

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Комарова Светлана Юриевна  
Должность: Проректор по образовательной деятельности  
Дата подписания: 20.07.2023 10:14:02  
Уникальный программный ключ:  
43ba42f5deae4116bbfcb9ac98e59108051227e81add207cbee4149f2098d7a

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Омский государственный аграрный университет имени П.А. Столыпина»**

**Университетский колледж агробизнеса**

---

**ППССЗ по специальности 36.02.01 Ветеринария**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ**

**САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА СТУДЕНТОВ  
по дисциплине**

**Основы бережливого производства**

**Специальность: 36.02.01 Ветеринария**

Ведущий преподаватель (руководитель)  
дисциплины

Т.А. Оплетаева

**Омск**

## Пояснительная записка

Методические рекомендации по учебной дисциплине основы бережливого производства предназначены для выполнения самостоятельной работы обучающимися по специальности 36.02.01 Ветеринария.

Самостоятельная работа выполняется по заданию и при методическом руководстве преподавателя, но без его непосредственного участия.

Методические рекомендации по самостоятельной работе студентов содержат материалы для подготовки к лекционным, практическим занятиям, к формам текущего и промежуточного контроля.

Предложенные в рекомендациях задания позволят успешно овладеть профессиональными знаниями, умениями и навыками, и направлены на формирование общих и профессиональных компетенций:

ОК 02 Использовать современные средства поиска, анализа и интерпретации информации, и информационные технологии для выполнения задач профессиональной деятельности

ОК 04 Эффективно взаимодействовать и работать в коллективе и команде

ОК 07. Содействовать сохранению окружающей среды, ресурсосбережению, применять знания об изменении климата, принципы бережливого производства, эффективно действовать в чрезвычайных ситуациях

При выполнении самостоятельной работы обучающийся самостоятельно осуществляет сбор, изучение, систематизацию и анализ информации, а затем оформляет информацию и представляет на оценку преподавателя или группы.

## Виды самостоятельной работы

№ п/п	Вид самостоятельной работы	Форма контроля	Максимальное кол-во баллов
1.	Работа с источниками	Устный ответ на занятии Составление аннотации	5
2.	Составление опорного конспекта	Опорный конспект	5
3.	Составление сравнительной таблицы	Сравнительная таблица	5
4.	Решение ситуационных задач, анализ экологической ситуации	Письменный ответ	5
6.	Участие в научно-исследовательской деятельности*	Выступление на конференции	5

\* предполагает выступление студента на научно-практической конференции. Участие обучающегося является добровольным.

## Методические рекомендации по работе с источниками

Работа с источниками осуществляется с целью приобретения обучающимся навыков самостоятельного изучения учебного материала. Работа с источниками является важной составляющей при подготовке к занятиям.

Для подготовки к устному опросу необходимо прочитать текст источника, выделить главное, составить план ответа, повторить текст несколько раз. На учебном занятии полно, точно, доступно, правильно, взаимосвязано и логично изложить материал, иллюстрируя при необходимости примерами.

Работа с источником может быть предложена в форме аннотирования. Аннотация позволяет составить обобщенное представление об источнике. Для составления аннотации необходимо ответить на следующие вопросы:

1. Фамилия автора, полное наименование работы, место и год издания.
2. Вид издания (статья, учебник, и пр.).
3. Цели и задачи издания.
4. Структура издания и краткий обзор содержания работы.
5. Основные проблемы, затронутые автором.
6. Выводы и предложения автора по решению выделенных проблем.

Источник аннотирования определяет преподаватель, он же оценивает аннотацию, сданную в письменной форме.

### **Методические рекомендации по составлению опорного конспекта**

Опорный конспект составляется с целью обобщения, систематизации и краткого изложения информации. Составление опорного конспекта способствует более быстрому запоминанию учебного материала.

Составление опорного конспекта включает следующие действия:

1. Изучение текста учебного материала.
2. Определение главного и второстепенного в анализируемом тексте.
3. Установление логической последовательности между элементами.
4. Составление характеристики элементов учебного материала в краткой форме.
5. Выбор опорных сигналов для расстановки акцентов.
6. Оформление опорного конспекта.

Опорный конспект может быть представлен в виде схемы с использованием стрелок для определения связи между элементами; системы геометрических фигур; логической лестницы и т.д.

Оценкой опорного конспекта может служить качество ответа, как самого студента, так и других студентов его использовавших. Преподаватель также может проверить опорные конспекты, сданные в письменной форме. Допускается проведение конкурса на самый лучший конспект по следующим критериям: краткость формы; логичность изложения; наглядность выполнения; универсальность содержания.

### **Методические рекомендации по составлению сравнительной таблицы**

Сравнительная таблица составляется с целью выявления сходств, отличий, преимуществ и недостатков анализируемых объектов.

Критерии для составления сравнительной таблицы предлагает преподаватель. Студент, самостоятельно сформулировавший критерии для сравнения, получает дополнительные баллы.

Проверка и оценка сравнительной таблицы осуществляется преподавателем в письменной форме.

### **Методические рекомендации по решению ситуационных задач**

Ситуационные задачи решаются с целью приобретения обучающимся навыков самостоятельной работы с источниками, обобщения и анализа экологической ситуации, а также умений аргументировать собственную точку зрения и делать выводы.

При решении задач студентам можно рекомендовать такую основную схему:

- 1) проанализировать приведенную в задаче ситуацию и поставленный вопрос;
2. определить соответствующую экологическую проблему,
- 2) найти необходимые для разрешения практической ситуации пути решения;
- 4) составить в письменной форме мотивированный вывод по задаче.

Объем задания определяет преподаватель.

## **Задания для самостоятельной работы**

### **Самостоятельная работа №1**

#### **ТЕМА. БЕРЕЖЛИВОЕ ПРОИЗВОДСТВО: ИСТОРИЯ СТАНОВЛЕНИЯ И РАЗВИТИЯ, СУЩНОСТЬ, ПРИНЦИПЫ**

##### **Требования к усвоению содержания темы:**

- иметь представление об истории возникновения и причинах развитии бережливого производства в России и за ее пределами;
- понимать отличие бережливого производства от традиционного производства;
- знать, какие задачи позволяет решить применяемая в медицинской организации концепция бережливого управления;
- понимать содержание и преимущества практического применения основных принципов бережливого производства;

**Основные понятия темы:** бережливое производство, потери, муда, мури, карта потока создания ценности, принципы бережливого производства, блокчейн, искусственный интеллект, сквозные технологии, большие данные, виртуальная и дополненная реальности.

##### **Вопросы к практическому занятию:**

1. История развития и становления концепции бережливого производства. Причины возникновения концепции бережливого производства.
2. Основные цели концепции бережливого производства.
3. Суть бережливого производства. Отличие бережливого производства от традиционного.
4. Основные принципы бережливого производства и их общая характеристика (стратегическая направленность, ориентация на создание ценности для потребителя, организация потока создания ценности для потребителя, непрерывное улучшение, принцип вытягивания, сокращение потерь, визуализация и прозрачность, приоритетное обеспечение безопасности, корпоративная культура, встроенное качество, решения на основе фактов, долгосрочные отношения с партнерами и поставщиками, соблюдение стандартов).

5. Цели и задачи дисциплины «Философия и принципы бережливого производства», ее взаимосвязь с другими дисциплинами учебного плана медицинского ВУЗа.

6. Сквозные технологии, применяемые для изучения дисциплины (Большие данные; Системы распределенного реестра (блокчейн); Искусственный интеллект; Виртуальная и дополненная реальности и др.).

#### **Вопросы и задания для самостоятельной работы.**

1. Перечислите основные задачи, которые может решить концепция бережливого производства в медицинской организации.

2. Перечислите основные причины внедрения концепции бережливого производства в организации здравоохранения.

3. В каких сферах социальной работы допустимо применение концепции бережливого производства? Обоснуйте свой ответ.

4. Проиллюстрируйте принципы бережливого производства практическими примерами, используя опыт деятельности медицинских организаций.

5. Дайте определение понятию «бережливое производство», проанализируйте его.

6. Сравните понятия «бережливое» и «традиционное» производство, выделите общее и особенное для данных видов производства. Перечислите преимущества концепции бережливого производства.

7. Составьте схему, отражающую связь дисциплины «Философия, принципы и инструменты бережливого производства» с другими дисциплинами учебного плана ВУЗа.

#### **Тематика сообщений.**

1. Бережливое производство: история и современность.

2. Бережливая компания как система: организация и управление.

3. Гастев А.К. Его вклад в развитие бережливое производство.

4. Деминг Эдвардс. Идеи бережливого производства.

### **Самостоятельная работа № 2**

#### **ТЕМА БЕРЕЖЛИВОЕ ПРОИЗВОДСТВО КАК ОСНОВА ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ВЕТЕРИНАРНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

##### **Требования к усвоению содержания темы:**

- иметь представление об основных понятиях бережливого производства – время цикла и время такта;

- знать возможные методики расчета времени цикла и времени такта;

- понимать причины и источники возникновения различных видов потерь в ветеринарной организации;

- иметь представления об особенностях организации и ведения проектной деятельности в ветеринарной организации

**Основные понятия темы:** бережливое производство, потери, ценность, перепроизводство, избыточные запасы, ненужная транспортировка, ожидания, дополнительная обработка, лишние перемещения, дефекты и брак проектная работа, SQDCM.

**Вопросы к практическому занятию:**

1. Время такта, время цикла – основные понятия бережливого производства.
2. Классификация видов деятельности в бережливом производстве: ценность, вынужденные потери, чистые потери.
3. Потери: понятие, виды (перепроизводство, избыточные запасы, ненужная транспортировка, ожидания, дополнительная обработка, лишние перемещения, дефекты и брак). Причины возникновения различных видов потерь.
4. Потери в организациях здравоохранения: примеры различных видов потерь и способы их устранения.
5. Проектная работа: понятие, сущность, отличительные признаки (команда проекта, сроки проекта, проектная документация).
6. Листы проблем и предложений – эффективный инструмент сбора информации от заказчиков и сотрудников организациям.
7. Система показателей эффективности деятельности организации SQDCM.

**Вопросы и задания для самостоятельной работы.**

1. Расскажите об известных вам видах деятельности в организации здравоохранения.
2. Что означает формулировка «смотреть на процесс глазами заказчика»?
3. Что для заказчика является ценностью?
4. Приведите примеры, иллюстрирующие всевозможные виды потерь в организациях здравоохранения.
5. Приведите примеры вынужденных потерь в организации здравоохранения (не менее 4 примеров).
6. Приведите примеры действий, добавляющих ценность для заказчика в организации здравоохранения. Подкрепите приведенные примеры (если есть возможность) фото- и видеоматериалами.
7. Охарактеризуйте специфику бережливого производства, его основные принципы.
8. Назовите основные виды потерь. Какие вам известны инструменты их преодоления.
9. Назовите основные этапы внедрения бережливого производства в организациях.
10. С какими основными проблемами при внедрении бережливого производства, на ваш взгляд, сталкиваются медицинские организации?

**Тематика сообщений.**

1. «Корпоративная культура» на примере организаций здравоохранения.
2. Бережливое производство – модель повышения эффективности деятельности организаций здравоохранения.
3. Особенности работы с персоналом в ходе освоения бережливого производства.
4. Основные проблемы внедрения моделей бережливого производства.
5. Самооценка компетенций в области бережливого производства.

### **Вопросы для терминологического диктанта:**

1. Дайте определение понятия «бережливое производство».
2. Какое понятие соответствует определению «любая деятельность, которая потребляет ресурсы, но не создает ценности»?
3. В какой стране зародилась философия бережливого производства?
4. Какое понятие соответствует определению «совокупность свойств продукта или услуги, за которые потребитель готов заплатить поставщику, поскольку данные свойства продукта или услуги вызывают субъективное ощущение потребителя, что нужная ему вещь (услуга) доставлена (оказана) в нужном количестве, с нужным качеством, в нужное время и в нужном месте (вызывают ощущение удовлетворенности)»?
5. Когда началось распространение философии бережливого производства?
6. Кто считается создателем философии бережливого производства? Является ли верным следующее определение понятия «бережливое производство»: «это специфический способ управления организацией, направленный на то, чтобы вывести ее деятельность на качественно другой уровень путем избавления от потерь»? Ответ обоснуйте.
7. Назовите 5 известных вам принципов бережливого производства.
8. Назовите цели бережливого производства.
9. Каким термином в философии бережливого производства обозначают непрерывные усовершенствования?
10. Какому понятию соответствует данное определение: «каждая операция должна осуществляться только тогда, когда в ней будет необходимость»?
11. С помощью какого инструмента бережливого производства оптимизируют движение запасов?
12. Назовите американского эксперта по качеству, сделавшего понятие бережливого производства популярным в мире?
13. Какие потери являются основными?
14. Дайте определение понятию «выталкивание».

### **Темы для дискуссий :**

1. Причины зарождения концепции бережливого производства. Ее эффективность в современных условиях.
2. Необходимость изучения основ бережливого производства в медицинском вузе.
3. Комплексный подход к повышению качества медицинских услуг изделий медицинского назначения.
4. Важность снижения потерь в медицинских организациях.
5. Преимущества бережливого производства в медицинских организациях.
6. «Принимай краткосрочные решения с учетом долгосрочной перспективы, даже если это наносит ущерб краткосрочным финансовым целям» – первый принцип менеджмента компании «Toyota». Охарактеризуйте его.



### Самостоятельная работа № 3.

## РАЗДЕЛ. СОСТАВЛЕНИЕ КАРТЫ ПОТОКА СОЗДАНИЯ ЦЕННОСТИ И АНАЛИЗ ВЫЯВЛЕННЫХ ПРОБЛЕМ С ПОМОЩЬЮ МЕТОДОВ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА

В рамках первой темы раздела студенты изучают **карту потока создания ценности**.

**Картирование потока создания ценности (КПСЦ)** представляет собой инструмент **визуализации** материальных и информационных потоков в процессе создания **ценности**. Нужно понимать, что этот инструмент дает возможность увидеть поток создания ценности от начала до конца – в граница процесса; достичь взаимопонимания участникам проектной деятельности на основе использования единых условных обозначений при картировании; представить процесс создания ценности с точки зрения заказчика; увидеть общее время протекания процесса; оценить продолжительность каждого этапа процесса создания ценности; наглядно увидеть проблемы, имеющиеся в данном процессе и конкретный этап процесса, на котором они происходят.

Важнейшими показателями, используемыми в процессе построения КПСЦ, являются время цикла и время такта:

**Время такта (ВТ)** – расчетный интервал времени, которое затрачивается на производство одной единицы продукции или оказания одной медицинской услуги (комплекса услуг); устанавливается нормативно или рассчитывается с учетом доступного времени и прогнозируемого уровня спроса.

**Время цикла (ВЦ)** – время, требуемое работнику для осуществления всех действий при производстве единицы продукции или выполнении медицинской услуги перед тем, как повторить их снова (например, прием одного пациента, выполнение одной инъекции). Определяется путем прямого наблюдения.

Работа по составлению КПСЦ всегда выполняется командой и начинается с определения проблемного процесса, требующего улучшения.

Источником информации о проблемных процессах служат **листы проблем и предложений** (для заказчиков и сотрудников).

После того, как был выявлен процесс, требующий улучшений, необходимо реализовать принцип бережливого производства – «**гентигенбутсу**» – «**иди и смотри**». Непосредственное наблюдение за проблемным процессом – важнейший подготовительный этап построения КПСЦ. Время является не возобновляемым ресурсом организации, поэтому требуется тщательный анализ его использования в процессе создания ценности. Наблюдение за проблемным процессом предполагает предварительное обучение наблюдателей навыкам проведения хронометража, чтобы наблюдение было не простым созерцанием процесса, а давало информацию о временных затратах.

**Хронометраж** – это способ изучения временных затрат путем замеров и фиксации продолжительности действий, подлежащих выполнению. Изучая данный раздел, студенты узнают **правила проведения хронометража**:

1. Непосредственное наблюдение за процессом.

2. Не допускается проведение хронометража «самого себя» – утрачивается объективность протекания процесса.

3. Подготовка к проведению хронометража – это четко сформулированная цель наблюдения, определение объекта наблюдения и получение его согласия, подготовка чистых бланков и секундомера, распределение функционала между участниками наблюдения: наблюдатель за процессом (наблюдает и фиксирует действия участника процесса) и замерщик времени (работает с секундомером).

4. Объективная фиксация всего процесса, без искажения фактов.

5. Невмешательство в процесс создания ценности в ходе наблюдения.

6. Наблюдение только за одним участником процесса (например, если наблюдатели следуют за заказчиком по потоку создания ценности, то в бланк хронометража вносится информации обо всем, что происходит именно с ним: даже если он ничего не выполняет, то фиксируется «ожидание», пока другой участник процесса выполняет какие-либо действия).

Важно, чтобы студенты на практике научились работать с бланками хронометража. Необходимо помнить, что бланк хронометража должен содержать информацию об организации, на территории которой осуществляется наблюдение; о дате и времени проведения наблюдения; о проблемном процессе, который запланировано совершенствовать; о лицах, выполняющих хронометраж – ФИО и номер телефона; последовательность действий, происходящих с участником процесса (рекомендуется для этого использовать глаголы; например, в ходе наблюдения за заказчиком: вошел в здание медицинской организации, обратился к регистратору и т.д.).

Зафиксированная в бланке хронометража последовательность действий, происходящих с участником процесса, служит основой для построения КПСЦ. Чтобы участники проектной деятельности, работающие над улучшением проблемных процессом, быстрее достигали взаимопонимания, при построении КПСЦ используются следующие условные обозначения:

- сглаженными прямоугольниками (овалами) обозначаются границы процесса;
- красными, желтыми и зелеными прямоугольниками (стикерами) обозначаются этапы процесса, характеризующиеся чистыми потерями, вынужденными потерями и ценностью соответственно;
- сплошными стрелками обозначается переход от одного этапа процессе к другому, а также физическое перемещение участника в процессе;
- пунктирными стрелками обозначается информационный поток;
- красными многоугольниками («ежами») обозначаются проблемы в процессе, зелеными «ежами» – идеи по улучшению.

Для визуализации сложных процессов, в которых задействовано большое количество участников (исполнителей) применяется метод картирования **«бассейновые дорожки»** или **«2D - картирование»**: таблица, в которой в первом столбце по вертикали перечисляются участники, вовлеченные в процесс; за каждым участником процесса закрепляется строка и в ней последовательно фиксируются все действия участника во взаимосвязи с остальными с указанием времени протекания этапа процесса.

Для графического отображения процессов, в которые вовлечено большое число участников, используется **метод картирования Макигами** – он аналогичен методу «бассейновых дорожек», но главное отличие в том, что на схеме появляются «ромбы» – варианты протекания процесса с учетом различных сценариев для заказчика (пациенту может быть нужен / не нужен больничный лист).

После того, как студенты освоят процесс картирования, они приступают к изучению инструментов и методов анализа проблем. Решению данной задачи посвящена **Тема 2.2. «Методы анализа проблем и причин возникновения потерь, используемые в бережливом производстве».**

Бережливые технологии включают разнообразный набор инструментов и методов, направленных на анализ проблем и поиск потерь в процессах, которые необходимо совершенствовать: **Метод «5 Почему?»**, **Метод «5W – 1H»**, **диаграмма Исикавы**, **диаграмма связей**, **диаграмма Парето**, **диаграмма Ямадзуми**, **диаграмма Спагетти** и др.

**Метод «5 Почему?»** – метод, позволяющий выявить истинную причину возникшей проблемы, а не ее очевидное следствие, которое часто можно перепутать с коренной причиной проблемы. Если не будет выявлена главная причина возникшей проблемы, то преодоление ее следствия с высокой долей вероятностью приведет к повторению данной проблемы в будущем.

**Технология метода «5 Почему?» проста:** на листе бумаги записывается проблема, требующая линейного анализа и выявление ее коренной причины. Например, руководитель вернул отчет, так как он неверно составлен. Задается первый вопрос: «Почему это произошло?». Ответ на данный вопрос: «Потому что форма отчета не соответствует требованиям» – это следствие, но не корневая причина. В продолжении, задается вопрос «Почему?» в отношении уже полученного ответа и далее еще

3 раза. В конечном итоге мы приходим к корневой причине проблемы. Особое внимание студентов следует обратить на то, что в некоторых случаях для получения результата может потребоваться менее пяти вопросов, а в некоторых – больше. Важно знать, что не следует использовать метод «5 Почему?», если, задавая первый вопрос «Почему?», появляется множество ответов – схема получится разветвленной и громоздкой. **Метод подходит для линейного анализа проблем.**

Убедиться в правильности использования метода и в том, что не нарушена причинно-следственная связь между вопросами и ответами можно, задавая вопросы снизу – вверх, в обратном порядке, используя для связки фразу «Поэтому». Например, в организации отсутствует электронный документооборот, поэтому в организации нет эффективной коммуникации между подразделениями. И так далее, в обратном порядке. Ответы на вопросы не должны содержать риторических формулировок: это приведет анализ «в тупик» (например, на вопрос «Почему руководитель вернул отчет?» отвечать формулировкой типа «Он всегда так делает» неверно, потому что в этом случае анализ пройдет по ложному пути).

**Метод «5W-1H» (метод Киплинга)** – метод всестороннего описания существующей проблемной ситуации, дающий возможность взглянуть на нее с разных сторон. Получил свое второе название благодаря стихотворению Р. Киплинга, с помощью которого можно продемонстрировать технологию данного метода:

Есть у меня шестёрка слуг,  
Проворных, удалых,

И всё, что вижу я вокруг, -Всё  
знаю я от них.

Они по знаку моему  
Являются в нужде. Зовут

их: Как и Почему, Кто, Что,  
Когда и Где.

Я по морям и по лесам  
Гоняю верных слуг.

Потом работаю я сам, А  
им даю досуг.

Отрывок из стихотворения красочно иллюстрирует суть метода: фиксируется проблема, требующая решения, задается ряд вопросов, 5 из которых в английском языке начинаются с буквы «W» (WHO? – Кто? WHAT? – Что? WHEN? – Когда? WHERE? – Где? WHY? – Почему?) и одно – с буквы «H» (How? – Как?).

Применяя данный метод нельзя игнорировать ответы на вопросы, какими бы очевидными они не казались на первый взгляд. Именно в этом и заключается суть всестороннего анализа: не упустить ни малейшей характеристики проблемы, чтобы ее искоренить в дальнейшем.

Возможно, самым известным инструментом из рассматриваемых в данном разделе, является **Диаграмма Исикавы («рыбья кость»)** – инструмент графической визуализации, обеспечивающий системный подход к определению фактических причин возникновения проблем. Метод позволяет в простой и доступной форме выстроить причинно-следственную связь в рамках одного процесса, систематизировать все потенциальные причины рассматриваемой проблемы, а также выделить среди них самые существенные.

**Технология метода тоже довольно проста для освоения:** на листе бумаги рисуется схема, напоминающая по форме рыбью кость или рыбий скелет. «Кости» рыбы символизируют группы факторов, которые могут приводить к анализируемой проблеме, которая указывается в «голове» рыбы. Для анализа проблемных процессов в организациях здравоохранения рекомендовано использовать 5 константных «костей»:

- окружающая среда (особенности пространства организации, наличие /отсутствие системы навигации или комфортных зон ожидания и проч.);
- человеческий фактор (психофизические особенности заказчиков или персонала, уровень навыков персонала, психологический климат в коллективе и проч.);
- машины и оборудование (работа оргтехники, интернета, медицинского оборудования, производственного оборудования и проч.);
- методы (способы) организации работ (программное обеспечение, организация стандартизированной работы, электронный документооборот, системы коммуникации в организации);
- расходные материалы (проблемы, связанные с качеством бумаги, краски, канцелярских принадлежностей и проч.)

После того, как группы факторов, способных повлиять на анализируемую проблему, обозначены, нужно проектной командой провести глубокий анализ и наполнить «крупные кости костями более мелкого порядка», которые были выявлены в ходе наблюдения за процессом и его анализа.

**В ходе практического занятия по изучению метода, студентам важно объяснить, что на диаграмме целесообразно отмечать только те факторы, которые реально отмечены в ходе наблюдения, а не предполагать гипотетически, что данное обстоятельство могло бы повлиять на вынесенную на рассмотрение проблему.** Например, если в организации действительно низкая скорость работы интернета и это влияет на несвоевременность выполнения задач сотрудниками, то данная проблема фиксируется на диаграмме. Если же в организации проблем со скоростью интернета нет, то ее указывать не нужно.

На диаграмме можно указать удельный вес проблемы (проголосовать проектной командой или провести опрос сотрудников), что позволит проектной команде сформировать представление о наиболее важных проблемах, требующих решения в первую очередь. Каждую выявленную проблему в ходе использования метода диаграммы Исикавы можно проанализировать, применив к ней метод «5 Почему?».

Еще одним важным инструментом анализа проблем является **Диаграмма связей** – инструмент, визуализирующий взаимодействия всех причин выявленной проблемы и устанавливающий причинно-следственные связи между ними.

**Диаграмма Парето** представляет собой метод ранжирования причин проблемы от наиболее важных до наименее. В его основе принцип, предложенный В. Парето: 20% усилий гарантирует достижение 80% результатов. Построение диаграммы Парето позволяет опытным путем определить наиболее важные проблемы процесса, решение которых необходимо осуществлять в первую очередь, что повлечет за собой автоматическое решение ряда прочих выявленных проблем, которые можно описать как наименее важные. Для построения диаграммы Парето за основу берутся мнения заказчиков и сотрудников о проблемах, которые их беспокоят. Источник информации о проблемах внутренних и внешних заказчиков – листы проблем и предложений. Число голосов, выдвинутых за ту или иную проблему суммируется и объединяется в группы типовых проблем. Далее, строится система координат, вертикальная ось которой обозначит удельный вес группы проблем в абсолютных показателях, а горизонтальная – группы проблем (представляются в виде примыкающих друг к другу столбцов произвольной, но одинаковой ширины, выстроенных в порядке убывания). Затем строится кривая Парето и наносится вторая вертикальная ось координат – это относительный удельный вес проблемы (в

%). Точка пересечения с кривой Парето – 100%. От этих 100% необходимо отступить 20% и отметить точку, значение которой – 80%. Далее от нее проводится перпендикуляр в сторону кривой Парето. От точки пересечения с кривой Парето на уровне 80% опускается перпендикуляр на горизонтальную ось координат. Все группы проблем, которые располагаются слева от вертикальной линии – наиболее важные проблемы, решение которых необходимо осуществить в первую очередь. Диаграмму целесообразно применять в том случае, когда количество групп проблем достаточно многочисленное и сложно определить какое точно количество групп проблем берется в работу в первую очередь.

**Диаграмма Ямадзуми** (диаграмма загруженности) – метод анализа равномерности распределение нагрузки сотрудников, задействованных в одном рабочем или производственном процессе. Данная диаграмма позволяет увидеть не только колебания занятости исполнителей работы в процессе, но и дает информацию о времени такта (скорости, с которой необходимо выполнять операции), а также о времени цикла (фактическом времени выполнения операций). В основе построения диаграммы Ямадзуми

– данные хронометража (технология проведения хронометража описана в рамках лекционного материала к теме Карта потока создания ценности). Построение данной диаграммы обязательно, когда в процессе задействовано несколько сотрудников, выполняющих аналогичный функционал. Без хронометража и без построения диаграммы Ямадзуми колебания нагрузки между участниками (более 30%) не всегда оказываются очевидными.

**Диаграмма «Спагетти»** – схематическое отражение траектории, которую выполняет исполнитель (заказчик), двигаясь по потоку создания ценности. Название возникло потому,

что эта траектория перемещения может быть весьма **хаотичной и, в следствии этого, похожей на тарелку соспагетти**. Оптимально подходит для выявления проблем, связанных с такими видами потерь как лишние перемещения (часто бывают из-за отсутствия в организации системы навигации и маршрутизации, либо в случаях, когда они малоэффективны) и ненужная транспортировка, что порождает такой вид потерь как нереализованный человеческий потенциал, при котором сотрудник (заказчик) больше времени и сил тратит не на ценные действия, а на хаотичные перемещения.

При всем многообразии инструментов и методов анализа, стоит отметить, что одновременно все методы для анализа использовать не целесообразно. Выбор метода зависит от сложности проблемы. Один метод может быть логическим продолжением другого метода. Так, выявленные при построении диаграммы Исикавы факторы, влияющие на основную проблему, можно проанализировать методом «5 Почему?», чтобы работать с первопричиной проблемы, а не с ее последствиями.

#### **Самостоятельная работа №4**

### **ТЕМА КАРТА ПОТОКА СОЗДАНИЯ ЦЕННОСТИ КАК ОСНОВНОЙ ИНСТРУМЕНТ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА**

#### **Требования к усвоению содержания темы:**

- иметь представление о преимуществах построения карты потока создания ценности;
- владеть навыками проведения хронометража как основы построения карты потока создания ценности;
- уметь провести картирование текущего потока создания ценности;
- владеть навыками построения карты потока создания ценности идеального и целевого состояний.

**Основные понятия темы:** карта потока создания ценности, хронометраж, целевая карта, текущая карта.

#### **Вопросы к практическому занятию:**

1. Карта потока создания ценности: понятие, виды (текущая, целевая, будущая) и их назначение.
2. Хронометраж – основа построения карты потока создания ценности.
3. Правила построения карты потока создания ценности.
4. Этапы построения карты потока создания ценности.
5. Преимущества построения карты потока создания ценности.

#### **Вопросы и задания для самостоятельной работы.**

1. Подготовьте короткое видео любого процесса (до 5 минут) и приложите аудитории хронометрировать данный процесс.
2. Найдите пример готовой карты потока создания ценности, отражающей реальный процесс (допускается анализ медицинских и немедицинских примеров).
3. Охарактеризуйте процесс, выбранный для анализа.
4. Проанализируйте данный процесс на предмет потерь и «узких мест».
5. Определите, какие причины лежат в основе выявленных потерь.
6. Предложите идеи по устранению данных потерь.
7. В чем, на ваш взгляд, состоит основная сложность построения карты потока

создания ценности?

8. Подготовьте план проведения картирования, перечислив основные шаги построения карты потока создания ценности текущего состояния.

9. Как вы понимаете формулировку «поток создания ценности для потребителя»?

10. Составьте таблицу, отражающую сущность, преимуществами и сложности подготовки карт потока создания ценности: текущей, целевой, идеальной.

#### **Тематика сообщений.**

1. Хронометраж – основа построения карты потока создания ценности: основные правила хронометража.

2. Типичные ошибки, допускаемые при проведении хронометража.

3. Картирование потока создания ценности: возможности и перспективы использования данного метода.

4. Организация потоков создания ценностей: всегда смотри на процесс глазами заказчика.

5. Выбор метода картирования потока создания ценности: принципы и рекомендации.

6. «Подводные камни» на пути построения карты потока создания ценности: типичные ошибки картирования.

7. Особенности построения КПСЦ идеального состояния.

8. Особенности построения КПСЦ целевого состояния.

### **Самостоятельная работа №5**

#### **ТЕМА. МЕТОДЫ АНАЛИЗА ПРОБЛЕМ И ПРИЧИН ВОЗНИКНОВЕНИЯ ПОТЕРЬ, ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ В БЕРЕЖЛИВОМ ПРОИЗВОДСТВЕ**

##### **Требования к усвоению содержания темы:**

- понимать важность глубокого анализа протекающих в медицинских организациях процессов;

- уметь применять на практике методы анализа внутриорганизационных проблем;

- использовать визуализацию как источник наглядной и доступной информации о внутриорганизационных проблемах.

**Основные понятия темы:** методы анализа внутриорганизационных проблем, визуализация, «5 Почему», метод Киплинга, диаграмма «спагетти», «рыбья кость», диаграмма связей, диаграмма Исикавы, диаграмма Парето.

##### **Вопросы к практическому занятию:**

1. «5 Почему» – метод поиска первопричины проблемы.

2. «5W-1H» (метод Киплинга) – метод всестороннего описания проблемной ситуации.

3. Диаграмма «Спагетти»: сущность, назначение, принципы построения.

4. Диаграмма связей – метод установления причинно-следственных связей между факторами, влияющими на проблему.

5. Диаграмма Исикавы («рыбья кость») – причинно-следственная диаграмма. Факторы, подлежащие анализу (человек, окружающая среда, методы, оборудование, материалы).

6. Диаграмма Парето – метод ранжирования выявленных проблем.

7. Диаграмма Ямадзуми – диаграмма балансировки загрузки сотрудников.

### **Вопросы и задания для самостоятельной работы.**

1. На основе листов проблем и предложений определите проблемы, возникающие у студенческой аудитории в процессе подготовки к учебным занятиям.

2. Поясните, как такой инструмент бережливого производства как диаграмма Парето, может помочь систематизировать выявленные проблемы на существенные и менее существенные.

3. Выберите 3 проблемы из множества обозначенных проблем.

4. Проанализируйте выявленные проблемы, используя методы «5 почему», диаграмму «Спагетти», диаграмму Исикавы, диаграмму связей.

5. Подготовьте групповой проект по вопросам темы.

6. Охарактеризуйте метод обнаружения причин возникающих проблем «5 почему?» и возможные ситуации для его применения.

7. Диаграмма «Спагетти» – метод визуализации физического передвижения и расстояния, задействованных в процессе: характеристика и условия применения.

8. Диаграмма Исикавы («рыбья кость») – метод графического (визуального) изображения связи проблем и причин, их порождающих.

9. Диаграмма Парето – как метод обнаружения и визуализации наиболее значимых проблем и причин.

10. Диаграмма Ямадзуми – метод формирования оптимальной последовательности операций (балансировки загрузки работников), визуализация метода.

11. Т. Оно: «Медленная, но постоянная черепаха создает меньше потерь и гораздо более ценна, чем быстрый заяц, который несется вперед, затем неожиданно останавливается поспать. Производственная Система Toyota будет создана только тогда, когда все рабочие станут черепахами». Прокомментируйте данную цитату с точки зрения эффективности распределения нагрузки на сотрудников, занятых в аналогичных процессах.

### **Тематика сообщений.**

1. Критерии выбора метода анализа проблем и поиска потерь

2. Взаимосвязь методов анализа проблем и поиска потерь

3. Неэффективно используемый человеческий потенциал: какой метод анализа проблем позволяет выявить данную потерю?

4. Инструменты бережливого производства и их применение: выравнивание рабочей нагрузки

5. Специфика применения методов анализа проблем и поиска потерь в бережливом производстве

6. Личная эффективность управленческого труда в организации здравоохранения.

7. Стратегия и цели развития организации здравоохранения.

8. Бережливое производство в рамках других моделей повышения эффективности.



### **Вопросы для терминологического диктанта:**

1. Что означает понятие «карта потока создания ценности»?
2. Какое понятие соответствует определению «напряжение, перегрузка (сверхурочная работа) человека или оборудования, неразумность»?
3. Назовите этапы построения карты создания ценности.
4. Перечислите пять основных компонентов кайдзен.
5. Как называется мировоззренческая установка, сложившаяся в культуре эпохи Возрождения, провозгласившая высшей ценностью и целью общества человека как свободную, творческую личность?
6. Какой принцип означает, что 20% усилий дают 80% результата, а остальные 80% усилий – лишь 20% результата?
7. Диаграмма «Спагетти» – это...
8. Назовите автора принципа «20% усилий дают 80% результата».
9. Как называется инструмент бережливого производства, используемый для линейного анализа первопричин проблем?
10. Какая диаграмма используется как инструмент оценки эффективности загрузки участников рабочего или производственного процесса?

### **Темы для дискуссий:**

1. Отличие «бережливых» организаций от любых других.
2. Недостатки и преимущества диаграммы Исикавы.
3. Наиболее эффективные методы для определения основных проблемы успехов. Разные подходы.
4. Опыт применения инструментов бережливого производства российскими организациями.
5. Генри Форд «Моя жизнь, мои достижения».

## **Самостоятельная работа №6**

### **ОСНОВНЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА.**

Изучение начинается с занятия, посвященного **системе «5С»**

– методу создания эффективного рабочего места. Он основывается на системе укрепления дисциплины, поддержания чистоты и наведения порядка. В классическую систему «5С» бережливого производства входят 5 основных принципов организации рабочего места: сортировать, соблюдать порядок, содержать в чистоте (вместо сиять), стандартизировать, совершенствовать (вместо поддерживать) (в английском языке, как и в японском источнике, все принципы также начинаются с буквы «S»). Именно они и дали название методу. Некоторые сторонники бережливого производства выступают за введение шестого «S» – Safety (безопасность): разрабатывать и придерживаться процедур обеспечения безопасности в цеху и офисе.

**Добавить пару абзацев про стандартизированную работу и про канбан)**

**Всеобщий уход за оборудованием (TPM – Total Productive Maintenance)** представляет собой инструмент бережливого производства, позволяющий улучшить качество оборудования. Его эффективность обусловлена общей системой профилактического сервиса.

Эта система позволяет предотвратить и своевременно обнаружить всевозможные неполадки оборудования, способные привести к более серьезным проблемам. В системе TPM задействованы не только сотрудники, в обязанности которых входит обслуживание, наладка и обеспечение улучшения надежности оборудования, но и пользователи, задача которых – эксплуатировать оборудование надлежащим образом и своевременно информировать службу технической поддержки об отклонениях в работе оборудования. Предполагает наличие в организации графика общей проверки, очитки, смазки и профилактического техобслуживания. TPM способствует росту показателя под названием «**полная эффективность оборудования**» (с англ. Overall Equipment Effectiveness, или OEE).

Система **Точно-вовремя (JIT – Just-In-Time)** как инструмент бережливого производства предназначена для управления поставками. Она подразумевает, что детали от внешнего поставщика (либо с предыдущей операции) должны доставляться точно тогда, когда в них появится необходимость. Такой подход позволяет значительно уменьшить количество готового товара и материалов на складах, а также объем незавершенного производства.

Еще одним важным инструментом бережливого производства является **система быстрой переналадки (SMED)**. Инструмент направлен на сокращение времени настройки или переналадки оборудования до минимально возможного. Аббревиатура SMED – образована от английского **Single Minute Exchange of Dies** (одноминутная замена штампов).

Напомним, что бережливое производство направлено на устранение потерь во время производства. Многие инструменты направлены на выявление способов, позволяющих снизить финансовые затраты за счет исключения или уменьшения потерь. То, что оборудование простаивает, уже является потерей (по какой причине причина простоя совершенно не важна). Одна из «стандартных» причин остановки оборудования – это его переналадка. Как раз система быстрой переналадки (SMED) тот инструмент, который минимизирует потери времени на переналадку оборудования.

Методы сокращения времени переналадки впервые тестировались Ford Motor Co. с использованием некоторых методов еще в 1915 году, однако, первый набор методик SMED был разработан корпорацией Toyota. Автором метода считается Сигео Синго – инженер компании Toyota. В последствии он увольняется из компании, переезжает в США и становится консультантом в области бережливых технологий. Разработанный им метод быстрой переналадки стал поистине революционным, позволив сократить время переналадки оборудования в разных областях в среднем на 94%. **Целями использования SMED является** снижение производственных затрат, потому что быстрая переналадка означает меньшее время простоя оборудования; возможность производства меньших партий, потому что быстрые переналадки позволяют чаще перестраиваться между разными продуктами; повышение гибкости планирования, появляется возможность быстрого изменения ассортимента выпускаемой продукции и возможно реагировать на запросы клиентов; более низкий уровень запасов, так как нет необходимости хранить запасы на период переналадки оборудования; улучшение эксплуатации оборудования, потому что стандартизация процессов переналадки обеспечивает более качественную эксплуатацию оборудования. Студенты должны знать, что в SMED весь процесс переналадки разделяют на операции. Выделяют два их типа: **внутренние и внешние**. **Внутренние** операции должны быть выполнены при остановленном оборудовании. **Внешние** операции можно выполнять во время работы оборудования.

Самыми популярными методами преобразования внутренних операций во внешние являются **предварительная подготовка; модификация оборудования и модульность оборудования.**

Важным понятие в концепции бережливого производства является понятие «**визуализация**». Для его изучения отводится последняя тема курса, но стоит заметить, что данный инструмент играет значимую роль на всех этапах внедрения идей бережливого производства.

При использовании данного инструмента обычно опираются на то, что большую часть информации человек получает с помощью зрения:

- зрение – 83%;
- слух – 11%;
- обоняние – 3,5%;
- вкусовые рецепторы – 1,5%;
- прочие – 1%.

Т.о., зрение является ведущим способом получения информации.

С психологической точки зрения восприятие человеком окружающего мира возможно путем получения информации от шести органов чувств: глаз (зрение), ушей (слух), языка (вкус), носа (обоняние), кожи (осязание, ощущение боли, температуры), вестибулярного аппарата (чувство равновесия и положения в пространстве, ускорение, ощущение веса). При этом нейробиологи утверждают, что зрительные анализаторы обладают гораздо более высокой суммарной пропускной способностью нейронных импульсов, чем все другие органы чувств вместе взятые: до 90 % процентов всей информации, воспринимаемой человеком, приходится именно на орган зрения. Конечно, статистическом анализе данного показателя необходимо обязательно учитывать индивидуальные особенности людей с различными характеристиками анализаторов, однако, значимость данного канала получения информации очевидна. Попытки визуально представить важную информацию фиксируются с самых древних времен. Например, великие врачи Древней Греции активно использовали визуализацию в своей деятельности. Так, в работах Гиппократов имеются рисунки с описаниями правил положения хирурга и его рук во время операции, размещения инструментов, правильном освещении при операции.

Как известно, концепция бережливого производства строится на понятиях ценности и потери. Все действия и шаги бережливого производства направлены на формирование непрерывного потока создания ценности с охватом всех процессов организации и их непрерывного совершенствования путем вовлечения всех сотрудников и устранения всех видов потерь. Уровень значимости визуализации демонстрирует один факт: визуализация в отличие от многих других методов и инструментов указана официально в российской нормативной базе как один из 12-ти принципов бережливого производства, наравне со стратегической направленностью, сокращении потерь, построении корпоративной культуры на основе уважения к человеку и др. Кроме того, особенностью визуализации является то, что данный метод используется одновременно в качестве «диагностического» (карта потока создания ценности, визуализация основных показателей деятельности организаций и др.) и «действенного» метода (визуализация при стандартизации, оконтуривание предметов и др.).

Студенты должны знать, что **визуализация** помогает оперативно получать информацию об основных и вспомогательных процессах и управлять ею на всех уровнях медицинской

организации. Различные способы визуализации обозначают потери, помогают акцентировать на них внимание сотрудников медицинских организаций. При оказании любой медицинской помощи всегда особое внимание уделяется обеспечению требуемого уровня безопасности (принцип непричинения вреда в клятве Гиппократ). Визуализация этапов оказания помощи, различных процедур и операций помогает соответствовать выполняемым действиям медицинских работников разработанным стандартам и протоколам.

Визуальный контроль для поддержания требуемого уровня безопасности может использоваться в методе контрольных листов, например, при проведении текущих и генеральных уборок помещений.

Визуализация помогает быстро реагировать на проблемы, возникающие при организации оказания медицинской помощи. Визуализация способствует однозначной интерпретации одной и той же информации.

Для этого пишут инструкции, регламенты, но постоянное обращение к громоздким многостраничным документам сопровождается отвлечением от выполнения прямых обязанностей медицинскими сотрудниками.

Визуализацией осуществляется эффективная борьба с «эффектом замыливания глаза» – например, метод «было/стало», демонстрирующий преобразование рабочих мест и рабочего пространства по системе 5С, поможет не вернуться к предыдущему состоянию рабочего пространства и понять, как можно его улучшить.

Классическими способами и инструментами визуализации в бережливом производстве считаются **маркировка, оконтуривание, разметка, цветовое кодирование и информационные стенды, метод дорожных знаков, метод «было–стало», маркировка краской.**

## **Самостоятельная работа №7**

### **ТЕМА. «5С» – ЭФФЕКТИВНАЯ СИСТЕМА ОРГАНИЗАЦИИ РАБОЧЕГО ПРОСТРАНСТВА.**

#### **Требования к усвоению содержания темы:**

- понимать необходимость оптимизации рабочего места и рабочего пространства по системе «5С»;
- знать основные шаги (этапы) внедрения системы «5С» на рабочем месте;
- иметь практический навык внедрения системы «5С» на своем рабочем месте;
- знать основные ошибки внедрения системы «5С» и методы их преодоления.

**Основные понятия темы:** система «5С», сортировка, содержание в чистоте, соблюдение порядка, стандартизация, совершенствование.

#### **Вопросы к практическому занятию:**

1. Система «5 С» – общая характеристика инструмента: цель, задачи, преимущества внедрения
2. Основные шаги системы «5С», их целевое назначение и принципы реализации: сортировка, содержание в чистоте, соблюдение порядка, стандартизация, совершенствование.
3. Основные ошибки при внедрении системы «5С».

### **Вопросы и задания для самостоятельной работы.**

1. Найдите примеры неэффективной организации рабочего места в организации здравоохранения. Подкрепите примеры фото- и видеоматериалами. Прокомментируйте пример с точки зрения «узких мест», влекущих потери.

2. Найдите примеры неэффективной организации рабочего пространства в организации здравоохранения. Подкрепите примеры фото- и видеоматериалами. Прокомментируйте пример с точки зрения «узких мест», влекущих потери.

3. Предложите систему оптимизации рабочего места (из примера, подготовленного для п.1 данного задания) по системе «5С».

4. Предложите систему оптимизации рабочего пространства (из примера, подготовленного для п.2 данного задания) по системе «5С».

5. Подготовьте групповой проект по вопросам темы.

6. Опишите сущность и цели системы «5С».

7. Что такое «визуальное управление»? Назовите инструменты визуального управления.

8. Охарактеризуйте суть способа разметки, используемого на рабочем месте при внедрении системы «5С».

9. Информационная доска, ее роль в системе бережливого производства. Информация, отображающаяся на информационной доске.

10. «5С» как методология улучшения, входящая в состав подхода кайдзен.

### **Тематика сообщений.**

1. «5С» как система наведения порядка, чистоты и укрепления дисциплины.

2. Организация рабочего места врача по системе «5С».

3. Система «5С» как первый шаг к бережливой поликлинике.

4. Система «5С». История возникновения и системные принципы.

## Самостоятельная работа №8

### ТЕМА. ОРГАНИЗАЦИЯ СТАНДАРТИЗИРОВАННОЙ РАБОТЫ В МЕДИЦИНСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

#### Требования к усвоению содержания темы:

- иметь представление о важности организации стандартизированной работы в медицинской организации;
- знать требования к подготовке и оформлению стандарта выполнения операции;
- понимать важность этапа апробации при организации стандартизированной работы;
- иметь представление о подготовке стандартных операционных карт.

**Основные понятия темы:** стандарт, стандартная операционная карта (СОК), разработка стандарта, апробация стандарта, кайдзен.

#### Вопросы к практическому занятию:

1. Стандарт – основной документ, регламентирующий деятельности работника организации здравоохранения. Понятие и виды стандартов. Корреляция стандартов организаций здравоохранения с нормативно-законодательной базой.

2. Стандартная операционная карта (СОК): понятие, функциональное назначение, правила составления, основные разделы и характеристика их содержания.

3. Организация стандартизированной работы: разработка стандарта, апробация стандарта, корректировка стандарта, полномасштабное внедрение стандарта.

#### Вопросы и задания для самостоятельной работы.

1. Перечислите основные показатели стандартизированной работы.
2. Приведите примеры стандартизированной работы в системе здравоохранения.
3. Основные правила создания стандартов.
4. Основные показатели стандартизированной работы, ее этапы в организации.
5. Опишите связь стандартизации с кайдзен.
6. Найдите готовый пример стандартной операционной карты. Прокомментируйте ее.
7. Подготовьте стандарт любого процесса:
  - складывание фигурки оригами;
  - складывание предмета гардероба;
  - сборка головоломки;
  - создание простого графического рисунка (собаки, цветка, птицы, машины, корабля и т.д.)
8. Предложите аудитории выполнить работу данному по стандарту за определенное время.
9. Проанализируйте итоги работы аудитории по выполнению работы согласно стандарту.

#### Тематика сообщений.

1. Стандартизация в области бережливого производства на примере организации здравоохранения.
2. Основные правила составления стандартных операционных карт в организации здравоохранения.
3. Цикл Шухарда-Деминга как основа организации стандартизированной работы в организации здравоохранения.
4. Шухарт Уолтер: биография и использование его идей в бережливом производстве.
5. Типичные ошибки при организации и внедрении стандартизированной работы.
6. Каким должен быть эталонный стандарт.
7. Этап апробации стандартов как важнейший компонент стандартизированной работы в организации здравоохранения.
8. Опыт тиражирования лучших практик в организациях здравоохранения.

### Самостоятельная работа №9

#### ТЕМА. SMED И TPM – ЭФФЕКТИВНЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА.

##### Требования к усвоению содержания темы:

- иметь представление о важности быстрой переналадки для оптимизации производственных процессов;
- знать сущность и примеры внутренней переналадки;
- знать сущность и примеры внешней переналадки;
- понимать важность надлежащего ухода за оборудованием организации;
- знать, как распределена ответственность в организациях за освоение новых технологий.

**Основные понятия темы:** система быстрой переналадки (SMED), внутренние и внешние операции, система всеобщего ухода за оборудованием (TPM).

##### Вопросы к практическому занятию:

1. Понятие системы быстрой переналадки (SMED) в бережливом производстве. Функциональное назначение метода.
2. Понятие и примеры внутренней и внешней переналадки оборудования в медицинских организациях.
3. Система всеобщего ухода за оборудованием (TPM) в медицинских организациях: понятие, функциональное назначение, преимущества внедрения.

##### Вопросы и задания для самостоятельной работы.

1. История разработки и внедрения системы быстрой переналадки, ее преимущества.
2. Назовите направления развертывания системы TPM.
3. Перечислите условия внедрения системы TPM.
4. Назовите факторы повышения эффективности от внедрения системы TPM.
5. Назовите этапы развертывания системы TPM.
6. Найдите ветеринарные примеры TPM. Подкрепите примеры фото- и видеоматериалами. Прокомментируйте примеры.

### **Тематика сообщений.**

1. Сигео Синго: биография и его вклад в развитие бережливого производства.
2. Крафчик Джон – популяризатор идей бережливого производства.
3. ТРМ: зоны ответственности пользователей и технических специалистов в процессе ухода за оборудованием
4. ТРМ: что должен уметь выполнять пользователь оборудования в ходе его эксплуатации

### **Самостоятельная работа №10**

#### **ТЕМА. ВИЗУАЛИЗАЦИЯ КАК ИНСТРУМЕНТ ВИЗУАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТА В БЕРЕЖЛИВОМ ПРОИЗВОДСТВЕ.**

#### **Требования к усвоению содержания темы:**

- понимать важность применения метода визуализации как важнейшего компонента визуального управления внутриорганизационными процессами;
- иметь представление об объектах визуализации;
- иметь практический опыт применения различных инструментов визуализации;
- владеть навыками использования различных инструментов визуализации.

**Основные понятия темы:** визуализация, рабочее пространство, маркировка, оконтуривание, разметка, цветовое кодирование, информационный стенд.

#### **Вопросы к практическому занятию:**

1. Визуализация в бережливом производстве: понятие, цели и задачи инструмента
2. Объекты применения инструмента визуализации: рабочее место, рабочее пространство, организационные процессы, окружающая среда (внутри организации и за ее пределами).
3. Инструменты визуализации: маркировка, оконтуривание, разметка, цветовое кодирование, информационные стенды.

#### **Вопросы и задания для самостоятельной работы.**

1. Как осуществляется визуальное управление?
2. Перечислите инструменты визуального управления.
3. Охарактеризуйте разметку как эффективный способ визуализации.
4. Какие показатели отображаются на информационной доске?
5. Средства визуального контроля как способ поддержки бережливого производства.
6. КубГМУ – бережливый ВУЗ. Приведите примеры визуализации, используемые в ВУЗе. Проанализируйте эффективность предложенных решений в области визуализации.
7. Найдите примеры визуализации, используемые в организациях. Подкрепите примеры фото- и видеоматериалами. Прокомментируйте примеры с



точки зрения эффективности и «узких мест».

8. Найдите примеры визуализации, используемые в организациях. Подкрепите примеры фото- и видеоматериалами. Прокомментируйте примеры с точки зрения эффективности и «узких мест». Предложите идеи по совершенствованию системы визуализации для примеров. Обоснуйте свои предложения.

#### **Тематика сообщений.**

1. Роль визуализации в бережливом производстве.
2. Возможности визуализации в качестве бережливого метода управления организациями.
3. Визуальное управление и бережливое производство.
4. Методы визуализации.

#### **Вопросы для терминологического диктанта.**

1. Назовите пять шагов в системе «5С».
2. Seizo – это...
3. Как называется первый этап системы «5С»?
4. Как называется второй этап системы «5С»?
5. Как называется третий этап системы «5С»?
6. Как называется четвертый этап системы «5С»?
7. Как называется пятый этап системы «5С»?
8. Как называется технология создания эффективного рабочего места?
9. Любое средство, информирующее о том, как должна выполняться работа, в системе бережливого производства называется...
10. Дайте определение понятию «всеобщий уход за оборудованием».
11. Дайте определение понятиям: канбан, канбан-доска, канбан-карточки.
12. Переведите на японский язык понятие «карточка», «сигнал».
13. Как называется система организации производства и снабжения, позволяющая реализовать принцип «точно в срок»?
14. Когда и где была создана система канбан?
15. Какая кампания впервые внедрила систему канбан?
16. Сформулируйте 6 системообразующих правил канбан.
17. Дайте определение понятиям: карта потока создания ценности, диаграмма «Спагетти», хронометраж, «5 почему», диаграмма Исикавы, диаграмма Ямадзуми, диаграмма Парето.

#### **Темы для дискуссий.**

1. Последовательные шаги методики системы «5С».
2. «Путь к достижению идеальных условий лежит через создание на рабочем месте порядка» – как вы можете охарактеризовать данный постулат?
3. Понятие и суть системы управления запасами канбан. Персональный канбан – помощь студенту.
4. Есть ли преимущества системы канбан перед аналогичными?

### Критерии оценки внеаудиторной (самостоятельной) работы

Процент результатаивности	Балл (оценка)	Критерии оценивания
90-100%	5	<ul style="list-style-type: none"><li>— глубокое изучение учебного материала, литературы и нормативных актов по вопросу;</li><li>— правильность формулировок, точность определения понятий;</li><li>— последовательность изложения материала;</li><li>— обоснованность и аргументированность выводов;</li><li>— правильность ответов на дополнительные вопросы;</li><li>— своевременность выполнения задания.</li></ul>
70-89%	4	<ul style="list-style-type: none"><li>— полнота и правильность изложения материала;</li><li>— незначительные нарушения последовательности изложения;</li><li>— неточности в определении понятий;</li><li>— обоснованность выводов приводимыми примерами;</li><li>— правильность ответов на дополнительные вопросы;</li><li>— своевременность выполнения задания.</li></ul>
50-69%	3	<ul style="list-style-type: none"><li>— знание и понимание основных положений учебного материала;</li><li>— наличие ошибок при изложении материала;</li><li>— непоследовательность изложения материала;</li><li>— наличие ошибок в определении понятий, искажающих их смысл;</li><li>— несвоевременность выполнения задания.</li></ul>
0-49%	2	<ul style="list-style-type: none"><li>— незнание, невыполнение или неправильное выполнение большей части учебного материала;</li><li>— ошибки в формулировке определений, искажающие их смысл;</li><li>— беспорядочное и неуверенное изложение материала;</li><li>— отсутствие ответов на дополнительные вопросы;</li><li>— отсутствие выводов и неспособность их сформулировать;</li><li>— невыполнение задания.</li></ul>