



АВТОНОМНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ХАНТЫ-МАНСИЙСКОГО АВТОНОМНОГО ОКРУГА – ЮГРЫ
«РЕГИОНАЛЬНЫЙ ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ»

СОГЛАСОВАНО

Протокол № 6 от 5 апреля 2024 г.
заседания учебно-методического совета

Председатель:


подпись

Л. И. Красильникова
расшифровка

« 5 » апреля 2024 года

УТВЕРЖДАЮ

Врио директора
автономного учреждения
Ханты-Мансийского
автономного округа – Югры
«Региональный институт управления»




Л. И. Красильникова
расшифровка

« 5 » апреля 2024 года

Дополнительная профессиональная программа
повышения квалификации
**БЕРЕЖЛИВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В СФЕРЕ
ГОСУДАРСТВЕННОГО И МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ**

Количество академических часов: 40.

Форма обучения: очная с применением
дистанционных образовательных технологий.


Разработчик:
Боталова Любовь Ивановна,
преподаватель
АУ «Региональный институт управления»

Программу принял(а) эксперт Отдела ДПО _____



Л. У. Гафарова

СОДЕРЖАНИЕ

1	Аннотация программы.....	3
2	Пояснительная записка.....	4
	2.1. Актуальность.....	4
	2.2. Цели, задачи.....	4
	2.3. Планируемые результаты обучения.....	5
	2.4. Требования к квалификации поступающего на обучение.....	9
3	Содержание программы.....	10
	3.1. Учебный план.....	10
	3.2. Учебно-тематический план.....	10
	3.3. Календарный учебный график.....	12
	3.4. Тематическое содержание программы.....	13
4	Организационно-педагогические условия.....	21
	4.1. Общие требования к организации образовательного процесса.....	21
	4.2. Требования к информационным и учебно-методическим условиям.....	21
	4.3. Требования к материально-техническим условиям.....	21
5	Аттестация.....	22
	5.1. Входное тестирование.....	22
	5.2. Итоговая аттестация.....	27
6	Литература.....	35

АННОТАЦИЯ

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации «Бережливые технологии в сфере государственного и муниципального управления» (далее – Программа) направлена на обучение государственных гражданских и муниципальных служащих внедрению бережливых технологий в деятельность исполнительных органов власти и органов местного самоуправления. Содержание программы включает материал по практическому развитию и(или) совершенствованию навыков внедрения изменений.

Программа разработана в соответствии с положениями ФГОС ВО 38.03.04 Государственное и муниципальное управление (уровень бакалавриата), утвержденный приказом Минобрнауки России от 13.08.2020 № 1016, и ФГОС ВО 38.04.04 Государственное и муниципальное управление (уровень магистратуры), утвержденный приказом Минобрнауки России от 13.08.2020 № 1000, а также с учетом квалификационных требований, указанных в Справочнике квалификационных требований к специальностям, направлениям подготовки, знаниям и умениям, которые необходимы для замещения должностей государственной гражданской службы с учетом области и вида профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих (утв. Министерством труда и социальной защиты РФ).

Обучение по Программе позволяет ознакомиться с ключевыми принципами бережливого производства; основными видами потерь, способами их минимизации и устранения; инструментами улучшения процессов и повышения качества труда; принципами бережливого делопроизводства; лучшими российскими практиками внедрения бережливого производства в органах власти.

Разработчики программы: Боталова Любовь Ивановна, преподаватель АУ «Региональный институт управления».

Категория обучающихся: государственные служащие всех категорий и групп должностей, лица, замещающие муниципальные должности, муниципальные служащие категории «руководитель».

Трудоемкость программы: 40 академических часов.

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Актуальность

Стимулом для внедрения новых методов управления в сферу государственной власти и местного самоуправления России послужила административная реформа 2006-2010 годов. Ее целью было повышение эффективности органов исполнительной власти. В министерствах и администрациях начались структурные и функциональные перемены, возникла необходимость совершенствовать внутренние и внешние процессы, регламентировать процедуры. В связи с этим органы власти стали активно обращаться к мировому опыту эффективного управления. Бережливый подход стал одним из наиболее популярных. На сегодняшний день собрана богатая практика положительного внедрения бережливых технологий не только на производстве, но и в сфере государственного и муниципального управления (Белгородская область, Нижегородская область, Республика Саха (Якутия) и др.).

Современному государственному и муниципальному управлению России важно научиться использовать преимущества бережливых технологий таких, как отсутствие больших финансовых затрат, возможность максимально раскрыть потенциал персонала.

Бережливые технологии способны повысить эффективность работы органов власти, а также государственных и муниципальных учреждений, тем самым оказать положительное влияние на имидж структуры, что в свою очередь определяет актуальность настоящей дополнительной профессиональной программы повышения квалификации.

Программа разработана с применением модульного и системно-деятельностного подхода, через выполнение практических заданий, деловые игры, обсуждение, решение и разбор кейсов у слушателей формируются и развиваются навыки внедрения и применения бережливых технологий в своей профессиональной деятельности.

Данный курс повышения квалификации позволяет слушателю в достаточно краткий срок освоить и развить обозначенные в программе общепрофессиональные и универсальные компетенции.

Цели, задачи и планируемые результаты обучения

Цель программы – формирование новых и совершенствование имеющихся у государственных гражданских и муниципальных служащих компетенций, необходимых для проведения политики улучшений и совершенствования процессов управления, повышающих эффективность работы органов власти Ханты-Мансийского автономного округа – Югры.

Задачи:

1. Сформировать представление о бережливых технологиях и способах их внедрения в деятельность исполнительных органов власти и органов местного самоуправления.
2. Повысить эффективность профессиональной деятельности государственных гражданских и муниципальных служащих за счет освоения бережливых технологий.
3. Развить и отработать следующие навыки:
 - определять потери, минимизировать и(или) устранять их;
 - применять инструменты улучшения процессов и повышения качества труда государственных и муниципальных служащих;
 - организовывать эффективное рабочее место по системе 5S;
 - уметь мотивировать к изменениям себя и окружающих;
 - вести бережливое делопроизводство.

Планируемые результаты обучения

Программа направлена на совершенствование ряда компетенций.

Универсальные компетенции (УК):

УК-2(Б). Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений.

УК-3(Б). Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде.

УК-6(Б). Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни.

УК-10(Б). Способен принимать обоснованные экономические решения в различных областях жизнедеятельности.

УК-1(М). Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий.

УК-2(М). Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла.

УК-3(М). Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели.

Общепрофессиональные компетенции (ОПК):

ОПК-2(Б). Способен разрабатывать и реализовывать управленческие решения, меры регулирующего воздействия, в том числе контрольно-надзорные функции, государственные и муниципальные программы на основе анализа социально-экономических процессов.

ОПК-5(Б). Способен использовать в профессиональной деятельности информационно-коммуникационные технологии, государственные и муниципальные информационные системы; применять технологии электронного правительства и предоставления государственных (муниципальных) услуг.

ОПК-8(Б). Способен понимать принципы работы современных информационных технологий и использовать их для решения задач профессиональной деятельности.

ОПК-2(М). Способен осуществлять стратегическое планирование деятельности органа власти; организовывать разработку и реализацию управленческих решений; обеспечивать осуществление контрольно-надзорной деятельности на основе риск-ориентированного подхода.

ОПК-5(М). Способен обеспечивать рациональное и целевое использование государственных и муниципальных ресурсов, эффективность бюджетных расходов и управления имуществом.

ОПК-6(М). Способен организовывать проектную деятельность; моделировать административные процессы и процедуры в органах власти.

ОПК-7(М). Способен осуществлять научно-исследовательскую, экспертно-аналитическую и педагогическую деятельность в профессиональной сфере.

Виды деятельности	Компетенции ¹	Знать	Уметь	Владеть
информационно-методическая деятельность	<p>УК-3(Б). Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде.</p> <p>ОПК-5(Б). Способен использовать в профессиональной деятельности информационно-коммуникационные технологии, государственные и муниципальные информационные системы; применять технологии электронного правительства и предоставления государственных (муниципальных) услуг.</p> <p>ОПК-8(Б). Способен понимать принципы работы современных информационных технологий и использовать их для решения задач профессиональной деятельности.</p> <p>ОПК-7(М). Способен осуществлять научно-исследовательскую, экспертно-аналитическую и педагогическую деятельность в профессиональной сфере.</p>	<p>основные понятия, принципы, история возникновения и развития;</p> <p>опыт внедрения технологий бережливого производства в сферу государственного и муниципального управления;</p> <p>нормативные правовые основы внедрения бережливых технологий на федеральном и региональном уровнях;</p> <p>ключевые инструменты улучшения процессов и повышения качества труда государственных и муниципальных служащих;</p>	<p>определять подходящие инструменты улучшения процессов и повышения качества труда государственных и муниципальных служащих;</p> <p>работать с информацией, анализировать, делать выводы;</p>	<p>навыком работы с нормативными правовыми документами;</p> <p>навыком подбора бережливых инструментов;</p> <p>навыком поиска и анализа информации о внедрении бережливых технологий;</p>
организационно-регулирующая деятельность	<p>УК-2(Б). Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм,</p>	<p>основные виды потерь при осуществлении профессиональной деятельности, как их определять, минимизировать и устранять;</p>	<p>определять потери, минимизировать и устранять их;</p> <p>определять и применять подходящие к ситуации</p>	<p>навыком определения потерь, их минимизации и устранения;</p>

¹ Перечень компетенций определен ФГОС ВО 38.03.04 Государственное и муниципальное управление (уровень бакалавриата), утвержденным приказом Минобрнауки России от 13.08.2020 № 1016, и ФГОС ВО 38.04.04 Государственное и муниципальное управление (уровень магистратуры), утвержденным приказом Минобрнауки России от 13.08.2020 № 1000

	<p>имеющихся ресурсов и ограничений. ОПК-2(Б). Способен разрабатывать и реализовывать управленческие решения, меры регулирующего воздействия, в том числе контрольно-надзорные функции, государственные и муниципальные программы на основе анализа социально-экономических процессов. ОПК-5(М). Способен обеспечивать рациональное и целевое использование государственных и муниципальных ресурсов, эффективность бюджетных расходов и управления имуществом. ОПК-6(М). Способен организовывать проектную деятельность; моделировать административные процессы и процедуры в органах власти;</p>	<p>методы применения инструментов улучшения процессов и повышения качества труда государственных и муниципальных служащих; как организовать эффективное офисное рабочее место; лучшие российские практики внедрения бережливого производства в органах власти;</p>	<p>инструменты бережливого производства; организовывать эффективное офисное рабочее место; использовать опыт других организаций и регионов при внедрении бережливых технологий; осуществлять бережливое делопроизводство;</p>	<p>навыком подбора и применения подходящего бережливого инструмента; навыком организации эффективного офисного рабочего места по системе 5S; навыком использования чужого положительного опыта; навыком бережливого делопроизводства;</p>
исполнительно-распорядительная деятельность	<p>УК-6(Б). Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни. УК-10(Б). Способен принимать обоснованные экономические решения в различных областях жизнедеятельности. УК-1(М). Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного</p>	<p>как использовать позитивный опыт других регионов и организаций для внедрения бережливых технологий у себя; как мотивировать себя и других к изменениям; как осуществлять бережливое делопроизводство</p>	<p>использовать чужой положительный опыт при принятии решений; мотивировать себя и других к изменениям; вести бережливое делопроизводство</p>	<p>навыком использования чужого положительного опыта; навыками мотивации и самомотивации; навыком бережливого делопроизводства</p>

	<p>подхода, выработать стратегию действий.</p> <p>УК-2(М). Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла.</p> <p>УК-3(М). Способен организовывать и руководить работой команды, выработывая командную стратегию для достижения поставленной цели.</p> <p>ОПК-2(М). Способен осуществлять стратегическое планирование деятельности органа власти; организовывать разработку и реализацию управленческих решений; обеспечивать осуществление контрольно-надзорной деятельности на основе риск-ориентированного подхода.</p>			
--	---	--	--	--

Требования к квалификации поступающего на обучение

К освоению данной программы повышения квалификации допускаются государственные служащие всех категорий и групп должностей, лица, замещающие муниципальные должности, муниципальные служащие, имеющие или получающие среднее профессиональное и (или) высшее образование.

СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ

(40 академических часов)

Учебный план

(1 академический час – 45 минут)

№	Раздел, модуль	Всего часов	Очное обучение		Дистанционное обучение		Форма контроля и аттестации	Формируемые компетенции
			Лекции	Практические занятия	Лекции	Практические занятия		
1.	Модуль 1. Основы бережливого производства	8	2	-	2	4	Входное тестирование, практикумы, решение и разбор кейса	УК-3(Б) ОПК-7(М)
2.	Модуль 2. Инструменты бережливого производства	16	1	5	3	7	Практикумы, решение и разбор кейсов, деловые игры	УК-2(Б) УК-6(Б) ОПК-5(Б) ОПК-8(Б) ОПК-2(М) ОПК-5(М) ОПК-6(М)
3.	Модуль 3. Практические аспекты внедрения бережливых технологий в деятельность органов власти	16	2	6	2	6	Практикумы, решение и разбор кейсов, деловые игры, круглый стол, итоговая аттестация	УК-3(Б) УК-10(Б) УК-1(М) УК-2(М) УК-3(М) ОПК-2(Б) ОПК-2(М) ОПК-5(Б) ОПК-5(М) ОПК-7(М)
ИТОГО		40	5	11	7	17		

Учебно-тематический план – 40 академических часов

№	Раздел, модуль	Всего часов	Очное обучение		Дистанционное обучение		Форма контроля и аттестации	Формируемые компетенции
			Лекции	Практические занятия	Лекции	Практические занятия		
1.	Модуль 1. Основы бережливого производства	8	2	-	2	4	Входное тестирование, практикумы, решение и разбор кейса	УК-3(Б) ОПК-7(М)

1.1.	Тема 1.1. Философия бережливого производства: основные понятия, принципы, история возникновения и развития	4	1	-	1	2	Входное тестирование (15 вопросов), практикум	УК-3(Б) ОПК-7(М)
1.2.	Тема 1.2. Лучшие российские практики: федеральный и региональный опыт внедрения технологий бережливого производства в сферу государственного и муниципального управления	4	1	-	1	2	Практикум, решение кейса	УК-3(Б) ОПК-7(М)
2.	Модуль 2. Инструменты бережливого производства	16	1	5	3	7	Практикумы, решение и разбор кейсов, деловые игры	УК-2(Б) УК-6(Б) ОПК-5(Б) ОПК-8(Б) ОПК-2(М) ОПК-5(М) ОПК-6(М)
2.1.	Тема 2.1. Потери: определяем, минимизируем, устраняем	5	1	1	1	2	Практикумы, решение и разбор кейсов	УК-2(Б) УК-6(Б) ОПК-5(Б) ОПК-2(М) ОПК-5(М) ОПК-6(М)
2.2.	Тема 2.2. Инструменты улучшения процессов и повышения качества труда государственных гражданских и муниципальных служащих	5	-	1	1	3	Практикумы, решение и разбор кейсов, деловая игра	УК-2(Б) ОПК-5(Б) ОПК-8(Б) ОПК-5(М) ОПК-6(М)
2.3.	Тема 2.3. Эффективное рабочее место	6	-	3	1	2	Практикум, решение и разбор кейса, деловая игра	УК-2(Б) УК-6(Б) ОПК-5(М)
3.	Модуль 3. Практические аспекты внедрения бережливых технологий в деятельность органов власти	16	2	6	2	6	Практикумы, решение и разбор кейсов, деловые игры, круглый стол, итоговая аттестация	УК-3(Б) УК-10(Б) УК-1(М) УК-2(М) УК-3(М) ОПК-2(Б) ОПК-2(М) ОПК-5(Б) ОПК-5(М) ОПК-7(М)
3.1.	Тема 3.1. Роль служащего в бережливом производстве: как мотивировать себя и других к изменениям	4	-	-	1	3	Практикумы, решение и разбор кейса	УК-3(Б) УК-2(М) УК-3(М) ОПК-2(Б) ОПК-2(М) ОПК-7(М)

3.2.	Тема 3.2. Бережливое делопроизводство	7	1	2	1	3	Практикумы, решение и разбор кейса, круглый стол	УК-3(Б) УК-2(М)
3.3.	Тема 3.3. Ключевые принципы бережливого офиса	3	1	2	-	-	Деловая игра	УК-10(Б) УК-1(М) ОПК-5(Б) ОПК-5(М)
	Итоговая аттестация	2	-	2	-	-	Итоговое тестирование (20 вопросов), решение итогового кейса	
ИТОГО		40	5	11	7	17		

Календарный учебный график

Общий объём программы – 40 академических часов. Дистанционное обучение рассчитано на 6 дней обучения по 4 академических часа в день, очное обучение – на 2 дня по 8 академических часов.

Срок обучения	недели	1					2		
	дни	1	2	3	4	5	6	7	8
виды занятий, предусмотренные ДПП		ДО	ДО	ДО	ДО	ДО	ДО	А	А
количество часов		4 часа	4 часа	4 часа	4 часа	4 часа	4 часа	8 часов	8 часов
Тема 1.1.		3						1	
Тема 1.2.		1	2					1	
Тема 2.1.			2	1				2	
Тема 2.2.				3	1			1	
Тема 2.3.					3			3	
Тема 3.1.						4			
Тема 3.2.							4		3
Тема 3.3.									3
Итоговая аттестация									И – 2

ДО – изучение материала и выполнение практических заданий в системе дистанционного обучения.

А – аудиторные занятия.

И – итоговая аттестация.

Тематическое содержание
дополнительной профессиональной программы повышения квалификации
«Бережливые технологии в сфере государственного и муниципального управления»

Модуль 1.

Основы бережливого производства –

8 академических часов (лекции – 4 часа, практическая работа – 4 часа)

Тема 1.1. Философия бережливого производства: основные понятия, принципы, история возникновения и развития – 4 академических часа, из которых лекции – 2 часа (1 – очно, 1 – дистанционно), практическая работа – 2 часа дистанционно.

Основные определения бережливого производства. Бережливое производство как одна из лучших концепций повышения эффективности деятельности и качества продукции (услуг). Концепция бережливого производства. Основные принципы системы бережливого производства. История возникновения и развития бережливого производства. Использование бережливых технологий в практике государственного и муниципального управления.

Практическая работа – 2 академических часа (дистанционно):

1. Решение входного тестирования – 1 час.

2. Решение практикума – 1 час. Для правильной адаптации бережливых технологий к практике государственного и муниципального управления важно выделить специфические черты процессов в данном направлении. Соотнесите специфические черты процессов государственного и муниципального управления и их характеристики.

Важность информации	Важность информации и кросс-функциональность процессов могут привести к потерям в результате ошибок коммуникации, например, сотрудники разных отделов по-своему понимают терминологию или трактуют нормы закона.
Значительная вариативность задач	Служащие ненамеренно могут замедлять процесс оказания услуги из-за отсутствия у них общей картины этого процесса, ведущего, например, к неправильному определению приоритетности задач.
Кросс-функциональные потоки работы (сквозной характер процессов)	Срок оказания услуги (например, ремонта дорог, обновления лицензий) обычно сильно варьируется, что затрудняет контроль рабочего процесса.
Большое число этапов передачи информации	Трудно измерить финансовую выгоду от эффективного предоставления услуг.
Многочисленные управленческие или технические проверки	Частые инспекции в органах власти ведут к увеличению расходов на оказание услуг и замедляют данный процесс.
Скрытые выгоды и издержки	Процесс оказания услуги органами власти обычно затрагивает разные отделы с отличными системами мотивации работников.
Отсутствие явной мотивации к ускорению оказания услуг	Информация, предоставляемая в рамках деятельности органов власти, должна быть полной, понятной и достоверной.

Тема 1.2. Лучшие российские практики: федеральный и региональный опыт внедрения технологий бережливого производства в сферу государственного и муниципального

управления – 4 академических часа, из которых лекции – 2 часа (1 – очно, 1 – дистанционно), практическая работа – 2 часа дистанционно.

Тенденции внедрения бережливых технологий в сферу государственного и муниципального управления. Государственная политика в сфере бережливого производства. Построение бережливого производства. Теоретическая модель lean для госсектора МакКинси. Этапы активного внедрения бережливых технологий в государственное и муниципальное управление. Сотрудничество с ГК «Росатом». Концепция «Бережливый регион» Ханты-Мансийского АО – Югры. Региональные нормативные правовые акты по вопросу внедрения бережливых технологий в деятельность органов власти. История внедрения бережливого управления в органах власти. Проект «Эффективный регион». Бережливая поликлиника. Коробочные решения от ПСР. Опыт Белгородской области, республики Саха (Якутия), Нижегородской области, Пенсионного фонда г. Самары, Счетной палаты РФ. Национальный проект «Производительность труда». Опыт предприятий Ханты-Мансийского автономного округа – Югры.

Практическая работа – 2 академических часа (дистанционно):

1. Решение практикума – 1 час.

Изучив Концепцию «Бережливый регион» Ханты-Мансийского АО – Югры, ответьте на вопрос.

1) Какие методы и инструменты бережливого производства играют большую роль в связи с высокой социальной значимостью оказываемых государственных услуг?

ориентированные на повышение качества услуг

ориентированные на снижение стоимостных потерь

ориентированные на снижение времени их оказания

2) В связи с чем может возникнуть сложность применения бережливого производства в некоторых государственных и муниципальных учреждениях, что вызывает необходимость более глубокого анализа при использовании некоторых методов?

с определением источников финансирования применения бережливого производства

с невозможностью применения бережливого производства в государственных учреждениях

с определением клиентов оказываемых услуг

2. Решение кейса – 1 час.

А. И. Мирный, начальник отдела в Департаменте N, в рамках поручения главы региона требует от своих подчиненных активно применять бережливые технологии в работе. Например, использовать систему 5S для соблюдения порядка на рабочих местах и систематизации документов, а также выполнять поставленные задачи точно в срок. При этом он сам часто с опозданием начинает совещания, затягивает процесс согласования и подолгу ищет нужный документ на своём рабочем столе.

Когда будет положительный эффект от применения бережливых технологий в отделе А. И. Мирного?

Модуль 2.

Инструменты бережливого производства –

16 академических часов (лекции – 4 часа, практическая работа – 12 часов)

Тема 2.1. Потери: определяем, минимизируем, устраняем – 5 академических часов, из которых лекции – 2 часа (1 – очно, 1 – дистанционно), практическая работа – 3 академических часа (1 – очно, 2 – дистанционно).

Основные понятия «ценность» и «потеря». Муда. Мура. Мури. Восемь видов потерь. Минимизация и устранение потерь.

Практическая работа – 3 академических часа:

1. Решение практикума «Виды и примеры потерь» – 1 час (дистанционно).

Соотнесите примеры потерь с их видами, определив, к какой сфере они относятся – производство или услуги/управление.

Виды потерь	В производстве	В сфере услуг / управлении
Перепроизводство	Производство сверх необходимого, несогласованность между производственным планом и фактическим спросом на продукцию	Лишняя переписка, выполнение работы, не создающей ценности, подготовка ненужных отчетов и копий документов
Лишнее передвижение/ движение	Неэргономичная организация рабочего пространства, лишние хождения по кабинетам (корпусам и пр.)	
Лишнее перемещение/ транспортировка	Перемещение материалов со склада на участки. Перемещение незавершенной продукции между производственными участками	Документооборот, архивирование документов, неэффективности внутренних систем коммуникации (накопление непрочитанных сообщений и т.п.), неудобство интерфейса
Запасы	Излишние запасы материалов, незавершенного производства, готовой продукции	Устаревшие базы данных и информация, избыточные архивы, незавершенная работа
Излишняя обработка	Лишние шаги процессов, нечеткие должностные инструкции, дублирование выполняемых функций. Это потери, которые возникают в результате оказания услуги с теми качествами, которые потребителю не нужны, и он не готов за них платить. Причины возникновения: неизученный спрос или недостаток входящей информации. Например, изготовление множества копий документов, когда нужна только одна	
Ожидание	Простой оборудования, ожидание материалов, несбалансированная работа, неэффективное использование рабочего времени	Длительные сроки согласования и принятия решений, ожидание в очередях, ожидание информации, ожидание совещаний
Дефекты, брак	Брак, отклонения от заданных параметров свыше допустимых пределов	Ошибки и пропуски в данных, цифрах, фактах, непонятные требования и инструкции
Неиспользованный человеческий потенциал	Игнорирование рационализаторских предложений и идей, исходящих от клиентов или линейных работников, неэффективная межфункциональная коммуникация	

2. Решение кейса «Презентация проекта» – 1 час (дистанционно).

Команда готовит презентацию проекта. На самом первом собрании после распределения ролей и при обсуждении плана работы корректор Ирина предложила, чтобы исходные материалы направлялись в первую очередь ей, а потом запускались дальше в работу.

Анастасия Пушистова, руководитель и автор проекта, подготовила исходные материалы (сценарий для видеоролика и выдержки для инфографики) в последний момент и направила их мастеру видеомонтажа и графическому дизайнеру.

Смонтированный ролик, который включает текстовую информацию, и оформленную инфографику прислали корректору Ирине. На просмотр каждого файла и оформление замечаний ушло примерно 40-50 минут. Просмотрев оба файла один за другим, корректор

направила абсолютно одинаковые замечания мастеру видеомонтажа и графическому дизайнеру: орфографические и пунктуационные ошибки в тексте, а также указана ссылка на устаревший нормативный правовой акт.

После внесения правок видеоролик и инфографику присылали на финальную вычитку и утверждение. Правки в видеоролик были внесены корректно, а вот в инфографике не были учтены все замечания. Файл был возвращен для доработки.

Укажите потери и способы их минимизации/устранения?

3. Выполнение практикумов в рабочей тетради – 1 час (очно).

Тема 2.2. Инструменты улучшения процессов и повышения качества труда государственных гражданских и муниципальных служащих – 5 академических часов, из которых лекции – 1 академический час дистанционно, практическая работа – 4 академических часа (1 – очно, 3 – дистанционно).

Классификация бережливых инструментов по последовательности их применения. Инструменты предотвращения потерь: визуализация, канбан, just in time, PDCA. Инструменты поиска потерь: КПСЦ, 5 почему, диаграмма Исикавы, диаграмма спагетти, SWOT-анализ, диаграмма Парето. Инструменты устранения потерь: SMED, 5S, Дзидока.

Практическая работа – 5 академических часов:

1. Решение практикума – 1 час (дистанционно).

Соотнесите инструмент бережливого производства, предотвращающий потери, с описанием его полезного эффекта и изображением.

КАНБАН	Поддержание порядка на рабочих местах. Быстрый поиск нужного предмета. Возможность оценить состояние процесса и увидеть существующие проблемы	
ЗОНИРОВАНИЕ РАБОЧИХ МЕСТ	Постоянное системное улучшение качества процессов, продуктов или услуг и решение проблем	
ВИЗУАЛИЗАЦИЯ	Уменьшение излишних запасов и перепроизводства, контроль соблюдения сроков, контроль исполнения задач (на каком этапе)	
PDCA	Поддержание порядка на рабочих местах: сразу видно, чего нет на месте и что находится не на своем месте	
ДИАГРАММА СПАГЕТТИ	Позволяет быстро получить отличную стратегию развития на краткосрочный период	
SWOT АНАЛИЗ	При правильном использовании можно составить план по улучшению практически любого процесса. Позволяет определить на стадии диагностики, что не так с процессом	
ДИАГРАММА ИСИКАВЫ	Позволяет оценить локальные, временные и пространственные потери	

2. Решение кейса «Бережливые инструменты» – 2 часа (дистанционно).

Департамент N задействован в реализации трех региональных и одном федеральном проектов, готовит проведение коллегии с муниципальными образованиями региона, параллельно проходит проверку Счетной палаты. Какой инструмент бережливого производства поможет просто и систематизированно организовывать процесс планирования задач, разделять работу, контролировать и соблюдать сроки?

Департамент выбивается из сроков подготовки коллегии с муниципальными образованиями региона. Какие инструменты бережливого производства помогут определить коренные причины этого?

Административный отдел Департамента располагается на разных этажах одного здания. Только один кабинет Административного отдела оснащен многофункциональным устройством, позволяющим сканировать документы, что вынуждает работников этого отдела с другого этажа тратить время на постоянные перемещения между этажами. Какой инструмент бережливого производства позволит отследить временные затраты работников на перемещение между этажами и аргументировать необходимость устранения этой потери?

Указывая инструменты, дайте их краткое описание.

3. Выполнение практикумов в рабочей тетради – 1 час (очно).

Тема 2.3. Эффективное рабочее место – 6 академических часов, из которых лекции – 1 академический час дистанционно, практическая работа – 5 академических часов (3 – очно, 2 – дистанционно).

Концепция 5S. Офисное рабочее место по системе 5S: сортировка, соблюдение порядка, содержание в чистоте, стандартизация и совершенствование. Система 5S+1.

Практическая работа – 5 академических часов:

1. Решение кейса «Внедрение системы 5S» – 1 час (дистанционно).

В Департаменте N внедряют бережливые технологии. Начали с организации рабочего пространства по системе 5S. На очередном собрании рабочей группы по внедрению бережливых технологий руководитель группы – заместитель директора Департамента Востриков И.А. отметил, что будут внедряться штрафные санкции за беспорядок на рабочем месте и отсутствие визуальных указателей на рабочих столах, шкафах и пр. Один из членов рабочей группы поделился, что есть служащая, которая работает в Департаменте более 20 лет и активно сопротивляется подобным изменениям, ссылаясь на то, что она и так знает, где лежат нужные ей предметы. В конце собрания Востриков И.А. долго искал ручку на своём рабочем столе, сетуя, что ему самому некогда навести порядок и штрафовать придется самого себя.

Укажите не менее двух ошибок, которые допущены при внедрении системы 5S в Департамент N. Ответ аргументируйте.

2. Решение практикума – 1 час (дистанционно).

Заполните таблицу, укажите, какие позитивные изменения могут произойти на каждом этапе внедрения системы 5S на рабочем месте, какие потери могут быть устранены.

Этапы внедрения 5S	Краткая характеристика	Позитивные изменения
--------------------	------------------------	----------------------

Шаг 1. Сортировка	«Избавьтесь от ненужного!» Ненужные предметы ведут к потере времени, пространства и денег.	
Шаг 2. Соблюдение порядка	«Каждая вещь на своём месте!» Расположите предметы так, чтобы их было легко найти и использовать.	
Шаг 3. Содержание в чистоте	«Содержите рабочее место в чистоте!» Сделайте своё место комфортным и безопасным.	
Шаг 4. Стандартизация	«Создайте стандарт рабочего места, операции/процесса!» Стандартизируйте все проведенные улучшения.	
Шаг 5. Совершенствование	«Постоянно совершенствуйте свое рабочее место!» Сделайте так, чтобы система 5S стала неотъемлемой частью вашей жизни.	

3. Деловая игра (симулятор) «Карта потока создания ценности» – 3 часа (очно).

Модуль 3.

Практические аспекты внедрения бережливых технологий в деятельность органов власти – 16 академических часов (лекции – 4 часа, практическая работа – 12 часов)

Тема 3.1. Роль служащего в бережливом производстве: как мотивировать себя и других к изменениям – 4 академических часа дистанционно, из которых лекции – 1 час, практическая работа – 3 академических часа.

Основные понятия «мотив» и «мотивация». Виды мотивов в трудовой деятельности. Основные типы мотивации работников. Методика диагностики трудовых мотивов В.И. Герчикова. Самомотивация к работе. Мотивация к изменениям. Практические рекомендации по самомотивации.

Практическая работа – 3 академических часа:

1. Решение практикума «Мотивационные типы» – 1 час (дистанционно).

Ознакомьтесь с характеристиками мотивационных типов и ответьте на вопрос.

1) Какой тип мотивации из приведенной классификации один из самых глубоких и устойчивых, а также более всего соответствует рыночным условиям?

хозяйский тип

патриотический тип

люмпенизированный тип

инструментальный тип

профессиональный тип

2) Работники какого типа мотивации из приведенной классификации имеют самую слабую мотивацию к эффективному труду?

хозяйский тип

патриотический тип

люмпенизированный тип

инструментальный тип

профессиональный тип

2. Решение кейса «Мотивация» – 2 часа (дистанционно).

В организации активно внедряют бережливые технологии. Зимин В.И. – руководитель структурного подразделения. Сам Зимин В.И. не против улучшений, но тяжело переносит изменения, объясняя это тем, что переход на что-то новое отнимает много времени, а привычный ход процессов и так позволяет делать свою работу эффективно и быстро. Дело дошло до подразделения Зимина В.И. – перемены неизбежны.

Среди подчиненных Зимина В.И. есть работники, которые трудятся в организации много лет и проявляют индивидуализм, самостоятельность и предприимчивость при выполнении поставленных задач и не приемлют жесткого контроля со стороны руководства, считая, что лучше знают свою работу.

Несколько человек в подразделении демонстрируют преданность организации и своему делу. Это высококвалифицированные специалисты, которые также участвуют в профессиональных конкурсах и спортивных соревнованиях, представляя свою организацию.

Ещё несколько работников имеют низкую квалификацию и не стремятся её повысить. Они избегают ответственности и не проявляют инициативы в работе.

Как Зимину В.И. мотивировать себя и своих подчиненных к изменениям, которые неизбежны?

Тема 3.2. Бережливое делопроизводство – 7 академических часов, из которых лекции – 2 часа (1 – очно, 1 – дистанционно), практическая работа – 5 академических часов (2 – очно, 3 – дистанционно).

Типичные ошибки, способные привести к неудачам в оформлении деловой документации. Ошибки, связанные с содержанием документов. Ошибки, связанные с техническим оформлением документа. Составление делового письма, конструктор делового письма. Принцип «Любой документ в 3 подхода». Приёмы качественного и быстрого оформления документов от опытных служащих. Правила деловой переписки (электронная почта).

Практическая работа – 5 академических часов:

1. Решение практикума – 3 часа (дистанционно).

Выберите один из документов (проект, программа), реализуемых в данный момент вашим структурным подразделением / Департаментом / Комитетом / Службой / муниципальным образованием / автономным округом, и проанализируйте формулировки на соответствие друг другу: тема – цели – задачи – запланированные результаты. Заполните таблицу.

Наименование программы/проекта	
Цели	
Задачи	
Запланированные результаты	
Выявленные несоответствия	
Возможные пути устранения	

2. Круглый стол – 2 часа (очно).

Тема 3.3. Ключевые принципы бережливого офиса – 3 академических часа очно, из которых лекции – 1 час, практическая работа – 2 академических часа.

Основные офисные процессы, характерные для сферы государственного и муниципального управления. Ключевые потери в офисе. Инструменты бережливого производства: практика применения. Оптимизация офисного пространства. Эффективные офисные процессы.

Практическая работа – 2 академических часа:

Деловая игра (симулятор) «5S».

Итоговая аттестация – 2 академических часа:

решение итогового кейса – 1 час,

решение итогового тестирования – 1 час.

ОРГАНИЗАЦИОННО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ

1. Общие требования к организации образовательного процесса

Условия проведения

Для дистанционной части курса необходимо:

а) разместить электронный учебно-методический комплекс курса в системе дистанционного обучения, доступный слушателям для копирования без каких-либо ограничений;

б) осуществлять эффективную коммуникацию слушателей с преподавателем, куратором курса. Доступ к ресурсу слушатели получают после регистрации и прохождении входного тестирования. Доступ к ресурсу закрывается по завершении курсов.

Для очной части курса необходимы:

а) аудитория с учебными местами по количеству слушателей в группе, удовлетворяющая санитарно-гигиеническим требованиям, правилам пожарной безопасности и охраны здоровья слушателей;

б) питьевая вода (из расчета 0,5 л питьевой воды на 1 слушателя в день при проведении занятий);

в) канцелярские принадлежности;

г) компьютер, проектор для демонстрации презентации.

Образовательные технологии:

– ИКТ-технологии (система дистанционного обучения, презентации в PowerPoint на очной части курса, раздаточный материал на дисках);

– технологии группового обучения;

– технологии интерактивного и модульного обучения;

– тренинговые и игровые технологии обучения;

– кейс-стади технология;

– тестирование.

2. Требования к информационным и учебно-методическим условиям

а) программное обеспечение и Интернет-ресурсы:

– PowerPoint, Word, Excel;

б) комплекты методических материалов на электронном носителе.

3. Требования к материально-техническим условиям

Перечень основного материально-технического обеспечения (ТСО и компьютерная техника, оборудование, приборы и т.п.):

а) для дистанционной части слушателю необходим компьютер, подключение к сети Интернет;

б) для очной части курса необходимы:

– ноутбук, подключенный к проектору;

– флипчарты, бумага и маркеры для них;

– белая бумага А4.

– аудитория с учебными местами по количеству слушателей в группе, удовлетворяющая санитарно-гигиеническим требованиям, правилам пожарной безопасности и охраны здоровья слушателей.

АТТЕСТАЦИЯ

Форма аттестации – тестирование. Аттестация заключается в прохождении двух видов тестирования – входного и итогового, и в решении итогового кейса.

Входное тестирование включает в себя 25 вопросов по теме курса, оценивает начальный уровень обучающегося. Обучающийся отвечает на 15 вопросов.

При прохождении входного тестирования:

Объект оценки	Показатели оценки	Критерии оценки
Результаты тестирования	Количество верных ответов	«зачтено» выставляется при наличии 50 % и более правильных ответов; «не зачтено» – при результате менее 50 %

Итоговое тестирование по всей тематике программы включает 30 вопросов по теме курса. Обучающийся отвечает на 20 тестовых вопросов.

При прохождении итогового тестирования:

Объект оценки	Показатели оценки	Критерии оценки
Результаты тестирования	Количество верных ответов	«отлично» выставляется при наличии 95% и более правильных ответов; «хорошо» – при результате 85% и более; «удовлетворительно» – при результате 75% и более; «неудовлетворительно» – при результате менее 75%.

Процесс тестовых измерений предельно стандартизируется:

- заранее разработанная система подсчета баллов применяется ко всем слушателям одинаково;
- все слушатели отвечают на задания одинаковой сложности.

Слушателям, полностью прошедшим обучение, промежуточные и/или итоговую аттестацию, выдается удостоверение о повышении квалификации установленного образца по программе «Бережливые технологии в сфере государственного и муниципального управления».

ВХОДНОЕ ТЕСТИРОВАНИЕ

(обучающийся отвечает на 15 вопросов из 25)

1. Где зародилась концепция бережливого производства?

- Япония
- Франция
- Луна
- США
- Россия

2. Toyota стала основоположником технологии бережливого производства, следуя своему золотому правилу. Какому?

Кто не работает, тот ест.

Максимальный эффект достигается лишь при непрерывном совершенствовании.

Главным капиталом компании является персонал.

Работа не волк, в лес не убежит.

3. Где и когда впервые использовались бережливые технологии в государственном и муниципальном управлении?

В 2015 году в Китае

В 1997 году в Польше

В 2001 году в Великобритании

В 426 году до н.э. в Греции

4. Какие нормативные правовые акты (документы) отражают государственную политику по внедрению бережливых технологий?

Указ Президента РФ «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года»

Федеральный закон «О стандартизации в Российской Федерации»

Федеральный закон «О промышленной политике в Российской Федерации»

ГОСТы

все ответы верны

нет верных ответов

5. Опыт каких организаций был использован при непосредственном внедрении бережливых технологий в органах власти?

ПАО Сбербанк

Агентство недвижимости «Этажи»

ГК «Росатом»

Банк «Тинькофф»

**6. Что позволит внедрение бережливых технологий в органах власти?
чётко формулировать стратегические цели и задачи с измеряемыми конечными результатами**

значительно упростить бюрократические процедуры

увеличить чистую прибыль

организовать дополнительные рабочие места

нет верного ответа

7. Что из перечисленного не относится к региональным нормативным правовым актам и документам по вопросу внедрения бережливых технологий в деятельность органов власти?

Распоряжение Правительства Ханты-Мансийского автономного округа – Югры от 03.11.2022 № 679-рп «О Стратегии социально-экономического развития Ханты-Мансийского автономного округа – Югры до 2036 года с целевыми ориентирами до 2050 года»

Распоряжение Правительства Ханты-Мансийского автономного округа – Югры от 19.08.2016 № 455-рп «О Концепции «Бережливый регион» в Ханты-Мансийском автономном округе – Югре»

Паспорт регионального проекта «Системные меры по повышению производительности труда»

ГОСТы

8. С чем связана существенная сложность применения бережливого производства в некоторых государственных и муниципальных учреждениях?

с невозможностью получить прибыль за оказанные услуги

с определением клиентов оказываемых услуг

с тем, что бережливые технологии подходят только коммерческим организациям

нет верного ответа

9. В связи с чем в государственных и муниципальных учреждениях большую роль играют методы и инструменты бережливого производства, ориентированные на повышение качества услуг и снижение времени их оказания?

в связи с увеличением чистой прибыли

это ни с чем не связано

в связи с высокой социальной значимостью оказываемых государственных услуг

10. Что из перечисленного относится к определению «любое действие, которое потребляет временные и материальные ресурсы, но не создает (не добавляет) ценности конечного продукта или услуги»?

бережливое производство

ценность

потеря

кайдзен

11. Сколько видов потерь включает общепринятая классификация?

10 видов

12 видов

5 видов

8 видов

12. Что относится к экологическим потерям?

излишнее использование бумаги

излишнее потребление воды

излишнее потребление электроэнергии

всё перечисленное

нет верного ответа

13. Что из перечисленного относится к инструментам, предотвращающим потери?

Канбан

зонирование рабочих мест

диаграмма Парето

диаграмма спагетти

**14. Что из перечисленного относится к инструментам поиска потерь?
5 почему?**

SWOT-анализ

just in time («точно в срок»)

Пока-ёкэ

**15. Что из перечисленного относится к инструментам устранения потерь?
5S**

Дзидока

диаграмма спагетти

Канбан

16. Укажите верную классификацию бережливых инструментов с позиции их использования относительно потерь.

Предотвращение потерь – Поиск потерь – Устранение потерь

Поиск потерь – Устранение потерь – Игнорирование потерь

Создание потерь – Развитие потерь – Устранение потерь

Такой классификации нет

17. В какой ситуации может быть использована технология 5S?

расстановка офисной мебели

расстановка офисной техники

систематизация бумажных документов

систематизация компьютерных файлов

всё перечисленное верно

нет верного ответа

18. К какому этапу системы 5S относится следующая характеристика: «Избавьтесь от ненужного!» Ненужные предметы ведут к потере времени, пространства и денег»?

сортировка

соблюдение порядка

содержание в чистоте

стандартизация

совершенствование

19. К какому этапу системы 5S относится следующая характеристика: «Каждая вещь на своём месте!» Расположи предметы так, чтобы их было легко найти и использовать»?

сортировка

соблюдение порядка

содержание в чистоте

стандартизация

совершенствование

20. Укажите критерии, по которым можно классифицировать мотивы.

биологические и духовные
внешние и внутренние
личностные и общественные
всё перечисленное верно
нет верного ответа

21. Что относится к методам самомотивации к работе?

упрощение

остановка

четкое целеполагание (по принципу smart)

монетарное поощрение

белая зависть

22. Выберите неверное утверждение.

Мотив – побуждение, мотивация – процесс побуждения.

Самую слабую мотивацию к эффективному труду имеет люмпенизированный работник, основное стремление которого – минимизировать свои трудовые усилия.

Мотив и мотивация – это одно и то же.

Личный пример руководителя – главный мотивирующий фактор для подчиненных.

По оценкам многих исследователей хозяйская мотивация – одна из самых глубоких и устойчивых.

23. Какому виду мотивов соответствует характеристика «стремление к соперничеству с другими работниками за статус самого успешного, креативного, трудолюбивого и др.»?

мотив состязательности

мотив стабильности

мотив стадности

мотив приобретения нового

24. Какому виду мотивов соответствует характеристика «предпочтение надежной работы со стабильной зарплатой, социальными льготами и гарантиями»?

мотив состязательности

мотив стабильности

мотив стадности

мотив приобретения нового

25. Что послужило толчком для внедрения бережливых технологий в сферу государственного и муниципального управления?

административная реформа 2006-2010 годов

майский Указ Президента РФ «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года»

запуск Производственной Системы Сбербанка в 2008 году

Указ Президента РФ «О мерах по созданию Государственной корпорации по атомной энергии "Росатом"»

ИТОГОВОЕ ТЕСТИРОВАНИЕ

(обучающийся отвечает на 20 вопросов из 30)

1. Где зародилась концепция бережливого производства?

Япония

Франция

Луна

США

Россия

2. Toyota стала основоположником технологии бережливого производства, следуя своему золотому правилу. Какому?

Кто не работает, тот ест.

Максимальный эффект достигается лишь при непрерывном совершенствовании.

Главным капиталом компании является персонал.

Работа не волк, в лес не убежит.

3. Где и когда впервые использовались бережливые технологии в государственном и муниципальном управлении?

В 2015 году в Китае

В 1997 году в Польше

В 2001 году в Великобритании

В 426 году до н.э. в Греции

4. Какое(ие) преимущество(а) бережливых технологий важно использовать современному государственному и муниципальному управлению России?

не требует больших финансовых затрат

в государственном и муниципальном управлении невозможно применение бережливых технологий

позволяет максимально раскрыть потенциал персонала

контроль на каждом этапе исполнения

оптимизация вспомогательных процессов

5. Какие нормативные правовые акты (документы) отражают государственную политику по внедрению бережливых технологий?

Указ Президента РФ «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года»

Федеральный закон «О стандартизации в Российской Федерации»

Федеральный закон «О промышленной политике в Российской Федерации»

ГОСТы

все ответы верны

нет верных ответов

6. Что позволит внедрение бережливых технологий в органах власти?

чётко формулировать стратегические цели и задачи с измеряемыми конечными результатами

значительно упростить бюрократические процедуры

увеличить чистую прибыль
организовать дополнительные рабочие места
нет верного ответа

7. С чем связана существенная сложность применения бережливого производства в некоторых государственных и муниципальных учреждениях?

с невозможностью получить прибыль за оказанные услуги
с определением клиентов оказываемых услуг
с тем, что бережливые технологии подходят только коммерческим организациям
нет верного ответа

8. В связи с чем в государственных и муниципальных учреждениях большую роль играют методы и инструменты бережливого производства, ориентированные на повышение качества услуг и снижение времени их оказания?

в связи с увеличением чистой прибыли
это ни с чем не связано
в связи с высокой социальной значимостью оказываемых государственных услуг

9. Что из перечисленного относится к определению «любое действие, которое потребляет временные и материальные ресурсы, но не создает (не добавляет) ценности конечного продукта или услуги»?

бережливое производство
ценность
потеря
кайдзен

10. Сколько видов потерь включает общепринятая классификация?

10 видов
12 видов
5 видов
8 видов

11. Что относится к экологическим потерям?

излишнее использование бумаги
излишнее потребление воды
излишнее потребление электроэнергии
всё перечисленное
нет верного ответа

12. Выберите верное утверждение.

Всё, что не добавляет ценности для потребителя услуг, классифицируется как потеря и должно быть устранено или минимизировано.

Идеальное состояние процесса, к которому необходимо стремиться – без муда, мура и мури, так как, избавившись от них, можно ничего не делать.

Потери выявляются и устраняются / минимизируются по намеченному плану (например, один раз в месяц/квартал, по четвергам и т.п.).

13. Что из перечисленного относится к инструментам, предотвращающим потери?

Канбан

зонирование рабочих мест

диаграмма Парето

диаграмма спагетти

14. Что из перечисленного относится к инструментам поиска потерь?

5 почему?

SWOT-анализ

just in time («точно в срок»)

Пока-ёкэ

15. Что из перечисленного относится к инструментам устранения потерь?

5S

Дзидока

диаграмма спагетти

Канбан

16. Укажите верную классификацию бережливых инструментов с позиции их использования относительно потерь.

Предотвращение потерь – Поиск потерь – Устранение потерь

Поиск потерь – Устранение потерь – Игнорирование потерь

Создание потерь – Развитие потерь – Устранение потерь

Такой классификации нет

17. В какой ситуации может быть использована технология 5S?

расстановка офисной мебели

расстановка офисной техники

систематизация бумажных документов

систематизация компьютерных файлов

всё перечисленное верно

нет верного ответа

18. К какому этапу системы 5S относится следующая характеристика: «Избавьтесь от ненужного!» Ненужные предметы ведут к потере времени, пространства и денег?»

сортировка

соблюдение порядка

содержание в чистоте

стандартизация

совершенствование

19. К какому этапу системы 5S относится следующая характеристика: «Каждая вещь на своём месте!» Расположи предметы так, чтобы их было легко найти и использовать»?

сортировка

соблюдение порядка

содержание в чистоте

стандартизация

совершенствование

20. Выберите неверное утверждение о концепции 6S.

Концепция 6S возникла в Китае, но ее успешно скопировали и применили в Японии.

6S как процесс повышения качества больше подходит для применения в офисной среде и повышения персональной эффективности.

Концепцию 6S не рекомендуется внедрять в составе работ по развитию деловых процессов по подготовке и планированию производства.

Система 6S, как правило, применяется в качестве первого этапа реорганизации, без нее бережливое производство не будет создано в полной мере.

21. Укажите критерии, по которым можно классифицировать мотивы.

биологические и духовные

внешние и внутренние

личностные и общественные

всё перечисленное верно

нет верного ответа

22. Что относится к методам самомотивации к работе?

упрощение

остановка

четкое целеполагание (по принципу smart)

монетарное поощрение

белая зависть

23. Выберите неверное утверждение.

Мотив – побуждение, мотивация – процесс побуждения.

Самую слабую мотивацию к эффективному труду имеет люмпенизированный работник, основное стремление которого – минимизировать свои трудовые усилия.

Мотив и мотивация – это одно и то же.

Личный пример руководителя – главный мотивирующий фактор для подчиненных.

По оценкам многих исследователей хозяйская мотивация – одна из самых глубоких и устойчивых.

24. Какому виду мотивов соответствует характеристика «стремление к соперничеству с другими работниками за статус самого успешного, креативного, трудолюбивого и др.»?

мотив состязательности

мотив стабильности

мотив стадности
мотив приобретения нового

25. Какому виду мотивов соответствует характеристика «предпочтение надежной работы со стабильной зарплатой, социальными льготами и гарантиями»?

мотив состязательности
мотив стабильности
мотив стадности
мотив приобретения нового

26. Что из перечисленного относится к характеристикам делового письма?

краткое, конкретное, логичное, однозначное
допускается разное толкование изложенного
нейтральный тон, без эмоциональных фраз и высказываний
допустимы 1-2 орфографические или синтаксические ошибки

27. Какие из приведенных ошибок связаны с техническим оформлением?

несоответствие типовым формам
нарушение правил оформления документа
превышение допустимого объема текста
много «воды» в тексте
не согласуются между собой тема-цели-задачи-результат-критерии

28. Какие из приведенных ошибок связаны с содержанием документов?

несоответствие типовым формам
нарушение правил оформления документа
несоответствие требованиям регламента
много «воды» в тексте
не согласуются между собой тема-цели-задачи-результат-критерии

29. Как называется совместный проект нескольких субъектов Российской Федерации и государственной корпорации «Росатом» по оптимизации государственного и муниципального управления?

Эффективный регион
Продуктивный регион
Бережливый регион
Lean-регион

30. Какие из перечисленных предприятий Ханты-Мансийского автономного округа – Югры успешно реализуют внедрение бережливых технологий?

МП «Водоканал» (г. Ханты-Мансийск)
Птицефабрика «Белоярочка» (Сургутский район)
УК «Новый город» (г. Ханты-Мансийск)
нет верного ответа
все ответы верны

Итоговый кейс

Между Департаментом труда и Департаментом цифровизации заключено соглашение о взаимодействии, в рамках которого запущена работа Единой системы оценки качества оказываемых государственных услуг (далее – Система). Эксплуатация Системы, в том числе её наполняемость, осуществляется подведомственными учреждениями Департамента труда. Обслуживание Системы, её бесперебойная работа обеспечиваются Департаментом цифровизации.

Одно из подведомственных учреждений Департамента труда столкнулось с тем, что в Системе не сохраняется вводимая информация. Специалист, ответственный за своевременный ввод данных, обратился по телефону к консультанту отдела Департамента цифровизации за разъяснениями и помощью. Консультант не дал ответа и попросил официальный запрос от Департамента труда, а не от подведомственного учреждения. В Департаменте труда специалисту из подведомственного учреждения сказали подготовить проект письменного запроса в Департамент цифровизации.

С учетом текущей работы на подготовку проекта запроса ушёл один рабочий день. Два рабочих дня проект запроса согласовывался, затем был подписан и направлен в Департамент цифровизации. После регистрации и визирования запрос поступил в отдел, обеспечивающий работу Системы, к тому самому консультанту.

Какие потери наблюдаются в описанном процессе? Как можно было их избежать? Сформулируйте не менее трех конструктивных предложений по улучшению процесса, используя бережливые технологии.

Критерии оценивания итогового кейса

Баллы	Критерии
9-10	<p>Указаны следующие виды потерь:</p> <ul style="list-style-type: none">ожидание – ожидание, связанное с делопроизводством или принятием решения;производство брака – исправление ошибок или недоделанной работы;человеческий потенциал – любая неспособность в полной мере использовать время и таланты сотрудников. <p>Так же могут быть указаны иные виды потерь с комментариями и привязкой к условиям кейса.</p> <p>Для каждой указанной потери приведено соответствующее решение. Указан положительный эффект от устранения потери.</p> <p>Указаны 3 конструктивных предложения по улучшению процесса с помощью бережливых технологий.</p> <p>Обучающийся демонстрирует хорошие знание и понимание бережливого производства: уместно использует соответствующую терминологию, приводит примеры, строит предположения и пр.</p>
7-8	<p>Указаны 1-2 вида потерь с пояснениями и соответствующими им решениями. Указан положительный эффект от устранения потерь.</p> <p>ИЛИ</p> <p>Указаны 2 и более вида потерь без пояснений, но с соответствующими им решениями и положительным результатом.</p>

	<p>Обучающийся демонстрирует хорошие знание и понимание бережливого производства: уместно использует соответствующую терминологию, приводит примеры, строит предположения и пр.</p>
5-6	<p>Указан один вид потерь с пояснениями, соответствующим решением и положительным эффектом.</p> <p>ИЛИ</p> <p>Указан правильный перечень потерь без пояснений и решений.</p> <p>Обучающийся демонстрирует средние знание и понимание бережливого производства: уместно использует соответствующую терминологию, отсутствуют примеры, строит нелогичные предположения и пр.</p>
3-4	<p>Перечень потерь указан с ошибками. Пояснения по поводу устранения потерь не точны. Слабая структура ответа.</p> <p>Обучающийся демонстрирует слабые знание и понимание бережливого производства: неуместно использует терминологию, отсутствуют примеры, строит нелогичные предположения и пр.</p>
1-2	<p>Отвечающий не справился с заданием.</p> <p>Потери не указаны или указаны неправильные. Комментарии отсутствуют.</p> <p>Ответ несвязный.</p>

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

Нормативные правовые акты

1. Федеральный закон от 29.06.2015 № 162-ФЗ «О стандартизации в Российской Федерации» (в актуальной редакции) [Электронный ресурс]. – Доступ из системы ГАРАНТ // ЭПС «Система ГАРАНТ»: ГАРАНТ-Офис. (Дата доступа: 10.03.2024).
2. Федеральный закон от 31.12.2014 № 488-ФЗ «О промышленной политике в Российской Федерации» (в актуальной редакции) [Электронный ресурс]. – Доступ из системы ГАРАНТ // ЭПС «Система ГАРАНТ»: ГАРАНТ-Офис. (Дата доступа: 10.03.2024).
3. Указ Президента РФ 07.05.2018 № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» (в актуальной редакции) [Электронный ресурс]. – Доступ из системы ГАРАНТ // ЭПС «Система ГАРАНТ»: ГАРАНТ-Офис. (Дата доступа: 10.03.2024).
4. Закон Ханты-Мансийского автономного округа – Югры от 31.03.2016 № 23-оз «О промышленной политике в Ханты-Мансийском автономном округе – Югре» (в актуальной редакции) [Электронный ресурс]. – Доступ из системы ГАРАНТ // ЭПС «Система ГАРАНТ»: ГАРАНТ-Офис. (Дата доступа: 10.03.2024).
5. Распоряжение Правительства Ханты-Мансийского автономного округа – Югры от 03.11.2022 № 679-рп «О Стратегии социально-экономического развития Ханты-Мансийского автономного округа – Югры до 2036 года с целевыми ориентирами до 2050 года» (в актуальной редакции) [Электронный ресурс]. – Доступ из системы ГАРАНТ // ЭПС «Система ГАРАНТ»: ГАРАНТ-Офис. (Дата доступа: 10.03.2024).
6. Распоряжение Правительства Ханты-Мансийского автономного округа – Югры от 19.08.2016 № 455-рп «О Концепции «Бережливый регион» в Ханты-Мансийском автономном округе – Югре» (в актуальной редакции) [Электронный ресурс]. – Доступ из системы ГАРАНТ // ЭПС «Система ГАРАНТ»: ГАРАНТ-Офис. (Дата доступа: 10.03.2024).
7. Методические рекомендации по реализации проектов совершенствования и применению инструментов бережливого производства в органах государственной власти автономного округа, органах местного самоуправления муниципальных образований автономного округа, предприятиях с государственным и муниципальным участием [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://depeconom.admhmao.ru/dokumenty/hmao/1198321/>

Основная литература

1. Бережливое управление в госсекторе. Как наладить процессы / под ред. А. В. Ожаровского, К. А. Ткачевой. – Москва: РАНХиГС, 2021. – 184 с.
2. Гаванде А. Чек-лист. Как избежать глупых ошибок, ведущих к фатальным последствиям / Электронное издание. ООО «Альпина Паблишер», 2014.
3. Луйстер Т., Теппинг Д. Бережливое производство: от слов к делу / Пер. с англ. А.Л. Раскина; Под науч. ред. В.В. Брагина. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2008. – 132 с., ил. – (Серия «Бережливое управление»)
4. Тэппинг Д., Данн Э. Бережливый офис: Устранение потерь времени и денег / издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина Паблишер», 2017.
5. Эйкерс Пол А. 2-секундный Лин. Как вырастить персонал и весело создать Лин-культуру на работе и дома / 4-е издание: FastCap Press. - 2014

Дополнительная литература

1. Аналитический центр делится лучшими практиками бережливого управления [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://ac.gov.ru/news/page/analiticeskij-centr-delitsa-lucsimi-praktikami-berezhlivogo-upravlenia-26883>
2. Бережливый менеджмент в образовании: первые итоги и перспективы : сборник научных статей по материалам круглого стола (г. Белгород, 25 ноября 2020 г.) / под редакцией Р.Р. Погореловой, Д.Ю. Горбатюк, В.А. Кривенко, О.Э. Кузьминовой, Е.С. Поддубной. – Белгород : ОГАОУ ДПО «БелИРО», 2020. – 102 с. – Режим доступа: <https://beliro.ru/assets/resourcefile/2820/sbornik-berezhlivyj-menedzhment.pdf>
3. Игнатьева Е. Бережливый офис: выявление и минимизация потерь. – Журнал «Делопроизводство и документооборот на предприятии». – № 10 – 2020 [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://delo-press.ru/journals/documents/prava-i-obyazannosti/53149-berezhlivyy-ofis-vyyavlenie-i-minimizatsiya-poter/>