный правовой акт (положение об администрации, регламент работы), в пределах компетенции, определённой ФЗ от 06.10.2003 № 131-ФЗ;

   внутренние процедуры (порядок регистрации, порядок хранения бланков) — локальные акты администрации; если изменения затрагивают трудовые обязанности сотрудников — корректировка должностных инструкций и ознакомление под роспись (ст. 68 ТК РФ).

ЗАДАЧА 3. Выбор варианта решения: карточка кайдзен-предложения

Фабула: В юридической службе организации сотрудники жалуются: до 25% рабочего дня уходит на подготовку однотипных справок для руководства — каждый раз документ готовится «с нуля», нет шаблона, формулировки каждый раз пишутся заново, отсюда ошибки и необходимость перепроверять. Молодой сотрудник А. хочет внести кайдзен-предложение по автоматизации и стандартизации подготовки таких справок. Руководитель просит А. подготовить обоснование: цель, варианты решения, оценку рисков и правовые последствия внедрения.

Задания:

1. Сформулируйте проблему и цель по SMART для кайдзен-предложения А.
2. Подготовьте не менее трёх вариантов решения, сравните их (в том числе по затратам, срокам, рискам, устойчивости эффекта). Выберите оптимальный и обоснуйте выбор.
3. Составьте проект карточки кайдзен-предложения по типовой структуре: наименование проблемы, текущее состояние, целевое состояние, вариант решения, ожидаемый эффект, срок, ответственный.
4. Определите правовые последствия внедрения изменения: нужно ли менять локальные нормативные акты организации, ознакомление работников (ст. 68 ТК РФ), влияние на трудовую функцию (ст. 57, 60 ТК РФ), права работника на отказ, если изменение

затрагивает условия труда (ст. 72, 74 ТК РФ).

Эталон ответа:

1. Проблема: доля рабочего времени на однотипную подготовку справок — до 25%, высокая доля ошибок и перепроверок. Цель (SMART): «К 01.09.2025 сократить время подготовки типовой справки с 45 до 15 минут и снизить долю документов, возвращаемых на доработку, с 15% до 3%».
2. Варианты решения:

   Вариант А — шаблон (стандартизированная работа): создать единый шаблон справки с полями для заполнения и перечнем обязательных реквизитов. Затраты: минимальные (несколько часов на разработку), срок — 1 неделя, риски низкие, эффект устойчив, если шаблон закреплён локальным актом.

   Вариант Б — частичная автоматизация: справка формируется из готовой базы данных (выписка из таблицы с показателями) по кнопке — например, средствами табличного процессора с функцией слияния. Затраты выше (время на настройку), срок — 2–4 недели, эффект — значительное сокращение времени, но требует поддержки ИТ.

   Вариант В — делегирование и регламент: передача подготовки справок офис-менеджеру с разработкой регламента. Риск — нужно обучение, изменение должностных инструкций, возможное сопротивление. **Оптимальный вариант** — А (шаблон) с последующим переходом к Б по мере отладки: сначала стандартизируем, потом автоматизируем. Вариант В — только при наличии обоснованной потребности в перераспределении нагрузки.
3. Карточка кайдзен-предложения (структура и примерное заполнение):

   Проблема: 25% рабочего дня юристов тратится на однотипные справки; частые ошибки из-за ручного набора текста.

   Текущее состояние: справка готовится с нуля каждым сотрудником; отсутствует единый шаблон; среднее время — 45 минут.

   Целевое состояние: единый шаблон с полями; среднее время — 15 минут; доля возвратов — не более 3%.

   Вариант решения: разработка и внедрение шаблона с чек-листом обязательных реквизитов, закрепление локальным актом, обучение сотрудников.

   Ожидаемый эффект: экономия ~10 часов рабочего времени в неделю на отдел; снижение числа ошибок и доработок.

   Срок: 1 месяц.

   Ответственный: сотрудник А. (инициатор), контроль — начальник юридического отдела.
4. Правовые последствия:

   внедрение шаблона меняет порядок выполнения обязанностей — оформляется изменением локального нормативного акта (инструкции по делопроизводству), с ознакомлением работников под роспись (ст. 68 ТК РФ);

   если изменившийся порядок касается должностных обязанностей — корректировка должностной инструкции (ст. 57 ТК РФ — содержание трудовой функции в трудовом договоре; ст. 60 ТК РФ запрещает требовать выполнения работы, не предусмотренной договором);

   при существенном изменении условий труда без изменения трудовой функции — ст. 74 ТК РФ: изменение по инициативе работодателя допускается с уведомлением за 2 месяца и при сохранении трудовой функции; в данном случае (шаблон, а не смена функции) речь о текущем улучшении процесса, а не об организационно-технологическом изменении — ст. 74 не применяется, но порядок информирования сотрудников всё равно желателен;

   право на отказ от изменения условий трудового договора — ст. 72 ТК РФ (по соглашению сторон), ст. 74 (одностороннее изменение).

5.4.4. Примерные задания для итогового теста

1 Что лежит в основе Бережливого подхода?

А) Сокращение финансовых затрат

Б) Ценность для потребителя

В) Увеличение доли рынка Г)
Качество продукции

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

А) Motorola
Б) Toyota В)
Ford
Г) General Electrics

3 Понятие «ценность» означает:

А) Совокупность свойств продукта, по которым оценивается его стоимость
Б) Цена продукта, указанная в прайс- листе компании
В) Совокупность свойств продукта или услуги, за которые потребитель готов заплатить
Г) Все ответы верны

4 Что такое Кайдзен?

А) Быстрая переналадка
Б) Инструмент организации рабочего места В) Инструмент визуального управления
Г) Концентрация постоянного улучшения

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

А) Мури
Б) Муда
В) Мура
Г) Муре

6 Гемба – это ...

А) Место, где выполняется работа
Б) Место, где создается ценность
В) Место возникновения и решения проблем Г) Все из перечисленных верно

7 Канбан – это...

А) Система карточек
Б) Излишние запасы В)
Грузовой транспорт Г)
Сотрудник

8 Термин 5S включает 5 японских слов, означающих:

А) Чистота, порядок, устойчивость, ответственность, уборка
Б) Аккуратность, требовательность, совершенствование, планирование, контроль

9 Точно вовремя - это ...

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

10Что из перечисленного не является одним из семи видов потерь?

А) избыточная производительность оборудования

Б) транспортировка материалов

В) ожидание

Г) перепроизводство