

«Методы бережливого управления в детском саду и школе: картирование потока создания ценности »

Поляков Дмитрий Дмитриевич,
заместитель директора МБУ ДПО «СОИРО»,
кандидат педагогических наук, доцент

Методы бережливого производства: основные понятия



Ценности и потери

Бережливое производство (Lean-технологии) - направление менеджмента, обеспечивающее конкурентоспособность организации или предприятия за счет выпуска продукции (оказания услуг) в количестве, необходимом заказчику, с высоким качеством, минимальными затратами ресурсов и низкой себестоимостью



Субъективное ощущение потребителя от того, что нужная ему продукция (услуга) доставлена (оказана) в нужное время и в нужном месте



Любая деятельность, которая потребляет ресурсы, но не создает ценности

Ценности и потери в сфере образования

Образовательная организация предоставляет образовательную услугу



Потребители образовательной услуги – обучающиеся, родители (законные представители) несовершеннолетних обучающихся



Производители образовательной услуги – участники образовательных отношений (обучающиеся, родители (законные представители) несовершеннолетних обучающихся, педагогические работники и их представители, организации, осуществляющие образовательную деятельность)



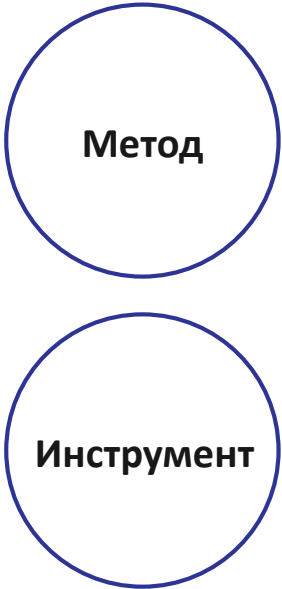
Ценность – удовлетворенность обучающихся, родителей (законных представителей) несовершеннолетних обучающихся от того, что нужная ему образовательная услуга оказана качественно и вовремя; удовлетворенность педагогических и руководящих работников от качества организации их профессиональной деятельности



Потери - любая деятельность, которая потребляет ресурсы, но не создает ценности

Образовательная услуга становится ценностью, когда она оказана качественно и вовремя

Методы и инструменты



Метод

Систематизированная совокупность шагов, действий, которые необходимо предпринять, чтобы решить определенную задачу или достичь определенной цели

Инструмент

Средство осуществления действий, направленных на решение определенных задач или достижение определенной цели

ГОСТ Р 12.4.026—2001 Система стандартов безопасности труда. Цвета сигнальные, знаки безопасности и разметка сигнальная. Назначение и правила применения. Общие технические требования и характеристики. Методы испытаний

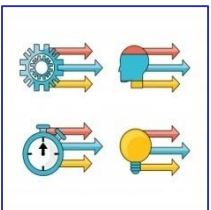
ГОСТ Р 56020—2014 Бережливое производство. Основные положения и словарь

ГОСТ Р 56407—2015 Бережливое производство. Основные методы и инструменты

Процессы и потоки

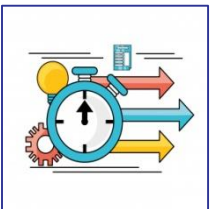


Процесс – целенаправленные действия, преобразующие сырье в готовую продукцию, который состоит из ряда операций

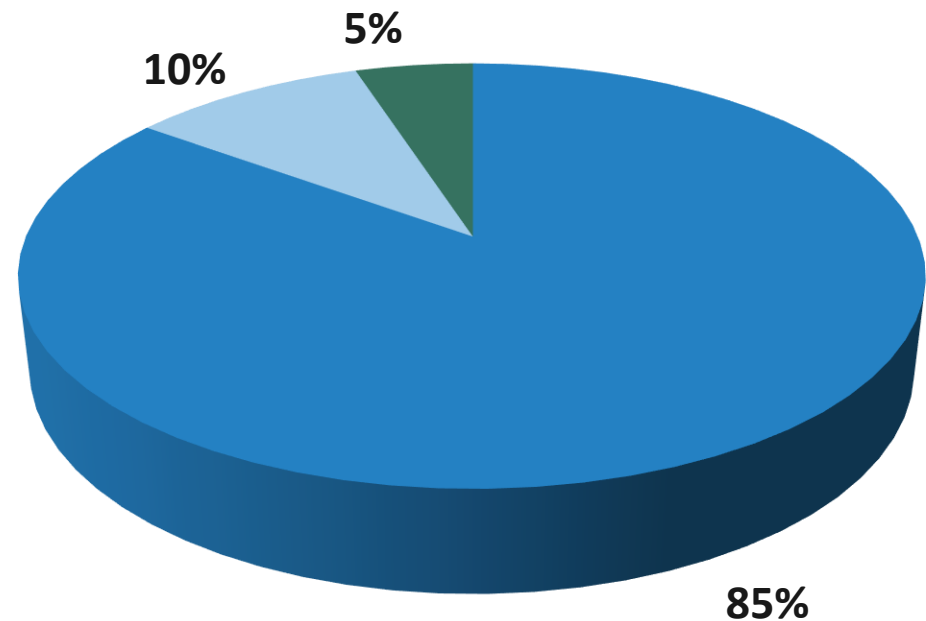


Поток создания ценности – все действия, как создающие ценность, так и не создающие, которые позволяют продукту пройти все процессы: от разработки концепции до запуска в производство и от принятия заказа до доставки

Примеры процессов в сфере общего образования



Организация питания обучающихся
Оформление документов родителями
Составление индивидуального учебного плана учащегося
Обработка образовательной статистики
Составление рейтингов учащихся



- **ПОТЕРИ** - работа, которая не добавляет ценности продукту / услуге
- **НЕЗНАЧИМАЯ РАБОТА** - работа, которая не добавляет ценности продукту /услуге, но без нее не обойтись
- **ЗНАЧИМАЯ РАБОТА** - работа, которую необходимо выполнять для обеспечения требований заказчика и добавления ценности

Работа, создающая ценность



Работа, создающая ценность – полезные операции, добавляющие услуге качества, от наличия которых потребитель испытывает удовлетворенность

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

Ценность определяется потребителем как верное и ожидаемое качество, количество и срок выполнения услуги

Картирование



Картирование

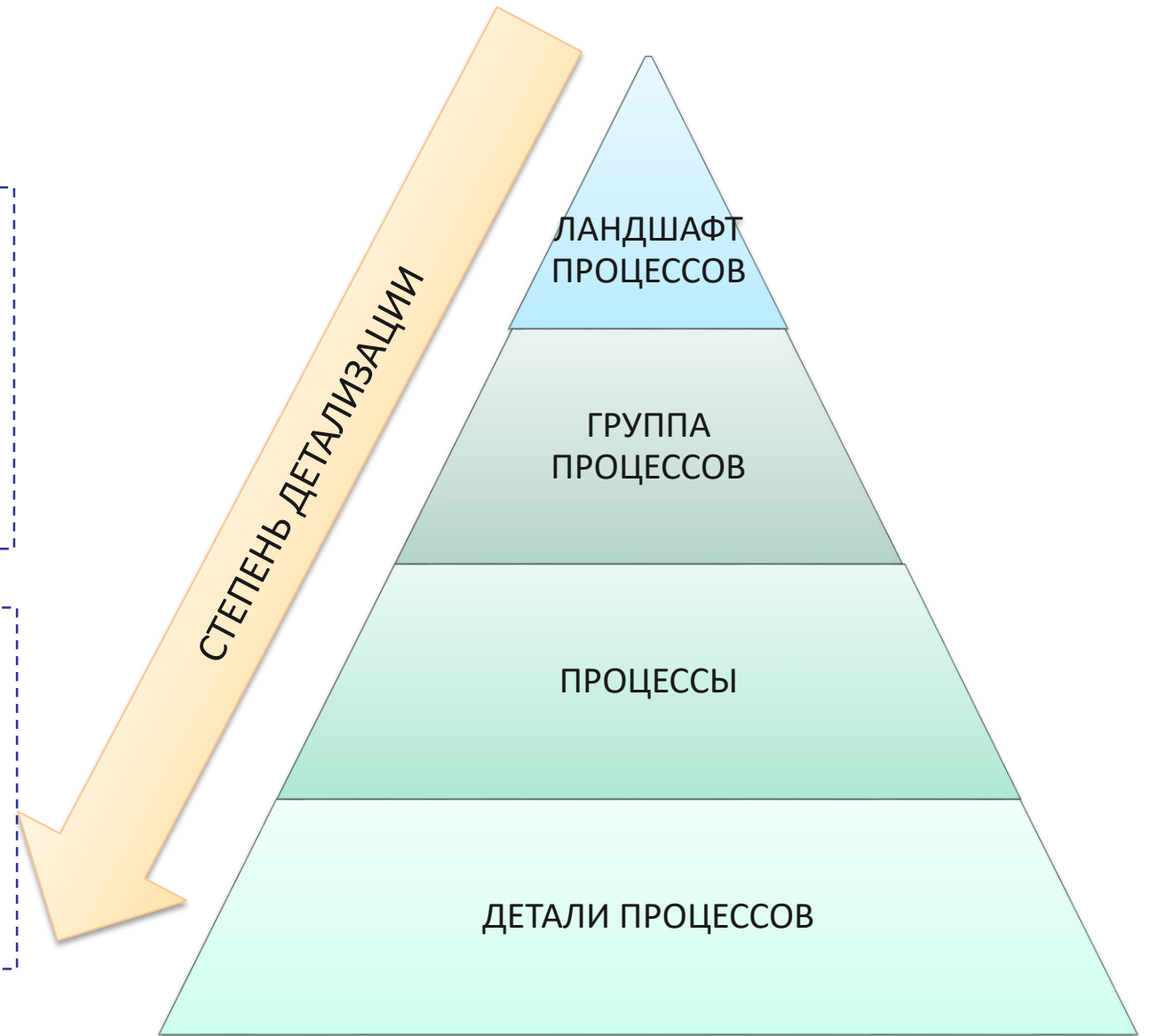
Метод визуализации и анализа материального и информационного потоков в процессе создания ценности от поставщика до заказчика

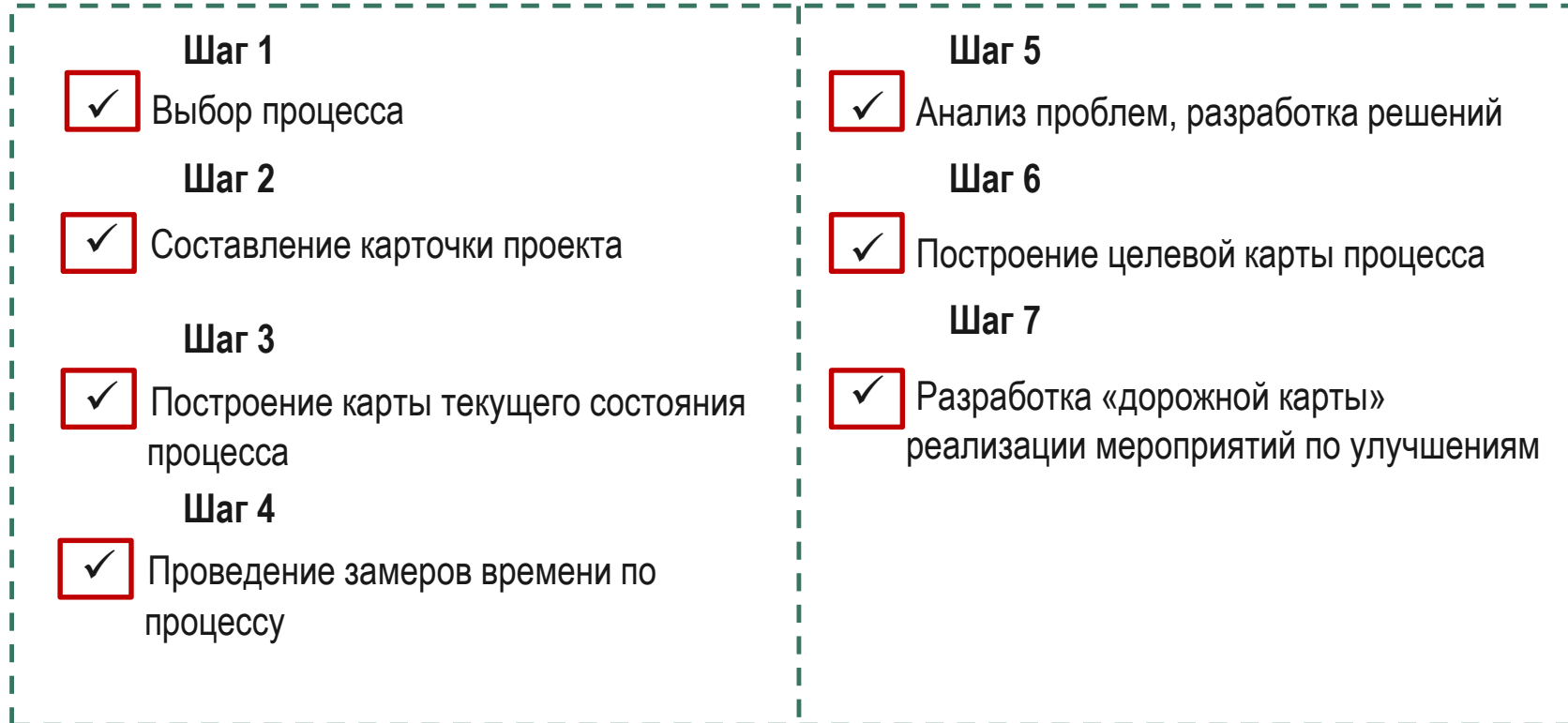


Ландшафт процессов

Ландшафт (вертикально-горизонтальные цепочки) процессов — исходный этап создания и основа системы менеджмента качества (СМК), который показывает взаимодействие процессов на высшем уровне, что называется, «с высоты птичьего полета».

В ландшафте процессов представлены те процессы, которые, с одной стороны, приносят пользу и добавленную ценность для клиента, а с другой — позволяют управлять производительностью работ для клиента, поддерживать ее и улучшать.





Шаг 1. Выбор процесса

Критерии выбора процесса



Шаг 2. Составление карточки проекта

Общие данные:

Заказчик: (руководитель структурного подразделения/руководитель организации, курирующий орган власти).

Процесс: (наименование проблемного процесса, который необходимо улучшить).

Начало процесса: (с чего начинается процесс)

Окончание процесса: (чем заканчивается процесс)

Руководитель проекта (начальник подразделения, в котором протекает процесс).

Команда проекта : (ФИО всех участников проекта).

Обоснование:

(необходимо указать причины возникновения потребности в улучшении процесса, например, очень длительный процесс, повторяемый процесс, трудоемкий процесс, «сквозной» процесс, отсутствие условий (указать каких) для своевременной реализации процесса, наличие жалоб граждан (необходимо показать динамику возрастания жалоб по процессу и т.д.).

Цель:

Наименование цели, ед. изм.	Текущий показатель	Целевой показатель
Сокращение времени протекания процесса, мин.		
Сокращение трудоемкости процесса, чел/час.		
Оптимизировать количество отчетов, шт.		

Результат:

Повышение удовлетворенности граждан/заказчика

Повышение «прозрачности» процесса для его участников

Сроки реализации мероприятий проекта:

1. Защита карточки проекта
2. Картирование
3. Анализ текущей ситуации
4. Определение конкретных проблем
5. Нахождение путей решения и разработка плана мероприятий («дорожной карты»)
6. Защита проекта
7. Реализация проекта
8. Закрытие проекта

Шаг 4. Проведение замеров времени по процессу (хронометраж)

Что такое хронометраж?

Хронометраж процессов — метод изучения затрат времени с помощью фиксации и замеров продолжительности выполняемых действий (работ по процессу)

Кто проводит хронометраж?

1. Независимые эксперты
2. Независимые эксперты совместно с рабочей группой проекта.

ВАЖНО! Для получения наиболее объективной информации замеры должны проводиться независимыми экспертами

Алгоритм проведения хронометража:

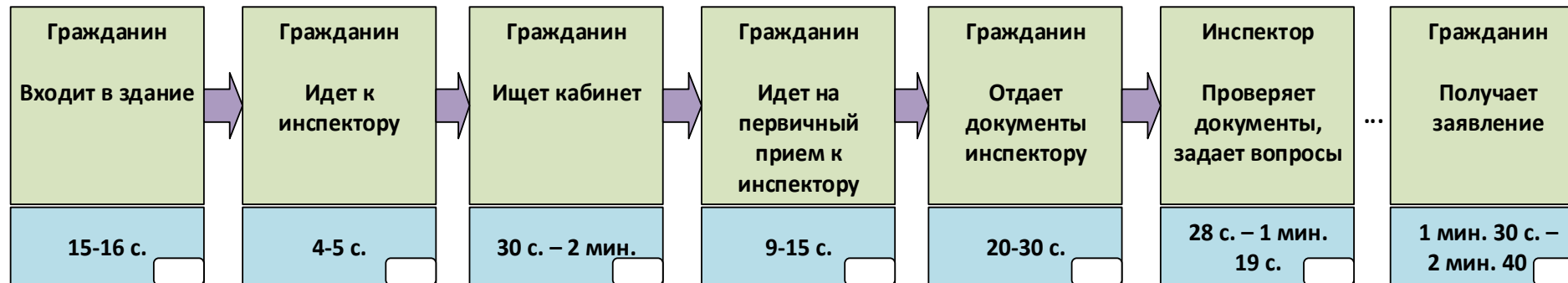
1. Ознакомление с нормативной базой, регламентирующей процесс (если имеется).
2. Проведение замеров времени с помощью секундомера на каждом этапе процесса.
3. Занесение соответствующей информации в таблицу.
4. Замеры времени операций по процессу, необходимо проводить в течение недели, если это ежедневные операции (процесс), в течение месяца – если процесс еженедельный, в течение трех месяцев – если процесс ежемесячный. Если процесс носит ежеквартальный, ежегодный характер – замеры проводятся единовременно.
5. Количество замеров по процессу должно быть не менее 5.

ВАЖНО! После проведения замеров может быть пересмотрена оцифровка ЦЕЛЕЙ представленных в карточке проекта

Карта текущего состояния процесса «...»



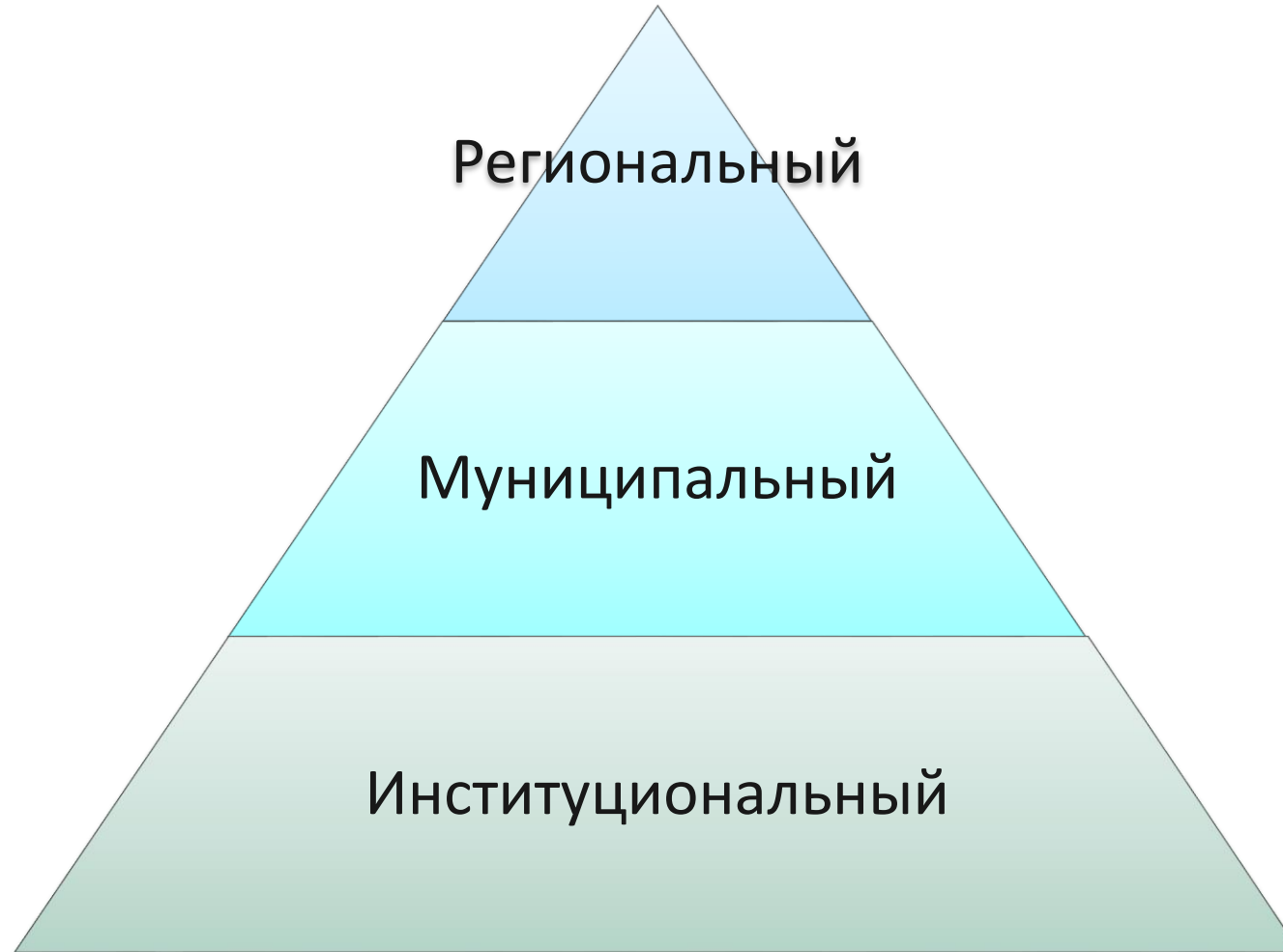
Карта текущего состояния процесса «Первичный прием граждан»



ВПП (время протекания процесса) – 55 мин. 06 с. – 2 часа 16 мин. 20 с.

Шаг 5. Анализ проблем, разработка решений

Пирамида проблем



Поиск скрытых потерь, не создающих ценности

Проблемы	Первопричины	Решения	Вклад в достижение цели
+			
+			
+			
+			

Карта текущего состояния процесса «...»



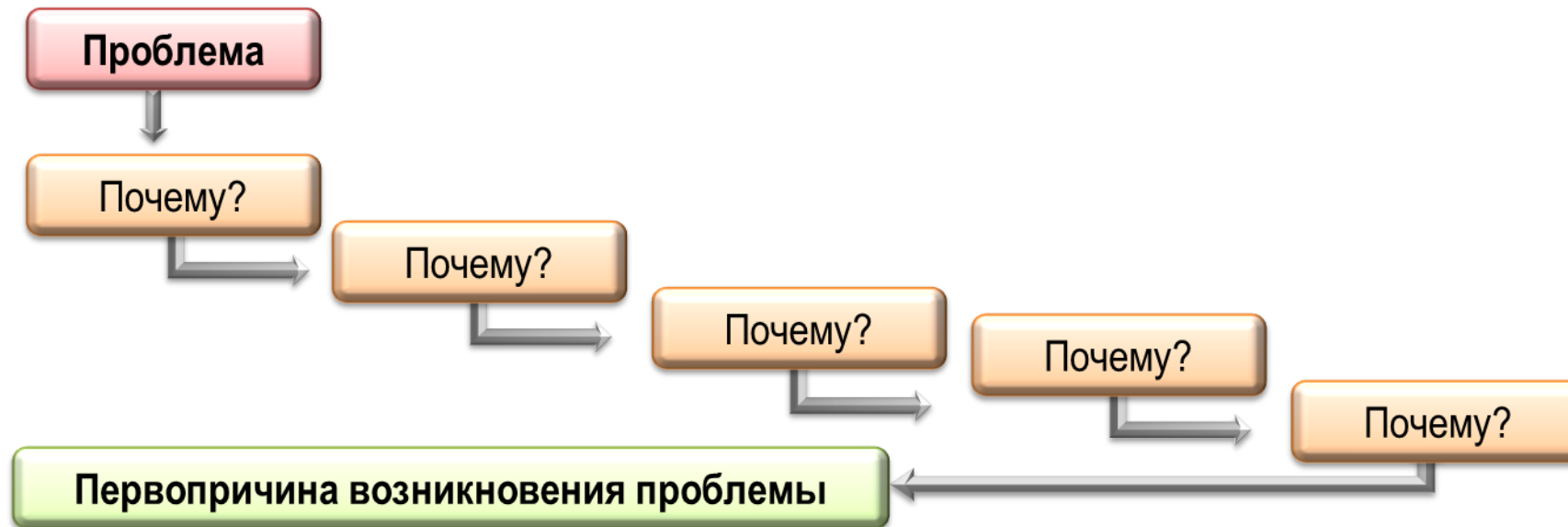
Карта текущего состояния процесса «Первичный прием граждан»



ВПП (время протекания процесса) – 55 мин. 06 с. – 2 часа 16 мин. 20 с.

Шаг 5. Анализ проблем, разработка решений

«5 почему?» - это метод поиска первопричины возникновения проблемы с помощью повторения одного вопроса — «Почему?» последовательно до 5 раз.
Каждый последующий вопрос задаётся к ответам на предыдущий.
Количество «5» подобрано эмпирическим путём и считается достаточным для нахождения решения типичных проблем.



Поиск скрытых потерь, не создающих ценности

Проблемы	Первопричины	Решения	Вклад в достижение цели
+	+		
+	+		
+	+		
+	+		

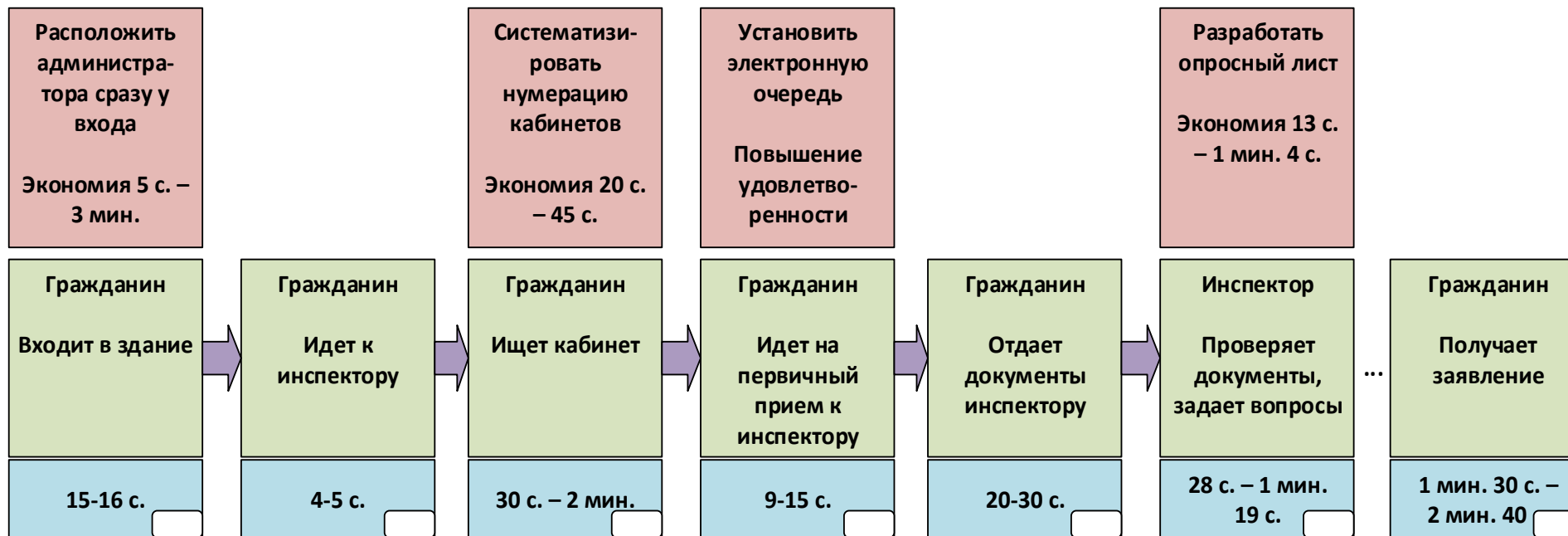
Шаг 6. Построение целевой карты процесса

Проблемы	Первопричины	Решения	Вклад в достижение цели
+	+	+	- 2 мин. в ВПП
+	+	+	
+	+	+	
+	+	+	

Карта целевого состояния процесса «...»



Карта целевого состояния процесса «Первичный прием граждан»



ВПП (время протекания процесса) – 32 мин. 40 с. – 1 час 10 мин. 30 с.

«Методы бережливого управления в детском саду и школе: картирование потока создания ценности »

Поляков Дмитрий Дмитриевич,
заместитель директора МБУ ДПО «СОИРО»,
кандидат педагогических наук, доцент