

Дон Тэппинг

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

«Альпина Диджитал»

2006

Тэппинг Д.

Бережливый офис: Устранение потерь времени и денег /
Д. Тэппинг — «Альпина Диджитал», 2006

ISBN 978-5-9614-4776-7

Бережливое производство – уникальная технология сокращения затрат, придуманная на Toyota. Из этой книги вы узнаете о том, как при помощи таких бережливых методов, как «точно вовремя», кайдзен, 5S, составление карты потока создания ценности, и других навести порядок в офисе, увеличить производительность труда, повысить скорость обработки заказов и удовлетворенность клиентов. Книга представляет собой пошаговое руководство по преобразованию любого офиса в бережливый. Книга рассчитана на всех менеджеров и сотрудников офисной сферы.

ISBN 978-5-9614-4776-7

© Тэппинг Д., 2006
© Альпина Диджитал, 2006

Содержание

От автора	6
Благодарности	7
Введение	8
Для чего это нужно?	8
Что внутри?	9
Как извлечь из книги максимальную пользу	10
Ознакомьтесь с книгой в целом	12
Познакомьтесь с каждой главой	13
Часть I	14
Глава 1	14
О чем эта глава	14
Что такое бережливое производство?	14
Почему бережливое производство?	17
Зачем в офисе бережливое производство?	17
Резюме	19
Дальнейшие рекомендации	19
Глава 2	20
О чем эта глава	20
Условие 1. Модель «Поведение – взгляды – культура»	21
Владение знаниями	22
Этап первый. Убедите других и задайте нужное направление	24
Этап второй. Организуйте рабочий процесс	25
Этап третий. Сохраните достигнутые результаты	25
Условие 2. Экономическое обоснование перехода к бережливым методам	26
Конец ознакомительного фрагмента.	27

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. Мурадханов

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 непроизводственных 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 – сэнсэи – 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. Пролистайте 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, потребуются пересмотреть содержание работы или должностные обязанности персонала так, чтобы они отвечали принципам эффективного (бережливого) производства. Это позволит компании 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.

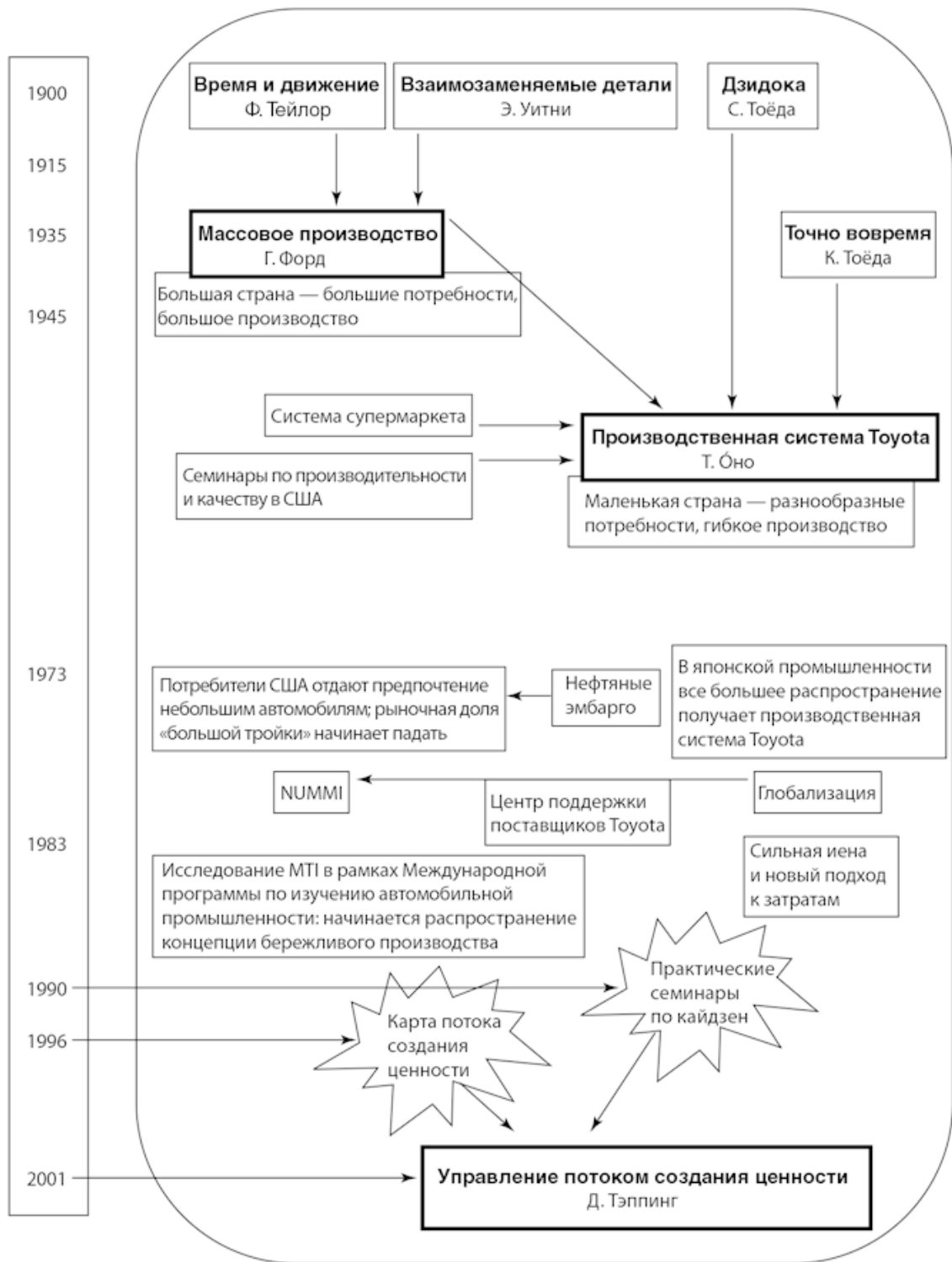
Концепция бережливого производства объединила в себе принципы работы предприятий из самых разных стран.

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).



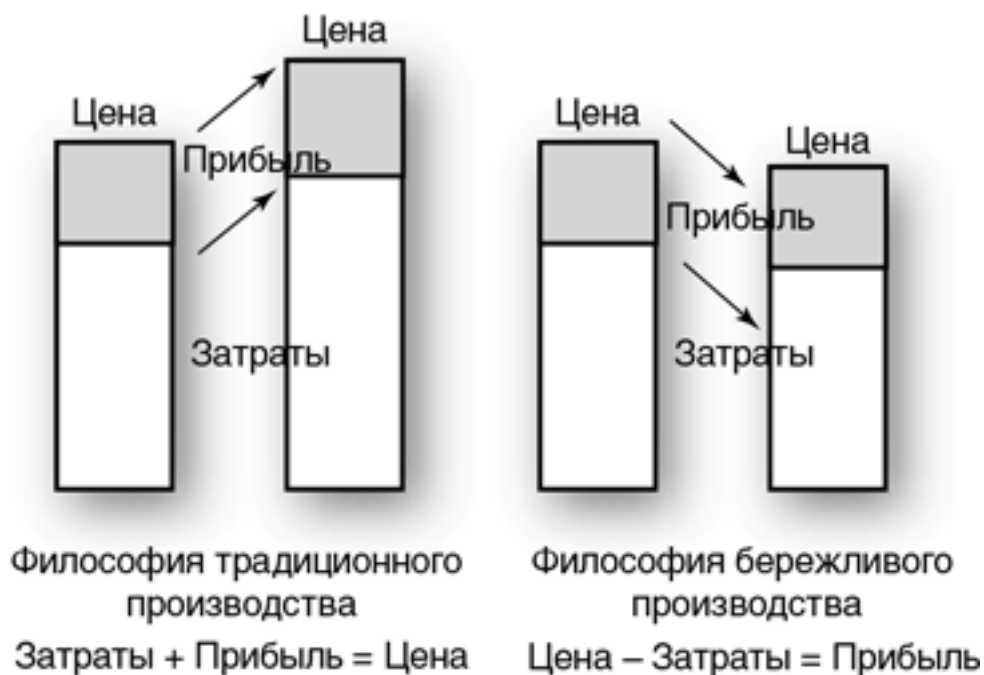
Из представленного здесь краткого описания концепции бережливого производства следует запомнить одну важную мысль: сегодня новый подход завоевывает все больше стран и успешно реализуется на практике во всем мире. Он отлично зарекомендовал себя во всех отраслях экономики при администрировании процессов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

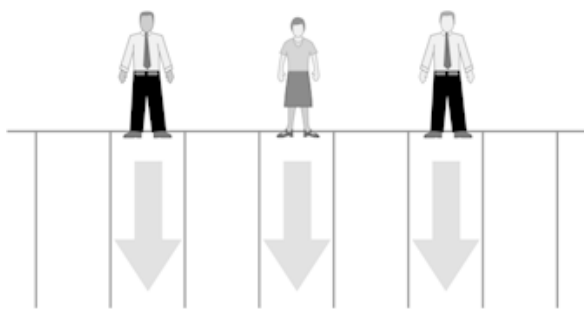
Модель «Поведение – взгляды – культура», в основе которой лежит философия бережливого производства, проста. Для ее воплощения требуются постоянные усилия как со стороны руководства, так и со стороны рядовых сотрудников. От сложившихся в работе привычек избавиться трудно. Чтобы организация развивалась, 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.

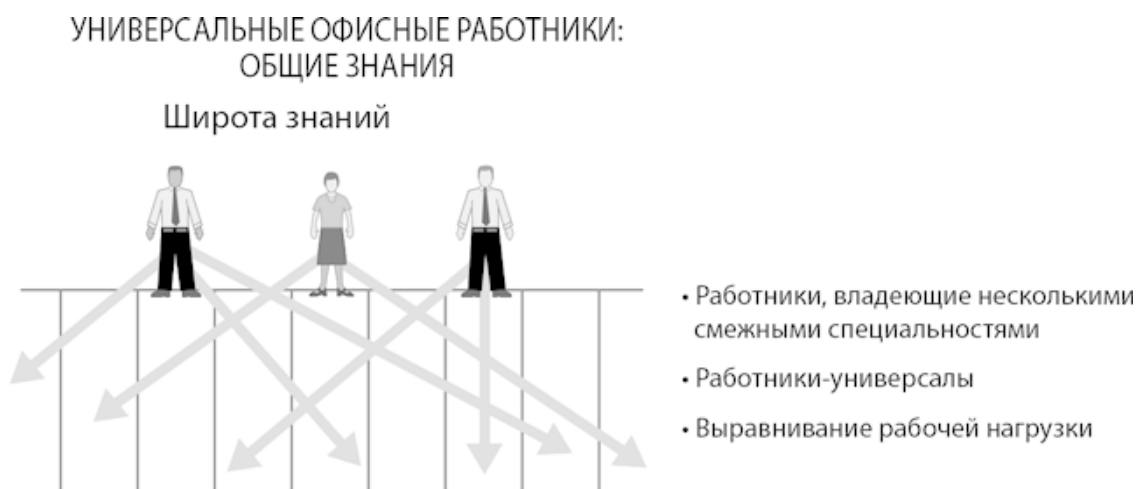
6. Стандартизация помогает добиться единообразия.

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 стандартизованы, 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 представ-

лены 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.



Контроль со стороны
организации
(20%)

Контроль со стороны
сотрудников
(80%)

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.



Контроль со стороны
организации
(50%)

Контроль со стороны
сотрудников
(50%)

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.



Контроль со стороны
организации
(80%)

Контроль со стороны
сотрудников
(20%)

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.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.