

Семинар 11: Непрерывный процесс совершенствования





Цели семинара:

-  Разобрать применение различных инструментов непрерывного совершенствования на примерах.



Викторина



1. Перечислите предпосылки к постоянному совершенствованию



1. Перечислите предпосылки к постоянному совершенствованию

- Конкуренция
- Возрастающие требования потребителей
- Появление новых технологий



2. Ответьте своими словами, что такое Кайдзен



2. Ответьте своими словами, что такое Кайдзен



Кайдзен – это

японская философия, которая предполагает, что любая сфера жизни человека (работа, семейная и общественная жизнь) заслуживают постоянного улучшения



Кайдзен в производстве – это

постоянное совершенствование процессов, к которому причастны все сотрудники компании: как менеджеры, так и рабочие

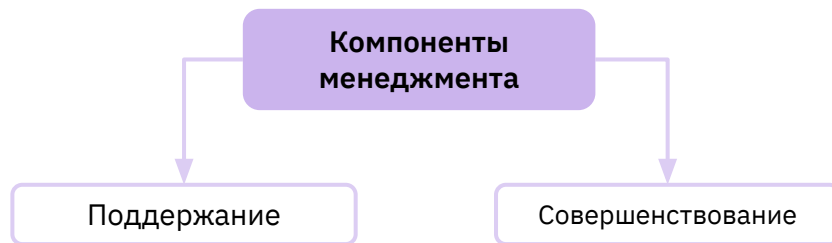


3. Назовите компоненты менеджмента в концепции Кайдзен





3. Назовите компоненты менеджмента в концепции Кайдзен





3. Какие инструменты в концепции Кайдзен вы знаете?



3. Какие инструменты в концепции Кайдзен вы знаете?

- **TQC (Total Quality Control) — всеобщий контроль качества**
система решения корпоративных проблем на основании данных и действий по совершенствованию
 - Мероприятия TQC могут быть направлены на повышение эффективности управления на всех уровнях. Обычно они затрагивают следующие аспекты: обеспечение качества, снижение затрат, соблюдение дисциплины поставок, безопасность, разработку новой продукции, повышение производительности, управление поставщиками.
 - Все действия, связанные с TQC, должны проводиться с учетом нужд потребителя.
 - В поисках причин проблем необходимо обращаться к предыдущему этапу процесса. Для выявления истинной причины следует использовать метод «5 почему».
 - К следующему этапу процесса следует относиться как к конечному потребителю.
 - Внедрение TQC должно начинаться с программы обучения всех уровней сотрудников. Основная цель обучения — формирование TQC-мышления.



Системы (инструменты) Кайдзен

- **TQC (Total Quality Control)**

T (Total) — всеобщий

- Вовлечены все сотрудники компании: от высшего руководства до рабочих, занятые во всех сферах деятельности (производство, продажи, маркетинг, закупки, финансы, управление персоналом и т. д.)
- Работает система межфункционального менеджмента: все подразделения компании должны согласовывать свои действия согласно общей цели

Q (Quality) — качество

- Имеет наивысший приоритет, относительно других целей
- Не только качество продукции, а качество всей деятельности компании и всех процессов
- Качество в Кайдзен — совершенствование всех аспектов процесса

C (Control) — контроль (управление процессами)

- Процессное мышление означает, что нужно сверяться с результатом, а не проверять по результату
- Работа по контролю качества начинается с людей.
«Повысить качество людей» = сформировать Кайдзен-мышление.
Сначала нужно научить сотрудников выявлять проблемы, затем — их решать.
Следующий этап – стандартизация результатов, чтобы предотвратить повторение проблем. Постоянное монотонное прохождение такого цикла совершенствования приводит к тому, что сотрудники учатся «мышлению в стиле Кайдзен» и начинают его практиковать.
Такой результат возможен только через обучение и с помощью лидерства в компании.



Системы (инструменты) Кайдзен

- **Система производства «точно в срок» / «just-in-time»**

цель создания системы — искоренение всех видов издержек и потерь.

Создатель системы — Тайити Оно. Он сгруппировал потери на производстве по типам:

1. Перепроизводство
2. Ожидание
3. Потери, связанные с запасами
4. Излишняя транспортировка
5. Излишнее перемещение людей
6. Брак
7. Излишняя обработка



Системы (инструменты) Кайдзен

- **Система подачи предложений**

набор действий и правил, направленных на стимулирование участия всех сотрудников в процессе совершенствования

Этапы внедрения:

- Менеджмент помогает сотрудникам подавать любые (самые простые) идеи по улучшению методов своей работы и отдела
Цель — научить задумываться сотрудников над тем, как они выполняют свою работу
- Менеджмент делает акцент на обучении сотрудников
Цель — начать получать более качественные предложения от сотрудников
- Менеджмент требует экономическое обоснование поданного предложения



Системы (инструменты) Кайдзен

- **Работа небольших групп**

неформальные и добровольные объединения сотрудников внутри компании, которые формируются для выполнения конкретных задач в отделе / подразделении и пр.

Преимущества деятельности малых групп:

- Появляется чувство сплоченности
- Людям разного направления и разных возрастов становится проще найти общий язык
- Существенно улучшается мораль
- Сотрудники получают новые навыки / знания и больше готовы к сотрудничеству
- Часть проблем решает группа, снимая нагрузку с менеджмента



4. Из каких трех глобальных элементов, выполняющих функции для поддержки всех стадий жизненного цикла бизнес-процесса, состоит BPMS?



4. Из каких трех глобальных элементов, выполняющих функции для поддержки всех стадий жизненного цикла бизнес-процесса, состоит BPMS?

- **Средство моделирования**

Встроенный дизайнер бизнес-процессов, как правило, работает с нотацией BPMN. На данном этапе подробно отрисовывается схема бизнес-процесса, указываются исполнители, условия переходов и выходов из процесса.

- **Средство исполнения**

Готовая схема бизнес-процесса загружается в так называемый «движок», в котором происходит запуск процесса. Исполнение подразумевает автоматическое прохождение шагов процесса и реализацию контроля. Каждый исполнитель, задействованный в функционировании бизнес-процесса, видит требуемое от него задание.

- **Средство мониторинга**

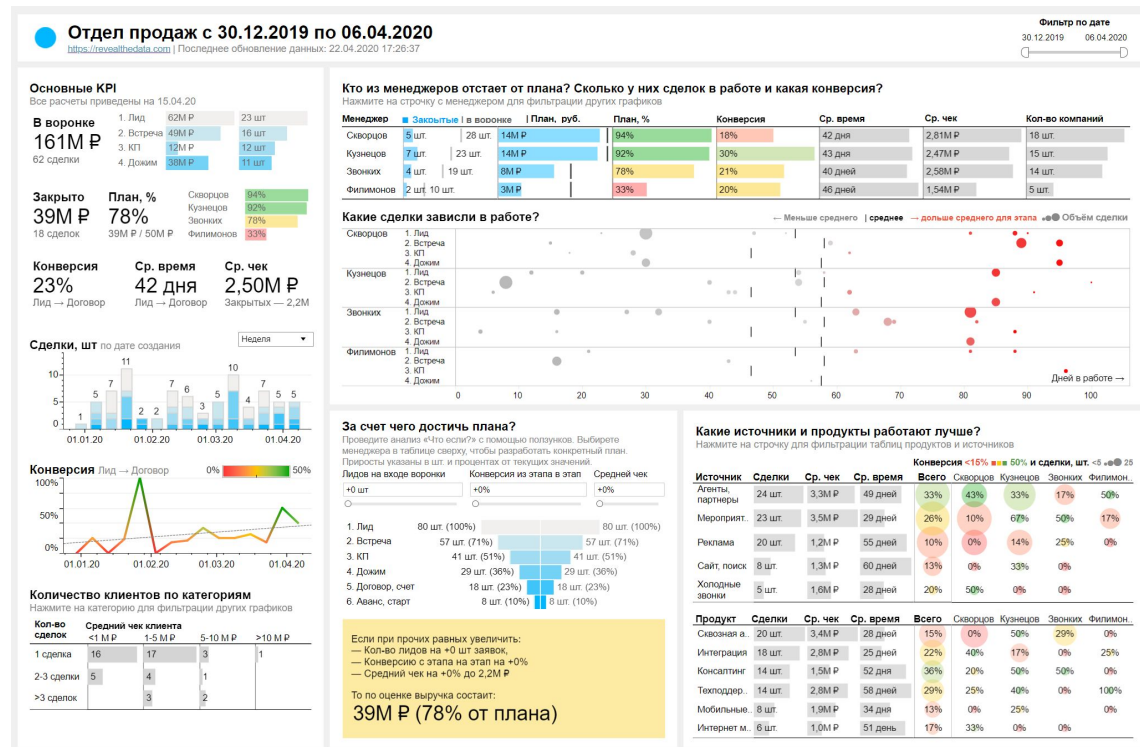
Мониторинг дает возможность оперативно, в реальном времени, отслеживать прохождение процесса по этапам и исполнителям, а также позволяет формировать отчетность и оценивать результативность и показатели процесса.



Дашборд



Для примера разберем дашборд отдела продаж





Подготовьте дашборд для отдела HR

- 🔍 Собрать в единую презентацию полный проект по оптимизации бизнес-процессов:
- 🔍 1. Перечислите основные и поддерживающие бизнес-процессы
- 🔍 2. Декомпозируйте процессы вашего отдела до 3-5 уровня
- 🔍 3. Опишите 1 важный процесс в одной из нотации (BPMN, UML)
- 🔍 4. Предложите инициативы по оптимизации бизнес-процессов (минимум 5)
- 🔍 5. Посчитайте экономический эффект от каждой инициативы
- 🔍 6. Приоритизируйте инициативы с помощью фреймворка RICE
- 🔍 7. Запланируйте проект (этапы, сроки, участники) по внедрению инициатив по оптимизации процессов

