

# Выявление резервов повышения эффективности работы

# Что является внутренним резервом эффективности?

- Явные и скрытые операционные потери составляют от 5 до 95 процентов затрачиваемых времени и средств в ЛЮБОМ бизнесе. С какими операционными потерями (явными и скрытыми) мы работаем:
  - Запасы;
  - Дефекты;
  - Отходы;
  - Перепроизводство;
  - Лишние движения (перемещения);
  - Утеря творческого подхода работниками;
  - Простои (ожидания);
  - Ненужная транспортировка (в том числе ручная);
  - Избыточные процессы (дополнительная обработка).

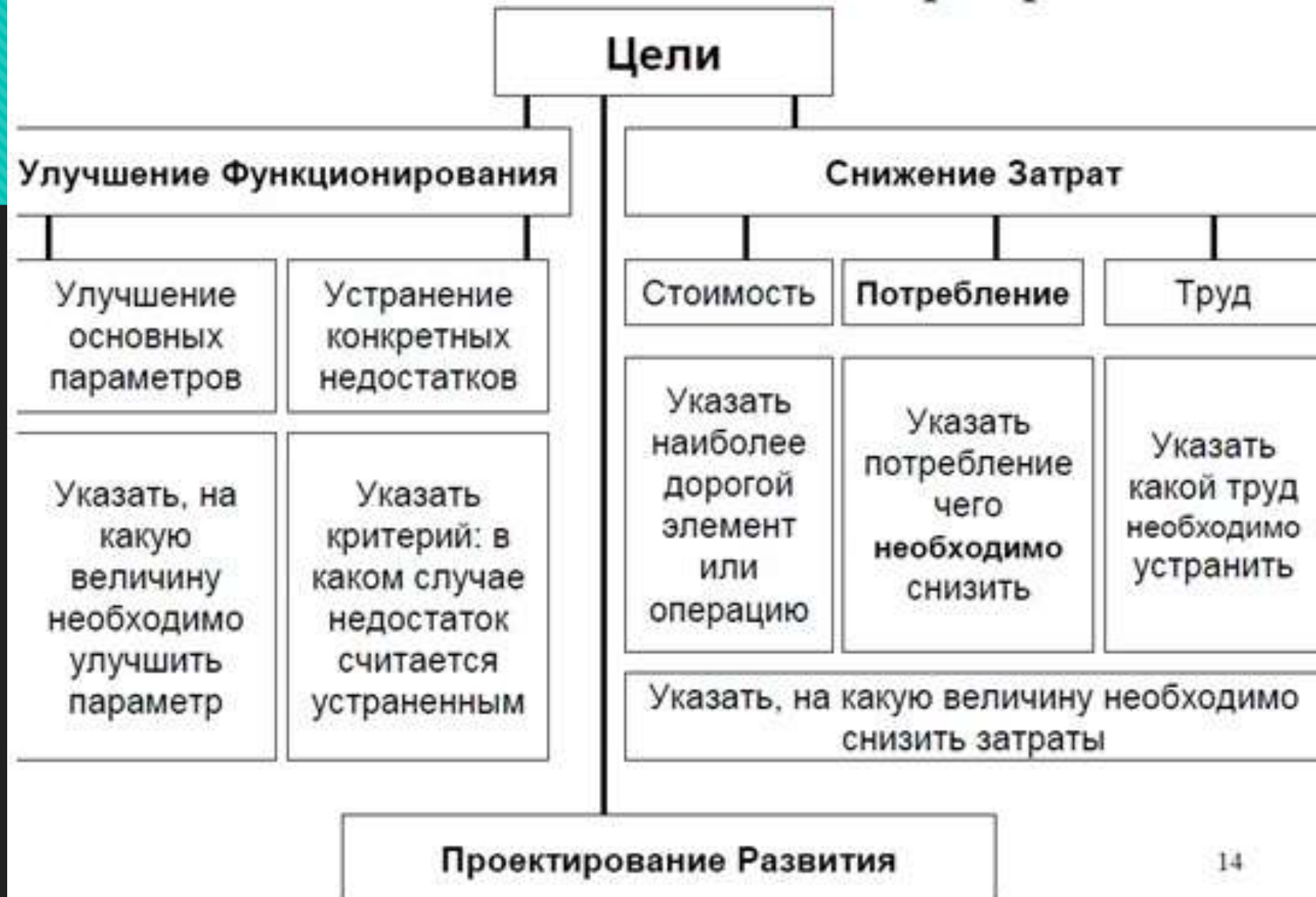
# Для чего выявляются резервы повышения эффективности?

1. Снять «слой глупости», накопленный на предприятии за десятилетия.
2. Устранить «замыливание взгляда» тех, кто работает внутри процесса.
3. Получить ресурсы для дальнейшего использования:
  - Время;
  - Площади;
  - Труд.

# Как выявляются резервы повышения эффективности

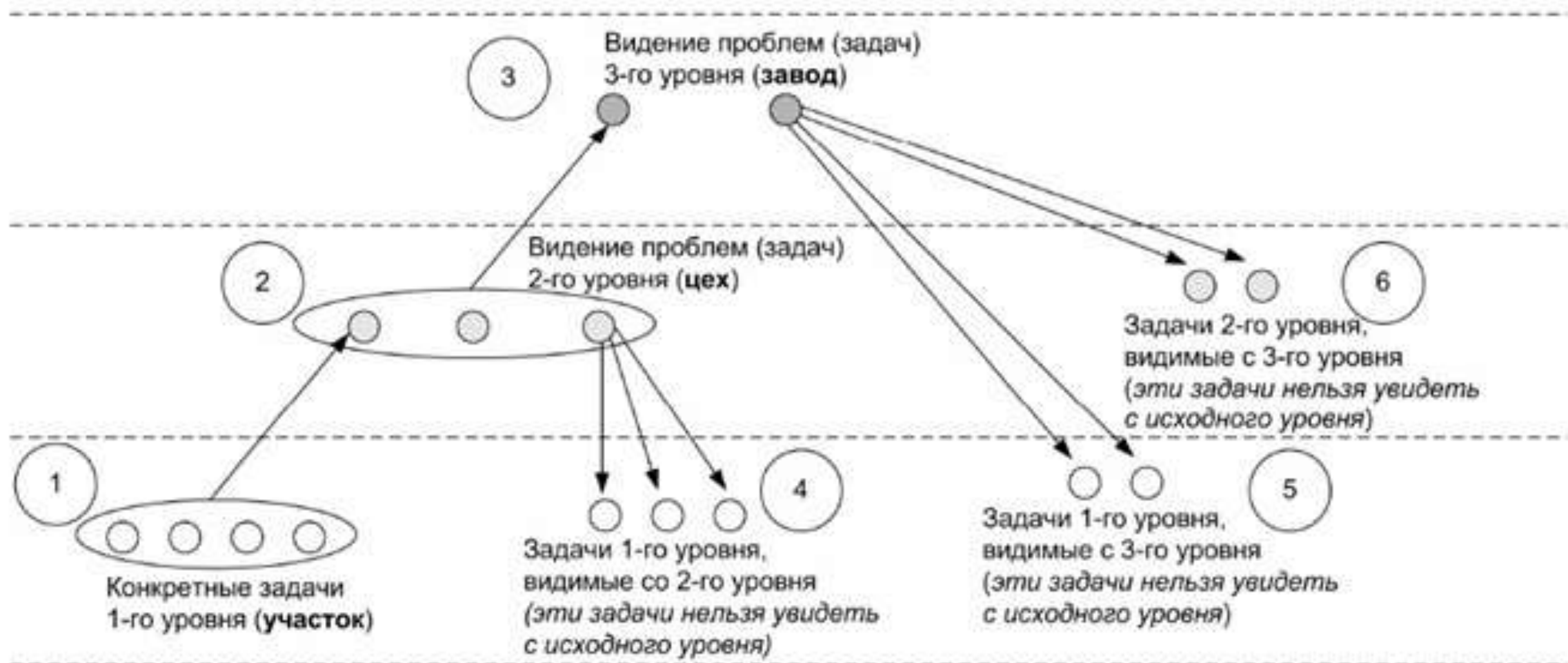
- Явные резервы эффективности выявляются через:
  - Визуальное наблюдение: запасы, болтающиеся люди;
  - Карты потока создания ценности;
  - Расчетно-операционные карты;
  - Аттестационные карты;
  - Схемы процессов: «узкие места» по основным потокам;
  - Техничко-экономические карты;
  - Анкетирование и опросы работников;
  - Сравнение с другими предприятиями, в т.ч. аналогичными по процессам;
  - Данные по браку, в т.ч. исправляемому;
  - Данные ежеквартальных и годовых инвентаризаций;
  - Данные ежемесячных отчетов по бюджетам цехов;
  - Карты потерь;
  - Матрицы причинно-следственных связей;
  - Бизнес-планы развития основных цехов;
  - Бизнес-планы вывода непрофильных цехов.

# Общая схема выявления резервов





## Системное видение и осмысление проблем



# Как задействуются резервы эффективности?

## ○ Силловые методы:

- Приказы управляющего директора;
- Решения бюджетного комитета;
- Через силу воли, используя власть («матьвация»);
- Через нормирование работ;
- Через жесткие механизмы, заставляющие трудиться над снижением затрат;
- Пропаганда.

# Как задействуются резервы эффективности?

- Стимулирование (внешнее воздействие):
  - Премияльная система по основной работе со снятой верхней границей;
  - Премирование за полученный эффект до 30 процентов от сэкономленной суммы;
  - Запугивание;
  - Признание деятельности полезной для предприятия;
  - Лесть (похвала с корыстной целью);
  - Задание направления движения.



# Как задействуются резервы эффективности?

- Вовлечение (внутреннее воздействие):
  - Участие в работе проектных групп (обучение действием);
  - Индивидуальный и групповой коучинг;
  - Создание вызова – «Невозможная неизбежность»;
  - Активизация работников.

# Активизация работников завода

1. В случае, когда работник не знает, что делать:  
**объяснение**

2. В случае, когда работник не знает, как делать:  
**инструктаж и обучение**



**АКТИВИЗАЦИЯ**

4. В случае, когда работник эффективен:  
**другая деятельность –  
новый статус**

3. В случае, когда работник проявляет энтузиазм:  
**делегирование  
полномочий**

5. В случае, когда работник

5.1 не эффективен:  
**понижение и  
в дальнейшем  
увольнение**

5.2 подставляет:  
**увольнение**

# Выявление резервов повышения эффективности работы