



ФЕДЕРАЛЬНЫЙ ЦЕНТР КОМПЕТЕНЦИЙ
В СФЕРЕ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА

Брошюра

ОСНОВЫ БЕРЕЖЛИВОГО ОФИСА

© ФЕДЕРАЛЬНЫЙ ЦЕНТР КОМПЕТЕНЦИЙ






Каждое современное предприятие или организация сегодня не просто вольный или невольный участник борьбы за «место под солнцем», но и само является создателем этой конкурентной среды. Причины такой ситуации очевидны. Стремление не просто удержать свои позиции на рынке, но и развиваться, расти во всех смыслах, побуждает компании заниматься постоянным поиском новых путей повышения конкурентоспособности, причем в ситуации ограниченности доступных ресурсов. В таких условиях войти в группу лидеров рынка и удержаться в ней сможет только тот, кто будет успешнее большинства решать задачу постоянного и существенного роста эффективности своей работы. И в первую очередь за счет сокращения любых видов потерь, устранение которых приводит к появлению у организации серьезных конкурентных преимуществ за счет увеличения гибкости, сокращения времени протекания бизнес-процессов и снижения себестоимости своей деятельности. Важно понимать, что в фокусе внимания при оптимизации деятельности должны находиться и производство, и офис. Без внедрения бережливой культуры в информационные и управленческие процессы невозможно добиться постоянной эволюции производственной системы предприятия в целом. Непрерывная и профессиональная работа над повышением результативности административных процессов напрямую влияет на работу производства и на развитие бизнеса в целом.

Николай Соломон
Генеральный директор АНО «ФЕДЕРАЛЬНЫЙ ЦЕНТР КОМПЕТЕНЦИЙ
В СФЕРЕ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА»


ОГЛАВЛЕНИЕ


1. НАЦИОНАЛЬНЫЙ ПРОЕКТ «ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА».....	3
1.1. Цели Национального проекта «Производительность труда».....	3
2. ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОФИСНЫХ ПРОЦЕССОВ.....	4
2.1. Что ФЦК делает на предприятиях-участниках проекта для обеспечения роста производительности труда и достижения целевых показателей.....	4
3. ВОЗМОЖНОСТИ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОЦЕССОВ.....	9
3.1. Семь видов потерь.....	9
3.2. Есть ли потенциал повышения эффективности у вашего офиса?.....	11
3.3. Картирование бизнес-процессов.....	14
3.4. Стандартизация.....	25
3.5. Решение проблем бизнес-процессов.....	27
3.6. Метод «5 Почему».....	28
3.7. Диаграмма Ишикавы.....	30
4. ОБЛАСТИ ПРИМЕНЕНИЯ ИНСТРУМЕНТОВ БЕРЕЖЛИВОГО ОФИСА.....	32
5. ИНСТРУМЕНТЫ И ПРИНЦИПЫ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА.....	34
5.1. Система 5С.....	34
5.2. Культура непрерывных улучшений.....	41
6. ГЛОССАРИЙ	44
7. РЕКОМЕНДУЕМ К ПРОЧТЕНИЮ.....	45

Условные обозначения

 Определение

 Вывод

 Пример

 Важно!

1. НАЦИОНАЛЬНЫЙ ПРОЕКТ «ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА»

1.1. Цели Национального проекта «Производительность труда»

Ежегодный темп роста производительности труда к 2024 году должен выйти на уровень **+5%**

Привлечение субъектов РФ к участию в программе к 2024 году все **85** регионов

Количество средних и крупных предприятий базовых несырьевых отраслей экономики к 2024 году **6 335**

Количество обученных сотрудников **79500** чел.

Количество лучших практик: разработанных и размещенных на ИТ-платформе **360** ед.

Количество зарегистрированных пользователей ИТ-платформы более **82000**.

адаптированных и внедренных на предприятиях **720** ед.

ОТРАСЛИ ЭКОНОМИКИ:

Обрабатывающие
производства

Строительство

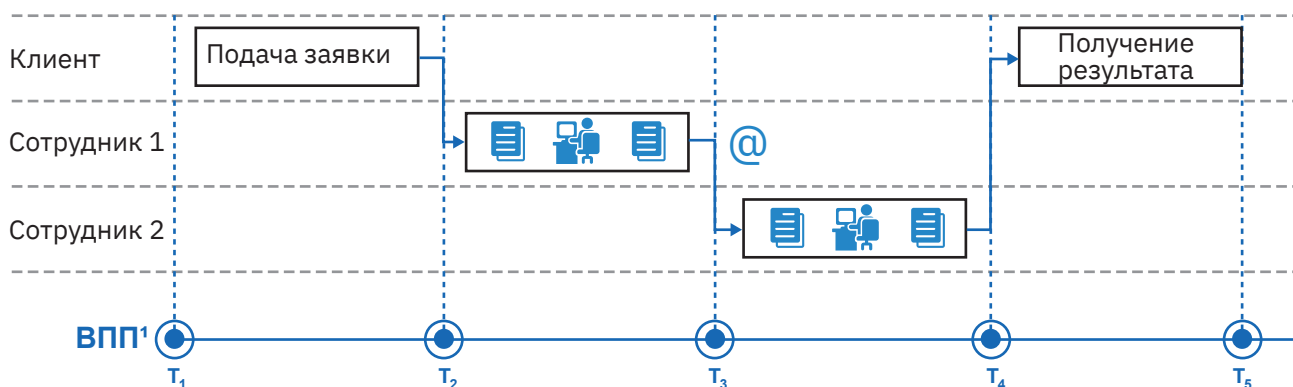
Транспортировка
и хранение

Сельское
хозяйство

2. ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОФИСНЫХ ПРОЦЕССОВ

А^а

Бизнес-процесс – это совокупность взаимосвязанных мероприятий или работ, направленных на создание определённого продукта или услуги для потребителей



Типичный офисный бизнес-процесс получения услуги

2.1. Что ФЦК делает на предприятиях-участниках проекта для обеспечения роста производительности труда и достижения целевых показателей:

ВПП

Снижает время протекания
процесса минимум в 2 раза



Снижает бюрократизацию
на 30%



Увеличивает скорость
принятия решений на 30%



Увеличивает скорость
оказания услуг на 30%



Снижает операционные
затраты на 30%



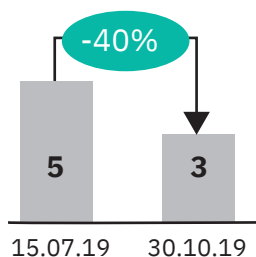
Примеры внедрения инструментов бережливого производства на пилотных предприятиях

САМАРСКАЯ ОБЛАСТЬ

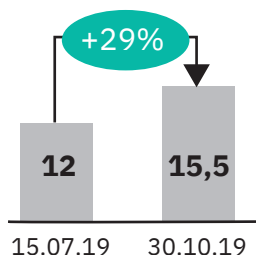
АО «РОССКАТ»

г. Нефтегорск

Сокращение ВПП, раб.дн.



Увеличение конвертации заявок из поступивших, принятые в работу, %



Проект: «Оптимизация процесса обработки клиентских запросов и передача заявки-заказа в планово-диспетчерскую службу (ПДС)»

Границы процесса: от поступления запроса клиента до передачи заявки-заказа в ПДС

Основные мероприятия:

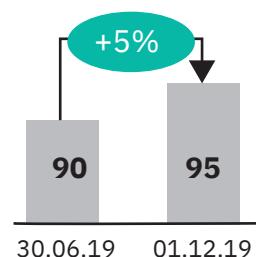
1. Создание единой системы регистрации заявок
2. Исключение повторных и излишних этапов согласования
3. Создание единой информационной системы
4. Изменение структуры и функционала подразделений продаж

СТАВРОПОЛЬСКИЙ КРАЙ

АО «Арнест»

г. Невинномысск

**Оценка уровня сервиса
Service level, %**



Проект: «Увеличение уровня сервиса (Service level)»

Границы процесса: от планового заказа клиента до поставки готовой продукции (ГП) клиенту

Основные мероприятия:

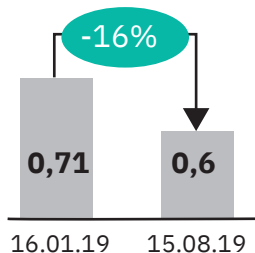
1. Автоматизация подготовки аналитических отчетов по клиенту.
2. Расчёт и обеспечение необходимого уровня страховых запасов сырья и материалов на складах поставщиков.
3. Формирование плана отгрузок ГП на еженедельной основе и его доведение до отдела логистики и складов ГП.

РЕСПУБЛИКА ТАТАРСТАН

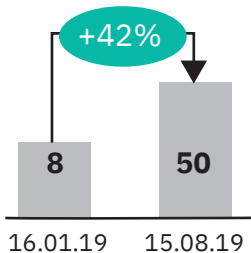
ООО «АВТОМАСТЕР»
г. Набережные Челны

Проект: «Прохождение нестандартного заказа до запуска в производство»

Остатки на складе к объему производства



Нестандартные заказы в срок

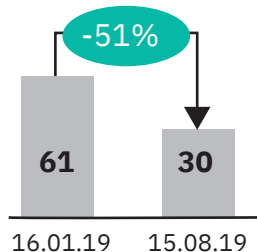


Границы процесса: от принятия заказа до запуска в производство

Основные мероприятия:

1. Разработка перечня стандартных изделий
2. Внедрение чек-листа самопроверки конструктора
3. Формирование списка используемых комплектующих и материалов
4. Визуализация хода проработки заказов

Сокращение ВПП

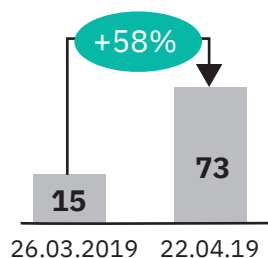


ШКОЛА 1474

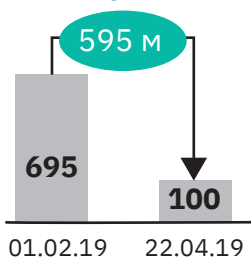
г. Москва

Проект: «Комфортная школа»

Удовлетворенность учащихся, %



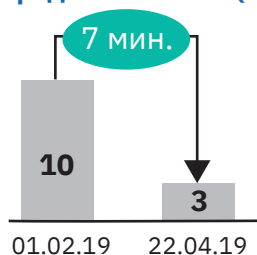
Сокращение внутри-школьных переходов из кабинета в кабинет одного ученика, м



Основные мероприятия:

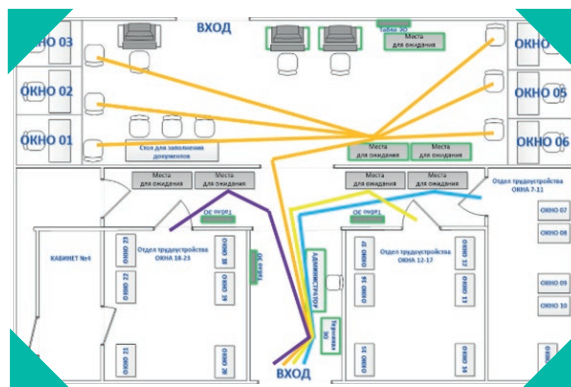
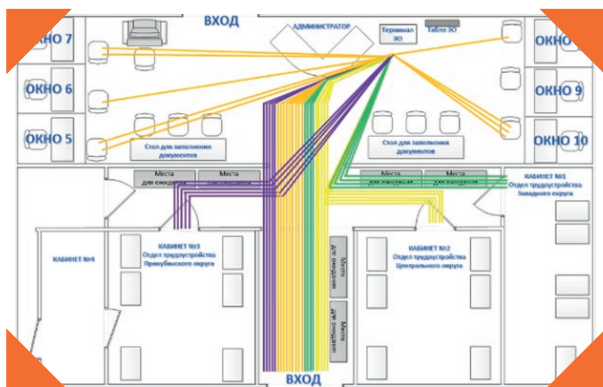
1. Разделение классов на универсальные и профессиональные
2. Создана ячейка (объединён буфет и линия раздачи)
3. Создано 42 доп. места питания
4. Внедрена световая система предупреждения о снижении подносов
5. Установлено электронное табло расписания
6. Договоры в электронном виде заполняются родителями через сайт школы и подписываются СМС-кодом.

Сокращение времени ожидания в очереди в столовой (мин.)



БЫЛО

СТАЛО



Центр занятости населения, г. Краснодар. Было: Пересечение потоков «входящих» и «ожидающих» граждан, чтобы пройти к администратору и взять талон, нужно пройти через всё помещение. Расположили стойку администратора и терминал электронной очереди у входа

БЫЛО

СТАЛО



ШКАФ Ш1

- П1 Архив
Справочная информация
- П2 Административные дела
Обучение
- П3 1- ТН с вакансиями
1- ТН пустые
Журналы регистрации
соглашений
- П4 Канцелярские товары
- П5 Пустые бланки

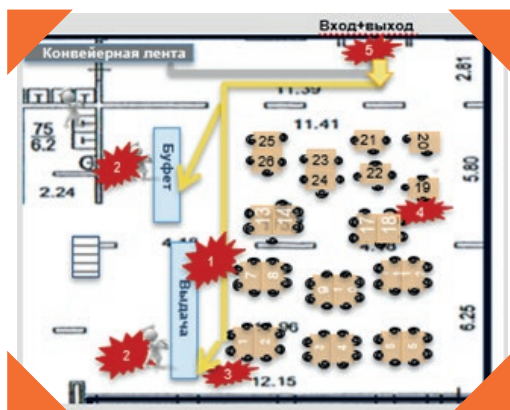
ШКАФ Ш2

- П1 Папки с документами по квотам
Взаимодействие с
работодателями
- П2 Актуальное
Ключница
Лотки с документами 3-МВ
- П3 Локальные акты
- П4 Отчеты по квотам
Документы Захаровой
- П5 Макулатура
Сведения о потребностях
в работниках
Бытовая химия

Центр занятости населения, г. Краснодар. Оптимизация рабочего пространства с учетом принципов «бережливого производства» на основе 5С

БЫЛО

СТАЛО



Школа 1474, г. Москва. Объединение буфета и линии раздачи, внедрение световой индикации о снижении кол-ва подносов, создание доп. мест питания и разделение входа и выхода позволили снизить время ожидания очереди в столовой с 10 до 3 мин и увеличить пропускную способность на 58 человек

БЫЛО



СТАЛО



Школа 1474, г. Москва. Определение зон постоянного хранения документов, канцтоваров, личных вещей позволило сократить время на поиск нужных предметов с 4 до 1 минуты

БЫЛО



СТАЛО



Школа 1474, г. Москва. Заполнение договоров родителями учеников в электронном виде через сайт школы и подписание с помощью СМС-кода позволило снизить время на ежедневное ведение договора с 16 до 1 мин/день, сократить затраты времени родителя в 2 раза с 30 до 15 минут/год и исключить затраты времени ученика на данный процесс на 100%

Результат внедрения Программы – это убедительный пример того, что данная система работает и даёт реальный эффект повышения производительности бизнес-процессов

3. ВОЗМОЖНОСТИ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОЦЕССОВ

3.1. Семь видов потерь

В любой системе, во всех процессах, от производства до офиса, существуют скрытые потери, которые увеличивают время протекания процессов и издержки, не добавляя потребительской ценности продукту. Из-за потерь в бизнес-процессах их эффективность может снизиться на 70-80%. Не устраняя потери, мы рискуем получить неудовлетворённых клиентов или вовсе потерять их.

Классификацию семи важнейших видов потерь предложил Тайити Оно, будущий председатель совета директоров компании «Toyota», когда еще был начальником механического цеха.

Аа **Потери** — любое действие, которое потребляет ресурсы, но не создает ценности для клиента. Устранение потерь представляет собой огромный ресурс повышения эффективности

ПЕРЕПРОИЗВОДСТВО

1



– производство изделий/услуг или информации в количестве большем, чем необходимо клиенту.

ПРИМЕР

- Предоставление информации и документации в объемах больших, чем требуется заказчику
- Изготовление лишних копий документов
- Разработка документа, необходимого в долгосрочной перспективе, вместо документа необходимого сейчас

ИЗЛИШНИЕ ЗАПАСЫ

2



– материалы и средства производства, не востребованные или обладающие избыточными свойствами, необходимость в которых отсутствует совсем или в краткосрочной перспективе.

ПРИМЕР

- Отчеты, проекты, нормы, технические решения, полученные от сторонних организаций и подразделений, но не используемые в работе
- Лишние дубликаты входящей документации
- Использование сотрудника с высокой квалификацией для выполнения простейших операций на регулярной основе
- Использование высокопроизводительного компьютера в качестве «печатной машинки»

ЛИШНИЕ ДВИЖЕНИЯ



– действия персонала, которые можно сократить или исключить без потери качества выпускаемого продукта. Лишние движения повышают утомляемость персонала и снижают производительность труда.

ПРИМЕР

- Поиск необходимой документации, файлов, инструментов и т.д.
- Перемещение к оргтехнике, расположенной в дальнем помещении
- Перемещение для участия в совещаниях и собраниях
- Выполнение части работы за сотрудников смежных подразделений (сбыта, маркетинга, закупок и т. д.) для выполнения своих задач
- Присутствие на совещаниях и собраниях «на всякий случай»

ИЗБЫТОЧНАЯ ОБРАБОТКА



– выполнение работы сверх той, которую заказывал клиент. Как правило, избыточная обработка влечёт за собой повышение времени на создание продукта.

ПРИМЕР

- Согласование с незаинтересованными службами
- Разработка «с нуля» повторяющихся документов
- Разработка ненужной сопроводительной документации (письма, служебные записки и т.д.)
- Сбор 100% информации, даже если достаточно более приближенной оценки

ПЕРЕДЕЛКА И БРАК



– выпуск изделий/услуг или информации с отклонениями от требований. Брак опасен срывами сроков, а также репутационными рисками.

ПРИМЕР

- Разработки в соответствии с неактуальными данными, нормативной документацией, техническим процессом
- Выпуск документации с недостоверными данными
- Разработка документации, узла, детали неквалифицированным специалистом с последующей переделкой высококвалифицированным специалистом
- Нарушение правил хранения документации

НЕНУЖНАЯ ТРАНСПОРТИРОВКА ИЛИ ПЕРЕМЕЩЕНИЕ



– перемещение изделий/услуг или информации, которое можно сократить или исключить без потери свойств выпускаемого продукта. Ненужная транспортировка влечёт за собой ожидание продукции следующим переделом.

ПРИМЕР

- Пересылка документации на бумажном носителе при существующей возможности отправить ее в электронном виде
- Перемещение документации между территориально удаленными объектами (помещениями), неоптимальная схема логистики
- Многократная передача одной и той же электронной копии документа из-за отсутствия единого хранилища

ОЖИДАНИЕ



– простой сотрудников или оборудования в рабочее время в связи с неисправностью оборудования или несвоевременным получением необходимых данных или документов. Ожидание существенно влияет на производительность труда.

ПРИМЕР

- Ожидание очереди на печать
- Ожидание исходных данных, согласований, нормативной и другой документации и т.д.
- Ожидание подборки документов из архива
- Ожидание расчета (обработки) модели компьютером
- Ожидание результатов работ другого подразделения

3.2. Есть ли потенциал повышения эффективности у вашего офиса?

Определить, есть ли потенциал повышения эффективности у вашего офиса, позволит тест.

Инструкция по заполнению: оцените степень выраженности каждого из приведенных в таблице факторов по 6-ти балльной шкале.

0– никогда/нигде;

1– в чрезвычайных ситуациях;

2– изредка/в отдельных местах;

3– периодически/в нескольких местах;

4– регулярно/в большинстве мест;

5– постоянно/повсеместно.

После заполнения вычислите средний арифметический балл по каждому виду потерь.

Перепроизводство	Степень выраженности					
	0	1	2	3	4	5
Отсутствует ежедневная постановка и контроль выполнения задач						
Отсутствует взаимосвязь со следующим исполнителем (клиентом) по процессу, например, нет информации о его загрузке						
Большое количество копий документации						
Срыв сроков по текущим задачам при наличии выполненных задач на перспективу						
Дублирование заданий разным исполнителям						
Средний балл						

Излишние запасы	Степень выраженности					
	0	1	2	3	4	5
Оргтехника с избыточными мощностями						
Проводятся обучения сотрудников знаниям и умениям, которые не используются в дальнейшем в работе						
Большое количество документации, ожидающей проработки						
Рассылка документации, не используемой в работе						
Запас канцелярских принадлежностей						
На поиск требуемой документации или файлов уходит более 1 минуты						
Средний балл						

Ненужная транспортировка	Степень выраженности					
	0	1	2	3	4	5
Большой объем бумажного документооборота						
Предыдущая или следующая операции процесса находятся в разных помещениях (офисах)						
Регулярная пересылка одних и тех же файлов						
Большое количество документации между процессами, ожидающей перемещения						
Средний балл						

Лишние движения	Степень выраженности					
	0	1	2	3	4	5
Тратится много времени на поиск нужной информации						
Большое количество перемещений на различные встречи и совещания						
Отсутствуют стандарты выполнения операций						
Тратится много времени на перемещения к оргтехнике в течение рабочего дня						
Перемещения по офису для передачи или согласования документов						
Длительный процесс поиска нужного сотрудника или информации						
Средний балл						

Излишняя обработка	Степень выраженности					
	0	1	2	3	4	5
Большое количество согласований						
Подготовка одних и тех же отчётов в разном формате						
Отсутствуют типовые шаблоны документов						
Наличие избыточных данных в документах и отчётах						
Средний балл						

Переделка/ брак	Степень выраженности					
	0	1	2	3	4	5
Большое количество итераций при подготовке документации						
Работа с данными, уточняющимися впоследствии						
Несвоевременное информирование об изменениях						
Использование не актуальных источников информации						
Ошибки в документации						
Отсутствуют системы, не позволяющие допускать ошибки						
Утеря документации						
Отсутствуют входящие требования к операции/ документации						
Отсутствует необходимая документация						
Средний балл						

Ненужная транспортировка	Степень выраженности					
	0	1	2	3	4	5
Отсутствует координация с предыдущей операцией по процессу						
Срыв сроков из-за несвоевременного получения требуемых данных						
Длительные этапы согласования						
Скопление большого количества документации у согласующих лиц						
Длительное получение требуемых данных по запросу						
Низкая загрузка сотрудников						
Средний балл						

Если в блоке средний балл превышает 1, значит в ваших бизнес-процессах достаточный ресурс повышения эффективности. Выпишите из теста, какие проблемы, задержки производства и потери вы выделили как частые. Найдите коренные причины возникновения проблем с помощью метода «5 почему» (см. стр. 28). В разделе «Области применения инструментов бережливого офиса» (см. стр. 32) содержатся рекомендации, как выбрать подходящий инструмент, исходя из конкретной проблемы.

3.3. Картирование бизнес-процессов

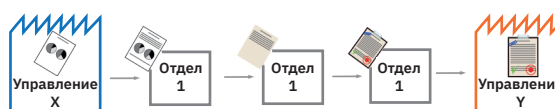
Карта потока создания ценности (ПСС) административных бизнес-процессов позволяет предприятиям и организациям сразу увидеть узкие места потока и на основе анализа выявить все непроизводительные затраты и процессы, разработать план улучшений.

А^а Картирование — это инструмент визуализации и анализа материального и информационного потоков в процессе создания ценности от поставщика до клиента

Картирование ПСС осуществляется на трех уровнях:

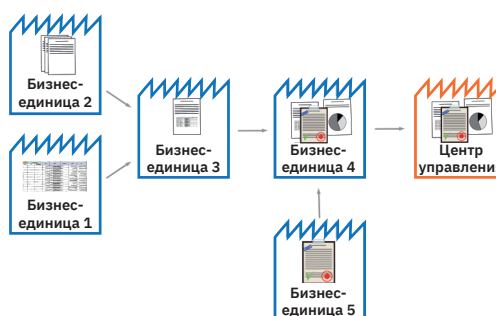
Первый уровень

На этом уровне осуществляется выявление проблем внешнего характера (проблемы заказчика, поставщика, вышестоящей организации, особенности федерального законодательства и т.д.)



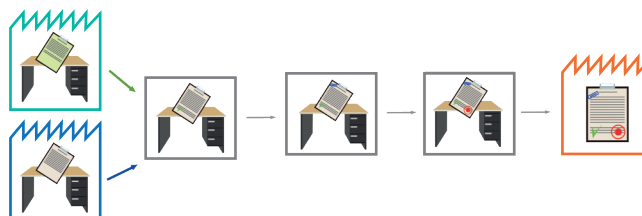
Второй уровень

На этом уровне осуществляется выявление совместных проблем как внешнего характера, относящихся к взаимодействию с заказчиком, соисполнителями, так и проблем самого предприятия.



Третий уровень

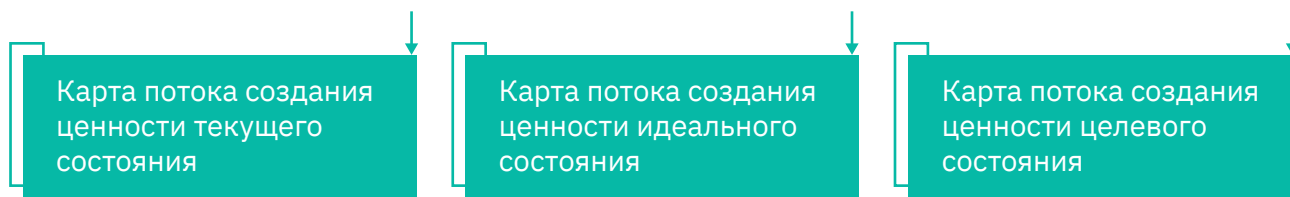
На этом уровне осуществляется выявление проблем внутреннего характера (проблемы взаимодействия подразделений или отделов одной организации).



Важно понимать! Уровень детализации карты ПСС зависит от поставленной задачи и уровня принимаемых решений по преобразованию ПСС

- **Цель применения карт потоков – видеть состояние всего процесса, проблемы и потенциал, установить области для улучшения, отслеживать в режиме реального времени изменения в потоке**

Карты потока создание ценности (КПСЦ) строится в трех состояниях



Картирование позволяет:

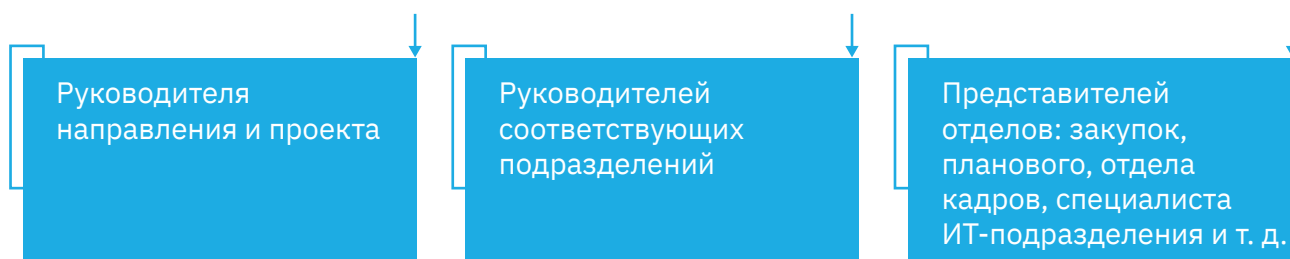
- Увидеть реальный действующий поток создания ценности от стадии материала/информации/заказа (вход процесса) до стадии готовой продукции/услуги (выход процесса)
- Определить границы потока, определить внутренних и внешних клиентов процесса – поставщика, заказчика. Описать требования клиентов, определив ценность – значимость выполняемых действий
- Оценить текущее состояние административного бизнес-процесса и его эффективность
- Выявить все потери и задержки материального и информационного потоков, проанализировать и найти источники потерь, например, узкие места, пересечения, дублирования, снижающие скорость прохождения потока
- Определить направления для улучшений и разработать план действий по минимизации потерь
- Сохранить информацию и обеспечить преемственность процесса совершенствования

Комплексный подход к оптимизации потока создания ценности включает в себя все этапы работы, начиная с подготовительных мероприятий до составления плана и ликвидации выявленных проблем.

Объект картирования (проект, продукт) согласован с заказчиком и соисполнителями, определены сроки, границы, глубина картирования (степень детализации), при необходимости, подготовлены и выпущены в работу организационно распорядительные документы, (на право получения информации, утверждения состава рабочей группы и т.д.) место проведения обозначено, вы в команде рабочей группы.

Формирование команды

В зависимости от определенного процесса в рабочую группу рекомендуется включать:



Подготовка к картированию

1

Выбрать услугу, процесс

Предпочтение отдается процессу, на который много жалоб от участников и клиентов, более ресурсоёмкому, часто повторяющемуся, длительному и непонятному. Не стоит регламентировать разовые проекты, например, которые осуществляются реже 1 – 2-х раз в год. Название процесса должно быть кратким, однозначно понятным, отражающим суть предназначения.

2

Проговорить цель картирования и предпосылки по определению выбранного процесса

Степень детализации картирования зависит от поставленной задачи и уровня принимаемых решений по оптимизации потока создания ценности. Картирование может осуществляться как на уровне одного отдела, так и затрагивать несколько организаций.

На этом шаге договоритесь, насколько детализированную карту вы будете строить и почему.

3

Определить состав участников команды в зависимости от степени детализации процесса:

- перечень компаний, отделов и т.п. как внутри одной компании, так и других компаний (внутренние, внешние и т.д.)
- перечень сотрудников (должности) - ответственные лица, участвующее в процессе из внутренней или внешней компании.



Привлекать людей, которые знают процесс изнутри, компетентных в исследуемом потоке. Главное - увидеть все своими глазами! Не «списывать» с регламентной документации, а фиксировать фактическое состояние потока.

4

Определить границы процесса (вход-выход)

5

Установить единую логику сбора информации (единицы измерения, уровень детализации и т.п.)

6

Подготовить большой лист бумаги, карандаши, маркеры, клей-карандаш или скотч, стикеры разных цветов. Использование разноцветных стикеров делает ход процесса более наглядным

7


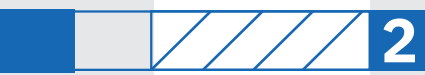







Выбрать подходящий вариант представления информации, ее визуализации (например, как на рис. 1 и 2)

Построение карты текущего состояния процесса

Карта текущего состояния показывает связи между всеми элементами бизнес-процесса, проблемы, возможные риски для анализа и последующего устранения проблем, области возможных улучшений.

Первоначальную, укрупненную карту лучше рисовать карандашом вручную.

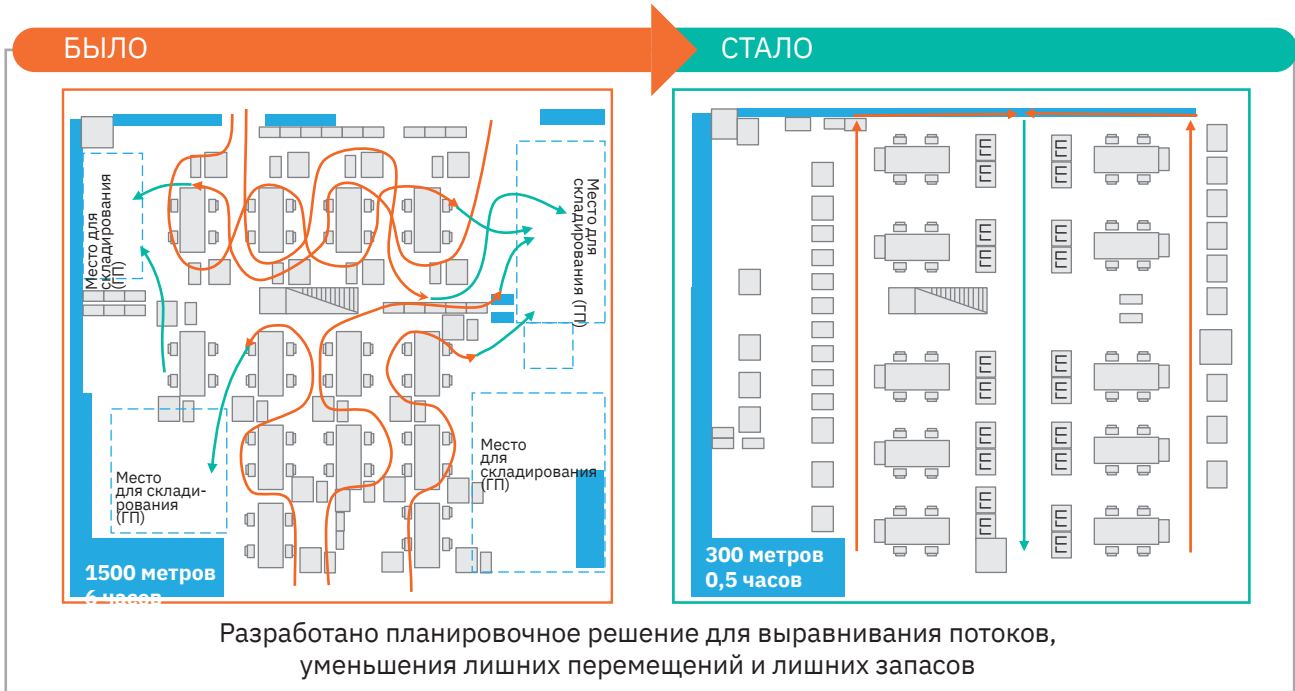
Основные шаги:

- 
1 Определите процесс, назовите его
- 
2 Определите границы процесса
- 
3 Нанесите на карту «вход и выход» процесса
- 
4 Определите всех участников процесса
- 
5 Двигайтесь по потоку, вдумчиво прорисовывая все детали процесса
- 
6 Для визуализации схемы перемещений используйте диаграмму «Спагетти» (рис. 3), которая показывает реальные пути перемещения информации, материалов и документов внутри потока создания ценности с целью их последующего анализа. Диаграмма дает наглядное представление о том, какое количество лишних перемещений совершают сотрудники, а вместе с ними информация, материалы, документы
- 
7 При фиксации действий указывайте время их выполнения (от ___ до ___)
- 
8 Определяйте и отмечайте места возникновения проблем, ограничения процесса (нормы, правила, стандарты законодательные акты и т.п.). Собирайте и подтверждайте информацию у участников процесса
- 
9 Фиксируйте все отклонения процесса, возвраты на доработку, места скопления документов, разветвления или пересечения потоков и т. д.

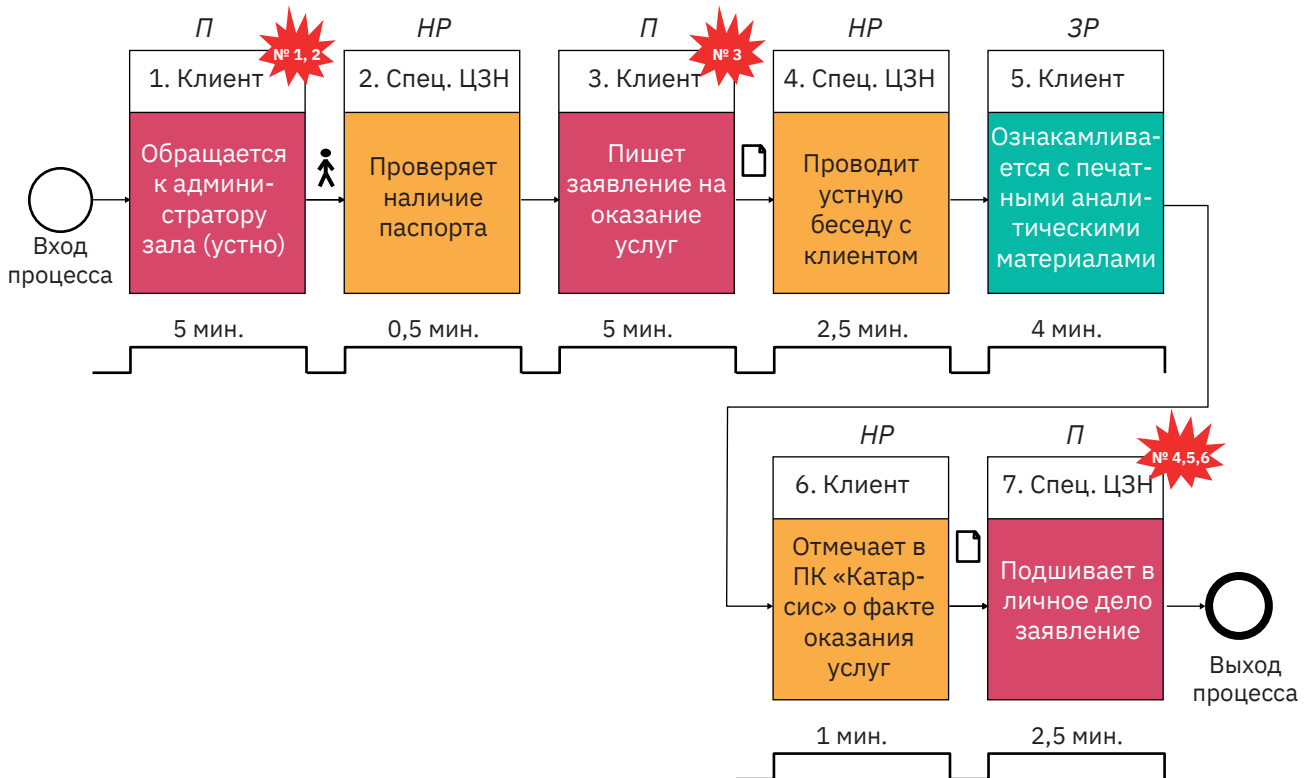
Аа

Диаграмма «Спагетти» — траектория, которую описывают информация, материалы и документы, двигаясь по потоку создания ценности. Название возникло потому, что эта траектория совершенно хаотична и похожа на тарелку со спагетти

Пример диаграммы «Спагетти»



Пример текущей карты процесса «Получение услуги информирования о положении на рынке труда»



- Значимая работа (ЗР) = 4 мин.
- Незначимая работа (НР) = 4 мин.
- Потери (П) = 12,5 мин.

Временная шкала

Время протекания процесса (ВПП) = 20,5 мин.
Эффективность процесса (ЭП) = 19,5%



- Проблемы
1. Очередь
 2. Ожидание
 3. Ошибки
 4. Избыточная обработка
 5. Дублирование
 6. Скопление






Для детального анализа операций в процессе и составления подробной карты текущего состояния процесса требуется:

- › изучить способы передачи информации в процессе
- › измерить время ожидания
- › проанализировать фактическое максимальное время повторных согласований
- › составить подробное описание всех операций
- › зафиксировать все перемещения объектов для последующего анализа
- › собрать и проанализировать перечень проблем участников процесса

Нанесение проблем на карту

Картирование проводится в первую очередь для того, чтобы определить существующие проблемы в процессах. Поэтому важно анализировать и оценивать все действия в процессе относительно полезности действий для заказчика, используя цветовую маркировку.

-  Зеленый цвет – значимая работа
-  Красный цвет – потери
-  Желтый цвет – незначимая работа

Основные шаги:

Каждую выявленную потерю опишите в формате существующей проблемы

1

2

Сформулируйте проблему, как один из 7 видов потерь:

- Перепроизводство
- Лишние движения
- Ненужная транспортировка
- Излишние запасы
- Избыточная обработка
- Ожидание
- Переделка/брак

Нанесите выявленные проблемы потока без учета ограничений в ресурсах (временных, человеческих, финансовых и др.) на карту потока текущего состояния

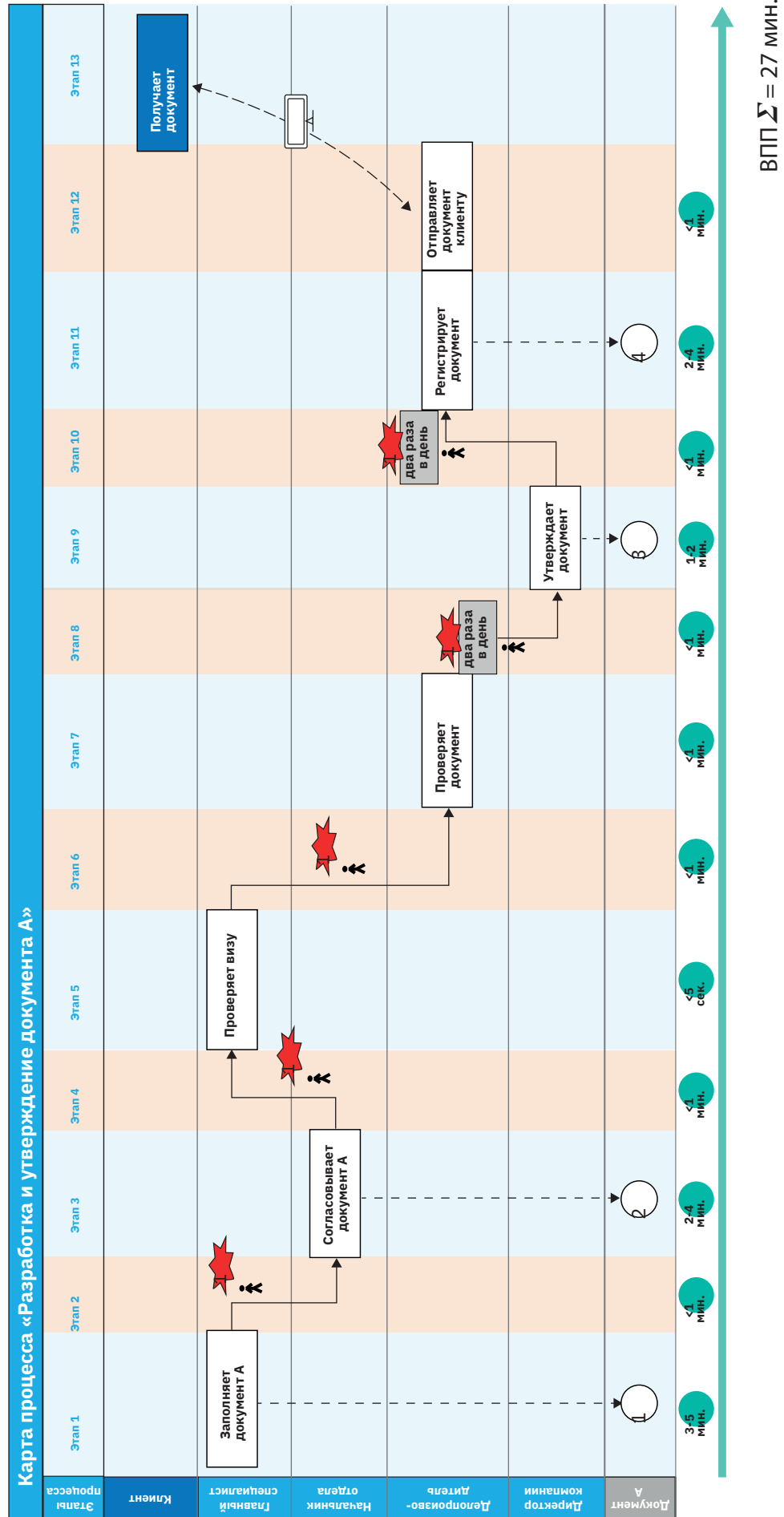
Оцените шаги процесса на предмет создания ценности

3



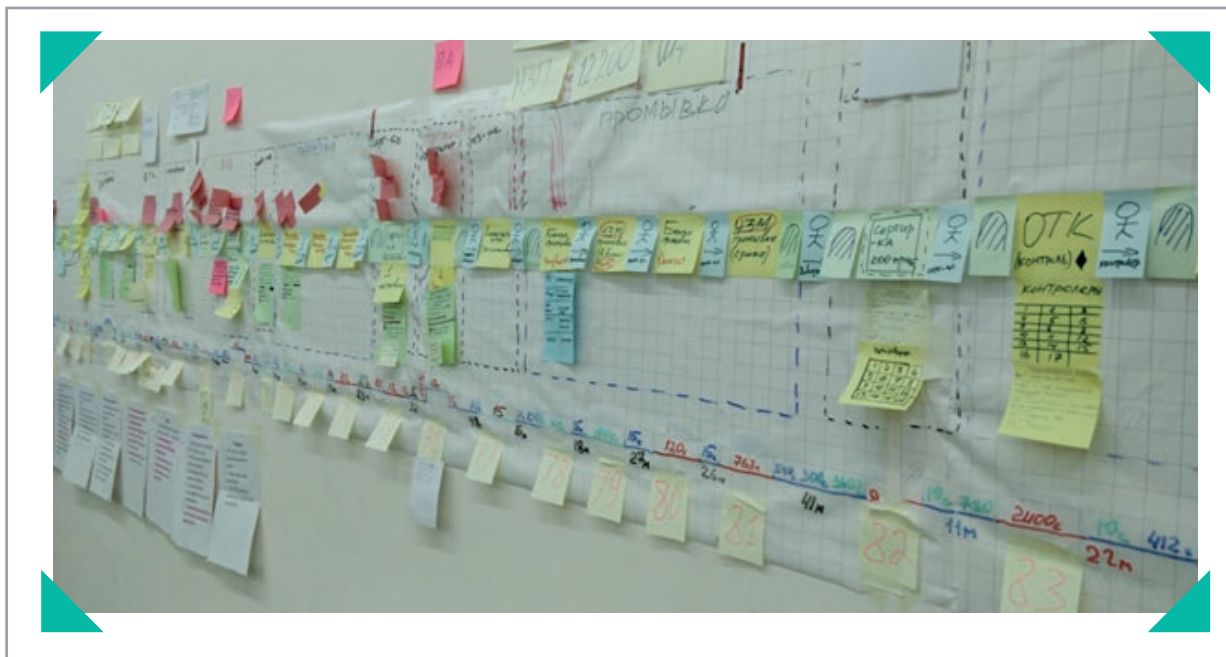
Цель – выявить и устранить все потери, свести всю незначимую работу к минимуму

Пример кросс-функциональной карты (MIFA²) текущего состояния процесса



² Аббревиатура от англ material and information flow analysis

Пример карты процесса с нанесенными проблемами



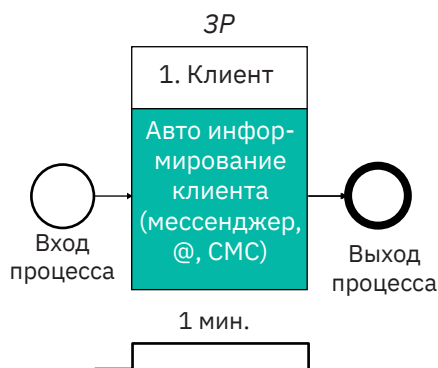
Построение карты идеального состояния

Совершенный (идеальный) процесс состоит исключительно из операций, создающих ценность.

- Цель карты – разработка и отображение потока, из которого полностью исключены потери и незначимая работа (в рамках уровня технологического развития). Выступает как эталон, образец, к которому необходимо стремиться

Построение карты идеального состояния потока предполагает полёт фантазии рабочей группы. В результате мозгового штурма моделируется наилучшее состояние, которое только возможно представить в данный момент времени.

Пример классической карты идеального состояния «Получение услуги информирования о положении на рынке труда»



Достичь идеального состояния сразу, как правило, невозможно, работа проводится постепенно и заключается в переходе от текущего состояния к первому возможному (реализуемому) целевому, затем к следующему целевому состоянию.

Построение карты целевого состояния

Карта идеального состояния является ориентиром для построения карты целевого (будущего) состояния.

→ **Цель карты - определить разрывы между «текущим» и «идеальным» состоянием**

A^a

Карта целевого состояния — это сопоставление возможностей, выявленных в ходе анализа, с необходимыми требованиями к максимальной эффективности процесса

Карта целевого состояния необходима для установления целей, которые необходимо достичь, и фиксации задач по оптимизации потока.

Карта целевого состояния отличается от карты идеального тем, что в ней отсутствуют цели, которые невозможно достичь на данном этапе, с учетом имеющихся ресурсов.

Основные шаги:

1

Проведите анализ выявленных проблем

2

Определите проблемы, которые можно решить к определенному сроку с учетом имеющихся ограничений в ресурсах



Можно предусмотреть несколько этапов решения проблем для достижения идеального состояния

3

Разработайте целевое состояние потока, в котором выявленные проблемы будут решены

Пример классической карты целевого состояния «Получение услуги информирования о положении на рынке труда»



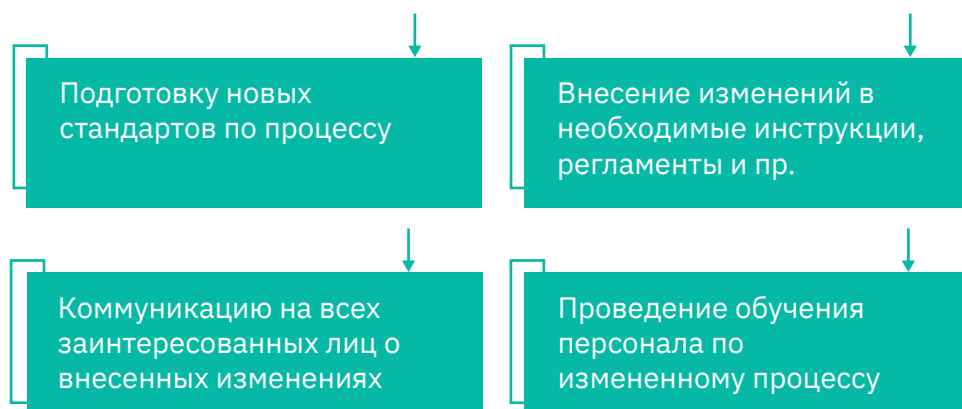
- Значимая работа (ЗР) = 4 мин.
- Незначимая работа (НР) = 3 мин.
- Потери (П) = 0 мин.
- Время протекания процесса (ВПП) = 7 мин.
Эффективность процесса (ЭП) = 57,1%

Построение карты целевого состояния

Разработать план мероприятий по оптимизации потока - это создать единый перечень мероприятий, определив их взаимосвязи и влияние на достижение целевого состояния, с установленными сроками и ответственными за его реализацию.

План мероприятий необходим для того, чтобы все участники внедрения улучшений четко знали, что они должны сделать и в какие сроки. План мероприятий помогает управлять процессом внедрения улучшений.

Перед внедрением решений в полном объеме необходимо предусмотреть:

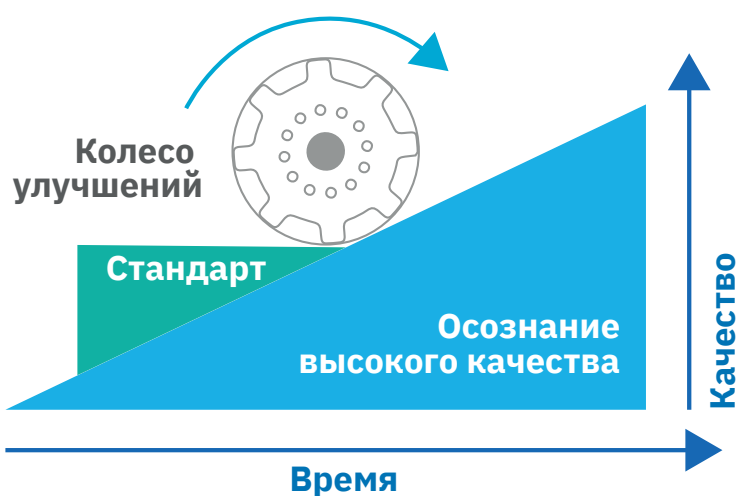


План мероприятий по проекту «Планирование изготовления изделий КПД на линии Sommer»

○ - в работе ● - выполнено ● - задержка

№	ПРОБЛЕМА	№	МЕРОПРИЯТИЯ	ОТВЕТСТВЕННЫЙ	СРОК ИСПОЛНЕНИЯ	СТАТУС
1	Документация приходит в бумажном виде	1	Сформировать требования к получаемой проектной документации			○
	Ручное формирование заказа покупателя на изделие					○
1	Заказ покупателя формируется без цены	2	Направить запрос в АБИ с разработанными требованиями			○
	Корректировка заказа покупателя с наполнением цены					○
2	Получаем не утвержденные монтажные планы, возможны финансовые риски при их изменении	3	Узаконить в требованиях к пункту 1 согласование документов			○
3	Разнятся данные в КЖИ (чертежи, Upi и Excel файлы)	4	Рассмотреть возможность передать технологическому отделу проверку UNI-файлов и Excel для спецификация			○
4	Перепроверка данных, ручная корректировка	5	Унифицировать в 1С справочник материалов (аналоги)			○
5	Возникает расхождение по списанию материалов					○
6	Нормативы не стабильны, меняются хаотично	6	Рассмотреть возможность передачи функции заведения нормативов в спецификации на изделия технологическому отделу			○
7	Нет формулы применения нормативов к текущем расходным материалам					○
8	Время передачи не фиксируется, отсутствует регламент продолжительности	7	Разработать регламент (распоряжение) процесса предоставления калькуляции на договор			○
9	Заказчик может внести изменение в монтажный план в любой момент	8	Внести изменение в типовый договор в части финансовой ответственности за изменение проектной документации			○
10	Лишняя операция, нет регламента времени	9	Запросить проект типового договора на КПД у юридического подразделения			○
		10	Дать доступ и обучить начальника ПТО размещению договоров на согласование			○
11	АБСт не берут в работу электронную версию спецификации для ускорения процесса	11	Разработать и согласовать регламент по рассмотрению спецификации к договору с АБСт			○
12	Отсутствует обозначение сроков рассмотрения спецификации к договору выданной нарочно					○
13	Ручной подбор номенклатуры	12	Сформировать ТЗ на формирование сменно-суточного задания с последующей генерацией и выпуском паспортов			○

Необходимо помнить - план реализации должен являться документом, обязательным к исполнению. Проверка исполнения контролируется листами наблюдения, размещаемыми на картах целевого состояния. Во время реализации мероприятий должен быть обеспечен пристальный контроль к соблюдению изменений. Изменения фиксируются в стандартах. Новые стандарты должны быть апробированы на практике, сотрудники должны быть обучены, проинформированы и постепенно привыкать к изменениям.



Внедря обновления постепенно и последовательно — можно добиться перво-классных результатов

3.4. Стандартизация

Потери и проблемы в офисе могут возникать из-за того, что работники выполняют одну и ту же работу по-разному, и соответственно, получаемые результаты отличаются друг от друга. При этом, на создание этих продуктов уходят лишние трудозатраты из-за непонимания сотрудниками процесса в целом, требований к результату работы, а также, из-за регулярного проделывания работы «с нуля» без использования типовых форм и шаблонов.



А^а

Стандартизация – процесс разработки, применения и улучшения стандартов

Задачи стандартизации:

Сокращение трудозатрат на создание типовых продуктов/документов

Снижение вариативности при выполнении повторяющихся работ

Повышение качества производимой продукции/документации

Упрощение процесса планирования и распределения работ

Обучение персонала



A^a

Стандарт – документ, закрепляющий правила и процедуры

Как правило, стандарт используется как исходный документ, при выполнении повторяющихся работ для снижения их вариативности и трудозатрат.



Каким должен быть стандарт?

- Легко читаемым для всех
- Визуально понятным (с наличием фотографий, схем)
- Удобным в использовании
- Соответствующим реальности и актуальным
- Облегчающим работу, а не бюрократизирующим ее
- Проверенным и одобренным сотрудниками и их руководителями
- Удовлетворяющим стандартам безопасности и качества



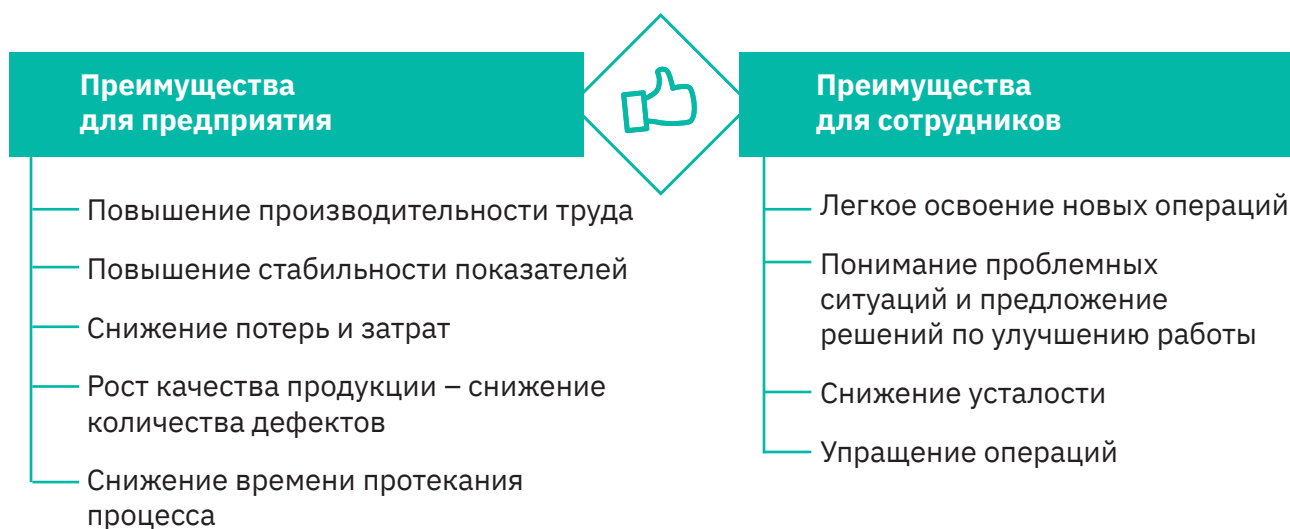
A^a

Регламент процесса – документ, который определяет порядок взаимодействия структурных единиц и сотрудников организации в рамках конкретного процесса. Это набор пошаговых инструкций, собранных организацией в документ, описывающий оптимальный алгоритм выполнения действий, чтобы помочь сотрудникам выполнять типовые действия. Регламент может выглядеть, как блок-схема, карта или другая визуализация, степень детализации в которой зависит от потребностей внутренних пользователей

Типичным примером такого регламента является матрица взаимодействия, которая регламентирует объем услуг и их ключевые показатели, которые функции (подразделения) внутри организации оказывают друг другу. Также, матрица определяет объем ответственности, т.е. роли и обязанности внутри коллектива, во избежание путаницы при исполнении задач или процессов.

Исходя из матрицы взаимодействия легко создать **матрицу взаимозаменяемости сотрудников** – регламент перераспределения обязанностей внутри коллектива на время отсутствия основных исполнителей, например, по болезни.

Дополнением к регламенту процесса могут служить **типовые шаблоны** – заготовки (документа, файла, письма и т.д.) содержащие неизменяемую часть и правила оформления изменяемой части. Такие шаблоны снижают трудозатраты на проведение повторяющихся операций, а соответственно, сокращают время протекания процесса.



Стандарт, применяемый сегодня, – хорошо известный путь выполнения работы, но он может быть улучшен

3.5. Решение проблем бизнес-процессов

Культура бережливого производства распространяется и на то, какой подход выбирает предприятие и каждый сотрудник к решению проблем. Отличительной особенностью бережливого производства является стремление проанализировать проблему, найти ее первопричину (коренную причину), отказаться от временных решений в пользу устранения коренной причины. Этот путь более сложный и трудозатратный, но он позволяет один раз потратить время и силы на решение проблемы, которая, скорее всего, больше не возникнет.

Аа

Проблема – отклонение от стандартов создания изделий/услуг или информации, сформированных на основании требований клиента

Первым шагом к решению проблемы является ее точная формулировка. Рекомендуем пользоваться следующим чек-листом:



- Формулировка проблемы понятна для всех и не требует дополнительных разъяснений
- В формулировке отсутствуют оценочные прилагательные и наречия («хорошо», «плохо», «нестабильный», «неточный» и пр.)
- Отсутствует указание на предположительные причины («срыв сроков из-за несвоевременного предоставления данных»)
- Нет готового решения («требуется повторно запросить данные»)

Необходимо научиться отличать проблемы от их симптомов и понимать, что чаще всего мы наблюдаем отдельные симптомы проблемы, а не проблему как таковую.

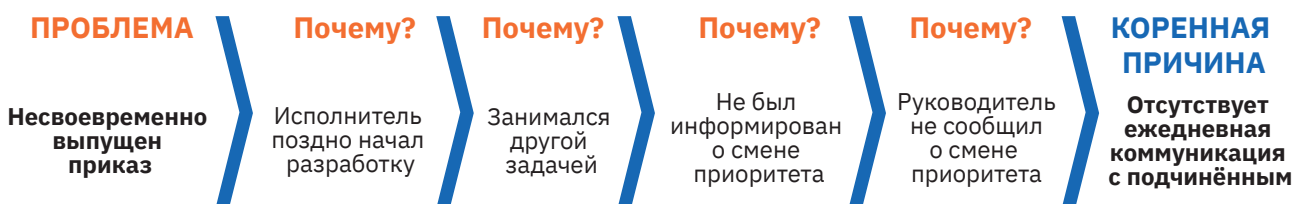
3.6. Метод «5 Почему»

Метод «5 почему» – это простой и практичный инструмент, который позволяет выйти за рамки видимых симптомов проблемы и найти ее коренную причину. Коренная причина – это самая суть проблемы, ее корень, ее первопричина.

А^а

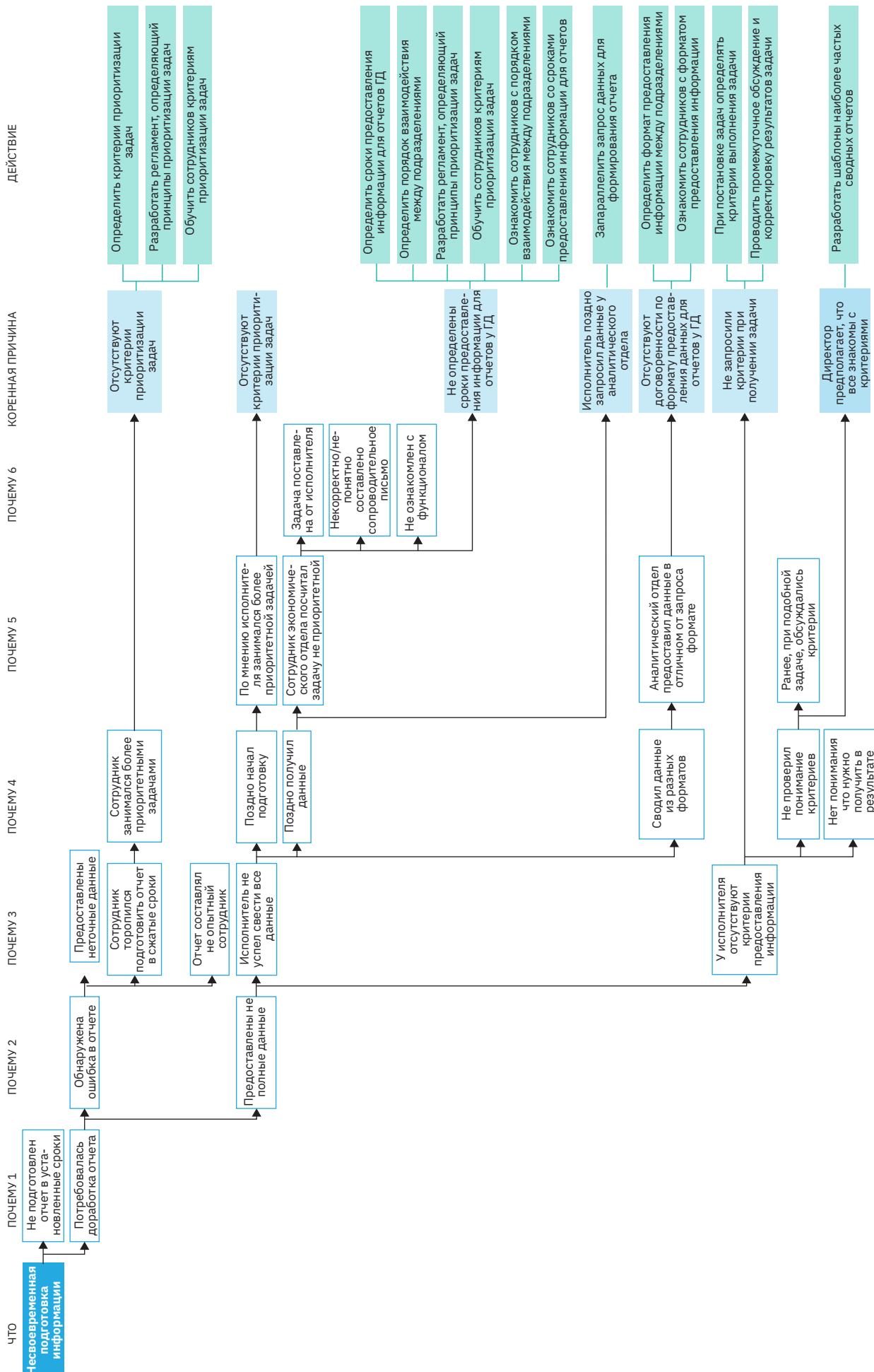
Метод «5 почему» – метод поиска и определения коренных причин ее возникновения путем выявления причинно-следственных связей

Суть метода в последовательном задавании вопроса «Почему?» не менее 5 раз.



Пятый ответ будет являться коренной причиной. Если проблема слишком глубока, может потребоваться больше итераций. Когда вопрос «почему?» не будет давать новых содержательных ответов, это и есть коренная причина проблемы. В процессе ответов на вопрос «почему?» необходимо держать в фокусе внимания, чтобы называемые причины не выходили за зону вашего влияния.

Пример алгоритма по методу «5 почему»



Рекомендации по использованию метода решения проблем «5 почему»

- Определите проблему, которую хотите решить. Важно увидеть все собственными глазами. Проблема должна решаться в месте ее возникновения
- Задайте вопрос: «почему?» и запишите ответ. Повторите процесс не менее 5 раз
- Вовлекайте людей, знающих процесс и проблему (экспертный опрос)
- Привлекайте работников со свежим взглядом – они помогут по-новому взглянуть на проблему
- Избегайте обвинения – ищите системное решение проблемы. Соблюдайте принцип «нет обвинений, нет наказаний»
- Проверяйте все потенциальные причины проблемы: оборудование, материалы, люди, метод



Метод «5 Почему»:

- Позволяет углубиться в проблему и найти ее коренную причину
- Требуется достаточного количества информации
- Требуется осторожности и вдумчивости при ответе на каждое «почему?», чтобы не уйти за границы зоны влияния
- Требуется постоянной проверки логических связей

3.7. Диаграмма Ишикавы

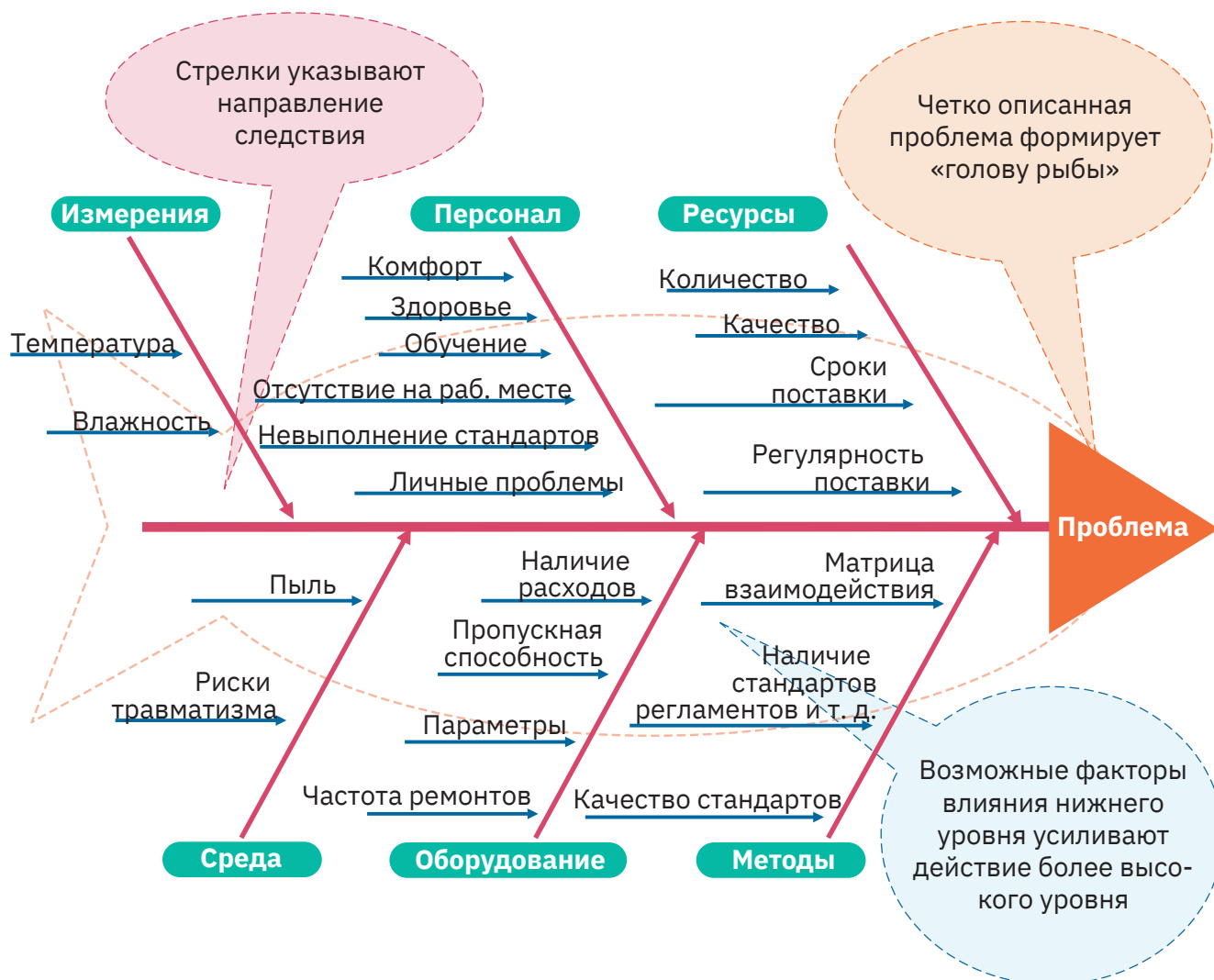
Цели применения:

- > | **Определение истинных причин проблем**
- > | **Сортировка и категоризация факторов, влияющих на процесс, с использованием небольшого количества данных, имеющихся в наличии**
- > | **Структурирование мозгового штурма позволяет учесть все возможные виды причин**
- > | **Наглядное изображение причинно-следственных связей**

А^а

Причинно-следственная диаграмма Ишикавы — это системный подход к определению коренных причин возникновения проблем; способ определения наиболее существенных причинно-следственных взаимосвязей между факторами и их последствиями в потоке создания ценности

Пример диаграммы Ишикавы



Оцениваемые факторы:

- **Персонал** – факторы, обусловленные состоянием и возможностями человека (например, квалификация, опыт, физическое состояние человека и т.п.)
- **Методы** (технологии) – факторы, связанные с производительностью и точностью выполняемых операций процесса или действий (каким образом выполняется работа)
- **Оборудование** – факторы, которые обусловлены оборудованием, машинами, устройствами, используемыми при выполнении действий
- **Материалы** – свойства исходных данных в процессе выполнения работы. Например, достоверность, доступность, структурированность и т.п. Либо обеспечение процесса информацией и ресурсами
- **Среда** – факторы, определяющие воздействие внешней по отношению к организации среды на выполнение действий
- **Измерения** – факторы, относящиеся к показателям результативности процесса

Количество рассматриваемых категорий выбирается, исходя из здравого смысла и ситуации

4. ОБЛАСТИ ПРИМЕНЕНИЯ ИНСТРУМЕНТОВ БЕРЕЖЛИВОГО ОФИСА



Офисные проблемы типового предприятия:

- Срыв сроков исполнения задач
- Длительное время протекания процессов
- Большое количество и длительность согласований
- Бумажный документооборот
- Несбалансированная загрузка сотрудников
- Слишком много итераций при подготовке документации

Какие офисные проблемы можно решить с помощью инструментов бережливого производства

- ✓ Не понятны этапы и последовательность работы
- ✓ Нет понимания на входе, когда будет предоставлен ответ
- ✓ Лишние этапы согласования



Картирование
процесса

- ✓ Потеря времени на перемещения сотрудников внутри офиса



Диаграмма
Спагетти

- ✓ Постоянно меняются требования к оформлению документов, особенно, при замещении начальника отдела
- ✓ Нет стандартных требований к содержанию (разные подписанты – разные требования)
- ✓ Отсутствие регламента делопроизводства
- ✓ Отсутствие регламента коммуникации между отделами
- ✓ Регулярное создание документов «с нуля»
- ✓ Нет единообразия выполнения операций разными сотрудниками
- ✓ Нет системы поиска лучших методов работы и их стандартизации
- ✓ Долгая проверка решения руководителем отдела



Стандартизация/
СОП

- ✓ Границы компетенций /ответственности отделов размыты
- ✓ Задержка в осуществлении разовой процедуры в связи с отсутствием ответственного за этап процесса сотрудника
- ✓ Ожидания в связи с отсутствием ответственного сотрудника за согласование заявки на рабочем месте



**Матрица ответственности/
Матрица взаимозаменяемости сотрудников**

- ✓ Длительный поиск необходимых документов и файлов на рабочем месте, особенно, при отсутствии сотрудника
- ✓ Длительный поиск нужной документации в архивах, местах общего хранения файлов
- ✓ Загромождение пространства
- ✓ Утеря документов и файлов



5с

- ✓ Долгое нахождение документов на подписи
- ✓ Нет возможности удаленного согласования
- ✓ Потеря времени на перемещения документа внутри офиса



Электронный документооборот

- ✓ Регулярный срыв сроков согласования заявок
- ✓ Повторные рассмотрения и согласования договора подписантами
- ✓ Низкий показатель удовлетворенности внутренних и внешних клиентов



Методы решения проблем

- ✓ Несоблюдение регламентов предприятия/ организации
- ✓ Невыполнение заказа точно в срок



Визуализация управления

- ✓ Ошибки при регистрации документов, неверное определение темы обращения, сложно идентифицировать по ответственному исполнителю



**Встроенное качество/
Самоконтроль**

5. ИНСТРУМЕНТЫ И ПРИНЦИПЫ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА

5.1. Система 5С

Система 5С – система организации эффективного и безопасного рабочего места, позволяющая устранить такие потери, как ожидания, лишние движения, ненужная транспортировка, брак.

Применение системы 5С не требует больших финансовых вложений и быстро доказывает свою эффективность.



Сфотографируйте текущее рабочее место. Это позволит оценить изменения по результатам применения инструмента 5С

Классический офис несёт в себе большое количество проблем

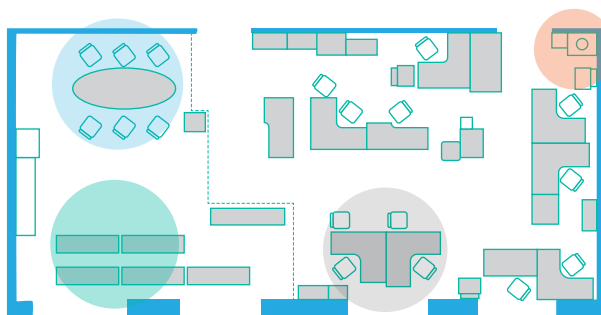
Места проведения совещаний, места общего пользования

- Регулярные траты на подготовку мест к совещанию
- Потеря из рабочей зоны требуемых принадлежностей
- Затрудненный доступ к требуемым предметам
- Организационные вопросы замкнуты на одном человеке



Прочее пространство офиса

- Захламление пространства
- Нерациональная расстановка оборудования
- Длительный поиск требуемого специалиста
- Риск получения травм
- Загрязнение зон «без ответственного»
- Несогласованность действий между сотрудниками



Архивы и канцелярия

- Длительный поиск требуемой документации/ канцелярии
- Отсутствие визуального контроля наличия предметов
- Порча документов, принадлежностей
- Загромождение пространства
- Увеличение затрат на материальные ресурсы



Рабочие места

- Длительный поиск требуемой документации/ файлов
- Риск возникновения брака - порчи документации/ потери файлов
- Риск получения травмы
- Повышенная утомляемость
- Сложность обнаружения неполадок оборудования
- Без сотрудника невозможно найти файлы/ документы

1С

«СОТИРУЙТЕ»

— четкое разделение вещей на необходимые и бесполезные; избавление от ненужного



Что делать:

- ✓ Рассортируйте все предметы на три категории по частоте использования
- ✓ Удалите бесполезные или ненужные вещи с рабочего места
- ✓ Создайте «зону карантина» для предметов, в чьей необходимости сомневаетесь

Правила сортировки:

ОСТАВИТЬ
НА РАБОЧЕМ МЕСТЕ?

НУЖНО
ПОСТОЯННО

предметы, которые используются неоднократно в течение:

- дня
- недели
- месяца



НЕ НУЖНО
СРОЧНО

предметы, использующиеся редко:

- раз в месяц
- раз в полгода
- раз в год



НЕ НУЖНО
ВООБЩЕ

предметы, которые явно не нужны



Ненужное:

- ✗ Требуется дополнительное место для хранения
- ✗ Требуется дополнительная тара
- ✗ Чем больше лишнего, тем сложнее найти нужное
- ✗ Мешает работе, снижает производительность
- ✗ Длительное хранение ведет к порче и устареванию



Результат этапа:

На рабочих местах/зонах и местах общего пользования оставлено только нужное для работы

Пример реализации первого шага 1С «Сортируйте» на рабочем месте

БЫЛО



СТАЛО



2С «СОБЛЮДАЙТЕ ПОРЯДОК»

рациональное расположение или организация хранения необходимых вещей по принципу «легко найти, легко использовать, легко вернуть на место любому сотруднику»



Что делать:

- ✓ Определите места часто используемым предметам как можно ближе к месту использования
- ✓ Определите места редко используемым предметам в удалённости от места использования
- ✓ Обеспечьте быстрый, лёгкий и безопасный доступ к нужному предмету
- ✓ Обеспечьте свободу перемещения используемого в работе предмета
- ✓ После определения лучшего места для предметов оповестите всех, где, что, и в каком количестве находится
- ✓ Обозначьте места хранения предметов и их количество этикетками и цветовой разметкой
- ✓ Закрепите провода в рабочей зоне таким образом, чтобы они не были разбросаны по полу



Результат этапа:

Всё нужное на рабочих местах/зонах и местах общего пользования размещено рационально и визуализировано

Пример реализации второго шага 2С «Соблюдайте порядок» в месте хранения канцелярии и документов

БЫЛО



СТАЛО



3С

«СОДЕРЖИТЕ В ЧИСТОТЕ»

— поддержание рабочего места в чистоте, в исправном, подготовленном к работе состоянии



Что делать:

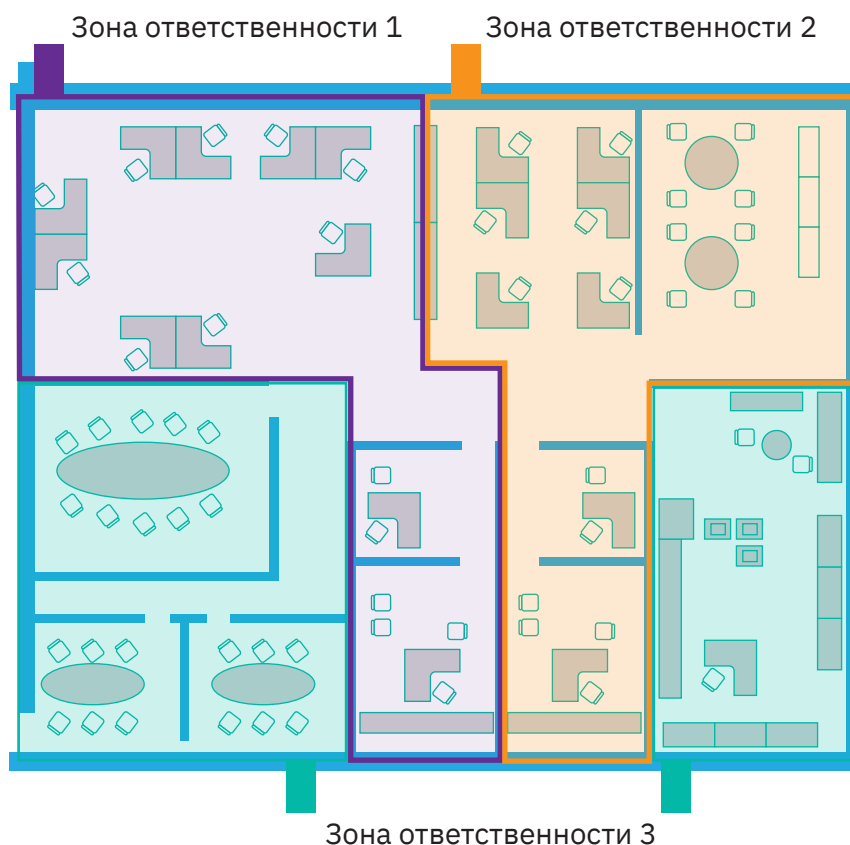
- ✓ Удалите пыль и грязь на компьютере, телефоне, и других предметах на столе и в ящиках
- ✓ При наведении порядка проведите ревизию на наличие неисправностей (сломанная мебель, перегнутые провода.)
- ✓ За каждым местом общего пользования закрепите ответственность за конкретным сотрудником или за несколькими сотрудниками
- ✓ Систематически самостоятельно убирайте рабочее место и чистите оборудование



Результат этапа:

Рабочие места/зоны и места общего пользования чисты и всё нужное исправно

**Пример реализации третьего шага 3С «одержите в чистоте»
разделения рабочего пространства на зоны ответственности**



4С

«СТАНДАРТИЗИРУЙТЕ»

– выполнение установленных процедур первых трех этапов на ежедневной основе



Что делать:

- ✓ Определите, кто отвечает за выполнение той или иной деятельности – разработайте стандарты, нормы и требования
- ✓ Сделайте обязанности по внедрению процедур системы 5С частью ежедневной работы
- ✓ Внедрите и используйте визуальные методы контроля – фотографии, схемы, информационные стенды
- ✓ Включите аудит рабочих мест по системе 5С в систему производственного контроля



- Внедряйте 5С на всех без исключения рабочих местах
- Добейтесь от каждого работника знания и понимания своих обязанностей в области системы 5С
- Обеспечьте сотрудникам техническую возможность выполнять всё, что будут требовать от них стандарты
- Стандарты должны быть «живыми». Если проведены какие-либо изменения, то они должны быть оперативно закреплены через актуализацию действующих стандартов



Результат этапа:

Правила регулярного выполнения первых 3-х шагов 5С стандартизованы и визуализированы

Пример реализации четвёртого шага 4С «Стандартизируйте» в месте проведения совещаний

Ответственный за порядок - инициатор совещания

1. Маркеры в лотке
2. Доска чистая
3. Нет использованных листов на флипчарте
4. Порядок на столе
5. Лампы выключены
6. Жалюзи открыты
7. Проектор выключен (при наличии)



По окончании совещания:

1. Убран стол (не должно оставаться личных вещей, раздаточных материалов, чашек, мусора и пр.)
2. Выключен проектор и свет
3. Задвинуты стулья
4. Вытерта доска и убраны использованные листы с флипчарта

5С

«СОВЕРШЕНСТВУЙТЕ»

— следование правилам,
совершенствование правил



Что делать:

- Зафиксировать достижения и выработать привычку
- Организовать регулярный аудит для актуализации рабочих процедур в соответствии с изменившимися условиями
- Совершенствовать эффективность системы
- Организовать информационную и мотивационную поддержку



**Инструменты и методы
совершенствования системы 5С**

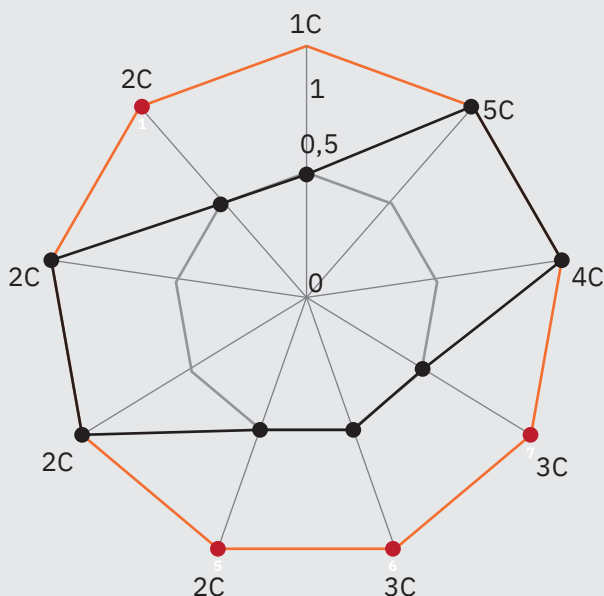
- Информационные стенды с фотографиями до и после, отчетами о внедрении 5С, лозунгами и плакатами
- Информационные рассылки
- Графики улучшений
- Многоступенчатый контроль по чек-листам - мониторинг изменений
- Расчет экономического эффекта и демонстрация его как наглядного подтверждения пользы от нововведений
- Обмен опытом с подразделением, где успешно внедрена система 5С, знакомство с лучшими наработками, получение поддержки и одобрения коллег



Результат этапа:

У персонала выработана привычка регулярного выполнения шагов 5С и их непрерывного совершенствования

Пример реализации пятого шага 5С «Совершенствуйте»



Еженедельная оценка
состояния по системе 5С

день	месяц
------	-------

Периодичность проверки - ежедневно

- Отсутствие посторонних предметов
- Все предметы находятся на предназначенном для них месте
- Шкафы с документами и полки в шкафах идентифицированы
- Лотки и папки с документами обозначены и находятся в обычном месте
- Документы обновлены
- Отсутствует мусор, просыпи, разливы
- Все оборудование содержится в чистоте
- Стандарты разработаны и соблюдаются
- Мероприятия по улучшению и устранению несоответствий реализуются

5.2. Культура непрерывных улучшений

Цель непрерывных улучшений:
офисные процессы без потерь – Бережливый офис

А^а

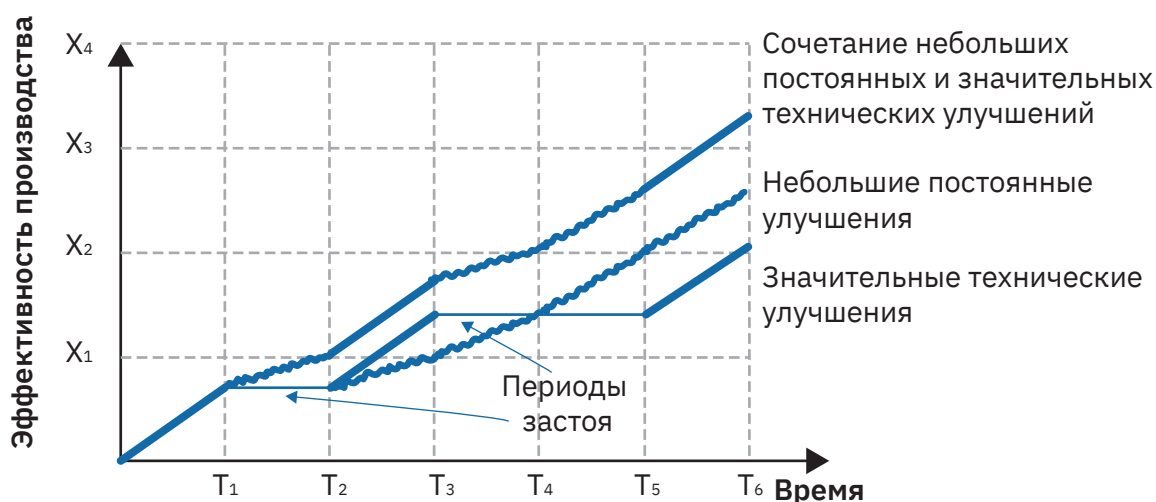
Бережливый офис – это концепция управления офисными процессами организации, основанная на системе непрерывного совершенствования и постоянном стремлении к устранению всех видов потерь в потоке создания ценности для клиента

В основе культуры непрерывных улучшений лежит идея непрерывного совершенствования всех производственных и непроизводственных процессов организации. Для человека, являющегося носителем такой культуры, является естественным постоянное стремление к совершенствованию всего, что он делает. Это особая точка зрения, ракурс, с которого он смотрит на свою работу.

Находить потери не самое сложное, важно изменить культуру людей, научить их бережно относиться к ресурсам организации/предприятия, и постоянно улучшать свою работу.

Только относясь к потерям на рабочем месте также серьезно, как к личным, и постоянно улучшая свои процессы и показатели, мы сможем развить культуру постоянных улучшений. И только так мы сможем обеспечить повышение удовлетворённости наших клиентов. Для повышения производительности и сокращения продолжительности процессов от каждого требуется осознание необходимости изменения прежних методов работы. Требуется упорно продвигаться вперед шаг за шагом.

Принципы культуры непрерывных улучшений



На графике сравнение трёх подходов к совершенствованию процессов. Первый – значительные технические улучшения, т.е. крупные капиталовложения. Второй – небольшие, но многочисленные улучшения, не требующие существенных затрат. Интересно, что эти два подхода не являются альтернативой друг другу и прекрасно сочетаются. Как мы видим в третьем подходе, в сумме они дают кумулятивный эффект, значительно превышающий эффект от каждого из них в отдельности.

Цикл улучшений Деминга

Цикл Деминга (также известен как цикл PDCA) служит инструментом управления качеством. Это последовательность 4-х шагов, которая направлена на постоянное улучшение.

Цикл PDCA:

Plan - планируй, Do - выполняй, Check - контролируй, Act - реагируй на отклонения.



Планировать. Действия должны планироваться перед началом преобразований. Этот шаг охватывает анализ фактического состояния, сведения о потенциале улучшения, а также разработку плана.

Делать. Это апробирование, тестирование и оптимизация принятых ранее решений с помощью быстро реализуемых и простых инструментов.

Проверить. Здесь контролируется и тщательно перепроверяется реализованный в небольшом процессе результат для масштабирования улучшений в виде нового стандарта.

Корректировать. Улучшения внедряются, документируются и регулярно проверяются на соблюдение. При этом оценивается их эффективность. Новые улучшения начинаются снова с планирования.



Преимущества культуры непрерывных улучшений

- Позволяет поддерживать достигнутый уровень эффективности
- Обеспечивает передачу знаний
- Дает возможность вовремя среагировать при отклонении показателей от целевых значений
- Обеспечивает постоянное развитие и высокую конкурентоспособность



- Постоянные ежедневные улучшения
- Улучшения всех и каждого
- Улучшения повсеместно
- От небольших последовательных усовершенствований до существенных стратегических улучшений

6. ГЛОССАРИЙ

Бизнес-процесс — это совокупность взаимосвязанных мероприятий или работ, направленных на создание определённого продукта или услуги для потребителей (стр. 4)

Бережливый офис — применение методов бережливого производства в офисе. В бережливом офисе бизнес-процессы организованы таким образом, чтобы обеспечить эффективные документооборот, администрирование и взаимодействие между участниками процесса и его клиентами, с целью увеличения скорости принятия решений, увеличения скорости оказания государственных услуг и дебюрократизации (стр. 4)

Потери — любое действие, которое потребляет ресурсы, но не создает ценности для клиента. Устранение потерь представляет собой огромный ресурс повышения эффективности (стр. 9)

Картирование — это инструмент визуализации и анализа материального и информационного потоков в процессе создания ценности от поставщика до клиента (стр. 14)

Карта целевого состояния — это сопоставление возможностей, выявленных в ходе анализа, с необходимыми требованиями к максимальной эффективности процесса (стр. 22)

Диаграмма «Спагетти» — траектория, которую описывает продукция, двигаясь по потоку создания ценности. Название возникло потому, что эта траектория совершенно хаотична и похожа на тарелку со спагетти (стр. 17)

Стандартизация — процесс разработки, применения и улучшения стандартов (стр. 25)

Стандарт — документ, закрепляющий правила и процедуры (стр. 26)

Типовой шаблон — это заготовка (документа, файла, письма и т.д.) содержащая неизменяемую часть и правила оформления изменяемой части (стр. 27)

Регламент процесса — документ, который определяет порядок взаимодействия структурных единиц и сотрудников организации в рамках конкретного процесса. Это набор пошаговых инструкций, собранных организацией в документ, описывающий оптимальный алгоритм выполнения действий, чтобы помочь сотрудникам выполнять типовые действия. Регламент может выглядеть, как блок-схема, карта или другая визуализация, степень детализации в которой зависит от потребностей внутренних пользователей (стр. 26)

Проблема — это отклонение от стандартов создания изделий/услуг или информации, сформированных на основании требований клиента (стр. 27)

Метод 5 «почему» — метод поиска и определения коренных причин ее возникновения путем выявления причинно-следственных связей (стр. 28)

5С — система эффективной организации рабочего места (рабочего пространства), основанная на визуальном контроле (стр. 34)

Причинно-следственная диаграмма Ишикавы — это системный подход к определению коренной причины возникновения проблем. Способ определения наиболее существенных причинно-следственных взаимосвязей между факторами и их последствиями в потоке создания ценности (стр. 30)

Бережливый офис — это концепция управления офисными процессами организации, основанная на системе непрерывного совершенствования и постоянном стремлении к устранению всех видов потерь в потоке создания ценности для клиента (стр. 41)

7. РЕКОМЕНДУЕМ К ПРОЧТЕНИЮ



Кайдзен. Ключ к успеху японских компаний
Масааки Имаи



Инструменты бережливого производства. Мини-руководство по внедрению методик бережливого производства
Майкл Томас Вэйдер



Гемба кайдзен. Путь к снижению затрат и повышению качества
Масааки Имаи



5S для офиса. Как организовать эффективное рабочее место
Том Фабрицио, Дон Тэппинг



Дао Toyota: 14 принципов менеджмента ведущей компании мира
Джеффри Лайкер



Бережливый офис. Устранение потерь времени и денег
Дон Тэппинг, Энн Данн



Корпоративная культура Toyota
Джеффри Лайкер, Майкл Хосеус



Машина, которая изменила мир
Джеймс Вумек, Дэниел Джонс, Дэниел Рус



Учись видеть бизнес-процессы: Практика построения карт потоков с оздания ценности
Джон Шук, Майкл Ротер



Канбан и точно вовремя на Toyota: Менеджмент начинается на рабочем месте
Японская Ассоциация Менеджмента



Упорядочение. Путь к созданию качественного рабочего места
Татьяна Куприянова, Владимир Растимешин



**Зарегистрируйтесь и получите
доступ к материалам портала**

ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ.РФ