



ОСНОВЫ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА

Веселова
Дарья Валерьевна



«Эффективный регион»

1. Повышение эффективности работы органов государственной власти, предвидение, предупреждение проблем граждан;
2. Снижение времени и стоимости предоставления государственных услуг;
3. Повышение удовлетворенности граждан (налогоплательщиков, социально-незащищенных слоев населения);
4. Повышение имиджа органов власти и управления (готовность к новым технологиям, диалог и сотрудничество с жителями региона).



Проект «Бережливое правительство»



Открытые в 2018 г. проекты по 9 регионам РФ



Направление или отрасль хозяйства региона	ВСЕГО	Республика Адыгея	Нижегородская обл.	Кемеровская обл.	Республика Дагестан	Республика Башкортостан	Республика Северная Осетия-Алания	Кировская обл.	Рязанская обл.	Белгородская обл.
1 Промышленность всех видов	47	10	21	8		2			3	3
2 Прочие (с/х, строительство)	38		26	2		4			6	
3 Здравоохранение	715	5	256	25	10	306	7	22	49	35
4 Образование (от детского сада до школы)	115	6	73	18	6				9	3
5 Образование (Высшее и среднее специальное)	103	12	36	11	1					43
6 Социальная сфера, Культура, Спорт	484	9	432	14					29	
7 Службы занятости населения	40			35	2				1	2
8 Многофункциональные центры	35	2	11	11	5			3	2	1
9 Государственное управление (администрация региона и районов)	563	12	74	24	13	135	44	5	18	238
10 Муниципальное управление	187	5	126	23		9	24			
11 ЖКХ, транспорт	33		18	13						2
ИТОГО	2360	61	1073	184	37	456	75	30	117	327



Основные понятия Бережливого производства

Время цикла (ВЦ) – время, необходимое для качественного выполнения работ.

Время такта (ВТ) - показатель, отражающий требуемую скорость выполнения комплексной услуги, для достижения плановых показателей (расчетная величина).

Время создания ценности (ВСЦ) – время выполнения работ по созданию того, за что готов платить потребитель.



А. К. Гастев

1882 - 1939

НОТ (научная организация труда)



Сакити Тойода

1867 — 1930



TOYOTA

ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ СИСТЕМА ТОЙОТЫ
TOYOTA PRODUCTION SYSTEM (TPS)



Тайити Оно

1912 - 1990

Система TPS
Система канбан

Интеллектуальная автоматизация
Метод 5 почему?



Сигео Синго

1909 - 1990

SMED (быстрая переналадка)
Рока-yoke (защита от ошибок)

Реализация проекта

1. Выбор направлений

2. Определение учреждений/ ведомств

3. Открытие проектов



Условия успешной работы в проекте по улучшениям

- Вовлеченность первого руководителя.
- Активное содействие и вовлеченность сотрудников министерств.
- Наличие и признание проблемных зон для открытия проектов.
- Готовность ставить амбициозные цели и решать проблемы.



ОФОРМЛЕНИЕ ИНФОРМАЦИОННОГО СТЕНДА ПРОЕКТА ПО УЛУЧШЕНИЮ

1. Наименование проекта;
2. Приказ (распоряжение) о создании команды проекта;
3. Список участников проекта с фотографиями;
4. Паспорт проекта;
5. Рабочие материалы по проекту:
 - карты КПСЦ (текущее и целевое состояние),
 - план мероприятий по устранению потерь с указанием сроков и ответственных;
6. Графическая визуализация динамики достижения целевых показателей в разрезе сроков реализации проекта;
7. Визуализация улучшений (фотоматериалы «было-стало»).



Комната Обея ФГБОУ ВО КубГМУ Минздрава России



Типовые этапы реализации проекта

6 месяцев (макс)





Стартовое совещание



Государственное бюджетное учреждение здравоохранения “_____ центральная районная больница”

Протокол № _____

стартового заседания этапа внедрения рабочей группы по созданию и тиражированию «Новой модели медицинской организации, оказывающей первичную медико-санитарную помощь» в _____

ГБУЗ «_____ ЦРБ»

Дата проведения: _____

Место проведения: _____

Время проведения: _____

Председательствует: **ФИО** – заместитель главного врача ГБУЗ _____ ЦРБ по _____, руководитель проекта

Секретарь: **ФИО** – должность, администратор проекта

В работе рабочей группы участвуют:

Главный врач ГБУЗ _____ ЦРБ	□ □	ФИО	□ □
Должность	□ □	ФИО	□ □
Должность	□ □	ФИО	□ □
Должность	□ □	ФИО	□ □
Должность	□ □	ФИО	□ □
Должность	□ □	ФИО	□ □
Должность	□ □	ФИО	□ □
И т.д.	□ □ □ □		□ □

Повестка заседания

1. → Об исполнении приказа Министерства здравоохранения Краснодарского края от 12.02.2019г. № 925 «Об организации мероприятий, связанных с реализацией федерального проекта «Развитие системы оказания первичной медико-санитарной помощи»



Паспорт проекта



СОГЛАСОВАНО			УТВЕРЖДАЮ		
Владелец процесса			Заказчик проекта		
(подпись, ФИО)			(подпись, ФИО)		
" " 20__			" " 20__ г		

Паспорт проекта «Оптимизация»

<u>1. Вовлеченные лица и рамки проекта</u>			<u>2. Обоснование выбора</u>	
Заказчики проекта:	Физическое лицо облеченное властью и полномочиями принимать и утверждать решения, распоряжаться людскими и финансовыми ресурсами необходимыми для реализации проекта.		1. Проблема должна иметь цифровые показатели выраженные в натуральных величинах (шт, кол-во, минуты, % и т.д.) 2. Проблемы должны отражать реальную ситуацию в оптимизируемом процессе	
Периметр проекта:	Территория задействованная при создании продукта в оптимизируемом процессе			
Границы процесса:	Действия создающие и не создающие ценность при создании продукта необходимого Заказчику с момента подачи им заявки до её исполнения. Границы всегда определяются названием процесса.			
Владелец процесса:	Физическое лицо уполномоченное в рамках служебных обязанностей организовывать, контролировать и нести ответственность за результаты процесса. Имеющий право влиять на процесс и его работу, но не всегда обладающий всей полнотой власти (люди, финансы и т.д.). ИНОГДА Заказчик проекта и владелец процесса может быть одно и то же лицо.			
Руководитель проект	Физическое лицо назначенное Заказчиком проекта для выполнения конкретно поставленной задачи. Является руководителем и ответственным за реализацию проекта. Отвечает за организационную работу и результаты проекта.			
Команда проекта:	Физические лица назначенные в рабочую группу и утвержденные приказом			
<u>3. Цели и плановый эффект</u>			<u>4. Ключевые события проекта</u>	
Наименование цели	Текущий показатель	Целевой показатель	1. Вносятся события из Дорожной Карты. В случае отсутствия Дорожной карты вносятся ключевые события из ТПР (Типового Плана Реализации) 2. 3. Старт проекта - 01.01.2010 4. Отчет о завершении и результатах проекта -20.01.2010 5. Принятие решения о дальнейшем тиражировании образца - 20.01.2010	
1. Сокращение расстояния проходимого сотрудником в смену	5000 м	2000 м		
2. Сокращение времени поиска документа	500 сек	300 сек		
3. Увеличение количества выпускаемой продукции в месяц	350 шт	500 шт		
4. Увеличение качества выпускаемой продукции	50%	99%		

Руководитель проекта

(подпись, ФИО)



Приложение 1.1

Организация ДД.ММ.ГТТГ

Чек-лист проверки направления «Управление проектами улучшений»



	Проверяемый параметр	✓/✗	Комментарии
M1	Определены цели и/или миссия организации, для реализации которых создан проверяемый образец	<input type="checkbox"/>	
M2	В паспортах проектов представлено корректное определение улучшаемого процесса и его границ	<input type="checkbox"/>	
M3	В паспортах проектов представлено обоснование для понимания, зачем и почему важна реализация проекта	<input type="checkbox"/>	
M4	Цели рассмотренных проектов определены корректно, измеримы и отвечают обоснованию проекта	<input type="checkbox"/>	
M5	Паспорта проектов утверждены Заказчиком на соответствующем уровне	<input type="checkbox"/>	
M6	Есть личный проект первого лица организации (первое лицо является руководителем команды проекта)	<input type="checkbox"/>	
M7	Проекты визуализированы в проектной комнате с достаточной полнотой	<input type="checkbox"/>	
M8	При реализации проектов построены карты ПСЦ текущего состояния с фиксацией параметров процесса (время, расстояния и т.д.), соответствующих поставленным целям	<input type="checkbox"/>	
M9	В каждом рассмотренном проекте построены карты ПСЦ целевого состояния	<input type="checkbox"/>	
M10	Выявленные проблемы идентифицированы на картах ПСЦ текущего и целевого состояния	<input type="checkbox"/>	

Подтверждено ___ из 10 пунктов (___%)



Приложение 1.1

Организация ДД.ММ.ГТТГ

Чек-лист проверки направления «Управление проектами улучшений»



	Проверяемый параметр	✓/x	Комментарии
P1	Проведен поиск коренных причин при решении проблем, идентифицированных на карте ПСЦ	<input type="checkbox"/>	
P2	Коренные причины и возможные мероприятия по их устранению оценены по их влиянию на цели проекта	<input type="checkbox"/>	
P3	План мероприятий направлен на устранение выявленных коренных причин проблем, идентифицированных на карте ПСЦ	<input type="checkbox"/>	
P4	Процедура одобрения плана мероприятий по достижению целей проекта (kick-off) проводится с заказчиком проекта	<input type="checkbox"/>	
P5	Проводится производственный анализ (мониторинг) для проверки достигнутых результатов	<input type="checkbox"/>	
P6	Результаты проектов стандартизируются (в виде визуальных стандартов, регламентов и т.д.)	<input type="checkbox"/>	
P7	Результаты проектов способствуют достижению целей организации, улучшая (бизнес-) результаты и/или показатели	<input type="checkbox"/>	
P8	Реализуются личные проекты руководителей отдельных структурных подразделений	<input type="checkbox"/>	
P9	Управление проектами по улучшению ведется с использованием стенда проекта в проектной комнате (обее)	<input type="checkbox"/>	
P10	Осуществляется визуальное управление процессами по SQDCM(E) в инфоцентре организации (ГД)	<input type="checkbox"/>	

Подтверждено ___ из 10 пунктов (___%)



Приложение 1.1

Организация ДД.ММ.ГТТГ

Чек-лист проверки направления «Управление проектами улучшений»



	Проверяемый параметр	✓/x	Комментарии
Ф1	Для выявления коренных причин проблем используются несколько инструментов (5 «почему», 5W1H, диаграмма связей и т.д.)	<input type="checkbox"/>	
Ф2	Продемонстрировано применение идеальной карты процесса для улучшения карты целевого состояния	<input type="checkbox"/>	
Ф3	Продемонстрировано проведение картирования текущего состояния процесса после завершения проекта (для подтверждения достижения целевого состояния)	<input type="checkbox"/>	
Ф4	Выявленные проблемы визуализируются в «пирамиде проблем» и решаются на соответствующем уровне	<input type="checkbox"/>	
Ф5	Проекты, реализованные при создании образца, включают улучшения в межорганизационных потоках создания ценности	<input type="checkbox"/>	
Ф6	Проекты, реализованные при создании образца, включают проекты, направленные на повышение качества в основных процессах	<input type="checkbox"/>	
Ф7	Проекты, реализованные при создании образца, включают проекты, направленные на повышение качества во вспомогательных процессах.	<input type="checkbox"/>	
Ф8	Можно проследить логику открытия проектов (каскады, последовательность, решение сложных проблем), приведших к созданию образца	<input type="checkbox"/>	
Ф9	Продемонстрированы действия по улучшению процесса реализации проектов в организации	<input type="checkbox"/>	
Ф10	Осуществляется визуальное управление процессами по SQDCM(E) в отдельных структурных подразделениях организации	<input type="checkbox"/>	

Подтверждено ___ из 10 пунктов (___ %)



Приложение 1.2

Организация ДД.ММ.ГГГГ

Чек-лист проверки направления «Вовлечение, обучение, мотивация персонала»



Проверяемый параметр		✓/✗	Комментарии
M1	Все члены рабочих групп по проектам прошли обучение по базовым методам бережливого производства (КПСЦ, решение проблем)	<input type="checkbox"/>	
M2	Подаются предложения по улучшениям (ППУ), не менее 30% принятых ППУ реализуются	<input type="checkbox"/>	
M3	Для вовлечения сотрудников использовалось обучение на фабриках процессов	<input type="checkbox"/>	
M4	При проведении обучения «на площадке» соблюдаются требования безопасности, используются СИЗ (при необходимости), участники не мешают производственному процессу	<input type="checkbox"/>	
M5	Визуализация по бережливому производству размещена в офисных и производственных помещениях, в зонах ожидания	<input type="checkbox"/>	
M6	Члены рабочих групп по проектам хорошо понимают свою роль в команде проекта.	<input type="checkbox"/>	
M7	Информация о проектных командах размещается на стендах и в новостях предприятия, СМИ региона	<input type="checkbox"/>	
M8	В организации есть ссылки на сайты, где размещены актуальные материалы по БП: методики, примеры проектов, дополнительные материалы. Есть тематические группы в соцсетях	<input type="checkbox"/>	
M9	Есть практика поощрения (морального и/или материального) членов РГ и руководителей проектов за реализацию проектов по улучшению	<input type="checkbox"/>	
M10	Из 10 опрошенных сотрудников правильные ответы дали 3 и более	<input type="checkbox"/>	

Подтверждено ___ из 10 пунктов (___%)



Приложение 1.2

Организация ДД.ММ.ГГГГ

Чек-лист проверки направления «Вовлечение, обучение, мотивация персонала»



	Проверяемый параметр	✓/✗	Комментарии
P1	ППУ рассматриваются в соответствии с регламентными сроками, но не реже 1 раза в месяц	<input type="checkbox"/>	
P2	Инициаторам ППУ предоставляется своевременная обратная связь по результатам рассмотрения, но не позднее чем через 1 неделю после принятия решения по ППУ	<input type="checkbox"/>	
P3	Не менее 50% принятых ППУ реализовываются в соответствии с установленными сроками	<input type="checkbox"/>	
P4	Периодически проводится анализ по причинам отклонения ППУ. Проводится дополнительная коммуникация сотрудникам	<input type="checkbox"/>	
P5	Для вовлечения сотрудников проводится обучение на фабриках процессов (не менее 5% от численности организации)	<input type="checkbox"/>	
P6	В организации имеются внутренние тренеры, которые проходят углубленную подготовку по методам и инструментам БП	<input type="checkbox"/>	
P7	План обучения персонала в организации включает обучение методам и инструментам бережливого производства, в том числе силами внутренних тренеров	<input type="checkbox"/>	
P8	В организации имеются примеры применения матрицы компетенций	<input type="checkbox"/>	
P9	Моральное и материальное поощрение сотрудников за участие в проектах по улучшению носит систематический, регулярный характер	<input type="checkbox"/>	
P10	Из 10 опрошенных сотрудников правильные ответы дали 6 и более	<input type="checkbox"/>	

Подтверждено ___ из 10 пунктов (___%)

7 видов потерь в офисе

! Потери ведут к лишним затратам и не добавляют ценности конечному продукту.

1 ПЕРЕ-ПРОИЗВОДСТВО



ПРИМЕРЫ:

- Больше копий, чем нужно
- Ненужные или слишком большие отчеты
- Дублирование информации в разных документах
- Дублирование поручений

РЕШЕНИЕ

- ✓ Определение требований Заказчика
- ✓ Однократный сбор канцелярского материала для отчетности
- ✓ Использование единых форматов

2 ЛИШНИЕ ДВИЖЕНИЯ



ПРИМЕРЫ:

- Неудобное расположение оргтехники/мебели
- Поиск необходимого файла на компьютере/документа на рабочем столе, в шкафу
- Перелистывание больших документов из-за отсутствия кратких памяток, инструкций

РЕШЕНИЕ

- ✓ Внедрение системы 5С

3 НЕНУЖНАЯ ТРАНСПОРТИРОВКА



ПРИМЕРЫ:

- Передача документов вручную
- Потеря времени в пути на совещание вместо решения вопроса дистанционно

РЕШЕНИЕ

- ✓ Применение электронного согласования документов
- ✓ Использование видеоконференц-связи, телефонных переговоров, переписки по электронной почте

4 ИЗЛИШНИЕ ЗАПАСЫ



ПРИМЕРЫ:

- Залепки канцелярских принадлежностей, бумаги
- Накопление нерассмотренных вопросов, задач, документов
- Хранение неиспользуемых документов

РЕШЕНИЕ

- ✓ Планирование заказов канцелярских принадлежностей и пр. с помощью канбан
- ✓ Не откладывать решение задач
- ✓ Передача неиспользуемых документов в архив

5 ИЗБЫТОЧНАЯ ОБРАБОТКА



ПРИМЕРЫ:

- Наполнение презентаций, отчетов ненужной Заказчиком информацией
- Ненужные согласования

РЕШЕНИЕ

- ✓ Определение требований Заказчика
- ✓ Определение необходимого числа согласующих

6 ОЖИДАНИЕ



ПРИМЕРЫ:

- Ожидание согласований, принятия решений
- Медленная работа ИТ-систем
- Ожидание опоздавших

РЕШЕНИЕ

- ✓ Цепочка помощи
- ✓ Регламентированные процедуры и сроки
- ✓ Повышение производительности ИТ-систем

7 ПЕРЕДЕЛКА/БРАК



ПРИМЕРЫ:

- Ошибки при подготовке материалов
- Разные замечания при повторных согласованиях
- Запрос информации, требующий уточнений и переформулировок

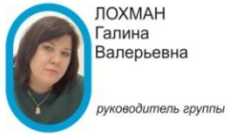
РЕШЕНИЕ

- ✓ Применение чек-листов
- ✓ Применение типовых форм и образцов

Цель Производственной системы «Росатома» – сокращение затрат за счет исключения потерь.

Оптимизация процесса списания основных средств находящихся на балансе университета

ГРУППА ОПТИМИЗАЦИЯ ПРОЦЕССА СПИСАНИЯ ОСНОВНЫХ СРЕДСТВ, НАХОДЯЩИХСЯ НА БАЛАНСЕ УНИВЕРСИТЕТА УЧАСТНИКИ



ЛОХМАН
Галина
Валерьевна

руководитель группы



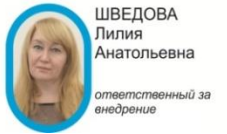
СОБОЛЕВА
Анна
Александровна

администратор



ЛУПИШКО
Антон
Николаевич

ответственный за внедрение



ШВЕДОВА
Лилия
Анатольевна

ответственный за внедрение



КУХАРЕНКО
Яна
Александровна

ответственный за визуализацию



АТОЯН
Руслан
Левонович

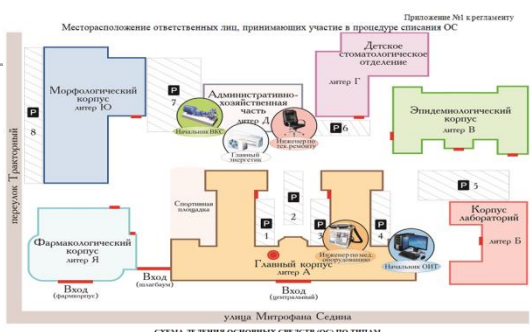
ответственный за стандартизацию

- ✓ Оптимизирована процедура списания ОС для МОЛ за счет оформления накладной на внутреннее перемещение
- ✓ Разработан и утвержден регламент процедуры списания с визуализацией
- ✓ Созданы шаблоны всех необходимых документов

Результаты:

- Сокращение времени списания для материально ответственного лица с 6 мес до 1 недели (для оргтехники)
- Сведены к минимуму ошибки при заполнении документов за счет стандартизации

Куратор проекта – эксперт АО ПСР «Росатом» – Арженцов Владимир Федорович



Лица, ответственные за списание (старый уровень)				
Начальник ОИТ Дмитрий Алекс Иванович 8-918-378-38-20 Litovik.A.O@mail.ru LitovikAA@phn.ru	Искандер Юсуфович Алиев Руслан Тимурович 8-918-378-38-20 Litovik.A.O@mail.ru LitovikAA@phn.ru	Главный бухгалтер Евгений Сергей Владимирович 8-918-378-38-20 Litovik.D MolodtsovAA@phn.ru	Искандер Юсуфович Алиев Руслан Тимурович 8-918-378-38-20 Litovik.D MolodtsovAA@phn.ru	Начальник ВЭС Коробей Александр Александрович 8-918-378-38-20 Litovik.D MolodtsovAA@phn.ru
Начальники на внутреннее перемещение – лица, имеющие контактные лица (новый уровень)				
Ведущий менеджер Клавдия Маслова Александровна 8-912-830-42-87	Ведущий менеджер Клавдия Маслова Александровна 8-912-830-42-87	Искандер Юсуфович Татьяна Платоновна 8-902-860-28-84	Заказчик Искандер Владимирович 8-912-388-52-53	Техник ВЭС Заварова Сергей Михайлович

Шаг 1. Найдите пакет документов по списанию основных средств на информационном диске INFO или на сайте Университета (форма) в разделе «Вопросы бака» - Шаблоны документов

Шаг 2. Определите тип каждого ОС по системе деления ОС по типам. Обратите внимание, списание каждого типа ОС осуществляется разными способами.

Шаг 3. Проверьте наличие и читаемость инвентарных номеров на ОС. Проверьте наличие и точность сведений. При необходимости, сверстайте или внесите коррективы в ОС.

Шаг 4. Заполните таблицу служебной записки. На каждый тип основных средств оформляется отдельная служебная записка. Университета для трансформации ОС, если это нужно. Помните! Служебную записку сами и руководители имеют структурно-функциональную. Предоставьте Вашу служебную записку в административно-хозяйственную часть (дл. Митрофан Седина, 4, Литер. Д).

Шаг 5. После того как инвентарные номера внесены в таблицу, необходимо подготовить документы для оформления ОС. В течение 5 рабочих дней с момента предоставления ОС, материально ответственные лица передают тех. документацию (паспорт) с момента передачи основных средств персоналу числящемуся на балансе подразделения.

Если в случае, если лица, ответственные за списание, не отвечают по номеру, указанному в схеме в течение 5 рабочих дней, осуществляется перевод информации. Новый уровень – логистическое контактное лицо, указанное в схеме. Если Вы не отвечаете и не поручаете в течение 5 рабочих дней, обратитесь к д.р.г.р.г. ур.р.р. - проректор по АХР Трубецкой Юрий Федорович 268-55-98. Если Вы не отвечаете и не поручаете в течение 5 рабочих дней, обратитесь к д.р.г.р.г. ур.р.р. - проректор Александр Сергеевич Николаев 268-36-84.



Было

Стало

Оптимизация процесса заселения в студентов в общежитие



НЕПЛЮЕВА
Ольга
Владимировна
руководитель группы



МУБАРАКШИНА
Вероника
Равильевна
администратор



МАКАРОВА
Анастасия
Ивановна
ответственный за
улучшение



СЕМЫНИНА
Дарья
Александровна
ответственный за
визуализацию



БОРСЯКОВ
Вадим
Расимович
ответственный за
стандартизацию

Куратор проекта – эксперт АО ПСР «Росатом» – Арженцов Владимир Федорович

Лидер – Неплюева Ольга Владимировна начальник отдела по воспитательной работе со студентами

Члены группы:

- Мубаракшина Вероника Равильевна – специалист отдела по воспитательной работе со студентами
- Макарова Анастасия Ивановна - специалист отдела по воспитательной работе со студентами
- Борсяков Вадим Расимович - студент 5 курса лечебного факультета
- Семьнина Дарья Александровна – ординатор II года каф. ДСОиЧЛХ

- Исключено рукописное заполнение документов путем расширения функционала программы KSMU (обеспечена возможность внесения в программу данных о студентах, создание образцов договоров для заселения в общежитие).
- Создана электронная запись для подачи документов при заселении в общежития.
- Сокращен перечень документов, требуемых при заселении. Разработана памятка с перечнем документов для заселения в общежития.

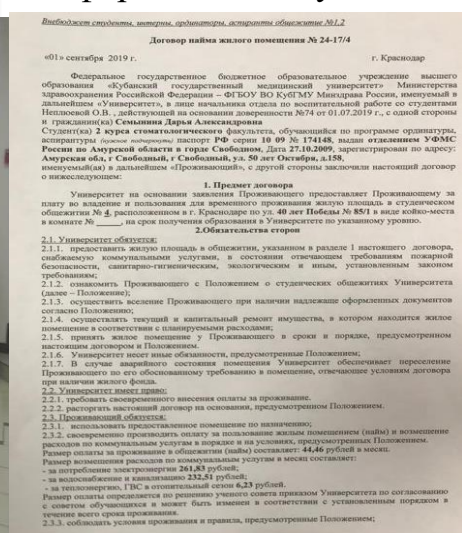
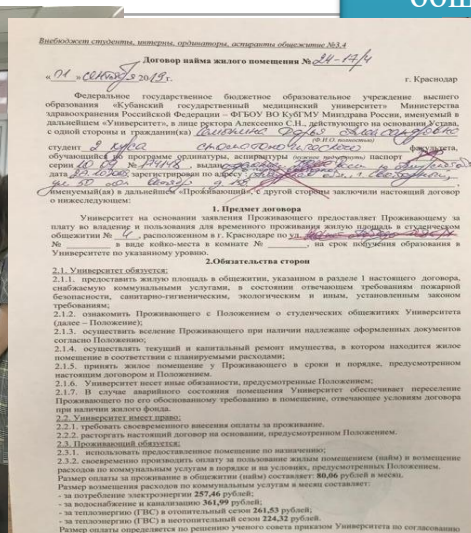
Результаты:

Сокращение времени процесса заселения в общежитие в 5,5 раз.

Повышение качества оформления документов в 3 раза.

Информирование студентов обеспечено на 100%

Исключена очередь на оформлении документов



Было

Стало



Благодарю за внимание!