

Яковлев А.И., к.э.н., доцент

Брицкий Д. Ю.

Одесский национальный университет имени И.И. Мечникова

АНАЛИЗ И УСТРАНЕНИЕ ПОТЕРЬ НА ПРОИЗВОДСТВЕ

Цель бережливого производства — выявить, проанализировать и устранить все потери в производственном процессе. 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. Потери организации приходится оплачивать потребителям.

Рассмотрим шесть наиболее распространенных видов потерь, которые можно найти в любой организации, любой отрасли, а также практические методы их устранения.

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 (предложение одного лица другому конкретному лицу или лицам заключить гражданско-правовой договор) 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.

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:

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

2. Ожидание.

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 источником потерь бумаги, лежащие в лотке для поступающих документов. 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 «закончили — подшили (или выбросили)».

Примеры потерь второго вида:

- большое количество обязательных подписей и разрешений;
- зависимость от остальных сотрудников при выполнении какой-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;
- 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.

Примеры потерь третьего вида:

- поиск файлов на компьютере;
- поиск документов в картотеке;
- постоянное перечитывание справочников/баз данных 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;
- отслеживание движения 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. Примеры потерь четвертого вида:

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

Инструменты для устранения потерь четвертого вида:

- равномерное распределение рабочей нагрузки;
- система документооборота;

- стандартизированная работа;
- средства визуального контроля.

5. **Брак.**

К потерям в результате брака относится любое действие, которое привело 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.

Примеры потерь пятого 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 пятого вида:

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

6. **Нерациональное использование рабочей силы.**

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 стратегию и методики назначения работников на те участки, где они принесут больше всего пользы организации.

Примеры потерь шестого 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 шестого вида:

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

Каждому руководителю, на чьем участке случаются потери необходимо подумать над тем, какие потери можно быстро устранить и что можно сделать для немедленного повышения степени удовлетворения запросов потребителей. Это повысит эффективность работы организации в целом и как следствие увеличит ее прибыль.