

Дон Тэппинг
Энн Данн

БЕРЕЖЛИВЫЙ ОФИС

Устранение
потерь времени
и денег



“ В любой компании существуют задачи и процессы, которые можно стандартизировать, упростить и сделать как можно более эффективными. Концепция бережливого офиса предлагает отличные инструменты для устранения причин, которые приводят к потерям.

”

Дон Тэппинг, Энн Данн

**Бережливый офис: Устранение
потерь времени и денег**

Переводчики *А. Залесова, Т. Гутман*
Редактор *С. Турко*
Руководитель проекта *С. Турко*
Технический редактор *Н. Лисицына*
Корректор *В. Муратханов*
Компьютерная верстка *А. Фоминов*
Дизайн обложки *DesignDepot*

© MCS Media, Inc., 2006

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина Паблишер», 2017

Все права защищены. Произведение предназначено исключительно для частного использования. Никакая часть электронного экземпляра данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, для публичного или коллективного использования без письменного разрешения владельца авторских прав. За нарушение авторских прав законодательством предусмотрена выплата компенсации правообладателя в размере до 5 млн. рублей (ст. 49 ЗОАП), а также уголовная ответственность в виде лишения свободы на срок до 6 лет (ст. 146 УК РФ).

* * *

Прочитав эту книгу, вы:

- научитесь выявлять потери и находить скрытые резервы повышения производительности офисной работы;
- освоите основные инструменты уменьшения потерь: карточки канбан, систему 5S, методы визуализации информации;
- сможете всегда знать, на какой стадии находится каждый процесс и сколько времени нужно для его завершения.

От автора

С удовольствием представляю вам книгу «Бережливый офис». За последние двадцать лет бережливое производство стало играть ведущую роль в снижении затрат организаций – как правило производственных – за счет выявления и устранения потерь (работы, не добавляющей ценности, за которую потребитель платить не готов). Тем не менее те же самые инструменты пытаются внедрять и в непромышленных секторах экономики, в том числе в вооруженных силах, образовании, здравоохранении, финансах и строительстве.

В книге собрана информация об опыте людей, применяющих бережливое производство в самых разных отраслях. Эти пионеры бережливого производства – сэнсэй – за последние десять лет добились значительных успехов в самых разных отраслях, они провели огромную работу по совершенствованию бизнеса. Книга рассказывает об успешном опыте таких первопроходцев и об инструментах, которые они используют.

Любой организационный процесс – будь то принятие заказа на изделия промышленного производства, обработка кредитной карты клиента, медицинское обслуживание в поликлинике – должен удовлетворить потребности потребителя (пациента, клиента).

На страницах этой книги читатель найдет полное руководство по выявлению и устранению затрат с помощью вовлечения в процесс всех сотрудников. Данная книга призвана стать компасом, который укажет вам путь к более бережливому, производительному и эффективному офису. Здесь нет тайн. Мы занимаемся систематическим распространением информации о передовом опыте во всех отраслях и будем рады, если вы поделитесь с нами своими успехами.

Доброго пути!

Дон Тэппинг

Благодарности

Эта книга – пример работы в команде, партнерских отношений и обучения на собственном опыте группы людей, каждый из которых внес свою лепту в ее создание.

На создание книги ушло более пяти лет. Прежде чем она увидела свет, ее содержание неоднократно перерабатывалось и корректировалось.

Огромное спасибо тем, кто внес свой вклад в эту работу. Ниже перечислены имена ее участников:

Том Касасса, CQE/SSBB/PM, головной офис по управлению качеством, Naval Surface Warfare Center, Панама-Сити, штат Флорида;

Кертис Уокер, президент GDC Consulting;

Том Фабрицио, консультант и автор книг «Инструментарий бережливого производства» (Lean Tooling, SME, 2003), «5S для офиса» (5S for the Office, Productivity Press, 2006);

Роджер Кремер, консультант;

Сту Таббс, PhD., специалист в области лидерства, Восточный Университет Мичигана, автор книги «Дискуссии в малых группах» (Small Group Discussion, McGraw-Hill, Inc. 1993);

Дебра Хадфилд, MSN;

Шелег Холмс;

Роб Птачек, консультант и автор.

Мы выражаем признательность и вам, читателю и нашему клиенту, за время и силы, которые вы потратили на применение и развитие методов бережливого производства в сфере административной работы. Мы знаем, что это нелегкое дело, и надеемся, что поможем вам в ваших начинаниях. Мы будем рады, если вы поделитесь с нами своими успехами и проблемами. Наш электронный адрес: info@theleanstore.com.

Введение

Для чего это нужно?

В первую очередь эта книга предназначена организациям, которые хотят усовершенствовать административные процессы. Прежде всего она будет полезна менеджерам, которые занимаются обучением сотрудников, руководителям, ответственным за внедрение бережливого производства, координаторам непрерывного совершенствования и всем тем, кто занимается оптимизацией потока работ для повышения продуктивности и улучшения итоговых показателей.

Лидеры бизнеса, которые выводят организации на новые рынки, чтобы открыть для себя новые возможности, и стремятся рационализировать текущие бизнес-процессы, чтобы стать более конкурентоспособными, должны неустанно повышать ценность компании для акционеров. Книга «Бережливый офис» принесет им немалую пользу.

Эта книга поможет понять, с какими трудностями сталкиваются изо дня в день работники в самых разных сферах. Авторы убедительно объясняют, почему непрерывное совершенствование должно стать образом жизни. В конце каждой главы авторы подводят итоги, дают вопросники и примеры из практики, которые помогут вам усовершенствовать административную сферу.

Руководителям, работающим в здравоохранении, финансовой сфере, розничной торговле, строительстве и на производстве, эта книга поможет остаться в бизнесе в XXI веке и заложить фундамент для дальнейшего совершенствования компании.

Что внутри?

В книге «Бережливый офис» дается обширный комплекс подробных рекомендаций по созданию бережливого офиса. Следуя им, вы сможете заложить прочный фундамент для применения инструментов

бережливого производства. Сотрудники офиса, которые изо дня в день обрабатывают различные запросы, должны знать, что делать, куда обращаться и кого слушать.

Книга содержит три части. Настоятельно рекомендуется изучать содержание каждой части, применить полученные знания на практике и переходить к следующей части, лишь когда вы полностью освоили предыдущую.

Первая часть помогает заложить фундамент для создания бережливого офиса. Здесь рассказывается об основных инструментах и концепциях бережливого производства, о предстоящих изменениях и о внедрении ряда весьма полезных и эффективных инструментов. Все это позволит вам добиться ощутимого прогресса в создании бережливого офиса.

Часть вторая рассказывает о создании систем поддержки, необходимых для совершенствования процессов. Это предполагает детальный анализ текущих процессов, разработку стандартов, которым они должны подчиняться, и выравнивание нагрузки для обеспечения бесперебойного и безостановочного потока работы. Это ядро бережливого офиса, и реализация этой части проекта является самой трудоемкой.

Часть третья посвящена визуальному контролю, средствам защиты от ошибок и системам показателей, которые обеспечат непрерывное совершенствование бережливого офиса. Следует выбрать модели для сравнения, четко определить распределение функций в новой организации, найти тех, кто возьмет на себя роль лидера, обеспечить работу без дефектов. Все это необходимые условия для формирования новой культуры.

Вы можете использовать эту книгу как дополнение к любым другим материалам по непрерывному совершенствованию, которые уже есть в вашем распоряжении. Хотя эта книга отличается обширным охватом материала и содержит все, что вам нужно, следует отметить, что как авторы и специалисты по непрерывному совершенствованию, мы не отвергаем иной образ мышления. Ни одна книга не может помочь организации избавиться от всех проблем. Мы искренне верим, что наша книга и примеры, которые она содержит, помогут вам найти ответы на многие вопросы, которые встают перед вами при создании бережливого офиса.

Как извлечь из книги максимальную пользу

Применяя концепции и инструменты, о которых рассказывается в этой книге, вы сможете создать систему, которая, будучи составной частью бережливой организации, обеспечит контроль процессов и усовершенствует их (позволит избавиться от деятельности, не добавляющей ценности).

Основы книги

Эта книга посвящена не только основным принципам бережливого производства и их применению в различных административных процессах, но и разработке реалистического плана достижения результатов и закрепления этих достижений. Книга опирается на многолетний опыт применения принципов бережливого производства в административной сфере самых разных отраслей. В числе прочих это:

Строительство

Участие в тендерах, планирование проектов и составление графика работ, – везде необходимо снижать время выполнения заказа, повышать эффективность использования рабочего времени и прибыль. Это позволяет компании быть конкурентоспособной и поддерживать инфраструктуру.

Финансы

При осуществлении таких процессов, как обработка заявок на получение ипотечных ссуд, работа с заявлениями о выплате страхового возмещения и инвестиционная оценка, необходимо сохранять клиентскую базу, поддерживать должную рентабельность и добавлять ценность на каждом этапе, чтобы потребитель не начал искать иного поставщика услуг.

Здравоохранение

Хирургические операции, амбулаторный прием пациентов, диспансеризация, заявки на выплаты по страховым полисам и т. д. – все это примеры процессов, где следует следить за показателями

поступления/выписки пациентов, времени цикла, эффективности использования рабочего времени медсестер, качества медицинской помощи, удовлетворенности пациентов и персонала и эффективности функционирования стационаров. Данные показатели позволяют контролировать затраты и обеспечить неизменно высокое качество медицинской помощи.

Производство

При осуществлении таких процессов, как ввод заказа, разработка продукции и оценка работ, используются показатели точности ввода заказа, эффективности оценки работ по выполнению заказа и количества внутренних дефектов. Это помогает удержать потребителей от поиска более дешевых поставщиков и сохранить рабочие места.

Оборонная промышленность, федеральные и местные правительственные учреждения

Такие процессы, как материально-техническое обеспечение, снабжение, руководство программами, проектно-конструкторские работы, исследования и разработки предполагают наличие развитой офисной структуры, которая использует инструменты бережливого производства для совершенствования организационных процессов и потока, тем самым добиваясь экономии средств, которые используются для более эффективного обслуживания налогоплательщиков.

Данная книга призвана помочь вашему офису создать административную систему непрерывного совершенствования, что позволит создать условия для формирования новой культуры.

Ознакомьтесь с книгой в целом

Есть ряд приемов, которые облегчат усвоение материала, изложенного в этой книге. Не пожалейте времени на то, чтобы познакомиться с этим материалом в полном объеме. Чтобы у вас сложилась общая картина, действуйте следующим образом:

1. Внимательно изучите оглавление, чтобы знать тематический охват каждой главы.
2. Прочтите раздел «Как извлечь из книги максимальную пользу» до

конца, чтобы получить общее представление о ее структуре.

3. Прочитайте разные части книги, чтобы получить представление о стиле, подаче материала, его группировке, последовательности изложения. Обратите внимание на рисунки (формы, вопросники и схемы), которые иллюстрируют все важнейшие идеи.

Познакомьтесь с каждой главой

После того как вы познакомились с книгой в целом, пришла пора подготовиться к изучению отдельных глав и разделов. Придерживайтесь последовательности, описанной ниже:

1. Прочтите краткое резюме главы.

2. Прочитайте главу, обращая внимание на структуру изложения, особенно на заголовки, выделенные жирным шрифтом, и ключевые моменты, помеченные на полях.

3. Прочтите главу. Время, которое потребуется на чтение, зависит от того, насколько вы знакомы с материалом. Даже если вы имеете представление о конкретной теме или думаете, что хорошо разбираетесь в соответствующем вопросе, продолжайте читать. Эта книга опирается на передовой опыт людей, работающих в самых разных сферах.

4. Прочтите резюме главы, чтобы закрепить материал, с которым вы познакомились. Если что-то остается для вас непонятным, вернитесь к соответствующему разделу и просмотрите его еще раз.

5. Прочтите раздел «Дальнейшие рекомендации» в конце главы. Если эту книгу читаете только вы, запишите идеи, которые в дальнейшем нужно обсудить с командой. Если книгу читают все члены команды, используйте данные наблюдения как темы для обсуждения и оцените их актуальность и применимость в вашем офисе.

Часть I

Вовлеките всех в процесс преобразований и начните его с правильных шагов

Глава 1

Краткая история концепции бережливого производства

Новый взгляд на привычные вещи

О чем эта глава

Производственная система Toyota, устранение потерь, совершенствование производственных процессов, непрерывное совершенствование – эти понятия во всем мире используются как синонимы бережливого производства. В этой главе мы вкратце расскажем о философских принципах, на которых базируется концепция бережливого производства.

Что такое бережливое производство?

Цель бережливого производства – избавиться от всех потерь и не создающих ценность операций в производственном процессе. Работа по устранению потерь должна продолжаться каждый день, каждый час, каждую минуту. Новый подход подразумевает не сокращение людей, а разумное использование их труда. Поэтому руководству компании, возможно, потребуется пересмотреть содержание работы или должностные обязанности персонала так, чтобы они отвечали принципам эффективного (бережливого) производства. Это позволит

компания сохранить глобальную конкурентоспособность, расширить квалификацию рабочих и создать безопасные условия для труда.

Основные инструменты бережливого производства используются для того, чтобы:

- быстро и эффективно выявлять и устранять потери;
- усилить обмен информацией на всех уровнях организации;
- уменьшить затраты, повысить качество и безопасность при производстве товаров или оказании услуг;
- стимулировать совершенствование производства и дать работникам возможность реализовывать улучшения самостоятельно.

Концепция бережливого производства объединила в себе принципы работы предприятий из самых разных стран.

Обратите внимание на следующие важные моменты, показанные на иллюстрации.

- Система конвейерной сборки автомобилей Генри Форда, в сочетании с особенностями японского рынка, экономические факторы и ситуация, сложившаяся в автомобильной промышленности в 30-е годы, – все это привело к тому, что Toyota пришлось разрабатывать новые способы реализации идей Форда на практике (появился принцип кайдзен). Toyota не могла выпускать автомобили в таких масштабах, чтобы конкурировать с производителями из Соединенных Штатов, поэтому компании требовалось существенно повысить эффективность производства сохраняя малые объемы выпуска (Япония – маленькая страна, нуждающаяся в разнообразной продукции).

- Тайити Оно путешествовал по Америке в 1950–х гг. и посетил несколько американских автомобильных заводов. Но больше всего его поразили американские продовольственные магазины с их системой пополнения запасов. Изучив принципы работы супермаркета (в котором покупатели рассчитывают получить то, что им требуется, тогда, когда им это требуется), Оно вернулся в Японию, где создал вытягивающую систему супермаркета, которая дополнила принцип «точно вовремя».

- После многолетней доработки и улучшений эти идеи пришли в США и Европу в виде инструментов бережливого производства – кайдзен и карты потока создания ценности. Следующим логическим шагом стала разработка общих принципов управления потоком создания ценности (Value Stream Management for the Lean Office, Productivity Press, 2003).

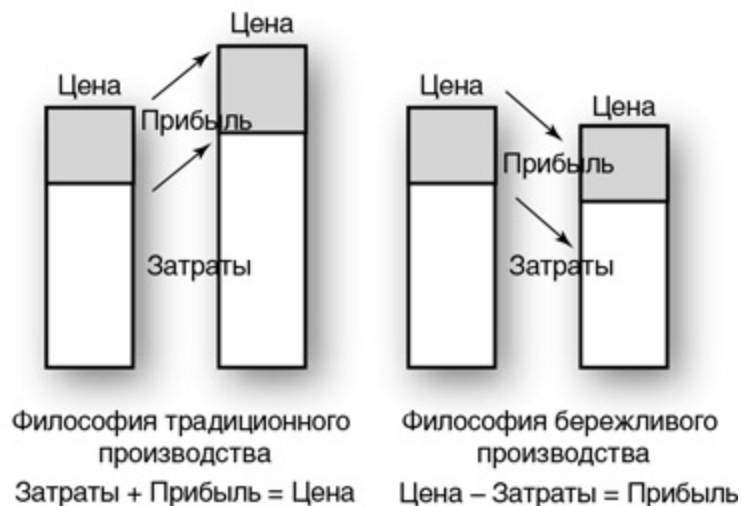
Из представленного здесь краткого описания концепции бережливого производства следует запомнить одну важную мысль: сегодня новый подход завоевывает все больше стран и успешно реализуется на практике во всем мире. Он отлично зарекомендовал себя во всех отраслях экономики при администрировании процессов любого рода.

Руководство и сотрудники Toyota Motor Corporation придерживаются принципов бережливого производства уже более 60 лет – *но по-прежнему считают, что они лишь в начале пути!*

Почему бережливое производство?

В основе концепции бережливого производства лежит стремление быстро и эффективно удовлетворить требования потребителей. Организация, построенная по традиционной модели, привыкла постоянно повышать цены, но в 1990-х гг. потребители стали требовать их снижения. По мере того как росли цены на сырье и материалы, а также затраты на медицинское обслуживание и оплату труда, единственным способом удовлетворить требования потребителей и сохранить бизнес стало снижение внутренних расходов. Чтобы удовлетворить требования потребителей, компаниям пришлось внедрять методы бережливого производства, адаптируя их под себя. «Новый» потребитель был не готов платить за потери в производственных процессах и очень хорошо представлял, какой должна быть стоимость продукта. Таким образом, чтобы сохранить существующий бизнес и быть максимально готовыми к новым возможностям, компаниям пришлось сконцентрироваться на внутренних издержках.

На следующей иллюстрации показаны модели традиционного и бережливого производства:



Зачем в офисе бережливое производство?

Руководители компаний осознали, что сокращать затраты следует во всех аспектах бизнеса. Впервые новые принципы были использованы в производстве, но более шестидесяти процентов затрат приходится на административные процессы. Теперь принципы бережливого производства с большим успехом применяются в отделах по работе с клиентами, в бухгалтерии, финансовых и ИТ-отделах компаний в самых разных отраслях. Принципы бережливого производства можно использовать *не только* в производстве.

По сути, нет большой разницы между производственными процессами и процессами, которые выполняются вне производственного цеха:

- получением заказа от клиента;
- выставлением счета;
- выполнением чертежей;
- приемом на лечение или выпиской из больницы пациента;
- заполнением бланка на получение медицинской страховки;
- подачей заявления о выплате страхового возмещения;
- составлением оферты;
- приемом заказа через Интернет;
- подачей заявки на ипотечный кредит;
- открытием текущего счета в местном банке;
- открытием сберегательного счета;
- приемом на работу нового сотрудника.

Все эти операции предусматривают взаимодействие, в ходе которого организация производит товар или оказывает услугу с целью удовлетворить клиента и получить прибыль. Вместе с глобализацией экономики на местный рынок приходят зарубежные компании, предлагая похожие товары и услуги. Поэтому крайне важно, чтобы затраты компании оставались на одном уровне или даже уменьшались при неизменном уровне обслуживания. Этого можно добиться, применяя в офисе принципы бережливого производства.



Независимо от сферы деятельности в организации существуют задачи и процессы, которые можно и нужно стандартизировать, упростить и сделать как можно более эффективными. Концепция бережливого офиса предлагает отличные инструменты для устранения вариаций, которые приводят к потерям. К примеру:

- Процедуру приема заказа от клиента, которая занимает 4 минуты, можно изменить так, чтобы на нее уходило 60 секунд.
- Процедуру выставления счета, для которой требуется два человека (и несколько дней), можно изменить так, чтобы счет составлялся одним

человеком в течение часа. В результате второй человек сможет выполнить какую-либо другую работу в отделе, который испытывает недостаток персонала.

- Процедуру утверждения чертежа и его передачи на следующий этап производства, на которую обычно уходит две недели, можно ускорить до одного дня.

- На оформление необходимых документов до или после хирургической операции можно тратить не час, а тридцать минут.

- Процедуру рассмотрения требования страхового возмещения можно изменить так, чтобы на нее вместо двух-трех дней уходило меньше восьми часов.

- Порядок рассмотрения заявки на ипотечный кредит можно изменить так, чтобы решение принималось не за пять дней, а менее чем за восемь часов.

Самое важное, что нужно запомнить о бережливом производстве, – то, что данная управленческая технология доказала свою эффективность во всех сферах бизнеса. Инструменты и приемы, описанные в этой книге, стали результатом наших многолетних исследований и практической работы. И теперь вы тоже можете воспользоваться ими, чтобы сделать работу своей организации более эффективной и добиться впечатляющих результатов.



Резюме

Цель первой главы – помочь читателю получить общее представление о концепции бережливого производства. Когда все сотрудники вашей организации поймут базовые принципы нового подхода к работе, вам будет легче внедрить инструменты бережливого производства на практике.



Дальнейшие рекомендации

Эти рекомендации помогут вам понять, как можно на практике использовать идеи и инструменты, описанные в этой главе.

- Объясните своим работникам простую идею устранения потерь.
- Продолжайте читать о бережливом производстве в разных источниках. Чем больше вы узнаете об этой концепции, тем легче вам будет адаптировать ее к потребностям своей организации.
- Поддерживайте в своей организации открытый диалог о бережливом производстве и его цели.
- Бережливое производство дополняет другие управленческие технологии, такие как всеобщее управление качеством, шесть сигм и т. д.
- Концепция бережливого производства объединила в себе принципы работы предприятий из самых разных стран.
- Бережливому производству необходимо учиться.
- Возможно, этот подход для вас новый, поэтому, пытаясь его освоить, не торопитесь.
- Создайте условия, стимулирующие изучение этой концепции.

Глава 2

Четыре условия для воплощения концепции бережливого производства в офисе

Люди – ваш самый ценный актив

О чем эта глава

Существует четыре обязательных условия, которые необходимы для того, чтобы успешно реализовать концепцию бережливого производства в офисе. Вы должны всегда о них помнить и выполнять их независимо от того, на каком этапе преобразований вы находитесь. Без них вы не добьетесь успеха. Каждое из условий подразумевает, что вы будете стараться понять своих сотрудников, объяснить им новые принципы работы и вовлечь их в реализацию новой концепции. Эти четыре условия представляют собой фундамент, на котором будет держаться все остальное.

Условия, о которых мы говорим, следующие.

Условие 1. Модель «Поведение – взгляды – культура»

Это условие позволит свести к минимуму сопротивление персонала переменам. На первом этапе внедрения принципов бережливого производства следует изменить поведение ваших сотрудников, если вы намерены создать в своей организации культуру непрерывного совершенствования всех процессов. Рекомендации, приведенные в этой книге, помогут вам создать основу для перемен (постоянное совершенствование при участии всех сотрудников). Однако изменений нельзя добиться за одну ночь. Ваши сотрудники должны понимать, что положительные перемены (т. е. внедрение принципов бережливого производства) помогут организации добиться успеха в долгосрочной перспективе.

Условие 2. Экономическое обоснование перехода к бережливым методам

Это условие поможет вашим сотрудникам понять, почему принятый

в организации порядок работы может быть не совсем эффективным. По мере того как компания растет и объем работы увеличивается, сокращение потерь должно становиться первоочередной задачей по всем направлениям ее деятельности. Сотрудники компании должны осознать, что каждый тип административных процессов несет затраты. В разделе, посвященном второму условию, мы объясним, как донести до персонала мысль о необходимости перемен.

Условие 3. Семь видов потерь

Инструменты и принципы бережливого производства помогают организациям выявлять и устранять потери семи видов. Старую поговорку «Нельзя управлять тем, чего не видишь» можно перефразировать в «Нельзя улучшать то, чего не понимаешь». Крайне важно, чтобы сотрудники получили основные знания о потерях и научились в них разбираться.

Условие 4. Приверженность руководства

Внедрение принципов бережливого производства должно происходить «сверху вниз». Руководители высшего звена должны быть на сто процентов вовлечены в положительные изменения в компании и на сто процентов убеждены в том, что для поддержания уже имеющихся успехов или достижения новых высот необходимо создать бережливое предприятие. Сотрудничество между руководством, которое находится во главе организации, и заинтересованными в переменах работниками – залог того, что бережливые принципы не только будут взяты на вооружение, но и станут составной частью долгосрочной стратегии развития компании.

Условие 1. Модель «Поведение – взгляды – культура»

Чтобы добиться успехов в совершенствовании любых процессов, крайне важно понять поведение и взгляды людей, работающих в офисе или над той или иной административной задачей.



В 1990-х гг. в США возникли такие понятия, как «командная работа», «автономные рабочие группы», «вовлечение сотрудников», «уполномоченные команды» и т. д. Самостоятельные рабочие группы, состоящие из рядовых сотрудников, должны были изменить организационную культуру компаний. Строгий контроль со стороны менеджеров уходил в прошлое, работники принимали все больше и больше участия в управлении компанией. Идея была правильной, но для достижения желаемых результатов не хватало инструментов. Тем не менее в ходе таких проектов удалось узнать много полезного.

При внедрении в практику таких понятий, как «лидер команды», «командная работа» и «автономные рабочие группы», люди столкнулись с вопросом, что и как именно нужно делать. Одно лишь расширение полномочий (без специальных инструментов) не приносило желаемых результатов. Определенные успехи были, но они ничем не подкреплялись и, следовательно, инициатива быстро сходила на нет.



На рисунке видно, что американские менеджеры сначала пытались изменить корпоративную культуру, ожидая последующего изменения взглядов и поведения подчиненных. При более близком изучении концепции бережливого производства и производственной системы Toyota исследователи обнаружили абсолютно другой подход. Они выяснили, что при использовании инструментов бережливого производства сначала менялось поведение людей, которые стремились выявить и устранить потери. После того как работники начинали чувствовать, что могут контролировать свой участок производства, уменьшая потери и облегчая себе работу, менялись их взгляды: они осознавали необходимость непрерывного совершенствования всех процессов. Вместе со взглядами каждого отдельного сотрудника радикально менялась культура организации в целом. Основным принципом работы становилось не выявление ошибок, а их предупреждение, что, собственно и составляет суть бережливого производства.

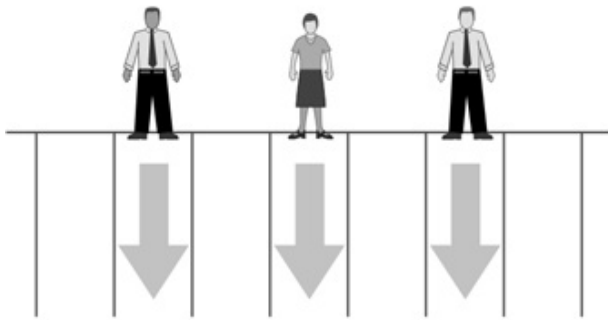
Модель «Поведение – взгляды – культура», в основе которой лежит философия бережливого производства, проста. Для ее воплощения требуются постоянные усилия как со стороны руководства, так и со стороны рядовых сотрудников. От сложившихся в работе привычек избавиться трудно. Чтобы организация развивалась, необходимы дисциплина, решимость и упорство. Первые небольшие успехи послужат толчком от перемен в поведении и взглядах людей к изменению всей организационной культуры.

Владение знаниями

Другой важный момент, касающийся традиционного подхода к организации работы офиса, заключается в том, что, как правило, отдельный сотрудник компании является носителем 80 % знаний о том или ином процессе. Это может стать причиной проблем, если этот работник заболел, уехал в отпуск или по делам, перешел на другую работу или уволился. В этих случаях работу невозможно завершить. Узкая специализация персонала и концентрация знаний у одного или нескольких человек могут представлять собой серьезные препятствия для развития компании.

СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ ОФИСНЫХ СОТРУДНИКОВ

Широта знаний



- Специализированная работа
- Нет выравнивания рабочей нагрузки
- Дублирование работы
- Нет понимания потерь
- Сотрудники тратят слишком много времени на поездки или это время неизвестно

Поскольку в случаях, когда у руководителей нет необходимых знаний (они плохо разбираются в том или ином процессе), они могут лишь оказывать поддержку своим подчиненным, эффективность организации ставится под угрозу по следующим причинам:

1. Когда какой-либо работник отсутствует, его работу невозможно завершить должным образом.

Это является огромной проблемой во всех организациях. Незаконченная работа – один из факторов, ведущих к недовольству потребителей. Нельзя удовлетворить ожидания клиента, если работа, которую нужно выполнить, пылится на столе потому, что этот сотрудник в отпуске. Менеджеры ждут, что другие офисные работники возьмут на себя обязанности коллеги, но это происходит не всегда. Даже если другой работник получил дополнительную квалификацию, с момента обучения, возможно, прошло уже несколько месяцев или он/она может не захотеть или побояться брать на себя ответственность за чужую работу.

2. Текучесть кадров существенным образом влияет на рабочий процесс.

Удовлетворенность потребителя будет зависеть от времени, необходимого сотруднику на выполнение той или иной операции. Во многих организациях обучение новых работников длится неделями, если не месяцами. Когда передача знаний от одного человека другому занимает слишком много времени, это стоит компании денег, возрастает риск потери клиентов.

3. Рабочий процесс невозможно улучшить, поскольку большинство

сотрудников в нем не разбирается.

Документация по рабочему процессу необходима в тех случаях, когда знания о нем требуются незамедлительно.

4. Следует сделать все возможное, чтобы знания о рабочих процессах оставались в организации.

Когда один человек является носителем всех знаний о том или ином процессе и доступ к ним не имеет никто более (или имеет ограниченный круг лиц), существует реальный риск потери информации, если этот человек неожиданно покинет компанию или перейдет на другую должность. Решить эту проблему можно путем документирования рабочего процесса.

5. К потерям следует относиться как к бесполезным расходам.

Потери могут принимать множество форм. Так, работник, который встает из-за своего стола и подходит к факсу десять раз в день через разные промежутки времени, возможно, не считает эти повторяющиеся действия потерями. Но чтобы сэкономить время на выполнение какой-либо другой работы, возможно, имеет смысл отправлять факсы только два раза в день – утром и днем.

6. Стандартизация помогает добиться единообразия.

Потребители ожидают получить стандартный товар или услугу независимо от того, кто выполняет работу. Чтобы повысить эффективность организации и качество услуг, предоставляемых потребителям, следует документировать все процессы. Если похожие задания выполняют три человека, то, скорее всего, каждый из них использует свой подход или метод. Подобные расхождения приводят к дополнительным издержкам. Поэтому важно правильно использовать инструменты бережливого производства, стандартизировать процессы и затем их улучшать.

Построение бережливого офиса подразумевает следующее (но не ограничивается этим):

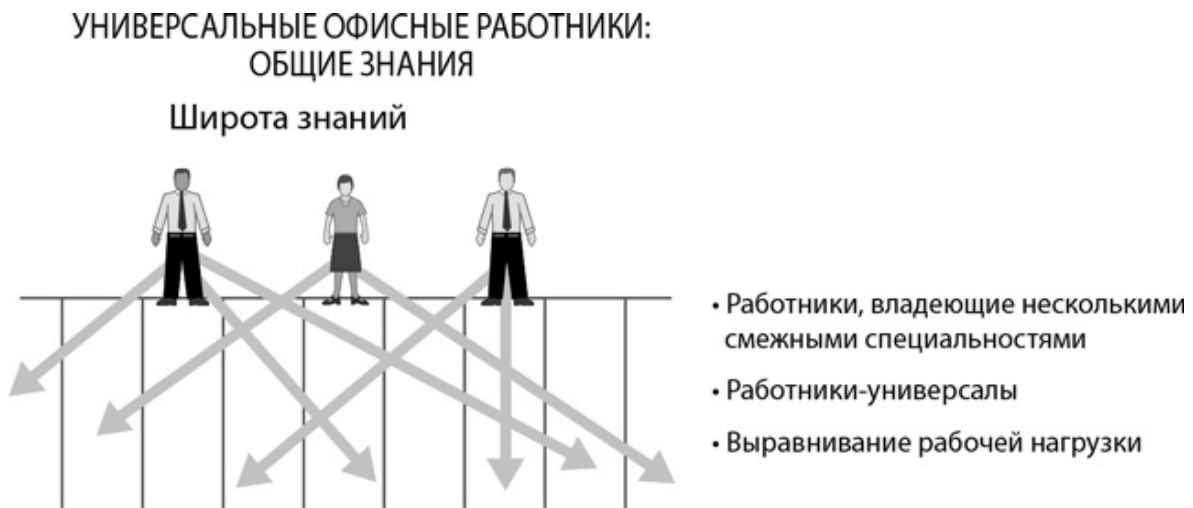
1. В центре внимания находятся процессы, а не сотрудники.
2. Организационные знания легко передаются от одного человека другому.
3. Присутствует детальное понимание рабочих процессов, что

позволяет лучше их контролировать и непрерывно совершенствовать.

4. Знания о процессах стандартизированы, что способствует максимальному единообразию.

5. Потери выявляются и устраняются по мере возникновения (ежедневно, ежечасно и ежеминутно).

Эти пять принципов позволят сотруднику лучше понять не только собственную работу, но и работу, которую выполняют его коллеги. Благодаря этому знания о процессах распределяются внутри группы.



Изменения не происходят мгновенно. Любые перемены следует реализовывать по этапам.

Далее мы будем обращать внимание не следующие этапы:

Этап первый. Убедите других и задайте нужное направление

Этап второй. Организуйте рабочий процесс

Этап третий. Сохраните достигнутые результаты

Этап первый. Убедите других и задайте нужное направление

В большинстве случаев сотрудники компании являются носителями 80 % информации о процессах, а менеджеры (или организация) – 20 %. В первой части данной книги представлены инструменты бережливого производства, благодаря которым контроль над процессами и знания о них начнут переходить к организации, что необходимо для

непрерывного совершенствования. На этом этапе также объясняется, почему носителем знаний должна быть организация. На его завершение может уйти до шести месяцев.



Этап второй. Организуйте рабочий процесс

Во второй части книги описаны дополнительные инструменты бережливого производства, благодаря которым работники будут контролировать лишь 50 % знаний о процессах, в то время как менеджеры (или организация) будут контролировать оставшиеся 50 %. Инструменты, описанные в этой части, позволят систематизировать знания работников и передать их организации так, чтобы положительные изменения почувствовали все. Этот этап может занять от шести месяцев до одного года.



Этап третий. Сохраните достигнутые результаты

На третьем этапе перехода к созданию бережливого офиса работники компании начнут незаметно для себя ежедневно участвовать в непрерывном совершенствовании всех бизнес-процессов. 80 % знаний теперь будут структурированы в рамках нового подхода к работе. Трудно поверить, что 100 % знаний о процессах могут находиться в

ведении организации. На этом этапе необходимо начать процесс постепенного, системного документирования знаний.



Ключевой фактор успеха при внедрении концепции бережливого производства в офисе, а также для сохранения достигнутых результатов – непрерывное, ежедневное совершенствование. По мере того как будет меняться поведение ваших сотрудников, вам потребуется ввести систему поощрений, чтобы как-то отметить происходящие изменения. Люди, легко адаптирующиеся к переменам, быстро примут новую систему. Они сразу же увидят ее преимущества. Те, кто адаптируется к переменам медленно, возможно, будут сопротивляться и держаться за старые принципы. Будьте терпеливы: рано или поздно новая концепция скажет все сама за себя, и сотрудники почувствуют на себе ее преимущества. К бережливому офису нельзя перейти одним махом. Необходимо каждый день делать множество небольших, постепенных шагов.

Условие 2. Экономическое обоснование перехода к бережливым методам

Чтобы компания поддерживала конкурентоспособность на мировом уровне, менеджерам необходимо сконцентрироваться на затратах. На административные, или офисные, расходы приходится основная часть себестоимости товара или услуги. Административные издержки составляют, как правило, 60–80 % от конечной цены продукта. Чтобы сохранить конкурентоспособность, компании интенсивно сокращают свои административные расходы. В Toyota создали целую философию сокращения затрат. Рыночные условия (константа в уравнении) определяют цену продажи. Себестоимость и прибыль – переменные величины. Стремление компаний снизить внутренние издержки

послужило толчком для совершенствования всех бизнес-процессов.

Благодаря философии и инструментам бережливого производства любая организация может сократить свои внутренние расходы за счет устранения потерь и таким образом сохранить конкурентоспособность на мировом рынке. Чтобы устранить потери в административных процессах, сначала их нужно выявить, а для этого требуется детальное понимание того, что же такое потери.

Условие 3. Семь видов потерь

Цель бережливого производства – выявить, проанализировать и устранить все потери в производственном процессе. Работа по устранению потерь должна продолжаться каждый день, каждый час, каждую минуту. Новый подход подразумевает не сокращение людей, а разумное использование их труда и повышение его ценности для организации. Поэтому руководству компании, возможно, потребуется пересмотреть содержание работы или должностные обязанности персонала так, чтобы они отвечали принципам эффективного производства.

Чтобы лучше понять концепцию бережливого производства, необходимо сначала разобраться с потерями. Важно выявить потери на самом низовом уровне.

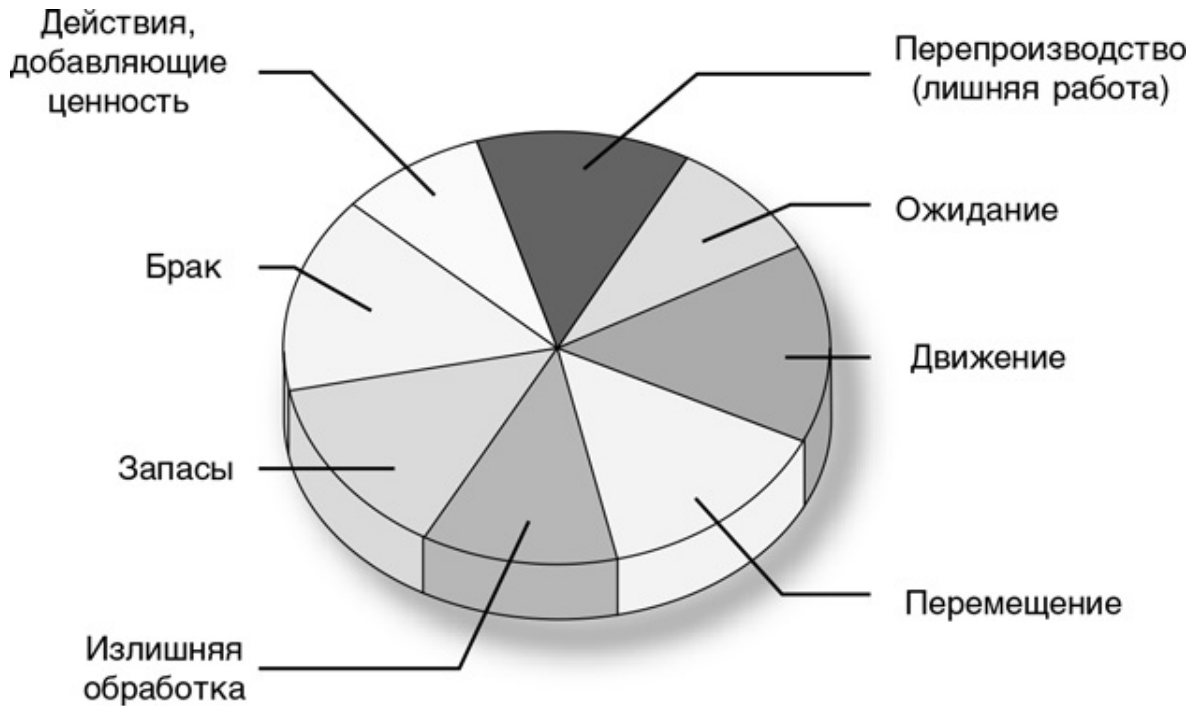
Потери – это все операции, которые требуют затрат времени и ресурсов, но не повышают ценность готового товара или услуги. Потребитель платит за ценность; потери – это любые операции, которые ваша организация совершает с товаром или услугой и за которые, возможно, платят ваши клиенты, хотя этого не должно быть. Поскольку потребители все лучше и лучше разбираются в реальной стоимости товаров и услуг, они ждут, что компании будут оптимизировать свои затраты и устранять потери. Клиенты нуждаются в стабильных ценах и их снижении в результате экономии. Потери организации приходится оплачивать потребителям. В результате всего этого мы видим, что:

- суточная стоимость лечения отличается в разных больницах;
- плата за рассмотрение заявки на ипотеку, а также ипотечные ставки существенно различаются у разных кредитных учреждений;
- имеется большой разброс в плате за обучение в высших учебных заведениях;
- годовые процентные ставки по разным кредитным картам сильно варьируют;
- цена выполнения того или иного строительного проекта, предлагаемая разными подрядчиками, может существенно отличаться.

Такая вариабельность во всех этих и множестве других примеров возникает из-за величины «приемлемых» той или иной организацией

потерь (независимо от того, как они определяются).

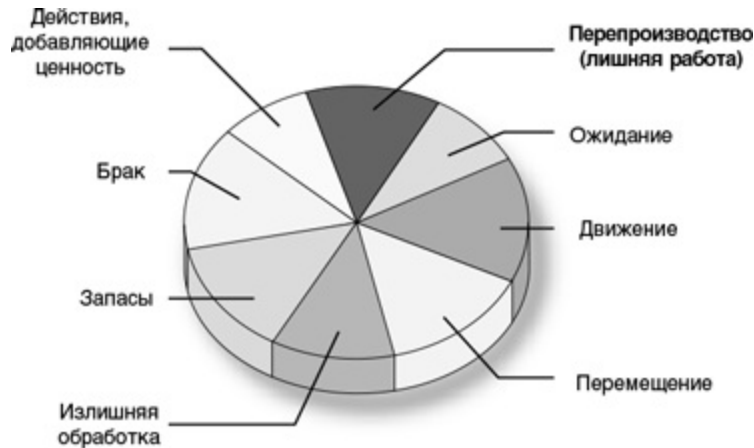
Далее перечисляются семь видов потерь, которые можно найти в любой организации любой отрасли.



1. Перепроизводство

Выполнение определенного типа работы до того, как это потребуется, является потерями. Это самый худший из всех видов потерь, поскольку перепроизводство приводит к другим потерям. К примеру, если подготовить оферту для клиента до того, как он сделает запрос, возникают потери следующих видов: излишняя обработка, перемещение, движение и т. д. Чтобы понять, какие операции вам необходимы, а от каких следует отказаться, вы должны четко представлять, что вы производите и что нужно вашему клиенту.

Далее приводятся несколько примеров этого вида потерь, а также инструменты бережливого производства, которые помогут от них избавиться.



Примеры перепроизводства:

- составление отчетов, которые никто не читает и которые никому не нужны;
- изготовление лишних копий документов;
- пересылка одного и того же документа по электронной почте или факсу несколько раз;
- ввод повторяющейся информации во множество документов;
- бессмысленные собрания.

Инструменты для устранения перепроизводства:

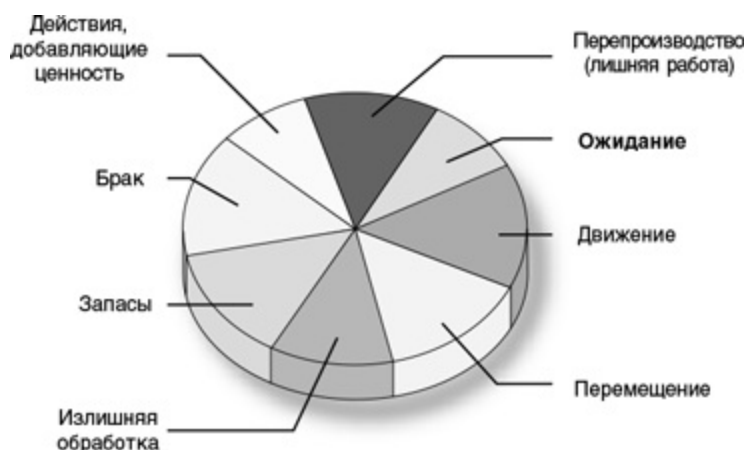
- время такта;
- питч;
- стандартизированная работа;
- выравнивание рабочей нагрузки;
- изучение потребности в той или иной операции.

2. Ожидание (время в очереди)

Любое ожидание (людей, подписи, информации и т. д.) – это потери. Этот вид потерь можно сравнить с низко висящим яблоком, до которого легко дотянуться, сорвать и использовать по назначению. Часто мы не считаем бумаги, лежащие в лотке для поступающих документов, источником потерь. Однако вспомните, сколько раз мы перебираем этот лоток, пытаясь найти что-то нужное? Сколько раз вы принимаетесь за какое-либо дело перед тем, как закончите его? Чтобы избавиться от этого вида потерь, необходимо следовать принципу «закончил – подшил»

(или выбросил)».

Далее приводятся несколько примеров второго вида потерь, а также инструменты бережливого производства, которые помогут от них избавиться.



Примеры потерь второго вида:

- большое количество обязательных подписей и разрешений;
- зависимость от остальных сотрудников при выполнении каких-либо задачи;
- задержки в получении информации;
- проблемы с программным обеспечением;
- выполнение задачи разными отделами;
- отсутствие ответственных за выполнение какой-либо задачи.

Инструменты для устранения потерь второго вида:

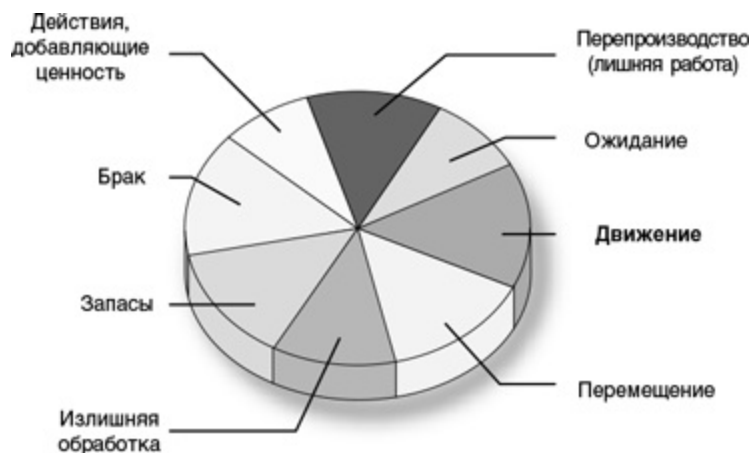
- карта потока создания ценности;
- 5S;
- питч;
- курьеры;
- система документооборота.

3. Движение

Любые передвижения людей, документов и/или обмен электронными сообщениями, которые не создают ценность, являются потерями. Этот вид потерь возникает из-за плохой планировки офиса, неисправного или устаревшего офисного оборудования и отсутствия

необходимых материалов. Эти потери коварны и незаметны в тех офисных процессах, которые не анализировались на предмет возможных улучшений. Независимо от отрасли в компании можно найти работников, которые выглядят «занятыми», но на самом деле не повышают ценность товара или услуги. Инструменты бережливого производства помогут вам определить, сократить и/или устранить потери третьего вида.

Далее приводятся несколько примеров этого вида потерь, а также инструменты бережливого производства, которые помогут от них избавиться.



Примеры потерь третьего вида:

- поиск файлов на компьютере;
- поиск документов в картотеке;
- постоянное перечитывание справочников в поисках информации;
- передача документов на следующий этап работы вручную;
- выполнение одной задачи разными отделами при отсутствии эффективного взаимодействия;
- отсутствие ответственных за выполнение какой-либо задачи.

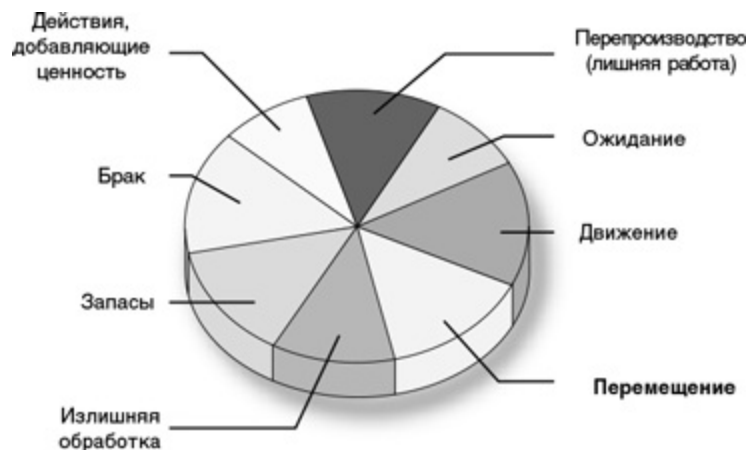
Инструменты для устранения потерь третьего вида:

- стандартизированная работа;
- перепланировка рабочего пространства;
- короткие организационные совещания;
- карточки канбан для канцелярских принадлежностей;
- вытягивающая система и супермаркет;
- отслеживание документов.

4. Перемещение

Бесполезное перемещение документов влияет на время, необходимое для выполнения любой работы в офисе. Даже при наличии свободного доступа к Интернету и электронной почте клиентам очень часто посылаются документы, имеющие небольшую или нулевую ценность. Для организации эффективной работы важно сократить или устранить этот вид потерь, для чего следует разделить всю работу на последовательные операции и расположить их как можно ближе друг к другу. Если от перемещения документов между процессами избавиться нельзя, то его нужно максимально автоматизировать. Задайте себе, к примеру, следующие вопросы: «Является ли планировка офиса оптимальной?» или «Автоматизирована ли передача документов с одного этапа работы на другой?».

Далее приводятся несколько примеров потерь в результате бесполезного перемещения документов, а также инструменты бережливого производства, которые помогут от них избавиться.



Примеры потерь четвертого вида:

- отправка ненужных документов;
- слишком частая регистрация документов, находящихся в работе;
- слишком большое количество адресов в списке рассылки;
- передача документов на следующий этап работы вручную;
- выполнение одной задачи несколькими отделами;
- неправильная расстановка приоритетов.

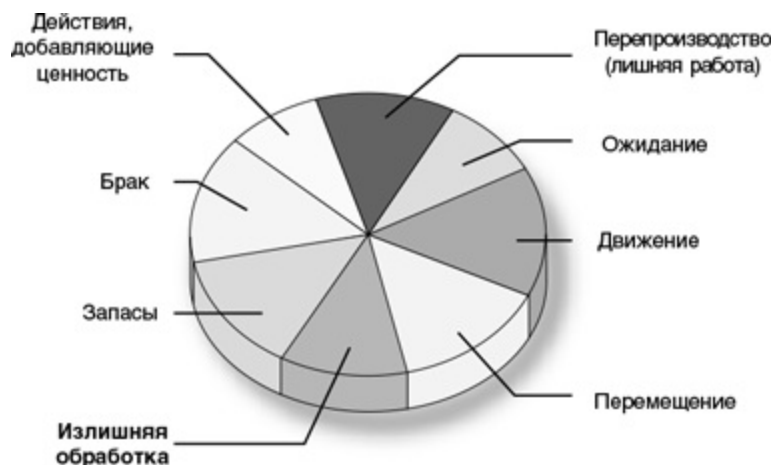
Инструменты для устранения потерь четвертого вида:

- 5S;
- равномерное распределение рабочей нагрузки;
- карта потока создания ценности;
- непрерывный поток;
- система документооборота;
- стандартизированная работа;
- средства визуального контроля.

5. Излишняя обработка

Выполнение работы, которая не требуется внутреннему или внешнему потребителю, – это пятый вид потерь. Излишняя обработка не создает ценности для клиента, и он не должен за нее платить. В административных процессах эти потери обнаружить сложнее всего. Для этого можно, к примеру, задать следующие вопросы: «Какие основные операции необходимо выполнить, чтобы удовлетворить потребности клиента?» или «Насколько четко мы представляем потребности своих клиентов?».

Далее приводятся несколько примеров потерь пятого вида, а также инструменты бережливого производства, которые помогут от них избавиться.



Примеры потерь пятого вида:

- дублирующие друг друга отчеты или информация;
- ввод повторяющихся данных;

- распространение недостоверной информации;
- постоянная правка документов;
- неэффективные собрания и отсутствие повестки дня;
- отсутствие четкого планирования проектов.

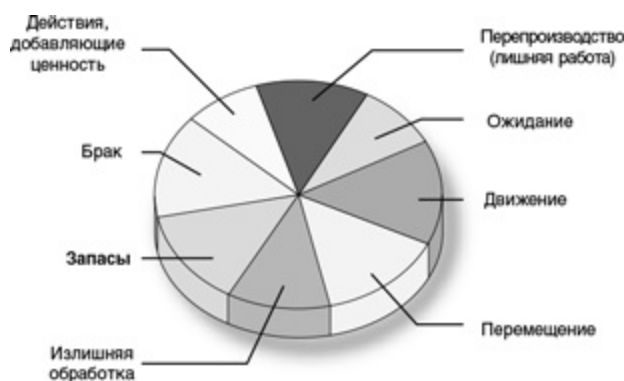
Инструменты для устранения потерь пятого вида:

- методы сбора данных;
- отслеживание документов;
- стандартизированная работа;
- средства визуального контроля;
- обеспечение предсказуемого результата;
- система документооборота.

6. Запасы (время)

Кипы бумаг, лишние канцелярские принадлежности, большое число подписей на документах – все это потери. Они занимают место и время. Если обработка документа приостанавливается до получения дополнительной информации (подписи и т. п.) и ситуация меняется, то время, потраченное на этот документ, можно отнести к потерям. В офисе существует два основных типа потерь, которые можно отнести к категории «запасы»: 1) канцелярские принадлежности и 2) время.

Далее приводятся несколько примеров потерь шестого вида, а также инструменты бережливого производства, которые помогут от них избавиться.



Примеры потерь шестого вида:

- документы, ожидающие чьей-либо подписи или визы;

- работа, для продолжения которой требуется завершение других процессов;
- устаревшие документы;
- устаревшее офисное оборудование;
- недостаточная подготовка вспомогательного персонала;
- покупка лишних канцелярских принадлежностей.

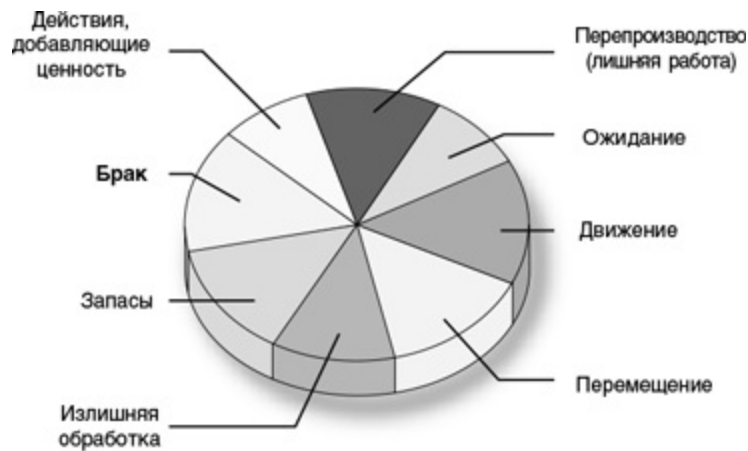
Инструменты для устранения потерь шестого вида:

- 5S;
- карта потока создания ценности;
- стандартизированная работа;
- карточки канбан для канцелярских принадлежностей;
- выравнивание рабочей нагрузки – хейдзунка;
- визуальный питч;
- система документооборота.

7. Брак

К потерям в результате брака относится любая обработка, которая привела к появлению дефектов, и дополнительная обработка, необходимая для их устранения. Брак (как внутренний, так и внешний) влечет за собой дополнительную обработку документа, которая *не* увеличивает ценность продукта или услуги. На то, чтобы выполнить работу правильно с первого раза, требуется меньше времени, чем на то, чтобы ее переделать. Исправление брака – это потери, которые повышают себестоимость любого товара или услуги, и потребитель не должен за них платить. Потери этого вида могут значительно уменьшить прибыль.

Далее приводятся несколько примеров потерь седьмого вида, а также инструменты бережливого производства, которые помогут от них избавиться.



Примеры потерь седьмого вида:

- ошибки при вводе данных;
- ошибки при установлении цен;
- передача неполной документации на следующие этапы обработки;
- утеря документов или информации;
- некорректная информация в документе;
- неэффективная организация файлов в компьютере или папок в картотеке;
- неправильный подбор сотрудников для обслуживания клиента.

Инструменты для устранения потерь седьмого вида:

- обеспечение предсказуемого результата;
- средства визуального контроля;
- стандартизированная работа;
- система документооборота;
- журнал учета остановок и незапланированных заданий;
- короткие организационные совещания;
- средства предупреждения ошибок.

8. Нерациональное использование рабочей силы

Во многих случаях нерациональное использование рабочей силы – это восьмой вид потерь. Труд людей используется нерационально тогда, когда работники выполняют задания, не требующие для создания ценности всех имеющихся у них знаний, навыков и способностей.

Надлежащая система управления результативностью может значительно уменьшить этот вид потерь. Разрабатывайте корпоративную стратегию и методики назначения работников на те участки, где они принесут больше всего пользы организации.

Далее приводятся несколько примеров потерь восьмого вида, а также инструменты бережливого производства, которые помогут от них избавиться.

Примеры потерь восьмого вида:

- нарушение сроков выполнения проектов;
- неравномерное распределение рабочей нагрузки из-за недостаточно широкой квалификации персонала;
- частые прогулы и большая текучесть кадров;
- неадекватная система управления результативностью;
- недостаточная оценка профессиональных навыков перед приемом на работу.

Инструменты для устранения потерь восьмого вида:

- учет рабочих процессов;
- стандартизированная работа;
- система документооборота;
- короткие организационные совещания;
- обоснование перехода к бережливому офису.

Подумайте над следующими вопросами.



1. Как мне донести информацию о потерях до всех работников организации?
2. Какие потери можно быстро устранить?
3. Что можно сделать, чтобы немедленно повысить степень удовлетворения запросов потребителей?

Эти вопросы подтолкнут к размышлениям остальных и помогут вам провести продуктивный диалог на тему потерь.

Условие 4. Участие руководства

У таких компаний, как Microsoft, Wal-Mart, Federal Express, GE и Nike, есть одна общая, очень важная черта – бесспорный лидер во главе, на которого ориентируются остальные. Топ-менеджеры Билл Гейтс, Сэм Уолтон и Фред Смит являются ядром своей компании. Они отличаются исключительной проницательностью, и именно они превратили свой бизнес в бессмертную империю.

Джон Максвелл в книге «21 неопровержимый закон лидерства» так описывает свой первый закон – закон потолка: «Способность к лидерству определяет уровень эффективности человека (организации). Сильное лидерство чрезвычайно повышает возможности организации. Если лидерство слабое, тогда возможности организации ограничены».



Важно понимать, что переход к бережливому управлению невозможен без стопроцентного участия руководства компании. Когда генеральный директор, прочитав в самолете по дороге из отпуска о бережливом производстве в *Wall Street Journal*, говорит своему топ-менеджеру: «В этом что-то есть», – это еще не означает, что он готов к долгосрочным изменениям.

Руководством компании должно двигать стремление к улучшениям. Топ-менеджер должен принимать самое активное участие во внедрении новых принципов. Даже если в пилотный проект по реорганизации бизнес-процессов вовлечены три человека, высшее руководство компании должно в нем участвовать. Это участие подразумевает:

- выделение необходимых ресурсов;

- присутствие на стартовом совещании;
- консультирование команды при необходимости;
- проявление интереса к достижениям команды и присутствие на ее совещаниях;
- поощрение команды по результатам работы;
- поддержка членов команды в случае трудностей.

Это далеко не исчерпывающий список, но в нем намечены основные способы того, как руководство компании может продемонстрировать свою заинтересованность в бережливом управлении.

Временные рамки

Переход на бережливый офис может занять от нескольких месяцев до нескольких лет. Это будет зависеть от следующих факторов:

1. Размер организации. Чем меньше организация, тем меньше времени потребуется. В крупных компаниях (более 500 офисных работников) сначала следует запустить пилотные проекты в одном отделе, а затем охватить всю компанию.

2. Наличие необходимых инструментов. В этой книге есть подробные планы действий, формы, шаблоны, которые можно использовать на практике, а также реальные примеры, на которые можно ориентироваться.

3. Осознание преимуществ. Реорганизация работы офиса будет успешной, если в компании осознают необходимость обучения персонала смежным профессиям, кооперации между отделами, привлечения к работе сотрудников-универсалов, а не узких специалистов, использования организационных знаний и поощрения партнерских отношений между руководителями и подчиненными.



Резюме

Вторая глава служит основой для создания плана действий по улучшению рабочих процессов в офисе. С помощью этого плана вы поймете, как инструменты бережливого производства могут сделать

административные процессы более эффективными, стимулировать работников к продуктивным действиям и устранить потери, что, в свою очередь, повысит производительность и поможет контролировать бизнес-процессы.

В данной главе рассматривались следующие условия:

1. Модель «Поведение – взгляды – культура»: для изменения корпоративной культуры нужно сначала изменить поведение людей.

2. Экономическое обоснование перехода к бережливому управлению:

традиционная философия

$$(себестоимость + прибыль = цена)$$

в отличие от философии бережливого производства

$$(цена – себестоимость = прибыль).$$

3. Семь видов потерь: все виды потерь соотнесены с административными процессами и задачами.

4. Приверженность руководства: в чем оно должно проявляться при любой реорганизации бизнес-процессов.



Дальнейшие рекомендации

Эти рекомендации помогут вам понять, как можно на практике использовать идеи и инструменты, описанные в этой главе.

- Пусть эту книгу прочитает как можно больше людей. Помните, что каждый учится по-своему: кто-то слушая, кто-то читая, другие – изучая примеры. Однако самый эффективный метод обучения для всех – практический.

- Объясните сотрудникам, что это новый подход к работе и что для успеха все должны делиться своими идеями.

- Регулярно планируйте и проводите совещания, на которых вкратце рассказывайте содержание этой книги.

- Изготовьте большие плакаты, изображающие семь видов потерь, или другие наглядные материалы, несущие мысль о выявлении и устранении потерь.

- Возьмите за образец близкую вам организацию, в которой успешно воплощается концепция бережливого производства.

Глава 3

Увидеть цель

Без отлаженной командной работы не обойтись

О чем эта глава

Инструменты и методы, описанные в данной главе, требуют участия всех сотрудников организации на любом уровне офисной иерархии. Основная задача на этой стадии – не только дать людям понять, что перемены необходимы, но и создать фундамент для их дальнейшего продвижения по пути к бережливому офису. Чем увереннее руководитель формулирует задачи будущего проекта, тем охотнее команда его поддерживает. Нельзя заставить людей что-либо изменить. Нововведения можно внедрить лишь на основе взаимовыгодного партнерства всех сторон. В третьей главе описываются инструменты, помогающие сделать первый, важный шаг к продуктивной командной работе.

Идеи и инструменты, описанные в этой главе, помогут вам в следующем:

- продемонстрировать уважение к мнению работников организации, наладив с ними продуктивный диалог;
- планировать организационные собрания;
- привлечь к реорганизации административных процессов нужных людей;
- фиксировать происходящие изменения и делиться этой информацией с другими;
- понять этапы, через которые проходит команда в своем развитии.

Многие работники, возможно, не осознают необходимость перемен. Они могут рассуждать следующим образом:



«Наша компания зарабатывает деньги, и в этом году зарплаты, как всегда, выросли».

«Компания такая большая, что несколько сотрудников вряд ли смогут внести хоть сколько-нибудь значимый вклад в планируемые преобразования».



«Я добилась хороших результатов, и в следующем году наш отдел, скорее всего, достигнет поставленных целей».



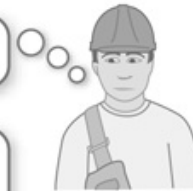
«Мы только что получили крупный контракт, благодаря которому можем спокойно работать следующие три года».



«Наша компания продолжает расти на 10% ежегодно и остается очень прибыльной».



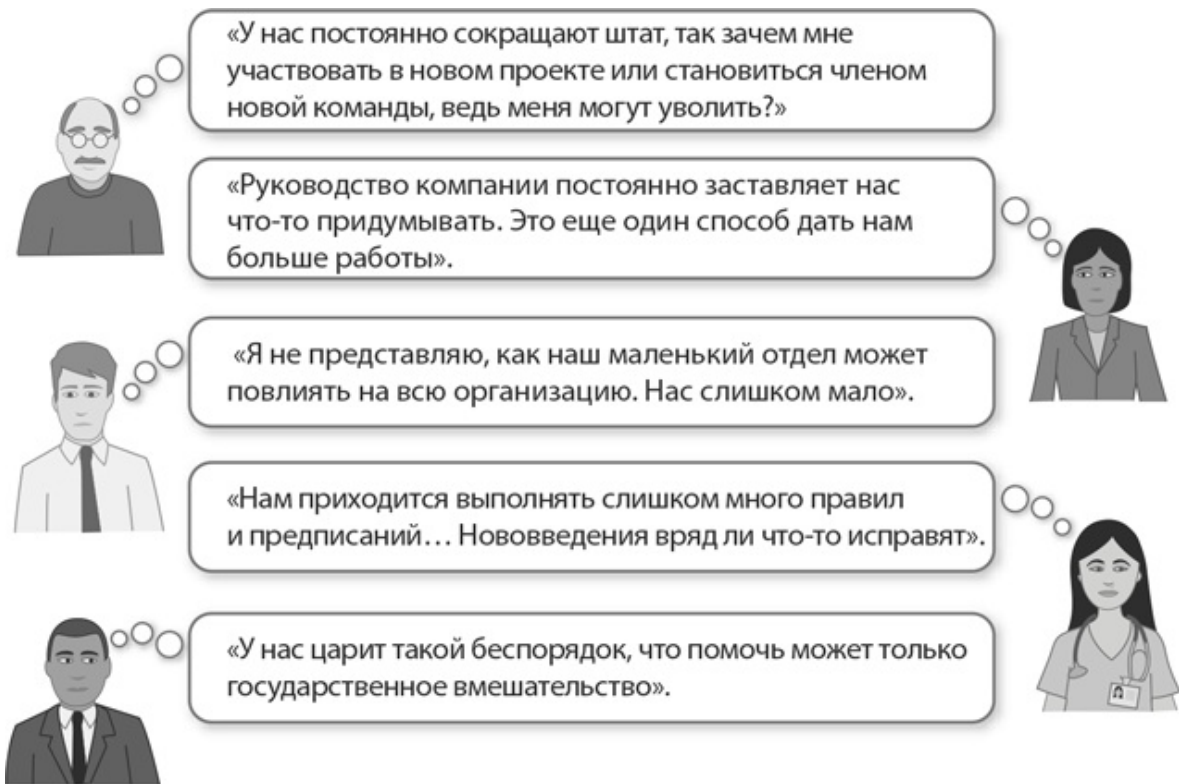
«У нас нет серьезных конкурентов в своей отрасли».



«Я ничего не получу в результате улучшений, так зачем мне это нужно?»



Кроме того, многие могут рассуждать и так:



Это очень пессимистичные настроения, но во многих случаях сотрудники компании рассуждают именно так. Независимо от отрасли, в которой работает предприятие, его жизненного цикла и внешних факторов, есть множество причин, по которым сотрудники компании воспринимают существующее положение вещей как удовлетворительное. Однако вы должны объяснить, что новый подход к управлению потребует перемен (в лучшую сторону). Может быть, ваши сотрудники уже участвовали в каких-либо проектах и не добились значимых результатов. Чтобы ответить на множество вопросов, которые у них возникнут, необходим честный и открытый диалог. В любом проекте по внедрению бережливых методов подобные проблемы нужно решать на ранних стадиях. Это помогает сплотить команду.

В данной главе описываются методы и инструменты, необходимые, чтобы вовлечь в построение бережливого офиса каждого сотрудника организации и объяснить всем стоящие перед ними задачи. Это потребует тщательного планирования и создания прочного фундамента для дальнейших перемен. Третья глава состоит из пяти основных разделов:

1. Роль руководства

Перед началом любого проекта менеджер должен внимательно изучить подконтрольную ему зону или процесс и собрать о них все имеющиеся сведения. Он должен понимать значимость предсказуемого результата, являющегося ключевым компонентом бережливого офиса, и уметь донести эту мысль до подчиненных. Менеджер также должен иметь базовые представления о лидерстве.

Используемые инструменты: вопросник для самооценки руководства.

2. Обеспечение предсказуемого результата

Повторяющийся результат выполнения работы и стандартизированные процессы – это важнейшие условия удовлетворенности потребителей. Другими словами, обеспечить предсказуемый результат – значит сделать все необходимое, чтобы работа всегда выполнялась стандартным методом и чтобы каждый раз потребительский спрос был удовлетворен. Это касается как внутренних потребителей (следующий человек или отдел, которым необходимо передать работу), так и внешних (клиент, который в конечном счете платит за товар или услугу).

Используемые инструменты: вопросник «Обеспечение предсказуемого результата».

3. Результативные совещания

Результативные совещания имеют большое значение для успешной деятельности любой команды. Они способны вдохнуть в людей новые силы и стимулируют реализацию инициатив в области бережливого производства. Когда совещания проходят безрезультатно, возникает беспорядок, падает сплоченность команды и замедляется, а во многих случаях и прекращается вовсе, совершенствование бизнес-процессов.

Используемые инструменты: форма для оценки эффективности совещаний.

4. Описание проекта и информирование

Проект по созданию бережливого офиса должен быть понятным и иметь большое значение в глазах сотрудников офиса. В течение всего проекта руководство должно оказывать команде необходимую поддержку и выделять требуемые ресурсы. (Возможно, сотрудникам

потребуется объяснить, чем текущий проект отличается от инициатив, которые реализовывались в прошлом.) Следует объяснять каждый шаг и каждое решение.

Используемые инструменты: устав команды, отчет о совещании, отчет о текущем статусе проекта, итоговый отчет.

5. Стратегический план

Поэтапный план внедрения бережливых методов поможет команде не сбиться в пути. Это залог успешной реализации любого начинания.

Используемые инструменты: стратегический план построения бережливого офиса.

1. Роль руководства

В конце предыдущей главы мы говорили о том, насколько важно, чтобы в реорганизации работы офиса участвовало руководство компании. Поэтому будет вполне логично, если мы продолжим эту мысль и подробнее остановимся на том, какую именно роль должно играть руководство в построении бережливого офиса. Менеджмент должен заниматься следующим:

- убедить остальных сотрудников в необходимости перехода к бережливому офису;
- обеспечить команду требуемыми ресурсами (тренинги, оценка эффективности, совещания, книги, видеоматериалы, семинары и т. п.);
- оказывать всестороннюю поддержку: лично участвовать в проводимых мероприятиях, поощрять членов команды за достигнутые результаты, наладить конструктивный обмен мнениями;
- контролировать, чтобы работа команды соответствовала долгосрочной стратегии компании.

Основная задача руководства при реорганизации офиса – поддержка и обучение членов команды. Осваивая инструменты бережливого производства, и менеджер, и рядовые сотрудники, скорее всего, окажутся в новой для себя сфере. Поэтому в компании необходимо наладить открытый и конструктивный диалог.

Чтобы понять, в каких аспектах работа офиса нуждается в улучшении, менеджер должен самостоятельно оценить текущую ситуацию при помощи вопросника для самооценки.

Ответы на вопросы следует давать исходя из представления о сфере ответственности менеджера либо той зоны, которая, по мнению клиентов или высшего руководства организации, нуждается в совершенствовании.

Вопросник для самооценки руководителя

Если вы ответите отрицательно хотя бы на один из представленных ниже вопросов, тогда вам необходимо создать бережливый офис. Эта концепция позволит снизить затраты, повысить степень удовлетворенности клиентов, улучшить условия труда для персонала и одновременно увеличить производительность.

	ДА	НЕТ
1. Есть ли у вас сотрудники, быстро адаптирующиеся к переменам?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Довольны ли вы производительностью работы офиса?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Есть ли у вас система показателей для оценки текущего положения дел?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Есть ли у вас рабочие стандарты?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Правда ли, что бóльшая часть процессов и знаний в вашей организации доступна сотрудникам (т. е. может ли каждый из них совмещать несколько специальностей)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Документированы ли рабочие процессы и доступна ли эта информация сотрудникам?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. В вашем офисе спокойная рабочая атмосфера?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Когда объем работы резко увеличивается, легко ли вы адаптируетесь?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Сможет ли ваша организация функционировать, если сотрудники не будут работать сверхурочно и если время от времени вы не будете привлекать дополнительную рабочую силу?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Довольны ли ваши клиенты уровнем обслуживания?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ниже приводится краткое объяснение каждого из десяти вопросов:

1. Есть ли у вас сотрудники, быстро адаптирующиеся к переменам?

Эти люди могут стать лидерами в вашем коллективе и серьезно помочь вам в процессе перехода к бережливому офису. Запомните: ни одно нововведение не будет эффективным и не продержится долго без сотрудников, которые всем сердцем его поддерживают.

Людей в любой организации можно разделить на пять категорий в

зависимости от того, как они относятся к переменам:

- те, кто воплощает их в жизнь, – исполнители;
- те, кто помогает их воплотить, – помощники;
- те, кто поддерживает перемены, – сторонники;
- те, кто против перемен, – противники;
- те, кто активно им препятствует, – саботажники.

Здесь действует правило 80:20. В две последние категории попадет не более 20 % ваших сотрудников. Из них переубедить (т. е. превратить в исполнителей, помощников и сторонников) можно будет 80 %, в то время как 20 % с переменами никогда не смирятся. Другими словами, нововведения поддержат 96 % сотрудников: $(0,8 + (0,8 \times 0,2)) = 0,96$. Сконцентрируйте свои усилия на этих 96 %!

2. Довольны ли вы производительностью работы офиса?

Будьте осторожны, отвечая на этот вопрос! Если сегодня у вас все хорошо, это не значит, что и завтра будет то же самое. Это также не означает, что вы не можете сделать свой офис еще более эффективным и прибыльным, чем есть. Возможно, вы считаете, что вам не нужны перемены, поскольку коэффициент DPPM (бракованных единиц на миллион) в вашей компании составляет 99,5 %. Но представьте, что вы руководите медицинским учреждением, тогда показатель брака в 0,5 % означал бы, что каждую неделю в вашей организации неправильно делают 2500 операций. Сколько такая больница, по-вашему, продержится на рынке, если не будет ничего предпринимать?

Скорее всего, производительность административных процессов в вашей организации приближается к 99,5 %. Но даже учитывая, что последствия ваших ошибок не так серьезны, как в больнице, хотите ли вы, чтобы клиенты узнали, как на самом деле работает ваша компания?

3. Есть ли у вас система показателей для оценки текущего положения дел?

Отсутствие системы показателей не мешает вам построить бережливый офис. Но такая система поможет зафиксировать изменения, которые происходят в организации по мере совершенствования бизнес-процессов. Правильно отобранные и отслеживаемые показатели будут служить для сотрудников стимулом к дальнейшему совершенствованию. Это станет неотъемлемой частью работы в

соответствии с новыми принципами.

4. Есть ли у вас рабочие стандарты?

Пытаясь изобрести электрическую лампочку, Томас Эдисон сделал более 10 000 проб. Если бы, в конце концов добившись успеха, он не записал и не стандартизировал свой метод, мы бы, возможно, до сих пор жили при свечах. Большинство ошибок и дефектов возникает в результате нарушения тех или иных процедур. К сожалению, многие организации позволяют сотрудникам выполнять свою работу так, как те считают нужным. Это ведет к ошибкам и мешает совершенствовать процессы и системы.

5. Правда ли, что бо́льшая часть процессов и знаний в вашей организации доступна сотрудникам (т. е. может ли каждый из них совмещать несколько специальностей)?

Квалифицированный сотрудник – это тот, кто может выполнить свою работу хорошо и от которого зависит решение определенных задач. Проблема возникает тогда, когда ценными знаниями владеет лишь один специалист и когда работу невозможно выполнить в его отсутствие. Организация неспособна обеспечить предсказуемый результат, если процесс контролируется одним человеком. Когда он уезжает в командировку или отпуск, страдает вся компания: работа стоит, клиенты могут начать жаловаться. В большинстве организаций есть сотрудники, которые обладают крайне ценными знаниями. Эти знания, возможно, приобретались в течение многих лет и дорого обошлись компании.

В современных условиях ни одна организация не может действовать без команды квалифицированных сотрудников различных специальностей, которые бы работали над устранением потерь. Командная форма работы обеспечивает плавное и эффективное функционирование офиса. Члены команды должны обмениваться знаниями и владеть смежными специальностями, чтобы в случае проблем или увеличения рабочей нагрузки они могли выполнить любую работу.

6. Документированы ли рабочие процессы и доступна ли эта информация сотрудникам?

Для создания бережливого офиса недостаточно лишь стандартизировать текущие процессы. Необходимо зафиксировать (документировать) порядок их выполнения и поместить эту информацию в общедоступном месте. Документировать процессы следует в наглядной форме так, чтобы сотрудники могли относительно легко и быстро научиться их выполнять. К примеру, можно использовать видеокамеру, магнитофон или любые другие имеющиеся в наличии средства, позволяющие передать требуемые знания. Если сотрудник не может получить информацию о том или ином процессе, то, выполняя его, он будет импровизировать, и в результате у организации могут начаться проблемы. Когда процессы не стандартизированы и клиенты компании видят, что одно и то же задание каждый раз выполняется по-разному, они теряют доверие к ней и ее персоналу.

Разработайте отдельный процесс для сбора, обработки и обновления информации в электронном виде. Компьютеры – это отличное место для хранения данных, и каждый сотрудник по мере необходимости сможет получить к ним доступ. Но не храните всю информацию на жестком диске чье-то одного компьютера. Вы не сможете контролировать ее обновление, и сотрудники будут пользоваться устаревшими данными, часть информации может затеряться, и работа с файлами станет проблематичной.

7. В вашем офисе спокойная рабочая атмосфера?

Если в вашей организации высокий уровень стресса, то люди, скорее всего:

- слишком загружены работой;
- не знают, как выполнять работу более эффективно;
- всегда заняты, при этом количество работы не уменьшается;
- выполняют работу так, как считают нужным.

Самым значимым преимуществом бережливого офиса является уменьшение стресса, который испытывают сотрудники. Когда переход к новой концепции завершен, люди довольны тем, что являются частью команды и работают для достижения поставленных целей. Вечером, когда они расходятся по домам, их рабочий стол чист, и вся работа выполнена.

8. Когда объем работы резко увеличивается, легко ли вы

адаптируетесь?

Дополнительная административная работа легко может стать непосильной задачей для сотрудника. Очень часто выполнять работу придется одному человеку, когда кто-то из персонала отсутствует или объем работы возрастает. Если непредвиденные ситуации возникают один-два раза в месяц, то, скорее всего, вашей организации не хватает времени, чтобы обучить сотрудников смежным специальностям, что позволило бы им помогать друг другу во время аврала. Круг замыкается, и месяц за месяцем люди становятся все более узкими специалистами. Чем дольше это продолжается, тем меньше вероятность, что сотрудники организации смогут и будут учиться применять инструменты бережливого производства в ситуациях, когда объем работы возрастает. Крайне важно создать стандарты, которые способствуют равномерному распределению обязанностей между людьми при увеличении нагрузок.

9. Сможет ли ваша организация функционировать, если сотрудники не будут работать сверхурочно и если время от времени вы не будете привлекать дополнительную рабочую силу?

Сверхурочная работа и временный персонал – это быстрое решение текущих проблем. Если компания прибегает к этому варианту снова и снова, значит рабочие процессы организованы неэффективно и требуется их оптимизация.

10. Довольны ли ваши клиенты уровнем обслуживания?

В большинстве случаев внешние потребители дают ясно понять, насколько они довольны уровнем обслуживания. Опросы конечных клиентов, как правило, проводятся ежегодно. Они помогают оценить качество услуг, которые оказывает организация. Однако есть множество индикаторов, указывающих на качество обслуживания внутренних потребителей. Об их существовании и отслеживании во многих организациях не задумываются. Вот несколько примеров:

- количество телефонных звонков клиенту, касающихся уже поданной заявки на ипотечный кредит;
- количество проблем с выставлением счетов в отделении рентгенологии;

- количество случаев, когда строительные бригады появлялись на стройплощадке с опозданием;
- время, необходимое менеджеру на обслуживание клиента.

Качество обслуживания внутренних потребителей влияет на качество обслуживания внешних потребителей. Организации мирового уровня стремятся совершенствовать процессы, затрагивающие как внешних, так и внутренних потребителей.

Руководитель должен быть лидером

Любой менеджер способен построить бережливый офис. Ниже мы вкратце перечислим некоторые качества, которыми обладают реальные руководители-лидеры.

1. Лидер должен твердо придерживаться своих ценностей

Если у лидера нет твердых убеждений, любая команда будет на грани распада и не сможет воплотить ни одну систему или программу.

2. Лидер должен быть смелым

Смелось – это качество, необходимое лидеру, чтобы отстаивать свою позицию, подкрепленную фактами, перед вышестоящими коллегами и не сдаться при первых признаках конфронтации и разногласий.

3. Лидер должен быть оптимистом

Оптимист в любой ситуации старается найти что-то положительное. Некоторые принципы бережливого производства заработают в вашем офисе сразу, другие, может быть, нет. Оптимизм, умение учиться на своих и чужих ошибках, стремление двигаться дальше и положительный настрой – вот важнейшие качества хорошего лидера.

4. У лидера должен быть план

Каждому человеку нужно иметь направление для дальнейших действий. Тщательно продуманный план поможет лидеру более уверенно двигаться к построению бережливого офиса.

5. Лидер должен уметь создавать команду

Лидер должен добиваться поставленных целей, эффективно используя труд и способности других людей. Чтобы одни начали

предлагать идеи, а другие приняли их и работали над их воплощением, необходимы особые навыки.

6. Лидер должен обладать хорошими коммуникативными навыками

Обмен мнениями – это ключевой фактор успеха любого начинания. Хороший лидер способен настроить каждого на достижение общей цели и решает проблемы, как только они возникают.

7. Лидер должен проявлять участие

Лидер должен постоянно поддерживать баланс между потребностями команды в целом и отдельных ее членов.

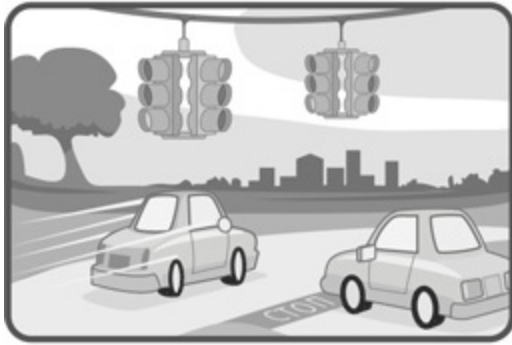
Если менеджер хочет изменить свою организацию, он сможет стать хорошим лидером. Самое главное – быть тем, кто ты есть; руководствоваться личными и организационными ценностями и уважать коллег. Развивайте в себе все вышеперечисленные качества.

Представленный в данном разделе вопросник и базовые принципы лидерства помогут руководителю понять, что от него требуется в процессе построения бережливого офиса – как в части внедрения инструментов бережливого производства, так и в том, что касается лидерства. Полученные результаты следует обсудить с сотрудниками организации на этапе выбора объекта преобразований. Кроме того, вопросник пригодится для обеспечения предсказуемого результата.

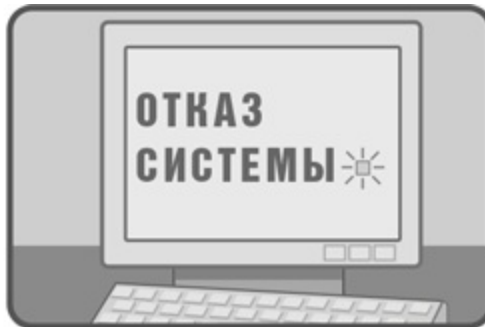
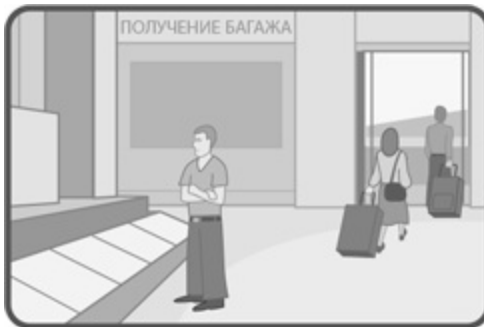
2. Обеспечение предсказуемого результата

Отсутствие единообразия, предсказуемости результата является основной причиной всех потерь. Сотрудники организации должны понимать: чтобы компания приносила прибыль и сохранила свое место на рынке, любой бизнес-процесс должен каждый раз давать один и тот же результат. Обеспечение предсказуемого результата – это ключевой фактор конкурентоспособности, одна из самых важных задач при создании бережливого офиса.

Далее приводятся примеры распространенных жизненных ситуаций, когда мы ожидаем получить определенный (предсказуемый) результат:



Вспомните, что вы чувствовали в других ситуациях, когда ваши ожидания были обмануты (не было предсказуемого результата). Например:



Возвращаясь к нашему примеру с Томасом Эдисоном: в современной General Electric легко проследить традицию обеспечения предсказуемого результата с того момента, когда была выпущена первая электрическая лампочка, до наших дней, когда компания беспрестанно стремится к повышению качества продукции. Стоит щелкнуть выключателем – и свет непременно зажигается.

Если вы менеджер, задавались ли вы когда-нибудь вопросом, чего вы должны ждать от людей, которые на вас работают (т. е. от процессов)? Если вы подчиненный, знаете ли вы, чего от вас ждут?

На данном этапе построения бережливого офиса вам потребуется заполнить вопросник «Обеспечение предсказуемого результата». Это может сделать менеджер, а команда обсудит полученные результаты. Либо на вопросы будет отвечать вся команда, разбирая и обсуждая каждый пункт.

Предсказуемого результата невозможно добиться без стандартизации методов работы и рабочих процессов. Все сотрудники должны научиться выполнять стандартизированную работу, которая дает предсказуемый результат. Тем самым обеспечивается неизменно высокое качество производимого продукта. Когда одна и та же работа выполняется разными методами, возникает хаос и непредвиденные ситуации. Использование одного, наиболее эффективного подхода для каждой операции позволит удвоить результативность. Это послужит основой для дальнейшего совершенствования рабочих процессов.

Вопросник			
«Обеспечение предсказуемого результата»			
<p>Если вы ответите отрицательно хотя бы на один из представленных ниже вопросов, тогда вам необходимо создать бережливый офис. Эта концепция позволит снизить затраты, повысить степень удовлетворенности потребителей, улучшить условия труда для персонала и одновременно увеличить производительность офиса.</p>			
	<table border="0"> <tr> <td style="padding-right: 20px;">ДА</td> <td>НЕТ</td> </tr> </table>	ДА	НЕТ
ДА	НЕТ		
1. Существуют ли в вашей компании стандарты и процедуры для каждого сотрудника/ситуации, обеспечивающие качество работы?	<table border="0"> <tr> <td style="padding-right: 10px;"><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
2. Эти стандарты постоянно совершенствуются?	<table border="0"> <tr> <td style="padding-right: 10px;"><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
3. Рабочие стандарты представлены в наглядной форме и доступны всем сотрудникам?	<table border="0"> <tr> <td style="padding-right: 10px;"><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
4. Рабочие стандарты отражают оптимальные методы выполнения процессов и заданий?	<table border="0"> <tr> <td style="padding-right: 10px;"><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
5. Во время совещаний, посвященных совершенствованию бизнес-процессов, вы фокусируете внимание сотрудников на процессах, но не на исполнителях?	<table border="0"> <tr> <td style="padding-right: 10px;"><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
6. Могут ли сотрудники организации вносить изменения в процессы, руководствуясь специально разработанными стандартами?	<table border="0"> <tr> <td style="padding-right: 10px;"><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
7. Равномерно ли распределена создающая ценность работа между сотрудниками?	<table border="0"> <tr> <td style="padding-right: 10px;"><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		

Ниже приводится краткое объяснение каждого из семи вопросов:

1. Существуют ли в вашей компании стандарты и процедуры для каждого сотрудника/ситуации, обеспечивающие качество работы?

Часто клиент готов заплатить больше просто потому, что уверен в высоком качестве продукта. Вспомните некоторые широко известные компании и товары (услуги), которые с ними ассоциируются: Sears – рабочий инструмент, John Deere – садовые тракторы, Cleveland Clinic – операции на сердце. Качество продукта зависит от принятой в организации системы контроля процессов, в основе которой должна лежать стандартизация заданий и операций. Это позволяет *избегать ошибок*.

2. Эти стандарты постоянно совершенствуются?

Нет предела совершенству. Предсказуемость результата, которая обеспечивается стандартизацией работы, можно измерить и при

необходимости повысить. Рост и прибыльность организации напрямую зависит от того, удалось ли ее руководству устранить потери, снизить вариабельность процессов и сфокусировать внимание сотрудников на работе, создающей ценность.

3. Рабочие стандарты представлены в наглядной форме и доступны всем сотрудникам?

Если процессы (операции) недостаточно документированы, ими невозможно управлять. Наглядная форма представления позволяет одновременно объяснять стандарты сотрудникам и обучать людей их выполнять.

4. Рабочие стандарты отражают оптимальные методы выполнения процессов и заданий?

Сначала процессы следует документировать. К примеру, если вводом информации о клиенте или пациенте ежедневно занимаются четыре человека, то для этого процесса необходимо разработать рабочий стандарт. Начните с важных для организации процессов и создайте реалистичный график работ для анализа остальных.

5. Во время совещаний, посвященных совершенствованию бизнес-процессов, вы фокусируете внимание сотрудников на процессах, но не на исполнителях?

Создайте атмосферу, в которой сотрудники чувствовали бы, что они могут свободно обсуждать то, в каких сферах требуются улучшения. Это происходит, когда люди знают, что их не будут винить за случайные ошибки и что акцент всегда делается на том, как усовершенствовать тот или иной процесс, а не на том, кто виноват в неэффективной работе. Основное внимание уделяйте фактам, касающимся процесса.

6. Могут ли сотрудники организации вносить изменения в процессы, руководствуясь специально разработанными стандартами?

После того как вы определите и стандартизируете все бизнес-процессы, обеспечьте сотрудников инструментами, необходимыми для выполнения работы. В организации должен быть отдельный процесс для совершенствования основных процессов. Важно, чтобы сотрудники

знали, что они контролируют выполняемую ими работу, а не работа определяет совершаемые ими действия.

7. Равномерно ли распределена создающая ценность работа между сотрудниками?

Время – вещь интересная. Когда мы можем сами принять решение, то чаще всего мы подгоняем работу, которую требуется выполнить, под время, которое у нас есть. Большинство, на самом деле, не знает, сколько работы выполняет: слишком много или слишком мало. В действительности верно и то, и другое. В типичном офисе у одних сотрудников на столе громоздится куча бумаг, в то время как у других их мало или нет вовсе, но и те, и другие «выглядят» занятыми. (Это происходит, даже когда сотрудники выполняют одинаковую работу.) Вполне естественно, что сторонний наблюдатель заключит: человек с кипой бумаг на столе работает медленно и плохо, а тот, у кого на столе нет ничего или почти ничего, – высококлассный специалист. На самом деле, скорее всего, ошибочно и то, и другое. Возможно, если вы придете в этот же офис еще через несколько часов, то будете наблюдать противоположную картину. Стандартизация позволит вам добиться равномерного распределения рабочей нагрузки и сделать поток работы более плавным.

Представленный выше вопросник позволит более глубоко проникнуть в суть такого понятия, как предсказуемый результат. После того как вы ознакомитесь с первыми двумя разделами данной главы, придет время выбрать объект для будущего проекта. Но перед тем как собрать команду на самое первое совещание, давайте обсудим, что значит проводить совещания результативно.

3. Результативные совещания

Вам не придется изобретать собственный подход к проведению совещаний. Все необходимые инструменты и приемы уже найдены и доказали свою эффективность. Они опробованы многими компаниями из списка Fortune 500 по всему миру. В этом разделе описываются этапы и даются все необходимые рекомендации.

Что такое результативное совещание

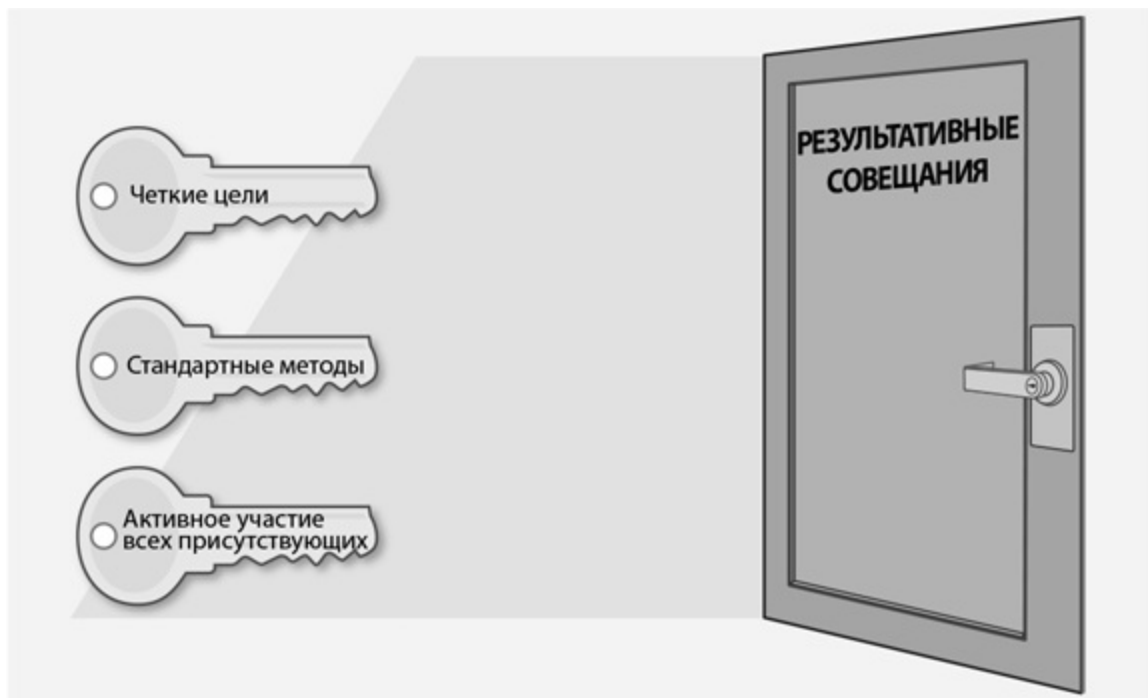
Результативное совещание предполагает рациональное использование рабочего времени сотрудников, ведь они собираются вместе для получения определенного результата. Как и любой бизнес-процесс, совещание можно изучать и совершенствовать. В бережливом офисе совещания представляют структурированный процесс.

Но что делает совещание результативным? Как показывает опыт, существуют три ключевых условия, без которых совещание не может быть результативным:

1. Необходимо четко определить цель совещания, так же как перед реализацией любой инициативы по совершенствованию бизнес-процессов необходимо определить ее цели.

2. При проведении совещания необходимо следовать определенным правилам и рекомендациям (т. е. стандартам).

3. Чтобы совещание было результативным, каждый присутствующий должен активно в нем участвовать.



Почему важно, чтобы совещания были результативными

Совещания можно сделать самым мощным инструментом управления бизнесом или самым слабым. Наиболее распространенными жалобами в последнем случае являются следующие:

- совещания ни к чему не ведут;

- они длятся слишком долго;
- они плохо организованы;
- они всегда поздно начинаются;
- никто ими не руководит;
- у каждого участника своя повестка дня;
- совещания – это пустая трата времени, поскольку никто «толком» не работает.

Тем не менее людям необходимо встречаться, чтобы обмениваться знаниями и опытом. Несмотря на то что многие решения можно принимать по телефону, посредством электронной почты или в коридоре, если руководство компании действительно хочет в полной мере задействовать способности своих сотрудников, им необходимо *встречаться* и обсуждать текущее положение дел. И встречи должны быть эффективными.

Результативное совещание – это площадка, на которой принимаются важные решения и преодолеваются проблемы. Оно обязательно ведет к какому-либо результату. На такое совещание сотрудники приходят вовремя, принимают в нем активное участие, предлагают идеи и в целом настроены положительно. Но если люди приходят поздно, они вряд ли будут в нем активно участвовать и проявлять какое-либо внимание, а их идеи будут менее продуктивными.

Совещания должны быть результативными, интересными и эффективными.

Как организовать результативное совещание

Чтобы сделать совещания в своей организации результативными, отнеситесь к ним как к процессам: разработайте правила их проведения и затем следуйте этим правилам.

Основные правила при проведении совещаний:

- определите цель и повестку дня;
- выберите участников совещания и сообщите каждому о нем заранее;
- распределите роли и обязанности;
- на совещании придерживайтесь правил хорошего тона;
- ведите протокол и по завершении совещания составьте план дальнейших действий;

- составьте повестку дня для следующего совещания;
- оцените совещание;
- раздайте протокол совещания его участникам.

Определите цель и повестку дня

У каждого совещания должны быть четкие цели и повестка дня. Цель – это то, чего вы хотите достичь по итогам совещания. Повестка дня – это то, как вы будете этого добиваться.

Тип цели	Пример
Информирование	Обсудить 7 (8) видов потерь и привести примеры потерь каждого вида при обработке заказов на покупку.
Развитие навыков	Научиться вносить изменения в схему процесса по мере его совершенствования.
Внедрение процесса	Разработать новую форму заказа на покупку для новых клиентов.
Распределение обязанностей	Просмотреть показатели лояльности покупателей, повторить и обсудить план действий, принятый по итогам совещания на прошлой неделе.
Решение проблем	Найти причину, по которой 4 пациента остались недовольны тем, сколько им пришлось ждать свою операцию.

Цели совещания определяют его тип. Все цели можно разбить на несколько типов в зависимости от того, на что они направлены:

- информирование сотрудников;
- развитие навыков;
- внедрение какого-либо процесса или процедуры;
- распределение обязанностей или заданий;
- решение проблем.

Цели совещания должны быть краткими и понятными. В конце совещания участникам должно быть легко определить, достигли они поставленных целей или нет.

В повестку дня следует включить следующую информацию:

- рассматриваемые темы (в том числе краткое описание каждого пункта);
- докладчика по каждой теме;

- время, отведенное на каждую тему / для каждого докладчика.

Повестка дня обычно состоит из следующих пунктов:

- вводной части (короткой части, призванной сфокусировать внимание присутствующих на совещании);
- краткого обзора целей совещания и повестки дня (впишите или вычеркните несколько пунктов, чтобы вовлечь присутствующих в обсуждение);
- перерывов, если совещание длится более 90 минут;
- обсуждения плана действий;
- оценки совещания.

Заранее всех проинформируйте

Каждый участник совещания должен знать, что ему ожидать на совещании. Расскажите всем, как будет проходить совещание, кому будет отведена какая роль и сколько все будет длиться.

Выберите участников

В основе концепции бережливого офиса – устранение потерь. Следовательно, чтобы совещания проходили продуктивно, на них должны присутствовать нужные люди. Если их нет, то время и деньги тратятся впустую.

Сколько совещаний в вашей организации прошло в отсутствие человека, который мог бы принять нужное решение, или без людей, которые располагали бы важными фактами? Обычно совещания проходят по одному из описанных ниже сценариев:

- Участники ждут, пока кто-то из сотрудников найдет и приведет на совещание нужного человека (если его вообще можно найти).
- Принимается ошибочное решение, которое затем отменяют.
- На совещании не принимаются никаких решений, поскольку на нем не было нужных людей.

Чтобы на совещание пришли нужные сотрудники, необходимо четко сформулировать его цели. Следует пригласить менеджеров, имеющих право принимать решения и богатый опыт. Помимо этого, пригласите сотрудников с хорошими инструкторскими навыками и работника другого отдела. Последний сможет беспристрастно оценить сферу, которая будет анализироваться. И что более важно, на совещании

обязательно должны присутствовать сотрудники, располагающие самыми достоверными фактами о рассматриваемых процессах.

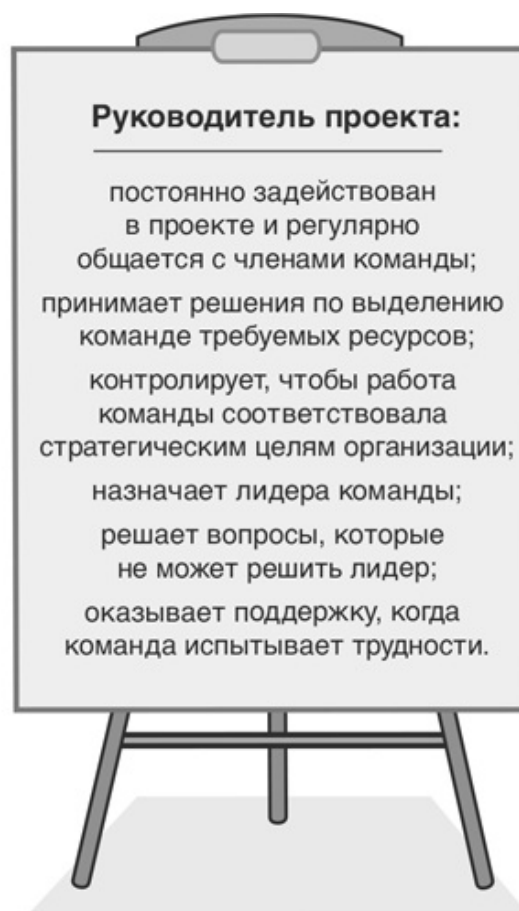
Распределите роли и обязанности

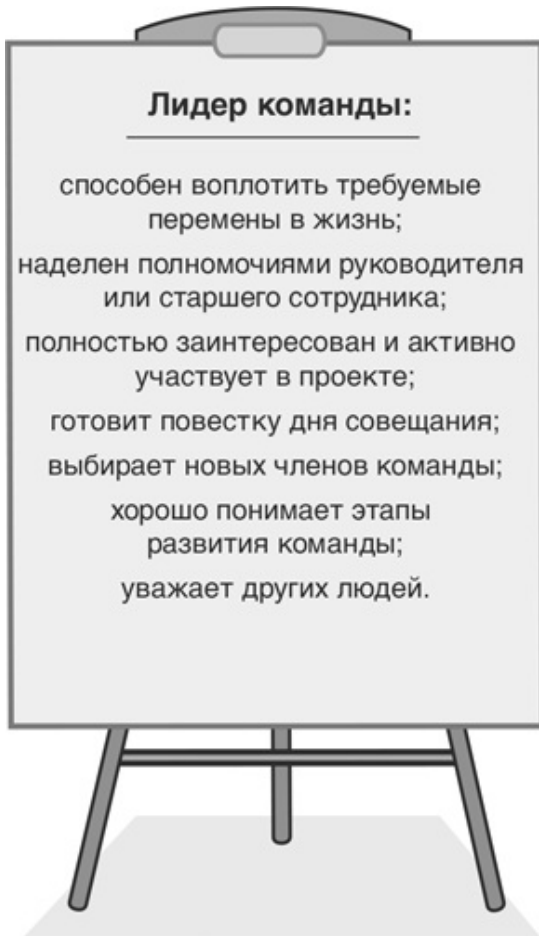
На каждом совещании должны присутствовать по крайней мере четыре человека: руководитель проекта, лидер команды/координатор, хронометрист и секретарь.

Секретарь записывает основные моменты совещания. Эти обязанности не следует возлагать на координатора.



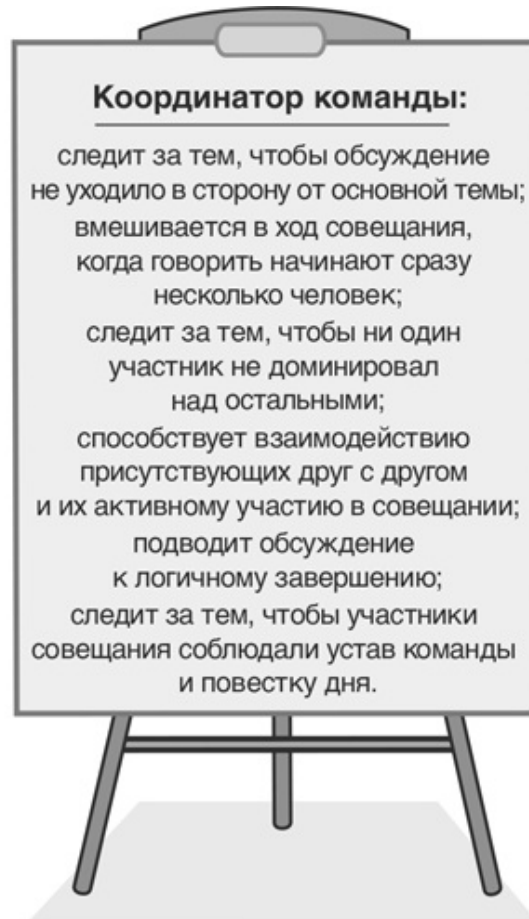
Руководитель проекта — это человек, имеющий право выделять команде требуемые ресурсы. Он должен начать самое первое совещание и затем регулярно просматривать отчеты о текущем статусе проекта.

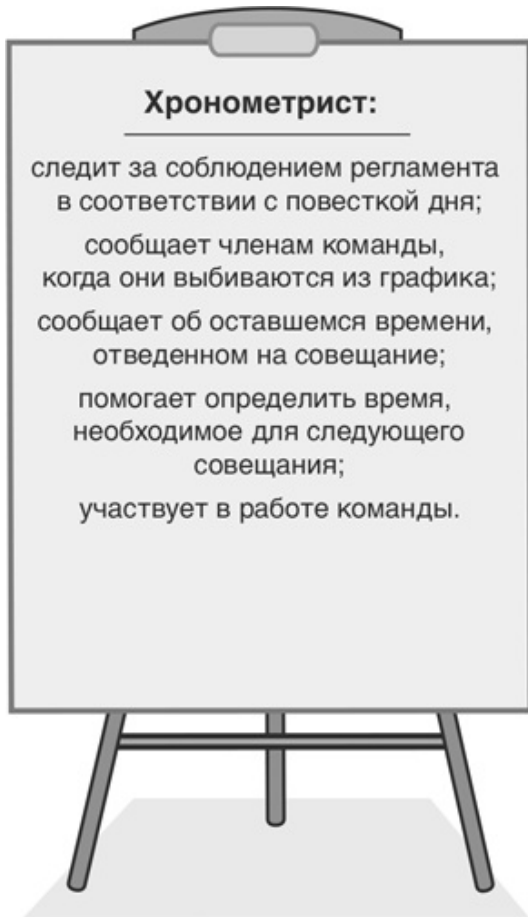




Лидер команды — это, как правило, человек, который организует совещания. Он отвечает за каждодневную работу команды.

Координатор играет важную роль на совещаниях, если в прошлом они были неэффективными. Он никоим образом не должен быть лично заинтересован в проекте — лишь следить за тем, чтобы совещания проходили результативно.





Хронометрист отвечает за соблюдение регламента, что позволяет остальным сконцентрировать внимание на проблемах, фактах, идеях. Он управляет ходом совещания и повесткой дня. Благодаря этому остальные участники могут направить свои усилия на достижение поставленных целей.

Придерживайтесь правил проведения совещаний

В каждой компании своя культура. Поэтому правила хорошего тона, принятые в отношении совещаний, могут сильно отличаться в разных организациях. Ниже перечислены несколько наиболее важных правил, которые вам следует установить.

Посещаемость. Руководство должно сделать совещания одним из самых приоритетных видов работы. Следует четко сформулировать причины, по которым сотрудникам разрешается отсутствовать, и разработать порядок информирования лидера команды, если кто-то не может прийти. Лучший способ обеспечить высокую посещаемость – проводить совещания правильно.

Продолжительность. Совещания должны вовремя начинаться и заканчиваться. Это позволяет избежать пустой траты времени и помогает каждому сотруднику вписать совещание в собственный график. Когда это правило выполняется, большинство совещаний становится короче.

Участие. Каждый участник способен внести в обсуждение ценный вклад. Подчеркните, насколько для вас важно, чтобы все присутствующие свободно выражали свое мнение и внимательно слушали других. Если члены команды принимают в совещаниях неодинаковое участие, координатор должен структурировать обсуждение так, чтобы в нем были задействованы все.



Элементарные правила вежливости. Каждый участник, независимо от занимаемой должности, должен соблюдать элементарные правила вежливости при общении. Внимательно слушайте остальных, не перебивайте, не говорите одновременно с другими, проявляйте уважение к коллегам.

Курение и перерывы. Заранее решите, когда сотрудникам можно и когда нельзя делать перерывы, выходить курить, звонить по телефону и т. п.

Другие правила. Решите, какие еще правила необходимо установить в отношении совещаний. К примеру, какие шутки являются допустимыми? О чем можно говорить и о чем нельзя?

Рекомендуется разработать правила проведения совещаний на первой же встрече и представить их в наглядной форме.

Составьте план действий

Любое совещание должно заканчиваться составлением плана дальнейших действий. Выполнение каждого пункта следует поручить определенному сотруднику и назначить срок исполнения.

Составьте повестку дня для следующего совещания

В конце каждого совещания определяйте цели следующей встречи и составляйте «черновой» вариант повестки дня. Это займет всего пять минут и позволит сэкономить значительное количество времени при подготовке следующего совещания.

Оцените прошедшее совещание

По завершении каждого совещания его следует оценить, даже если другие пункты повестки дня заняли больше времени, чем планировалось. В ходе оценки, помимо всего прочего, необходимо определить, выполнены ли поставленные задачи (и что способствовало или мешало этому), и решить, что следует предпринять, чтобы следующее совещание прошло более эффективно.

Ниже вы можете написать любые другие комментарии или предложения по улучшению совещаний.

В следующем разделе представлены дополнительные инструменты, которые помогут сделать совещания эффективными.

Оценка результативности совещания						
Инструкции:						
1. Тратьте на оценку совещания всего пять минут.						
2. Лучше всего, если участники совещания будут заполнять форму совместными усилиями.						
3. Фокусируйте внимание на слабых моментах, хвалите членов команды за высокие баллы.						
Система оценок: 1 — наименьшее количество баллов («Плохо»), 5 — наивысшее («Отлично»)						
Плохо		Отлично			Баллы	
1	2	3	4	5		
1. Насколько строго мы придерживались повестки дня?						
2. Мы обсуждали только те вопросы, которые требуется?						
3. Мы анализировали процесс, а не искали виноватого?						
4. Насколько эффективно мы использовали отведенное время?						
5. Насколько тщательно мы обсудили представленную информацию?						
6. Насколько активно мы участвовали в совещании?						
7. Совещание дало нужные результаты?						
8. Каким был темп совещания? Как оно протекало? С каким настроем? (Мы запутались / зашли в тупик?)						
9. Как мы отвечали на вопросы и комментарии друг друга?						
10. В общем и целом, мы обсудили все вопросы максимально подробно, учитывая отведенное время?						
ИТОГО:						
Укажите любые другие комментарии или предложения по улучшению						

4. Содержание проекта и информирование

Содержание проекта

Самооценка руководства и вопросник «Обеспечение предсказуемого

результата» помогут вам понять, какие аспекты деятельности вашей организации нуждаются в совершенствовании. Если вы по-прежнему сомневаетесь, тогда следуйте представленным ниже рекомендациям:

1. Выберите процессы, которые сильнее всего влияют на стратегическое развитие компании.
2. Выберите отдел, в котором сотрудники постоянно работают сверхурочно или отстают от графика.
3. Выберите процессы, которые сильнее всего затрагивают клиентов организации.
4. Выберите процессы, которые приносят наименьшую прибыль.

Возможно, членам команды или менеджеру потребуется более сложный метод, чтобы определить рабочую зону, в которой требуется внедрить принципы бережливого офиса. В этом случае обратитесь к главе 4 «Начало пути» и разделу «Определение потока создания ценности и составление его карты».

После того как вы определите объект проекта, необходимо разработать эффективные средства коммуникации, чтобы наладить обмен информацией между всеми участниками.

Инструменты распространения информации

Существуют четыре формы, используемые в процессе построения бережливого офиса, которые помогают обеспечить эффективный обмен информацией между участниками проекта. К ним относятся:

- устав команды – описывает цель и задачи команды;
- отчет по совещанию – содержит повестку дня, протокол совещания и план дальнейших действий;
- отчет о текущем статусе проекта – информирует менеджера / руководителя проекта о достижениях команды;
- итоговый отчет – описывает достижения и неудачи команды для участников будущих проектов.

Устав команды

Когда для проекта будет выбрана рабочая зона, руководитель должен составить первый, «черновой» вариант устава команды.

Затем, на первом совещании, его следует обсудить и согласовать с остальными участниками проекта. Устав необходимо разрабатывать с учетом следующих рекомендаций (см. рис.).

Устав команды может быть выполнен в любом виде. Гораздо важнее формы, в которой будут представлены цели, задачи проекта и т. п., объяснить всем членам команды поставленные цели и способы их достижения.

1. Устав — это первый важнейший этап любого проекта по внедрению бережливых методов. Он предназначен для того, чтобы объяснить всем участникам цель и задачи команды.
2. Это «живой» документ, в который по мере необходимости можно вносить изменения. Его следует регулярно обновлять и вывешивать в общедоступном месте.
3. В уставе должны быть перечислены задачи команды в рамках соответствующего проекта.
4. Не ставьте перед командой труднодостижимые цели. Согласуйте устав со всеми членами команды.
5. Руководитель проекта обеспечивает участников необходимыми ресурсами. Он необязательно присутствует на всех совещаниях, но помогает членам команды решать возникающие проблемы, обеспечивает их требуемыми ресурсами, оказывает моральную поддержку и способствует взаимодействию между отделами.
6. Лидер отвечает за ежедневную работу команды. Он составляет график совещаний и информирует руководителя проекта о проблемах и достижениях.
7. Руководитель проекта должен ознакомиться с уставом команды и утвердить его перед тем, как будут выделены какие бы то ни было ресурсы.
8. Срок, на который рассчитан устав, не должен превышать шесть месяцев.

Устав команды

Цель

Что должна сделать команда
Как команда будет добиваться поставленной цели

Задачи

Каких конкретно результатов необходимо достичь
Используемые показатели

Предполагаемая сфера деятельности / Действия / Мероприятия

Состав команды

Роль	Имя (имена)	Степень участия
Лидер команды		
Основные члены команды		
Остальные члены команды		
Координатор		
Секретарь		
Руководитель проекта		
Члены руководящего комитета		

Деятельность команды

Название процесса	Частота	Аудитория / Получатели копий; Дни/Время
Распространение информации	После совещаний	Члены команды, руководитель проекта
Совещания		
Отчеты о статусе проекта		

Внешние факторы

Перечислить внешние риски или события, которые могут повлиять на цель команды

Внутренние факторы

Перечислить внутренние ограничения или события, которые могут повлиять на цель команды

Путь к файлу: / Версия №

«Для служебного пользования»

Отчет о совещании

Отчет о совещании – это инструмент, позволяющий системно подойти к организации совещаний. Помимо всего прочего, он включает подробную повестку дня и план действий. Ниже перечислены несколько базовых принципов, которые следует соблюдать, используя данную форму:

1. Каждый участник совещания должен быть ознакомлен с его повесткой дня, регламентом и темами.

2. На каждом совещании следует составлять план дальнейших действий и назначать для каждого пункта исполнителя.

3. В отчете фиксируются основные этапы проекта, что позволяет контролировать его выполнение.

Информационная справка по совещанию

Отдел материально-технического снабжения

Название совещания: Ежемесячное собрание персонала — январь
 Дата: 12 января
 Время: с 13.00 до 14.30
 Место: Учебный центр
 Цель: Обсуждение ежемесячных показателей и ознакомление с планами по созданию бережливого офиса

Получатели копий		Ознакомительные копии	
Участник	Должность/роль	Участник	Должность/роль
Джон Уэллс	Президент компании	Руководители всех отделов раздают копии повестки дня всем сотрудникам	Распространяют информацию
Джерри Гарсиа	Клиент		
Сьюзан Тернер	Директор по маркетингу		
Барбара Фелдон	Менеджер по обучению		
Крис Перри	Менеджер отдела по работе с клиентами		

Повестка дня

Время	Пункт	Докладчик	Продолж.
13.00	Цели, поставленные на конец года; достижения, новые цели; результаты, которые следует превзойти	Джон	30 мин
13.30	Потребительские ожидания, возможности для роста	Сьюзан	20 мин
13.50	Недавно созданное партнерство, возможности для обеих сторон	Сьюзан	10 мин
14.00	Пилотный проект по созданию бережливого офиса	Крис	10 мин
14.10	Программа обучения бережливым методам, раздать	Барбара	5 мин
14.15	Пример карты целей и ответы на вопросы	Джон	15 мин

Путь к файлу: / Версия №
«Для служебного пользования»



Перед первым совещанием руководитель проекта или менеджер должен заполнить информационную справку и раздать ее членам команды. Это позволит увидеть документ в действии.

Отчеты о текущем статусе проекта

Данные отчеты регулярно составляются для руководителя проекта и информируют его о том, на какой стадии находится выполнение

проекта, обозначенного в уставе команды.

Отчет о текущем статусе проекта

Команда: _____

Дата: _____


Статус:
Соблюдаете ли вы график?

Достижения:
Чего команде удалось достичь к моменту составления отчета?

Трудности (проблемы):
Какие проблемы заставили изменить сроки реализации проекта?

План (как решить проблемы):
План по решению проблем, из-за которых команде пришлось изменить сроки реализации проекта, а также меры по возвращению к прежнему графику.

Путь к файлу: / Версия № _____ «Для служебного пользования»



Для каждой проблемы, обозначенной в отчете, необходимо составить план решения. Благодаря этому руководитель проекта увидит, что команда контролирует исполнение намеченного.

Итоговый отчет

По завершении проекта следует составить итоговый отчет –

документ, в котором будут перечислены достижения и неудачи команды. В нем необходимо указать, что прошло хорошо, какие инструменты были наиболее полезными, какие результаты достигнуты и что можно было бы улучшить. С отчетом следует ознакомить всех сотрудников. Его составлением, как правило, занимается лидер команды.

Устав команды, отчеты о совещании, текущие и итоговый отчеты – это ценные инструменты, помогающие наладить эффективный обмен информацией между участниками проекта. Они помогут воплотить проект в жизнь и создать прочный фундамент для дальнейших действий. После того как вы ознакомитесь с четырьмя предыдущими разделами, настанет время перейти к поэтапному плану внедрения бережливых методов, которое вот-вот начнется.

5. Стратегический план

Построение бережливого офиса осуществляется в три этапа. Каждому из них соответствует та или иная часть книги. Все части были составлены таким образом, чтобы облегчить понимание и практическое использование описываемых инструментов и методов. Мы рекомендуем не торопиться и тщательно изучать каждый раздел перед тем, как переходить к следующему. В конце каждой части приводится тест, который поможет вам понять, готовы ли вы двигаться дальше.



Часть первая. Убедите других и задайте нужное

направление

Идеи и инструменты, описанные в первой части, помогают:

- понять, почему организация должна использовать бережливые методы, чтобы остаться конкурентоспособной;
- понять, зачем нужны перемены;
- разобраться в семи видах потерь;
- наладить продуктивный диалог и поставить общую цель;
- изменить поведение сотрудников в положительную сторону;
- организовать в офисе кайдзен-мероприятие;
- определить и оптимизировать поток создания ценности и внедрить основные инструменты удовлетворения потребительского спроса;
- плавно перейти ко второй части.

Часть вторая. Создайте условия для возникновения непрерывного потока

Идеи и инструменты, описанные во второй части, помогают:

- сделать поток работы более плавным;
- проанализировать и равномерно распределить рабочую нагрузку;
- стандартизировать работу и обеспечить предсказуемый результат;
- обучить сотрудников смежным специальностям;
- культивировать положительное отношение к концепции бережливого производства;
- плавно перейти к третьей части.

Часть третья. Сохраните достигнутые результаты

Идеи и инструменты, описанные в третьей части, помогают:

- контролировать процессы при помощи визуального менеджмента;
- изменить корпоративную культуру и привить сотрудникам стремление к непрерывному совершенствованию;
- организовать обучение персонала на регулярной основе;
- разработать систему показателей для отслеживания положительных тенденций;
- создать средства визуального контроля и защиты от ошибок, чтобы свести к минимуму количество дефектов.



Резюме

В данной главе были описаны методы и инструменты, необходимые, чтобы вовлечь в построение бережливого офиса каждого сотрудника организации и объяснить всем стоящие перед ними задачи. Она состоит из пяти основных разделов:

1. Роль руководства

Перед началом любого проекта менеджер должен внимательно изучить подконтрольную ему зону или процесс и собрать о них все имеющиеся сведения. Он должен понимать значимость предсказуемого результата и уметь донести эту мысль до подчиненных.

Используемые инструменты: вопросник для самооценки руководства.

2. Обеспечение предсказуемого результата

Повторяющийся результат выполнения работы и стандартизированные процессы – это важнейшие условия потребительской удовлетворенности. Другими словами, обеспечить предсказуемый результат – значит сделать все необходимое, чтобы работа всегда выполнялась стандартными методами и чтобы каждый раз потребительский спрос был удовлетворен. Отпуска, увольнения, переход сотрудников в другие отделы – все это может помешать сделать результат работы предсказуемым и привести к упущению привлекательных коммерческих возможностей.

Используемые инструменты: вопросник «Обеспечение предсказуемого результата».

3. Результативные совещания

Ни один проект по созданию бережливого офиса не увенчается успехом без эффективного взаимодействия внутри команды, бережного отношения ко времени и внимательного подхода к удовлетворению ожиданий сотрудников.

Используемые инструменты: форма для оценки результативности совещаний.

4. Объект проекта и инструменты распространения информации

Проект по созданию бережливого офиса должен быть понятным и иметь большое значение в глазах сотрудников офиса. В течение всего проекта руководство должно оказывать команде необходимую поддержку и выделять требуемые ресурсы.

Используемые инструменты: устав команды, отчет о совещании, отчет о текущем статусе проекта, итоговый отчет.

5. Стратегический план

Поэтапный план внедрения бережливых методов поможет команде не сбиться в пути.

Используемые инструменты: стратегический план построения бережливого офиса.



Дальнейшие рекомендации

Эти рекомендации помогут вам понять, как можно на практике использовать идеи и инструменты, описанные в данной главе.

- Руководство должно обсуждать возникающие проблемы с командой. Также необходимо помнить, что для совершенствования рабочей зоны или процесса и построения бережливого офиса, возможно, потребуются дополнительные ресурсы.

- Чтобы донести до сотрудников идею о том, насколько важно внедрить в организации бережливые методы управления, можно вывесить в рабочей зоне плакаты и рисунки с примерами предсказуемого результата или 7 (8) видов потерь.

- Руководитель не должен проводить совещание в одиночку. Если менеджер берет на себя все функции, совещание вряд ли будет демократичным и честным.

- Один из способов сделать совещания эффективными – настроиться, что так и будет.

- Устав команды, информационные справки, текущие и итоговый отчеты – все эти документы являются обязательными. Их следует вывесить в центре рабочей зоны, которую предполагается совершенствовать.

- Поэтапный план построения бережливого офиса помогает увидеть

стоящие перед командой задачи. Его можно использовать в текущей работе, чтобы не терять из виду конечную цель проекта.

В этой главе был заложен фундамент для будущих преобразований. Мы обсудили, какая роль отводится руководству организации, что такое предсказуемый результат, как сделать совещания результативными, определить содержание проекта, какие инструменты следует использовать для распространения информации внутри команды и во сколько этапов проходит создание бережливого офиса.

Теперь пришла пора *начать наш путь*.

Глава 4

Начало пути

Трансформация – всегда путь в неизвестность

В самом начале от каждого сотрудника потребуется что-то изменить в своем подходе к работе. Это станет дорогой будущего и положит начало преобразованиям, в ходе которых важнейшие знания перейдут от отдельных работников к организации. Речь не идет о «механическом» выполнении работниками заранее составленного плана. Цель реорганизации – создать процесс, позволяющий определить, над чем работает каждый человек, и в то же время выявить потери и донести до всех мысль о ценности времени. В данной главе рассматриваются такие вопросы, как нахождение оптимального подхода к выполнению той или иной работы, динамика развития команды и документирование текущего и будущего состояния потока создания ценности.

Данная глава состоит из четырех разделов: «Организация командной работы», «Оценка текущего положения дел», «Поток создания ценности и составление карты потока» и «Простая методика решения проблем».

1. Организация командной работы

Развитие любой команды проходит через четыре этапа, каждый этап требует особых инструментов и методов, например групповой динамики.

2. Оценка текущего положения дел

Текущее положение дел – это ситуация, сложившаяся в отделе, рабочей зоне или процессе. Оценка текущей ситуации служит точкой отсчета и позволяет понять, как можно усовершенствовать выполняемую работу. Определите, чем занимается каждый сотрудник в настоящий момент – идет ли речь о полезной работе или работе, не создающей ценности.

Используемые инструменты: форма учета рабочих процессов, журнал учета остановок и незапланированных заданий, журнал звонков

и сообщений, вопросник «Необходимость перемен».

3. Поток создания ценности и составление карты потока

В этом разделе описываются характеристики потока создания ценности, а также объясняется, как представить всю информацию и последовательность операций в наглядной форме. Карта потока создания ценности поможет вам выявить потери и покажет, как использовать инструменты бережливого производства для их устранения. Определить поток создания ценности в административной сфере и создать его карту непросто, но возможно, если следовать простым рекомендациям, приводимым в этой части.

Используемые инструменты: анализ потока работы, карта потока создания ценности.

4. Простая методика решения проблем

На первом этапе внедрения любой инициативы в рамках проекта по созданию бережливого офиса могут возникнуть проблемы. Возможно, ранее в организации был начат и не завершен какой-то другой проект. Чтобы справиться с возникшими трудностями и не позволить им мешать вам строить бережливый офис, необходима простая методика решения проблем.

Используемый инструмент: форма «Поэтапное решение проблемы».

1. Организация командной работы

При создании любой команды или реализации новой инициативы важно, чтобы все участники предлагали свои идеи. По мере обучения новым навыкам их необходимо адаптировать под конкретную административную задачу или процесс, но сотрудники не могут делать это независимо друг от друга. Поэтому всем необходимо стимулировать поток новых идей, и особенно это касается тех, кто работает с процессами каждый день.

Как задействовать других сотрудников

Некоторые люди могут быть настроены против совместной (командной) работы. Это происходит по следующим причинам:

- ранее предложенные идеи были признаны неудачными или проигнорированы;
- ранее предложенные идеи получили одобрение, но дальше слов дело не пошло;
- из-за строгого контроля руководства работники не могли высказывать свои предложения;
- страх публичных выступлений в целом и перед своим коллективом – в частности;
- другие работники приписывают себе заслуги авторов удачных идей;
- страх потерять работу в результате оптимизации того или иного процесса.

Чтобы добиться успеха, необходимо, чтобы каждый работник имел возможность внести свои предложения. Инструменты бережливого производства следует адаптировать под конкретный офис и использовать творчески. Сотрудники организации должны понимать принцип работы каждого инструмента и стремиться применять весь инструментарий на своем участке работы. Когда вы разработаете устав команды и начнете распространять информационные справки по совещаниям, ваши работники увидят, что дела ведутся не так, как раньше, и будут охотнее принимать участие в обсуждениях. Чтобы задействовать каждого человека, можно также делать следующее:

- при любом удобном случае перераспределяйте роли координатора, секретаря и хронометриста и остальные функции среди членов команды;
- обучите сотрудников методике мозгового штурма и регулярно ее используйте;
- постоянно напоминайте о том, что система бережливого офиса направлена на оптимизацию административных процессов, а не на сокращение числа работников;
- объявите, что бережливый офис – это система, приветствующая новые идеи по совершенствованию процессов;
- руководитель проекта должен регулярно посещать офис, отмечая прогресс и оказывая поддержку сотрудникам.

Если по какой-то причине работник отказывается принимать участие

в командной работе, попробуйте сделать следующее:

- поручите нерешительному сотруднику более активную роль;
- попросите менеджера или руководителя проекта лично обсудить с данным сотрудником его сомнения;
- попросите менеджера или руководителя проекта продолжить обучение данного сотрудника в соответствии с кадровой политикой компании.

Бережливый офис не решит всех проблем организации. Задача данной системы – обеспечить адекватное, нацеленное на устранение потерь поведение сотрудников. По мере того как люди будут все больше использовать новые принципы организации труда, которые помогут снизить рабочую нагрузку и стресс, они начнут стремиться к совершенствованию всех выполняемых ими процессов и заданий. Остальные последуют их примеру.

Идеи, которые выходят за рамки текущего проекта

Устав команды нужен для того, чтобы сотрудники не теряли из виду цель реализуемого проекта. Но скорее всего, членам команды не раз придется иметь дело с рекомендациями, которые выходят за рамки текущего начинания. В этом случае новые идеи следует поместить в отдельный список и обратиться к ним в будущем. Этот список можно включить в план дальнейших действий, составляемый по завершении совещаний. Если идеи, выдвинутые членами команды, помогут усовершенствовать другие участки работ или процессы, лидер должен передать их соответствующему сотруднику.

Динамика развития команды

Сохранить бережливый офис невозможно, если не организовать должным образом работу в командах. Поняв основные особенности командной работы, вы сможете сделать процесс преобразований более эффективным: вы узнаете, что стоит и чего не стоит делать при такой форме работы.

В развитии команды выделяют четыре этапа:

1. Формирование и начало совместной работы.
2. Конфликты и противостояния.
3. Нормализация.
4. Работа в полную силу.

Этап 1. Формирование команды и начало совместной работы

На стадии формирования команды происходит обсуждение устава, распределение ролей, согласование графика совещаний и уточнение состава участников.

Именно на этом этапе члены команды сталкиваются с трудностями, связанными с переходом от индивидуальной работы к командной. Сотрудники на подъеме, они предвкушают будущие успехи и настроены оптимистично. Каждый испытывает гордость от того, что выбрали именно его. С другой стороны, людей мучают подозрения, они испытывают страх и беспокойство. На первом этапе, как и на любом другом, самое главное – регулярно обращаться к уставу команды, использовать информационные справки при организации совещаний и составлять отчеты о текущем статусе проекта.



На этом этапе также целесообразно выполнять следующие рекомендации:

- убедитесь, что у каждого члена команды есть четко определенная

роль, а также постарайтесь согласовывать с сотрудниками все решения;

- время от времени перераспределяйте роли между членами команды;
- проводите тренинги на тему командной работы или отправьте часть сотрудников на семинар;
- разработайте основные правила поведения в команде и распространяйте их до и после каждого совещания вместе с информационной справкой.

На формирование команды могут уйти первые 4–6 совещаний. Чтобы сохранить контроль над ситуацией, лидеру потребуется эффективно их организовать, наладить взаимообмен мнениями и проявлять уважение к мнению других членов команды.

Этап 2. Конфликты и противостояния

На этом этапе члены команды начинают понимать, что их задача отличается от той, которую они представляли первоначально, или что она является более сложной. Некоторые участники проявляют беспокойство по поводу отсутствия движения вперед или ввиду нехватки опыта работы в команде. Это заставляет их сомневаться в целесообразности всего проекта. Помимо этого, команда может столкнуться со следующими проблемами:

- участники опираются на свой личный опыт и не идут на сотрудничество;
- возникают конфликты среди членов команды, даже несмотря на то, что на самом деле они придерживаются одного мнения;
- начинаются взаимные нападки и конкуренция;
- члены команды признают первоначальные цели труднодостижимыми и высказывают недовольство по поводу больших нагрузок.

Это трудный этап для любого коллектива. Если сотрудники не знают о четырех стадиях развития команды и особенно о второй, то в большинстве случаев команда распадается.

Чтобы успешно преодолеть этап конфликтов, воспользуйтесь следующими рекомендациями:

- Постоянно напоминайте членам команды о четырех этапах.
- Объясните сотрудникам, что разногласия – это неотъемлемая часть работы в команде.
- Сосредоточьтесь на общекомандной цели.
- Определите, каких результатов вам удалось добиться к настоящему моменту.
- Попросите координатора помочь в проведении командных совещаний.
- Проводите круглые столы, чтобы каждый мог высказать свои сомнения.
- Всегда ставьте в центр внимания процессы, а не конкретных людей.
- Повторяйте нормы и стандарты работы команды перед каждым совещанием.
- Корректируйте устав команды, ориентируясь на отчеты о текущем статусе проекта и информационные справки по совещаниям.
- Попросите руководителя проекта регулярно выступать перед командой (и комментировать ее достижения).
- Если открытое сопротивление одного-двух человек создает в команде некомфортную обстановку, то с ними необходимо провести личную беседу.



На втором этапе многие члены команды могут растерять свой

изначальный положительный настрой. Сконцентрируйте внимание сотрудников на том, что можно предпринять, кто это должен сделать и в какие сроки. Данный этап обычно занимает 2–4 совещания. Его необходимо преодолеть как можно быстрее, чтобы негативные последствия конфликтных ситуаций не отразились на проекте в целом.

Этап 3. Нормализация

На третьем этапе сотрудники принимают концепцию командой работы. Они соблюдают выработанные правила поведения, общение происходит без сбоев, и все движется по направлению к поставленной цели. Члены команды чувствуют, что совместная работа дает свои плоды, и каждый вносит определенный вклад.



Члены команды могут начать:

- высказывать конструктивную критику;
- стараться достичь взаимопонимания и избежать столкновений;
- более дружелюбно вести себя во время совещаний;
- больше доверять друг другу;
- испытывать чувство общности команды и командный дух.

Данный этап может длиться от 2 до 6 совещаний. Информационные

справки и отчеты о статусе проекта, а также ваша моральная поддержка помогут команде перейти к четвертому этапу и не вернуться на второй.

Этап 4. Работа в полную силу

Достигнув данного этапа, команда начинает с относительной легкостью выявлять и решать проблемы. В этот период происходит следующее:

- члены команды изменяют свое поведение в положительную сторону;
- промежуточные результаты достигаются раньше, чем ожидалось;
- сотрудники обучают и поддерживают друг друга.

Организация командой работы – сложный процесс. Использование стандартных форм (устав команды, информационная справка по совещанию, отчет о текущем статусе проекта, итоговый отчет) облегчит преодоление четырех перечисленных выше этапов без ущерба для проекта в целом. Внедряйте эти документы в вашем отделе и во всей организации, а не только в ходе построения бережливого офиса.



2. Оценка текущего положения дел

Оценка текущего положения дел – это важнейший шаг на пути к построению бережливого офиса, когда сотрудники уже знакомы с этапами развития команды. В этом разделе мы расскажем о том, как донести до сотрудников мысль о ценности времени. Объяснить необходимость и важность этого этапа – обязанность менеджера или другого линейного руководителя. В сборе данных должны участвовать все работники офиса. Как только информация будет собрана, станет ясно, чем занимаются ваши сотрудники на своих рабочих местах.

Цель оценки:

- привлечь внимание работников к важности времени;
- задействовать всех сотрудников в сборе требуемых данных;
- донести до каждого мысль о необходимости перемен;
- начать делиться организационными знаниями.

Преимущества, которые дает оценка текущего положения дел:

- позволяет повысить сосредоточенность и производительность труда;
- помогает повысить качество выполняемой работы;
- помогает сократить стресс на рабочем месте.

Информация, собранная с помощью инструментов, описанных в этом разделе, должна быть в дальнейшем проанализирована с тем, чтобы более точно сформулировать миссию команды и содержание устава (см. предыдущую главу). Помните, что устав – это документ, который следует корректировать по мере поступления новых данных или фактов.

Для оценки текущего положения дел используются следующие инструменты (т. е. формы):

1. Форма учета рабочих процессов

Представляет собой документ Microsoft Word, который применяется для выявления текущих рабочих процессов. Используйте данную форму в течение первого месяца построения бережливого офиса.

2. Журнал учета остановок и незапланированных заданий

Представляет собой документ Microsoft Word, в котором фиксируется, как часто и кем работа прерывается. Используйте данную форму в течение первого месяца построения бережливого офиса, а затем через каждые полгода.

3. Журнал учета звонков и сообщений

Документ Microsoft Word, в котором фиксируются все телефонные разговоры и/или электронные сообщения. Используйте данную форму на всех этапах создания бережливого офиса.

4. Вопросник «Необходимость перемен»

Помогает донести до сотрудников мысль о том, что стандарты, методы управления и оптимизации процессов можно улучшать. Используйте данную форму в течение первой недели построения бережливого офиса.

Все эти инструменты необходимы для учета текущих процессов и выполняемых персоналом офиса операций. Кроме того, с их помощью ваши сотрудники получают представление о том, на что уходит их рабочее время, поскольку все остановки, прерывающие выполнение процессов, будут фиксироваться.

Форма учета рабочих процессов

Форму учета рабочих процессов должен заполнять каждый член команды / работник отдела, без исключений. Таким образом, менеджеры и линейные руководители сами должны делать то, что они требуют от подчиненных. Эта форма применяется для учета процессов, но не отдельных заданий. Ее следует заполнять в течение 30 дней, чтобы выявить, какая именно работа выполняется в организации и чем занимаются сотрудники. Далее процессы следует разделить на критичные и некритичные важные.

Критичными являются такие процессы, которые напрямую затрагивают потребителя и/или финансовое положение организации.

Примеры критичных процессов

- регистрация заказа;
- выставление счета;
- прием пациента;
- открытие сберегательного счета;
- безналичный перевод средств;
- проведение разведывательной операции перед боевыми действиями;
- ведение боевых действий;
- рентгенологическое исследование пациента;
- прием ученика в школу;
- заключение договора о страховании жизни;
- спуск судна на воду;
- проведение хирургической операции.

Некритичные процессы

Некритичными считаются такие процессы, которые необходимо выполнить, но которые не затрагивают напрямую клиента или финансовое положение организации.

Примеры некритичных процессов:

- получение отчета о кредитоспособности;
- заполнение документов для получения страховки;
- оценка результатов деятельности сотрудников;
- подготовка бюджетного отчета;
- проведение совещания по поводу учебного плана;
- перенос визита к врачу;
- составление коммерческого предложения;
- подготовка отчета по итогам месяца;
- поиск/заказ канцелярских принадлежностей;
- проведение маркетингового исследования;
- открытие сберегательного счета.

Используйте приведенную ниже форму для того, чтобы зафиксировать текущие процессы. Постарайтесь вместе с другими членами команды составить список типовых процессов или потоков создания ценности в своем отделе (см. следующий раздел «Определение потока создания ценности и составление его карты»). Благодаря этому

каждый сотрудник начнет рассматривать организацию работы офиса с точки зрения выполняемых в нем процессов. Вам вряд ли удастся учесть все процессы, однако постарайтесь перечислить как можно больше пунктов и оставьте в форме свободное место для новых процессов.

Форма учета рабочих процессов

Имя: _____ Дата: _____

Отдел: _____ Должность или обязанности: _____

Название процесса	Дата	Критичный (К)	Некритичный (НК)	Предыдущий процесс (поставщик)	Следующий процесс (потребитель)

Перечислите все процессы вместе с процессами-поставщиками и потребителями в левой колонке формы. Классифицировать их как критичные или некритичные можно на общекомандном совещании или же, по предварительной договоренности, во время сбора остальной информации. Заполняйте форму как минимум в течение месяца.

Как показывает опыт, иногда возникают трудности с разграничением понятий «процесс» и «задача». На первых этапах построения бережливого офиса не слишком заикливайтесь на этом. Сейчас важнее зафиксировать участки работы (будь то процессы или задачи), выполнение которых составляет рабочий день сотрудников организации.

Приведенные ниже определения процесса и задания помогут вам понять разницу между ними.

Процесс – это последовательность задач (т. е. шагов), которые необходимо выполнить, чтобы закончить единицу работы или добиться определенного результата. Среди приведенных выше

примеров процессами являются регистрация заказа, получение отчета о кредитоспособности и т. д. Каждый из этих процессов состоит из нескольких задач.

Задача – это единица работы внутри процесса. Для завершения процесса требуется выполнить большое количество задач. К примеру, регистрация заказа состоит из следующих отдельных *задач*, выполняемых сотрудником службы по работе с клиентами:

1. Поиск идентификационного номера клиента в базе данных.
2. Ввод в компьютер параметров заказа (ввод каждого параметра также можно рассматривать как отдельную задачу).
3. Подтверждение получения заказа по электронной почте.
4. Обновление информации о заказе в соответствии с этапом его обработки или статусом.
5. Уведомление клиента об отгрузке товара.
6. Составление счета.
7. Отнесение соответствующей суммы на счета к получению.

Принимая пациента, медсестра отделения скорой помощи выполняет следующие *задачи*:

1. Выявление источника боли или дискомфорта.
2. Опрос пациента о причине боли или дискомфорта.
3. Поиск истории болезни пациента.
4. Измерение жизненно важных показателей (артериальное давление, пульс, частота вдохов и т. д.)
5. Уведомление дежурного врача о поступлении пациента.
6. Подготовка пациента к осмотру врачом (выдача больничной одежды и т. д.).

Помните, что сотрудники впервые знакомятся с данной классификацией и, скорее всего, на первых порах будут путать процессы и задачи. Обсудите различия более подробно на примере основных процессов. Далее приводятся несколько полезных советов, касающихся создания и использования формы учета рабочих процессов:

- Проанализируйте всей командой работу одного сотрудника, чтобы на его примере показать, как следует составлять список процессов и задач.
- Попросите линейного руководителя или менеджера обучить

каждого члена команды тому, как пользоваться формой.

- Попросите линейного руководителя или менеджера составить для команды «черновой» вариант списка процессов.

При заполнении формы учета рабочих процессов может быть полезной их дальнейшая классификация на общие и специальные.

Общие – это процессы, которые детализированы и описаны до такой степени, что новичок может выполнить их практически без посторонней помощи. Это подразумевает наличие рабочих стандартов, схем, визуальных вспомогательных средств и т. д. Следуя всем инструкциям, сотрудник сможет выполнить процесс должным образом. В бережливом офисе преобладают именно такие процессы.

Специальные – это процессы, для которых не существует подробных письменных инструкций, соответственно, новичок не может выполнить их без посторонней помощи. Если процесс поручен неспециалисту, то он вряд ли будет выполнен должным образом (т. е. если сотрудника нет на месте, то его работу не может закончить никто другой). В административной сфере специальные процессы не редкость. Концепция бережливого офиса позволит организации постепенно трансформировать специальные процессы в общие.

Форма учета рабочих процессов							
Имя: _____				Дата: _____			
Отдел: _____			Должность или обязанности: _____				
Название процесса	Дата	Критичный (К)	Некритичный (НК)	Общий (О)	Специальный (С)	Предыдущий процесс (поставщик)	Следующий процесс (потребитель)



Важно определить, является ли конкретный процесс общим или

специальным. Несмотря на то что многие (а возможно, и все) процессы сопровождаются той или иной документацией в форме руководств или стандартов обслуживания, как правило, эта документация используется только в целях контроля. Процессы, противоречащие концепции бережливого офиса, должны тщательно изучаться и модифицироваться в интересах организации.

Форма учета рабочих процессов не отражает фактическое время цикла (временной отрезок, необходимый для выполнения ряда заданий, или скорость процесса – более подробно это понятие рассматривается в главе 7. Она предназначена для детального анализа текущих рабочих процессов.

Журнал учета остановок и незапланированных заданий

Журнал учета остановок и незапланированных заданий составляется с целью выявления остановок в течение рабочего дня, которые препятствуют работе сотрудников над процессами. При любой остановке возникают потери того или иного вида.

Под остановкой имеется в виду прерывание выполняемого действия. Журнал позволяет определить ежедневные потери времени в ходе выполнения того или иного задания. Кроме того, с его помощью можно выявить следующее:

- частоту прерывания потока операций;
- длительность каждой остановки;
- причину или виновника прерывания.

Здесь нужно отметить: хотя мы постоянно подчеркиваем, что внимание следует фокусировать на процессах, а не на людях, в данном случае мы все же рекомендуем выявлять, по чьей вине происходят остановки, особенно на первых этапах построения бережливого офиса.

Журнал учета остановок и незапланированных заданий

Имя: _____ Дата: _____

Отдел: _____ Должность или обязанности: _____

№	Дата	Время начала	Время завершения	Имя	Тема для обсуждения
1					
2					
3					
4					

Остановки мешают плавному течению потока операций. Они происходят неожиданно и в большинстве случаев негативно отражаются на качестве выполняемой работы. Если процесс начат и прерван, это чревато многими неприятными последствиями, например:

- процесс может никогда не возобновиться;
- сотруднику придется заново выполнять предыдущие задания, чтобы вернуться к тому месту, на котором его прервали;
- в спешке, пытаясь как можно скорее завершить процесс, легко допустить ошибку;
- может возникнуть недовольство работой, которая постоянно прерывается.

Остановки нередко называют незапланированными заданиями, поскольку они всегда происходят неожиданно. Остановка сама по себе не является процессом, следовательно, поток работы нарушается, в результате чего происходит потеря времени и ресурсов.

Незапланированная задача + Произвольная реакция = Хаос

(Не имеющая отношения к процессу) + (Процесс стоит) = Всевозможные потери

Система бережливого офиса помогает контролировать все процессы

в рабочей зоне и предупредить незапланированные задания. Остановки в работе бывают необходимы (они создают ценность), но все они должны быть под контролем. При создании бережливого офиса в первую очередь стоит руководствоваться здравым смыслом. К примеру, врач должен прервать ежегодный осмотр пациента, если в больницу поступил человек с сердечным приступом. Хотя оба процесса могут быть важными, в подобном случае следует прислушаться к доводам разума. Похожие ситуации возникают во всех сферах деятельности. Пусть это не всегда вопрос жизни и смерти, но если незапланированная задача имеет прямое отношение к потребительской удовлетворенности, безопасности сотрудников или прибыли, то ею следует заняться незамедлительно.

Возможно, вы сочтете, что записывать каждую остановку, ее причину и виновника – это уже слишком, но это необходимо делать ради экономии времени в будущем. При изготовлении любого изделия компания несет издержки по транспортировке и хранению вплоть до момента реализации готового товара. Чем дольше изделие находится в стенах завода, тем меньше прибыли получает предприятие. То же самое относится к административной работе: чем дольше задание задерживается в офисе или на рабочем столе, тем больше временные издержки организации. Журнал учета остановок позволит добиться от персонала дисциплины и, что еще более важно, поможет сотрудникам осознать ценность времени. Если кто-то целый день рассказывает всем и каждому про недавно увиденный фильм, это отразится в журнале. Руководитель должен регулярно его просматривать и принимать соответствующие меры.

Заполняйте журнал учета остановок и незапланированных заданий в течение одного месяца. Это позволит собрать все необходимые данные для выявления существующих проблем. Затем используйте данный журнал в течение недели через каждые полгода, чтобы напомнить сотрудникам о ценности рабочего времени.

Повторяющиеся остановки не приносят пользы никому. Они отрицательно сказываются на всех процессах, однако их невозможно полностью избежать. Выявите типичные для вашей организации остановки, сократите их количество и старайтесь прогнозировать их возникновение (система бережливого офиса). Разработайте для своих сотрудников стандартные инструкции на случай появления

незапланированного задания.

Журнал учета звонков и сообщений

Форму учета рабочих процессов и журнал остановок и незапланированных заданий следует использовать в течение первого месяца внедрения бережливого офиса. Что касается журнала учета звонков и сообщений, то его следует вести постоянно. Он предназначен для записи всех телефонных звонков, полученных и отправленных по факсу сообщений и электронных писем. Это отличное средство для улучшения качества коммуникации с клиентами, а также между сотрудниками в пределах отдела или организации.

Как часто вы записываете на цветном стикере информацию, полученную по телефону или электронной почте? Итак, вы все записали и отложили, чтобы воспользоваться этой информацией позднее, но потом обнаруживается, что:

- стикер переклеили в другое место;
- число или имя, записанное на листочке, невозможно прочитать;
- вы уже открывали электронное письмо, а потом о нем позабыли;
- клиент должен заново подать запрос, потому что в прошлый раз он был неправильно оформлен.

Всего этого можно избежать, если записывать необходимые данные в журнал учета звонков и сообщений.

Журнал учета звонков и сообщений помогает решить следующие задачи:

1. Стандартизировать запись информации. Вести журнал должен каждый сотрудник (или группа) в организации. Он должен храниться в таком месте, чтобы им можно было воспользоваться в любое время.

Журнал учета звонков и сообщений						
Имя: _____			Дата: _____			
Отдел: _____		Должность или обязанности: _____				
Имя или клиент	Дата	Телефонный звонок	Эл. письмо	Тема или запрашиваемая информация	Номер телефона / адрес эл. почты	Дата



2. Повысить удовлетворенность клиентов. Благодаря журналу в организации начинается документирование процессов общего типа. Когда от клиента поступает звонок, а нужного сотрудника нет на рабочем месте, его коллега, обратившись к журналу звонков и сообщений, может продолжить оформление заказа. Таким образом, сотрудники могут обмениваться друг с другом основной информацией.

3. Обеспечить выполнение обязательств. В конце рабочего дня достаточно просто просмотреть журнал звонков и сообщений, чтобы определить, какие дела необходимо доделать.

4. Обеспечить быстрый и удобный доступ к информации, которая обычно хранится в шкафах или папках. Вам больше не придется искать тот самый цветной стикер.

Как показывает опыт, в журнале звонков и сообщений фиксируется до 80 % информации о телефонных звонках и электронной переписке того или иного сотрудника. Учтите, что 80 % – это очень хороший результат, поскольку достичь 100-процентной регистрации звонков и сообщений практически невозможно.

Вопросник «Необходимость перемен»

Вопросник «Необходимость перемен» объединяет в себе черты

вопросника для самооценки руководителя и вопросника «Обеспечение предсказуемого результата», которые рассматривались в предыдущей главе. «Необходимость перемен» продолжит вести сотрудников организации к мысли, что без преобразований их компании не обойтись. Все вопросы сформулированы таким образом, чтобы показать, что стандартизация, управление процессами и непрерывное совершенствование – это важнейшие условия конкурентоспособности предприятия.

Каждый сотрудник отдела должен получить вопросник «Необходимость перемен» после первого совещания в рамках проекта по созданию бережливого офиса. Благодаря вопроснику работники осознают необходимость перемен. Линейный руководитель/менеджер (т. е. лидер команды по созданию бережливого офиса) должен собрать заполненные листки и подвести итоги. На следующем собрании результаты следует огласить и обсудить всей командой.

Вопросник «Необходимость перемен»

Если вы ответите ОТРИЦАТЕЛЬНО хотя бы на один из представленных ниже вопросов, тогда вам необходимо создать бережливый офис.

- | | ДА | НЕТ |
|--|--------------------------|--------------------------|
| 1. Я знаю стандарты обслуживания, которые приняты в моем отделе. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. Я не работаю сверхурочно (или работаю, но очень редко). | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. Сотрудник, не знакомый с моими обязанностями, легко сможет без предварительного обучения (или с минимальным обучением) выполнить мою работу, поскольку все процессы хорошо документированы. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. Когда объем работы резко увеличивается, я легко адаптируюсь и выполняю все, что требуется. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. Процессы, которые я выполняю, хорошо документированы; вся информация обновляется в течение 30 дней после того, как в тот или иной процесс внесены изменения. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. Стандарты и правила, разработанные для выполняемых мной процессов, представлены в наглядной форме. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. Уровень стресса в моей работе низкий. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8. В нашей организации создан механизм для регулярного совершенствования стандартов и других бизнес-процессов. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9. Рабочая нагрузка равномерно распределена между сотрудниками. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10. Когда я отсутствую, организации не приходится нанимать для выполнения моей работы временный персонал. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Если кто-либо из сотрудников ответит «нет» на любой из вопросов, значит, вы еще не построили бережливый офис. Ответ «да» означает, что принципы бережливого производства работают. Обсудите всю собранную информацию с другими членами команды. Это поможет вам еще четче обозначить направление, в котором должна двигаться ваша организация для создания бережливого офиса, и наладить открытый диалог внутри команды.

Форма учета рабочих процессов, журнал учета остановок и незапланированных заданий, журнал учета звонков и сообщений, а также вопросник «Необходимость перемен» используются для того,

чтобы собрать общую информацию о выполняемых в организации процессах. На следующем этапе следует приступить к разработке карты текущего состояния потока создания ценности.

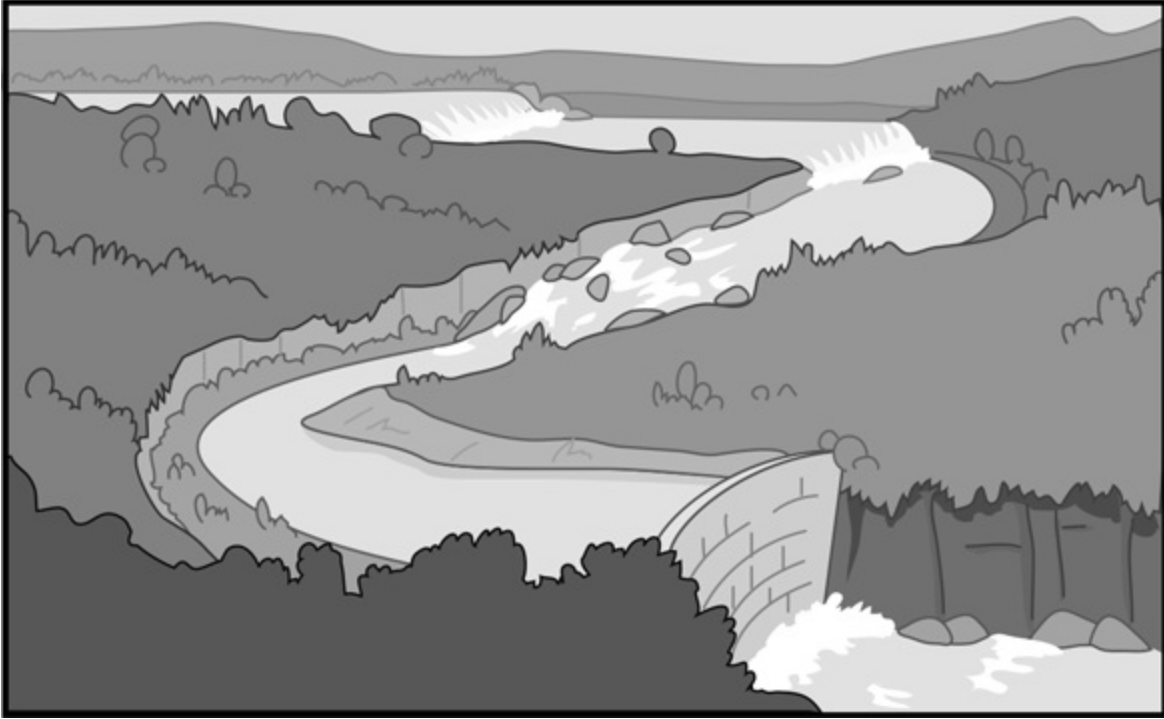
3. Поток создания ценности и составление его карты

Поток создания ценности определяется как совокупность действий – добавляющих и не добавляющих ценность – которые необходимы, чтобы обеспечить потребителя товаром или услугой. Поток создания ценности может состоять из одного процесса или включать несколько взаимосвязанных процессов. Карта потока создания ценности дает наглядное представление об информации и работе, которые необходимы, чтобы удовлетворить потребительский спрос. Обычно речь идет о множестве процессов, связанных единым потребителем (внешним или внутренним).

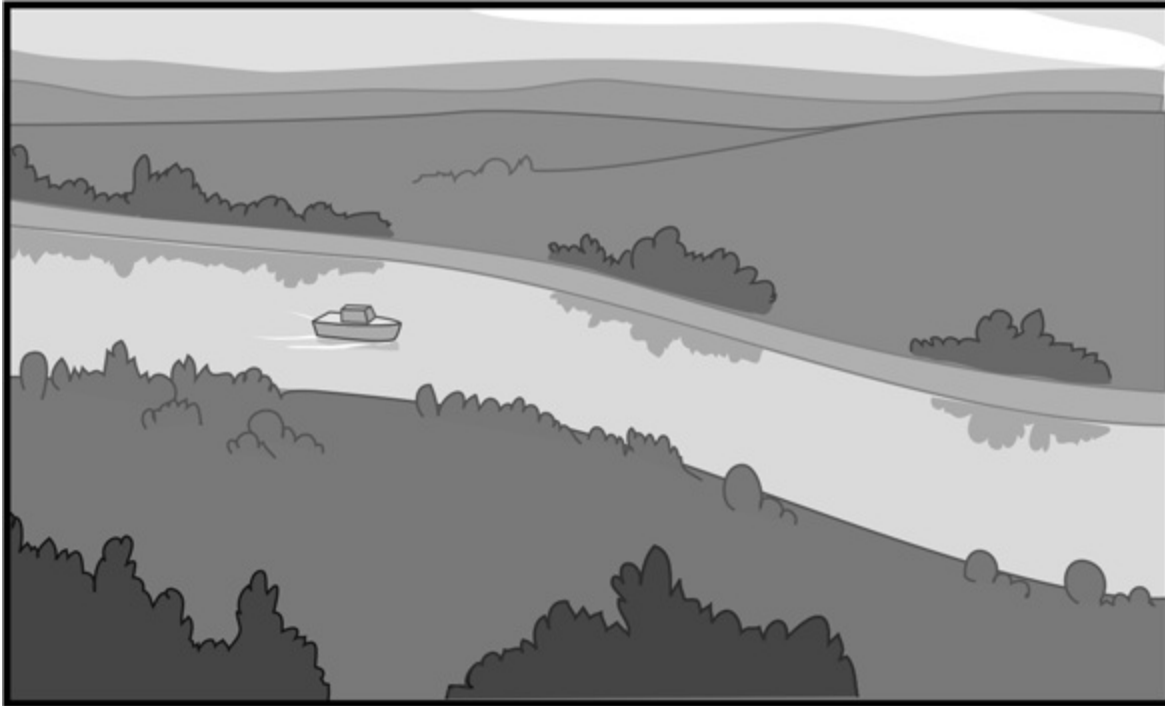
Поток – это река, которая течет из какого-либо источника (с гор, из озера и т. д.) по территории с определенным рельефом в океан, озеро или море. Применительно к бережливому офису речь идет о потоке работы, которая начинается с клиентского запроса или с поставщика услуги, затем превращается в реку (процессы), и в итоге впадает в океан, озеро или море (потребитель).

Как правило, реки, встречая препятствия, образуют излучины. Вода не может течь без помех. В работе офиса тоже есть множество сложностей, которые следует разрешить:

- проблемы старшинства;
- отсутствие видения или цели;
- боязнь перемен;
- гарантии занятости;
- финансовые ограничения;
- местничество подразделений;
- государственное регулирование;
- законодательные ограничения;
- охрана труда.



Зачастую такие помехи представляют собой деятельность, не добавляющую ценности. Цель создания бережливого офиса – избавиться от таких видов деятельности или офисных потерь, чтобы выполнять лишь ту работу, за которую платит потребитель. Устранение помех позволяет обеспечить бесперебойный поток работы.



Ценность – это то, за что готов платить потребитель. Работа, не добавляющая ценности, – это деятельность, за которую потребитель не захочет платить. Карта потока создания ценности дает возможность выявить операции, добавляющие и не добавляющие ценность, и в конечном итоге избавиться от тех из них, которые представляют собой потери. Конечная цель бережливого офиса – выявить и устранить все виды деятельности, которые не добавляют ценности для потребителя. Для этого используются инструменты бережливого производства.

Выявление потока создания ценности

Для выявления потока создания ценности используется ряд методов. Наиболее распространенными являются:

1. Анализ потока работ.
2. Анализ объема работы.
3. Анализ деловой конъюнктуры.
4. Анализ требований потребителей.

1. Анализ потока работ

Поток создания ценности можно выявить, построив несложную таблицу или схему, которая показывает, какие единицы работы подвергаются одним и тем же операциям. *Единица работы – это определенное количество материала, информации или услуг, которое протекает через процесс или поступает с одной операции на другую.*

Анализ потока работ осуществляется следующим образом:

1. Слева составьте список потребителей. Этот список вносится в устав команды.

2. В следующей графе укажите объем производства, общий объем продаж или число пациентов/клиентов для каждого типа потребителей за конкретный период времени. Следует взять данные как минимум за три месяца. Оптимальный период – полгода-год.

3. В верхней части таблицы составьте список процессов в той последовательности, в которой они затрагивают потребителей, перечисленных в левой графе.

4. Выявите все процессы, специфические для каждого из потребителей.

Объем (\$)/продажи/год	Процесс А Обслуживание клиентов	Процесс В Выполнение заказов	Процесс С Производство	Процесс D Отгрузка
Продажи на внутреннем рынке	30	X	X	X
Продажи на международном рынке	20	X	X	X
Продажи на вторичном рынке	10	X	X	X

Пациенты / среднее значение	Процесс А Направление терапевта	Процесс В Госпитализация	Процесс С Подготовка	Процесс D Процедура
Рентгенология	30	X	X	X
Акушерство и гинекология	20	X	X	X
Ортопедия	10	X	X	X

Объем (\$)/продажи/год	Процесс А Проверка кредитоспособности	Процесс В Обработка заявки на получение ссуды	Процесс С Заявка на получение ссуды	Процесс D Закрытие
Ссуда с фиксированной суммой на 30 лет	10	X	X	X
Рефинансирование	4	X	X	X
Вторичная ипотека	3	X	X	X

Объем (\$)/продажи/год	Процесс А Ценовое предложение	Процесс В Группа планирования проекта	Процесс С Снабжение	Процесс D Экспертная оценка
Правительственные	8	X	X	X
Коммерческие	4	X	X	X
Жилые	4	X	X	X

5. Сгруппируйте потребителей, использующих одни и те же процессы.

Пациенты / среднее значение	Процесс А Направление терапевта	Процесс В Госпитализация	Процесс С Подготовка	Процесс D Процедура
Рентгенология	30	X	X	X
Ортопедия	10	X	X	X
Акушерство и гинекология	20	X	X	X

К примеру, в отделении рентгенологии и ортопедии применяются схожие процессы, и поэтому их можно включить в единый поток создания ценности. Акушерство и гинекология представляют собой другой поток создания ценности, поскольку в данном случае пациентам не нужно получать направление.

При реализации первого проекта по созданию бережливого офиса не рекомендуется заниматься совершенствованием сразу нескольких

потоков создания ценности.

2. Анализ объема работы

Составьте список потребителей с учетом количественных показателей (годовой объем продаж, общее количество пациентов и т. д.). В приведенном выше примере продажи на внутреннем и международном рынке составляют более 80 % от общего объема продаж. Они могут рассматриваться как поток создания ценности, если определяющим фактором был общий объем продаж. Продажи на вторичном рынке представляют собой отдельный поток создания ценности.

Объем (\$)/продажи/год	Процесс А	Процесс В	Процесс С	Процесс D
	Обслуживание клиентов	Выполнение заказов	Производство	Отгрузка
Продажи на внутреннем рынке	30	X	X	X
Продажи на международном рынке	20	X		X
Продажи на вторичном рынке	10		X	X

3. Анализ деловой конъюнктуры

Сегодня, в условиях острой конкуренции, когда технологии и коммуникация играют ключевую роль, организация должна постоянно стремиться быть лучшей. Следует внимательно следить за своими конкурентами. Если конкурент создал продукт, который может сократить долю рынка компании, последней придется выявить новый поток создания ценности, который позволит ей остаться конкурентоспособной.

4. Анализ требований потребителей

Нередко внешний потребитель просит или требует усовершенствовать товар или услугу, и его запрос объединяет соответствующие процессы в поток создания ценности. Такой подход к выбору потока создания ценности превосходит по важности все остальные.

Составление карты потока создания ценности

Цель составления карты потока создания ценности – получить общую схему соответствующего комплекса процессов.

Карта потока создания ценности позволяет:

- выработать единое видение;
- получить наглядное представление о процессе, которое улучшает понимание происходящего и облегчает коммуникацию;
- выявить участки, на которых есть потери;
- заложить фундамент для развертывания инициатив по созданию бережливого офиса, приоритетом которых становится точка зрения потребителя.

Составление карт потока создания ценности – это не только инструмент управления. Вывесите карты потока создания ценности на всеобщее обозрение, чтобы они помогали пониманию процесса совершенствования. При необходимости обновляйте данные. Карты потока создания ценности следует вывесить рядом с уставом команды вместе с дополнительной информацией о проекте по внедрению бережливого офиса.

Карты потока создания ценности бывают двух видов: карта текущего состояния и карта будущего состояния. Карта текущего состояния отображает траекторию перемещения потока работы и информации в настоящем. Карта будущего состояния предусматривает использование инструментов бережливого производства и является стратегическим планом борьбы с потерями, выявленными в текущем состоянии. Для начала составьте карту на белой или магнитно-маркерной доске.

Карта текущего состояния

Составление карты потока создания ценности начинается с создания карты текущего состояния и осуществляется в такой последовательности:

1. С помощью пиктограмм изобразите «оболочку» текущего состояния, составив список основных процессов, потребителей и поставщиков (внешних и внутренних).



Обособленный процесс — основной процесс или рабочая зона, где выполняется работа, добавляющая/не добавляющая ценность (обработка заказов, оценка работ по выполнению заказа, именной поиск, кредитная история клиента, договоры с субподрядчиками и т.д.).



Совместно используемый процесс — зона, связывающая несколько потоков создания ценности (почтовое отделение, служба персонала, банк, приемный покой и т.д.).



Атрибуты — характеристики процесса (время цикла отдельных задач, количество людей, внутренние дефекты и т.д.).



Автотранспортировка — обозначает зону поступления или отправки работы при наземной транспортировке.













Воздушная транспортировка — обозначает зону поступления или отправки работы при авиатранспортировке.



Взаимодействие баз данных — системы компьютерной связи, электронная коммерция, электронная почта, Интернет.



Время в очереди — период, в течение которого работа или информация ожидают обработки между двумя операциями.

-  Неавтоматизированный поток информации — физическое перемещение работы с одной операции на другую (работа перемещается на другой участок или передается другому сотруднику вручную, курьерская доставка работы на следующую операцию).
-  Электронный поток информации — обмен информацией между операцией и базой данных осуществляется с помощью электронных средств.
-  «Иди и смотри» — график наблюдения и сбора информации о процессах для определения объема работ.
-  Папка — отдельная единица работы.
-  Папки — несколько единиц работы.
-  Почта — доставка или отправка почтового отправления.
-  Услуги курьера — доставка или отправка работы с курьером.
-  Выталкивание — перемещение работы или информации на следующую операцию независимо от потребности в ней.
-  Исключительные случаи или помехи — любое крупное препятствие, которое мешает бесперебойному течению потока создания ценности.
-  Сотрудник — человек, которому поручено выполнение конкретной операции.

2. Обойдите рабочую зону в том порядке, в котором выполняются операции, и соберите информацию о потоке создания ценности. Учитывайте фактические данные. Там, где это возможно, используйте секундомер. Расскажите всем, кто работает на данном участке, что вы делаете и каковы ваши задачи.

3. Определите количество времени, в течение которого работа находится в очереди между операциями.

4. Определите объем работы, поступающий на каждую операцию.

5. Определите, что происходит с работой на каждом этапе, после того как операция выполнена.

6. Нанесите все характеристики процесса на карту текущего состояния.

7. Обозначьте на карте все виды коммуникации, включая электронную и неавтоматизированную связь.

8. Просуммируйте время цикла отдельных операций. Как правило, этот показатель отражает время, добавляющее ценность.



Общее время добавления ценности для данного процесса составляет 30 минут (10 + 15 + 5).

Составляя карту потока создания ценности в первый раз, не заикливайтесь на вопросе о том, какая категория важнее в данном случае – процесс или подразделение. Работайте с командой и помните, что главное – это время в очереди между операциями.

9. В нижней части карты начертите временную шкалу, которая показывает общее время цикла для каждого процесса и время в очереди между процессами.

внедряется сразу. Обычно на это отводится определенное время (от шести месяцев до полутора лет). При составлении карты будущего состояния используются пиктограммы, данные ниже.

Во второй части – «Создать структуры, обеспечивающие поток работы» – после подробного рассказа обо всех инструментах и концепциях бережливого производства, мы вернемся к этим пиктограммам еще раз. Здесь они приводятся для того, чтобы вы привыкали мыслить категориями бережливого производства.



Буферные ресурсы — периодически используемые ресурсы, которые помогают поддерживать поток работы при внезапном всплеске потребительского спроса (временные сотрудники, волонтеры, сверхурочная работа, пенсионеры, освоение смежных специальностей и т.д.).



Страховые ресурсы — периодически используемые ресурсы, которые помогают поддерживать поток работы в случае внутренних проблем — текучести рабочей силы, болезней, отпусков и т.д. (временные сотрудники, волонтеры, сверхурочная работа, пенсионеры, освоение смежных специальностей и т.д.).



Тележка — устройство, используемое для распределения единиц работы в потоке создания ценности.



Канбан — единицы работы для ввода в процесс.



Супермаркет — промежуточное хранилище между двумя операциями. Обеспечивает временное складирование работы, пока та не понадобится на следующей операции.



U-образная организация рабочего пространства — расположение столов, компьютеров, факсов, копировальных устройств и другого оборудования, способствующее эффективному потоку работы.



Вытягивание — выдача работы в соответствии с потребностями следующей операции.



ФИФО — средство, позволяющее обеспечить последовательное поступление работы на следующую операцию.



Ящик хейдзунка — средство выравнивания потока работы с учетом объема и ассортимента.



Маршрут курьера — траектория, по которой перемещается курьер, доставляя и собирая работу (канбан) в течение дня.



Доска питча — средство выравнивания потока работы с учетом объема.











Кайдзен-группа — группа сотрудников, которая занимается целенаправленным совершенствованием конкретных участков потока создания ценности в течение заданного отрезка времени.

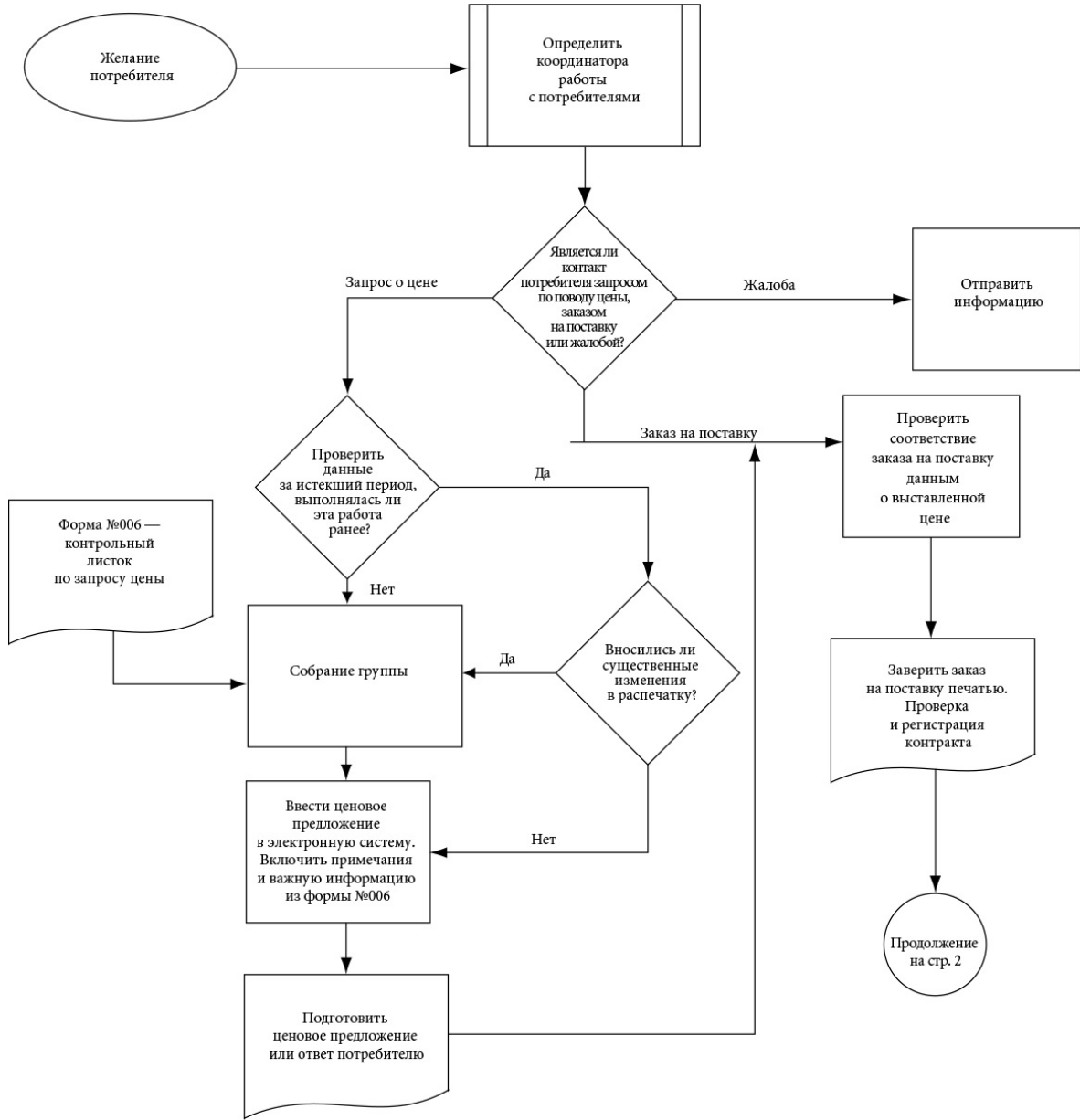
Основная цель составления карты потока создания ценности – выявить потери и определить, какие инструменты бережливого производства можно использовать для их устранения. Карта будущего состояния требует многократного внесения корректировок по ходу дела, поскольку, занимаясь реализацией проекта по созданию бережливого офиса, члены команды учатся, приобретая опыт. Карта будущего состояния, как и устав команды, – это живой документ, который отражает все изменения, которые уже произошли или только планируются.

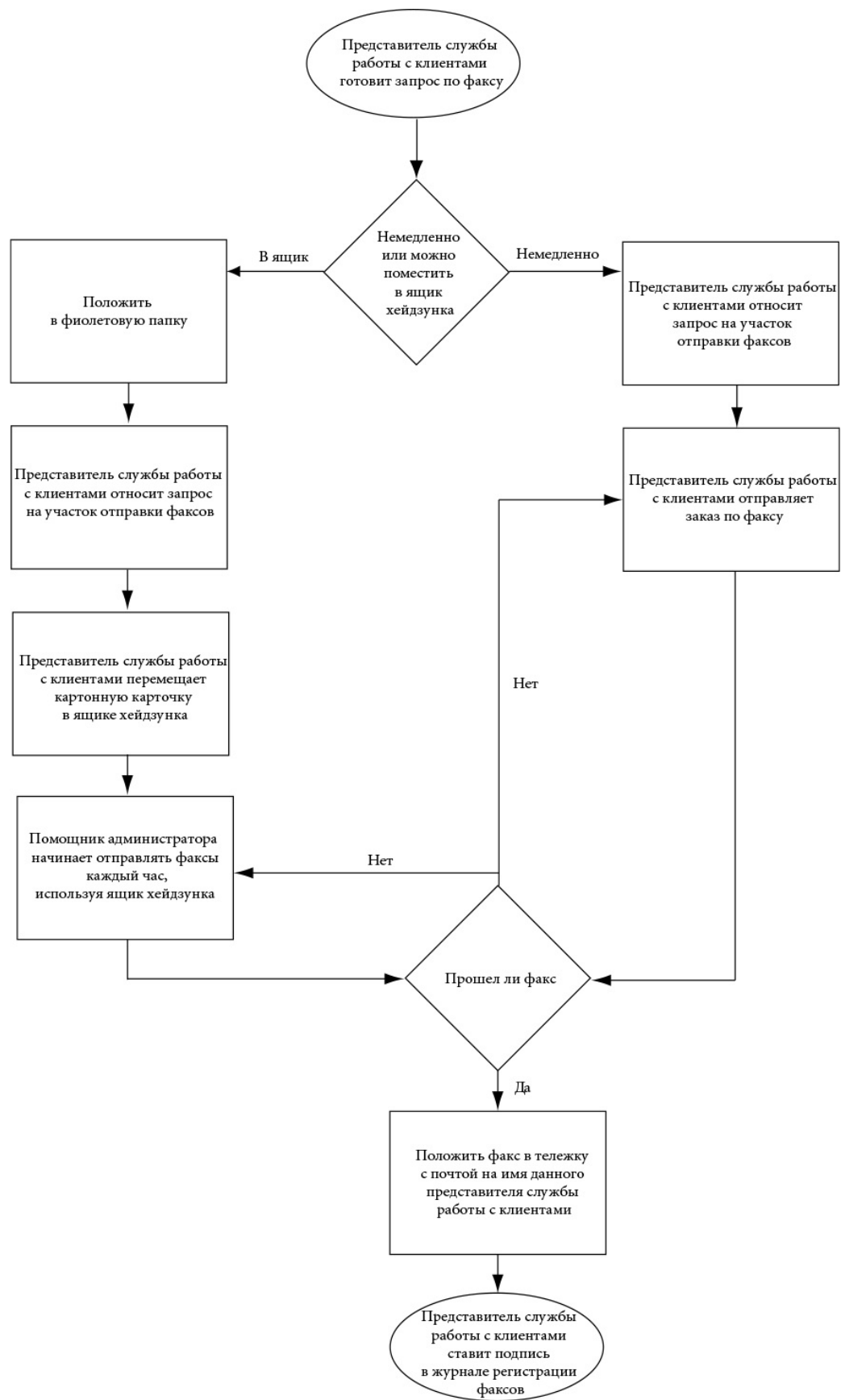
Составление карты процесса

Составление карты процесса – еще один эффективный инструмент отображения потока создания ценности или процесса. Команда, работающая над проектом, должна отнестись к составлению карты процесса как к расследованию и досконально разобраться, что происходит и чего не происходит при осуществлении процесса. Составление карты процесса может оказаться полезным, если вариабельность процессов мешает выявить поток создания ценности. Карты текущего и будущего состояния процесса составляются в том же порядке, что и карты потока создания ценности.

-  Начало и конец процесса — обозначает истоки процесса и его итог.
-  Задачи или этапы процесса — обозначает составляющие процесса.
-  Принятие решения — обозначает этап процесса, на котором работа или информация может потечь в одном из двух направлений в зависимости от условий.
-  Поток работы — обозначает направление потока работы между процессами.
-  Ожидание (задержка) — время в очереди между процессами.
-  Связь — визуальный индикатор, который показывает, что схема процесса продолжается на другой странице или в другом документе.
-  Документ — единица работы, требуемая в процессе.
-  Заранее определенный процесс — стандарт, которому должен подчиняться процесс или задача в составе процесса (например, правительственное постановление и т.д.).

Ниже даны примеры карт процесса.





Ниже дана сравнительная характеристика составления карт процесса и карт потока создания ценности.

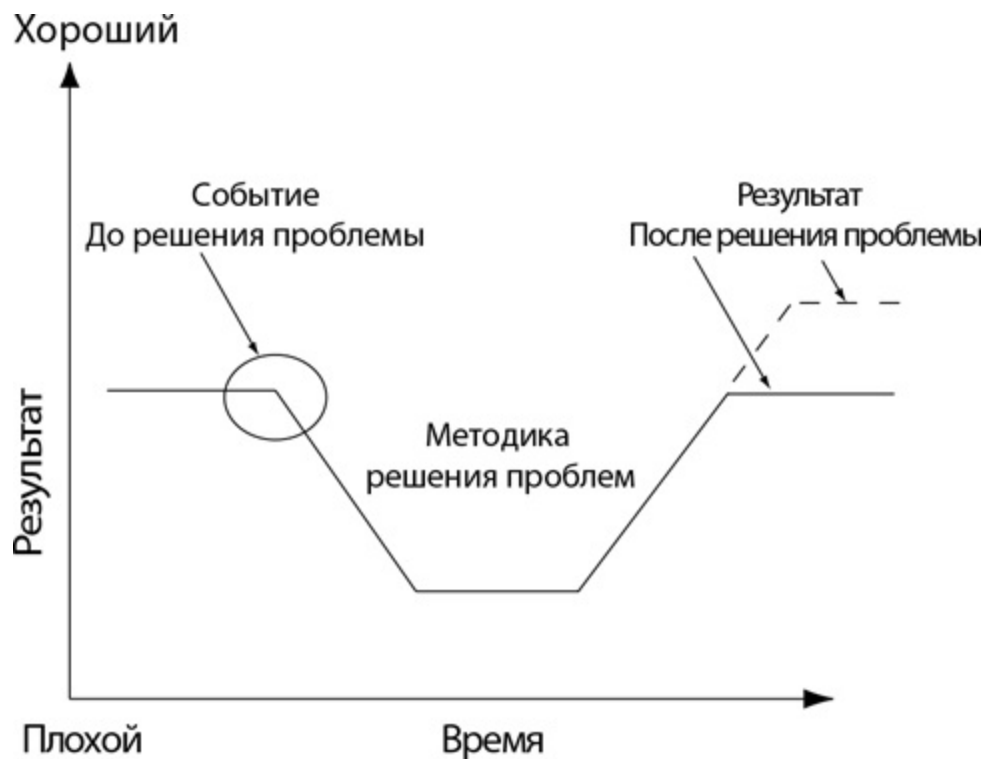
Цель составления карты потока создания ценности или процесса – четко локализовать потери и получить представление о текущих условиях работы. Это базис, на основе которого создается карта будущего состояния. Часто некоторые важные вопросы возникают лишь после составления карты текущего состояния потока создания ценности. Кроме того, иногда приходится отложить составление карты текущего состояния из-за выявления проблемы. В таком случае, работая над проблемой, используйте описанную ниже методику решения проблем. Кроме того, вам может пригодиться метод шесть сигм – современный подход к решению проблем. См. приложение В.

Составление карты потока создания ценности	Составление карты процесса
Делает потери и источник видимыми	Делает потери видимыми, может выявить источник при определении функции
Новые обозначения	Знакомая схема последовательности операций
Совершенно новый инструмент	Широко используется для анализа бизнес-процессов
Требует повторяющегося многостадийного процесса	Может использоваться применительно к повторяющимся и неповторяющимся процессам
В основе типовой процесс	В основе задачи/деятельность
Как создается ценность	Как движется поток работы

4. Простая методика решения проблем



Решение проблем – это процесс или система, постоянно используемые для устранения нежелательной вариации процесса или неблагоприятных условий. По определению «проблема» существует, когда результаты процесса становятся неприемлемыми.



Существует несколько эффективных методик систематического решения проблем. Большинство из них похоже и включают следующие этапы:

1. Сформулировать проблему.
2. Временно изолировать проблему.
3. Проанализировать проблему и выработать возможные решения.
4. Определить коренную причину и выбрать решение.
5. Внедрить решение.
6. Проверить эффективность решения.

Описанный метод обладает рядом преимуществ:

- Он прост.
- Его может применять как отдельный сотрудник, так и команда.
- Он может использоваться на любом уровне организационной иерархии.
- Он помогает [участникам процесса] найти общий язык и выработать единый подход.

1. Сформулировать проблему

Это самый важный этап, на котором недопустима спешка. Чем точнее вы определите проблему, тем выше вероятность того, что решение будет эффективным. На этом этапе нужно действовать следующим образом:

а. Сформулируйте проблему письменно. Правильная формулировка предполагает, что, характеризуя ситуацию, вы, с одной стороны, описываете собственные впечатления, а с другой – используете измеримые критерии.

б. Формулировка должна:

- Быть конкретной – Что есть, а чего нет? Каковы масштабы проблемы? Становится ли она более острой, менее острой или остается неизменной?

- Содержать временные характеристики – Когда проблема возникла впервые? Как она была обнаружена? Происходили ли одновременно другие события?

- Быть актуальной – Какова текущая тенденция? Становится ли проблема более острой, менее острой или остается неизменной?

Приведенная на следующей странице форма может помочь команде определить проблему.

2. Временно изолировать проблему

На этом этапе необходимо принять меры для того, чтобы проблема не отразилась на потребителе. Зачастую это нечто вроде временной повязки на рану до тех пор, пока не внедрено долгосрочное решение.

3. Проанализировать проблему и выработать возможные решения

Для дальнейшего анализа проблемы используйте инструменты повышения качества. Наиболее подходящими для решения проблем в административной сфере оказались следующие десять инструментов:

- Пять почему
- Контрольные листки
- Причинно-следственные диаграммы (рыбий скелет)
- Диаграммы Парето
- Гистограммы
- Контрольные карты
- Диаграммы рассеяния и концентрации
- Мозговой штурм
- Составление карты процесса
- Форма «Поэтапное решение проблем»

Многие из этих инструментов можно использовать и при выявлении коренных причин. Ниже дана краткая характеристика каждого из инструментов и приведены примеры использования каждого.

Есть/Нет					
Симптом _____ Дата обнаружения _____					
Описание проблемы _____					
Вопросы	Есть	НЕТ	Выводы в отношении фактов		
			Различия	Изменения	Дата
Что Объект					
Где Было замечено на объекте					
Когда Было замечено впервые					
Было замечено еще раз					
Масштабы Сколько объектов имеют дефекты					
Тенденция Становится более острой или менее острой					

Пять почему

О появлении проблемы свидетельствуют определенные симптомы. Но симптомы – это не сама проблема. Задавая вопрос почему пять раз, мы продвигаемся от симптомов к глубинной причине проблемы.

Формулировка проблемы: слишком много клиентов получают не совсем то, что заказывают.

Почему?

Потому что служба работы с клиентами не знает точный объем запасов.

Почему?

Система поставок запаздывает на 2–3 дня.

Почему?

Ввод информации осуществляется не каждый день.

Почему?

Данные накапливаются и обрабатываются партиями два раза в неделю.

Почему?

Никто не предлагал отделу снабжения делать запросы о поступлении заказов ежедневно или ежечасно.

Контрольные листки

Контрольные листки служат для сбора, систематизации и анализа данных. Они позволяют ответить на вопрос: «Как часто имеет место то или иное событие?» – и помогают выявить вариацию в процессе.

Контрольный листок регистрации данных		
№	Заказы/подразделение	Частота
1	Внутренний рынок — факс	
2	Международный рынок — факс	
3	Внутренний рынок — Интернет	
4	Международный рынок — Интернет	
5	Внутренний рынок — телефон	
6	Международный рынок — телефон	
7	Внутренняя организация	

Причинно-следственные диаграммы (рыбий скелет)

Причинно-следственные диаграммы служат для наглядного представления различных факторов, влияющих на процесс. Проблема или следствие указываются справа, а возможные причины – слева. Если такая диаграмма выполнена тщательно, где-то в правой части диаграммы появится причина проблемы.

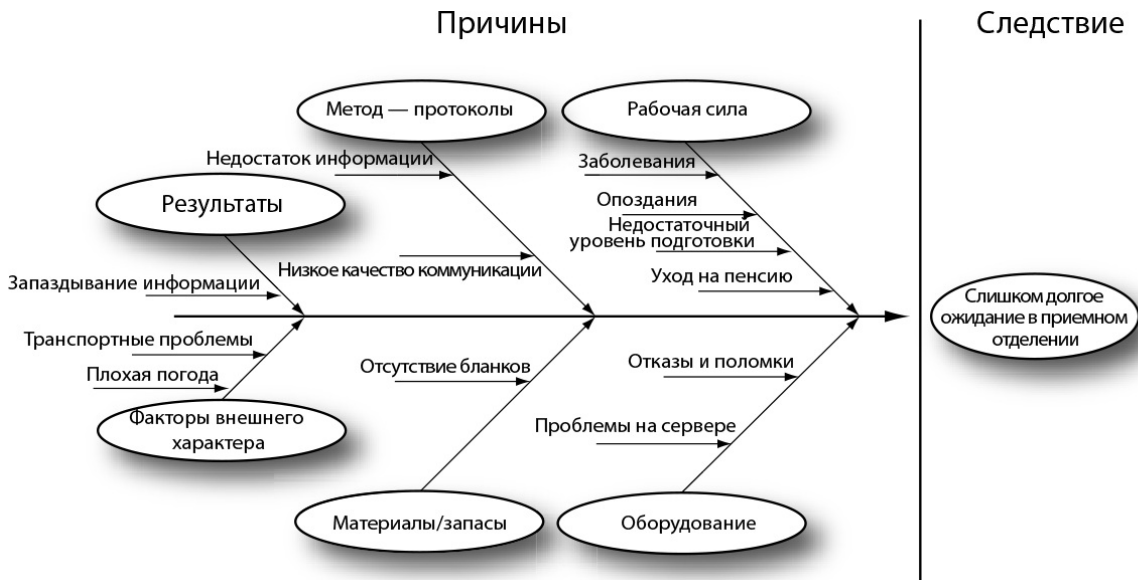
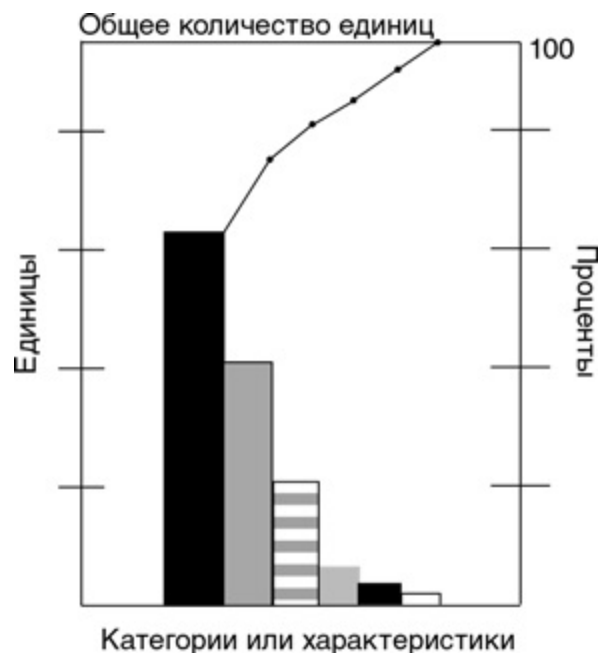


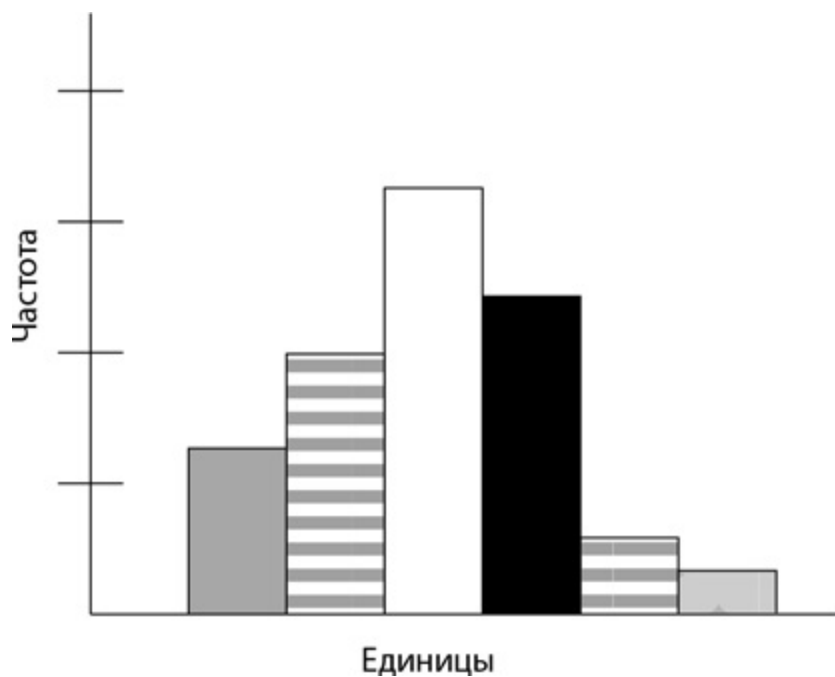
Диаграмма Парето

Диаграмма Парето – это разновидность гистограммы. Вопросы располагаются в порядке уменьшения важности. Такая гистограмма помогает разбить сложную проблему на составляющие и определить очередность решения задач. Кроме того, она помогает выявить разнообразные коренные причины.



Гистограммы

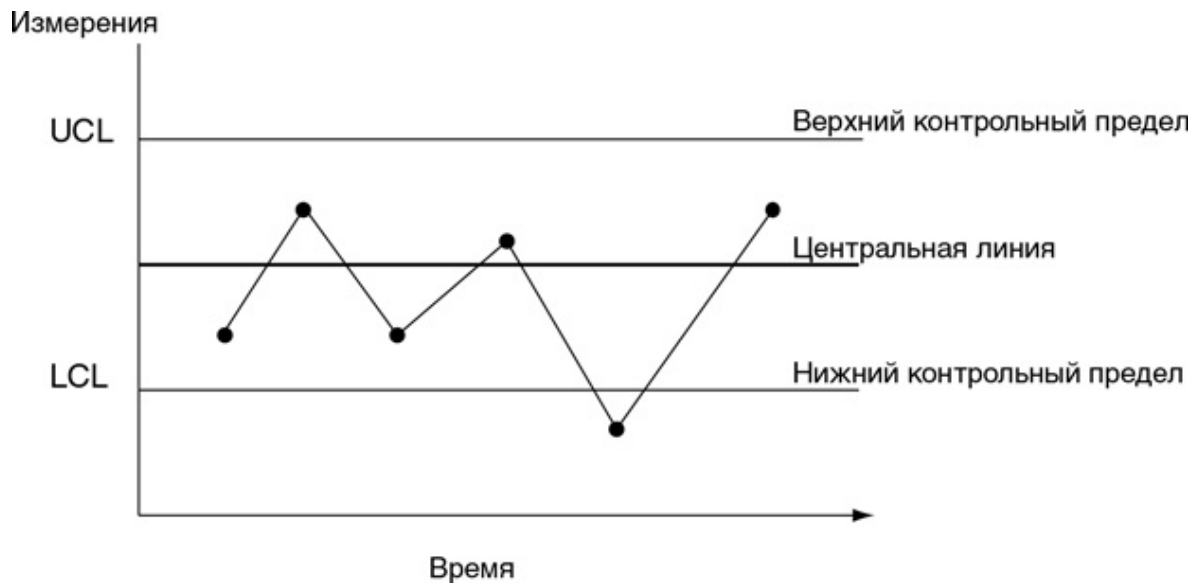
Гистограммы отображают распределение данных, полученных в результате измерений. Этот несложный график дает возможность представить набор данных о результатах в зримом виде.



Контрольные карты

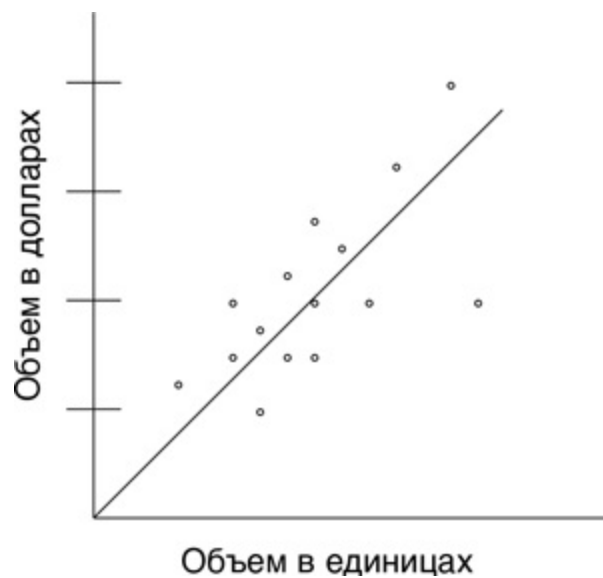
В сущности, контрольные карты – это графики, которые показывают

развитие процесса во времени. На вертикальной оси откладываются значения параметра, горизонтальная ось представляет собой отрезок времени. Контрольные карты полезны, когда нужно отследить ход работ с течением времени.



Диаграммы рассеяния

Диаграммы рассеяния и концентрации используются для изучения возможной связи между переменными. Такая связь выявляется с помощью визуального осмотра и дополнительного математического анализа.



Мозговой штурм

Мозговой штурм используется для сбора идей персонала и их группировки на базе общих тем. Задайте тему и в течение пятнадцати минут постарайтесь получить как можно больше предложений. Вместе с командой ранжируйте поступившие предложения по значимости, стараясь, чтобы люди пришли к консенсусу. Не критикуйте идеи, предлагаемые во время мозгового штурма.

Форма «Поэтанное решение проблемы»

Данная форма делает процесс решения проблемы наглядным. Составляя такую форму, команда должна подходить к делу творчески и получать удовольствие от процесса (см. рис. ниже).

4. Определить коренную причину и выбрать решение

При определении коренной причины соберите достаточно данных, чтобы выявить самое эффективное решение. Устанавливая коренную причину и определяя корректирующие меры долгосрочного характера, выясните, какие ограничения накладываются на принятое решение (к примеру, получение разрешений, сроки, капитал, влияние на другие подразделения, люди и т. д.). Не следует создавать благоприятные условия для одного процесса в ущерб другому.

6. Проверить эффективность решения

Отслеживая ход работ при решении проблемы, используйте систему текущего контроля. В осуществлении этого процесса вам помогут вопросы и рекомендации, данные ниже:

- Устранена ли проблема?
- Выявлена ли коренная причина? Устранена ли она? Если да, составьте инструкцию или иной документ для стандартизации решения.
- Выясните, могут ли другие подразделения организации извлечь пользу из принятого решения. Для распространения информации о принятом решении используйте информационный бюллетень, ежемесячное совещание, интернет-сайт и т. д.
- Если избавиться от проблемы не удалось, или коренная причина осталась не выявленной, вернитесь к этапу 1. Учитесь на собственном опыте.

Основные преимущества данного метода решения проблем:

- Способствует всестороннему анализу проблемы.
- Удерживает команду и отдельных сотрудников от слишком поспешных выводов.
- Стимулирует творческое начало членов команды, заставляет людей в полной мере использовать свои умения, навыки и опыт, а при необходимости – привлекать внешние ресурсы.
- Заставляет планомерно внедрять решения в соответствии с графиком и добиваться устойчивого характера преобразований.

Инструмент	Применение
1. Пять почему	Формулировка проблемы — выявление коренной причины
2. Блок-схемы процесса	Установление контроля — выявление отклонений
3. Контрольные листки	Сбор данных — установление контроля
4. Причинно-следственные диаграммы	Поиск коренной причины — выработка консенсуса
5. Столбиковые диаграммы	Выявление проблемы — сбор данных
6. Контрольные карты	Сбор данных — оценка достижений
7. Диаграммы Парето	Выявление проблемы — поиск коренной причины
8. Диаграммы рассеяния	Выявление проблемы — выработка решения
9. Мозговой штурм и поэтапное описание решения проблемы	Генерация идей — выработка решений — поиск коренной причины
10. «Есть/нет» анализ	Формулировка проблемы

Причиной неудач при решении проблем чаще всего становится неправильное определение коренной причины или выбор и внедрение ошибочного решения.

Последовательно переходите от одного этапа к другому. Организации, которые работают на уровне мировых стандартов,

применяют испытанный метод решения проблем на всех уровнях. Сотрудники и команды должны пройти обучение, чтобы освоить процесс решения проблем. Тем, кто занимается решением проблем, следует выделить достаточно времени на эту работу.

Используйте данную выше форму «Поэтапное решение проблемы» как наглядное пособие при поэтапном решении проблем.

На предыдущей странице представлена сводная таблица, в которой собрана информация о различных инструментах решения проблем. Ее нельзя считать исчерпывающей, но она может послужить катализатором при решении проблем на начальных этапах создания бережливого офиса.



Резюме

Данная глава посвящена данным и инструментам, которые помогут команде «отправиться в путь». Важно, чтобы каждый получил общее представление о четырех направлениях работы:

1. Организация командной работы

Работа в команде – важнейшая составляющая любого проекта по внедрению бережливого производства. Представление о динамике развития команды и характерных особенностях этапов ее становления станет для команды хорошим подспорьем в процессе работы.

2. Оценка текущего положения дел

Этот раздел знакомит с различными формами (инструментами) для высокоуровневого анализа процессов, которые использует команда, занимающаяся реализацией проекта по созданию бережливого офиса. Важно определить, сколько времени уходит на остановки. Остановки – это потери.

3. Поток создания ценности и составление карты потока

Подробная карта поможет определить, где имеют место потери. Устраняйте потери с помощью инструментов бережливого производства. Существует два основных вида карт потока создания

ценности – карта текущего состояния и карта будущего состояния. Еще один возможный путь – составление карт отдельных процессов, если те не связаны единой составляющей.

4. Простая методика решения проблем

Важно решать проблемы, которые могут отразиться на реализации проекта по созданию бережливого офиса. Команды должны применять модель решения проблемы в шесть этапов или аналогичный метод, чтобы выявить коренные причины, которые могут помешать осуществлению проекта.



Дальнейшие рекомендации

Данные рекомендации могут помочь осмысленному применению концепций и инструментов, о которых рассказывается в этой главе.

- Определяйте функции каждого сотрудника как можно конкретнее. Если определен участок выбран для реализации пилотного проекта, расскажите всем, кто работает в подразделении, о целях и задачах проекта. Поскольку большинству сотрудников по всей вероятности придется участвовать в реализации аналогичных проектов в будущем, такая подготовка будет весьма полезна.

- Не следует недооценивать важность устава команды, информационных справок по совещаниям, отчетов о текущем статусе проекта и итоговых отчетов. Они представляют собой испытанные, эффективные и легко осваиваемые средства коммуникации при реализации проекта.

- Используйте план создания бережливого офиса как визуальный инструмент, помогающий людям увидеть путь, который им предстоит пройти. Чтобы получить четкое представление о текущем состоянии дел, используйте карты потока создания ценности и карты процессов. Определите обязанности участников и время, которое следует выделить на данную работу. Люди должны понять, что суть происходящего – изменения. Позаботьтесь о том, чтобы создание бережливого офиса велось постепенно, шаг за шагом.

- Объясните сотрудникам, что сбор данных для оценки текущего

положения дел поможет им понять, что происходит в их подразделении, и снизить уровень стресса в процессе работы.

- Подчеркните важность успешной реализации проекта для организации.

- Чутко реагируйте на неприятие изменений сотрудниками. Скажите, что вам понятны их чувства, но оставайтесь верны избранному курсу. Обязательно используйте такие инструменты, как форма учета рабочих процессов, журнал учета остановок и незапланированных заданий, журнал звонков и сообщений и вопросник «Необходимость перемен».

- Приток идей обеспечен, если вы работаете вместе с командой и добиваетесь консенсуса, вводя усовершенствования. Составьте список идей, которые выходят за рамки текущего проекта. Не отклоняйтесь от устава команды.

- Следует поощрять позитивное отношение членов команды к происходящему и соответствующее поведение.

- Научитесь разбираться в динамике развития команды. Делайте акцент на позитивные моменты. Любая команда проходит четыре этапа развития.

Прислушивайтесь к членам команды, которые делятся с вами своими соображениями. По возможности старайтесь включать их идеи в проекты по усовершенствованию. Каждый офис уникален, и всегда приходится вносить определенные коррективы.

С помощью инструментов, о которых рассказано в этой главе, закладывается фундамент. В следующей главе речь пойдет об инструментах бережливого производства, которые позволяют удовлетворить потребительский спрос.

Глава 5

Инструменты удовлетворения потребительского спроса

Всегда помните о потребителе

О чем эта глава

В предыдущих главах мы говорили:

- об основах и истории создания концепции бережливого производства – этому была посвящена глава 1;
- о необходимости перемен и подготовительной работе для обеспечения контроля над процессами – об этом шла речь в главе 2;
- о методах убеждения сотрудников организации в необходимости перемен – см. главу 3;
- о важности организационных знаний о процессах, а также о необходимости решать возникающие проблемы и умении составлять карту потока создания ценности – глава 4.

Инструменты, описываемые ниже, помогут команде и дальше строить бережливый офис на фундаменте, заложенном в предыдущих главах, с использованием основных инструментов бережливого производства.

Инструменты удовлетворения потребительского спроса

В этой главе описываются инструменты бережливого производства, которые позволяют анализировать потребительский спрос и методы, которыми его можно удовлетворить. Применение этих инструментов к карте текущего состояния потока создания ценности позволяет перевести процесс в будущее состояние – при этом речь идет только об удовлетворении спроса. Карта будущего состояния потока создания

ценности – это стратегический план действий по созданию бережливого офиса.



К инструментам, помогающим эффективно удовлетворять спрос потребителей, относятся:

1. Принципы 5S

Система принципов, помогающих добиться того, чтобы у всех предметов в офисе было свое место и чтобы они находились на отведенных местах.

2. Время такта

Зависящий от объема потребительского спроса показатель, который помогает определить оптимальный темп работы процесса или подразделения для удовлетворения этого спроса.

3. Питч

Отрезок времени, требуемый для перемещения оптимального объема работы по потоку создания ценности. Во многих случаях кратен времени такта.

4. Буферные и страховые ресурсы

Временно привлекаемые дополнительные ресурсы, помогающие удовлетворить потребительский спрос. Их использование – компромиссный вариант с точки зрения концепции бережливого производства.

5. Контрольные показатели

Оценивают эффективность организации на двух уровнях: на уровне отдела / организации в целом и на уровне команды / отдельного сотрудника.

6. Планерки

Короткие утренние совещания, помогающие равномерно распределить рабочую нагрузку на день и ставить перед всеми сотрудниками общие цели.

7. Кайдзен-мероприятия

Спланированные и сфокусированные действия команды с целью быстрой оптимизации определенного потока создания ценности или рабочей зоны при помощи инструментов и методов бережливого производства.

8. Удовлетворение потребительского спроса – карта будущего состояния потока создания ценности

Карта потока создания ценности с обозначенными на ней инструментами удовлетворения потребительского спроса.

1. Принципы 5S

5S – это система принципов, позволяющих постоянно поддерживать чистоту и порядок в офисе, обеспечить безопасность сотрудников и одновременно создать фундамент для построения бережливого офиса. Первые три принципа из пяти рекомендуется внедрять прямо сейчас (первая часть книги), а четвертый и пятый – на этапе, описанном во

второй части книги. Поскольку впоследствии в целевых рабочих зонах, скорее всего, произойдут определенные перемены, мы считаем нецелесообразным внедрять последние два S уже сейчас.

Система принципов 5S:

1. Сортируй

Не уверен – откажись!

2. Соблюдай порядок

Свое место для каждого предмета и каждый предмет на своем месте!

3. Содержи в чистоте

Чистота – залог бережливости!

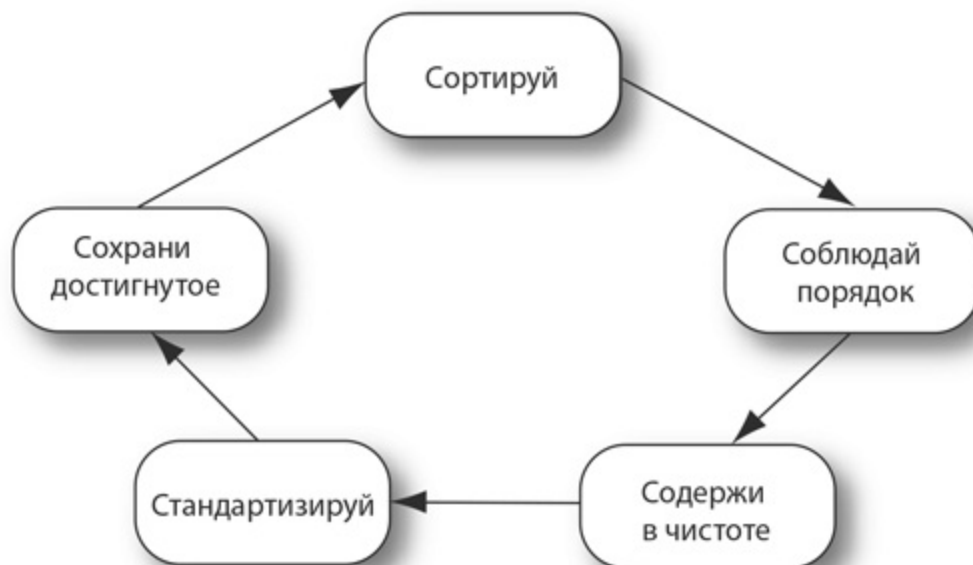
4. Стандартизируй

Стандартизация – основа любых улучшений!

5. Сохрани достигнутое

Проводи проверки, чтобы сохранить достигнутое и преуспеть!

Пять S позволяют создать условия, в которых сотрудники могут принимать активное участие в создании бережливого офиса. Эту систему можно применить как к целому отделу, так и к пилотному проекту по бережливому производству. Она проста для понимания, ее легко реализовать, и каждый может принять участие в ее воплощении. Более подробную информацию о применении системы 5S в офисе вы найдете в книгах 5S для офиса: 5S в офисе вы найдете в книгах «5S для офиса» (5S for the Office)^[1] и Руководство по 5S для бережливого офиса (5S Lean Office User's Guide), которые представлены на сайте <http://www.theleanstore.com>.



1. Сортируй

Не уверен – откажись!

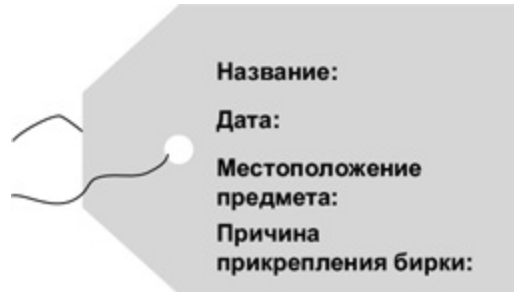
Этот этап предполагает исключение из целевой зоны предметов, которые не использовались в течение определенного периода времени и которые не предполагается использовать в дальнейшем. Для этого команде или сотруднику требуется предпринять следующие шаги:

а) Определить карантинную зону (место временного размещения) ненужных предметов.

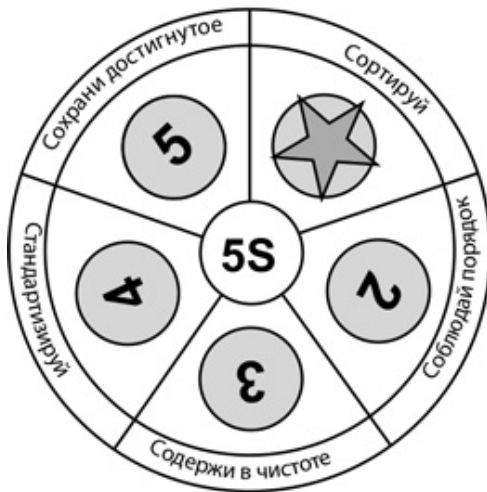
б) Выработать критерий отбора предметов, ненужных в данной рабочей зоне. Рекомендуется удалить все предметы, которые не использовались более трех месяцев.

в) Выявить лишние предметы в рабочей зоне и прикрепить к ним красные бирки.

Примечание. В системе здравоохранения следует использовать бирки другого цвета, поскольку красный обозначает опасность.



- г) Переместить предметы с красными бирками в карантинную зону.
- д) Определить дальнейшие действия в отношении предметов с бирками. Возможные варианты: вернуть в рабочую зону, уничтожить, пожертвовать на благотворительность.
- е) Разместить на видном месте элемент визуального контроля – круг 5S – и сделать отметку в первом секторе – «Сортируй».



2. Соблюдай порядок

Свое место для каждого предмета и каждый предмет на своем месте!

На данном этапе определяется местоположение каждого предмета путем прикрепления бирок или нанесения соответствующих меток. Команда или сотрудник должны предпринять следующие шаги:

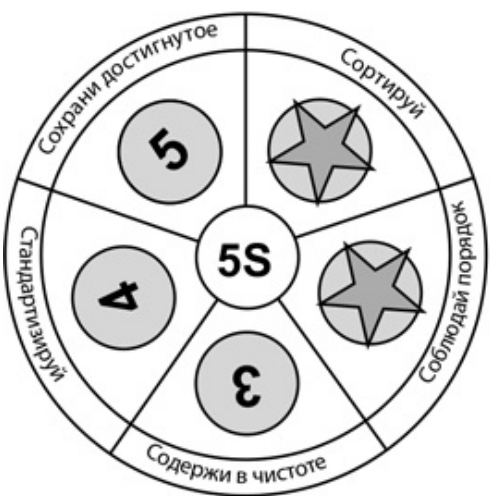
- а) Выделить зоны общего пользования, прикрепить ярлыки к шкафам и ящикам и идентифицировать все предметы в выбранной зоне.
- б) Разработать «Контрольные вопросы для наведения порядка»

в качестве руководства к действию для команды.

в) Разработать определенный стандарт для выбранной зоны, который можно использовать в случае, если предмет находится не на своем месте или не был возвращен на отведенное ему место. Если что-то отсутствует, это должно сразу бросаться в глаза. На каждом предмете должна быть соответствующая метка, указывающая на отведенное ему место.

Контрольные вопросы для наведения порядка	
Целевая зона: _____	
№	Вопросы для рассмотрения
1	Можно ли группировать и разместить в одном месте несколько предметов?
2	Можно ли организовать работу так, чтобы не было задержек?
3	Все ли рабочие места и общие зоны были учтены?
4	

г) Через 1–2 недели наведения порядка сделать отметку во втором секторе круга 5S – «Соблюдай порядок».



3. Содержи в чистоте

Чистота – залог бережливости!

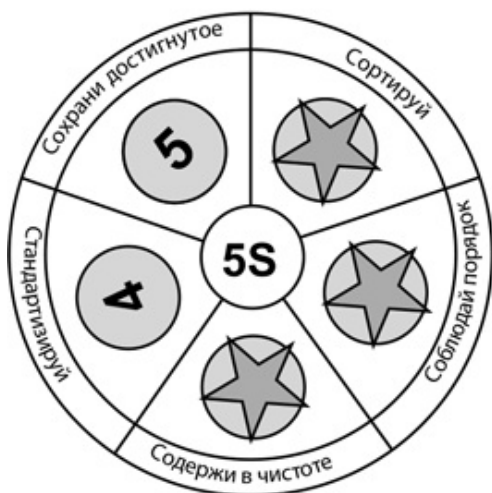
Этот этап предполагает уборку офисного помещения и разработку последовательности действий, позволяющих постоянно поддерживать чистоту в целевой зоне. Под уборкой подразумевается широкий спектр действий – от чистки клавиатуры до ежемесячного мытья ковров на полу. Команда должна провести генеральную уборку, а затем разработать план мероприятий по поддержанию чистоты. Для этого необходимо сделать следующее:

- а) Выделить время для генеральной уборки.
- б) Составить план мероприятий по уборке по системе 5S.

План мероприятий по уборке по системе 5S				
Отдел: _____			Дата: _____	
Объект	Задача 5S	Исполнитель	Периодичность	Материалы



в) Сделать отметку в третьем секторе круга 5S – «Содержи в чистоте».



Внедрение 5S требует коллективных усилий, однако каждый сотрудник по отдельности также должен принимать активное участие в процессе, если речь заходит о его собственном рабочем месте. Следует определить объекты уборки, методы поддержания чистоты и назначить ответственных за это сотрудников. Контролировать выполнение конкретных задач можно при помощи специально созданной схемы.

Следуйте первым трем принципам системы 5S в процессе создания рассматриваемого в данной главе участка карты будущего состояния потока создания ценности. Скорее всего, на данном этапе в рабочих зонах произойдут существенные изменения, поскольку создание бережливого офиса без этого невозможно. Поэтому пока мы не рекомендуем сразу переходить к четвертому принципу – «Стандартизируй». Желательно создать технологическую карту или контрольный лист и указать в нем, как именно и где следует выполнять первые три шага. Карта/лист станет своего рода предшественником четвертого S. Далее мы расскажем о последних двух принципах, чтобы не нарушать логику изложения. Тем не менее, к их внедрению рекомендуется переходить лишь после перепланировки офиса, которая описывается во второй части книги.

4. Стандартизируй

Стандартизация – основа любых улучшений!

Стандартизация предполагает введение правил, призванных

обеспечить в офисе чистоту и порядок. Она также подразумевает, что разработанные стандарты будут понятными и будут представлены в наглядной форме. Команда и сотрудники должны сделать следующее:

- а) Определить целевую зону.
- б) Выделить конкретные задачи и участки, на которых они должны выполняться. Составить список.

Стандарты 5S для целевой зоны				
Целевая зона: _____				
Задача	Участок	Исполнитель	Срок	Материалы



- в) Определить исполнителя для каждой из задач. Внести в список.
- г) Определить периодичность выполнения задач, подумать о необходимых материалах. Внести данные в список.
- д) Поместить список на видном месте в целевой зоне.
- е) Сделать отметку в четвертом секторе круга 5S – «Стандартизируй».



5. Сохрани достигнутое

Проводи проверки, чтобы сохранить достигнутое и преуспеть!

Пятый принцип предусматривает обучение сотрудников и обсуждение с ними всех нововведений с тем, чтобы разработанные стандарты соблюдались и дальше. Его суть можно передать фразой: «Каждое достижение следует сохранить путем самодисциплины». Важно создать благоприятную атмосферу для обучения, чтобы помочь тем, кто посещает тренинги, поскольку получаемая ими информация может быть непосредственно связана с их работой. Команда и сотрудники должны предпринять следующие шаги:

- а) Составить матрицу обучения 5S.
- б) Осуществлять регулярный контроль за внедрением 5S в офисе.

Офис похож на живой организм – он постоянно растет и изменяется. Система 5S должна адаптироваться по мере появления новых и ухода старых сотрудников, изменения деловой конъюнктуры и развития технологий. 5S – основа бережливого офиса.

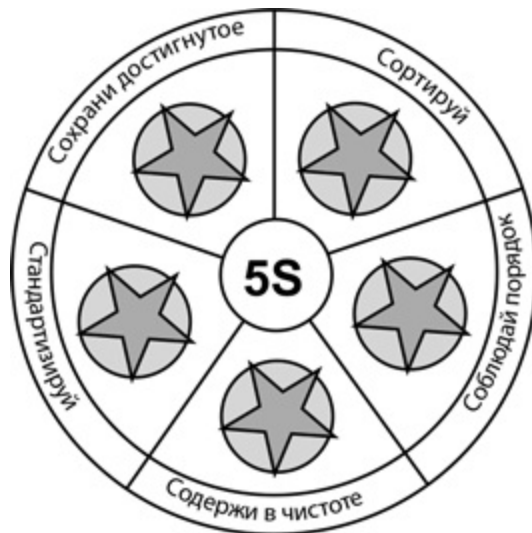
Матрица обучения 5S

Имя: _____ Должность: _____ Отдел: _____

Объект тренинга	Сортируй	Соблюдай порядок	Содержи в чистоте	Стандар- тизируй	Сохрани достигнутое	Дата

Контроль за внедрением 5S			
Имя: _____		5 и более проблем — отметка «0» 3–4 проблемы — отметка «1» 2 проблемы — отметка «2» 1 проблема — отметка «3» нет проблем — отметка «4»	
Рабочая зона: _____			
Принцип	Действия	Дата	Дата
Сортируй	1. Ненужные книги, канцелярские принадлежности и т.д.		
	2. Ненужные справочные материалы и т.д.		
	3. Предметы в коридорах, вестибюлях и т.д.		
	4. Проблемы безопасности		
Соблюдай порядок	5. Правильные места для всех предметов		
	6. Предметы не разбросаны по офису		
	7. Рабочие зоны четко разделены		
	8. Определены места для офисного оборудования		
Содержи в чистоте	9. На поверхности письменных столов, в ящиках нет пыли		
	10. На экранах мониторов нет пятен и загрязнений		
	11. Чистящие средства и материалы всегда есть в наличии		
	12. Чистые зоны общего пользования		
	13. Бирки, знаки и т.д. четкие и прикреплены на видных местах		
Стандартизируй	14. Рабочая информация представлена в наглядной форме		
	15. Стандарты 5S размещены на видном месте		
	16. Проводится обучение всех сотрудников соблюдению стандартов		
	17. Для каждой из зон есть контрольные листки		
	18. Предметы в рабочих зонах легко найти		
Сохрани достигнутое	19. Разработан контрольный лист для проверки внедрения принципов 5S в офисе		
	20. Контрольные проверки проводятся регулярно		
	21. Предлагаются и реализуются идеи по улучшению системы 5S		

в) Сделать отметку в пятом секторе круга 5S – «Сохрани достигнутое».



2. Время такта

Время такта показывает, насколько быстро должны идти процессы или работать сотрудники для удовлетворения потребительского спроса. Этот показатель позволяет:

- соотнести темп работы сотрудников с темпом потребительского спроса – офис работает, как метроном, поддерживающий нужный темп при игре на музыкальном инструменте;
- сфокусировать внимание на потребительском спросе;
- установить стандартный темп работы, в соответствии с которым сотрудники могут планировать свое время, а руководство оценивать результаты их работы.



Время такта рассчитывается по следующей формуле:

$$\text{Время такта} = \frac{\text{Доступное рабочее время в день}}{\text{Необходимый объем спроса в день}} = \frac{\text{Время}}{\text{Объем}} = \frac{T}{V}$$

Время такта для потока создания ценности рассчитывается в три шага:

1. Соберите соответствующую информацию о потребительском спросе, а именно о требуемом объеме работы в день. Рекомендуемая последовательность действий:

- собрать данные за прошедший период – не менее чем за один месяц, но лучше за три;
- определить спрос за прошедший период времени (не менее чем за один месяц);
- собрать информацию за достаточно длительный период, чтобы принять в учет колебания спроса.

В приведенной ниже таблице представлена информация по трем потокам создания ценности. Так, в потоке «Замена масла» спрос составил 3840 обращений в течение трех месяцев.

Получив данные об объеме потребительского спроса, переходим ко второму шагу.

Данные о времени такта				
Отдел: _____		Дата: _____		
Поток создания ценности	Январь	Февраль	Март	Итого
Замена масла	1120	840	1880	3840
Обслуживание коробки передач	12	10	8	30
Замена ремней	33	40	22	95

2. Определите внутренний ресурс рабочего времени.

Например:

Общее рабочее время:

понедельник – пятница с 7.00 до 19.00 = 12 часов/день = 60 часов/неделя

суббота – воскресенье с 8.00 до 18.00 = 10 часов/день = 20 часов/неделя

Итого: 80 часов в неделю

4 недели/месяц (в среднем) × 80 часов/неделю = 320 часов/месяц.

320 часов/месяц × 3 месяца = 960 часов общего рабочего времени (960 часов × 60 минут) = 57 600 минут общего рабочего времени за три месяца

Чистое рабочее время – это общее рабочее время за вычетом времени на совещания, перерывы и иные виды деятельности, не создающие ценности. Распорядок рабочего дня в офисе может выглядеть так:

8.00–8.10	Утреннее совещание
8.10–9.30	Рабочее время (80 мин)
9.30–9.45	Перерыв
9.45–12.00	Рабочее время (135 мин)
12.00–12.30	Обеденный перерыв
12.30–14.00	Рабочее время (90 мин)
14.00–14.15	Перерыв
14.15–16.45	Рабочее время (150 мин)
16.45–17.00	Работа по 5S

Чистое рабочее время составляет:

80 мин + 135 мин + 90 мин + 150 мин = 455 минут чистого рабочего времени в день

Вычисления также можно производить путем вычитания:

9 часов (с 8.00 до 17.00) × 60 минут = 540 минут рабочего времени

10 мин (утреннее совещание) + 15 мин (перерыв) + 30 мин (обеденный перерыв) + 15 мин (перерыв) + 15 мин (выполнение задач 5S) = 85 минут

540 мин – 85 мин = 455 минут чистого рабочего времени в день

В определенные дни количество чистого рабочего времени может колебаться, но это не должно влиять на произведенные расчеты. Важно определить фактически доступное время для работы с потоком создания ценности. Следует помнить, что чистое рабочее время:

- помогает осознать важность понятия времени для организации;
- отражает объем времени, которое фактически доступно для создания ценности.

3. Используйте приведенную выше формулу, чтобы рассчитать время такта:

$$\text{Время такта} = \frac{960 \text{ часов, или } 57\,600 \text{ минут}}{3840 \text{ замен масла}} = 15 \text{ минут}$$

Время такта 15 минут – это время, за которое автосервис должен произвести замену масла (его производительная способность). При этом необходимо сбалансировать время такта для потребительского спроса на другие услуги, чтобы оптимальным образом координировать работу сотрудников, использовать оборудование и расходовать ресурсы.

После того как время такта найдено, необходимо сделать все возможное, чтобы соблюдать этот показатель. Для этого служат инструменты бережливого производства.

Что касается административных процессов, для них время такта нельзя рассчитать со стопроцентной точностью. Решение проблемы – поиск определенной поддающейся измерению единицы работы, которую можно использовать для задания темпа рабочим процессам и составления графиков в соответствии с конкретным доступным

объемом времени.

Время такта позволит вам оценить объем рабочего времени, необходимого для удовлетворения потребительского спроса. Кроме того, данный показатель отражает объем работы, которую требуется выполнить для обслуживания одного клиента. После вычисления времени такта для определенного потока создания ценности следует перейти к расчету питча, который позволяет «группировать» или «отмерять» работу. Это необходимо для разработки карты будущего состояния потока создания ценности и плана по оптимизации производственного потока.

Ниже приведены несколько примеров времени такта для разных отраслей:

Примеры времени такта

Подача коммерческого предложения — 3 мин
Рассмотрение заявки на ипотечное кредитование (на 30 лет с фиксированной процентной ставкой) — 10 дней
Оформление полиса страхования жизни — 5 дней
Открытие лицевого счета организации — 45 мин
Рассмотрения заявки на получения правительственного заказа — 21 день
Отбеливание зубов — 45 мин
Техническое обслуживание автомобиля — 1,5 часа
Разгрузка судна — 3 мин на каждое место
Операция по эндопротезированию тазобедренного сустава — 4,5 часа
Составление счета — 2 мин
Выполнение чертежа — 6 часов
Составление маркетингового отчета по сегментированию рынка — 12 часов
Итоговый годовой экзамен по физике — 30 мин
Регистрация на курсы через Интернет — 10 мин

Время такта позволяет:

- задать темп для выполнения требуемого количества работы;
- использовать стандартные единицы работы;
- рассчитать питч, который является оптимальным инструментом для создания непрерывного потока;
- сбалансировать использование ресурсов на случай изменения потребительского спроса.

3. Питч

Питч – это оптимальное количество времени для продвижения определенного количества (объема) работы через поток создания ценности. Дополнительные характеристики питча:

- кратен времени такта;
- позволяет определить точное количество работы для прохождения через поток создания ценности и устранить ожидание и другие виды потерь;
- позволяет установить темп работы;
- позволяет быстрее реагировать на возникающие проблемы;
- повышает концентрацию персонала на процессе и способствует повышению эффективности труда.

Использование только времени такта для изучения потребительского спроса – не самый эффективный и удобный способ анализа и контроля производственного процесса. Поэтому, чтобы обеспечить движение работы через поток создания ценности в заданном темпе, используется питч. В административной сфере питч обычно равен 1, 2, 4 или 8 часам. Важно, чтобы в любом административном потоке питч не превышал 8 часов. Если фактическое время цикла работы больше 8 часов (например, при создании чертежа архитектурного сооружения), подумайте, как разбить ее на отдельные операции, на каждую из которых ушло бы менее 8 часов.

Основная задача бережливого офиса – предотвратить задержки в работе, которые возникают на участках временного хранения, на стадии обработки или просто на чьем-либо рабочем столе. Так, врачу рентгенологического отделения необходимо лишь 10 минут, чтобы изучить медицинскую карту пациента, однако, перед тем как попасть на стол к врачу, карта может на целый день задержаться в системе рассылки документов. В этом случае было бы целесообразно передавать карты больных врачу через каждые 4 часа и ввести особый (визуальный) сигнал уведомления о необходимости просмотра медицинских карт. Таким образом, питч для этого врача составит 4 часа. При введении питча важно группировать работу, относящуюся к одному потоку создания ценности, с целью удовлетворить потребительский спрос и снизить время в очереди между двумя процессами.

Для введения питча в производственный процесс можно

использовать визуальные вспомогательные средства, например табло питчей – физическое устройство, визуально сигнализирующее об объеме работы, который необходимо выполнить за день в соответствии с установленным питчем.

Сгруппировав элементы работы по принадлежности к одному потоку создания ценности, вы сможете определить для каждой группы свой питч. Позже питч и табло питчей пригодится нам при создании ящика хейдзунка – более сложного инструмента, описанного во второй части.

Не пытайтесь создать ящик хейдзунка на данном этапе. В один момент времени фокусируйте внимание только на одном инструменте бережливого производства (или группе взаимосвязанных инструментов). После успешного внедрения простых инструментов вам будет легче применять более сложные.

Чтобы подсчитать питч, нужно выполнить три шага:

1. Рассчитать время такта (см. предыдущий раздел).
2. Определить оптимальный объем работы для продвижения по потоку создания ценности, выраженный в выбранных единицах.
3. Умножить время такта на количество единиц работы.



Пример: время такта 6 мин × 20 единиц объема работы = питч 120 мин.

Это означает, что через каждые 2 часа пакет из 20 единиц работы (заказов) будет перемещаться на следующий этап обработки.

Питч следует контролировать с тем, чтобы отслеживать своевременное выполнение работы. На случай проблем, когда работа не может быть завершена в течение текущего питча, необходимо разработать определенную последовательность шагов, которые позволят выполнить задание к началу следующего питча. Есть

различные способы это сделать:

- когда работу не удастся завершить в течение питча, лидер команды или группы запрашивает помощь;
- о помощи просит сотрудник, который не может выполнить работу за питч;
- о необходимости в помощи сообщает курьер (см. следующий раздел).

Запрос о помощи может передаваться следующими путями:

- вызов старшего сотрудника или руководителя отдела;
- отправка сообщения по электронной почте всем сотрудникам с целью решения проблемы путем координации общих усилий;
- телефонный звонок;
- личная встреча с главой отдела или непосредственным руководителем.

Табло питчей заставит сотрудников изменить свой образ мыслей и подход к работе. Уже само его наличие будет побуждать людей прилагать все усилия по выполнению работы в срок, соответствующий питчу. И, что еще более важно, если работник отстанет от сроков, команда сможет оказать ему поддержку, чтобы он успел закончить задание в течение следующего питча. Во второй части мы подробно расскажем, как организовать папки с документами и каким образом расположить в них информацию (работу), чтобы успешно реализовать систему питчей.



Преимущества табло питчей:

- способствует перемещению работы со стола сотрудника к наблюдаемому и контролируемому процессу;
- наглядно показывает, когда будет завершена работа – в течение питча, к концу рабочего дня или не будет завершена вовсе;
- позволяет незамедлительно решать возникающие проблемы, если сотрудник отстает от сроков;
- служит основой для создания системы выравнивания, которая описывается в главе 9.

4. Буферные и страховые ресурсы

Привлечение буферных и страховых ресурсов – это *временная* мера, позволяющая удовлетворить потребительский спрос. В бережливом офисе она рассматривается в качестве компромиссного варианта. Дополнительные ресурсы следует использовать только в экстренных случаях, и надо отказываться от них, как только будут обнаружены и устранены потери в соответствующем производственном процессе.

- | | |
|---|--|
| Б | Буферные ресурсы — внутренние административные средства, позволяющие удовлетворять потребительский спрос в условиях его колебаний (или при колебаниях времени такта). |
| Б | |
| С | Страховые ресурсы — внутренние административные средства, позволяющие удовлетворять потребительский спрос в условиях внутренних ограничений или снижения эффективности работы организации. |
| С | |

Бережливый офис должен располагать буферными ресурсами, чтобы быть готовым к колебаниям потребительского спроса. К примеру, при снижении процентных ставок на 1/4 пункта высока вероятность временного увеличения количества заявок на ипотечное кредитование. Приток новой работы возникнет помимо уже имеющихся объемов. Хорошим решением в такой ситуации будет временно привлечь к обработке заявок дополнительных сотрудников (буферный ресурс) с целью удовлетворить возникший скачок спроса. При принятии решения

об использовании буферных ресурсов лидер проекта должен проанализировать имеющуюся у него информацию, чтобы определить обоснованность такого решения. Кроме того, всегда следует заранее обозначить период, на который буферные ресурсы привлекаются.

Страховые ресурсы используются в бережливом офисе в случае возникновения внутренних проблем или снижения эффективности работы, что препятствует удовлетворению потребительского спроса. При принятии решения об использовании страховых ресурсов лидер проекта должен проанализировать имеющуюся у него информацию, чтобы определить обоснованность такого решения. Для страховых ресурсов также важно заранее обозначить период, на который они привлекаются.

Некоторые примеры буферных и страховых ресурсов:

- сверхурочная работа;
- наем временных сотрудников;
- заключение гражданско-правовых договоров с требуемыми специалистами;
- привлечение к работе сотрудников, вышедших на пенсию, или добровольцев;
- постановка временных задач перед другими подразделениями внутри компании;
- непосредственное участие линейных руководителей и менеджеров в решении возникших задач;
- изменение графика работы – возможно, кто-то из сотрудников сможет работать до 19.00 на текущей неделе, а на следующей неделе ему можно предоставить дополнительный выходной.

Использовать буферные и страховые ресурсы следует достаточно осторожно и с определенной долей изобретательности. Их следует привлекать с минимальными затратами для организации и строго учитывать по мере использования. Одновременно следует продолжить внедрение инструментов бережливого производства, чтобы потребности в дополнительных ресурсах больше не возникало.

Преимущества буферных и страховых ресурсов:

- позволяют отдавать приоритет потребительскому спросу и удовлетворять его;
- для уменьшения потребности в дополнительных ресурсах

применяют технику кайдзен;

- предотвращают «выгорание» сотрудников на работе и помогают снизить уровень стресса в офисе;

- помогают выровнять рабочую нагрузку при увеличении объемов работы.

5. Контрольные показатели эффективности

Различают контрольные показатели двух уровней: показатели для отдела или организации и показатели для сотрудника, выполняющего работу по созданию ценности. Оба вида показателей должны быть взаимосвязаны. Если диетолог (сотрудник) службы питания больницы собирает данные о количестве жалоб на этаж по каждой из назначенных диет, а самой службе питания требуется информация о количестве порций, не съеденных больными (лишние расходы больницы), возникает противоречие. Информация, которую отслеживает сотрудник, и задачи организации по совершенствованию своей деятельности должны быть взаимосвязаны.

8 шагов по работе с контрольными показателями

1. Перечитайте устав команды, чтобы понять стратегию дальнейшей работы.
2. Оцените работу офиса с точки зрения концепции бережливого производства.
3. Выберите необходимые показатели эффективности.
4. Согласуйте выбранные показатели с руководством.
5. Рассчитайте контрольные значения показателей.
6. Обозначьте целевые значения для каждого из показателей.
7. Представьте показатели в наглядной форме.
8. Продолжайте отслеживать показатели эффективности, совершенствовать процессы и информировать всех о достигнутых результатах.

Чтобы создать и внедрить контрольные показатели эффективности, необходимо выполнить следующие восемь шагов:

1. Перечитайте устав команды, чтобы понять стратегию дальнейшей работы

Следует убедиться в согласии лидера проекта с объектом и задачами контроля. Это имеет первостепенное значения для любых инициатив по внедрению концепции бережливого производства.

2. Оцените работу офиса с точки зрения концепции бережливого производства

Такая оценка поможет вам составить общее представление о том, на каком этапе пути по внедрению системы бережливого производства вы находитесь. Результаты оценки можно отобразить в виде лепестковой диаграммы, как показано в примере ниже. Методику оценки см. в приложении А.

3. Выберите необходимые показатели

Лепестковая диаграмма бережливого офиса

Отдел/Зона Отдел по работе с клиентами Дата _____
Контролирующие лица Джон Леон
Келли Сьюзан Р. (по организации)



Выбор показателей для конкретной административной зоны во многом определяется особенностями организации. На него также могут влиять требования потребителя и других заинтересованных сторон по совершенствованию работы компании. Все эти параметры должны быть согласованы с лидером проекта и затем доведены до членов команды через устав.

Примеры контрольных показателей

Количество поступивших и выбывших пациентов
Уровень лояльности клиентов
Затраты на проект: согласно бюджету и фактически
Внутренние сбои
Соотношение количества предложений и твердых заказов
Прибыльность
Объем продаж на штатную единицу
Качество — число дефектов на миллион
Удовлетворенность лечением
Количество зарегистрировавшихся пользователей онлайн
Процент окончания курсов онлайн от общего числа обучающихся
Коэффициент удовлетворения спроса
Количество новых клиентов
Пропускная способность по приему пациентов

4. Согласуйте выбранные показатели с руководством

Члены команды (при посредничестве лидера) должны поэтапно обсудить и согласовать выбранные показатели с руководством организации. Обмен предложениями и мнениями может продолжаться до тех пор, пока не будет найдена общая точка зрения.

5. Рассчитайте контрольные значения показателей

На карте текущего состояния потока создания ценности представлены данные об общем времени обработки заказа и общем времени ожидания. Команда должна ответить на следующие вопросы:

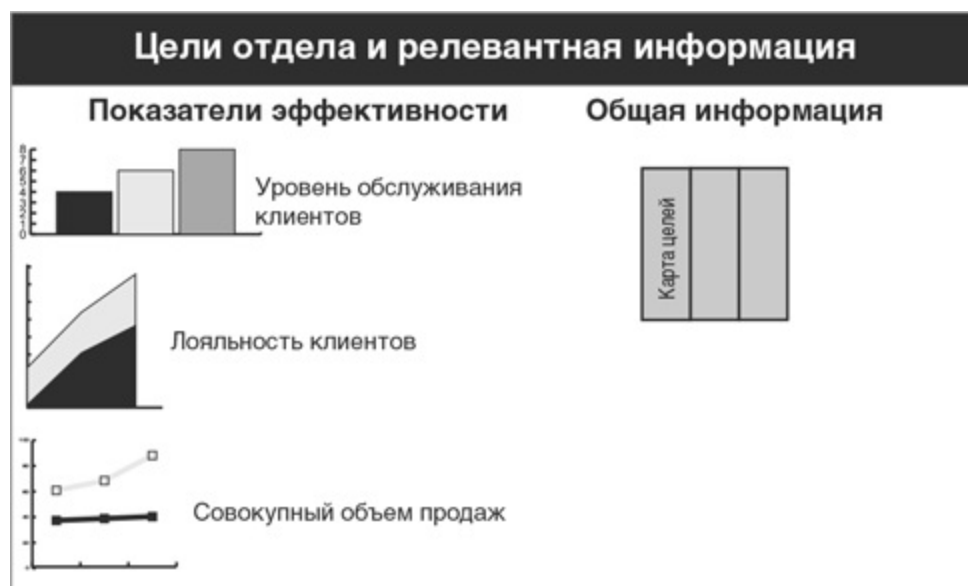
- Кто будет ответственным за документирование измерений?
- Как часто следует проверять значения показателей?
- В какой форме должна быть представлена полученная информация?
- Кому будут представляться отчеты по результатам проверки?
- Где следует разместить графики или иные визуальные средства представления результатов проверки?

6. Обозначьте целевые значения для каждого из показателей

И снова поэтапно обсудите данный вопрос с руководством. Целевые показатели должны быть реалистичными и достижимыми. В противном случае вы можете не добиться желаемых результатов. По мере достижения поставленных целей команды будут действовать все активнее и активнее, поскольку люди начнут чувствовать, что они контролируют свою работу и вносят в нее значимый вклад.

7. Представьте показатели эффективности в наглядной форме

Если показатели не представлены в наглядной форме, их использование не принесет никаких результатов! Практикуйте «либеральный подход к распространению информации». Вывешивайте показатели для всеобщего ознакомления и делайте рядом соответствующие отметки. Это будет способствовать повышению заинтересованности сотрудников в работе.



8. Продолжайте отслеживать показатели, совершенствовать процессы и информировать всех о достигнутых результатах

Преимущества системы контрольных показателей:

- позволяет объединить команду и задать направление на пути к общей цели;
- подчеркивает значимость непрерывного совершенствования бизнес-процессов;
- способствует более успешной работе сотрудников в команде;
- помогает усовершенствовать работу организации во всех сферах и

при непосредственном участии сотрудников.

6. Планерки

Планерки (короткие совещания, как правило, утренние) проводятся с целью распределить объем работы на день и поставить общие задачи. Такие совещания служат постоянным (ежедневным) напоминанием о тех вопросах, которые находятся под непрерывным контролем (т. е. о контрольных показателях, а также необходимости оказания поддержки в случае прогнозируемого увеличения потребительского спроса).

Проводить планерки следует с самого начала проекта по созданию бережливого офиса. Это позволит повысить взаимообмен информацией и степень участия сотрудников. На первоначальном этапе проводить совещание должен старший сотрудник или руководитель отдела. Со временем эту обязанность можно начать передавать каждому из сотрудников по очереди.

Ниже приведены несколько рекомендаций по проведению планерок:

- Проводите совещания по утрам в течение не более 10 минут. Это позволит всем получить информацию о задачах на день, возможных проблемах, текущих вопросах и отметить отсутствующих.

- Готовьтесь к совещанию вечером предыдущего дня или утром до его начала.

- Передавайте обязанности по приему телефонных звонков, ранних посетителей, больных и т. п. сотрудникам по очереди, чтобы у каждого была возможность посещать утренние совещания. При этом не должно возникать никаких задержек и перерывов в обслуживании клиентов.

- Начинайте планерку с позитивной информации: например, сообщите о выполнении того или иного показателя накануне, о визите клиента или похвалы в адрес сотрудника, преуспевшего в построении бережливого офиса.

- Не допускайте прерывания совещаний.

- Старайтесь сконцентрировать внимание сотрудников на работе, запланированной на текущий день, чтобы они не думали о том, что произошло вечером предыдущего дня или утром по дороге в офис.

- Обсудите контрольные показатели и основные тенденции.

Короткие совещания имеют огромное значение для повышения мотивации сотрудников, а также признания их достижений и результатов работы. Они становятся особенно важными, когда система бережливого офиса начинает функционировать.

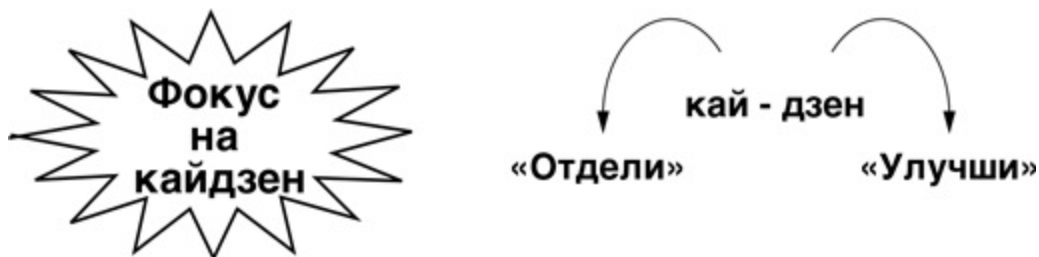
Преимущества утренних планерок:

- позволяют задать вектор работы команды в начале рабочего дня;
- позволяют обсудить имеющиеся вопросы в начале дня и предотвратить проблемы с коммуникацией в течение дня;
- позволяют сообщить всем новости компании;
- позволяют обсудить контрольные показатели;
- позволяют быстро обучать сотрудников (например, новым операциям и т. д.).

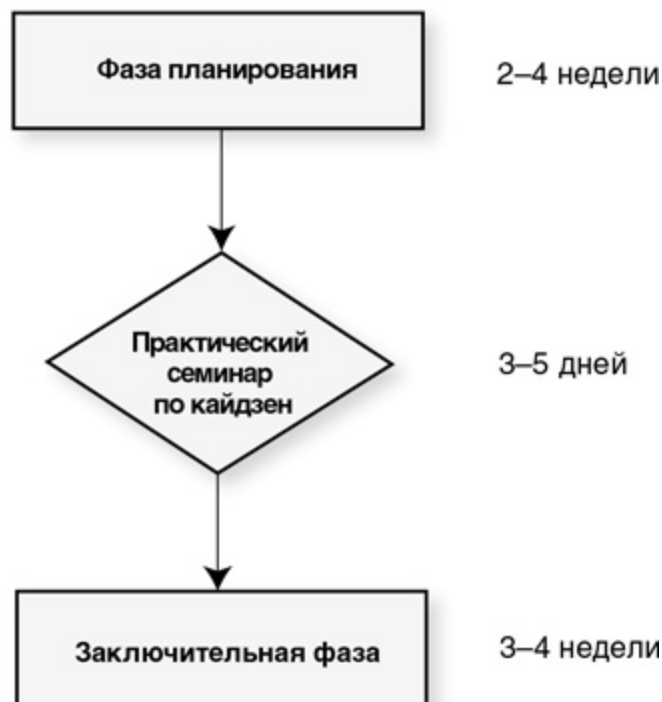
7. Кайдзен-мероприятия

Вся работа по созданию бережливого офиса должна быть организована в последовательные цепочки: планируй – делай – проверяй – действуй (PDCA). Цикл PDCA применяется для совершенствования всех процессов и решения возникающих проблем в течение многих лет. Кайдзен-мероприятие предполагает планирование, обучение персонала и реализацию цикла PDCA по мере внедрения инструментов бережливого производства.

Японское слово *Kaizen* можно перевести следующим образом: *Kai* – «отдели», *zen* – «улучши». Кайдзен – значит непрерывное совершенствование.



В проведении кайдзен-мероприятия выделяют три фазы:



I. Фаза планирования

1. Составьте карты текущего и будущего состояния потока создания ценности или процесса. Используйте их в качестве индикатора для выявления существующих проблем или зон, в которых можно устранить потери.

2. Соберите основную команду кайдзен. В нее должны войти специалисты различного профиля. Также в команду рекомендуется включить сотрудника из другого отдела или потока создания ценности, чтобы он помог остальным по-новому взглянуть на проблемы. Кроме того, в команду желательно включить сотрудника из ИТ-отдела, поскольку сегодня все чаще и чаще используются новые технологии.

3. Составьте устав команды кайдзен. Назначьте лидера проекта. Повесьте устав в общедоступном месте.

4. Согласуйте устав команды с руководством. Попросите его об участии в разработке устава и внесите необходимые изменения.

5. Сообщите всем сотрудникам (на организационном совещании), кто именно будет задействован в мероприятии кайдзен задолго до его начала. Убедитесь, что каждый понимает, как планируемое мероприятие может отразиться на его работе и каких результатов от него могут

ожидать.

6. Составьте листок учета кайдзен для внесения информации о ключевых мероприятиях по совершенствованию бизнес-процессов.

Листок кайдзен

Поток создания ценности: Продажи на внутреннем рынке Дата: ____ Стр. 1 из 2

Отдел: Отдел по работе с клиентами

Мероприятие	Задача	Длительность	Ответственное лицо	Недельный график													
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
5S	Сортировка	1 неделя	Д.Т.	△	▲												

Не каждый вид деятельности нужно описывать подробно, однако старайтесь указывать как можно больше деталей. Это позволит вам сэкономить время при проведении семинара.

II. Практический семинар по кайдзен

7. Объясните команде концепцию бережливого офиса (если это не было сделано ранее).

8. Начните семинар с реализации 5S или обзора текущих инициатив по системе 5S.

9. Изучите рабочую зону и опишите текущее состояние процессов. Соберите точную информацию о времени цикла для разных процессов. Составьте сводную таблицу и карту стандартизированной работы (см. следующую главу). Перенесите нужную информацию в отчет по кайдзен.

Отчет по кайдзен

Поток создания ценности: _____ Дата начала: _____

Отдел: _____ Дата завершения: _____

Показатели	Цели кайдзен			Результаты кайдзен	
	До	После	Изменение, %	Фактически	Изменение, %
Площадь рабочей зоны (м3)					
Время цикла					
Время обработки					
Потребительская удовлетворенность					
Экономия					

Тема:

Команда кайдзен:

Комментарии:

10. Разделите команду на небольшие группы, чтобы проработать возможные варианты дальнейшего совершенствования участков, отмеченных на карте будущего состояния потока создания ценности.

11. Незамедлительно приступите к выполнению первых шагов по совершенствованию потока создания ценности и соберите результаты (или спрогнозируйте вероятные результаты). Составьте список действий, которые не удалось осуществить в ходе семинара.

12. Поблагодарите команду за работу на данном этапе.

III. Заключительная фаза

13. Сообщите руководству о достигнутых результатах.

14. Продолжайте реализацию идей, высказанных на семинаре. Стандартизируйте работу, как только все процессы будут проверены на практике.

15. Регулярно подавайте отчеты о текущем состоянии кайдзен лидеру проекта. Во многих случаях в силу различных обстоятельств, а также из-за проблем, возникающих при внедрении того или иного инструмента бережливого производства, у вас не получится завершить весь проект в ходе одного кайдзен-мероприятия. Поэтому продолжайте подавать отчеты и встречаться с членами кайдзен-команды до завершения проекта.

16. Составьте финальный отчет по завершении кайдзен-мероприятия.

Рекомендации по проведению кайдзен-мероприятий в офисе:

- выполняйте все мероприятия в три этапа;
- упор следует сделать на улучшение контрольных показателей;
- принципы 5S должны быть частью любого/всех кайдзен-мероприятий в офисе;
- заручитесь поддержкой руководства;
- информируйте всех сотрудников о достигнутых результатах;
- фаза планирования и заключительная фаза не менее важны, чем практический семинар по кайдзен.

Преимущества кайдзен-мероприятий:

- позволяют в кратчайшие сроки внедрить инструменты и методы бережливого производства;
- помогают сотрудникам научиться применять на практике инструменты и методы бережливого производства;
- помогают усовершенствовать поток работы;
- повышают производительность офиса;
- подчеркивают значимость непрерывного совершенствования бизнес-процессов.

8. Удовлетворение потребительского спроса – карта будущего состояния потока создания ценности

Инструменты удовлетворения потребительского спроса, о которых мы говорили выше, должны быть указаны на карте будущего состояния потока создания ценности. Возможно, первые попытки создания такой карты будут не очень успешными, однако не позволяйте неудачам остановить вас в стремлении составить точную карту потока в будущем.

По мере изучения и освоения все новых инструментов бережливого производства карта будет меняться. Члены команды должны понять, какие инструменты следует использовать на каждом участке карты, и разработать реалистичный план по их внедрению, который в итоге позволит улучшить контрольные показатели. При составлении карты следует отметить действия, осуществляемые в рамках кайдзен.

Применение того или иного инструмента бережливого производства отмечается на карте будущего состояния потока создания ценности «звездочкой», которая располагается рядом с участком, на котором планируется использовать инструмент. «Звездочка» кайдзен может обозначать как целый инструмент бережливого офиса – например, 5S, – так и отдельный вид деятельности – например, «сбор данных о клиентах». Конкретные задачи внутри каждой «звездочки» и особенности применения того или иного инструмента описываются более подробно в информационной справке по совещанию (или в отчете по кайдзен).

Карта будущего состояния потока создания ценности позволяет:

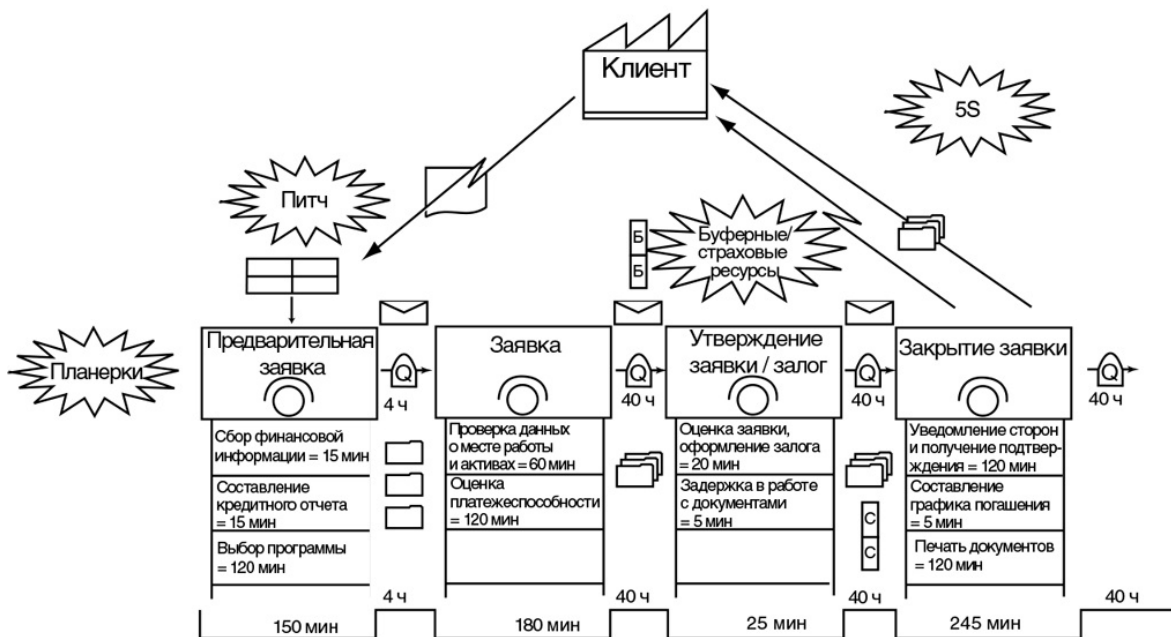
- осознать суть и важность потребительского спроса;
- подчеркнуть значение системы 5S;
- добиться немедленного совершенствования потока операций;
- добиться повышения продуктивности офиса;
- привлечь к участию в процессе сотрудников и добиться их заинтересованности;
- ввести достаточно простые и легкие в реализации инструменты.

Подумайте, какие условные обозначения, представленные в главе 4, вы могли бы использовать. Во второй части, после того как будут описаны все инструменты бережливого производства, мы предложим

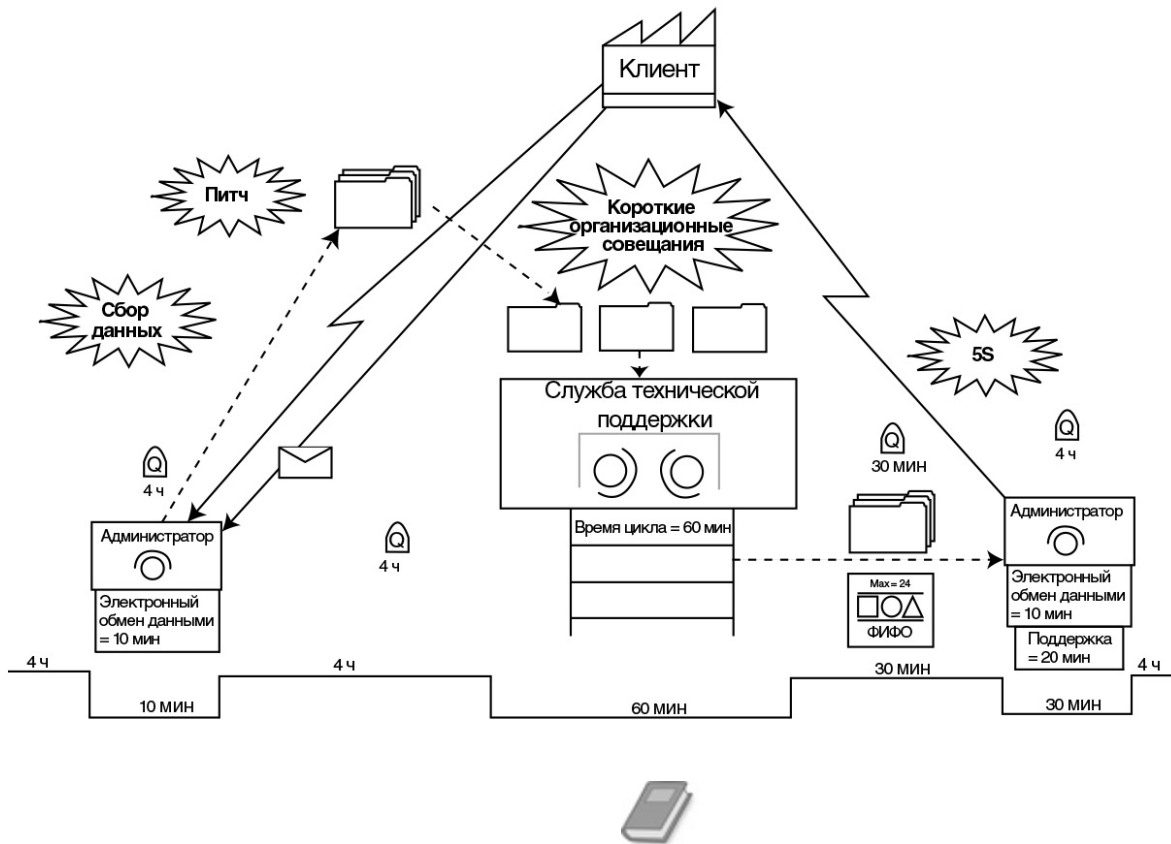
дополнительные значки для актуализации карты будущего состояния потока создания ценности. Подумайте над созданием специфичных для вашей отрасли обозначений, которые можно использовать при составлении карты.

Поток создания ценности «Рассмотрение заявок на ипотечное кредитование сроком на 30 лет с фиксированной процентной ставкой».

Карта будущего состояния, фаза спроса



Поток создания ценности «Регистрация заказов».
Карта будущего состояния, фаза спроса



Резюме

В этой главе были рассмотрены различные инструменты бережливого производства, позволяющие удовлетворить потребительский спрос. Ниже приведен их краткий список.

1. Первые пять S

5S – это система принципов, помогающих добиться того, чтобы у каждого предмета было свое место и чтобы каждый предмет находился на отведенном ему месте. Это основа для построения бережливого офиса.

2. Время такта

Показатель, позволяющий определить темп производственного процесса или работы группы, необходимый для удовлетворения спроса.

3. Питч

Отрезок времени, требуемый для перемещения оптимального объема работы по потоку создания ценности. Во многих случаях кратен времени такта.

4. Буферные и страховые ресурсы

Временно привлекаемые дополнительные ресурсы, помогающие удовлетворить потребительский спрос. Их использование – компромиссный вариант с точки зрения концепции бережливого производства.

5. Контрольные показатели

Оценивают эффективность организации на двух уровнях: на уровне отдела / организации в целом и на уровне команды / отдельного сотрудника.

6. Короткие организационные совещания

Короткие совещания, помогающие равномерно распределить рабочую нагрузку на день и поставить перед сотрудниками общие задачи.

7. Кайдзен-мероприятия

Тщательно спланированные действия команды с целью быстрой оптимизации определенной рабочей зоны.

8. Удовлетворение потребительского спроса – карта будущего состояния потока создания ценности

Карта потока создания ценности с обозначенными на ней инструментами удовлетворения потребительского спроса.

В этой главе мы рассмотрели много новых понятий и инструментов. Изучать и стремиться удовлетворить потребительский спрос важно, но не менее важно «следовать выбранному курсу». Не торопитесь, собирая необходимую информацию. Проанализируйте, как полученные данные можно интегрировать в различные инструменты бережливого производства. Приступите к решению существующих проблем, если это необходимо, и создайте карту будущего состояния потока создания

ценности. Все предложения по совершенствованию бизнес-процессов должны быть документированы в уставе команды, информационной справке по предстоящему совещанию и/или отчете по кайдзен, чтобы согласовать все мероприятия с лидером проекта. Эта обязанность возлагается на лидера команды по созданию бережливого офиса.



Дальнейшие рекомендации

Эти рекомендации помогут вам понять, как можно на практике использовать идеи и инструменты, описанные в данной главе:

- Не торопитесь, внедряя в своем офисе инструменты, описанные в пятой главе. Выделите достаточно времени для сбора требуемой информации и согласуйте ее дальнейшее использование.
- Продолжайте обсуждать со всеми сотрудниками происходящие перемены. На данном этапе кайдзен-мероприятия должны быть направлены на внедрение инструментов бережливого производства.
- Повесьте карту будущего состояния потока создания ценности или карту процесса в зоне, которую планируется совершенствовать. Объясните всем смысл карты. Обмен мнениями и дискуссии – ключ к успешной реализации любой новой идеи или программы.
- Бережливый офис можно построить в любой организации. Первый шаг к этому – тщательное планирование. Убедитесь, что команда понимает суть и хорошо разбирается в принципах и инструментах бережливого производства, прежде, чем приступить к их применению на практике.

Приступив к использованию инструментов, описанных в первой части, вы начали менять поведение людей. Не забывайте отмечать и поощрять усилия сотрудников и всегда выделяйте конкретные достижения. Кроме того, старайтесь на самых ранних стадиях в конфиденциальном порядке воздействовать на тех, кто не стремится участвовать в создании бережливого офиса.

Готовы ли вы к изучению второй части?

Нередко команды пытаются перейти на новый этап построения бережливого офиса, не сделав многого из того, о чем говорилось в предыдущих главах. В этом случае шансов на успех становится существенно меньше. Данный тест поможет вам определить, готовы ли вы к изучению второй части книги или же стоит пока остановиться на первой и выполнить все приведенные в ней рекомендации.

Тест позволяет:

1. Проверить важнейшие пункты, которые должны быть выполнены до начала изучения и внедрения второй части.
2. Свериться с перечнем инструментов бережливого производства, которые в большинстве своем вы уже должны использовать, тем самым создав хорошую базу для дальнейшего совершенствования.
3. Определить, чего достигла команда.
4. Оценить работу команды и поощрить сотрудников за достигнутые результаты.

Тест следует проходить всей командой, чтобы согласовать ответы по каждому вопросу. Их необходимо давать в контексте целей организации, деловой конъюнктуры и директив руководства, чтобы определить, когда можно переходить к изучению второй части книги.

Тест «Готовы ли вы к изучению второй части?»

Если на более чем половину вопросов вы ответите отрицательно, то вам следует продолжить изучать и внедрять в своем офисе рекомендации, данные в первой части книги.

- | | ДА | НЕТ |
|---|--------------------------|--------------------------|
| 1. Имеет ли каждый человек в вашем отделе, коллективе или потоке создания ценности общее представление о модели «Поведение — взгляды — культура»? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. Ознакомлен ли каждый человек в вашем отделе, коллективе или потоке создания ценности с экономическим обоснованием перехода к бережливым методам? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. Имеет ли каждый сотрудник общее представление о семи видах потерь? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. Все ли согласны с тем, что работники организации должны превратиться из узких специалистов в специалистов широкой квалификации? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. Заполнен ли вопросник самооценки руководства и обсудили ли вы ответы с остальным коллективом? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. Заполнен ли вопросник «Обеспечение предсказуемого результата» и обсудили ли вы ответы с коллективом? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. Знают ли сотрудники об основных правилах проведения эффективных совещаний и придерживаются ли их? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8. Разработан ли устав команды? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9. Все ли знают о документах, используемых для распространения информации (устав команды, информационная справка по совещанию и т. д.)? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10. Все ли знают, что в процессе создания бережливого офиса вы будете придерживаться поэтапного плана? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11. Все ли имеют представление о четырех стадиях развития команды? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12. Документированы ли процессы в вашей организации при помощи формы учета процессов? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 13. Используется ли журнал учета остановок? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 14. Используется ли журнал звонков и сообщений? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 15. Заполнен ли вопросник «Необходимость перемен» и обсудили ли вы ответы с коллективом? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 16. Определили ли вы поток создания ценности или зону, которую необходимо усовершенствовать? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 17. Создана ли карта текущего состояния потока создания ценности? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 18. Посчитали ли вы время такта? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 19. Определили ли вы буферные и страховые ресурсы? Доступны ли они? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 20. Внедрены ли в вашей организации первые три принципа системы 5S? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 21. Посчитали ли вы питч с учетом объема рабочей нагрузки? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 22. Введены ли контрольные показатели? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 23. Регулярно ли в вашей организации проводятся короткие утренние совещания? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 24. Были ли запланировано и проведено кайдзен-мероприятие? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 25. Была ли карта потока создания ценности или схема процесса вывешена на видном месте? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Часть II

Создайте рабочий поток

Глава 6

Сделайте работу видимой

Лучше один раз увидеть, чем сто раз услышать

О чем эта глава

В этой главе мы продолжим рассматривать инструменты и идеи, предложенные в первой части – «Убедите других и задайте нужное направление». Мы познакомим читателя с основными принципами организации рабочего места, которые позволят визуально определять объем работы. Как и раньше, здесь потребуется участие всех сотрудников офиса. Наконец, вы узнаете, как при помощи карточек канбан можно уменьшить расходы на канцелярские принадлежности.

Стандарты организации рабочего места

Каждый сотрудник считает, что именно он может выполнить работу лучше всех. Однако, как мы знаем, если процесс достаточно хорошо документирован и у человека есть необходимые средства визуального контроля и инструкции, выполнить работу сможет любой (исключением являются задания, требующие сертификации, лицензирования или аттестации).

На первом этапе от сотрудников офиса требуется делать так, чтобы все, что нужно сделать, лежало перед глазами на рабочем столе. Они должны перестать хранить текущую работу в глубоких ящиках и огромных шкафах. Одно лишь это позволит вам начать систематизацию информации о рабочих процессах и ее трансформацию в организационные знания.

Чтобы сделать работу видимой, нужно:

1. Сделать так, чтобы весь физический объем работы находился на рабочем месте.
2. Разработать единые правила именования папок с документами.

3. Создать отдельное место для незавершенного производства (НЗП).
4. Упорядочить папки на рабочем столе.
5. Периодически проводить аудит рабочего места.
6. Спокойно отнеситесь к трудностям на начальном этапе.

Эти шаги представляют собой второй этап по систематизации знаний и передачи их от работников к организации. Примечание: если какая-либо информация является конфиденциальной, необходимо сделать следующее:

- Поместить конфиденциальную информацию в отдельный ящик или шкафчик, ограничить к ней доступ и соответствующим образом пометить.
- Дать точное определение, что такое конфиденциальная информация. Разработать корпоративную политику работы с конфиденциальной информацией и придерживаться ее.
- Разработать правила безопасности, которые бы гарантировали, что в отсутствие уполномоченных работников доступ к информации закрыт.

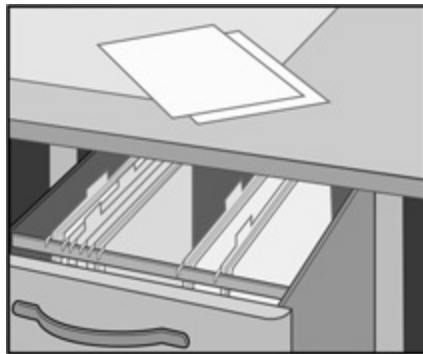
Инструменты, описанные в этой главе, позднее будут использованы при создании системы документооборота (также описываемой во второй части), что подразумевает поиск оптимальных методов выполнения работы, стандартизацию операций и обучение персонала.

1. Сделать так, чтобы весь физический объем работы находился на рабочем месте

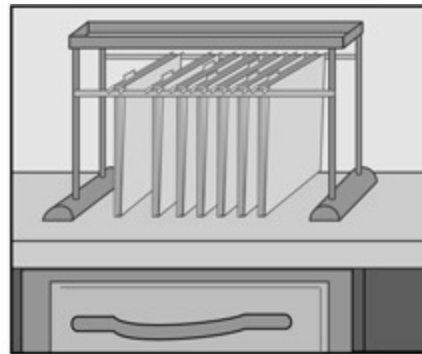
На данном этапе каждому работнику потребуется определенным образом упорядочить на своем рабочем месте всю работу, намеченную к выполнению в текущий день (или несколько дней). Это позволит добиться следующего:

- Менеджер сможет определять тип и объем работы, которую выполняет подчиненный.
- Менеджер сможет легко определить, какую работу следует выполнять дальше или какая работа просрочена, если по каким-либо причинам сотрудник отсутствует на своем рабочем месте.
- Станет проще понимать, какую работу выполнять в первую очередь.
- Компания сделает первый шаг на пути к созданию визуального офиса, происходит совершенствование рабочих процессов через

хейдзунка (выравнивание).



Традиционный подход



Бережливый офис

2. Разработать единые правила именования папок с документами

Члены команды должны договориться о единых правилах именования папок, которые будут стоять на каждом рабочем столе. Недопустимо, чтобы один работник называл папку «Коммерческие предложения», а другой – «Коммерческие предложения клиентам», «Коммерческие предложения – Boeing», «Boeing – коммерческие предложения» и т. д. Это упростит процесс обучения персонала и сделает работу с клиентами проще, даже если один из сотрудников офиса временно отсутствует.

Единые правила именования папок внутри отдела легче всего разработать на общем собрании.

Ниже приводится примерный свод подобных правил:

ПРАВИЛА ИМЕНОВАНИЯ ПАПЕК С ДОКУМЕНТАМИ

- ✓ Все шкафчики с документами должны быть маркированы одинаковым образом.
- ✓ Папку, в которую помещаются зарегистрированные коммерческие предложения, следует именовать «Коммерческие предложения в обработке». Если документы для дистрибьюторов и поставщиков нужно хранить отдельно, соответствующие папки следует называть «Коммерческие предложения в обработке — дистрибьюторы» и «Коммерческие предложения в обработке — поставщики».
- ✓ Заказы от каждого клиента следует подшивать в отдельную папку, которую необходимо именовать соответствующим образом: «Заказы — имя клиента». Коммерческие предложения следует хранить в одной папке под названием «Незарегистрированные коммерческие предложения».
- ✓ Задания, которые требуется выполнить не сегодня, а в течение следующей недели, следует помещать в отдельную папку.

3. Создать отдельное место для незавершенного производства (НЗП)

На каждом рабочем столе должно быть специально отведенное место для папок с документами, находящимися в работе. Чтобы стандартизировать НЗП, используйте лотки и стойки для бумаг. Это лишь временное решение. В скором времени все НЗП будет находиться в ящике хейдзунка (см. главу 9).

4. Упорядочить папки на рабочем столе

Все папки в лотках следует располагать в алфавитно-цифровом порядке. Это позволит быстрее находить и обрабатывать документы.

5. Периодически проводить аудит рабочего места


Периодическая проверка рабочего места стимулирует всех сотрудников более осознанно подходить к соблюдению порядка. Такая проверка проводится всеми без исключения работниками офиса

самостоятельно, что, в свою очередь, стимулирует проактивный подход к реализации новых идей. Проверка позволит определить следующее:

- требуется ли работнику дополнительное обучение;
- кто из сотрудников выполняет рекомендации, а кто нет;
- участки и процессы, где внедрены усовершенствования и где можно планировать дальнейшие изменения.

Ниже приводится примерная форма для проведения аудита:

Аудит организации рабочего места				
Объект проверки: _____				
Проверяющий: _____				
Рекомендации выполняются			Рекомендации не выполняются	
5	4	3	2	1
1. Вся работа на день находится непосредственно на рабочем столе.			_____	
2. Названия папок соответствуют общим правилам.			_____	
3. Папки/документы, находящиеся в работе, хранятся в заранее отведенном месте.			_____	
4. На рабочем месте поддерживается порядок.			_____	
5. Проверки проводятся регулярно.			_____	
Количество баллов: _____				



6. Спокойно отнеситесь к трудностям на начальном этапе

Некоторым сотрудникам, возможно, будет трудно помещать НЗП непосредственно на рабочий стол. Кто-то, вероятно, будет продолжать работать по-своему и не в полной мере придерживаться принципов бережливого производства.

В этом случае возможны следующие ситуации:

- в папках на столе может храниться не вся значимая информация;
- возможно, работник будет помещать на стол работу, которую выберет сам.

Важно, чтобы на столе находилось как можно больше работы. Но на начальном этапе, скорее всего, вам не удастся этого добиться. Как показывает опыт, видимой станет 80 % работы, а 20 % по-прежнему будет храниться в ящиках и шкафах. Пусть вас это не волнует. Со временем вы начнете использовать все новые инструменты бережливого производства, которые помогут сделать доступной для контроля со стороны организации почти всю работу.

Сделать работу видимой нужно для того, чтобы собрать разрозненную информацию (организационные знания о процессах) из разных источников в одном месте – на рабочем столе сотрудника. Благодаря этому доступ к ней будут иметь все работники офиса. Помимо стандартов организации рабочего места команда по созданию бережливого офиса также должна создать систему канбан для заказа канцелярских принадлежностей.

Канбан для заказа канцелярских принадлежностей

Сколько раз кто-нибудь из ваших сотрудников открывал шкафчик с канцелярскими принадлежностями и не находил то, что ему было нужно? А потом оставлял очень большой заказ на требуемые принадлежности, чтобы в следующий раз их точно хватило, например на целый год? Если представить, сколько сотрудников могут следовать такой стратегии, получится весьма существенная цифра!

Карточки канбан позволят компании существенно снизить расходы на канцелярские принадлежности. Они помогают устранить потери, связанные с чрезмерными запасами и ненужным перемещением материалов. Канбан используют для создания системы вытягивания материалов, в отличие от традиционной системы выталкивания. В вытягивающей системе процесс сам сигнализирует о потребности в тех или иных офисных принадлежностях по мере необходимости. Средства канбан нужны для того, чтобы процесс получал материалы, услуги или канцелярские принадлежности (как в нашем случае), только когда требуется и в том количестве, в котором требуется, – ни больше, ни меньше.

Канбан – это средство информирования (с помощью особого сигнала) процесса о том, что требуется, когда и в каком количестве.

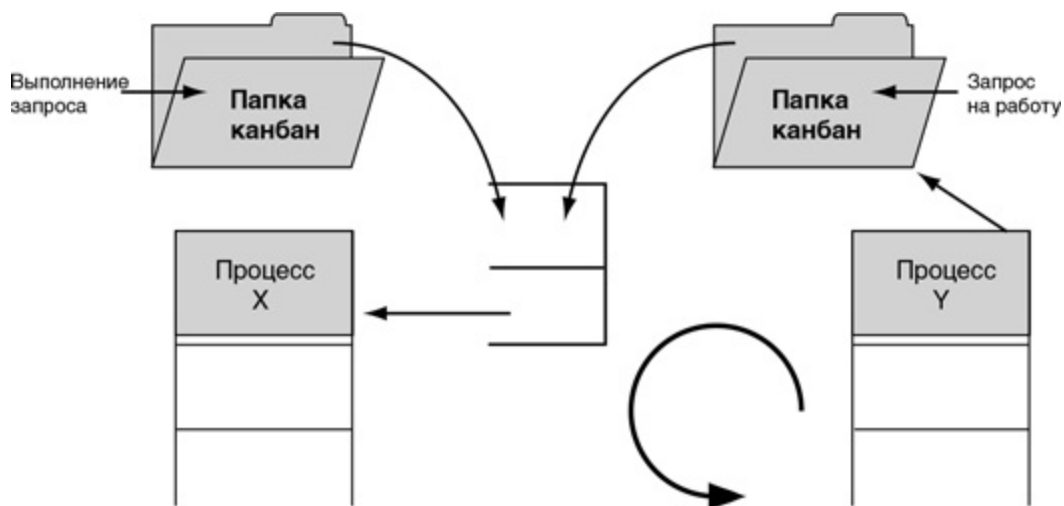


Создание и дальнейшее использование системы канбан применительно к канцелярским принадлежностям проходит в девять этапов. Вы должны:

1. Понять, что такое канбан.
2. Изучить потребности в канцелярских принадлежностях.
3. Установить минимальное и максимальное количество принадлежностей каждого вида.
4. Разработать форму для заказа канцелярских принадлежностей.
5. Создать карточки канбан.
6. Разработать схему процесса.
7. Провести тренинг.
8. Внедрить систему канбан.
9. Придерживаться новых принципов.

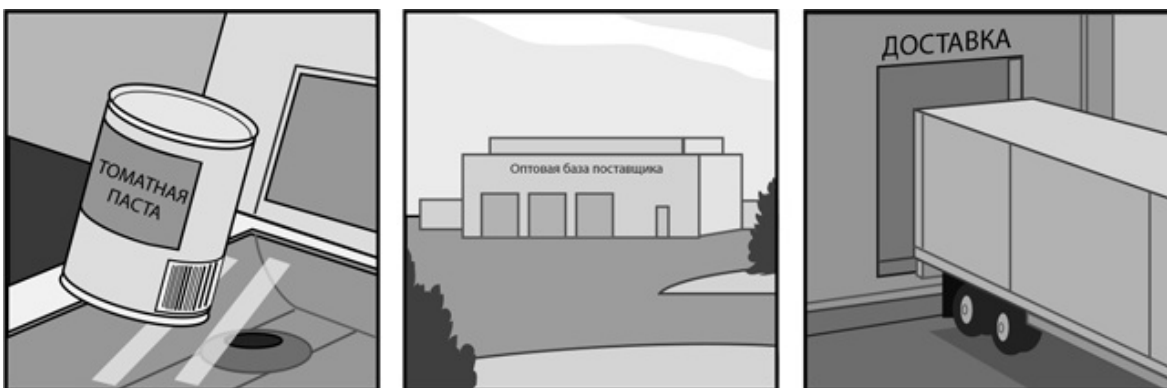
1. Поймите, что такое канбан

Канбан – это инструмент для управления и визуального контроля рабочего потока, выполненный в виде карточки или какого-либо иного визуального средства, который сигнализирует о потребности процесса в дополнительной работе или материале.



Используя систему канбан для канцелярских принадлежностей, вы поймете суть этого инструмента, что пригодится вам в дальнейшем, поскольку в следующей главе мы будем говорить о канбан применительно к рабочим процессам.

Самый распространенный пример использования канбан можно встретить в ближайшем супермаркете. Когда вы покупаете банку томатной пасты и проводите ее через кассу, поставщику (оптовая база производителя) поступает электронное извещение, т. е. канбан. Как только запасы пасты в магазине снижаются до определенного уровня, поставщик при следующей отгрузке производит пополнение запасов до заранее установленного уровня. Процедура повторяется снова и снова. Канбан можно использовать для канцелярских принадлежностей точно так же, как и для рабочих процессов.



2. Изучите потребности офиса в канцелярских

принадлежностях

Команда должна составить список необходимых канцелярских принадлежностей. Чтобы составить этот список, сначала тщательно перепишите содержимое шкафчика с канцелярскими принадлежностями. Затем раздайте получившийся список работникам офиса и попросите их отметить, сколько принадлежностей каждого вида им требуется. Ниже приводится примерная форма для изучения потребностей в офисных принадлежностях.

Потребности в канцелярских принадлежностях		
Ниже укажите канцелярские принадлежности, которые вам чаще всего требуются в течение месяца. Эта информация будет использована бережливой командой при определении списка принадлежностей, которые всегда должны быть в наличии. В случае отсутствия в списке каких-либо предметов укажите их внизу формы.		
Имя и фамилия: _____		
Наименование	Количество в месяц	Комментарии
Бумага, размер Legal, цвет белый	2	
Бумага, размер Legal, цвет желтый	1	Предпочитаю формат Letter
Ручки шариковые Paper Mate Flexgrip Elite, цвет синий	1	



3. Установите минимальное и максимальное количество принадлежностей каждого вида

Задача команды по созданию бережливого офиса – изучить потребности в канцелярских принадлежностях, оценить количество канцтоваров, которое требуется на определенный период, и определить стандартное количество принадлежностей каждого вида, которое должно быть в наличии. Эти цифры и будут минимальным и максимальным количеством канцтоваров.

Команда должна договориться о:

- типе канцелярских принадлежностей каждого вида (существуют десятки типов шариковых ручек, карандашей и т. д.; договоритесь об

определенном количестве принадлежностей каждого типа);

- недельном или месячном запасе принадлежностей каждого вида;
- минимальном количестве принадлежностей;
- максимальном количестве.

Минимального количества канцелярских принадлежностей должно хватать на то время, пока пополняется запас.

При определении максимального/минимального количества канцтоваров учитывайте следующие моменты:

- Убедитесь, что предусмотрен способ заказа особых видов канцтоваров, которые не входят в стандартный список.
- Через несколько недель следует еще раз оценить требуемое минимальное/максимальное количество канцелярских товаров на случай, если в силу обстоятельств его необходимо скорректировать.
- Многие поставщики канцтоваров доставляют заказы ежедневно без взимания дополнительной платы, но при этом устанавливают минимальную сумму заказа.

4. Разработайте форму для заказа канцелярских принадлежностей

Составив стандартный список канцтоваров и определив их минимальное/максимальное количество, создайте форму для их заказа. Число принадлежностей каждого вида, которое требуется заказать, определяется как разница между их минимальным и максимальным количеством. Форма для заказа заполняется на основе карточек канбан, которые будут созданы на следующем (пятом) этапе. Ниже приводится пример такой формы:

Форма для заказа канцелярских принадлежностей				
Отправить заполненную форму в Staples можно по факсу 1-888-643-2234 не позднее 17.00. Заказ будет доставлен в течение следующего рабочего дня. Требуемое количество канцтоваров указано в карточке канбан.				
Место доставки: <u>Пенобскот-билдинг, 14 этаж</u> Номер счета: <u>ETR556602</u>				
№.	Наименование	Код	Заказываемое кол-во макс. – мин.	Цена ед.
1	Механические карандаши Bic Grip, ТМ, 0,7 мм	SP3SM82	2	\$7.95
2	Перманентный маркер Sharpie	SP33656	1	\$4.95
3	Клейкие листочки Post-it, размер 76 x 76	SP8506A	2	\$3.25
4				

Форма для заказа канцелярских принадлежностей должна содержать следующую информацию:

- код товара;
- ссылку на страницу каталога или веб-адрес;
- стоимость заказа;
- номер счета;
- любую другую информацию, необходимую для заказа.

Заказ можно отправлять офис-менеджеру в виде электронного письма или напрямую оформлять заказ в интернет-магазине поставщика.

5. Создайте карточки канбан

Одна карточка канбан предназначена для повторного заказа канцелярских принадлежностей определенного вида. Каждую карточку следует заламинировать и присвоить ей цветовой код. Кроме того, карточки должны различаться по цвету в зависимости от места, где будут заказываться канцелярские принадлежности (возможно, потребуется разграничить внутренних и внешних поставщиков: Staples, Office Depot, корпоративный склад и т. д.).

Карточка должна быть такого размера, чтобы на ней помещалась вся необходимая информация, а именно:

- наименование канцелярских принадлежностей;
- минимальное количество;

- максимальное количество;
- заказываемое количество (максимальное количество минус минимальное количество);
- имя поставщика;
- код товара;
- номер страницы каталога;
- инструкции по использованию карточки канбан.

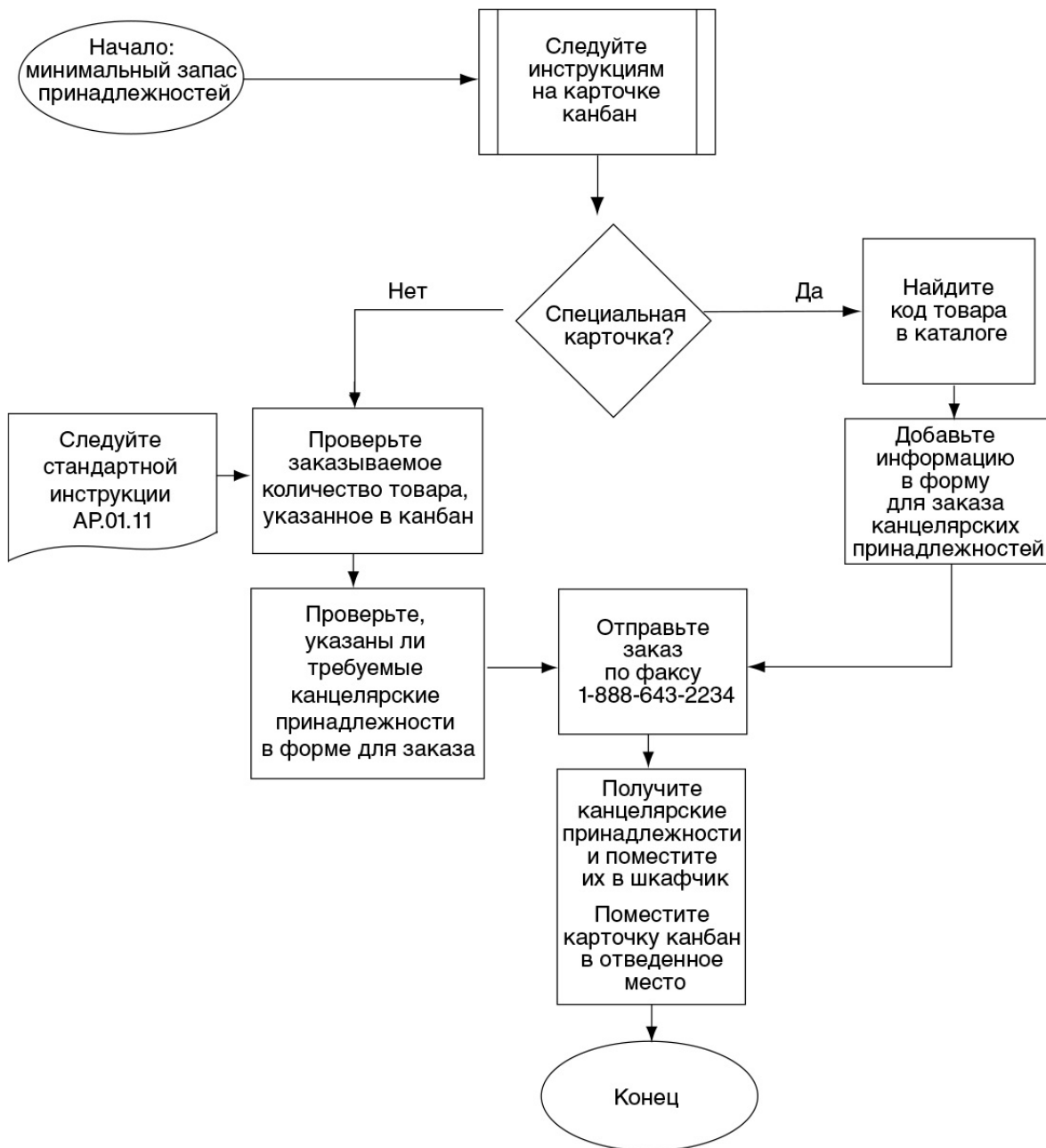
Ниже приводится пример карточки канбан для канцелярских принадлежностей:

КАРТОЧКА КАНБАН ДЛЯ ЗАКАЗА КАНЦЕЛЯРСКИХ ПРИНАДЛЕЖНОСТЕЙ	
Наименование:	Бумага
Максимал. кол-во:	3 коробки (1000 листов в коробке)
Минимал. кол-во:	1 коробка (1000 листов)
Заказываемое кол-во:	2 коробки (Max – Min)
Имя поставщика:	Central Supply № стр. в каталоге: N/A
Поместите эту карточку в конверт для канбан	

Все карточки канбан следует помещать в специальный контейнер, расположенный рядом со шкафчиком для принадлежностей. Не забудьте его как-нибудь пометить.

необходимо документировать, стандартизировать и поместить его схему в отдельную папку (см. главу 8 «Создание системы документооборота»). Назначьте одного человека ответственным за всю систему обеспечения канцелярскими принадлежностями.

Существует множество способов документировать процесс. В большинстве случаев достаточно создать простую блок-схему. Также можно использовать карту стандартизированной работы (см. главу 8 «Создание системы документооборота»).



7. Проведите тренинг

Перед тем как внедрить созданную на первых шести этапах систему заказа канцелярских принадлежностей, проведите тренинг для сотрудников офиса.

На тренинге обязательно сделайте следующее:

- кратко объясните цель канбан (зачем нужны карточки, каковы их особенности, как их можно использовать для заказа канцелярских принадлежностей и т. д.);
- объясните, как вы определили минимальное и максимальное количество канцелярских принадлежностей, и поблагодарите всех за участие в исследовании потребностей офиса в канцтоварах;
- объясните, как будет работать новая система заказа канцелярских принадлежностей (раздайте схемы процесса или карты стандартизированной работы);
- расскажите о двух типах карточек канбан – стандартной и специальной;
- подойдя к шкафчику с канцелярскими принадлежностями, покажите, как будет работать новая система;
- объясните, что пока система работает в тестовом режиме, и попросите всех высказать свои предложения по поводу улучшений;
- поблагодарите членов бережливой команды за разработку первоначального варианта новой системы.

8. Внедрите систему канбан

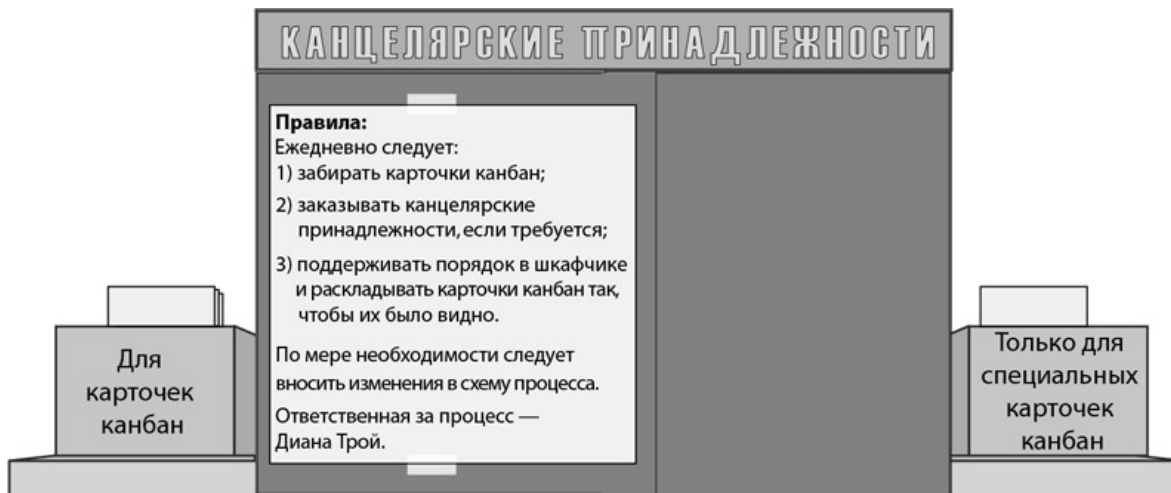
После того как был проведен тренинг, систему канбан для канцелярских принадлежностей можно применять на практике.

Через один-два месяца проверьте имеющиеся в офисе канцелярские принадлежности. Подсчитайте общую сумму сэкономленных средств и сообщите о результатах команде и руководству.

Постоянно консультируйтесь со всеми работниками по поводу улучшений и изменений, которые следует внести в систему канбан. Каждый офис уникален, и описанную выше систему, возможно, потребуется модифицировать.

9. Придерживайтесь новых принципов

После того как в офисе будут введены карточки канбан, вам необходимо принять меры к тому, чтобы сотрудники придерживались новых принципов. Шкафчик с канцелярскими принадлежностями – это то место, к которому есть доступ у всех. Напишите на дверце имя человека, ответственного за работу системы канбан и порядок в шкафчике.



Резюме

В этой главе мы рассмотрели стандарты организации рабочего места, которые являются первым важным шагом к тому, чтобы сделать информацию о работе процессов общедоступной. Вторым инструментом, описанным в этой главе, – карточки канбан – помогут усовершенствовать систему поставок канцелярских принадлежностей, и в то же время он показывает, как работает ключевая концепция бережливого производства – система вытягивания.



Дальнейшие рекомендации

- Разработка стандартов организации рабочего места – это первый шаг на пути к совместному использованию значимой информации.

Постарайтесь не усложнять стандарты.

- Система канбан для заказа канцелярских принадлежностей наглядно показывает, как можно избавиться от чрезмерных запасов и затрат на ненужное перемещение материалов.

- Продолжайте обсуждать, как инструменты бережливого производства могут помочь устранить потери, описанные в первой части книги.

Глава 7

Запустите поток

Управляйте, используя качественные данные

О чем эта глава

В этой главе мы продолжим создавать бережливый офис и познакомимся с новыми инструментами, которые помогут организации усовершенствовать административные процессы и овладеть организационными знаниями. Теперь, когда в офисе введена система 5S и работа стала видимой, пришло время пересмотреть текущую планировку офисного помещения. Расположение рабочих мест и оборудования должно способствовать непрерывности потока работы и помогать собирать данные, необходимые для внедрения остальных инструментов бережливого производства. Понятие «непрерывный поток» мы проиллюстрируем на примере организации супермаркетов НЗП, принципа ФИФО, новой планировки офиса, методов сбора данных и методов отслеживания документов.

Что такое непрерывный поток

Под непрерывным потоком понимают способность процесса выполнить единицу работы, которая нужна следующему процессу, или вытягивается следующим процессом. Вытягивание часто используют как синоним системы «точно вовремя» (JIT). Система «точно вовремя» позволяет добиться того, чтобы как внутренние, так и внешние потребители получали работу тогда, когда это требуется, и в точно необходимом объеме.



Чтобы создать непрерывный поток и устранить потери, связанные с

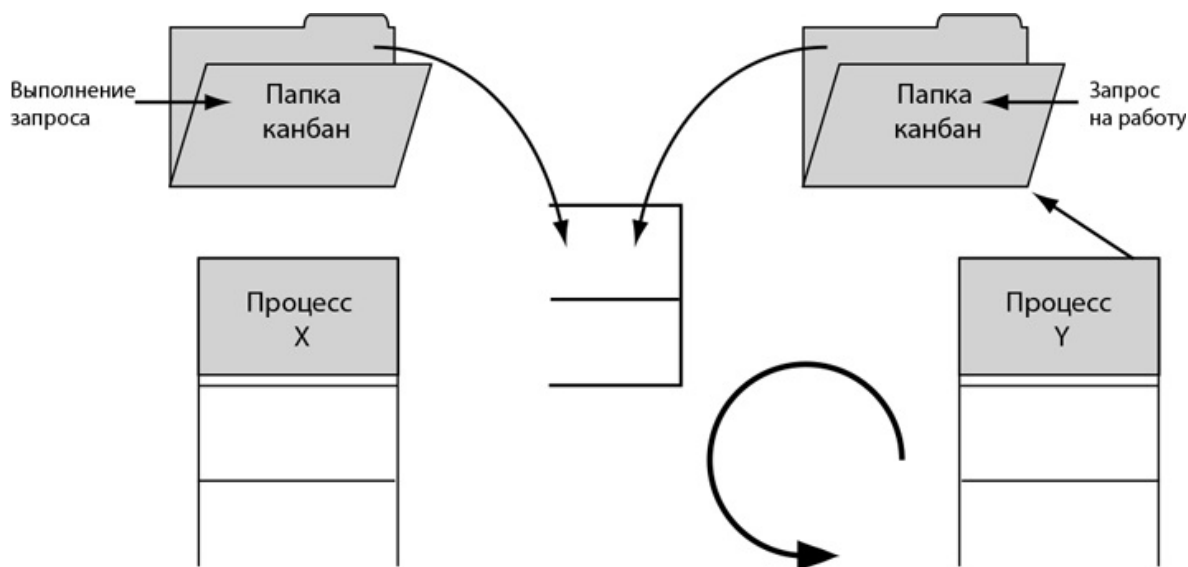
излишним перемещением материалов, простое в очереди (большими запасами), бесполезным ожиданием и движениями операторов, следует правильно расположить людей и оборудование, т. е. в непосредственной близости друг от друга.

Существуют разные степени непрерывности потока. Создать по-настоящему непрерывный поток в офисе, скорее всего, не удастся. Поэтому мы будем использовать такие инструменты бережливого производства, как супермаркеты НЗП, принцип ФИФО и перепланировку офиса, для того чтобы сделать поток работы максимально эффективным.

Супермаркеты НЗП

В большинстве случаев вы не сможете выполнять работу, которая нужна потребителю – от операции А до операции Я – плавно, без каких бы то ни было задержек. Это бывает связано с необходимостью подписать документы, отсутствием информации, недостатком времени на обработку запроса и т. д. Чтобы свести задержки к минимуму и сделать поток непрерывным, полезно использовать супермаркеты незавершенного производства.

Супермаркет – это место, где хранится определенное количество НЗП (в форме товара или способности оказать услугу), которое вытягивается процессом-потребителем или клиентом. Супермаркеты НЗП можно использовать также тогда, когда у процессов (или отделов) разное время цикла. Супермаркет и связанные с ним карточки канбан сигнализируют об операциях (или работе), которые должны выполняться процессом-поставщиком, по требованию процесса-потребителя.



Преимущества супермаркетов НЗП:

- устраняют необходимость выполнять лишнюю работу на ранних стадиях;
- уменьшают время ожидания (кипы бумаг на рабочем столе);
- упрощают выявление и решение проблем (по мере их возникновения);
- сокращают число передач документов от одного работника другому;
- повышают пропускную способность процесса;
- уменьшают стресс;
- улучшают моральное состояние работников и повышают степень удовлетворенности работой.

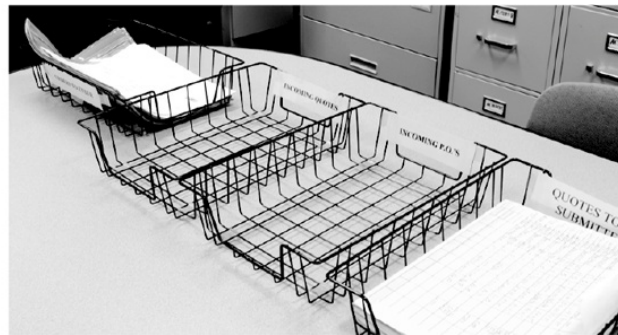
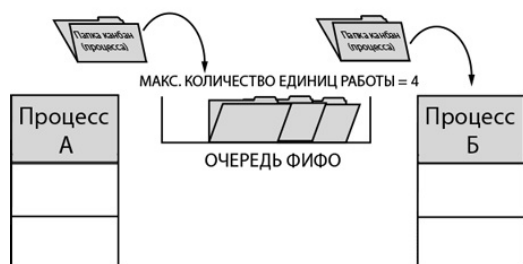
«Первым вошел – первым вышел» (ФИФО)

Контролировать поток работы между процессами можно при помощи метода ФИФО («первым вошел – первым вышел»). Этот метод позволяет добиться того, чтобы работа, которая была выполнена предыдущим процессом раньше («первым вошел»), раньше была обработана следующим процессом («первым вышел»).

Если говорить об административных процессах, то каждое задание, заказ, коммерческое предложение, счет, диагноз, бюджетный отчет и т. д. являются уникальными. Чертеж, выполненный для определенного клиента, уникален. Рентгеновский снимок каждого пациента уникален.

Но тем не менее для каждого процесса можно вычислить количество времени, требуемое на его выполнение. Возможно, полученное значение будет лишь приблизительным. Нельзя допускать, чтобы неточности в показателях или трудности, связанные с их нахождением, останавливали команду на полпути и служили источником разногласий при оценке времени цикла процессов. Те, кто не заинтересован в переменах, найдут отговорки («Ну, это подходит не для всех ситуаций»), чтобы даже не пытаться улучшить тот или иной процесс.

Для всех процессов в потоке создания ценности необходимо установить стандартные затраты времени. Если использование супермаркетов НЗП невозможно, то стоит создать систему ФИФО. При решении административных задач чаще всего используются очереди ФИФО. Они помогают обеспечить плавный поток работы и обмен информацией между процессами даже при возникновении непредвиденных задержек.



Отличительные характеристики очереди ФИФО:

- расположены между двумя процессами;
- способны вместить определенное максимальное количество единиц работы, которое указывается рядом;
- единицы работы располагаются последовательно;
- снабжены системой для предупреждения персонала предыдущего процесса о полной загрузке;
- сопровождаются визуальными вспомогательными материалами, обеспечивающими корректное движение очереди;
- подразумевают оказание помощи следующему процессу в случаях, если очередь полностью загружена и требуется помощь.

В качестве сигнала о полной загрузке очереди ФИФО можно использовать самые разные средства: поднятый флажок или сообщение

по электронной почте. Сигнал должен уведомлять персонал предыдущего процесса о необходимости остановить работу. После того как сигнал послан, один или несколько сотрудников процесса-поставщика могут помочь своим коллегам разгрузить очередь. Нет никакого смысла в том, чтобы процесс-поставщик продолжал работу, если процесс-потребитель не может ее принять. Это называется перепроизводством и является худшим из всех видов потерь!

Независимо от используемой системы, любой организации приходится иметь дело с непредвиденными ситуациями, срочными распоряжениями руководства и экстренными обращениями клиентов (или пациентов). Пусть подобные обстоятельства не мешают вам строить бережливый офис. Регистрируйте такие случаи и работайте над их устранением.



Преимущества системы ФИФО:

- уменьшает время цикла;
- уменьшает время в очереди (кипы бумаг на рабочем столе);
- помогает выявить и устранить проблемы в момент их возникновения;
- сокращает число передач документов от одного работника другому;
- максимально повышает пропускную способность процесса;
- уменьшает стресс;

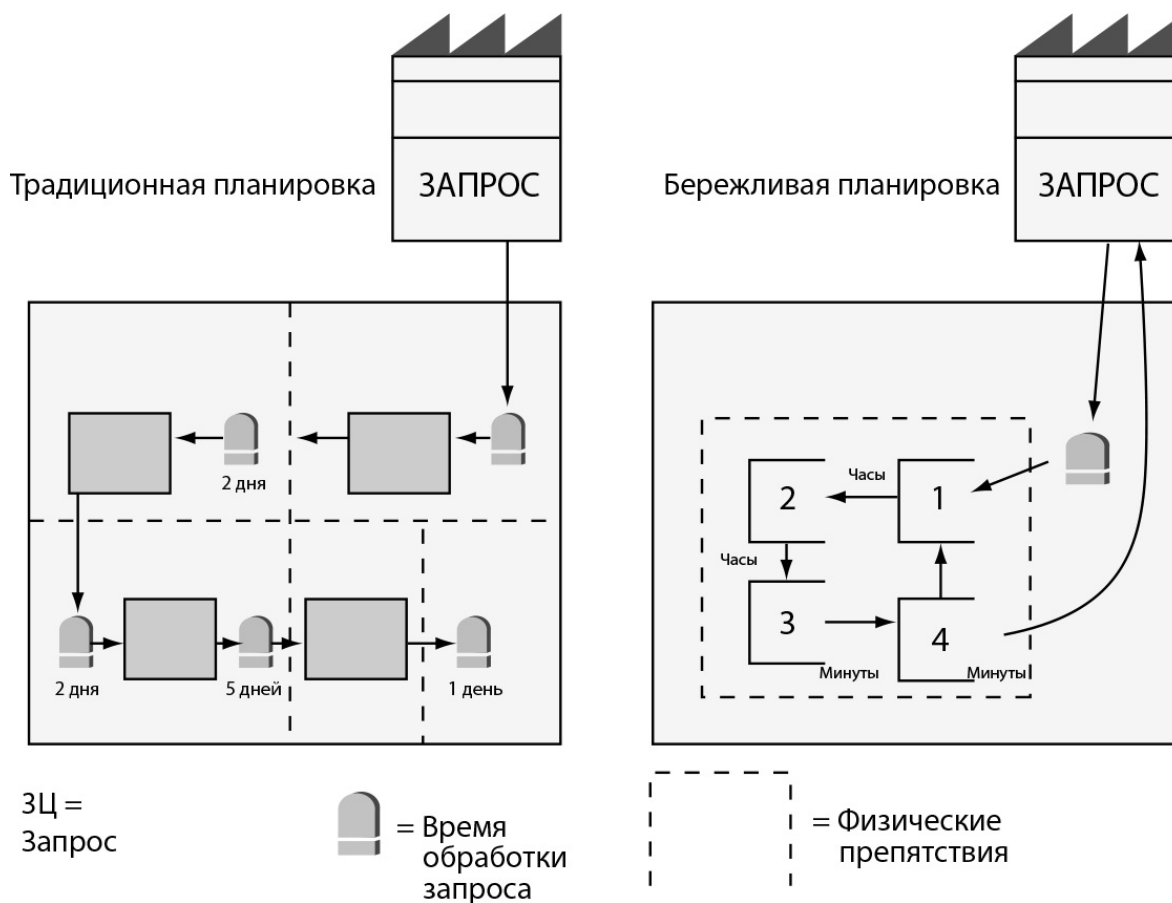
- улучшает моральное состояние работников и повышают степень удовлетворенности работой.

И супермаркеты НЗП, и система ФИФО представляют собой компромиссное решение по сравнению с непрерывным потоком в чистом виде. Их следует рассматривать как один из этапов совершенствования административных процессов и стремиться уменьшить их значимость или совсем отказаться от их использования в процессе построения бережливого офиса. В административной сфере этого можно добиться при помощи интенсивного обучения персонала смежным специальностям и стандартизации работы.

Новая планировка офиса

Рабочее место, организованное в соответствии с принципами бережливого производства, – это отдельное, хорошо организованное пространство, в котором рабочий поток выполняется оптимальным образом. Во многих организациях рабочие зоны отделены друг от друга видимыми и невидимыми барьерами. Цель перепланировки – убрать в офисе все барьеры и построить работу с учетом потребности бизнес-процессов.

Возможно, сначала вам будет трудно убедить людей в необходимости убрать все барьеры, но когда они поймут, что, отказавшись от личного пространства, они смогут более эффективно работать, их отношение начнет меняться в положительную сторону.



Одно из самых сложных решений состоит в том, чтобы определить, где разместить конкретных сотрудников. Концепция бережливого офиса ориентирована в первую очередь на процессы, а не на отдельных людей. На первом этапе реорганизации рабочего пространства между людьми могут возникнуть некоторые разногласия.

Первым делом менеджер может сделать следующее:

- разместить высококлассных специалистов рядом с менее опытными работниками;
- разместить тех сотрудников, которые всегда работают сверхурочно, рядом с теми, которые к концу дня заканчивают работу.

Ниже перечислены причины, по которым руководителю следует задуматься о перепланировке офисного пространства:

- знания должны документироваться и быть доступными всем;
- каждого сотрудника необходимо научить выполнять работу стандартными методами, чтобы исключить вариации;
- необходимо усовершенствовать рабочий поток;

- необходимо устранить потери.

Инструменты по созданию непрерывного потока достаточно гибкие, и члены команды смогут творчески подойти к их внедрению с учетом специфики конкретного офиса. Постоянно акцентируйте внимание своих сотрудников на преимуществах непрерывного потока работы.

Продумывая новую планировку офиса, руководствуйтесь следующими рекомендациями:

1. Начертите базовую планировку на миллиметровой бумаге (укажите рабочие столы, людей, копировальные аппараты и т. д.). Обсудите ее с командой по созданию бережливого офиса.

2. Размещайте процессы с учетом особенностей потока создания ценности (если работник должен отправлять факсы и ему постоянно приходится далеко ходить, поставьте факс рядом с его/ее рабочим местом или купите еще один аппарат).

3. Планируйте офис с учетом того, что рабочая нагрузка и потребности клиентов могут изменяться. Не забывайте о гибкости, которая понадобится при изменении внешних условий.

4. Подумайте, как устранить действия, не создающие ценность.

5. Начертите планировку заново и повесьте ее в общедоступном месте. Поначалу работники офиса опять же могут не согласиться с нововведениями. Разъясните, что все это делается для повышения эффективности.

6. Если вы столкнулись с сильным сопротивлением, подумайте над тем, чтобы реорганизовать офисное пространство в несколько этапов.

Для изменения офисного пространства необходимо, чтобы у всех сотрудников были общие цели и система показателей, по которым оценивается работа. Они необязательно должны быть прописаны в уставе команды: это зависит от целей проекта и уже достигнутых результатов. Руководитель отдела вместе с рабочей группой, созданной для перепланировки офиса, должны разработать подходящую систему показателей для оценки продуктивности офиса. Необходимо, чтобы эти показатели были общими для всей команды и помогали решать стоящие перед организацией задачи. После того как система показателей будет создана, следует немедленно предпринять ряд шагов, чтобы в скором времени ощутить перемены к лучшему:

1. Контроль за новой планировкой следует поручить лидеру

команды, или наставнику. Этого человека должен назначить руководитель отдела. Лидер команды – это сотрудник, который позитивно относится к переменам, отлично разбирается в процессах и обладает хорошими коммуникативными навыками.

2. Новую планировку офиса можно обсуждать на коротких утренних совещаниях. Следует поощрять сотрудников к участию в переменмах.

3. Лидер команды или менеджер должны поощрять и стимулировать любые положительные тенденции в офисе, связанные с новой планировкой.

4. Через 1–2 недели соберите рабочую группу вместе и обсудите новые способы усовершенствовать планировку офисного помещения.

Преимущества перепланировки офиса:

- помогает оптимизировать расположение оборудования, рабочих мест, материалов и т. д., тем самым способствуя совершенствованию рабочего потока;
- делает путь работы внутри отдела и потока создания ценности наиболее коротким;
- позволяет добиться гибкости благодаря равномерному распределению работы между сотрудниками и легкости обучения персонала смежным специальностям;
- помогает добиться выполнения работы небольшими партиями;
- способствует командному духу и общности целей;
- сокращает площадь офиса;
- повышает производительность офиса;
- сокращает потери.

Чтобы разработать и создать новую планировку, необходимо выполнить следующее:

1. Изучите текущую планировку и процессы, чтобы определить потери, связанные с бесполезным передвижением сотрудников и выполнением избыточных операций, а также с недостаточно широкой квалификацией персонала.

2. Используйте метод мозгового штурма и перепланируйте помещение, чтобы сократить или устранить потери, перечисленные в первом пункте. Возможно, вам потребуется модифицировать или стандартизировать процессы и обучить персонал.

3. Определите, нужен ли вам супермаркет НЗП или ряд ФИФО.
4. Составьте план практической реализации изменений.
5. Получите одобрение менеджмента.
6. Измените планировку офиса и/или введите новые процессы.
7. Равномерно распределяйте рабочую нагрузку между сотрудниками.
8. По мере совершенствования офисной планировки внедряйте новые технологии и программное обеспечение.

После того как все сотрудники, участвующие в построении бережливого офиса, овладеют и начнут использовать инструменты, помогающие создать непрерывный поток (супермаркеты НЗП, очереди ФИФО и/или новую планировку офиса), следует приступить к изучению потребительского спроса.



Методы сбора данных

Рассматриваемые ниже методы сбора данных используются для фиксации времени, затрачиваемого на выполнение разнообразных операций. На основе полученных количественных данных вы сможете

распределять и перераспределять различные ресурсы, необходимые для создания бережливого офиса.

Эффективные методы сбора данных:

- создают хорошую базу для дальнейшего использования инструментов и принципов бережливого производства;
- дают наглядное представление о развитии персонала в целом и отдельных работников;
- документируют процессы, которые выполняются в настоящий момент, а также «другие» обязанности, на которые уходит время сотрудников.

Форма для сбора данных

В использовании формы для сбора данных можно выделить восемь этапов:

1. С помощью мозгового штурма составьте список выполняемых в отделе процессов или операций, которые подходят под определение потока создания ценности.

2. Создайте форму для сбора данных, в которой были бы перечислены все процессы – от первого до последнего. Не забудьте оставить место для новых процессов, которые вы можете обнаружить в ходе анализа.

Форма для сбора данных

Имя и фамилия Китти Расселл Период 12 апреля — 12 мая

Отдел Отделение неотложной помощи Должность Координатор

Название процесса	Дата	Предыдущий процесс (поставщик)	Следующий процесс (потребитель)
Размещение в палате	12.04	Приемное отделение	Административный отдел
Направление к терапевту			



3. Обеспечьте каждого сотрудника, участвующего в процессе, копией формы. Используйте ее на протяжении определенного времени, минимум в течение 1 месяца. Если возможно влияние сезонности, следует удлинить период времени.

4. Составьте отчет о распределении потребительского спроса между процессами. Для этого вы должны проанализировать данные за предыдущие периоды, минимум за 3 месяца. Когда вы соберете информацию о спросе на продукцию того или иного процесса, составьте отчет. На основе полученных данных подсчитайте время такта.

5. Определите процессы, которые обслуживают несколько потоков создания ценности.

6. Подсчитайте время такта.

7. Разработайте меры контроля за временем такта.

Отчет о распределении потребительского спроса				
Отдел <u>Лаборатория</u>		Период <u>1 января — 31 марта</u>		
Потоки создания ценности	Январь	Февраль	Март	Итого
Рентгенология	450	575	475	1500
УЗИ	250	330	280	860
Педиатрия	54	48	22	124

Отчет о распределении потребительского спроса				
Отдел <u>Пункт ТО</u>		Период <u>1 января — 31 марта</u>		
Потоки создания ценности	Январь	Февраль	Март	Итого
Замена масла	550	400	330	1280
ТО коробки передач	12	10	8	30
Замена ремней ГРМ	33	40	22	95

8. Создайте напоминание для выделения важной работы. Это небольшой плакат, который ставится около входа в процесс. Напоминание:

- наглядно демонстрирует значимость времени такта;
- делает работу видимой;
- повышает производительность.



Отслеживание любого документа проводится в восемь шагов:

1. Выберите процесс или поток создания ценности, по которому будут собираться данные.
2. Создайте в Microsoft Word или Excel листок отслеживания документа.

Листок отслеживания документа											
Название процесса		Регистрация заказа — продажи на внутреннем рынке					Дата начала процесса		10.04		
Листок № 1							Дата завершения процесса		4/12		
№	Сотрудник / Отдел	Начало		Завершение		Задача/Операция	Задержка / время ожидания с предыдущего этапа	Время цикла	Затраченное время	Время создания ценности	Время, когда не создается ценность
		Дата	Время	Дата	Время						
1	Джуди/ОРК	4/10	8:59а	4/10	9:00а	Получить заказ		1	1	1	
2	Джуди/ОРК	4/10	10:00а	4/10	10:10а	Найти папку клиента	60	10	70		70
3	Джуди/ОРК	4/10	4:10р	4/10	4:20р	Проверить заказ-наряд	300	10	310		310
4	Джуди/ОРК	4/11	8:10а	4/11	8:15а	Связаться с клиентом	60	5	65		65
5	Джуди/ОРК	4/11	3:05р	4/11	3:15р	Проверить информацию	350	10	360		360
6	Джуди/ОРК	4/11	4:15р	4/11	4:20р	Отправить заказ Джону	60	5	65		65
7	Джуди/ОРК	4/12	9:20а	4/12	9:40а	Проверить запасы	130	20	150		150
8	Джуди/ОРК	4/12	1:10р	4/12	1:25р	Составить заказ-наряд	150	15	165	15	150
9	Джуди/ОРК	4/12	3:25р	4/12	3:30р	Отправить заказ-наряд на утверждение	120	5	125		125

Примечания.
 Задержка / время в очереди считается с момента завершения предыдущего этапа до начала следующего. Рабочий день состоит из 8 часов: с 8.00 до 17.00 с обеденным перерывом продолжительностью 1 час.
 Время цикла находится путем определения общего количества времени (в минутах), затрачиваемого на обработку продукта. Показатель выполнения единицы работы.
 Затраченное время — это задержка / время в очереди плюс время цикла.
 Время создания ценности — это время, затрачиваемое на действия, создающие ценность с точки зрения клиента.
 Время, когда не создается ценность, — задержка / время в очереди плюс любое время цикла, когда не создается ценность с точки зрения клиента.
 ОРК — отдел по работе с клиентами.

3. Объясните сотрудникам, какую информацию необходимо заносить в листок. Подчеркните, что операции следует описывать словосочетанием «глагол+существительное» (например, «согласовать счет с грузоотправителем», «поместить папку в корзину с входящими документами» и т. д.).

4. Передайте листок для заполнения на самый ранний процесс в потоке создания ценности — туда, откуда он начинается. Это то же самое, что поставить на документе красную точку или прикрепить красную бирку и отследить его через все процессы до момента, когда он пройдет через последний.

5. Собирайте данные в течение четырех-пяти полных циклов, чтобы получить точную информацию. Попросите работников офиса

записывать следующее:

- номер этапа обработки – здесь должна использоваться последовательная нумерация;
- имя сотрудника / название отдела;
- дату и время начала операции;
- дату и время завершения операции;
- название задачи/операции;
- время цикла.

6. Проанализируйте данные, чтобы определить оптимальное время цикла для рассматриваемого процесса. После завершения последней стадии обработки выполнивший ее сотрудник должен передать листок отслеживания документа лидеру команды, который, в свою очередь, должен проанализировать его и записать следующую информацию:

- задержку / время в очереди – время с момента завершения предыдущего этапа до начала следующего;
- затраченное время – задержка / время в очереди с предыдущего этапа + время цикла;
- время создания ценности – время, затрачиваемое на действия, создающие ценность с точки зрения клиента;
- время, когда не создается ценность – затраченное время – время создания ценности.

7. Создайте карту стандартизированной работы. При помощи мозгового штурма определите причины, по которым может меняться общее время цикла процесса. Используйте сводную таблицу и карту стандартизированной работы для дальнейшего анализа и документирования процесса.

8. Обучите всех сотрудников работать по новым правилам.



Резюме

В этой главе мы объяснили, как с помощью специальных инструментов можно увеличить поток работы и собирать точные данные. Супермаркеты НЗП, принцип ФИФО, новая планировка офиса, различные методы сбора данных и отслеживание документов – это инструменты, с помощью которых можно создать непрерывный поток.



Дальнейшие рекомендации

Эти рекомендации помогут вам понять, как можно на практике использовать идеи и инструменты, описанные в этой главе.

- Творчески подходите к созданию супермаркетов НЗП и очередей ФИФО.

- Для административных процессов чаще используются очереди ФИФО.

- Вовлеките каждого сотрудника в создание и поддержание новой планировки офиса.

- Тщательно рассчитайте время такта. Соберите необходимую для этого информацию.

- Используйте визуальные вспомогательные материалы как можно чаще.

- Сконцентрируйтесь на процессах, в которых участвуют ваши сотрудники. Убедитесь в том, что они записывают корректные данные.

- Поддерживайте своих сотрудников.

- Убедитесь в том, что каждый сотрудник понимает разницу между процессами, потоками создания ценности и операциями.

- Поставьте на обрабатываемом документе красную точку или прикрепите красную бирку, чтобы отследить его в потоке создания ценности.

- Обновите карту потока создания ценности после того, как завершите отслеживание документа.

Глава 8

Создание системы документооборота

Начните контролировать работу с документами

О чем эта глава

В этой главе мы обсудим такие понятия, как канбан / система документооборота, выравнивание рабочей нагрузки, стандартизированная работа и визуальный питч. Инструменты, описанные в восьмой главе, играют ключевую роль при создании бережливого офиса. У бережливой системы документооборота много общего с канбан для канцелярских принадлежностей, именно поэтому использование канбан обсуждалось в предыдущих главах. В шестой главе мы говорили, что для каждого вида канцелярских принадлежностей необходимо завести карточку канбан. Когда количество тех или иных принадлежностей снижается до заранее определенного минимального уровня, карточку помещают в специально отведенное место, и это сигнализирует о необходимости заказать определенное количество канцелярских принадлежностей так, чтобы пополнить запас до заранее установленного максимального уровня. В случае с документами канбан работает так же – визуально сигнализирует о том, сколько работы надо выполнить, куда и когда необходимо направить.

Бережливая система документооборота подразумевает создание трех папок: системной папки, папки процесса и справочной папки. В каждой из папок будет находиться текущая работа или справочная информация, необходимая для того, чтобы удовлетворить потребительский спрос.

Шесть шагов к созданию бережливой системы документооборота:

I. Создайте системную папку, или основной канбан процесса.

II. Создайте папку процесса, т. е. канбан работы.

III. Разместите папки в офисе.

IV. Сбалансируйте рабочую нагрузку.

V. Стандартизируйте работу.

VI. Контролируйте поток с помощью визуального питча.

На создание бережливой системы документооборота у вас уйдет больше времени, чем на любой другой инструмент, описанный в этой книге. Не торопитесь. Каждый из этапов имеет большое значение и требует согласованной работы всех членов команды. Будьте терпеливы, пытайтесь договориться с остальными, поскольку на данном этапе вы

примете много важных решений, касающихся обработки информации. В дальнейшем это послужит фундаментом для создания эффективного потока работы с документами. Кроме того, не забывайте о развитии компьютерных технологий и увеличении объема информации, обрабатываемой электронными средствами. Подумайте, как описанные в этой главе принципы можно использовать при создании баз данных.

I. Создайте системную папку, или основной канбан процесса

В системной папке хранится вся информация, имеющая отношение к процессам и потокам создания ценности, которая была выявлена раньше с помощью формы для сбора данных. Она служит основным источником информации для всей системы документооборота. Системная папка:

- содержит всю информацию о процессах;
- служит визуальным средством контроля документов;
- помогает понять, что нужно получить в итоге;
- позволяет передать знания о процессах от сотрудника к организации.

Системная папка имеет две части: внешнюю и внутреннюю.

Содержимое системной папки

Документы, хранящиеся внутри системной папки, – это «мозговой центр» всего бережливого офиса. В их число входят: а) основной список процессов, б) график проверки процессов и в) матрица обучения.



Основной список процессов

Как и в случае с формой для заказа канцелярских принадлежностей (в которой перечисляются все виды канцтоваров), чтобы создать карточку канбан / папку для каждого процесса, вам потребуется составить список всех процессов. Основной список процессов – это документ, в котором перечислены все процессы, входящие в поток создания ценности и необходимые для того, чтобы удовлетворить требование клиента. В него может быть включена лишь часть всех процессов, выявленных при помощи формы для сбора данных.

Ответственным за список является руководитель отдела или подразделения организации.

Основной список процессов составляется за шесть шагов:

1. Расставьте приоритеты и классифицируйте процессы.
2. Назначьте хозяев процессов.
3. Назначьте цветовые коды.
4. Создайте блок-схемы процессов.
5. Утвердите процессы.
6. Обучите персонал.

Создайте документ Word или таблицу Excel, чтобы заносить туда всю информацию, полученную на каждом из шести этапов.

1. Расставьте приоритеты и классифицируйте процессы

В главе 4 вы составили список процессов, над которыми работали сотрудники вашего отдела (т. е. провели учет рабочих процессов). Предполагалось, что вы будете собирать данные в течение одного месяца. Теперь, когда данные собраны, вам необходимо разделить процессы, выявленные в потоке создания ценности, на две группы: а) критичные и б) некритичные. Возможно, вам потребуется дополнительно классифицировать процессы как проекты, совещания, операции, выполняемые по мере необходимости, и т. д. Также следует четко разграничить ежедневные процессы и процессы, которые, как правило, выполняются не каждый день. Подробная классификация (и дальнейшая расстановка приоритетов) позволит вам гибко подойти к внедрению принципов бережливого производства в своем офисе.

На первом этапе следует определить, к какой из трех категорий, перечисленных ниже, относится каждый процесс:

1. Критичные процессы должны быть выполнены сегодня (немедленно). Они напрямую влияют на финансовую ситуацию в организации или касаются особо важных вопросов.

2. Некритичные процессы можно перенести на следующий день.

3. Периодические процессы выполняются еженедельно, ежемесячно или время от времени.

К критичным процессам относится, например, обработка заказов, составление коммерческих предложений, выставление счетов, отправка какой-либо информации клиенту по факсу, получение денег / оплата счетов, проведение анализа крови и т. д. Эти процессы также следует разбить на три группы в зависимости от их срочности. И хотя все они являются критичными, каждый процесс может иметь разный приоритет. К примеру, обработку заказов можно отнести к первой группе, а составление коммерческих предложений – ко второй. Члены команды по созданию бережливого офиса должны по возможности договориться о критериях, по которым будет определяться приоритетность критичных процессов.

К некритичным процессам относится, например, подшивание документов в папки, заказ канцелярских принадлежностей, составление расписания приема пациентов и т. д.

К периодическим процессам относится, например, обоснование капитальных затрат, заявки на командировку, заявления о

предоставлении внеочередного отпуска и т. д.

После того как вы классифицируете все процессы, внесите информацию о приоритетности каждого из них в основной список процессов.

Основной список процессов												
З = Завершено Г = Готово (персонал обучен, папка помещена в ящик хейдзунка) В = Выполняется		Критичные				Некритичные						
Номер процесса	Название процесса											
1	Обслуживание клиентов			x								
2	Долгосрочные соглашения				x							
3	Контракты									x		
4	Запросы копий документов									x		

2. Назначьте хозяев процессов

У каждого процесса должен быть хозяин. Хозяин процесса – это сотрудник, который имеет самый большой опыт по выполнению данного процесса и/или всегда отлично его выполнял.

В обязанности ответственного за процесс будет входить:

- создание карты процесса;
- обучение процессу остальных сотрудников;
- контроль за тем, чтобы проверка процесса проводилась в намеченный день;
- информирование менеджера об изменениях, которые нужно внести в основной список процессов;
- обновление информации в папках процессов по мере необходимости.

Подсчитайте общее количество процессов в своем списке – критичных, некритичных и выполняемых периодически. Разделите полученное число на количество сотрудников, работающих в отделе. Возможно, кто-то из них возьмет на себя ответственность за несколько

процессов (позволив это, вы тем самым признаете их профессионализм) либо вам придется назначить несколько ответственных для одного процесса. В идеале хозяином процесса должен быть сотрудник, который разбирается в нем лучше всех. Возможно, кто-то из работников офиса захочет стать ответственным за какой-либо процесс, но его опыта и квалификации будет для этого недостаточно. В этом случае сделайте следующее:

- поговорите с этим человеком один на один и скажите, что стараетесь подобрать наиболее подходящую кандидатуру;
- назначьте этого человека хозяином процесса, но внимательно следите за его действиями;
- обсудите проблему в группе, будьте тактичным;
- назначьте двух и более сотрудников ответственными за процесс, чтобы они могли учиться друг у друга (но не делайте так слишком часто).

После того как вы назначите для каждого процесса хозяина, запишите это в основном списке процессов.

Основной список процессов										
З = Завершено Г = Готово (персонал обучен, папка помещена в ящик хейдзунка) В = Выполняется			Критичные		Некритичные					
Номер процесса	Название процесса	Ответственный сотрудник								
1	Обслуживание клиентов	Смит	X							
2	Долгосрочные соглашения	Джоунз		X						
3	Контракты	Смит						X		
4	Запросы копий документов	Келли						X		

3. Назначьте цветовые коды

Управлять документами будет легче, если вы назначите папкам цветовые коды. Системная папка, в которой находится основной список процессов, должна быть белой. Остальные цвета члены команды могут выбрать самостоятельно. Следующим категориям процессов

необходимо назначить определенный цвет:

- «критичные» (можно назначить не один цвет);
- «некритичные»;
- «периодические»;
- «по мере необходимости»;
- «совещания»;
- «проекты».

Основной список процессов													
З = Завершено Г = Готово (персонал обучен, папка помещена в ящик хейдзунка) В = Выполняется			Цвета папок										
			Важные				Относительно важные						
Номер процесса	Название процесса	Ответственный сотрудник	Красный	Синий	Зеленый	Желтый (Совещания)	Оранжевый (Проекты)	Розовый (Периодичные)	Белый (Системная папка)	Серый («По мере необходимости»)	Другие цвета		
1	Обслуживание клиентов	Смит	X										
2	Долгосрочные соглашения	Джоунз		X									
3	Контракты	Смит							X				
4	Запросы копий документов	Келли							X				

После того как вы назначите процессам цветовые коды, внесите соответствующую информацию в основной список процессов и поместите легенду на лицевой обложке каждой папки.

4. Создайте блок-схемы процессов

Научите всех членов команды создавать блок-схемы процессов. Чтобы облегчить эту задачу, используйте специализированное ПО, например, VISIO или ABC. Схемы процессов можно чертить и от руки. Члены команды также могут воспользоваться редактором Microsoft Word, чтобы шаг за шагом перечислить все операции/действия, выполняемые в рамках того или иного процесса. Следует сразу договориться о способе, которым будут документироваться данные. Вместе с ответственными за процесс разработайте график и раз в неделю обсуждайте хотя бы одну схему. Сначала проработайте важные процессы, которые имеют непосредственное отношение к уставу команды и/или конкретному потоку создания ценности.

5. Утвердите процессы

По завершении четырех предыдущих этапов, до начала обучения персонала, процедуры выполнения всех процессов необходимо утвердить. Это можно сделать следующим образом:

- Члены команды проверяют каждый процесс и записывают необходимые изменения.
- Руководитель проверяет и утверждает соответствующий процесс.

Проверку процесса не следует поручать хозяину процесса. И хотя он, скорее всего, прекрасно разбирается в своем процессе, проверяющий – своего рода аудитор – должен быть независимым. Назначьте дату проверки и определите ее регулярность. В большинстве случаев все проверки должны проводиться раз в год. Концепция бережливого офиса подразумевает постоянный пересмотр созданных документов и внесение в них требуемых изменений. Совершенствование процессов происходит в режиме реального времени.

После того как тот или иной процесс будет утвержден, внесите соответствующую информацию в основной список процессов.

График проверки процессов					
Отдел <u>Отдел по работе с клиентами</u>					
Место размещения <u>Кабинет руководителя и доска объявлений</u>					
Период проведения <u>1 января — 31 декабря</u>					
Название процесса	Дата проверки	Ответственный	Сотрудники, которым следует пройти обучение	Дата завершения	Обновление основного списка процессов
Контракты	10/15	Мэтлок	Раббл	10/5	10/10
			Холси	10/6	

6. Обучите персонал

Обучение персонала новым или усовершенствованным процессам, возможно, будет новой практикой для многих организаций. Данный метод позволит закрепить внесенные в процесс изменения и в то же время выполнять текущую работу. Более подробно мы обсудим эту тему в разделе, посвященном созданию папок процессов.

Существуют две основные методики обучения: а) коллективные занятия и б) индивидуальные занятия. Если процесс изменен незначительно, тогда обучение проводится в небольших группах. Когда в процесс вносится большое количество изменений или они достаточно серьезные, проводят индивидуальные занятия, а также специальное тестирование перед допуском к процессу.

а) Индивидуальные занятия с учетом квалификации

Индивидуальные занятия рекомендуется проводить в следующих ситуациях:

- когда мало кто из работников хорошо разбирается в процессе;
- когда результат процесса не соответствует ожиданиям потребителей;
- когда процесс имеет настолько большое значение для бизнеса, что недопустимы никакие ошибки.

На индивидуальных обучающих занятиях, как правило, проводится оценка навыков работника, который должен выполнить процесс в присутствии ответственного за процесс / менеджера / старшего сотрудника. Результаты оценки должны быть зафиксированы в личном деле работника.

б) Коллективные занятия

Этот вид занятий проводит сотрудник, ответственный за процесс. На них приглашаются несколько работников или небольшая группа. Если все хорошо разбираются в процессе, кратко обсудите изменения на одном из утренних совещаний. Не забудьте попросить присутствовавших расписаться. Внесите информацию о проведенном занятии во все необходимые документы.

По окончании обучения занесите соответствующую информацию в основной список процессов.

Все рассмотренные ниже документы хранятся в системной папке.

Для каждой ячейки/производства должна быть создана отдельная системная папка.

Матрица обучения процессу							
○ = Рассказ/Показ/Объяснение ☹ = Выполняет процесс под контролем опытного сотрудника 😊 = Выполняет процесс самостоятельно		Отдел <u>Отдел по работе с клиентами</u>					
№	Цветовые коды Инструктор (желтый) Ответственный (синий)	Дата обучения	Фамилии				
			Макдрими	Эпплби	Галливан	Харви	Годспид
Название процесса							
1	Контракты	10/15	☹	😊	○	☹	😊
2	Прогнозирование	6/1		☹	😊	😊	
3	Контроль дебиторской задолженности						

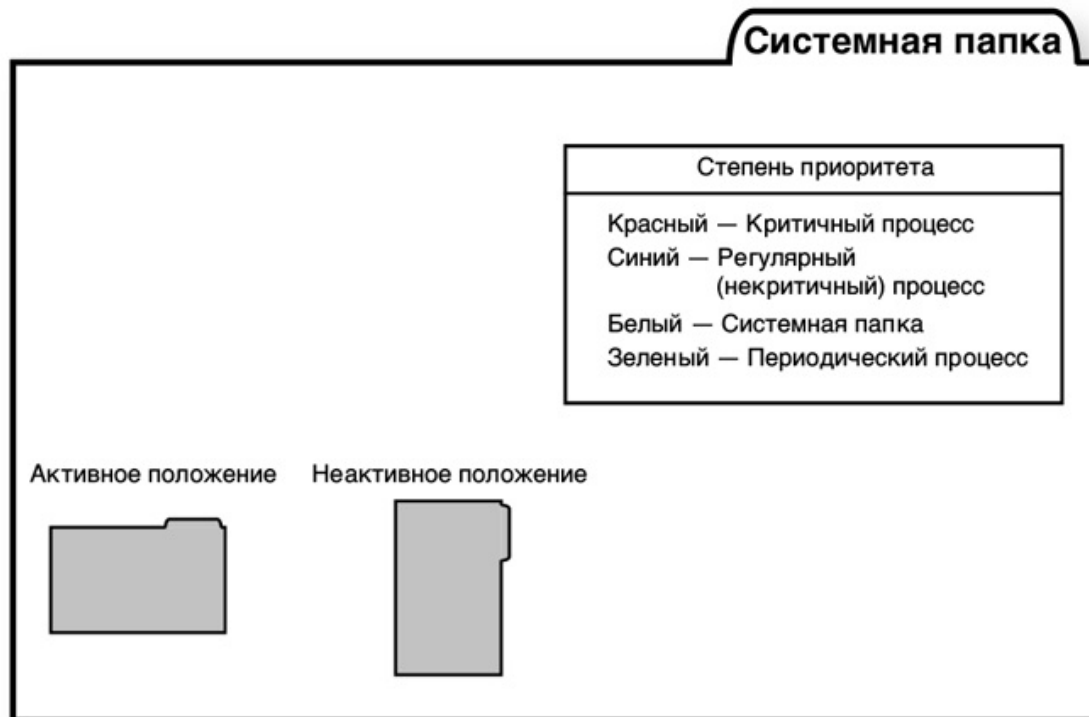


Основной список процессов

3 = Завершено Г = Готово (персонал обучен, папка помещена в ящик хейдзунка) В = Выполняется			Цвета папок							Требования к папкам					
			Критичные			Некритичные				Создание папки	Создание схемы	Утверждение	Обучение персонала	Дата проверки, ____ г.	Проверка проведена
			Красный	Синий	Зеленый	Желтый (Советание)	Оранжевый (Проекты)	Розовый (Периодичные)	Белый (Системная папка)						
Номер процесса	Название процесса	Ответственный сотрудник													
1	Обслуживание клиентов	Смит	x							3	3	3	3	15.04	
2	Долгосрочные соглашения	Джоунз		x						3	3	3	Г	30.06	С.Дж.
3	Контракты	Смит							x	3	3	В			
4	Запросы копий документов	Келли							x	3	3	В	Г	15.12	
5	Ранжированные заказы	Вагнер							x	3	В			15.03	
6	Прогнозирование	Стетсон				x				3	3	3	Г	31.08	
7	Регистрация заказов – ABC Co.	Парр		x						3	3	3	Г	15.04	Р.П.
8	Регистрация заказов – DEF Co.	Парр		x						3	3	3	Г	15.04	Р.П.
9	Отгрузка	Смит			x					В				15.04	
10	Обновление сайта	Смит							x	3	3	В		15.11	
11	Продажи ч/з Интернет	Джоунз	x							3	3	3	Г	31.07	
12	Сопровождение клиента	Парр								3	3	3	Г	15.06	Дж.С.
13	Упаковочный реестр	Смит			x					3	3	3	Г	16.06	
14	Коммерческие предложения — составленные	Келли			x					3	3	В		31.08	
15	Коммерческие предложения — контроль	Келли							x	3	3	3	Г	15.04	Д.К.
16	Корректировка заказов	Стетсон							x	3	3	3	3	31.10	Дж.С.
17	Проверка кредитоспособности	Джоунз			x					3	В			15.11	
18	Закрытие сделок	Смит	x							3	3	3	Г	30.04	Дж.С.
19	Безналичные переводы	Джоунс		x						3	3	3	3	15.04	С.Дж.
20	Маркетинговый отчет	Вагнер								3	3	3	3	30.09	
21	Блокировка заказов	Джоунз			x					3	3	3	Г	31.10	
22	Проверка расходов	Келли							x	3	3	3	Г	30.06	Д.К.
23	Заказ канцелярских принадлежностей	Джоунз							x	3	3	3	3	14.04	Дж.С.
24	Бюджетный отчет	Парр							x	В				30.09	
25	Страховое требование	Келли			x					3	3	3	Г	15.04	Д.К.

Внешняя сторона системной папки

На внешней стороне папки следует указывать ее приоритет и статус. Отметка о приоритете, проставленная на лицевой обложке папки, указывает на значимость ее содержимого: «Критично», «Некритично», «Выполняются периодически».



II. Создайте папку процесса, т. е. канбан работы

Теперь пришло время организовать всю информацию, собранную на первом этапе, в отдельные папки: для каждого процесса нужно создать свою папку. Эти папки называют папками процессов, канбан работы или просто – канбан. В каждой будут храниться следующие документы:

- журнал учета времени создания ценности;
- схема процесса;
- документы, необходимые процессу.

Папки процессов должны находиться рядом с тем местом, где будет выполняться работа (т. е. в месте использования). В них хранятся документы, необходимые для того, чтобы работники последовательно выполняли все операции и соблюдали правила, установленные ответственным за процесс. Информация, хранящаяся в папках процессов, поможет добиться единообразия, устранить потери и тем самым существенно увеличить производительность и обеспечить

предсказуемый результат.

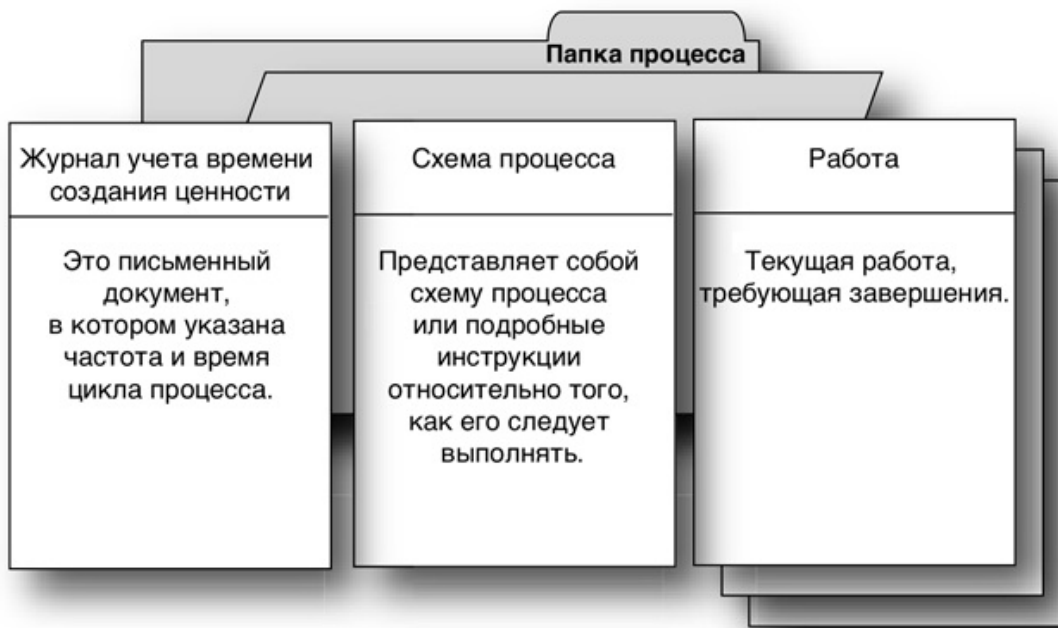
Если одну и ту же работу выполняет несколько групп сотрудников, создайте для каждой из них отдельную папку. Ответственный за процесс должен обновлять содержимое каждой папки и документировать изменения, которые вносятся в процесс для его совершенствования.

В папках процессов хранятся все знания, касающиеся каждого процесса. Они отражают то, какая работа фактически требуется клиентам. Для каждого процесса, перечисленного в основном списке, следует создать свою папку. Папка процесса:

- содержит детальную информацию обо всех операциях, необходимых для завершения соответствующего процесса;
- служит визуальным инструментом обеспечения системности в работе;
- помогает обеспечить предсказуемый результат;
- способствует непрерывному совершенствованию;
- позволяет организации взять под контроль знания о соответствующем процессе.

Содержимое папки процесса

В папке процесса хранятся схема процесса, журнал учета времени создания ценности и работа, которая должна быть завершена. Эта папка является канбаном, который сигнализирует о необходимости выполнить работу, если папка повернута в активное положение. (Ниже вы узнаете, сколько работы следует помещать в каждую папку.)



Журнал учета времени создания ценности

Используйте журнал учета времени создания ценности, чтобы отслеживать время цикла для соответствующего процесса. Его необходимо заполнять постоянно. Журнал следует поместить внутрь папки процесса слева. Руководитель отдела должен ежемесячно его просматривать, анализировать данные и записывать результаты. Журнал учета времени создания ценности позволяет:

- получать точные, основанные на фактических данных показатели работы отдела;
- проводить анализ процессов на основе самой последней информации;
- найти новые способы совершенствования того или иного процесса;
- определить количество новых сотрудников, которых необходимо привлечь при увеличении загрузки.

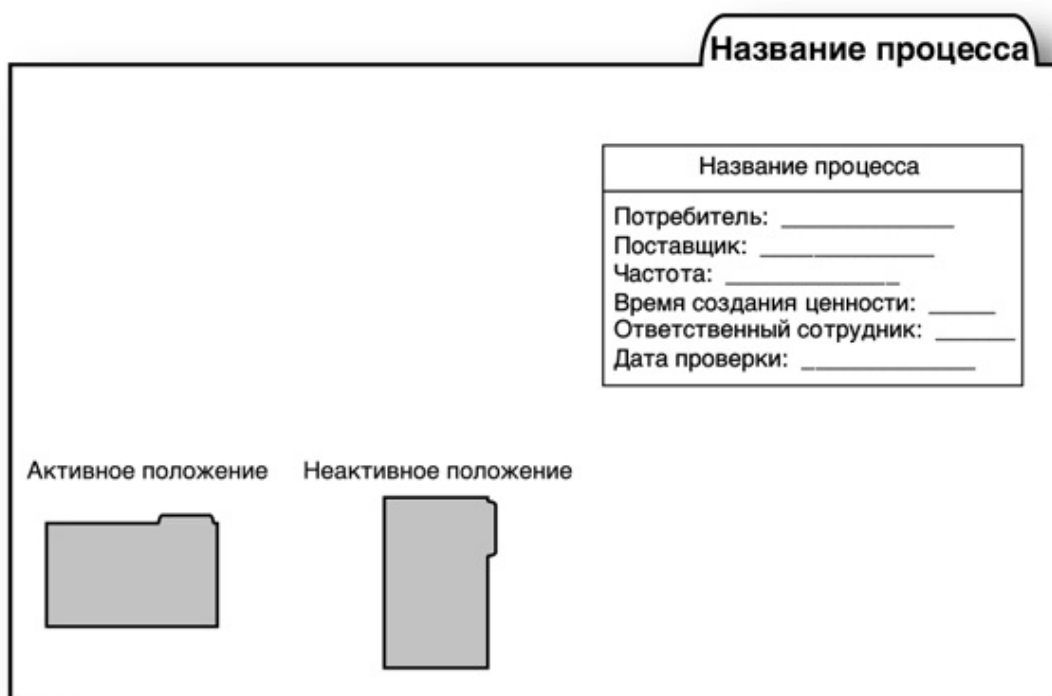
Записи в журнале учета времени создания ценности следует делать каждый раз, когда начинается и заканчивается соответствующий процесс. В журнале также следует проставлять дату и подпись.

Журнал учета времени создания ценности							
Название процесса		Заказы		Период		15 августа — 30 августа	
Отдел		Международной торговли					
Количество документов в папке	Дата	Время начала	Время завершения	Инициалы	Комментарии		
6	15.08	8.30	9.30	М.С.			
4	15.08	14.15	14.30	Р.Б.			

Внешняя сторона папки процесса

С внешней стороны подпишите папку процесса в двух местах: на ярлычке и на лицевой стороне обложки.

Благодаря этому вы сможете находить папку быстрее и устранить временные потери, связанные с поиском нужных документов.



На каждой папке должна присутствовать следующая информация:
название процесса – название процесса согласно основному списку процессов;

поставщик – самый ранний процесс, поставляющий работу;

потребитель – название отдела/организации в конце потока создания ценности, по запросу которого выполняется работа;

частота – среднее количество циклов выполнения процесса за определенный период;

время создания ценности – общее время цикла, необходимое для выполнения процесса;

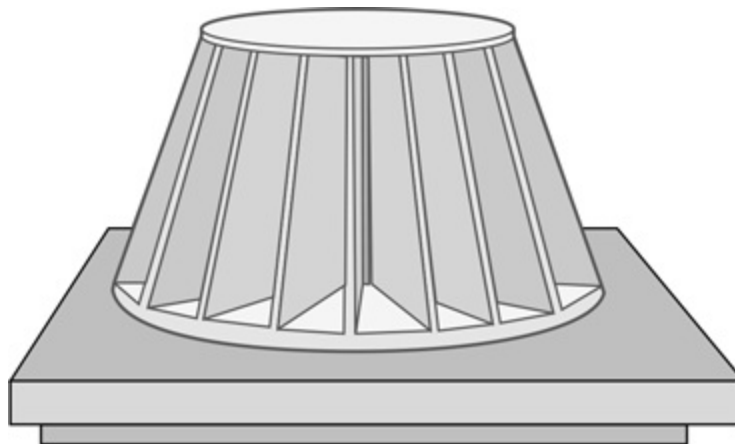
ответственный сотрудник – фамилия сотрудника, который назначен ответственным за процесс;

дата проверки – дата, когда должна проводиться регулярная проверка процесса.

III. Разместите папки в офисе

Создайте устройство, в которое можно было бы поместить папки

процессов (т. е. организационные знания), чтобы все сотрудники имели к ним доступ. Подобное устройство должно служить визуальным средством оповещения, которое все смогут видеть. На представленной ниже иллюстрации показано устройство карусельного типа, в котором можно хранить папки процессов. Такое устройство обеспечивает легкий доступ к документам. Ниже мы используем его для создания визуального питча и позднее для выравнивания, что представляет собой ключевую характеристику бережливого офиса.



На внешней стороне каждой папки должна быть легенда с расшифровкой ее возможных положений: активного и пассивного.

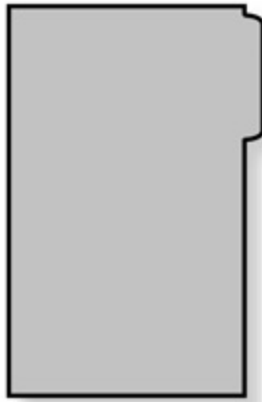
Папка в активном положении содержит работу, которую требуется выполнить. Такую папку следует класть горизонтально.

Активное положение



Папки в неактивном положении содержат работу, которая уже выполнена, и их следует ставить вертикально.

Неактивное положение

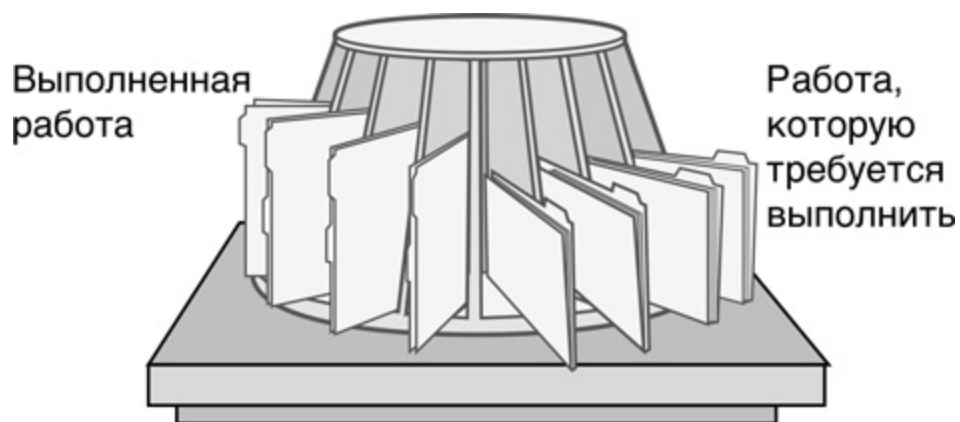


Положение папки служит визуальным сигналом, с помощью которого:

- стандартизируются способы обмена информацией относительно текущей работы;
- происходит оповещение менеджеров в случаях, когда работа выполняется с отставанием от графика.

Системная папка всегда должна быть повернута в активное положение.

Папки процессов сначала должны находиться в активном положении, поскольку в них есть незавершенная работа. Затем, по мере выполнения текущей работы, их поворачивают в неактивное положение.



После того как будет создана типовая папка процесса, членам

команды нужно решить следующее:

- где папки процессов будут храниться;
- сколько всего папок необходимо создать (в зависимости от планировки офиса).

Примечание: если над одним и тем же процессом будут работать две группы сотрудников, потребуется создать две одинаковые папки; если над процессом будет работать только одна группа, понадобится лишь одна папка.

Папки процессов должны быть хорошо видны издалека и располагаться в общедоступном месте (карусель). В следующем разделе мы объединим их с визуальным питчем.



IV. Сбалансируйте рабочую нагрузку

После того как вы определите место хранения папок процессов с учетом потребностей сотрудников, которые будут выполнять работу, вам нужно равномерно распределить между ними отдельные задания. Это позволит создать непрерывный поток. Балансировка рабочей нагрузки позволяет распределить работу в потоке создания ценности

таким образом, чтобы выполнялось время такта.

В офисах, организованных по традиционной модели, некоторые сотрудники могут работать сверхурочно, в то время как другие иногда ничего не делают. Балансировка рабочей нагрузки позволит создать идеальную ситуацию, когда все сотрудники будут в равной степени заняты работой, создающей ценность. Начинать балансировку следует с анализа текущего времени цикла процесса или набора операций.

Время цикла

Время цикла – это время, которое проходит с момента начала рабочего процесса до его завершения. Этот показатель наряду со временем такта используется для оптимального распределения рабочей нагрузки и заданий. Что касается административных процессов, то в этой сфере время цикла может варьироваться от 3 секунд (например, для ввода данных в компьютер) до 1 недели и больше (например, для разработки предложения по строительному проекту). Для успешной балансировки рабочей нагрузки крайне важно точно определить время цикла процессов, входящих в поток создания ценности.

Время цикла, которое показывает скорость выполнения процесса, не следует путать со временем такта. Время цикла позволяет определить количество людей, которые требуются для процесса, потока создания ценности или отдела (если известно время такта). И оба показателя используются в сочетании со стандартизированной работой.

Существуют три типа времени цикла:

1) Индивидуальное время цикла – это скорость выполнения отдельного задания или одной рабочей операции.

Примеры операций, для которых можно найти индивидуальное время цикла: получение отчета о кредитоспособности заемщика, выдача пациенту лекарственных средств перед операцией, регистрация заказа и т. д.

2) Общее время цикла – это скорость выполнения процесса или набора заданий, имеющих что-то общее. Его можно найти, сложив индивидуальное время цикла для каждой операции/задания, которые входят в процесс или поток создания ценности.

Примеры процессов, для которых можно найти общее время цикла: подготовка пациента к хирургической операции, заполнение заявки на

ипотечный кредит для клиента, продажа объекта недвижимости.

3) Групповое время цикла – это скорость выполнения задания группой людей. Его можно найти, сложив индивидуальное время цикла для каждой операции/задания, которые выполняются в рамках проекта.

Примеры проектов, для которых можно найти групповое время цикла: строительство жилого дома подрядной организацией, пристройка нового здания к зданию больницы, строительство моста.

В таблице ниже показаны различные операции и соответствующее им время цикла.

Таблица времени цикла для различных операций								
	Работник 1		Работник 2		Работник 3		Работник 4	
№ операции	Описание	Время цикла	Описание	Время цикла	Описание	Время цикла	Описание	Время цикла
1	Проверить правильность	5 мин	Проверить наличие	5 мин	Подтвердить	5 мин	Регистрировать заказ	5 мин
2	Проверить запасы	15 мин	Подтвердить заказ	2 мин	Отправить	1 мин	Обновить папку	1 мин
3	Составить заказ	10 мин					Сделать копии счетов к оплате	1 мин
Общее время		30 мин		7 мин		6 мин		7 мин

Для равномерного распределения работы между всеми сотрудниками офиса лучше всего пользоваться графиком загрузки работников.

График загрузки работников

График загрузки работников – это визуальный инструмент, показывающий текущее распределение рабочих операций, из которых состоит процесс. Он используется для балансировки элементов работы и совершенствования потока.

Семь шагов к балансировке рабочей нагрузки:

1. Выберите процесс в потоке создания ценности.
2. Определите индивидуальное время цикла для операций, из которых он состоит. Для этого можно использовать данные, собранные при отслеживании документов.

3. Суммируйте индивидуальное время цикла всех операций, чтобы найти общее время цикла.
4. Создайте график текущей загрузки работников.
5. Определите идеальное количество работников.
6. Создайте график будущей загрузки работников.
7. Перераспределите элементы работы, документируйте изменения и обучите персонал.

Давайте на секунду отвлечемся от основной темы: возможно, вас удивляет, почему мы определяем время цикла до того, как решили, какой процесс будет оптимальным для анализа. Действуйте здесь на свое усмотрение. Вероятно, члены команды по созданию бережливого офиса уже имеют представление о том, какой процесс (или процессы) лучше всего исследовать на данном этапе. В настоящий момент наша цель – усовершенствовать поток путем равномерного распределения и перераспределения как можно большего объема работы. Далее в книге мы продолжим говорить о балансировке рабочей нагрузки, и наиболее эффективные методы можно будет стандартизировать.

1. Выберите процесс в потоке создания ценности

Постарайтесь как можно точнее определить время начала и завершения выбранного процесса. Четко сформулируйте его параметры. Члены команды должны иметь хорошее представление о процессах благодаря карте потока создания ценности.

2. Определите индивидуальное время цикла для операций, из которых состоит процесс

Время цикла отдельных операций следует определять по карте текущего состояния потока создания ценности и листку отслеживания документа. Просмотрите эти показатели еще раз и проверьте их точность. Возможно, вам потребуется секундомер, чтобы оценить время, затрачиваемое на выполнение различных заданий. Анализируя процессы, не торопитесь. Так вы сможете лучше разобраться в потерях, которые будут выявлены в ходе анализа.

3. Суммируйте индивидуальное время цикла операций, чтобы найти общее время цикла потока создания ценности

4. Создайте график текущей загрузки работников

Создайте столбчатую диаграмму, на которой указаны все процессы (т. е. работники) и индивидуальное время цикла каждой операции. Повесьте график на доску или стену так, чтобы члены команды могли его видеть и комментировать. Для обозначения операций, выполняемых каждым человеком, используйте клейкие листочки. Пусть их размер будет пропорционален времени, которое необходимо для завершения соответствующего задания. Начертите горизонтальную линию, обозначающую время такта.



5. Определите идеальное количество работников

Чтобы найти идеальное количество работников для потока создания ценности, разделите общее время цикла процесса на время такта.

***Общее время цикла / время такта = требуемое
количество работников***

Пример. Если общее время цикла процесса равно 50 минутам, а время такта – 15 минутам, тогда требуемое количество работников составит: $50 \text{ мин} / 15 \text{ мин} = 3,3$ работника.

Полученное число не всегда будет целым. В этом случае нужно поступать следующим образом:

а) Если дробная часть числа меньше 0,5, округлите количество работников в меньшую сторону. Каждый из них должен получить столько заданий, чтобы уложиться во время такта. При наличии незанятого времени перераспределите его в пользу одного сотрудника и поручите ему заниматься стандартизацией работы и совершенствованием рабочих процессов с целью сократить время цикла операций до времени такта. По завершении этой работы сотрудника можно назначить на другую позицию. Бережливое производство подразумевает не сокращение людей, а устранение потерь. Сделайте все возможное, чтобы найти для этого сотрудника место в организации. В противном случае концепция бережливого производства *никогда* не получит поддержки со стороны рядовых сотрудников.

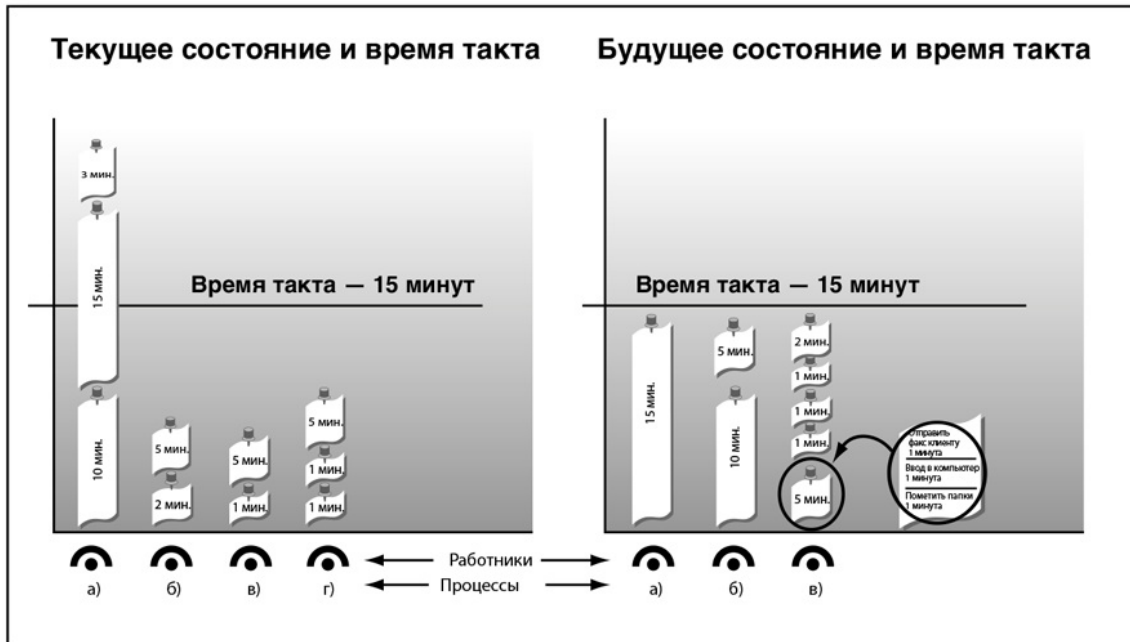
Примечание. Чтобы уменьшить время цикла процессов в соответствии со временем такта, следует воспользоваться сводной таблицей и картой стандартизированной работы, которые будут рассмотрены далее.

б) Если дробная часть полученного числа равна или больше 0,5, округлите количество работников в большую сторону. Скорее всего, на данном этапе вам не удастся устранить настолько большие потери. И снова – каждый работник должен получить столько заданий, чтобы уложиться во время такта, а при наличии незанятого времени его следует перераспределить в пользу кого-то одного.

6. Создайте график будущей загрузки работников

Вместе с членами команды расположите клейкие листочки на графике так, чтобы все задания были равномерно распределены между работниками. Постарайтесь сделать так, чтобы время работы каждого

сотрудника соответствовало времени такта, и в то же время обеспечьте непрерывный поток операций. В идеальной ситуации каждый должен работать в течение всего времени такта.



7. Перераспределите элементы работы, документируйте изменения и обучите персонал

После того как члены команды придут к единому мнению относительно распределения рабочей нагрузки, обучите персонал новым обязанностям и документируйте внесенные изменения.

Итак, балансировка рабочей нагрузки позволит:

- равномерно распределить элементы работы между сотрудниками и усовершенствовать рабочий поток;
- назначить порядок выполнения отдельных операций, из которых состоит процесс;
- определить оптимальное количество работников, необходимых для выполнения процесса;
- поможет отчасти реорганизовать и усовершенствовать поток создания ценности.

Теперь, когда поток работы усовершенствован путем перепланировки офиса, создания системы документооборота и

балансировки рабочей нагрузки, пора заняться стандартизацией как можно большего объема организационных знаний с тем, чтобы сократить вариабельность результатов работы.

V. Стандартизируйте работу

Стандартизировать работу – значит создать набор правил, в соответствии с которыми должна выполняться та или иная операция. Это позволит добиться единообразия и исключить вариабельность результатов. Стандартизированная работа обеспечивает постоянный уровень производительности, качества и надежности. В то же время наличие хорошо документированных рабочих стандартов стимулирует у сотрудников позитивное отношение к собственным обязанностям.

Стандартизировать работу можно при помощи двух основных инструментов: сводной таблицы стандартизированной работы и карты стандартизированной работы.

Сводная таблица стандартизированной работы:

- документирует время, требуемое на выполнение каждой операции или задания;
- показывает поток работы;
- показывает соотношение между физической работой (ввод данных в компьютер, телефонные звонки и т. д.), перемещением работы (перемещения работника, отправка документов в базу данных), временем в очереди и временем обработки данных компьютером.

Сводная таблица стандартизированной работы – это важный инструмент, используемый для распределения работы в потоке создания ценности, когда общее время цикла превышает время такта. Чтобы точно документировать каждый элемент работы и оценить время, требуемое на его выполнение, возможно, будет полезным записать рабочий процесс на видеопленку.

Шесть шагов к созданию сводной таблицы стандартизированной работы:

1. Разбейте операции, выполняемые каждым работником, на отдельные элементы (запишите рабочий процесс на видео, чтобы сделать это как можно более точно).
2. Определите время, требуемое на выполнение каждого задания из

первого пункта.

3. Заполните сводную таблицу стандартизированной работы.
4. Изучите каждый элемент работы (задание). Подумайте, возможно, какие-либо элементы следует устранить или выполнять за более короткое время.
5. Создайте новую таблицу стандартизированной работы.
6. Поместите ее в папку процесса и в пределах рабочей зоны.

Сводная таблица стандартизированной работы – это мощный инструмент, который следует в первую очередь использовать для совершенствования и стандартизации рабочих процессов. Чтобы полностью ее заполнить, вам потребуется немало времени, однако в долгосрочной перспективе все ваши усилия оправдаются. Возможно, вам покажется странным использование такой таблицы применительно к административным процессам, однако именно в офисе этот инструмент бережливого производства уже доказал свою эффективность.

Сводная таблица стандартизированной работы																				
Дата: 10.12			Поток создания ценности: Заказы на внутреннем рынке				Работа (физическая)													
Требуется ежедн.: 75			Номер рабочей инструкции: 1				Передвижение													
Время такта: 30 минут			Страница: 1 из 4				Работа за компьютером													
Название процесса: Регистрация заказа							Время в очереди (ожидание)													
Шаг №	Задание/Операция	Р6	Прдв	Кмп	В0	Время обработки (в минутах)														
						Р6 — Работа физическая					Прдв — Передвижение				Кмп — Работа за компьютером				В0 — Время в очереди	
						5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75
1	Получить почту		5																	
2	Отсортировать заказы от коммерческих предложений	15																		
3	Определить кредитоспособность				15															
4	Послать клиенту подтверждение по факсу		2																	
5	Внести изменения в файл клиента			3																
6	Распечатать	3																		
7	Подшить в папку		2																	
Итого: 5 + 15 + 15 + 2 + 3 + 3 + 2 = 45 минут																				

Карта стандартизированной работы наглядно показывает последовательность операций в рамках того или иного процесса. Она

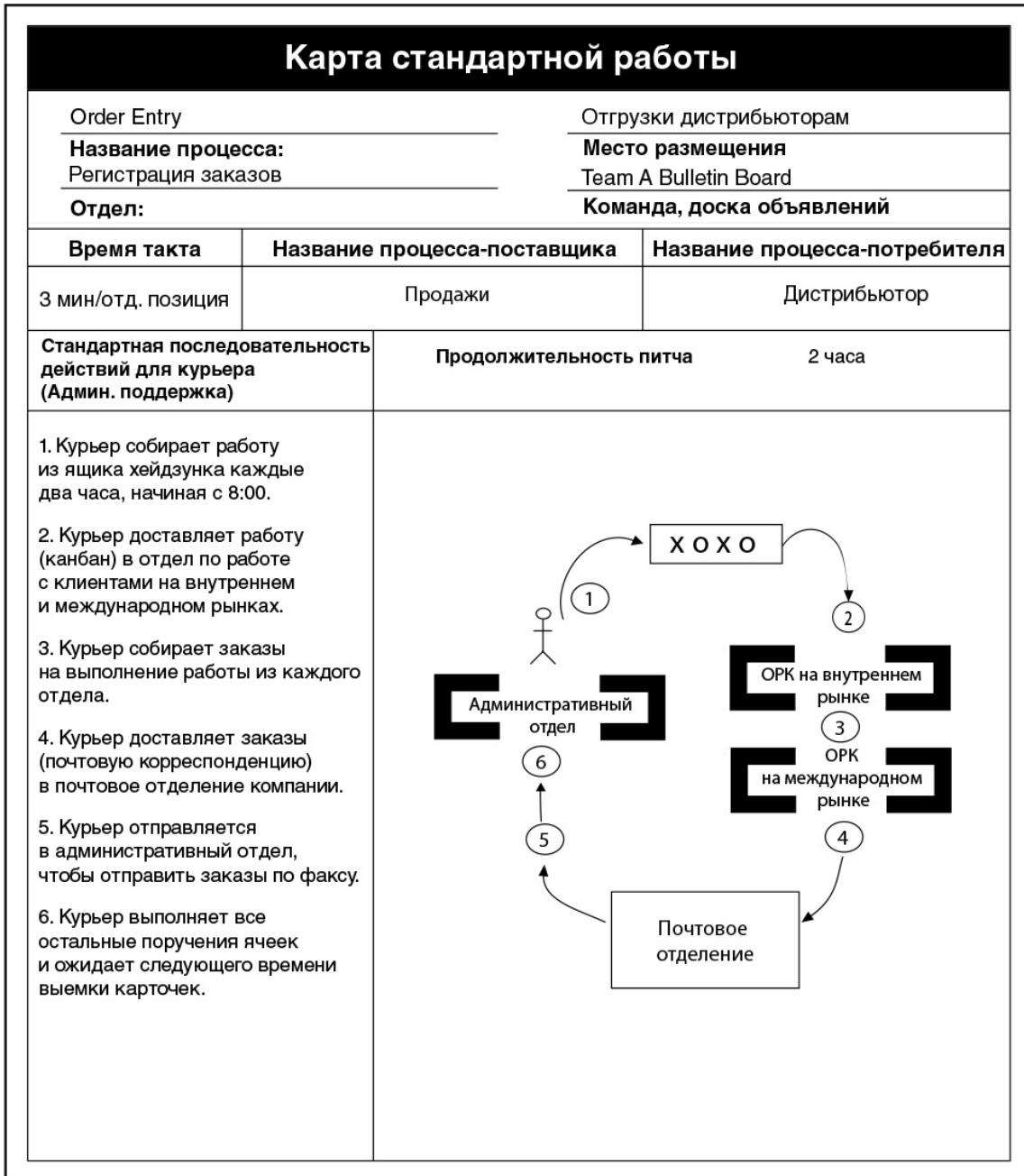
является визуальным средством обучения. Сотрудники, редко задействованные в каком-либо процессе, могут, опираясь на карту, уверенно его выполнять. По мере того как в процесс вносятся изменения, следует обновлять и карту стандартизированной работы.

Пять шагов к созданию карты стандартной работы:

1. Начертите на карте планировку офиса. Обозначьте все предметы.
2. Цифрами обозначьте места выполнения разных элементов работы.
3. Передвижения работников покажите стрелками.
4. Заполните все поля.
5. Повесьте карту в рабочей зоне.

На карте стандартизированной работы:

- показана последовательность действий при выполнении процесса, его примерная схема и незавершенная работа;
- показаны движения работника при выполнении каждой операции/ задания;
- перечислены стандарты качества, принципы безопасности и наиболее распространенные ошибки.



После того как рабочие процессы будут документированы и приведены к единому стандарту, необходимо взять под контроль весь поток работы. Это достигается при помощи визуального питча.

VI. Контролируйте поток с помощью визуального питча

Сбалансировав рабочую нагрузку, усовершенствуйте поток путем внедрения визуального питча. Этот инструмент используется для равномерного распределения работы в течение дня при помощи папок процессов и полки-карусели (или другого устройства, где хранится работа). Визуальный питч – это предшественник хейдзунка (т. е. выравнивания), который позволит вам выровнять работу в течение дня по объему и типу.

Визуальный питч:

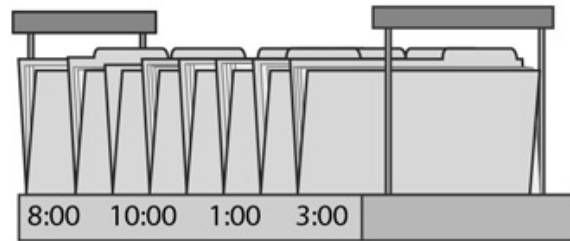
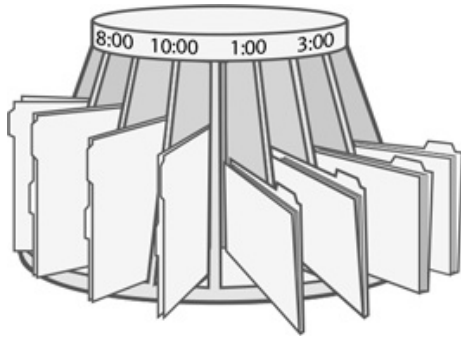
- обеспечит контроль первого уровня над потоком работы;
- будет служить визуальным средством оповещения о проблемах по мере их возникновения;
- поможет равномерно распределить работу в течение дня и уменьшить сверхурочную работу и стресс;
- станет еще одним аргументом в пользу обучения персонала смежным специальностям и увеличения доли неспециализированной работы.

Чтобы начать контролировать поток работы с помощью визуального питча, необходимо сделать следующие шесть шагов:

1. Выберите важные процессы, на которых будет проводиться «тестирование».
2. Приведите общее время цикла этих процессов в соответствие с новой планировкой и производительной способностью офиса.
3. Определите интервалы питчей и пометьте соответствующим образом устройство для хранения работы (полку-карусель).
4. Распределите папки процессов.
5. Начните использовать визуальный питч.
6. Осуществляйте контроль и вносите необходимые коррективы.

Заранее определите количество работы, которое будет храниться в устройстве с визуальным питчем. Это устройство напоминает почтовый ящик и должно располагаться в заранее установленном месте, в котором работа, создающая ценность, будет отделена от остальной работы. Первоначально в устройстве будет находиться работа из подгруппы важных процессов.

На приведенной ниже иллюстрации показаны примеры устройств с визуальным питчем.



За устройством необходимо осуществлять контроль, чтобы обеспечить выполнение работы по графику. Визуальный питч – это предварительное условие для создания вытягивающей системы и внедрения хейдзунка.

На устройство, где хранится текущая работа, следует нанести отметки, соответствующие продолжительности питча для данного потока создания ценности. Лидер команды или менеджер, отвечающий за распределение работы, должны расставить папки процессов (т. е. канбаны) по соответствующим секциям. Это позволит распределять и собирать работу (т. е. папки процессов) точно по графику в соответствии с питчем потока.

Визуальный питч – это отличный инструмент для того, чтобы приучить всех сотрудников к ритмичной работе в рамках времени такта. Он помогает выполнить определенное количество работы за отведенный промежуток времени, чтобы удовлетворить потребительский спрос, и ставит перед командой еще одну общую цель – поддержание этого спроса. Примерно через два месяца после внедрения визуального питча вы можете добавить в устройство, где хранится текущая работа, другие потоки создания ценности и таким образом плавно перейти к выравниванию работы.



Резюме

В этой главе мы рассмотрели достаточно много инструментов бережливого производства. Бережливая система документооборота (система канбан) подразумевает создание трех типов папок – системной,

папок процессов и справочной папки.

В системной папке хранится вся информация, имеющая отношение к процессам и потокам создания ценности, которая была выявлена на предыдущих этапах. Она служит основным источником информации для всей системы документооборота.

В папке процесса хранится текущая работа, которую необходимо выполнить.

В справочной папке содержится справочная информация, которая требуется при выполнении работы, создающей ценность.

График загрузки работников показывает текущее распределение работы между сотрудниками офиса. Его используют, чтобы сбалансировать рабочую нагрузку.

Сводная таблица и карта стандартизированной работы – это инструменты, которые помогут вам усовершенствовать методы выполнения текущей работы и документировать наиболее эффективные из них. Наконец, чтобы визуальнo контролировать поток работы в течение дня, создайте в офисе устройство с визуальным питчем. Позднее оно также пригодится нам, когда мы будем говорить о хейдзунка (выравнивании).



Дальнейшие рекомендации

Эта глава потребует от вас больше всего времени. Описанные в этой главе инструменты позволят вам продолжить работу по созданию бережливого офиса, но будьте готовы к препятствиям.

- Не следует недооценивать значимость стандартизированной работы. Перед командой наверняка встанут непростые вопросы, требующие решения. Основное внимание уделяйте устранению потерь.

- Систему документооборота (систему канбан) следует создать до внедрения визуального питча и перехода к выравниванию работы.

- Инструменты, описанные в этой главе, смогут внедрить любые организации во всех отраслях экономики.

- Постоянно совершенствуйте время цикла различных операций, опираясь при этом на сводную таблицу стандартизированной работы. По мере необходимости вносите соответствующие изменения в карту

стандартизированной работы.

- Сделайте видимой как можно больше работы.
- Подойдите творчески к использованию Интернета, внутренней сети и компьютерных программ при создании виртуальной системы документооборота с теми же характеристиками, что были описаны в этой главе.
- Не останавливайтесь! На данном этапе не стремитесь найти ответ на все свои вопросы.
- Действительно настоящим провалом будет, если вы перестанете пытаться что-либо изменить.

Глава 9

**Заставьте систему работать при помощи
Хейдзунка**

Упрощайте через выравнивание

О чем эта глава

Хейдзунка, или выравнивание, – это равномерное распределение работы по объему и типу на протяжении определенного отрезка времени (как правило, в течение дня). День, в свою очередь, разбивается на более короткие и удобные отрезки длительностью 2–4 часа (так называемые питчи).

В двух предыдущих главах мы говорили о том, как усовершенствовать рабочий поток путем балансировки рабочей нагрузки, стандартизации работы и создания «живой» системы документооборота. В этой главе мы остановимся на дополнительных инструментах бережливого производства: курьерах, выравнивании и ящике хейдзунка.

Выравнивание призвано обеспечить:

- равномерное распределение работы среди сотрудников (с учетом ее объема и типа);
- эффективное распределение работы без потерь, связанных с ненужной транспортировкой материалов и движениями сотрудников;
- отсутствие работы в очереди;
- предотвращение выполнения работы, которая не требуется процессам-потребителям (перепроизводства);
- создание системы вытягивающего производства;
- непрерывный поток;
- создание визуальных средств, сигнализирующих о выполнении работы с отставанием от графика.

Концепция выравнивания весьма проста, но ее бывает сложно понять и реализовать на практике. Основной принцип выравнивания – планирование. На первый взгляд выравнивание и планирование – одно и то же, однако это совсем не так. Планирование – это важная составляющая выравнивания, используемая во всех отраслях промышленности. Вот примеры планирования:

- Если вы планируете отрегулировать карбюратор машины, то время, которое вам на это потребуется, зависит от марки машины, ее возраста и выявленных неполадок.
- Если вы собираетесь сдать экзамен по физкультуре, то время,

которое потребуется вам для подготовки, зависит от вашего возраста, количества сдаваемых нормативов и наличия проблем со здоровьем.

- Если вы обедаете в ресторане, то время, которое займет обед, зависит от количества приглашенных гостей, масштаба праздника и т. д.

- Если вы планируете закрыть закладную, то время, которое вам на это понадобится, зависит от того, сколько времени есть у вашего агента.

- Если вы планируете пойти на прием к стоматологу или хирургу, то количество времени, которое вам понадобится, зависит от длительности процедур.

В бережливом офисе выравнивание – это более сложная форма планирования. Из приведенных выше примеров следует, что график – это план по выполнению той или иной работы (или оказанию определенной услуги) в отведенный для этого промежуток времени. Выравнивание же предполагает такое распределение работы, чтобы удовлетворить спрос потребителя в определенный срок. Разница может показаться небольшой, однако она очень важна. При планировании не учитывается потребительский спрос и, что более важно, не используются принципы бережливого производства, чтобы этот спрос удовлетворить.

Концепция бережливого производства и весь ее инструментарий на первое место ставит потребителя и то, что необходимо сделать, чтобы удовлетворить его спрос. Благодаря технике выравнивания спрос каждого отдельного потребителя всегда удовлетворяется.

Рассмотрим, как в приведенных выше примерах можно использовать выравнивание.

Пример первый: когда вы обращаетесь в автосервис для регулировки карбюратора, вам сообщают примерный срок выполнения работ. Возможно, он вам не подойдет, и тогда сотрудник сервиса предложит выполнить регулировку в другое время. Концепция бережливого производства предполагает в таком случае увеличение производительной способности автосервиса одним из следующих способов. Следует:

1. Проанализировать всплески спроса в предыдущие периоды и соответствующим образом повысить производительную способность (по регулировке карбюратора, устранению неисправностей тормозной системы и неполадок электрической системы, замене масла и т. д.).

2. Обучить сотрудников смежным специальностям, чтобы организация могла справиться с увеличением объема работ.

3. Увеличить суточную производительность, сократив время цикла ремонтных работ (этого можно добиться, создав систему поощрения в зависимости от длительности работ по устранению неполадок, количества вечерних и дополнительных смен и т. д.).

4. Повысить производительную способность редко используемых ремонтных боксов, закупив дополнительное диагностическое оборудование и задействовав сотрудников, занятых неполный рабочий день.

В большинстве автосервисов информация, используемая для обслуживания машин, хорошо документирована (т. е. работа стандартизирована). Эта отрасль ушла далеко вперед в использовании инструментов бережливого производства.

Пример второй: когда вы бронируете столик в ресторане, то чем ближе к намеченной дате, тем меньше вероятность того, что вам удастся поужинать в удобное для вас время. Это может быть связано с наплывом посетителей, недостаточным количеством официантов, более длительным, чем изначально предполагалось, пребыванием других посетителей. И когда вы вместе со своими гостями придете в назначенное время, то, скорее всего, вас попросят подождать 15–30 минут. (Эту ситуацию хорошо иллюстрирует сцена из сериала «Зейнфельд»: Джерри и Элейн прибывают в аэропорт. Джерри заранее заказал такси, но, несмотря на это, свободной машины нет. Тогда он упрекает диспетчера в том, что их компания хорошо умеет принимать заказы, но не выполнять их.) Принципы бережливого производства помогут и с первым, и со вторым!

Концепция бережливого производства предполагает в таком случае увеличение пропускной способности ресторана одним из следующих способов. Следует:

1. Открыть в ресторане еще один зал, если это оправданно с коммерческой точки зрения. Чтобы это выяснить, необходимо проанализировать потребительский спрос и определить, какой процент посетителей забронировали столик, но не воспользовались бронью или отменили заказ.

2. Поставить дополнительные столики или по-другому их

расположить.

3. По возможности расширить штат обслуживающего персонала (в частности, помощников официантов), чтобы увеличить скорость обслуживания.

ПЛАНИРОВАНИЕ И ВЫРАВНИВАНИЕ	
Планирование	Выравнивание
<ul style="list-style-type: none">• Распространено в офисах• Производительность считается неизменной• Учитывается только объем работ• Не используются инструменты бережливого производства• Непрерывный поток необязателен	<ul style="list-style-type: none">• Новый метод для офиса• Производительность зависит от потребительского спроса• Учитываются и объем работ, и виды работ• Используются инструменты бережливого производства• Необходим непрерывный поток

4. Поставить большие столы на 10–15 человек для мини-банкетов.

Эти примеры иллюстрируют разницу между обычным планированием и выравниванием, ориентированным на клиента. Выравнивание – это такой подход к работе, который выдвигает на первый план наличие ресурсов, необходимых для удовлетворения потребительского спроса. Во многих случаях, в силу различных причин, предложенные выше решения могут не сработать. Тем не менее очень важно понять разницу между планированием и выравниванием.

Восемь шагов к построению системы выравнивания:

1. Вычислите время такта.
2. Определите питч для каждого потока создания ценности.
3. Составьте график или таблицу очередности действий.
4. Определите маршрут курьера или другой метод распределения работы.
5. Создайте ящик хейдзунка.
6. Составьте схему стандартной работы и повесьте ее на ящик хейдзунка.

7. Наполните ящик хейдзунка.
8. Приведите систему в исполнение и по необходимости корректируйте ее работу.

Членам команды потребуется творческий подход, чтобы создать такую систему выравнивания, которая лучше всего подойдет к их процессам.

1. Вычислите время такта

Формула для вычисления времени такта:

$$\text{Время такта} = \frac{\text{чистое производственное время}}{\text{необходимое количество продукта}}$$

Скорее всего, ваша команда по созданию бережливого офиса уже в течение полугода или даже дольше собирает и анализирует данные. К моменту, когда вы читаете эту главу, вы уже должны достаточно точно вычислять время такта для различных потоков создания ценности.

Ниже приводится несколько примеров расчета времени такта:

Примеры времени такта					
Отрасль	Ежемесячное доступное время (мин.)	Ежемесячный объем работ (ед.)	Поток создания ценности	Время/объем работ	Время такта (мин.)
Управление производством	8400	840	Заказ от клиента — ABC Co.	8400/840	10
Управление производством	8400	280	Заказ от клиента — DEF Co.	8400/280	30
Здравоохранение Лаборатория. Забор крови	12600	840	Забор крови у больных в реанимации и в других отделениях	12600/840	15
Финансовые услуги Новые заявки на кредиты на покупку жилья	9000	100	Новые заявки на кредиты на покупку жилья — 30 лет, фикс. %	9000/100	90
Образование Зачисление	9600	1200	Зачисление первокурсников	9600/1200	8

2. Определите питч для каждого потока создания ценности

На данном этапе вы уже, скорее всего, определили и начали использовать средства визуализации питча для одного потока создания ценности, что наверняка способствовало повышению эффективности. Теперь пора добавить другие потоки создания ценности и рассчитать питч для каждого из них.

Ниже приводятся несколько примеров питчей:

Примеры питчей					
Отрасль	Время такта (мин.)	Поток создания ценности	Оптимальное количество единиц работы в потоке	Время такта x x Оптимальное количество единиц работы в потоке	Питч (мин.)
Управление производством	10	Заказ от клиента — ABC Co.	12	10 x 12	120
Управление производством	30	Заказ от клиента — DEF Co.	8	30 x 8	240
Здравоохранение Лаборатория. Анализ крови	15	Взятие анализа крови у больных в реанимации и в других отделениях	8	15 x 8	120

3. Составьте график или таблицу очередности действий

График или таблица очередности действий – это матрица, в которой указано, когда, кому и в каком количестве требуется та или иная единица работы или услуга, а также отражен потребительский спрос. Ее необходимо повесить рядом с ящиком хейдзунка. Эта таблица показывает порядок работы при помощи папок процессов (т. е. канбанов). Ее следует обновлять по мере изменения потребительского спроса. В питчи не входят перерывы, совещания и другие мероприятия, прерывающие рабочий день. Отрезки времени, указанные на графике очередности действий, представляют собой реальное время выполнения работы. Следовательно, при составлении графика необходимо учесть все перерывы, встречи и т. д.

Таблица очередности действий										
Поток создания ценности	Питч (мин)	Ежедневный график с указанием количества взятых анализов								
		8.00	9.00	10.00	11.00	Полдень	13.00	14.00	15.00	16.00
Лаборатория — Анализ крови — Лица без предварительной записи	120	12		12		12		12		
Лаборатория — Анализ крови — Педиатрическое отделение	240					8				8
Лаборатория — Анализ крови — Реанимация и другие отделения	120		8		8		8		8	

4. Определите маршрут «курьера» или создайте другой метод распределения работы

«Курьер» – это сотрудник, обеспечивающий соблюдение питчей. Благодаря курьерам сотрудники, непосредственно участвующие в потоке создания ценности, не тратят время на перемещение документов. Курьер проходит определенный маршрут каждый питч, собирая папки процессов или карточки канбан и доставляя их по месту назначения.

Если единица работы (или визуальный заказ на выполнение работы) не готова для выемки из ящика хейдзунка или предыдущий процесс еще не завершен, то проблема немедленно становится очевидной. Курьер может проинформировать соответствующего сотрудника о необходимости ее решить.

Курьер должен обладать следующими качествами:

- понимать требования потока создания ценности;
- уметь эффективно общаться;
- понимать концепцию бережливого офиса;
- понимать важность соблюдения тактов и питчей;
- профессионально и результативно работать;
- предлагать идеи по оптимизации своего маршрута.

Курьеры играют важную роль в системе упреждающего решения проблем в бережливом офисе. Они должны постоянно наблюдать за производственным процессом и быть в курсе требований потребителей. Курьеры являются тем уникальным звеном, которое может предотвратить мелкие проблемы еще до того, как они станут крупными и негативно отразятся на потребителе. Команда по созданию бережливого офиса должна определить объем работы, которую будет

распределять курьер, и создать подходящий механизм для того, чтобы перемещать работу, когда это необходимо.



На такой тележке курьер доставляет папки процессов из ящика хейдзунка к процессам

Как и в случае с остальными инструментами бережливого производства, необходимо творчески применять эти рекомендации на практике. Скорее всего, из практических соображений на должность курьера не стоит нанимать отдельного работника, пусть даже вам кажется, что именно этот человек – идеальный курьер. Подумайте всей командой, как распределить обязанности так, чтобы все по очереди выполняли функцию курьера. Рассмотрите также возможность того, что при необходимости обязанности курьера придется выполнять помощнику менеджера или старшему специалисту.

5. Создайте ящик хейдзунка

Ящик хейдзунка выполняет функцию почтового ящика в потоке создания ценности, а курьер играет роль почтальона. Существует много

способов создать подобную почтовую систему. Это должно быть простое приспособление: стойка или стенд на виду у всех, где обозначено время выемки.

Ящик хейдзунка может быть сделан в виде полки-карусели для папок.



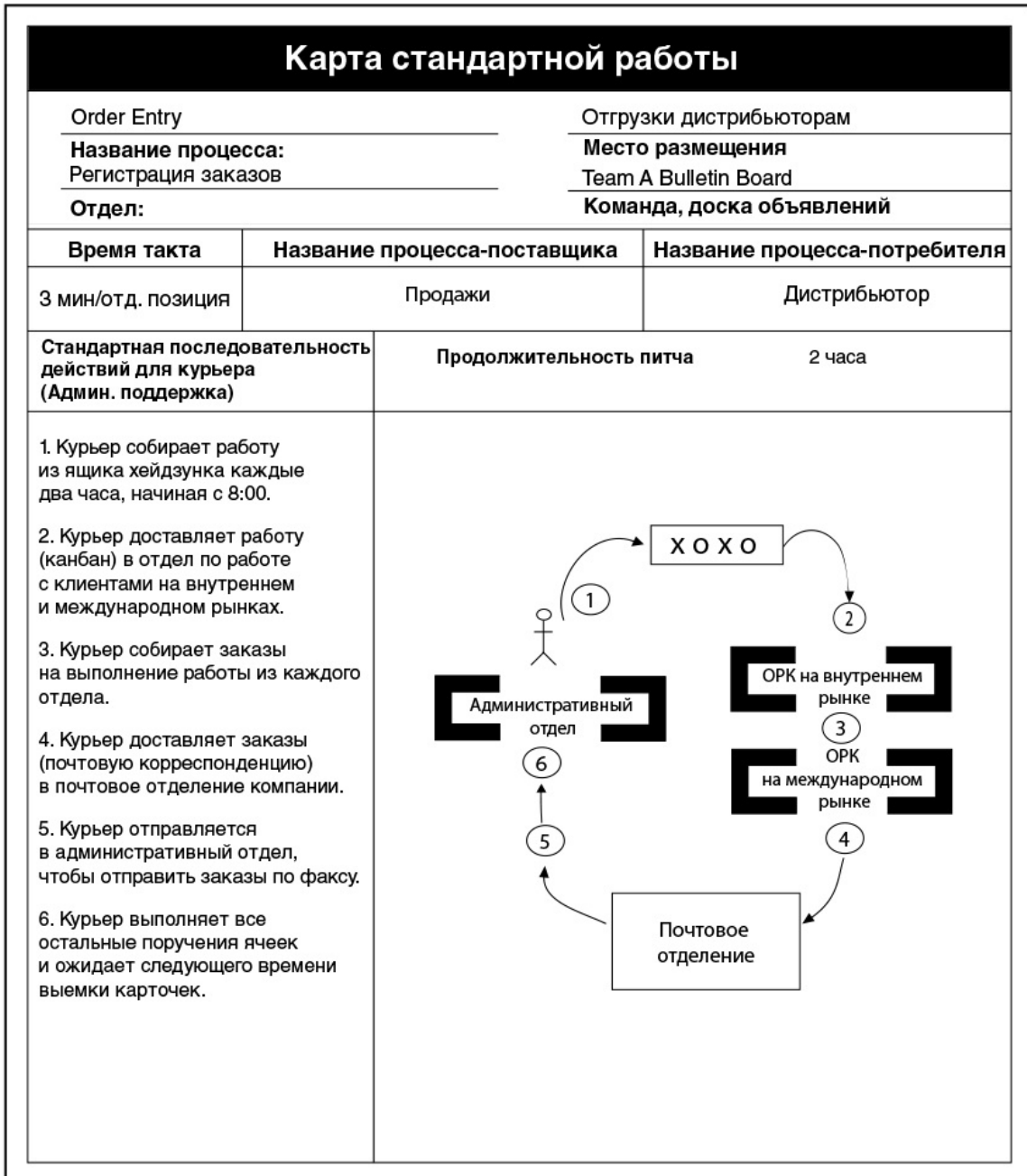
Наверху размещаются папки процессов, внизу — справочные материалы

Независимо от того, каким именно вы сделали свой ящик хейдзунка, убедитесь в том, что он сможет справиться с вариацией загрузки. Как только сотрудники попробуют хотя бы раз поработать с этим ящиком, они, скорее всего, начнут складывать туда все больше работы.

6. Составьте схему стандартной работы и повесьте ее на ящик хейдзунка

Папки процессов (канбаны) следует ставить в отсеки,

соответствующие тому питчу, через который единица работы должна быть передана следующему процессу. В ящике хейдзунка канбаны/ папки повернуты либо в активное, либо в неактивное положение (см. главу 8).



7. Наполните ящик хейдзунка

Поставьте папки процессов в соответствующие отсеки на полке-карусели. Затем следуйте указаниям на лицевой стороне папки.

Ящик хейдзунка					
Отел продаж					
Чтобы понять принцип работы ящика хейдзунка изучите схему стандартной работы					
	8.00	10.00	13.00	15.00	
Заказы	/ / / /	/ / / /	/ / / /	/ / / /	
Коммерческие предложения	/ / / /	/ / / /	/ / / /	/ / / /	
Уведомления о кредите		/ / / /		/ / / /	

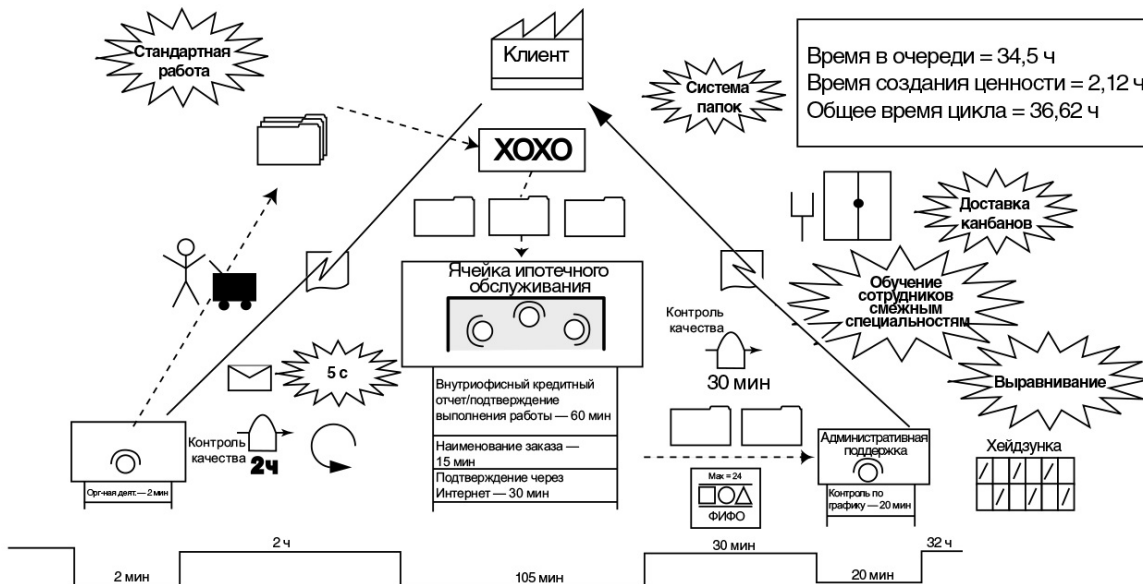
8. Приведите систему в исполнение и корректируйте ее работу по необходимости

Выравнивание возникает, если есть непрерывный поток. С этого момента можно говорить о реальных улучшениях.

Карта будущего состояния потока создания ценности

По ходу дела корректируйте карту будущего состояния потока создания ценности. Если на данной схеме отсутствует обозначение для того или иного процесса или вида деятельности, проявите фантазию и добавьте необходимые значки.

**Карта будущего состояния потока создания ценности —
ипотека на 30 лет, фиксированная процентная ставка
Фазы потока и выравнивания**



**Карта будущего состояния потока создания ценности — заказы
Фазы потока и выравнивания**



Резюме

Хейдзунка, или выравнивание, — главный инструмент в структуре бережливого офиса, благодаря которому ваша команда

сможет удовлетворить потребительский спрос, максимально эффективно используя имеющиеся ресурсы. Хейдзунка – это сердце бережливого офиса. Непрерывное совершенствование должно стать целью персонала, занятого доставкой заказов на выполнение работы к соответствующим процессам (курьеров), наполнением ящиков хейдзунка заданиями (лидера команды или старшего специалиста) или же выполнением работы, которая хранится в папках процессов (у сотрудников, непосредственно участвующих в создании ценности). Через хейдзунка связаны все участники потока создания ценности. Создайте карту будущего состояния потока создания ценности, и она будет служить указателем, который приведет вас к бережливому офису.



Дальнейшие рекомендации

Эти рекомендации помогут вам понять, как можно на практике использовать идеи и инструменты, описанные в этой главе:

- Не складывайте в ящик хейдзунка слишком много работы сразу.
- Не усложняйте график работы и требования к потоку создания ценности.
- Убедитесь в том, что курьер и остальные работники понимают, что такое питч.
- Постоянно контролируйте процесс работы и вносите коррективы. Время от времени создавайте новый стандарт работы.
- Документируйте все изменения. Создайте карту будущего состояния потока создания ценности и разместите ее на видном месте.

Готовы ли вы к изучению третьей части?

Нередко команды пытаются перейти на новый этап построения бережливого офиса, не сделав многого из того, о чем говорилось в предыдущих главах. В этом случае шансов на успех существенно меньше. Данный тест поможет вам определить, готовы ли вы к изучению третьей части книги или же стоит еще раз внимательно изучить вторую часть.

Тест следует проходить всей командой, чтобы согласовать ответы по

каждому вопросу. Когда будете отвечать, имейте в виду цели организации в целом, рыночную конъюнктуру и директивы руководства.

Тест	
«Готовы ли вы к изучению третьей части?»	
Если более чем на половину вопросов вы ответите отрицательно, вам следует продолжить изучение и внедрение рекомендаций, данных во второй части.	
	Да Нет
1. Каждый ли сотрудник отдела сделал свою ежедневную работу видимой?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
2. Приняты ли в организации единые правила именования папок с документами?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
3. Используются ли для заказа канцелярских принадлежностей карточки канбан и каждый ли обучен работе с ними?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
4. Все ли понимают значимость непрерывного потока?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
5. Используются ли для совершенствования потока супермаркеты НЗП и очереди ФИФО?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
6. Усовершенствована ли планировка офисного помещения?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
7. Достаточно ли собрано данных для создания отчета о распределении потребительского спроса?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
8. Документированы ли процессы при помощи листка отслеживания документа?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
9. Разбиты ли процессы на критичные и некритичные?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
10. Создан ли основной список процессов?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
11. Назначены ли ответственные за каждый процесс?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
12. Созданы ли схемы процессов и документирован ли оптимальный подход к выполнению каждого из них?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
13. Назначены ли процессам цветовые коды?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
14. Создана ли матрица обучения персонала?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
15. Создана ли системная папка?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
16. Разработан ли график проверки процессов?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
17. Создан ли и используется ли в организации журнал учета времени создания ценности?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
18. Составлена ли для важных процессов таблица времени цикла?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
19. Проведена ли балансировка рабочей нагрузки с тем, чтобы решить проблемы неравномерного распределения работы в потоке?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
20. Стандартизирована ли работа и создана ли необходимая для этого документация?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
21. Обозначен ли питч в месте хранения рабочих папок?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
22. Выявлены ли дополнительные потоки создания ценности?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
23. Назначен ли в офисе курьер (если это необходимо)?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
24. Создан ли и используется ли в офисе ящик хейдзунка?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
25. Стал ли поток работы более плавным?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

Часть III

Продолжайте движение к качеству мирового уровня

Глава 10

Лидерство и мотивация в бережливом офисе

Достижение целей посредством других людей

О чем эта глава

Когда члены команды по созданию бережливого офиса и сотрудники организации научатся применять инструменты бережливого производства (и будут использовать большинство из них), сохранить достигнутые результаты можно будет при помощи эффективного лидерства. У людей возникнет стремление ставить и решать новые задачи. Этого можно добиться только при помощи эффективного лидерства и вовлечения всех сотрудников в деятельность компании.

Лидерство

Лидеры создают свое видение организации и доводят его до сведения других. Они вдохновляют и побуждают к деятельности, которая способствует воплощению видения в реальность. Основное внимание в организации должно уделяться тому, чтобы «делать нужные вещи», или тому, чтобы определить направление движения, если для выполнения работы требуется новая информация.

Понятие «руководство», «управление» уже понятия «лидерство». Успешный руководитель любого звена нацелен делать все *как нужно*, в то время как успешный лидер делает *то, что нужно*. Лидеры хорошо представляют себе огромное количество ситуаций и способны увлечь за собой остальных.

Существуют определенные инструменты, которые необходимы, чтобы сформировать видение организации. Большинство моделей стратегического планирования включают в себя долгосрочное видение. С одной стороны, подобный подход является неременным условием успеха организации, но с другой – большинству людей требуется разбить долгосрочное видение на более понятные и короткие временные отрезки. Для этих коротких отрезков разрабатываются стандарты,

создаются графики, ставятся цели, которые связывают стратегическое видение и ежедневные задачи. Видение служит компасом, который всегда указывает правильное направление. Постановка краткосрочных целей помогает воплотить видение в реальность. Разъясняя свое видение и то, как оно связано с каждодневными задачами, успешный лидер создает среду, в которой работники стремятся достичь поставленных перед ними краткосрочных целей. Чтобы делать это эффективно, лидер должен знать свой стиль лидерства.

Стили лидерства и ситуации

Результаты многолетних исследований показывают, что единственно правильного, наиболее предпочтительного стиля лидерства не существует. Эффективными могут быть все стили, однако в определенных ситуациях одни стили эффективнее остальных. Оптимальный вариант – адаптировать свой стиль лидерства к конкретной ситуации.

Чтобы понять, какой стиль присущ именно вам, прочитайте несколько следующих страниц и выберите тот стиль, который ближе всего вашей манере поведения. Возможно, вам подойдут два-три описания, но, как правило, один стиль все равно доминирует. Используйте эту информацию, чтобы извлечь максимум пользы из своих сильных качеств и компенсировать свои слабые стороны. Например, вы могли бы работать в паре с кем-то, чьи сильные стороны дополняют ваши слабые стороны, и тем самым повысить общую эффективность своей работы (и лидерства).

Для построения команды в бережливом офисе важно, чтобы каждый участник определил свой доминирующий стиль. Эту информацию можно использовать для того, чтобы улучшить взаимопонимание между членами команды. Часто проблемы в общении между людьми объясняются различиями в присущих им стилях лидерства.

Ниже перечислены признаки разных стилей на примере распространенных ситуаций. Прочитайте все описания и определите свой тип.

Тип I. Личность, нацеленная на решение задач

и скорость

Вы хотите: контролировать.

Вам нужно: чтобы вам подчинялись; чтобы вас ценили за ваши достижения; чтобы окружающие отдавали вам должное за все ваши способности.

Сильные стороны: вы не боитесь ответственности. Вы можете быстро взять на себя обязанности, а ваши «скоропалительные» выводы обычно правильны (что ужасно раздражает всех).

Слабые стороны: вы бываете деспотичны и нетерпеливы. Вы не любите делегировать ответственность. Вы не любите отдавать должное другим людям. Вы бываете равнодушны к чувствам и потребностям других.

Вас угнетает: когда вы чувствуете, что ситуация вышла из-под контроля и что окружающие не будут делать так, как вы хотите.

Вы боитесь: потерять контроль над чем бы то ни было – работой, карьерой, здоровьем. Вы также боитесь, что вас будут окружать «бунтари» и люди, которые вас не поддерживают.

Вы любите: людей, которые разделяют ваше мнение о том, что все надо делать быстро. Вы любите людей, которые быстро кооперируются, чтобы что-либо сделать. Они должны вас уважать или по крайней мере позволить вам завоевать их уважение.

Вы не любите: лентяев, т. е. тех, кто не работает все время или по крайней мере столько, сколько вы; людей, которые ставят под сомнение ваши полномочия и методы; людей, которые слишком независимо мыслят, и людей, которые вам не преданы (согласно вашему определению преданности).

В стрессовых условиях: вы усиливаете контроль, больше работаете, больше упражняетесь. Если потребуется, вы избавитесь ото всех, кого считаете лентяями.

Как лидер: вы интуитивно чувствуете, что сработает, а что нет, и вы верите в то, что можете сделать все. Вы, как правило, подавляете менее решительных людей.

Ваша ценность в работе: вы можете достичь больше, чем кто-либо другой, и за меньшее время, и обычно вы правы, но (зачастую) вы сами навлекаете на себя проблемы.

Для семейной жизни вы выбираете: людей второго типа, которые

беспрекословно вам подчиняются и делают так, как вы хотите, однако вы чувствуете, что такой человек никогда не добьется значимых успехов и никогда не разделит до конца ваши взгляды.

Другие характеристики: энергичный, импульсивный, властный, хвастливый, требовательный, катализатор остальных, альфа-лидер, вспыльчивый. Пример – Ли Якокка.

Тип II. Личность, стремящаяся к стабильности и гармонии

Вы хотите: делать все просто и жить спокойно.

Вам нужно: чтобы вас уважали и чтобы вы могли повышать свою самооценку; чтобы вам оказывали эмоциональную поддержку; вам нужна гармония.

Сильные стороны: вы уравновешенный человек, и у вас ровный характер. У вас нормальное чувство юмора, которое служит защитным механизмом. В целом вы милый и приятный человек.

Слабые стороны: вы нерешительны и не отличаетесь особым энтузиазмом или активностью. У вас нет очевидных недостатков. Когда вы чувствуете, что вам приходится слишком сильно приспособливаться, вы демонстрируете железную волю и стальной характер, которые не всегда очевидны.

Вас угнетает: когда вокруг слишком много конфликтов или вам приходится вступать с кем-либо в конфронтацию; когда никто не хочет вам помочь; когда на вас возлагают слишком много ответственности за какой-либо проект.

Вы боитесь: что вам придется самостоятельно решать какую-то серьезную личную проблему; что вам придется за кого-либо «отдуваться». Вы боитесь масштабных перемен, которые, как вам кажется, приводят к конфликтам независимо от того, какую пользу они приносят.

Вы любите: людей, которые сами принимают все решения (вы хотите, чтобы с вами советовались, но не хотите сами принимать окончательные решения). Вы любите людей, которые ценят ваши сильные стороны и прислушиваются к вашему мнению.

Вы не любите: людей, которые на вас давят и ждут от вас слишком много (т. е. ждут, что вы возьмете на себя больше, чем, как вам

кажется, вы должны взять по справедливости).

В стрессовых условиях: вы спасаетесь от стресса с помощью самых обычных развлечений – телевизора, книг и/или вкусной еды.

Как лидер: вы спокойный, хладнокровный и собранный человек. Вы не принимаете импульсивных решений. Вам в голову редко приходят гениальные идеи.

Ваша ценность в работе: вы сотрудничаете практически со всеми и привносите в ситуацию спокойствие. Вы поддерживаете мирные отношения и улаживаете конфликты между людьми, которые часто ссорятся. Вы объективно подходите к решению проблем.

Для семейной жизни вы выбираете: людей первого типа, потому что вам нравится их сила и решительность, но вы устаете от того, что на вас все время давят и смотрят свысока.

Другие характеристики: «черепаша», демократичный, отзывчивый, сдержанный.

Тип III. Личность, ориентированная на окружающих

Вы хотите: развлекаться, влиять на других.

Вам нужно: внимание, любовь, одобрение и признание. Ключевая фраза: «Ты замечательный».

Сильные стороны: вы можете разговаривать о чем угодно, когда и сколько угодно, на любые темы. В вас бурлят эмоции, вы оптимист. У вас отличное чувство юмора, и вы умеете снимать напряженную обстановку. Вы – «душа компании».

Слабые стороны: вы неорганизованны, за исключением ситуаций, когда вы хотите хорошо выглядеть и нравиться другим. Вы не помните подробностей и имен. Вы склонны преувеличивать, чтобы показать себя с лучшей стороны.

Вас угнетает: когда жизнь – это не сплошное веселье и когда вам кажется, что никто не считает вас замечательным.

Вы боитесь: что вам станет скучно или что вы разонравитесь другим. Вы не любите, когда вас связывают временные рамки. Вы не умеете считать деньги.

Вы любите: людей, которые вас слушают и одобряют то, что вы говорите; людей, которые смеются над вашими шутками и отзываются о

вас положительно.

Вы не любите: слишком требовательных людей, которые обращают внимание на незначительные, на ваш взгляд, детали и которым не нравятся ваши идеи.

В стрессовых условиях: вы стараетесь сменить обстановку, чтобы почувствовать себя лучше – например, вы идете в тренажерный зал, по магазинам, едете на охоту, рыбалку и т. д. В том, что с вами происходит, вы обвиняете других. Вы придумываете себе оправдания.

Как лидер: вам в голову приходят креативные идеи, и вы способны видеть картину в целом. Вы знаете, как взбодрить остальных, особенно когда они приходят в уныние. У вас много энергии и энтузиазма, но вам нужно работать вместе с людьми, которые не забывают про детали.

Ваша ценность в работе: вас необходимо ценить за вашу яркую креативность, оптимизм и легкость во всем. Вы подаете идеи, когда у других они уже иссякли.

Для семейной жизни вы выбираете: перфекционистов, потому что вас привлекает их чувствительная натура. Это уравнивает ваш собственный характер. Вам не нравится постоянно взбадривать такого человека. Бывает, из-за него/нее вы чувствуете себя глупым и неполноценным.

Другие характеристики: «бабочка», постоянно опаздывает, эмоциональный, болтливый.

Тип IV. Личность, склонная к перфекционизму и анализу

Вы хотите: чтобы все делалось правильно, как принято.

Вам нужно: чтобы окружающая вас среда была стабильной и предсказуемой. Вам необходимо личное пространство, тишина и спокойствие, чтобы восстановить силы. Вам нужно, чтобы вас окружали чуткие и отзывчивые люди.

Сильные стороны: вы прекрасный организатор и уделяете внимание деталям. Вы умеете ставить разнообразные цели и видите подводные камни до того, как на них наткнетесь. Вы склонны к анализу. У вас высокие стандарты и идеалы.

Слабые стороны: вы часто тратите слишком много времени на анализ и подготовку (вы хотите все сделать «правильно»). Бывает, что

вы уделяете деталям слишком много внимания. Вы помните негативные моменты и постоянно размышляете о том, почему другие поступают так или иначе. Вы легко впадаете в депрессию.

Вас угнетает: когда ваша жизнь не упорядочена и вы не соответствуете собственным стандартам (и когда окружающие вас люди тоже им не соответствуют). Еще хуже, если их вообще не волнуют эти стандарты.

Вы боитесь: совершить ошибку или что кто-то вам скажет, что вы поступаете неправильно; что кто-то вас попросит поступиться своими идеалами; и что никто не понимает, что вы чувствуете.

Вы любите: людей, которые серьезно относятся к жизни и здраво мыслят; людей, которые могут поддержать содержательную и умную беседу (согласно вашим представлениям об умной беседе).

Вы не любите: недостаточно серьезных людей, которые неорганизованны и постоянно обо всем забывают, не уделяют внимания деталям, ведут себя непредсказуемо и все преувеличивают (вы называете это ложью).

В стрессовых условиях: вы спасаетесь, полностью погружаясь в чтение книги или крепко засыпая. Вы обдумываете проблему снова и снова. Вы просто сдаетесь.

Как лидер: вы хороший организатор. Вы учитываете потребности других людей. Вы по-своему креативны, и вы стремитесь достичь самого высокого уровня качества.

Ваша ценность в работе: вы ценны своим вниманием к деталям, склонностью к анализу и тщательным исполнением. У вас высокие стандарты, и вы способны на сочувствие.

Для семейной жизни вы выбираете: людей третьего типа, потому что вам нравятся их личные качества и умение общаться с другими людьми. Вы стараетесь их усмирить и упорядочить их жизнь. Это приводит к депрессиям, поскольку ваши усилия не приносят результатов.

Другие характеристики: «лягушка», гений от природы, тщательно все записывает, аккуратный, уверенный в своих силах.

Когда вы научитесь различать стили лидерства, вы также узнаете, что лидерство немислимо без полномочий. Вы можете либо «заставлять», либо «поощрять» людей что-либо сделать.

Заставлять людей что-либо делать – значит применять силу, власть, принуждать и/или запугивать. Подобные методы часто называют «кнутом». Поощрять к чему-либо – значит стимулировать людей что-либо сделать. Такой метод называют «пряником». Оба подхода применяются в лидерстве, а также при создании бережливого предприятия. Хорошие лидеры знают, когда и где использовать и тот, и другой метод. Еще раз посмотрите на различные стили лидерства. Как бы вы соотнесли каждый из них с «кнутом» и «пряником»?

Мотивация

В зависимости от ситуации лидер должен применять тот или иной стиль лидерства. Чтобы делать это эффективно, необходимо понимать, что движет людьми. В процессе построения бережливого офиса вы должны создать среду, в которой ваши сотрудники будут мотивированы на работу. Они должны полностью осознать необходимость в переменах, и задача лидера – помочь им в этом.

Мотивация – это желание человека что-либо сделать, в основе которого лежит желание удовлетворить собственные потребности. Эффективность лидерства прямо пропорциональна способности мотивировать подчиненных. Совершенствуя лидерство, вы улучшаете мотивацию своих сотрудников. Какое из двух утверждений мотивирует вас сильнее?

«Удачи, и смотрите ничего не перепутайте».

«Вот процедура. Дайте мне знать, если вам потребуется какая-либо помощь».

Люди уважают тех, кто достойно ведет себя по отношению к ним, *особенно* когда не все идет гладко. Эффективное лидерство – это залог сильной групповой мотивации. По сути, лидеры не могут мотивировать других, но они могут создать среду, в которой люди будут мотивировать себя сами на достижение значимых результатов.

Перед тем как создавать в офисе мотивирующую атмосферу, важно понять, почему люди работают охотно. Большинство положительно реагирует на:

- поощрение за хорошо выполненную работу;
- поддержку со стороны группы;
- признание их индивидуальной значимости;

- интересную работу;
- продвижение по карьерной лестнице и наличие возможностей для роста;
- лояльность руководства по отношению к подчиненным;
- хорошие условия труда;
- разумную дисциплину.

Ниже в краткой форме приводятся основные теории мотивации. Отталкиваясь от них, вы создадите фундамент для эффективного лидерства и среду, способствующую активной деятельности и самомотивации сотрудников.

Мотивация человека была предметом множества исследований. Существует две наиболее важные теории, о которых необходимо знать лидеру: иерархия потребностей А. Маслоу и двухфакторная модель Ф. Герцберга.

Согласно иерархии потребностей Маслоу, люди работают для удовлетворения своих потребностей, которые делятся на несколько уровней: на самом низком – базовые физиологические потребности, необходимые для выживания и безопасности, на самом высоком – концептуальные – социальные потребности, потребность в уважении и признании, и, наконец, потребность в самовыражении. Дополнительную информацию можно найти в Интернете при помощи Google или Yahoo!. На следующем сайте есть хорошая иллюстрация пяти уровней потребностей по Маслоу:

<http://www.netmba.com/mgmt/ob/motivation/maslow/>

Двухфакторная теория Герцберга гласит, что существуют базовые потребности, неудовлетворение которых ведет к демотивации (гигиенические факторы), и дополнительные потребности, которые мотивируют людей (мотивирующие факторы). На следующем сайте также имеется дополнительная информация о двухфакторной теории Герцберга:

http://www.tutor2u.net/business/people/motivation_theory_herzberg.asp

В теории мотивации есть такое понятие, как «хоторнский эффект». Его используют, когда речь идет о мотивации, которую демонстрируют люди, если им уделяют внимание лидеры. Несколько добрых слов приветствия по утрам, когда сотрудники приходят на работу, и проявление к ним личного интереса положительным образом повлияют

на мотивацию.

Маслоу	Герцберг	Примеры
Потребность в самовыражении	Мотивирующие факторы Улучшение этих факторов повысит удовлетворенность людей от работы	✓ Интересная и творческая работа
Потребность в уважении и признании		✓ Участие в принятии решений
Социальные потребности	Гигиенические факторы Ухудшение этих факторов, снизит удовлетворенность людей от работы	✓ Гибкость и независимость при выполнении работы
Потребность в безопасности		✓ Ответственная или важная работа
Потребности, необходимые для выживания		✓ Продвижение на более высокую должность
		✓ Признание и поощрение
		✓ Дружелюбный коллектив
		✓ Общение с клиентами
		✓ Доброжелательный руководитель
		✓ Безопасные условия труда
		✓ Гарантия занятости
		✓ Отдых и перерывы
		✓ Физический комфорт на работе

Мотивация в действии

Нравится вам или нет, но перед тем, как приступить к выполнению любой работы, люди спрашивают себя: «А что я получу?» Они задают себе следующие вопросы:

1. Реально ли достичь поставленных целей / воплотить в жизнь видение лидера?
2. Что я получу, если буду или не буду делать, как надо?
3. Справедливо ли это поощрение / смогу ли я справиться с последствиями?
4. Насколько сильно я хочу получить поощрение / избежать последствий?

Создавая среду, способствующую самомотивации сотрудников, лидер должен помнить следующие моменты.

Большинство людей считают, что поощрение можно получить следующим образом:

Сделай хорошо => Получи поощрение => Снова сделай хорошо => Снова получи поощрение

Поощряйте необходимое вам поведение.

Большинство людей считают, что отрицательные последствия возникают следующим образом:

Сделай плохо => Получи выговор => Сделай хорошо => Выговора не будет

Пять способов поддержать мотивацию:

1. Не предлагайте бессмысленные поощрения, не привязанные к результатам работы.
2. Своевременно и от чистого сердца хвалите сотрудников за конкретную выполненную работу.
3. Не прибегайте к угрозам или запугиванию.
4. Выполняйте свои обещания.
5. Обращайтесь с каждым человеком как с уникальной личностью.

Шесть способов повысить мотивацию:

1. Попросите членов команды заполнить анкету в конце этой главы.
2. Оформите результаты в виде таблицы, соблюдайте анонимность.
3. Определите сильные и слабые стороны каждого сотрудника.
4. Разработайте для каждого индивидуальный план совершенствования.
5. Демонстрируйте свое стремление к совершенствованию.
6. Через 4–6 месяцев проведите опрос еще раз, чтобы отследить изменения.

Следующие двенадцать рекомендаций помогут вам создать основу для повышения мотивации персонала:

1. Регулярно делайте конструктивные замечания. Публично хвалите сотрудников за любую хорошо выполненную работу.
2. Попросите сотрудников принимать активное участие в деятельности организации. Привлекайте людей к принятию решений,

которые затрагивают их непосредственно.

3. Создайте простые в использовании коммуникационные каналы. Внимательно и с искренним интересом слушайте.

4. Выясните, что мотивирует каждого человека в вашей компании.

5. Помните о значимости вашего непосредственного участия во всех событиях.

6. Проводите специальные мероприятия, чтобы отметить успех коллектива.

7. Сделайте работу значимой. Обеспечьте людей инструментами и информацией, которые необходимы для того, чтобы выполнять работу правильно.

8. Учитывайте личные потребности своих сотрудников.

9. Повышайте сотрудников в должности в зависимости от достигнутых ими результатов и профессионализма.

10. Демонстрируйте свое стремление к стабильности в вопросах найма.

11. Культивируйте в компании чувство принадлежности к коллективу.

12. Оплачивайте труд людей справедливо и на достойном уровне. Создайте эффективную систему поощрений.

Созданный вами бережливый офис будет настолько же эффективным, насколько высок уровень мотивации ваших сотрудников и сильно их стремление к совершенствованию. Чтобы возникла культура бережливого производства, лидерство и мотивация должны стать одинаково важными элементами корпоративной стратегии. Методы и приемы бережливого производства помогут создать прочную инструментальную базу, но именно люди с их стремлением к совершенствованию являются тем фундаментом, на котором строится бережливый офис. В главе 11 мы покажем, как согласовать личные цели сотрудников и цели организации и создать, таким образом, условия, в которых каждый сможет добиться успеха.

Анкета для сотрудников

Инструкции. Внимательно прочтите каждое утверждение и обведите ответ, который на данный момент вам ближе всего.

	Полностью согласен/ согласна	Отчасти согласен/ согласна	Затрудняюсь ответить	Отчасти не согласен/ не согласна	Полностью не согласен/ не согласна
	5	4	3	2	1
1. Я считаю, что вношу вклад в построение бережливого офиса в нашей компании.	5	4	3	2	1
2. В нашей компании продвижение по службе происходит на основе профессиональных качеств и достигнутых результатов.	5	4	3	2	1
3. Правила и принципы работы, принятые в нашей компании, являются справедливыми и целесообразными.	5	4	3	2	1
4. Безопасность — это главное, о чем заботятся в нашей компании.	5	4	3	2	1
5. В нашей компании нет дискриминации по расовой или национальной принадлежности, цвету кожи, религии или должностному положению.	5	4	3	2	1
6. Обычно я понимаю, чем вызваны решения высшего руководства, даже если я с ними не согласен.	5	4	3	2	1
7. Я знаю, что свободно могу обратиться со своими проблемами к старшему сотруднику или руководителю.	5	4	3	2	1
8. Мой непосредственный руководитель — высокопрофессиональный, квалифицированный сотрудник.	5	4	3	2	1
9. Цели и задачи, которые стоят перед моим отделом, соответствуют целям и задачам нашей компании в целом.	5	4	3	2	1
10. Общение в нашей компании, как правило, ничем не затрудняется.	5	4	3	2	1
11. Я понимаю и в основном согласен с целями и задачами, которые стоят перед моим отделом.	5	4	3	2	1
12. Когда я хорошо с чем-либо справляюсь, я обычно получаю положительный отзыв от своего непосредственного руководителя.	5	4	3	2	1
13. В целом у нас в компании сложились хорошие отношения между руководством и подчиненными.	5	4	3	2	1
14. Мне подробно объяснили мои должностные обязанности, и я знаю, что делаю.	5	4	3	2	1
15. Я понимаю правила и принципы работы, принятые в нашей компании, даже если я с ними не согласен.	5	4	3	2	1
16. Я вижу для себя возможности научиться чему-то новому.	5	4	3	2	1
17. Я вижу определенные возможности для своего карьерного роста.	5	4	3	2	1
18. Я могу выступать с предложениями по непрерывному совершенствованию бизнес-процессов.	5	4	3	2	1
19. В нашей компании все хорошо организовано.	5	4	3	2	1
20. Руководство компании будет использовать результаты этого анкетирования честно и конструктивно.	5	4	3	2	1

Не указывайте свое имя.

Все ответы должны быть строго конфиденциальными.



Резюме

Важно понимать, что один-единственный стиль лидерства не подойдет ко всем ситуациям. Возможно, для каждой потребуется свой подход. Лидер должен тонко чувствовать обстоятельства и ставить четкие задачи, чего необходимо достичь, создавая бережливый офис. Чтобы добиться значимого успеха в совершенствовании бизнес-процессов, вам потребуется объяснить большинству сотрудников, что они получают в итоге. Именно лидер должен мотивировать и обучать

остальных.



Дальнейшие рекомендации

Эти рекомендации помогут вам понять, как можно на практике использовать идеи и инструменты, описанные в данной главе:

- Научитесь разбираться в разных стилях лидерства.
- Каждый сотрудник должен знать, «а что он получит». Будьте честны и объясните всем краткосрочные и долгосрочные цели и задачи организации в рамках проекта по созданию бережливого офиса.
- Расскажите членам команды о разных стилях лидерства, и пусть каждый из них определит свой.
- Создание бережливого офиса будет настолько успешным, насколько вы (т. е. лидер) этого хотите. Сотрудники компании будут смотреть на вышестоящих коллег и оценивать их приверженность этой инициативе.
- Способствуйте тому, чтобы и в других зародилось желание построить бережливый офис. Внимательно выслушивайте и внедряйте на практике их идеи по совершенствованию бизнес-процессов.

Глава 11

Создание карты целей

Собрать всех в команду единомышленников

О чем эта глава

Хотя данная глава включена в третью часть книги, внедрять описанные в ней идеи можно в любое время. Мы решили поместить ее в конец книги потому, чтобы перед тем, как вы попытаетесь привлечь к построению бережливого офиса всех сотрудников организации, вы успешно осуществили ряд небольших, поэтапных изменений. Карта целей предназначена для того, чтобы объединить текущую работу всех сотрудников организации и направить ее в нужное стратегическое русло. Это отличный инструмент для привязки сбалансированной системы показателей к тому месту, где выполняется работа. Одиннадцатая глава занимает всего несколько страниц, но не стоит недооценивать значимость описанного здесь инструмента для развития вашей организации.

Что такое карта целей

Люди чувствуют ответственность и гордятся своей работой, когда они могут влиять на процессы, управляющие их работой. Каждой организации необходим инструмент, который бы гарантировал, что совершенствуемые процессы напрямую влияют на такие важные аспекты бизнеса, как прибыльность и успех. Наличие такого влияния, а также постановка личных и командных целей – это первый шаг к повышению производительности труда людей, занятых в организации.

Когда человек играет в гольф, вполне естественно, если он ставит перед собой цель пройти все 18 лунок. Игрок в боулинг стремится к тому, чтобы заработать максимальное количество очков подряд. Целеполагание помогает сделать осмысленной деятельность коммерческих компаний.

Лучше всего людей мотивируют их собственные цели. Однако ставя

перед собой личные цели на работе, люди должны понимать, в каком направлении движется их компания, и то, что личные цели должны способствовать достижению командных и корпоративных целей. Карта целей помогает привести в соответствие все цели и задачи, которые ставятся внутри организации.

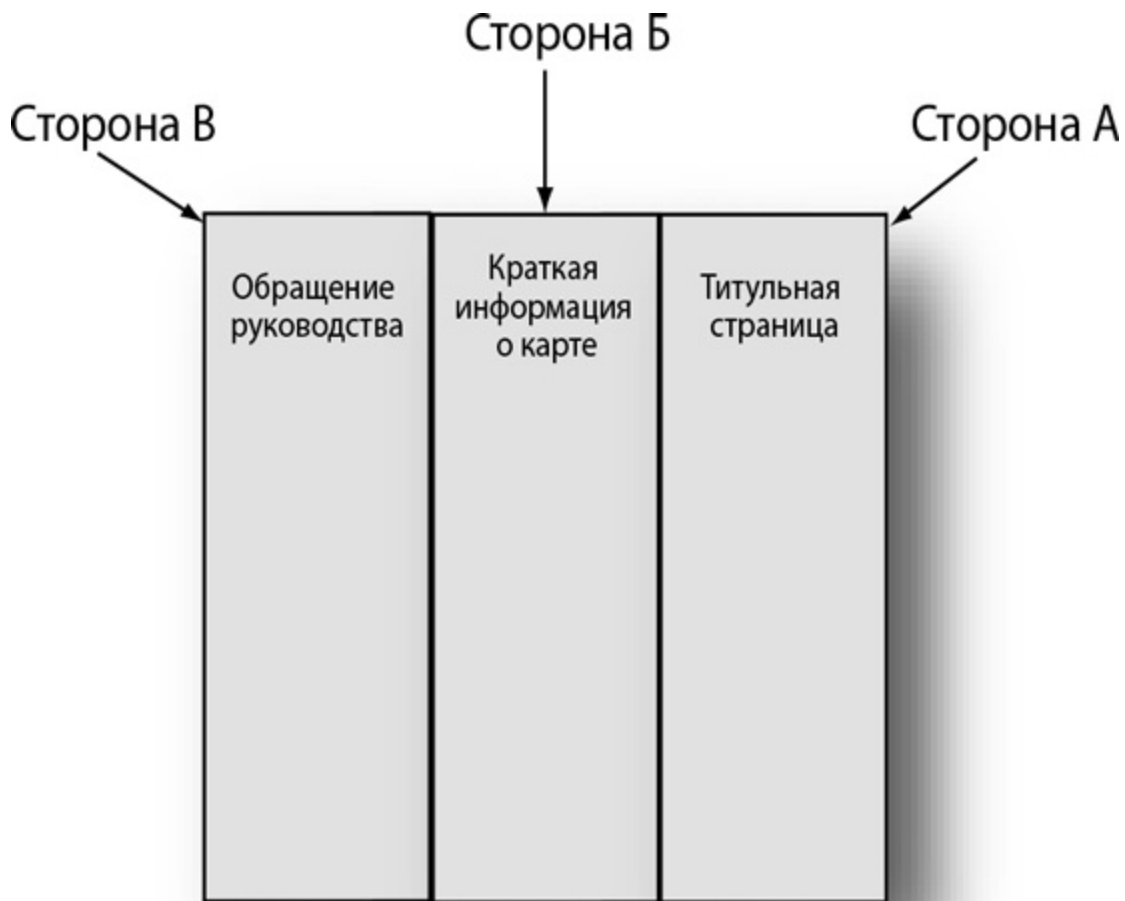
Что собой представляет карта целей?

Карта целей – это инструмент, разработанный для сотрудников, команд и отделов и предназначенный для того, чтобы понять, какой вклад они способны внести в совершенствование рабочих процессов в течение определенного периода (как правило, года). Карта позволяет сотрудникам увидеть стратегическое направление, в котором движется организация, и наглядно соотносить работу отдела и свои личные цели. Кроме того, карта целей помогает организации донести до каждого работника свою стратегию и задачи в рамках проекта по созданию бережливого предприятия.

Карта целей объединяет корпоративные цели с целями конкретного отдела и его работников и является первым шагом к вовлечению всех сотрудников в деятельность компании. В конце концов, каждый сотрудник вносит свой вклад в работу организации.

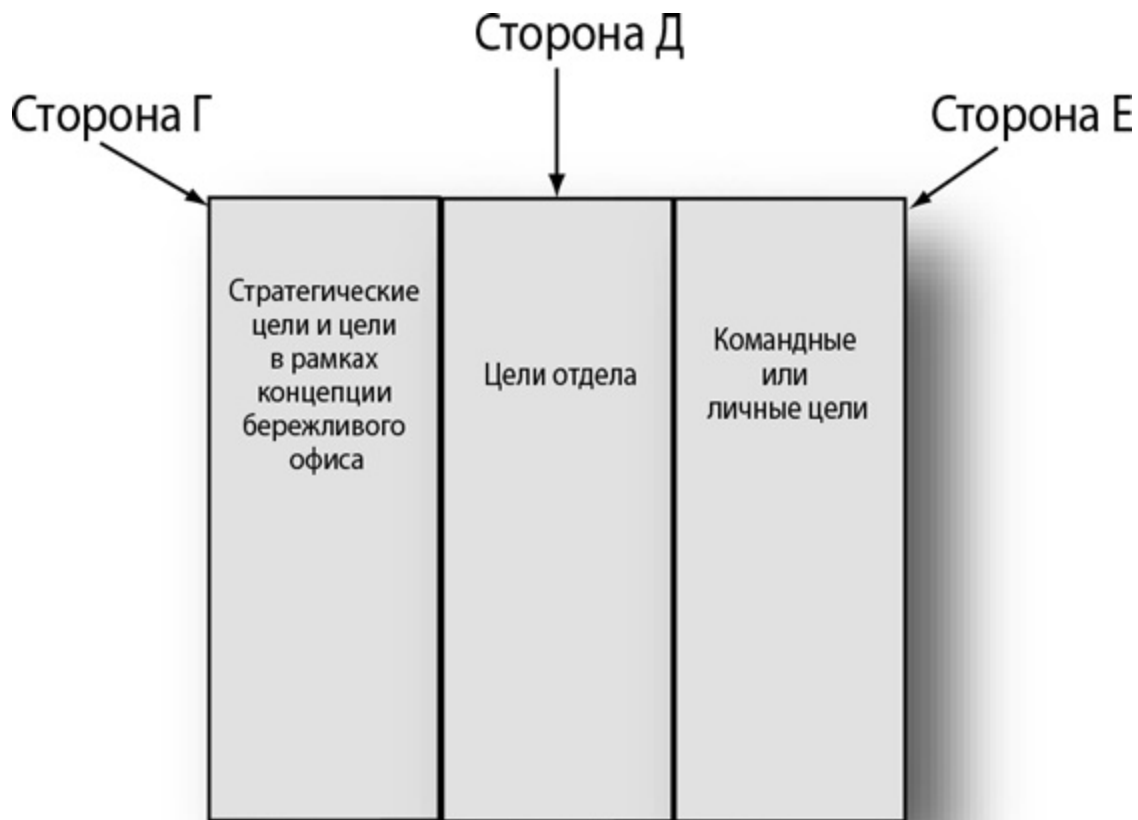
Как выглядит карта целей

Типичная карта целей представляет собой достаточно плотный лист бумаги размером 20×28 см, сложенный буклетом. Таким образом, у карты имеется шесть сторон, на которых можно разместить необходимую информацию.



Руководство компании занимается подготовкой содержимого для трех внешних сторон карты. Сторона А служит титульной страницей буклета. На стороне Б приводится краткое описание самой карты, его обычно пишет старший менеджер организации. На обороте буклета – стороне В – даются ссылки на стратегический план компании.

Внутри карты описываются стратегия компании, ее цели в рамках проекта по созданию бережливого офиса и цели соответствующей структурной единицы (подразделения или отдела). Кроме того, на одной из сторон каждый сотрудник может перечислить свои личные цели или цели команды, в которой он состоит. Последнее зависит от принятой в организации системы оценки результатов работы.



Разрабатывая карту целей, помните о том, что ее дизайн должен быть простым и удобным. Любая карта должна легко читаться и использоваться.

Семь шагов к созданию карты целей:

1. Сформулируйте стратегию перехода к бережливому офису.
2. Сформулируйте цели.
3. Создайте карту целей.
4. Проведите презентацию стратегии, целей и путей их достижения.
5. Интегрируйте личные и командные цели.
6. Поставьте карту целей на видное место.
7. Отслеживайте достижения сотрудников.

1. Сформулируйте стратегию перехода к бережливому офису

Организации используют стратегические планы уже многие годы, но лишь в последние десять лет компании рассказывают о стратегии своим

сотрудникам. Карта целей фокусирует внимание на всех бизнес-процессах, которые помогают организации достичь успеха посредством стратегического планирования. Стратегия построения бережливого офиса отличается от других стратегий в следующих аспектах:

- ее цель – создать и развить у компании конкурентное преимущество;
- в основе этого преимущества лежит совершенствование системы управления процессами;
- совершенствование должно быть непрерывным;
- цель совершенствования – устранение потерь с точки зрения потребителя;
- успех достигается путем вовлечения в перемены всех заинтересованных сторон, включая сотрудников организации, ее клиентов и поставщиков.

У компаний мирового уровня непременно есть четко сформулированная бизнес-стратегия. Она будет отличаться от организации к организации, но ядро всех стратегий составляют такие понятия, как рост, качество товара или услуги, надежность, быстрота выполнения заказа, гибкость, удовлетворенность заказчика и сотрудников. Обычно стратегия формулируется в виде краткого резюме (в котором сформулированы основные характеристики компании), после чего перечисляются основные цели. Кроме того, она должна включать перечень принципов, в соответствии с которыми будет идти ее реализация. Эти принципы не должны противоречить общему плану развития компании.

Если стратегия не уместится на одной печатной странице, тогда она слишком длинная. Если рядовой сотрудник ее не понимает – она слишком сложная. В кратком резюме должны быть затронуты только ключевые моменты, оно должно служить в качестве ориентира. Правильно сформулированная стратегия – это фундамент для дальнейшей постановки целей.

2. Сформулируйте цели

Стратегия бесполезна, если не выбрано направление. Решить эту проблему можно при помощи нескольких крупных целей, которые легко поддаются измерению. Большинство организаций добиваются

успеха через постановку целей четырех основных типов:

- повышение потребительской удовлетворенности;
- рост финансовых показателей (доли рынка);
- совершенствование процессов;
- развитие организационного обучения.

В зависимости от отрасли в этот перечень можно добавить еще один-два типа целей. К примеру, в сфере здравоохранения сюда можно включить удовлетворенность и безопасность пациента, уровень смертности, заболеваемости и т. д.

Совершенствование процессов полезно разбить на три составляющих: повышение качества, производительности и снижение затрат. Цели придают корпоративной стратегии конкретные очертания. Поэтому они должны быть четко сформулированы. Например, цель может звучать так: «Повысить потребительскую удовлетворенность». Но к этому стремятся все. Хорошо сформулированная цель определяет развитие организации и включает конкретные показатели качества, способа исполнения и сроков. Возьмем, к примеру, повышение удовлетворенности пациентов. Тогда соответствующие цели могут звучать следующим образом:

- сократить время ожидания пациентов на 10 % в течение шести месяцев;
- усовершенствовать систему круглосуточной записи пациентов на прием, уменьшив в течение трех месяцев количество отменяемых визитов до 10 % и менее;
- сократить к 31 декабря количество ошибок при выставлении счетов пациентам до 2 % и менее;
- повысить удовлетворенность младшего медицинского персонала на 20 %.

На первый взгляд последняя цель («Повысить удовлетворенность младшего медперсонала») не имеет отношения к потребительской удовлетворенности. Однако между тем, насколько медсестре нравится ее работа, и тем, какое впечатление от организации останется у пациента, существует прямая зависимость.

Постановкой и согласованием целей должно заниматься руководство вместе с сотрудниками.

3. Создайте карту целей

При создании карты целей учитывайте следующие рекомендации:

- на одной из сторон поместите вступительное обращение старшего менеджера ко всем сотрудникам;
- кратко опишите стратегию и цели компании;
- выделите одну сторону под список командных и/или индивидуальных целей;
- распечатайте карту с тем, чтобы в дальнейшем раздать ее всем сотрудникам.

Теперь карта целей готова к использованию в вашей организации.

4. Проведите презентацию стратегии, целей и путей их достижения

Совершенствование рабочих процессов, повышение эффективности командной работы, улучшение качества товаров и услуг требуют целенаправленных усилий. Но если вы не объясните всем стратегию и цели организации и то, как люди должны работать, чтобы их достичь, большинство сотрудников не станут прилагать никаких усилий, а у тех, кто попытается хоть что-либо сделать, будет так мало информации, что, скорее всего, они опустят руки или даже будут сопротивляться переменам. Люди не читают мыслей. Объяснив им стратегию и цели организации, а также пути их достижения, вы сэкономите огромное количество времени и усилий.

Обсудите со всеми дальнейшее развитие компании на одном из ежемесячных собраний персонала. Сразу после этого вся информация в кратком виде должна появиться на внутрикорпоративном сайте, в информационных бюллетенях и на общедоступных досках объявлений (т. е. при входе в офис, в кафе и т. д.).

5. Интегрируйте личные и командные цели

Перед тем как каждый сотрудник сформулирует свои личные цели, вам, скорее всего, потребуются определить цели отдела или команды. В каких бы условиях вы ни работали, принципы эффективного целеполагания остаются неизменными. Приведенные ниже рекомендации помогут четко и ясно сформулировать личные и командные цели.

Хорошо сформулированная цель должна:

поддаваться измерению. Можно выбрать: качество, способ исполнения, срок доставки (можно взять два параметра из трех);

поддаваться наблюдению. Например, у контролера должна быть возможность визуально регистрировать, что происходит с процессом.

Хорошо сформулированная цель должна обладать следующими характеристиками. Она должна быть:

- краткосрочной, т. е. рассчитанной не более чем на один год;
- трудной, но не настолько, чтоб ее невозможно было достичь;
- достижимой (люди должны знать, что «они это смогут»);
- гибкой (позвольте корректировать срок и способ исполнения, но не качество);
- согласованной (если хотя бы у одной из сторон есть какие-то сомнения, цель не будет достигнута).

Вполне вероятно, что кто-то из сотрудников захочет работать только над личными целями, но не над командными. Поэтому, когда вы сформулируете командные цели, постарайтесь всем объяснить, что «им тоже достанется кусок от общего пирога».

6. Поставьте карту целей на видное место

После того как в карту будут записаны личные и командные цели, ее следует поставить рядом с рабочим местом сотрудника или в общедоступной зоне (если речь идет о целях всего отдела/команды). Таким образом, у людей будет визуальное напоминание того, что они должны делать, чтобы организация развивалась в нужном направлении.

7. Отслеживайте достижения сотрудников

Не следует недооценивать значимость поощрений (как личных, так и коллективных) в работе людей. Высокие достижения, демонстрируемые неоднократно, – результат положительных откликов со стороны вышестоящих сотрудников. Людям необходимо чувствовать себя ответственными перед коллегами и руководителем. Отслеживание достижений работников и создание визуальных отчетов помогает построить в организации культуру командной работы, поощрения положительных результатов и взаимной ответственности.



Резюме

Карта целей – отличный инструмент для построения в организации культуры непрерывного совершенствования. Она создает фундамент для работы команд / отдельных сотрудников при реализации различных бизнес-инициатив (не только в сфере бережливого производства) и интегрирует в их деятельность цели организации.



Дальнейшие рекомендации

Эти рекомендации помогут вам понять, как можно на практике использовать идеи и инструменты, описанные в данной главе:

- Разработайте график создания и внедрения в вашей организации карты целей.
- Создавайте новую карту каждый год.
- Ставьте реалистичные и достижимые цели.
- Постоянно поощряйте сотрудников за положительные результаты.
- Карта целей позволит организации сделать огромный скачок в совершенствовании бизнес-процессов.

Глава 12

Визуальный офис и защита от ошибок

Продолжайте совершенствование

О чем эта глава

В этой главе рассказывается о том, как создать визуальную систему обмена информацией, которая будет обеспечивать соблюдение рабочих стандартов и следить за тем, чтобы любая работа выполнялась согласно графику и без ошибок. Также мы обсудим системы визуального оповещения сотрудников о несоответствиях.

Система визуального контроля позволит:

- обеспечить внедрение и активное использование принципов 5S;
- непрерывно совершенствовать все процессы в нужном направлении при помощи визуальных показателей эффективности;
- повысить производительность офиса;
- уменьшить количество ошибок и устранить уже допущенные;
- сократить стресс.

Зачем нужны средства визуального контроля?

Средства визуального контроля являются частью визуальной системы обмена информацией, которая обеспечивает соблюдение рабочих стандартов и выполнение работы согласно графику и без ошибок. Разработка подобных средств должна осуществляться одновременно с внедрением любых инструментов, способствующих совершенствованию административных процессов.

Семь шагов к созданию визуального офиса:

1. Сформируйте и обучите команду по созданию визуального офиса.
2. Разработайте план построения визуального офиса.
3. Начните реализацию плана.
4. Обеспечьте внедрение системы 5S.
5. Стандартизируйте визуальные показатели.
6. Стандартизируйте средства визуализации информации.

7. Стандартизируйте средства визуального контроля.

1. Сформируйте и обучите команду по созданию визуального офиса

Как правило, команда по созданию бережливого офиса уделяет недостаточно внимания разработке и внедрению средств визуального контроля и информирования. Поэтому работу в этом крайне важном направлении следует поручить отдельной команде сотрудников, которую можно сформировать из числа членов команды по созданию бережливого офиса. В задачи новой команды будет входить:

- создание мест для расположения средств визуального информирования и рабочих стандартов;
- разработка визуальных показателей эффективности (ВПЭ), средств визуализации информации (СВИ) и средств визуального контроля (СВК);
- разработка стандартов для всех компонентов визуальной системы обмена информацией (место расположения, обновление, оформление и т. д.).

Контрольный листок по созданию визуального офиса				
Лидер проекта: _____		Дата: _____		
Отдел / Рабочая зона: _____				
Дата оценки	Дата внедрения 5S	Дата внедрения ВПЭ	Дата внедрения СВИ	Дата внедрения СВК



2. Разработайте план построения визуального офиса

Основная команда должна определить зоны, в которых будут располагаться компоненты визуальной системы обмена информацией (т. е. ВПЭ, СВИ и/или СВК), а также разработать план обучения

персонала и внедрения новых средств на практике. Осуществляйте планирование при помощи контрольного листка по созданию визуального офиса.

3. Начните реализацию плана

При создании средств информирования члены команды должны опираться на план, разработанный во втором пункте. В дальнейшем СВИ можно в любой момент превратить в средства визуального контроля.

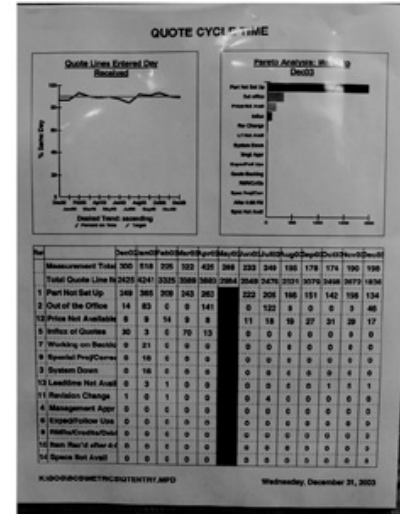
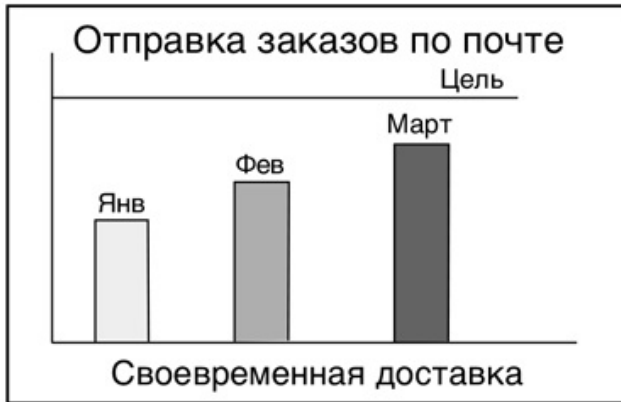
4. Обеспечьте внедрение системы 5S

Отдельные группы, отделы, подразделения и т. д. могут находиться на разных стадиях внедрения 5S. Подумайте над тем, чтобы создать общеорганизационную команду по 5S, в которую вошли бы специалисты разных направлений. В обязанности такой команды будет входить оценка текущей ситуации и дальнейшее внедрение 5S во всей организации, а также разработка дополнительных средств визуального информирования.

5. Стандартизируйте визуальные показатели эффективности

Показатели эффективности следует определять на основе карты целей, устава команды и других показателей, которые имеют существенное значение для организации. ВПЭ следует стандартизировать по следующим параметрам:

- собираемым данным (должны быть доступны для понимания и интерпретации);
- релевантности по отношению к измеряемым характеристикам;
- методам сбора данных (должны быть простыми с точки зрения работников офиса, если это возможно).



Визуальные показатели обязательно должны обладать следующими характеристиками:

- должны быть напрямую связаны со стратегией компании;
- должны носить нефинансовый характер;
- должны быть специально разработаны для рабочей зоны, процесса и т. д.;
- должны изменяться во времени;
- должны легко измеряться и распространяться;
- должны отражать текущее положение дел;
- должны служить средством мотивации команды / отдельного работника.

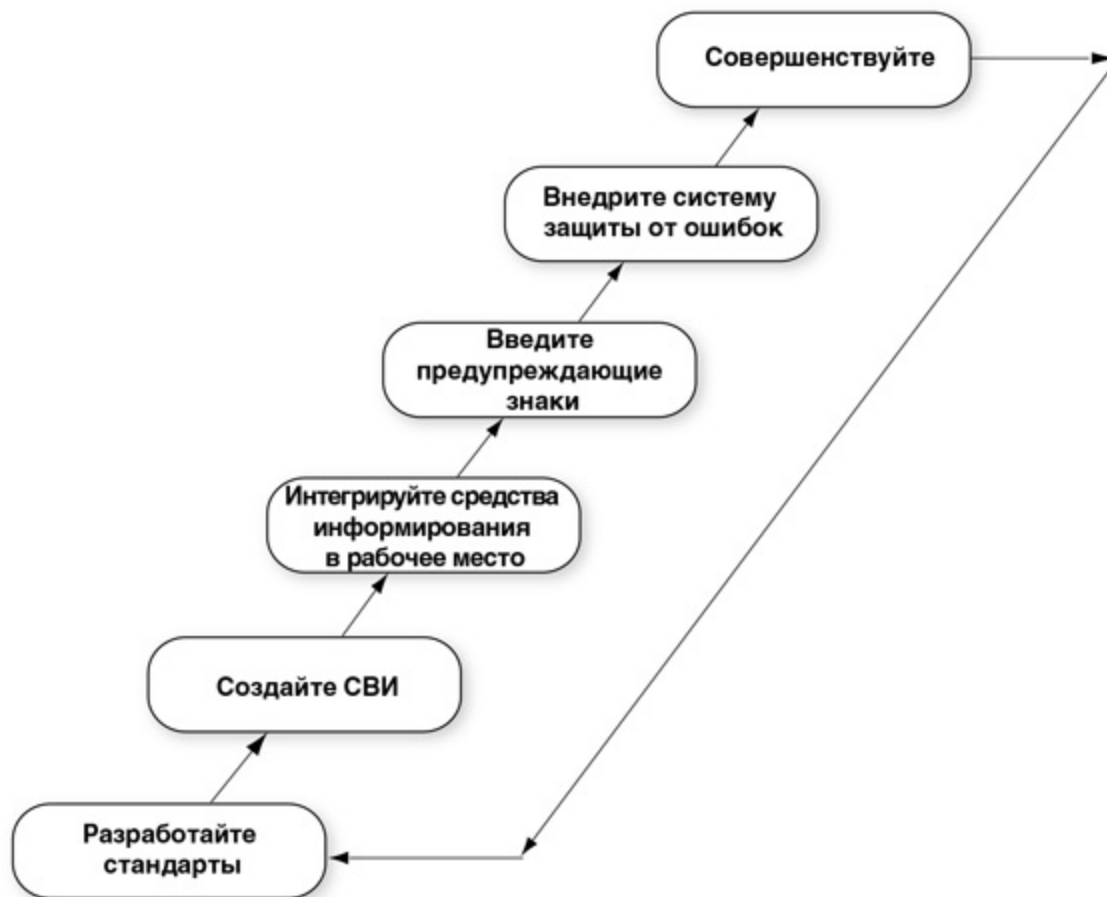
6. Стандартизируйте средства визуализации информации

Средства визуализации информации способны сказать многое о безопасности и условиях труда, а также о других аспектах деятельности организации. В качестве СВИ часто используют плакаты.



7. Стандартизируйте средства визуального контроля

Чтобы интегрировать между собой визуальные показатели эффективности, средства визуализации информации и средства визуального контроля, необходимо разработать соответствующие стандарты. На следующей иллюстрации показаны шаги по созданию СВК. На данном этапе вам потребуются процессы, операции, контрольные листки и/или компьютерные программы, которые обеспечат дальнейшее функционирование всех созданных ранее элементов системы визуального контроля.



В качестве примера давайте возьмем процедуру назначения лекарств пациентам лечебных учреждений. В целях предупреждения ошибок медицинские работники руководствуются такими широко известными в здравоохранении принципами, как «семерка правильных» и «трехкратная проверка».

Принцип «семерка правильных»:

1. Правильный пациент.
2. Правильное лекарство.
3. Правильная доза.
4. Правильный способ приема.
5. Правильное время приема.
6. Правильная техника приема.
7. Правильная запись в карточке.

Во многих случаях этот список дополняют восьмым пунктом – «обучение пациента».

Принцип «трехкратной проверки»:

1. Проверь лекарство, когда берешь его с полки.
2. Проверь лекарство, когда его готовишь.
3. Проверь лекарство, когда ставишь его обратно на полку.

В данном случае средством визуализации информации может служить наклейка на карте лекарственных средств или табличка на шкафчике с лекарствами. На табличке или наклейке следует перечислить все пункты обоих принципов. В качестве средства визуального контроля можно использовать отпечаток пальца или удостоверение личности, которые будут считываться сканером перед тем, как медицинский работник получит доступ к лекарствам. В качестве визуального показателя эффективности можно выбрать количество ошибок при назначении лекарств (в этом случае, однако, информацию не стоит размещать в общедоступном месте).

Ниже в таблице приводится список инструментов для визуального представления различной информации, а также объясняется их назначение.

Защита от ошибок

По-японски «защита от ошибок» звучит как «пока-ёкэ»: «пока» значит «случайная ошибка», «ёкэ» – «избегать». Устройство пока-ёкэ – это любой механизм, который служит для предотвращения ошибок либо делает ошибки видными невооруженным глазом. Подобные устройства (процессы) применяются для того, чтобы брак в принципе было невозможно произвести, а также для проверки каждого изделия (единицы работы) на предмет годности или негодности к использованию / дальнейшей обработке. В процессе производства большое значение имеет способность работника находить ошибки с первого взгляда. Именно они являются причиной брака. Ошибки не превратятся в брак, если их своевременно обнаружить и устранить. Во многих случаях средства визуального контроля уменьшают возможность возникновения ошибок и тем самым защищают продукт от дефектов.

Название	Назначение
Раскадровка	Показывают выполняемые процессы, стандартный порядок действий, направление движений и т. д.
Плакаты	Контролируют движение работы через супермаркеты, в пределах рабочей зоны и т. д.
Карты	Можно использовать для регулирования потока работы в рядах ФИФО Облегчают соблюдение стандартов, правил и т. д.
Канбаны	Показывают правильное расположение предметов, их тип, количество, направление потока работы
Контрольные листки	Представляют собой легко различимые, неизбежные сигналы, подаваемые при исключительных обстоятельствах и в случаях, когда требуется что-либо предпринять (предупреждение по электронной почте, условные сигналы пейджера и т. д.)
Индикаторы Цветовые коды	Иллюстрирует суть проекта или положительные изменения. Служит для информирования и мотивации персонала
Сигналы тревоги	Служат для распространения информации непосредственно в месте ее использования

Брак возникает, когда:

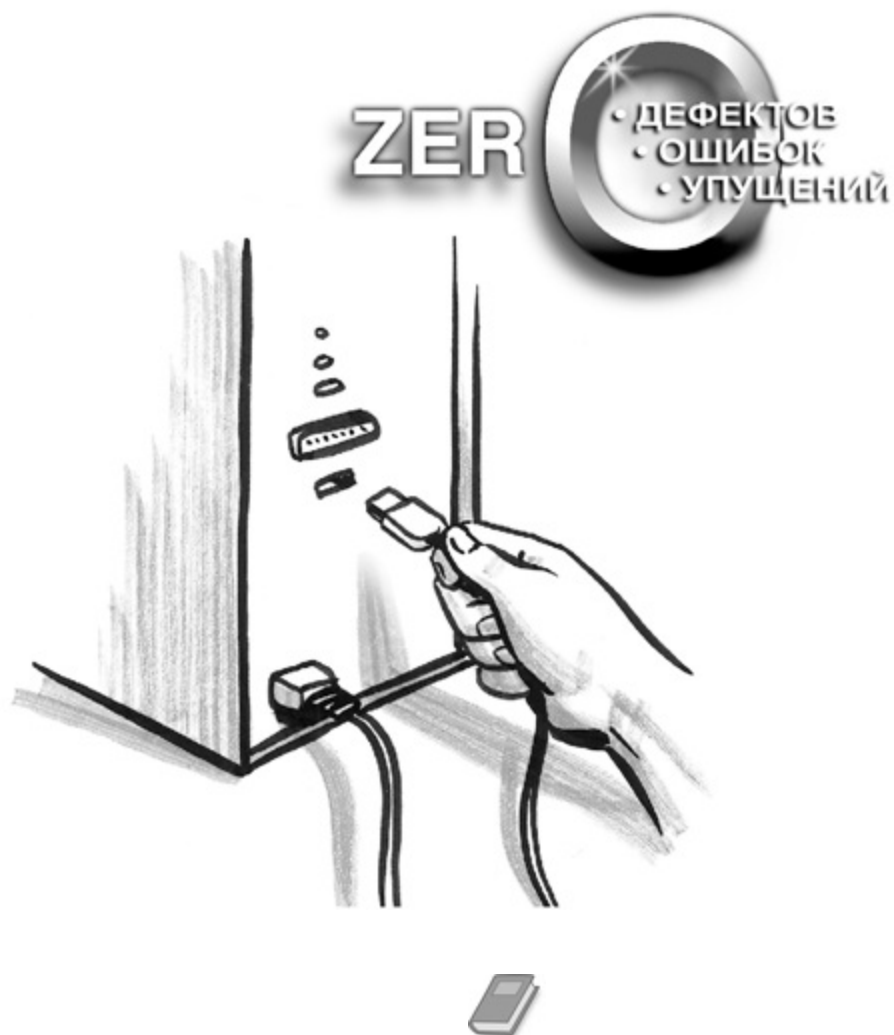
- произведенный продукт обладает неприемлемым качеством и отличается от принятых требований или стандартов (в результате ошибки);
- произведенный продукт не соответствует требованиям потребителя (внутреннего или внешнего).

Ошибка возникает, когда:

- произведенный продукт, скорее всего, отличается от принятых требований или стандартов, однако потребитель может этого и не заметить;
- любые дефекты возникают в результате ошибок, однако не всякая ошибка приводит к дефекту.

На всех этапах построения бережливого офиса старайтесь создать новые процессы, которые будут устранять возможные ошибки и/или исключать их появление. При решении какой-либо проблемы или внедрении инструмента бережливого производства не забывайте использовать средства визуального контроля и устройства защиты от ошибок.

Вспомните, как и то, и другое используется в современной компьютерной технике. Сегодня практически любой человек может безошибочно собрать компьютер и подключить к нему множество периферийных устройств.



Резюме

Визуальная система обмена информацией, в которую входит защита от ошибок в административных процессах, позволит многим организациям перейти на качественно новый этап построения бережливого офиса. Ее компоненты являются прекрасным инструментом для создания новой рабочей среды, дополняющим любой другой инструмент бережливого производства. Вспомните ситуации, когда вы приезжаете в аэропорт, в котором никогда раньше не были. Благодаря многочисленным визуальным средствам, которые используются в терминалах любого аэропорта, вы легко и быстро можете найти отделы выдачи багажа, аренды автомобиля и стоянку такси. Представьте, что ваш офис – это аэропорт, и создайте для всех процессов визуальные вспомогательные средства и устройства защиты от ошибок так, чтобы каждый сотрудник мог научиться выполнять операции, из которых состоит тот или иной процесс, без задержек и ошибок.



Дальнейшие рекомендации

Эти рекомендации помогут вам понять, как можно на практике использовать идеи и инструменты, описанные в данной главе.

- Один рисунок стоит тысячи слов. В этом и заключается суть визуального офиса. Если рисунок, диаграмма и/или фотография расположены там, где нужно, тогда, когда нужно, и обеспечивают соблюдение стандартов, принятых в отношении работы или услуги, то вы не зря потратили время и силы на их создание.

- Средства визуализации информации и контроля должны разрабатываться одновременно с внедрением любых инструментов бережливого производства.

- Использование средств визуализации информации начинается с того, что перед первым совещанием команды по созданию бережливого офиса в рабочей зоне, которую предполагается совершенствовать, вывешиваются устав команды и план совещания.

- Средства визуального контроля – это инструменты для обеспечения принципа «точно вовремя».

- Следите за тем, чтобы средства визуального контроля регулярно

обновлялись одновременно с другими инструментами бережливого офиса.

- Внедряйте устройства защиты от ошибок во все совершенствуемые процессы.

Приложение А

Оценка бережливого офиса

Оценка бережливого офиса дает четкое представление о том, что нуждается в улучшении и исправлении с учетом бережливых методов работы. Проведите оценку бережливого офиса с участием внутренней команды, руководителя проекта и/или приглашенного консультанта.

Оценка бережливого офиса включает три этапа:

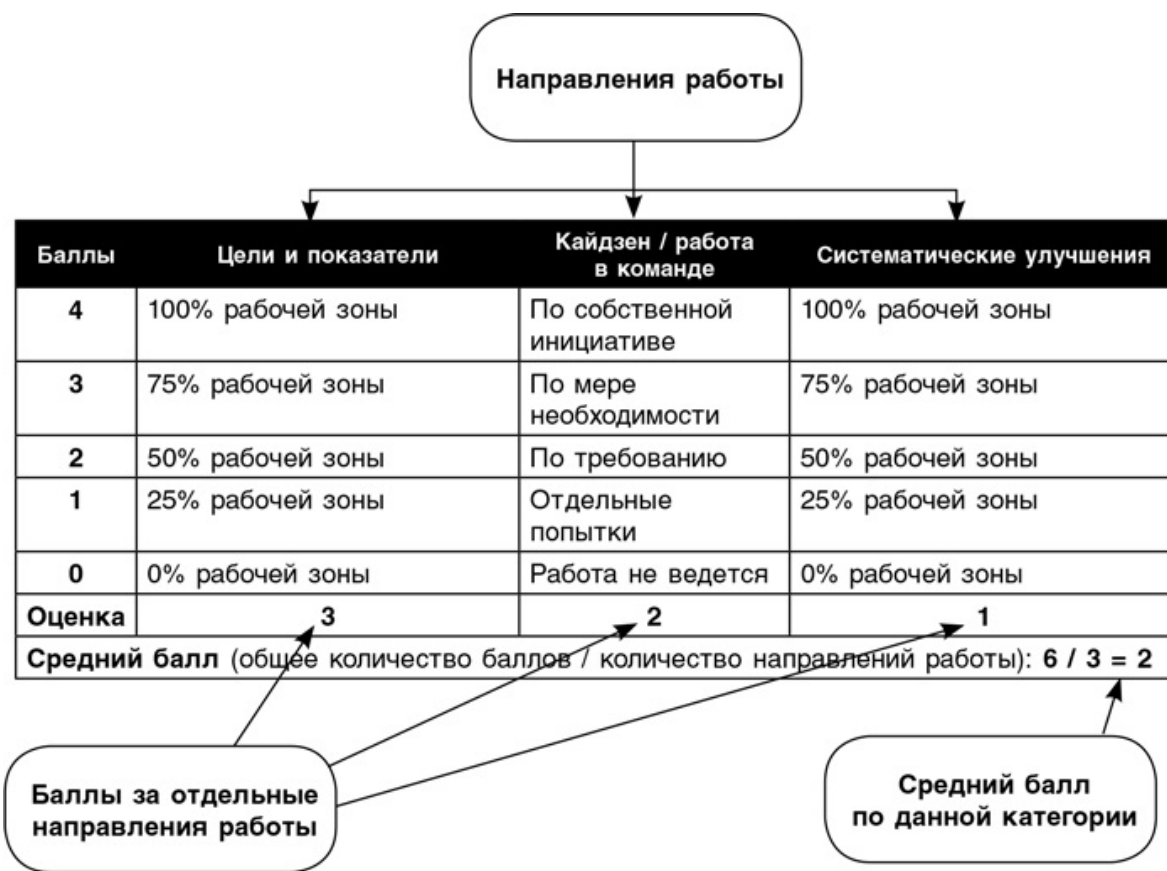
1. Подсчет баллов.
2. Оценка состояния.
3. Планирование и внедрение изменений.

Этап 1. Подсчет баллов

Баллы (от 0 до 4) заносятся в соответствующую ячейку таблицы. Если какое-то понятие или инструмент не применимы или не актуальны на данном участке, в ячейке ставится пометка «н/п» (не применяется).

Общие принципы:

- В графе «Комментарии/предложения» опишите уникальные особенности организации вашего офиса, чтобы данные сведения были под рукой при оценке работы в дальнейшем.
- Работая в группе, не завышайте оценки – ведь вы только приступаете к построению бережливого офиса.
- Рабочие зоны, которые упоминаются в данном документе, могут представлять собой подразделение, отдельный поток создания ценности или организацию в целом.



Люди, которые заполняют оценочные листы, должны оценить каждое направление работы в баллах, стараясь наилучшим образом определить положение дел.

Используйте следующие 10 страниц для оценки бережливого офиса.

Система 5S

Баллы	Сортировать	Соблюдать порядок	Содержать в чистоте	Стандартизировать	Поддерживать
4	100% рабочей зоны	100% рабочей зоны	100% рабочей зоны	100% рабочей зоны	100% рабочей зоны
3	75% рабочей зоны	75% рабочей зоны	75% рабочей зоны	75% рабочей зоны	75% рабочей зоны
2	50% рабочей зоны	50% рабочей зоны	50% рабочей зоны	50% рабочей зоны	50% рабочей зоны
1	25% рабочей зоны	25% рабочей зоны	25% рабочей зоны	25% рабочей зоны	25% рабочей зоны
0	0% рабочей зоны	0% рабочей зоны	0% рабочей зоны	0% рабочей зоны	0% рабочей зоны
Оценка					
Средний балл (общее количество баллов / количество направлений работы): _____					

Практика ведущих компаний

Проверки проводятся регулярно.

Данные проверок видны всем и регулярно обновляются.

Офис хорошо освещен.

Все шкафы и полки снабжены соответствующей маркировкой; в ящиках порядок.

Сотрудники с гордостью демонстрируют свои рабочие места.

Система 5S в офисе

Позволяет вовлечь в процесс всех.

Закладывает фундамент создания бережливого офиса.

Устраняет потери.

Создает бесперебойный поток работы.

Снижает стресс.

Повышает продуктивность работы офиса.

Примечания: _____

Непрерывный поток

Баллы	Процессы, связанные единым потоком создания ценности	Оптимальный поток работы	Время в очереди
4	100% рабочей зоны	100% рабочей зоны	Нет
3	75% рабочей зоны	75% рабочей зоны	Минуты
2	50% рабочей зоны	50% рабочей зоны	Часы
1	25% рабочей зоны	25% рабочей зоны	Дни
0	0% рабочей зоны	0% рабочей зоны	Недели
Оценка			
Средний балл (общее количество баллов / количество направлений работы): _____			

Практика ведущих компаний

Важнейшие процессы увязаны благодаря анализу потока создания ценности (или процесса).

Размеры структурных подразделений оптимальны для обеспечения потока.

Время в очереди между операциями непрерывно снижается, чтобы обеспечить соблюдение принципа «точно вовремя».

Непрерывный поток

Улучшает выполнение работы.

Способствует выравниванию объема работ.

Сокращает потери, связанные с лишними движениями и перемещениями.

Снижает количество ошибок.

Снижает стресс.

Повышает продуктивность работы офиса.

Примечания: _____

Рабочие места

Баллы	Хорошо структурированная рабочая зона	Потоки создания ценности определены	Технология используется
4	100% рабочих мест	100% рабочих мест	100% рабочих мест
3	75% рабочих мест	75% рабочих мест	75% рабочих мест
2	50% рабочих мест	50% рабочих мест	50% рабочих мест
1	25% рабочих мест	25% рабочих мест	25% рабочих мест
0	0% рабочих мест	0% рабочих мест	0% рабочих мест
Оценка			
Средний балл (общее количество баллов / количество направлений работы): _____			

Практика ведущих компаний

Рабочее пространство обеспечивает максимально эффективную работу людей и оборудования.

Непрерывное совершенствование, ориентированное на перспективу.

Постоянный пересмотр и полноценное использование технологии.

Рабочее пространство обеспечивает возможность бесперебойного выполнения работы.

Оптимальное рабочее место

Позволяет уделять самое пристальное внимание непрерывному потоку.

Сокращает потери, связанные с лишними движениями и перемещениями.

Повышает качество.

Способствует работе в команде.

Увеличивает производительность работы офиса.

Примечания: _____

Средства визуального контроля

Баллы	Системы оповещений	Наглядное отображение информации	Четкие рабочие инструкции	Актуализация данных
4	100% рабочей зоны	100% рабочей зоны	100% рабочей зоны	100% рабочей зоны
3	75% рабочей зоны	75% рабочей зоны	75% рабочей зоны	75% рабочей зоны
2	50% рабочей зоны	50% рабочей зоны	50% рабочей зоны	50% рабочей зоны
1	25% рабочей зоны	25% рабочей зоны	25% рабочей зоны	25% рабочей зоны
0	0% рабочей зоны	0% рабочей зоны	0% рабочей зоны	0% рабочей зоны
Оценка				
Средний балл (общее количество баллов / количество направлений работы): _____				

Практика ведущих компаний

Использование сигнальных лампочек, извещений с помощью электронной почты, сигнальных флажков и т.п. средств позволяет оперативно оповестить о проблеме и исправить ситуацию.

Используются цветовое кодирование, метки, ярлыки и таблички.

Вводятся четкие рабочие инструкции, тексты которых вывешиваются на всеобщее обозрение.

Показатели работы видны всем и регулярно обновляются.

Визуальный контроль

Уменьшает количество внутренних ошибок.

Создает более плавный поток работы.

Позволяет получать информацию в режиме «точно вовремя».

Снижает время обучения смежным операциям.

Снижает вариабельность процесса.

Повышает продуктивность работы офиса.

Примечания: _____

Стандартизированная работа

Баллы	Время такта	Карта последовательности операций	Процедуры документирования работы
4	100% рабочей зоны	100% рабочей зоны	100% рабочей зоны
3	75% рабочей зоны	75% рабочей зоны	75% рабочей зоны
2	50% рабочей зоны	50% рабочей зоны	50% рабочей зоны
1	25% рабочей зоны	25% рабочей зоны	25% рабочей зоны
0	0% рабочей зоны	0% рабочей зоны	0% рабочей зоны
Оценка			
Средний балл (общее количество баллов / количество направлений работы): _____			

Практика ведущих компаний

Время такта используется для распределения ресурсов с учетом объема работ в офисе.

Карты стандартизированной работы (или карты последовательности операций) позволяют устранить вариабельность важнейших процессов.

Рабочие процедуры тщательно документируются, что позволяет устранить вариабельность важнейших процессов.

Стандартизированная работа

Снижает показатель DPPM (внутренние дефекты).

Служит превосходным средством обучения.

Устраняет потери.

Способствует выравниванию объема работ.

Снижает стресс.

Повышает продуктивность работы офиса.

Примечания: _____

Качество

Баллы	Значение показателя DPPM (внутренние дефекты)	Защита от ошибок	Установленная процедура решения проблем	Внутренние проверки
4	0	100% рабочей зоны	100% рабочей зоны	100% рабочей зоны
3	<50	75% рабочей зоны	75% рабочей зоны	75% рабочей зоны
2	>50, но <250	50% рабочей зоны	50% рабочей зоны	50% рабочей зоны
1	>250, но <1000	25% рабочей зоны	25% рабочей зоны	25% рабочей зоны
0	>1000	0% рабочей зоны	0% рабочей зоны	0% рабочей зоны
Оценка				
Средний балл (общее количество баллов / количество направлений работы): _____				

Практика ведущих компаний

Внутренние ошибки оцениваются.

Существует процесс защиты от ошибок.

Постоянное решение проблем — образ жизни.

Внутренние проверки проводятся регулярно.

Качественная работа офиса

Акцентирует внимание на ожиданиях потребителя.

Способствует работе в команде.

Стимулирует постоянное решение проблем.

Снижает показатель DPPM.

Повышает удовлетворенность потребителей.

Повышает продуктивность работы офиса.

Примечания: _____

Система вытягивания

Баллы	Канбан для канцелярских принадлежностей	Очереди ФИФО	Супермаркеты незавершенной работы
4	100% канцелярских принадлежностей	100% требуемой зоны	100% требуемой зоны
3	75% канцелярских принадлежностей	75% требуемой зоны	75% требуемой зоны
2	50% канцелярских принадлежностей	50% требуемой зоны	50% требуемой зоны
1	25% канцелярских принадлежностей	25% требуемой зоны	25% требуемой зоны
0	0% канцелярских принадлежностей	0% требуемой зоны	0% требуемой зоны
Оценка			
Средний балл (общее количество баллов / количество направлений работы): _____			

Практика ведущих компаний

Поступление канцелярских принадлежностей регулируется с помощью канбан.

Для улучшения потока процесса используются очереди ФИФО.

Для улучшения потока процесса используются супермаркеты незавершенной работы.

Канбан служит средством визуального контроля потока создания ценности.

Система вытягивания

Улучшает поток работы в офисе.

Снижает количество ошибок.

Предупреждает перепроизводство на предшествующих операциях.

Снижает стресс.

Повышает продуктивность работы офиса.

Примечания: _____

Система выравнивания

Баллы	Выравнивание объема работ	Доски визуального контроля	Гибкие трудовые ресурсы
4	График выравнивания в пределах часа	100% требуемой зоны	Реализация в полном объеме
3	График выравнивания в пределах дня	75% требуемой зоны	Все важнейшие процессы
2	График выравнивания в пределах недели	50% требуемой зоны	Большая часть важнейших процессов
1	График выравнивания в пределах месяца	25% требуемой зоны	Несколько процессов
0	График отсутствует	0% требуемой зоны	Отдельные процессы
Оценка			
Средний балл (общее количество баллов / количество направлений работы): _____			

Практика ведущих компаний

Выравнивание объема работ следует осуществлять в соответствии с потребительским спросом.

Доски визуального контроля или хейдзунка отражают ход выполнения работы.

Сотрудники обучены выполнению смежных операций.

Графики выполнения работ объединяются с помощью хейдзунка.

Выравнивание

Улучшает поток работы.

Снижает необходимость в сверхурочной работе.

Способствует раннему выявлению проблем.

Внутренняя потребность выполнить работу немедленно.

Снижает стресс.

Повышает продуктивность работы офиса.

Примечания: _____

Непрерывное совершенствование

Баллы	Цели и показатели	Кайдзен / работа в команде	Систематические улучшения
4	100% рабочей зоны	По собственной инициативе	100% рабочей зоны
3	75% рабочей зоны	По мере необходимости	75% рабочей зоны
2	50% рабочей зоны	По требованию	50% рабочей зоны
1	25% рабочей зоны	Отдельные попытки	25% рабочей зоны
0	0% рабочей зоны	Работа не ведется	0% рабочей зоны
Оценка			
Средний балл (общее количество баллов / количество направлений работы): _____			

Практика ведущих компаний

Есть актуальные целевые показатели.

Сотрудники вносят предложения по улучшению системы показателей.

Кайдзен и работа в команде применяются на всех уровнях.

Процесс совершенствования процесса непрерывного совершенствования.

Непрерывное совершенствование

Позволяет привлечь к участию всех.

Закладывает фундамент создания бережливого офиса.

Устраняет все виды потерь.

Снижает стресс.

Повышает продуктивность работы офиса.

Примечания: _____

Система обучения

Баллы	План обучения	Процент сотрудников, обученных в соответствии с планом	Проверка результатов обучения
4	100% сотрудников	100% сотрудников	100% сотрудников
3	75% сотрудников	75% сотрудников	75% сотрудников
2	50% сотрудников	50% сотрудников	50% сотрудников
1	25% сотрудников	25% сотрудников	25% сотрудников
0	<25% сотрудников	<25% сотрудников	<25% сотрудников
Оценка			
Средний балл (общее количество баллов / количество направлений работы): _____			

Практика ведущих компаний

Планы обучения, увязанные с целями компании.

Документы подтверждают, что сотрудников обучают в соответствии с планом.

Обучение увязано с базовыми показателями деятельности и обеспечивает приобретение необходимых навыков.

Обучение

Число знающих сотрудников растет.

Способствует привлечению к кайдзен.

Сотрудники выше ценят организацию.

Снижает стресс.

Повышает продуктивность работы офиса.

Примечания: _____

Этап 2. Оценка состояния

Этот этап включает три ступени.

1. Представьте оценки в виде лепестковой диаграммы и соедините крайние точки между собой.

Лепестковая диаграмма бережливого офиса

Отдел/Зона Отдел по работе с клиентами Дата _____
Контролирующие лица Джон Леон
Келли Сьюзан Р. (по организации)



2. Заполните бланк итоговой оценки бережливого офиса, занося средний балл за каждое направление работы с диаграммы в соответствующую графу. Эти данные послужат точкой отсчета для нынешней и последующих оценок.

Бережливый офис — направление работы		Предыдущая оценка	Текущая оценка
1	5S	1,5	3,0
2	Качество	2	3,0
3	Рабочее пространство	2,5	2,0
4	Визуальный контроль	2,5	3,5
5	Стандартизированная работа	2	1,5
6	Непрерывный поток	1	2,0
7	Система вытягивания	2	2,5
8	Система выравнивания	0,5	1,5
9	Непрерывное совершенствование	1	3,0
10	Обучение	2	2,0
	Общее количество баллов	17	24
	Итоговая оценка (общее количество баллов/10)	1,7	2,4

3. Определите свой уровень по оценочной шкале.

Бережливый офис — оценочная шкала

3,6-4,0	Уровень мировых стандартов. Высокие результаты на всех уровнях. Помните, конкуренты не дремлют, необходимо продолжать энергично работать над непрерывным совершенствованием.
2,6-3,5	Ощутимые результаты на всех уровнях. Бережливый офис становится частью управленческой культуры. Еще немного, и вы выйдете на уровень мировых стандартов.
1,6-2,5	Изменения делаются заметными. Нужно сделать решающее усилие, чтобы не допустить возврата к старым привычкам.
0,6-1,5	Создание бережливого офиса только начинается. Более пристальное внимание к бережливым методам работы позволит ускорить преобразования.
0,0-0,5	Работа по созданию бережливого офиса не ведется. Чтобы сохранить конкурентоспособность и остаться в бизнесе, следует разработать план и взять на себя соответствующие обязательства.

Этап 3. Планирование и внедрение изменений

Теперь, когда вы сравнили уровень своей организации с мировыми стандартами, воспользуйтесь базовыми принципами совершенствования бережливого офиса.

Базовые принципы совершенствования бережливого офиса

- 3,6-4,0** Ощутимые результаты на всех уровнях. Продолжайте бенчмаркинг. Обеспечьте адекватное вознаграждение и признание заслуг. Продолжайте обучать сотрудников смежным специальностям. Совершенствуйте визуализацию информации. Стандартизированная работа должна стать первоочередной задачей.
- 2,6-3,5** Ощутимые результаты на всех уровнях. Бережливый офис становится частью управленческой культуры. Еще немного, и вы выйдете на уровень мировых стандартов.
- 1,6-2,5** Изменения делаются заметными. Продолжайте бенчмаркинг. Посещайте семинары — теоретические и практические — в первую очередь те, в ходе которых проводятся экскурсии по бережливому офису. Знакомьтесь со свежими публикациями, приобретайте видеоматериалы, читайте книги о применении и совершенствовании бережливого производства в организации.
- 0,6-1,5** Создание бережливого офиса только начинается. Немедленно проведите бенчмаркинг. Сформируйте команду, которая должна ознакомиться с передовым опытом офисной работы в компаниях, вышедших на уровень мировых стандартов. Читайте книги и статьи по созданию бережливого офиса в разных отраслях. Главным направлением должно стать применение 5S. Позаботьтесь о том, чтобы команды были наделены соответствующими полномочиями. Вовлекайте в процесс всех сотрудников.
- 0,0-0,5** Работа по созданию бережливого офиса не ведется. Беритесь за дело! Проведите бенчмаркинг, читайте соответствующую литературу, посещайте семинары. Срочно продумайте план внедрения 5S. Разработайте бизнес-кейс по созданию бережливого офиса.

Приложение Б

Выявление потерь

Проверки с целью выявления потерь проводятся с участием команды. В конце раздела даны две вспомогательные формы, которые помогут вам в проведении таких проверок. Они содержат перечень вопросов, на основе которых можно разработать более детальный вопросник с учетом особенностей конкретного участка работы. Данный инструмент используется после составления карты текущего состояния потока создания ценности. Он поможет разработать карту будущего состояния потока создания ценности, свободного от потерь.

Существует семь видов потерь, которые дорого обходятся организации. Вот они:

1. Перепроизводство.
2. Ожидание.
3. Движения.
4. Транспортировка.
5. Излишняя обработка.
6. Запасы.
7. Дефекты.

Нередко в той или иной деятельности вы можете найти несколько видов потерь. Не зацикливайтесь на этом. Главное – понять, что потери есть. Все, что увеличивает время или затраты, не добавляя ценности, представляет собой потери. Устранение потерь позволяет добиться следующего:

- Сократить затраты организации.
- Уменьшить время ожидания в очереди между операциями.
- Повысить производительность работы офиса.
- Повысить качество.
- Повысить конкурентоспособность организации.
- Стимулировать работу в команде и привлечь сотрудников к участию в процессе.

Устранение потерь можно вести везде, в любом процессе, виде

деятельности или потоке создания ценности.

1. Перепроизводство

Перепроизводство означает, что вы начали выполнять работу или оказывать услуги прежде, чем в этом возникла необходимость. Это самый масштабный вид потерь, потому что перепроизводство вызывает множество других потерь. К примеру, если вы готовите для потребителя коммерческое предложение, но с его стороны не было запроса, ваши потери наверняка включают также лишнюю обработку, лишнюю транспортировку, лишние движения и т. д., не говоря уже о потерях при сборе информации.

Примеры перепроизводства:

- составление никому не нужных отчетов;
- изготовление лишних копий;
- один и тот же документ отправляется адресату по почте и одновременно пересылается по факсу и в электронном виде;
- многократное внесение одних и тех же данных в рабочую документацию или бланки.

Чтобы устранить такие потери, используются следующие инструменты бережливого офиса:

- время такта;
- методы сбора информации;
- питч;
- стандартизированная работа;
- выравнивание или хейдзунка;
- предсказуемый результат;
- непрерывный поток;
- система вытягивания;
- другие инструменты, уместные в соответствующей ситуации.

Составьте список процессов, в ходе которых возникает перепроизводство. Составьте список инструментов, которые можно использовать, чтобы уменьшить или устранить данные потери.

2. Ожидание (время в очереди)

Любое ожидание – идет ли речь о человеке, подписи, информации или о чем-то ином – представляет собой потери. Выявление и устранение таких потерь – одна из самых простых задач. Мы часто не воспринимаем документ, который лежит в лотке для бумаг, как потери. Но сколько раз мы рылись в лотке, чтобы найти его? Сколько раз вы берете бумагу в руки, прежде чем доведете дело до конца? Чтобы устранить этот вид потерь, нужна система, которая помогает своевременно закончить работу, подшить документ в соответствующую папку или выбросить.

Примеры потерь, связанных с ожиданием:

- лишние подписи и утверждения;
- зависимость от других при выполнении задач;
- задержки при получении информации;
- проблемы, связанные с разными версиями компьютерных программ;
- нечеткое распределение зон ответственности между подразделениями.

Для устранения этих потерь используются следующие инструменты:

- карты потока создания ценности;
- 5S;
- методы сбора данных;
- бережливые методы отчетности и коммуникации;
- питч;
- выравнивание объема работ;
- система курьеров;
- офисная файловая система;
- другие инструменты, уместные в соответствующей ситуации.

Составьте список процессов, в ходе которых возникает ожидание. Составьте список инструментов, которые можно использовать, чтобы уменьшить или устранить данные потери.

3. Движения

Любые перемещения людей, бумаг, электронной информации (электронная почта и т. п.), которые не добавляют ценности, представляют собой потери. Они могут быть вызваны неудачной планировкой офиса, неэффективным оборудованием, складированием канцелярских принадлежностей в слишком отдаленном месте и т. д.

Примеры лишних движений:

- поиск нужных файлов в компьютере;
- поиск нужных документов и папок;
- поиск информации в инструкциях и руководствах;
- перемещение документов на следующую операцию или в другой отдел вручную.

Для устранения этих потерь используются следующие инструменты:

- стандартизированная работа;
- 5S;
- планировка офиса;
- маркировка документов;
- офисная файловая система;
- принцип «точно вовремя»;
- канбан для канцелярских принадлежностей;
- система вытягивания;
- другие инструменты, уместные в соответствующей ситуации.

Составьте список процессов, в ходе которых возникают лишние движения. Составьте список инструментов, которые можно использовать, чтобы уменьшить или устранить данные потери.

4. Транспортировка

Транспортировка – неотъемлемая составляющая процесса работы. Она обеспечивает своевременное поступление работы в пределах офиса. В данном случае речь идет о перемещении работы, которое не добавляет ценности.

Примеры лишней транспортировки:

- распространение и доставка ненужных документов;
- ненужная регистрация и подшивка документов;
- устаревшие списки адресатов электронных рассылок.

Для устранения этих потерь используются следующие инструменты:

- стандартизированная работа;
- 5S;
- планировка офиса;
- маркировка документов;
- выравнивание объема работ;
- система курьеров;
- офисная файловая систем;
- непрерывный поток;
- практические семинары по кайдзен;
- другие инструменты, уместные в соответствующей ситуации.

Составьте список процессов, в ходе которых возникает лишняя транспортировка. Составьте список инструментов, которые можно использовать, чтобы уменьшить или устранить данные потери.

5. Излишняя обработка

Лишние операции или избыточные усилия при выполнении работы, которые не нужны внутреннему или внешнему потребителю. Излишняя обработка не добавляет ценности для потребителя, и тот не должен платить за нее.

Примеры излишней обработки:

- дублирование отчетности и информации;
- повторный ввод данных;
- изменение методов передачи информации между операциями или между подразделениями;
- постоянный пересмотр и изменение документации.

Для устранения этих потерь используются следующие инструменты:

- карты потока создания ценности;

- стандартизированная работа;
- маркировка документов;
- бережливые методы отчетности и коммуникации;
- выравнивание объема работ;
- кайдзен-мероприятия;
- методы сбора информации;
- визуальный контроль;
- другие инструменты, уместные в соответствующей ситуации.

Составьте список процессов, в ходе которых возникает излишняя обработка. Составьте список инструментов, которые можно использовать, чтобы уменьшить или устранить данные потери.

6. Запасы

Кипы бумаг и запасы принадлежностей и расходных материалов – это тоже потери. К запасам можно отнести и время. Потребители/пациенты, ожидающие обслуживания, тоже могут рассматриваться как запасы.

Примеры избытка запасов:

- документы, ожидающие утверждения или подписи;
- документы, ожидающие, когда работу закончат другие;
- закупка избыточного количества канцелярских принадлежностей;
- устаревшие документы;
- устаревшее офисное оборудование;
- пациенты, ожидающие в очереди.

Для устранения этих потерь используются следующие инструменты:

- 5S;
- карты потока создания ценности;
- стандартизированная работа;
- визуальный контроль;
- система вытягивания;
- канбан для канцелярских принадлежностей;
- хейдзунка – выравнивание;
- время цикла;

- другие инструменты, уместные в соответствующей ситуации.

Составьте список процессов, в ходе которых возникает избыток запасов. Составьте список инструментов, которые можно использовать, чтобы уменьшить или устранить данные потери.

7. Дефекты

К этой категории потерь относятся те виды обработки, которые нужны для исправления дефектов. С дефектами (внешними, внутренними) приходится разбираться, что не добавляет ценности продукту. Следует уяснить, что лучше выполнить работу правильно с первого раза, чем переделывать ее, исправляя дефекты и устраняя проблемы. Переделка представляет собой потери, она повышает затраты и в итоге снижает прибыль.

Примеры потерь, связанных с дефектами:

- ошибки при вводе данных;
- ошибки при расчете цен и формировании ценовых предложений;
- передача на следующую операцию неполного комплекта документов;
- потерянные файлы и записи;
- неправильная информация в документах.

Для устранения этих потерь используются следующие инструменты:

- стандартизированная работа;
- предсказуемый результат;
- визуальный контроль;
- защита от ошибок;
- офисная файловая система;
- остановки и незапланированные задания;
- другие инструменты, уместные в соответствующей ситуации.

Составьте список процессов, в ходе которых возникают дефекты. Составьте список инструментов, которые можно использовать, чтобы уменьшить или устранить данные потери.

8. Нерациональное использование умений и навыков людей

Вам будет часто встречаться и восьмой вид потерь – нереализованный в полной мере потенциал людей. Составьте список процессов, в которых, на ваш взгляд, не в полной мере реализуется потенциал людей. Составьте список инструментов, которые можно использовать, чтобы уменьшить или устранить данные потери.

Таким образом, мы коротко определили каждый вид потерь и инструменты, которые применяются для их устранения. Теперь постарайтесь ответить на следующие вопросы:

1. С чего начать, чтобы дать всем сотрудникам организации представление о потерях и их видах?
2. От какого вида потерь вам проще всего избавиться?
3. Что можно сделать в ближайшее время, чтобы повысить удовлетворенность потребителя?

Следующие страницы приложения помогут вам в дальнейшей работе по применению инструментов бережливого производства для выявления и устранения потерь.

Таблица видов и примеров потерь

Вид потерь	Определение	Примеры из офисной сферы	Вопросы для выявления потерь	Примечания
Перепроизводство	При данном виде потерь мы выполняем работу или оказываем услугу прежде, чем в этом возникла необходимость. Это самый масштабный вид потерь, потому что перепроизводство товаров или услуг ведет к возникновению множества других потерь	Некачественный анамнез при осмотре пациента приводит к назначению ненужных анализов Дублирование документов Составление никому не нужных отчетов Изготовление лишних копий Один и тот же документ отправляется адресату по почте и одновременно пересылается по факсу и в электронном виде	Является ли данный тест повторной проверкой результатов, полученных ранее? Дублирует ли данный бланк другие бланки? Могут ли данные, которые содержит данный бланк, использоваться на другом участке работы? Использует ли кто-нибудь поступающую информацию в полном объеме?	
Ожидание (время в очереди)	Любое ожидание — идет ли речь о человеке, подписи, информации или о чем-то ином — представляет собой потери. Выявление и устранение таких потерь — одна из самых простых задач. Мы часто не воспринимаем документ, который лежит в лотке для бумаг, как потерю. Но сколько раз мы рылись в лотке, чтобы найти его? Сколько раз вы берете бумагу в руки, прежде чем доведете дело до конца? Чтобы устранить этот вид потерь, нужна система, которая помогает своевременно закончить работу, подшить документ в соответствующую папку или выбросить	Отмена распоряжений Распоряжения процедурного характера Лишние подписи и утверждения Зависимость от других при выполнении работы Задержки при получении информации Проблемы, связанные с разными версиями компьютерных программ Нечеткое распределение зон ответственности между подразделениями	Случаются ли задержки при поступлении информации? Своевременно ли эти документы поступают к внутреннему и внешнему потребителю? Есть ли периоды, когда задержки случаются чаще? Есть ли в процессе узкие места из-за избытка проверок? Существовала ли проблема задержек всегда или она обострилась лишь в последнее время?	
Движения	Любые перемещения людей, бумаг, электронной информации (электронная почта и т.п.), которые не добавляют ценности, представляют собой потери. Они могут быть обусловлены неудачной планировкой офиса, неэффективным оборудованием, складированием канцелярских принадлежностей в слишком отдаленном месте и т.д.	Поиск медицинских карт или медикаментов Поиск графиков и таблиц Поиск нужных файлов в компьютере Поиск нужных документов и папок Поиск информации в инструкциях и руководствах Перемещение документов на следующую операцию или в другой отдел вручную	Можно ли уменьшить количество ходьбы за счет иного расположения оборудования и/или запаса расходных материалов? Доступна ли информация, необходимая для выполнения работы? Обучают ли сотрудников — опытных и новичков — правильному выполнению данной операции? Существует ли установленная процедура выполнения важнейших процессов? Есть ли участки, которые задерживают поток работы?	
Транспортировка	Транспортировка — неотъемлемая составляющая процесса работы. Она обеспечивает своевременное поступление работы в пределах офиса. В данном случае речь идет о перемещении работы, которое не добавляет ценности	Распространение и доставка ненужных документов Ненужная регистрация и подшивка документов Устаревшие списки адресатов Электронных рассылок	Осуществляется ли перемещение документов или информации, которые подвергаются обработке, на следующую операцию вручную? Поступает ли работа в нужное место в нужный момент? Объединяется ли работа при необходимости?	

Окончание таблицы

Вид потерь	Определение	Примеры в административной работе	Вопросы для выявления потерь	Примечания
Излишняя обработка	Лишние операции или избыточные усилия при выполнении работы, которые не нужны внутреннему или внешнему потребителю. Излишняя обработка не добавляет ценности для потребителя, и тот не платит за нее. Выявить этот вид потерь в административной работе труднее, чем прочие	Дублирование отчетности и информации Повторный ввод данных Распространение неправильной информации Ненужные проверки Дублирование документации Недостаточно тщательное планирование проектов	Выполнялась ли данная работа с документами раньше? Является ли она повторением работы, выполненной раньше? Подтвердил ли кто-то, что потребитель просил сделать именно это? Не избыточна ли полученная информация? Имеют ли место лишние телефонные звонки или электронные письма при сборе информации?	
Запасы	Кипы бумаг, запасы принадлежностей и расходных материалов, лишние подписи — это тоже потери. Они занимают место или требуют временных затрат. Если документ дожидается дополнительной информации (например, подписи и т.д.) и при этом происходят изменения, время ожидания тоже представляет собой потери. В сфере административной работы данная категория потерь имеет две основных разновидности: 1) канцелярские принадлежности и 2) время	Документы/графики, ожидающие подписи или утверждения Документы, ожидающие, когда работу закончат другие Устаревшие документы Устаревшее оборудование Неудовлетворительная подготовка резервного персонала Закупка избыточного количества расходных материалов	Стоят ли на полу ящики для расходных материалов? Используете ли вы холл как хранилище? Есть ли у вас медикаменты с истекшим сроком годности? Приходится ли внутренним или внешним потребителям ждать, когда им окажут услугу или предоставят информацию? Все ли сотрудники работают в полную силу?	
Дефекты (ошибки)	К этой категории потерь относятся все виды обработки, которые приводят к появлению дефектов и которые требуются для их устранения. Дефекты (и внешние, и внутренние) требуют дополнительной административной работы, которая не добавляет ценности продукту или услуге. Быстрее выполнить работу правильно с первого раза, чем переделывать ее, исправляя дефекты и устраняя проблемы. Переделка — это потери, она повышает затраты и может значительно снизить прибыль	Ошибки при вводе данных Ошибки при выставлении счетов Ошибки при калькуляции цен Передача на следующую операцию неполного комплекта документов Потерянные файлы и записи Ошибки при раздаче лекарств Неправильная информация в документах Ошибки при подборе и расстановке персонала, который занимается обслуживанием потребителей	Существуют ли стандартные процессы, описанные в соответствующей документации? Составлен ли график технического обслуживания оборудования? Назначается ли потребителям/пациентам время приема? Существуют ли эффективные программы обучения смежным специальностям? Располагают ли сотрудники достаточным количеством времени?	
Время людей	Нередко оно становится восьмым видом потерь. Людей ставят не на те места, где они могут в полной мере использовать свои знания, навыки и способности, и в результате их потенциал остается нереализованным. Используйте корпоративные принципы и процедуры для эффективной расстановки людей, чтобы те приносили организации максимальную пользу	Проекты не выполняются в срок Объем работ распределяется неравномерно из-за того, что люди не обучены смежным специальностям Высокий уровень прогулов и значительная текучесть рабочей силы Некачественная оценка профессиональной квалификации при приеме на работу Люди не принимают участия в мероприятиях по совершенствованию	Проводится ли эффективное обучение сотрудников смежным специальностям? Поощряется ли подача предложений по усовершенствованию? Наделены ли сотрудники полномочиями по внедрению усовершенствований? Обучают ли новичков передовым методам работы?	

Приложение В

Шесть сигм

Шесть сигм – это современный метод решения проблем, позволяющий повысить результативность и предсказуемость бизнес-процессов. Шесть сигм представляют собой структурированный процесс принятия решений и управления на основе данных. Основа метода – совершенствование процессов за счет понимания и контроля вариации.

Строго говоря, термин «шесть сигм» обозначает показатель качества, которое приближается к идеалу. Чтобы выявить дефекты в процессе, услуге или товаре, снизить вариабельность и максимально приблизиться к уровню «ноль дефектов», в методе «шесть сигм» используются данные и строгий статистический анализ.

Если мы не достигаем показателя качества шесть сигм, это означает, что:

- каждый час Почтовая служба США теряет 16 000 отправок;
- ежедневно две посадки в международном аэропорту О'Хара в Чикаго проходят в нештатном режиме;
- 32 000 пропущенных ударов сердца на человека в год;
- 20 000 ошибочных назначений лекарственных препаратов в США в год;
- 22 000 ошибок в номере банковского счета в США каждый час;
- 50 брошенных новорожденных младенцев в США в день.

Координацией процесса «шесть сигм» руководит «черный пояс» – специально обученный штатный сотрудник. Те, кто проходит аттестацию на звание «черного пояса», должны успешно выполнить проект по усовершенствованию, позволяющий снизить затраты.

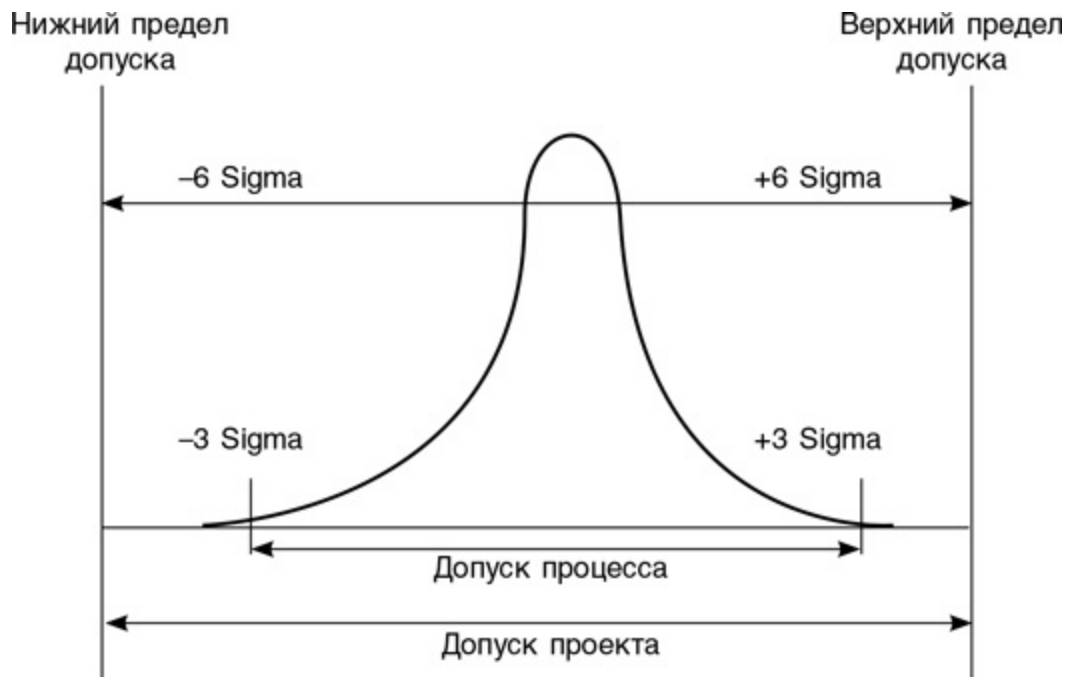
«Шесть сигм» позволяют организации добиться следующего:

- повысить удовлетворенность внутренних и внешних потребителей;
- повысить продуктивность работы сотрудников;
- усовершенствовать навыки решения задач;
- снизить затраты;
- уменьшить количество ошибок;

- стандартизировать методологию непрерывного совершенствования;
- принимать решения, опираясь на факты.

Подход «шесть сигм» эффективен, когда он является составной частью стратегии совершенствования бизнеса. В сочетании с философией и методами бережливого производства он становится мощным средством непрерывного совершенствования.

Метод «шесть сигм» имеет целью снизить количество дефектов или ошибок до нуля. Сигма – это буква греческого алфавита, которой в математике принято обозначать среднеквадратичное отклонение генеральной совокупности. Сигма описывает вариабельность группы объектов.



Шесть сигм – это показатель вариабельности, при котором количество дефектов составляет 3,4 на миллион, иными словами, 99,99966 % продукции имеет приемлемое качество. Чем выше данный показатель, тем лучше.

Подход «шесть сигм» использует инструмент поэтапного решения проблем, который называется **DMAIC**:

1. **Define** – определение
2. **Measure** – измерение

3. Analyze – анализ
4. Improve – совершенствование
5. Control – контроль

1. Определение

Определить потребителей, их требования, устав команды и ключевые процессы, которые могут отразиться на потребителе. При этом могут использоваться следующие инструменты:

- устав команды;
- причинно-следственная диаграмма;
- карты процесса;
- голос клиента.

2. Измерение

Выявить ключевые показатели и определить план сбора данных по интересующему вас процессу. Выполнить план сбора данных. При этом могут использоваться следующие инструменты:

- маркировка документов;
- ведомость контроля и сбора данных.

3. Анализ

Проанализировать собранные данные и сам процесс, чтобы выявить коренные причины ненадлежащего осуществления процесса. При этом могут использоваться следующие инструменты:

- гистограмма;
- диаграмма рассеяния;
- планирование эксперимента;
- диаграмма Парето;
- контрольный листок или схема прогона.

4. Совершенствование

Генерировать и выявлять потенциальные решения, чтобы определить, окажут ли они благотворное влияние на процесс. При этом могут использоваться следующие инструменты:

- составление карты или блок-схемы процесса;
- Paynter Chart.

5. Контроль

Разработать, оформить документально и внедрить план, который обеспечит надлежащий уровень совершенствования процесса работы. При этом могут использоваться следующие инструменты:

- контрольные листки или схемы прогона;
- стандартизированная работа;
- Paunter Chart.

Далее приводится пример анализа степени вариабельности для одного из процессов.

Шесть сигм (рабочая таблица)			
Наименование процесса <u>Ввод заказа</u>		Дата <u>16 февраля</u>	
№	Действие	Расчетная формула	Результаты расчета
1	Какой процесс вы собираетесь рассматривать?		Введение заказа
2	Сколько единиц было обработано при выполнении процесса?		1283
3	Сколько единиц из тех, что поступили, прошли процесс?		1138
4	Подсчитайте долю продукта на выходе	= Строка 2 / Строка 3	0,887
5	Подсчитайте коэффициент дефектов на основе значения строки 4	= 1 – Строка 4	0,113
6	Определите количество факторов, которые могут привести к появлению дефектов (примечание: для количества возможных дефектов используйте N=10)	= N — количество критичных для качества показателей	10
7	Подсчитайте отношение коэффициента дефектов к количеству показателей, критичных для качества	= Строка 5/Строка 6	0,0113
8	Подсчитайте количество дефектов на миллион	= Строка 7×1 000 000	11 300
9	Преобразуйте количество дефектов на миллион в показатель сигмы (поищите в Google: «six sigma conversion table»)	Включает сдвиг центра распределения на 1,5 сигмы	3,8
10	Сделайте выводы		Возможность для совершенствования

Приложение Г

Глоссарий по бережливому офису

5S (пять S) – процесс поддержания чистоты и порядка на рабочем месте и обеспечения безопасности сотрудников. Закладывает фундамент для создания бережливого офиса.

Активное состояние – горизонтальное положение папки-регистратора, которое показывает, что работу нужно завершить.

Бенчмаркинг – структурированный подход выявления передовых практик на уровне мировых стандартов и применения данных методов в организации.

Бережливый офис – участок административной работы, на котором прилагаются систематические усилия для выявления и устранения всех видов потерь.

Визуальный контроль – визуальный индикатор, который используется для контроля за надлежащим осуществлением процесса. Визуальный контроль обеспечивает соблюдение стандарта.

Визуальный офис – планировка, при которой всю релевантную информацию о товаре или услуге можно передать с помощью табличек, плакатов или любых других наглядных средств.

Визуальный показатель – наглядное представление измерений.

Время в очереди – отрезок времени, в течение которого единица работы или запрос на обслуживание ожидают обработки.

Время такта – темп потребительского спроса. Определяет, с какой скоростью должен идти процесс, чтобы удовлетворить потребительский спрос.

Время цикла – отрезок времени с момента поступления запроса на выполнение рабочей операции до завершения работы.

Время цикла, групповое – скорость выполнения задачи группой. Чтобы определить этот показатель для проекта, нужно просуммировать временные затраты всех участников работы.

Время цикла, индивидуальное – скорость выполнения отдельной задачи или операции.

Время цикла, общее – скорость осуществления процесса или выполнения группы задач, которые имеют общую составляющую.

Подсчитывается путем суммирования времени цикла отдельных операций в процессе или потоке создания ценности.

Выравнивание, или хейдзунка – равномерное распределение нагрузки между сотрудниками в течение определенного отрезка времени с учетом объема и многообразия работы.

Выравнивание объема работ – равномерное распределение единиц продукции в потоке создания ценности для соблюдения времени такта и пичча.

Выталкивание – система, при которой работа производится форсированными темпами независимо от спроса или потребностей.

Вытягивание – система, при которой последующие операции «операция-поставщик» сигнализируют о своих потребностях предыдущим операциям «операция-поставщик». Это позволяет обеспечить поток работы без составления подробного графика.

Гистограмма – способ наглядного представления информации о характере распределения данных.

Деятельность – единичные или многократные действия в рамках выполнения работы.

Диаграмма Парето – гистограмма, на которой проблемы представлены в порядке их значимости.

Диаграмма, причинно-следственная – способ наглядного представления разнообразных факторов, влияющих на процесс.

Диаграмма, частотная – способ наглядного представления информации о том, сколько раз определенные действия, события или операция имеют место за определенный период времени.

Единица работы – конкретное измеримое количество работы, которую можно разбить на составляющие или рассматривать как единое целое. Примеры единиц работы: заказ клиента, отчет, запрос по электронной почте, банковский депозит.

Задача – единичное действие в рамках процесса.

Защита от ошибок – происходит от японского «пока-ёкэ». «Пока» – ошибка по небрежности, «ёкэ» – избегать. Пока-ёкэ – это любой механизм, который предотвращает ошибки или делает их заметными с первого взгляда.

Кайдзен – «кай» означает «разбирать на части», а «дзен» – «делать лучше». Кайдзен – это синоним непрерывного совершенствования.

Кайдзен, практический семинар – проводится группой персонала,

отвечающего за применение инструментов бережливого производства на конкретном участке работы в течение определенного отрезка времени.

Канбан – карточка или визуальный индикатор, которые служат средством коммуникации со следующей операцией или группой для своевременной передачи требуемого количества работы.

Карта целей – документ, в котором представлена стратегическая миссия организации наряду с целями подразделений, команд и отдельных работников.

Контрольная ведомость – способ наглядного представления информации о том, сколько раз определенные действия, события или операция имеют место за определенный период времени.

Контрольная карта – способ наглядного представления информации, позволяющий отследить ход работы с течением времени.

Контрольная точка – физическая характеристика работы в рамках определенного процесса, имеющая заданные пределы.

Коренная причина – подлинный источник проблемы.

Красный флажок – метка, используемая в процессе 5S для обозначения объектов, которые не нужны или находятся не на своем месте.

Курьер – сотрудник, в обязанности которого входит поддержание целостности потока в потоке создания ценности.

Маркировка документов – прикрепление бланков для регистрации дат и времени к единице работы.

Мозговой штурм – процесс сбора идей персонала и их группировки на базе общих тем.

Неактивное состояние – вертикальное положение папки-регистратора, которое показывает, что работа закончена.

Непрерывный поток – характеристики процесса, в ходе которого единица работы или услуга «вытягивается» с предыдущей операции, иными словами предоставляется по требованию следующей операции. Непрерывный поток – синоним принципа «точно вовремя», в соответствии с которым внутренние и внешние потребители получают необходимую единицу работы или услугу в тот момент, когда она требуется, и в нужном объеме.

Остановка – прекращение процесса работы без предварительного уведомления.

Отчет о статусе – документ, где подробно описан текущий этап хода работ наряду с задачами, запланированными на будущее.

Оценка – инструмент оценки работы подразделения или участка в аспекте, связанном с конкретной темой.

Питч – отрезок времени, в пределах которого на следующую стадию передаются малые партии продукции.

Планировка офиса – автономное рационально организованное рабочее пространство, которое улучшает поток работы и обмен данными.

Поддерживать – принцип системы 5S: контроль за соблюдением первых 4S. Часто представляет собой регулярные проверки.

Поймай мяч – двусторонняя коммуникация между разными уровнями организации, обеспечивающая согласованную работу команды.

Показатель – конкретные данные числа, полученные при измерении определенных параметров до и после работы по усовершенствованию.

Потери – все, что увеличивает затраты или время, не добавляя ценности. Семь наиболее распространенных видов потерь: 1) перепроизводство; 2) ожидание; 3) транспортировка; 4) излишняя обработка; 5) запасы; 6) движения; 7) дефекты. Нередко упоминается и восьмой вид потерь: 8) нереализованный потенциал людей.

Поток – перемещение материалов или информации.

Поток создания ценности – последовательность операций, связанных общим потребителем, продуктом или запросом на обслуживание.

Предсказуемый результат – гарантия, что единица работы или услуга будут именно такими, как требуется.

Процесс – последовательность действий при создании товара или услуги.

Решение проблем – структурированный процесс командной работы, позволяющий исправить ситуацию, которая привела к отклонениям от нормы.

Системная папка – содержит всю существенную информацию о процессах в подразделении или в потоке создания ценности.

Соблюдать порядок – второй принцип системы 5S: поместить каждый предмет на свое место.

Содержать в чистоте – третий принцип системы 5S: поддерживать

чистоту и следить за ней во время проверок.

Сортировать – первый принцип системы 5S: отделить нужные предметы от ненужных, которые не используются в течение продолжительного времени, и убрать последние.

Составление карт потока создания ценности – наглядное представление процессов в том числе соответствующих единиц работы и необходимой информации, направленных на удовлетворение потребительского спроса.

Составление карты процесса – наглядное представление последовательности операций задач, включающее данные о людях, должностных обязанностях и обмене информацией в процессе разработки и создания продукта или оказания услуги.

Стандартизированная работа – процесса сбора релевантной информации с целью документирования передовых методов выполнения работы или оказания услуг. Лежит в основе любой деятельности по непрерывному совершенствованию.

Стандартизированная работа, карта – наглядная схема производственного процесса, на которой показано расположение оборудования и материалов.

Стандартизированная работа, сводная таблица – форма наглядного представления информации о потоке работ на всех этапах, необходимых для осуществления процесса.

Стандартизировать – четвертый принцип системы 5S: создать документы/правила, чтобы первые 3S стали зримыми и выполнялись регулярно.

Супермаркет – система хранения заранее определенного объема незавершенной работы или услуг для снабжения операции-потребителя по принципу вытягивания. Используется, когда смежные операции имеют разное время цикла.

Супермаркет незавершенной работы – расположенный между операциями инструмент контроля единиц работы на входе и выходе, предназначенный для улучшения потока.

Точно вовремя – синоним непрерывного потока. Принцип, в соответствии с которым процесс или потребитель обеспечиваются требуемым продуктом или услугой в нужном количестве в нужный момент.

Устав команды – документ, в котором подробно описана миссия

команды. Обеспечивает общее согласование стратегии.

ФИФО – метод контроля процесса работы, в соответствии с которым единица работы, поступившая в процесс первой (первым вошел) обрабатывается в первую очередь (первым вышел).

Хейдзунка, или выравнивание – равномерное распределение нагрузки между сотрудниками в течение определенного отрезка времени с учетом объема и многообразия работы.

Хейдзунка, ящик – инструмент, который позволяет упорядочить обработку разнообразных единиц продукции в потоках создания ценности. Внешне напоминает блок почтовых ящиков.

Шесть сигм – современный метод решения проблем, который позволяет улучшить результаты работы.

Сноски

1

Том Фабрицио, Дон Тэппинг. 5S для офиса. Как организовать эффективное рабочее место. М.: Институт комплексных стратегических исследований, 2008.