Становление концепции БП в РФ. Философия, ценности, принципы

Сущность БП

Ориентированная на потребителя услуга оказываемая в минимальные сроки и минимальными затратами с требуемым качеством

01 постоянно повышать удовлетворенность потребителей и других заинтересованных сторон

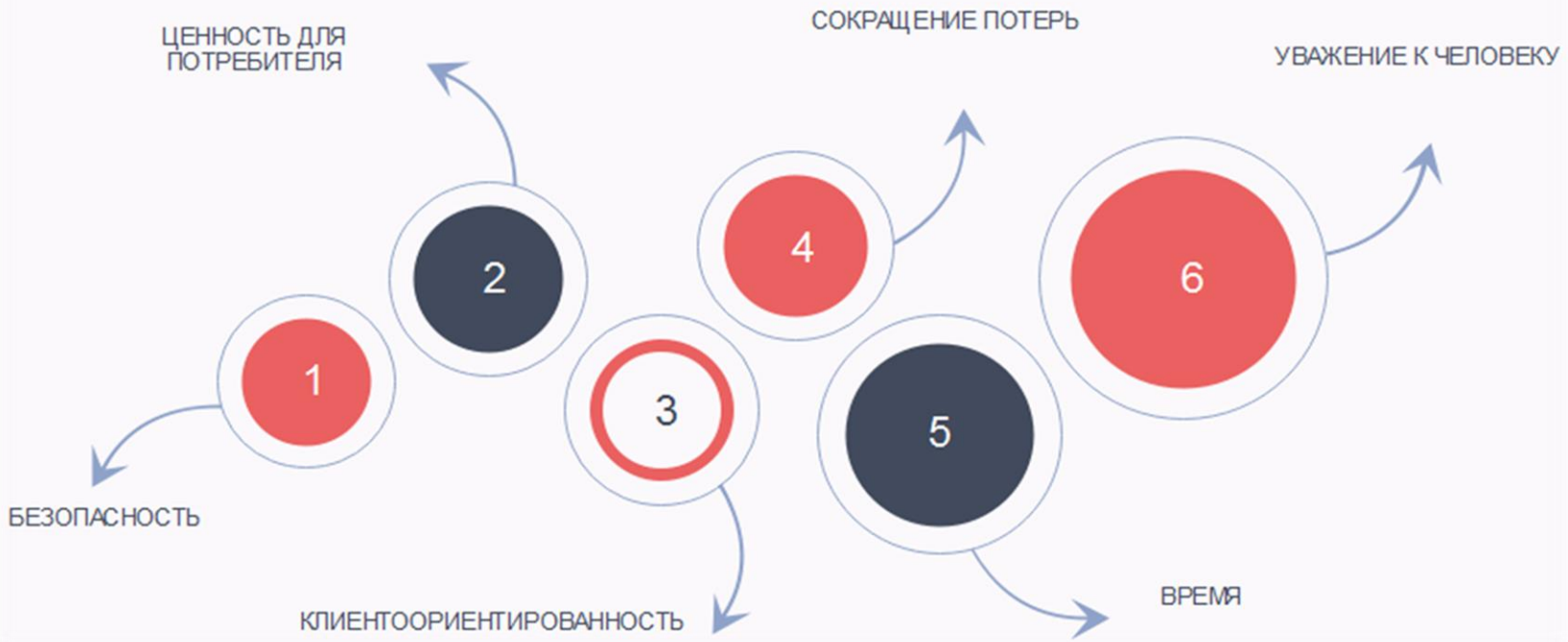
02 постоянно повышать результативность и эффективность бизнес-процессов

03 упростить организационную структуру, улучшить процессы менеджмента

04 быстро и гибко реагировать на изменения внешней среды

Философия БП

Поток создания ценности для потребителя



Принципы БП

1. Стратегическая направленность
2. Ориентация на создание ценности
3. Организация потока создания ценности для потребителя
4. Постоянное улучшение
5. Вытягивание
6. Сокращение потерь
7. Визуализация и прозрачность
8. Корпоративная культура
9. Соблюдение стандартов

ОСНОВНЫЕ ВИДЫ ПОТЕРЬ. ПОТЕНЦИАЛЬНЫЕ ПОТЕРИ ОРГАНИЗАЦИЙ СОЦИАЛЬНОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ

1. ПЕРЕПРОИЗВОДСТВО

↓

ПРИМЕРЫ:

- составление отчетов, которые никто не читает и которые никому не нужны;
- обработка лишней информации, не играющей важной роли в работе компании;
- 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

↓

РЕШЕНИЕ:

- определение требований клиентов
- однократный сбор показателей для отчетности
- использование единых форматов

ОСНОВНЫЕ ВИДЫ ПОТЕРЬ. ПОТЕНЦИАЛЬНЫЕ ПОТЕРИ ОРГАНИЗАЦИЙ СОЦИАЛЬНОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ

2. ИЗБЫТОК ЗАПАСОВ

↓

ПРИМЕРЫ:

- 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

↓

РЕШЕНИЕ:

- планирование заказов канцелярских принадлежностей и др. с помощью канбан;
- не откладывать решение задач;
- передача неиспользуемых документов в архив

ОСНОВНЫЕ ВИДЫ ПОТЕРЬ. ПОТЕНЦИАЛЬНЫЕ ПОТЕРИ ОРГАНИЗАЦИЙ СОЦИАЛЬНОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ

3. ТРАНСПОРТИРОВКА

ПРИМЕРЫ:

- 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

РЕШЕНИЕ:

- применение электронного согласования документов;
- использование видео-конференц связи, телефонные переговоры, переписка по электронной почте

ОСНОВНЫЕ ВИДЫ ПОТЕРЬ. ПОТЕНЦИАЛЬНЫЕ ПОТЕРИ ОРГАНИЗАЦИЙ СОЦИАЛЬНОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ

4. ЗАДЕРЖКИ

ПРИМЕРЫ:

- 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

РЕШЕНИЕ:

- цепочка помощи;
- регламентирующие процедуры и сроки;
- повышение производительности IT-систем

ОСНОВНЫЕ ВИДЫ ПОТЕРЬ. ПОТЕНЦИАЛЬНЫЕ ПОТЕРИ ОРГАНИЗАЦИЙ СОЦИАЛЬНОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ

5. ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ОБРАБОТКА

↓

ПРИМЕРЫ:
- дублирование данных в похожих документах;
- большое число согласований одного документа;
- многочисленные проверки, сверки и инспекции;
- распространение недостоверной информации;
- неэффективные собрания и отсутствие повестки дня;
- отсутствие четкого планирования проектов

↓

РЕШЕНИЕ:
- определение требований клиента;
- определение необходимого числа согласующих

ОСНОВНЫЕ ВИДЫ ПОТЕРЬ. ПОТЕНЦИАЛЬНЫЕ ПОТЕРИ ОРГАНИЗАЦИЙ СОЦИАЛЬНОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ

6. ПЕРЕМЕЩЕНИЯ

↓

ПРИМЕРЫ:
- 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

↓

РЕШЕНИЕ:
- внедрение метода бережливого производства 5S

ОСНОВНЫЕ ВИДЫ ПОТЕРЬ. ПОТЕНЦИАЛЬНЫЕ ПОТЕРИ ОРГАНИЗАЦИЙ СОЦИАЛЬНОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ

7. ДЕФЕКТЫ

ПРИМЕРЫ:
- 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

РЕШЕНИЕ:
- применение чек-листов;
- применение типовых форм и образцов

ОСНОВНЫЕ ВИДЫ ПОТЕРЬ. ПОТЕНЦИАЛЬНЫЕ ПОТЕРИ ОРГАНИЗАЦИЙ СОЦИАЛЬНОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ

8. НЕИСПОЛЬЗОВАННЫЙ ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ ПОТЕНЦИАЛ

ПРИМЕРЫ:

- 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

РЕШЕНИЕ:

- пересмотр содержания работ, должностных обязанностей персонала на соответствие принципам эффективного производства;
- разработка корпоративной стратегии и методики назначения работников на те работы, где они принесут больше всего пользы организации

Содержание ГОСТ Р 56020–2014 «Бережливое производство. Основные положения и словарь»

ИНСТРУМЕНТЫ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА

- Расчет времени такта;
- Анализ текущей работы;
- Определение и устранение потерь;
- Разработка стандартов работы;
- Определение минимального уровня запасов;
- Обучение персонала стандартам работы;
- Размещение стандартов работы;
- Проведение анализа текущих стандартов работы;
- Распространение лучшего опыта по организации

- Сортировка;
- Самоорганизация;
- Систематическая уборка;
- Стандартизация;
- Совершенствование

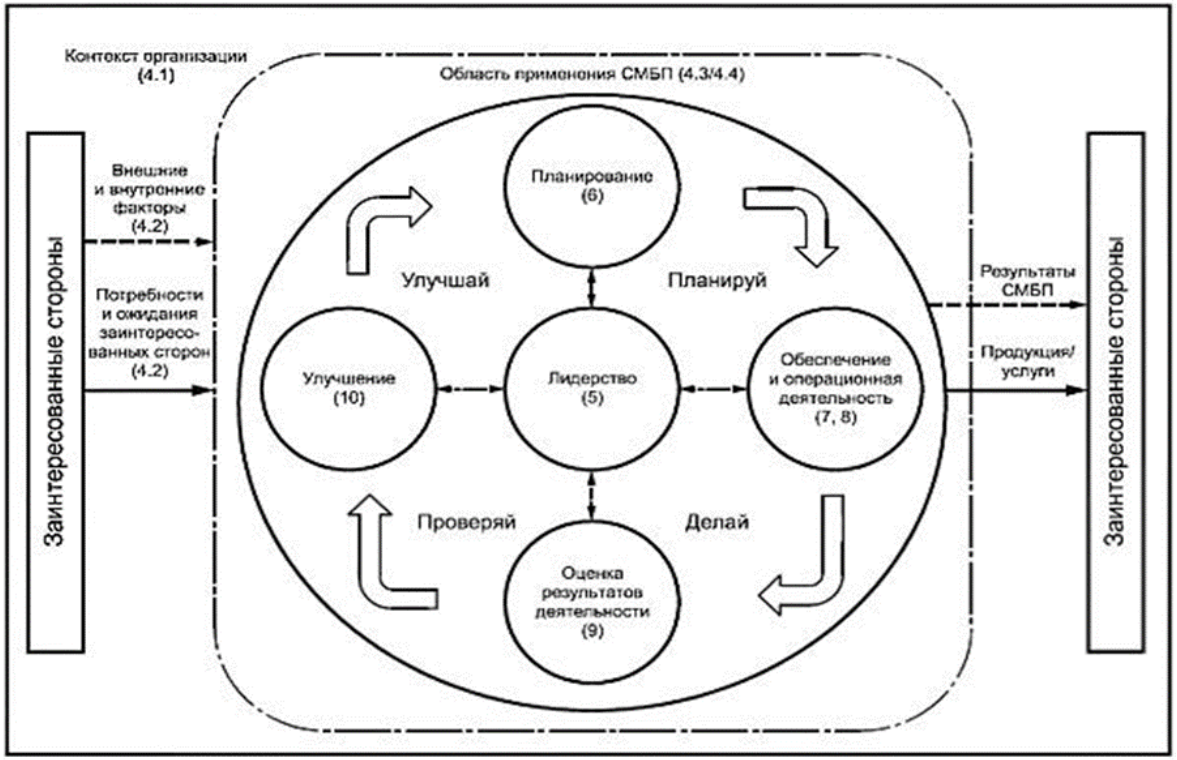
- Процедуры:
- сбора и хранения информации;
- обработки и подготовки информации к размещению;
- размещения информации;
- актуализации информации ответственным лицом

- Цели и требования;
- Методы и стандарты работы;
- Обеспечение ресурсами;
- Методы контроля;
- Мотивация и организационная среда;
- Правила взаимодействия между процессами;
- Разрешение спорных вопросов через административный ресурс;
- Компенсация ответственности;
- Требования ко всей системе процессов ПС

ГОСТ Р 56245-2014 «Рекомендации по разработке стандартов на системы менеджмента»

- ТЕРМИНЫ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ
- СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ
- ЛИДЕРСТВО РУКОВОДСТВА
- ПЛАНИРОВАНИЕ
- СРЕДСТВА ОБЕСПЕЧЕНИЯ
- ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ
- ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
- УЛУЧШЕНИЕ

МОДЕЛЬ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА



Условные обозначения:

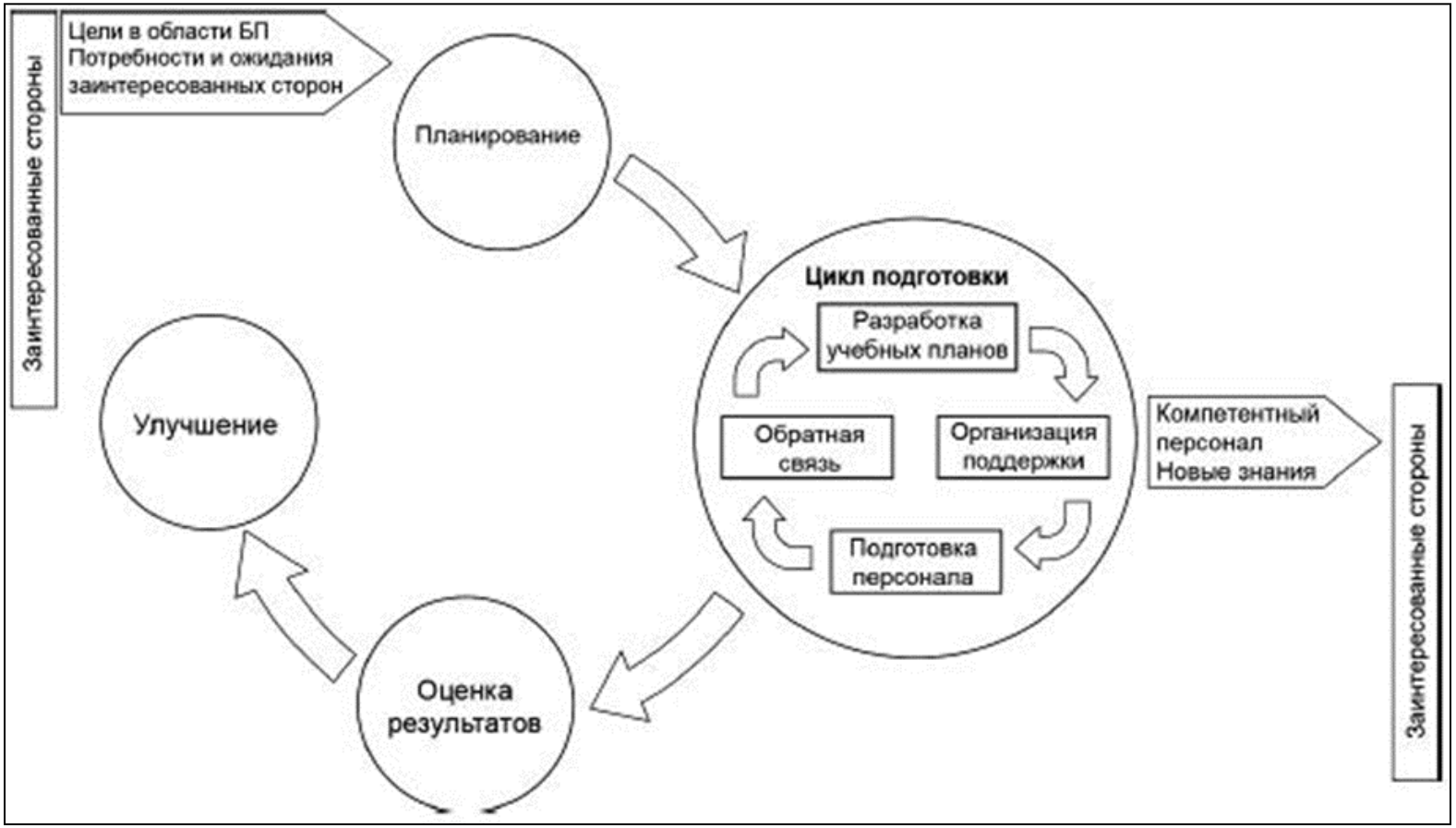
– деятельность, добавляющая ценность;

– поток информации;

– связь разделов стандарта;

– связь шагов цикла PDCA (планируй – делай – проверяй – улучшай).

МОДЕЛЬ СИСТЕМЫ ПОДГОТОВКИ ПЕРСОНАЛА



УРОВНИ КОМПЕТЕНЦИИ В ОБЛАСТИ БП

Национальные стандарты для оценки систем менеджмента бережливого производства. Требования и их реализация в организациях социального обслуживания

ГОСТ Р 56405-2015 «Бережливое производство. Процесс сертификации систем менеджмента. Процедура оценки»

ГОСТ Р 56406-2015 «Бережливое производство. Аудит. Вопросы для оценки системы менеджмента»

Документированная информация

информация (3.8.2), которая должна управляться и поддерживаться организацией (3.2.1), и носитель, который ее содержит

Документированная информация может относиться:

- к системе менеджмента (3.5.3), включая соответствующие процессы (3.4.1)
- к информации, созданной для функционирования организации (документация)
- к свидетельствам достигнутых результатов (*записи* (3.8.10)

Пункт 3.8.6 ГОСТ Р ИСО 9000-2015

Требования к документированной информации

- ✓ Единый перечень документов системы менеджмента качества и бережливого производства в учреждении, на рабочих местах, в подразделениях;
- ✓ Стандарт/документированная процедура «Управление документированной информацией»

ГОСТ Р 56404-2015 «Бережливое производство. Требования к системам менеджмента»

Структура документированной информации интегрированной системы менеджмента качества и бережливого производства

1 этап: Формирование системы стратегического управления учреждением при внедрении бережливого производства

- ✓ Приказ «О внедрении интегрированной системы менеджмента качества и бережливого производства»;
- ✓ Приказ «О назначении ответственного за внедрение интегрированной системы менеджмента качества и бережливого производства»;
- ✓ Приказ «О создании организационной структуры (Совет по качеству, Совет по развитию интегрированной системы менеджмента качества и бережливого производства) (положение о совете, план работы);
- ✓ Миссия учреждения;
- ✓ Стратегия учреждения;
- ✓ Единая Политика учреждения в области качества и бережливого производства;
- ✓ Модель интегрированной системы менеджмента качества и бережливого производства организации

1 этап: Формирование системы стратегического управления учреждением при внедрении бережливого производства

- ✓ Единые цели в области качества и бережливого производства (по соответствующим показателям эффективности и результативности деятельности);
- ✓ Задачи, необходимые для достижения поставленных целей

1 этап: Формирование системы стратегического управления учреждением при внедрении бережливого производства

1. Определяем общие намерения и направления деятельности учреждения в области бережливого производства

2. Определяем цели высшего руководства и задачи, необходимые для достижения поставленных целей

3. Планируем мероприятия для достижения поставленных целей

4. Распределяем ответственность и полномочия для эффективного функционирования интегрированной системы менеджмента качества и бережливого производства

- ✓ Системно-комплексный план по внедрению интегрированной системы менеджмента качества и бережливого производства;
- ✓ План мероприятий по интеграции требований бережливого производства в процессы системы менеджмента учреждения

1 этап: Формирование системы стратегического управления учреждением при внедрении бережливого производства

- ✓ Матрица распределения ответственности;
- ✓ Изменения и дополнения в должностные инструкции (при необходимости)

2 этап: Формирование подсистемы управления персоналом и построение производственной системы учреждения при внедрении бережливого производства

- ✓ Приказ «Об утверждении плана обучения, программы обучения по системе менеджмента качества и бережливого производства»;
- ✓ Приказ «О назначении главного аудитора, утверждении состава аудиторских групп»;
- ✓ Совместные планы обучения, программы и методы обучения по системе менеджмента качества и бережливого производства

2 этап: Формирование подсистемы управления персоналом и построение производственной системы учреждения при внедрении бережливого производства

- ✓ Карта потока создания ценности «как есть»;
- ✓ Блок-схема потока создания ценности «как есть»;
- ✓ План мероприятий по снижению и устранению потерь

2 этап: Формирование подсистемы управления персоналом и построение производственной системы учреждения при внедрении бережливого производства

- ✓ Карта потока создания ценности «как должно быть» ;
- ✓ Блок-схема потока создания ценности «как должно быть»;
- ✓ Стандарт/документированная процедура «Применение картирования потоков создания ценности»;
- ✓ Рабочие инструкции;
- ✓ Алгоритмы выполнения работы;
- ✓ Карточки-описатели работ/ деятельности

2 этап: Формирование подсистемы управления персоналом и построение производственной системы учреждения при внедрении бережливого производства

1. Обучаем сотрудников, определяем лидеров

2. Строим карту текущего состояния потока ценности выбранных процессов «как есть». Определяем потери

3. Строим карту будущего состояния потока ценности выбранных процессов «как должно быть»

4. Совершенствуем внутренние процессы учреждения методами бережливого производства

✓ Стандарты/документированные процедуры:

- «Применение Стандартизированной работы»;
- «Применение организации рабочего пространства (5S)»;
- «Применение Визуализации»

3 этап: Формирование подсистемы постоянного улучшения системы менеджмента бережливого производства

- ✓ Приказ «Об утверждении программы внутренних аудитов, назначении главного аудитора, утверждении состава аудиторских групп»;
- ✓ Стандарт/документированная процедура «Управление внутренними аудитами»;
- ✓ Отчетные документы по аудиту по формам, установленным в учреждении

3 этап: Формирование подсистемы постоянного улучшения системы менеджмента бережливого производства

- ✓ Стандарт/документированная процедура «Управление улучшениями»;
- ✓ План мероприятий корректирующих действий;
- ✓ Отчет о выполнении корректирующих действий;
- ✓ Приказы о внесении (при необходимости) изменений в интегрированную систему менеджмента качества и бережливого производства с целью исключения повторного появления несоответствий

3 этап: Формирование подсистемы постоянного улучшения системы менеджмента бережливого производства

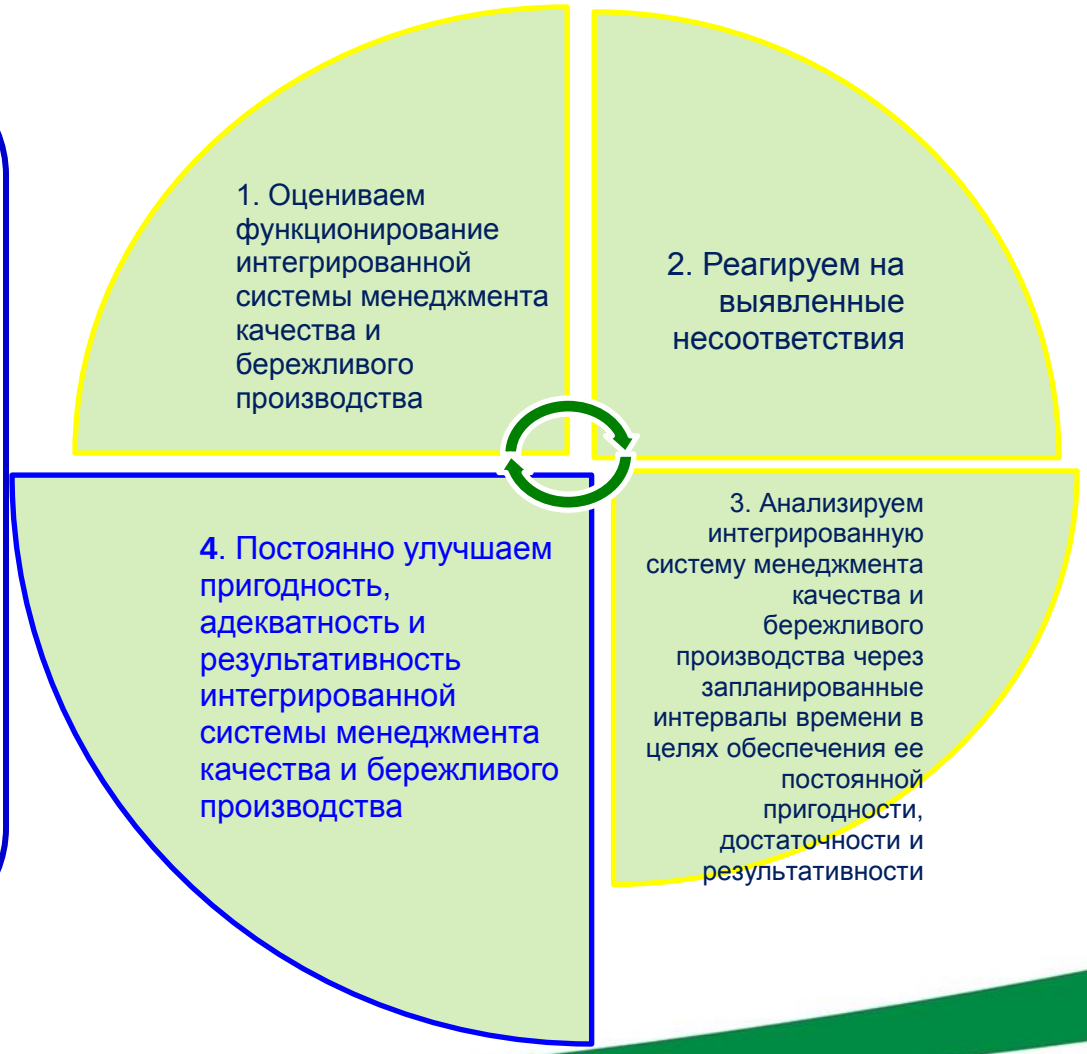
1. Оцениваем функционирование интегрированной системы менеджмента качества и бережливого производства

2. Реагируем на выявленные несоответствия

3. Анализируем интегрированную систему менеджмента качества и бережливого производства через запланированные интервалы времени в целях обеспечения ее постоянной пригодности, достаточности и результативности

- ✓ Стандарт/ документированная процедура «Анализ со стороны руководства»;
- ✓ Анализ со стороны руководства за текущий год

4. Постоянно улучшаем пригодность, адекватность и результативность интегрированной системы менеджмента качества и бережливого производства

3 этап: Формирование подсистемы постоянного улучшения системы менеджмента бережливого производства

- ✓ Планы мероприятий по совершенствованию интегрированной системы менеджмента качества и бережливого производства;
- ✓ Приказы о внесении изменений/ актуализации/ разработке и введении в действие документированной информации различного уровня (Политику, руководство по качеству, стандарты учреждения, регламенты, документированные процедуры, стандарты работ, карты потока создания ценности, визуальные стандарты, рабочие инструкции, алгоритмы выполнения работы, карточки-описатели и т.п.);
- ✓ Стандарты лучших практик