

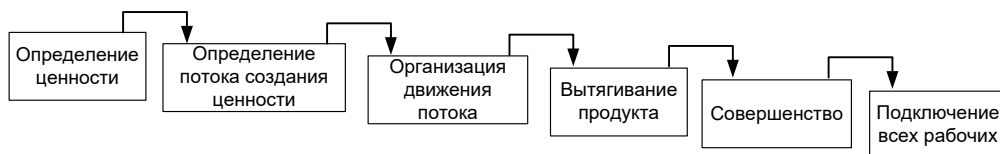
Основные принципы «Бережливого производства»

В последние годы бережливое производство становится практикой работы многих предприятий и учреждений в нашей стране. За него уже не надо агитировать, его надо внедрять. Поэтому знание основных принципов бережливого производства является насущной необходимостью не только для руководителей и работников предприятий, выбравших этот метод производства, но и для всех тех, кто заинтересован в повышении качества нашей жизни — качества услуг и даже человеческих отношений.

Применение принципов бережливого производства в государственных учреждениях позволяет сделать их работу эффективной, снизить затраты, повысить качество оказываемых услуг населению и заинтересованность сотрудников работой, а также справиться с бюджетными ограничениями.

Принципы бережливого производства – это основы, которым необходимо следовать всем, и руководителям и сотрудникам, внедряющим бережливое производство в организации.

Суть «бережливого производства» можно изложить в виде принципов



- 1. Стратегическая направленность
- 2. Принцип определения ценности
- 3. Организация потока создания ценности для потребителя
- 4. Постоянное улучшение.
- 5. Вытягивание
- 6. Сокращение потерь.
- 7. Приоритетное обеспечение безопасности .
- 8. Принятие решений основанных на фактах.
- 9. Соблюдение стандартов
- 10. Построение корпоративной культуры на основе уважения к человеку.

1. Стратегическая направленность - абсолютное принятие руководством идеи «Бережливое производство».

Применение концепции Бережливого производства является осознанным стратегическим выбором высшего руководства организации и основывается на стратегических целях развития производственной системы.

*«Разделяй и властвуй» — мудрое правило,
но «объединяй и направляй» — еще лучше.*

Иоганн Вольфганг Гете

Для организации современного востребованного учреждения руководитель предлагает листы проблем и предложений, чтобы выявить предложения для улучшения функционирования детского сада. Руководитель не может единолично организовать улучшающие процессы, для этого, руководителю нужна команда вовлеченных людей, единомышленников, принимающих идеи Бережливого производства.

2. Принцип определения ценности — подразумевает необходимость понимания того, что является ценностью для конечного потребителя. Ценность (товара, услуги) может быть определена только потребителем.

Изначально организации нужно определить, что формирует ценность продукта с позиции потребителя. Нужно научиться определять, что именно является ценным для клиента. Ценностью является только то, что клиент хотел бы видеть и готов за это заплатить. Лишь тогда, когда организация точно будет знать, что именно нужно конечному потребителю, она будет в состоянии определить, какие из процессов имеют ценности, а какие — нет.

Чтобы заказчик, в нашем случае, родитель, был удовлетворен той услугой, которую детский сад ему предоставляет.

Например: если родитель хочет дать ребенку полноценное образование и воспитание — он готов за это платить, значит он и выберет детский сад, оказывающий услугу не только присмотра

и ухода, а ещё и предоставляющий образовательно-воспитательный процесс.

3. Принцип организация потока создания ценности

Поняв потребительскую ценность, можно и нужно проанализировать весь поток ее создания. Таким образом, мы сможем выявить огромный пласт работ, которые мы делаем по каким-то причинам, но они никак не влияют на создание потребительской ценности.

Необходимо выстроить процессы в виде непрерывного потока. Результаты деятельности процессов как материальных, так и нематериальных, передаваемые от одного участка к другому, создают поток ценности. Выстраивание всех процессов и операций в виде непрерывного потока создания ценности является универсальным способом повышения эффективности деятельности организации.

Предлагаем рассмотреть общий поток создания ценности для конечного потребителя.

При создании потока ценностей рекомендуется начать с конечного результата, с того, что хочет видеть и готов платить заказчик (потребитель)

Из листов проблем и предложений было выявлено, что многие родители хотят, чтобы в детском саду функционировал кружок ИЗО деятельности, для развития творческих профессиональных навыков.

На примере создания кружка изобразительной деятельности в детском саду, давайте подробнее рассмотрим и проанализируем поток его создания.

Поток создания ценностей.



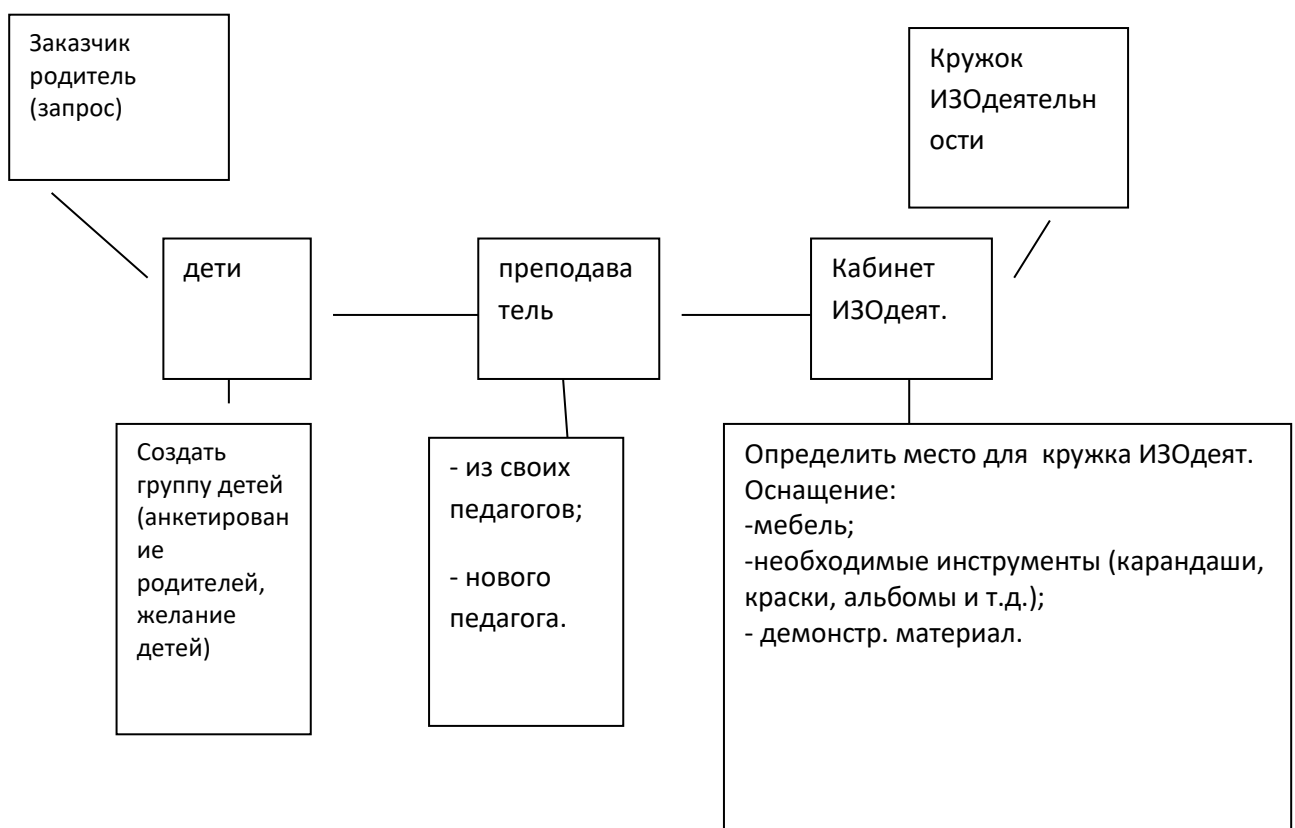
4. Принцип постоянного улучшения – Целью постоянного улучшения (непрерывного совершенствования) является увеличение ценности для потребителя, улучшение потока создания ценности, сокращение потерь.



Сокращение потерь и постоянное совершенствование неразрывно связаны. Продолжая совершенствовать свою деятельность и процессы, можно максимально сократить количество потерь, устраняя все узкие места, которые могут возникнуть, и понять, какие процессы неэффективны.

Вначале необходимо определить, какие действия обязательно нужны производственной цепи, а затем устранить потери. Чтобы оптимизировать работу и выявить потери, требуется в деталях описать каждое действие с момента получения заказа до момента конечного результата, удовлетворяющего потребителя. Благодаря этому можно установить, с помощью чего можно улучшить производственные процессы.

(Какие необходимы действия, что надо сделать)



Чтобы улучшить этот процесс, по-вашему мнению, что ещё можно сделать для этого?

Если у нас 30 желающих, надо их сформировать в группы (по возрасту или по времени посещения)

Преподавателя направить на курсы повышения квалификации, обучающие мастер-классы.

Помещение, составить график, чтобы было всем удобно или приспособить новое.

Для новых приобретенных навыков педагога, предоставить необходимый современный материал, оборудование. Зонировать кабинет по другим видам деятельности.(зоны аппликации, художественного труда, лепки – гончарной мастерской)

Н-р: Улучшения: детей в кружок берем только с определенными умениями;

Педагог обязательно с определенными курсами повышения квалификации;

Кабинет – современное оборудование: интердоска, электронный подбор красок и т.п.

Параллельно улучшаем процессы и стремимся к сокращению видов потерь (Потери – убрать):

- замена карандашей (чтобы не точить) на автоматические;
- убрать столы, поставить мольберты или точно определить постоянное место для мольбертов, сделав оконтуривание и т.д.

5. Принцип вытягивания продукта -

Вытягивание - это такая организация процессов, при которой поставщик производит ровно столько, сколько требуется потребителю, и только тогда, когда требуется.

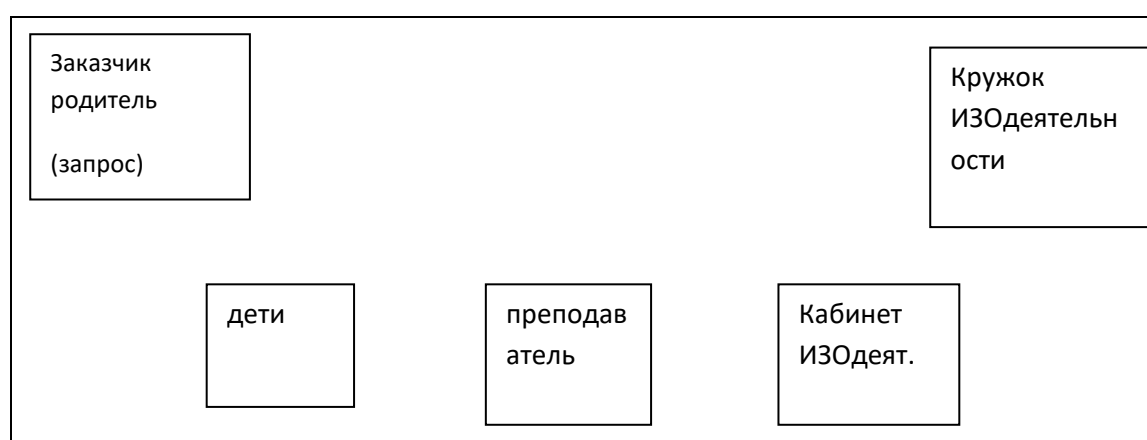
Механизм «вытягивания» состоит в том, что каждый предыдущий этап производит только то, что заказывает у него последующий. Поскольку последним в цепочке этапов стоит потребитель. .

Организация должна выпускать только ту продукцию, и в таком количестве, которое необходимо конечному потребителю.

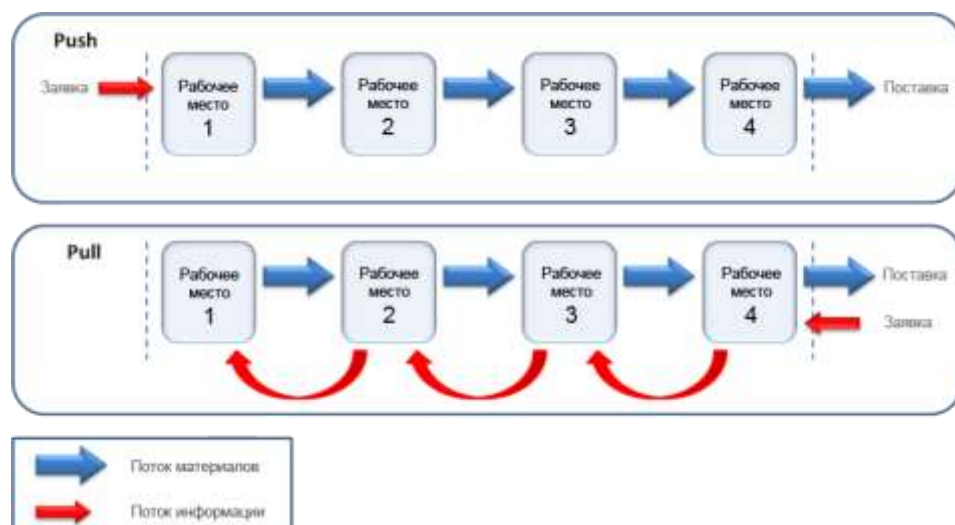
Делать нужно так, внутренний заказчик, который принимает твою работу получил то, что ему требуется, в нужное время и в нужном количестве.

В этом принципе можно использовать инструмент Канбан – то, что надо и точно в срок.

На нашем примере: Родителю надо, чтобы ребенок принял участие в творческом конкурсе «Первоцветы – вестники весны»- надо готовая картина в течении недели – это 2 занятия. Ребенку – необходимы умения, чтобы нарисовать цветы восковыми мелками, надо помещение, индивидуальное внимание, преподавателю - образцы, элементы рисунков, может быть трафареты, специальное оборудование, материалы. И в завершении этого процесса потребитель получит готовую картину.



Действовать, исходя из интересов потребителя. Желательно, чтобы предприятие выпускало лишь тот продукт и в таком объеме, который необходим конечному потребителю. Это позволяет избежать лишних действий, ненужных потерь и затрат.



Это единственный эффективный способ соответствовать быстро изменяющемуся рынку с тенденцией к индивидуализации спроса. Необходимо прислушиваться к потребителю и делать то, что ему нужно, а не пытаться продать ему то, что вы уже произвели. Но «вытягивание» не должно ограничиваться только исполнением заказов конечных клиентов. Данный принцип предлагается распространить на взаимоотношения внутри производства между цехами, участками и отдельными операциями. При таком подходе каждое звено производственной цепочки является «внутренним клиентом» для предыдущего элемента потока и «внутренним поставщиком» (исполнителем) для последующего. Объем работ на каждой операции регулируется потребностью следующего по потоку участка. Метод «вытягивания» позволяет выровнять производительность по всей цепочке. Кроме того, данный подход также регулирует вопросы качества, не позволяя снабжать своего внутреннего заказчика бракованным товаром (полуфабрикатами). То есть дефекты выявляются и устраняются на каждой операции, а не «сплавляются» дальше по потоку.

6. Принцип «Сокращение потерь»

Деятельность по всестороннему сокращению/устранению потерь рассматривается как основа улучшения потока создания ценности и снижения затрат.

Один из основных принципов бережливого производства - следить за тем, чтобы все, что вы делаете, создавало как можно меньше потерь. Чем больше потерь вы устраняете, тем больше ваша деятельность экономит с каждым производимым продуктом или каждым выполняемым процессом.

Что приводит к наличию потерь:

- ☐Ожидание;
- ☐Избыточные запасы;
- ☐Брак/дефекты;
- ☐Избыточная обработка;
- ☐Излишние перемещения;
- ☐Излишняя транспортировка;
- ☐Перепроизводство.

Невозможно охватить каждый возможный случай, в котором можно уменьшить количество потерь, поскольку есть возможности сделать это практически во всех выполняемых задачах. Однако, если документировать рабочие процессы, в которых вы следите за всем, что происходит, становится намного легче увидеть, где образуются потери и как их устранить.

Хотя практически невозможно полностью устранить потери, стремление к этому приведет к тому, что ваши процессы и методы будут постоянно улучшаться и повышать вашу эффективность.

Проще говоря, если вы не сосредоточены на сокращении потерь, вы не используете принципы бережливого производства.

7. Принцип Приоритетное обеспечение безопасности .

Построение потоков создания ценности для потребителя и сокращение потерь следует рассматривать совместно с рисками возникновения опасных ситуаций. Увеличение скорости потока и сокращение потерь не должны приводить к снижению требуемого уровня технической, экономической, социальной, экологической и других видов безопасности.

Безопасность улучшает организацию - многие улучшения безопасности могут помочь учреждению оставаться более организованным, что повышает эффективность.

Дискуссия о безопасности в ИЗО кружке (время проведения занятия 20 мин., а не 40 мин., что влечет переутомляемость, соблюдение безопасности при использовании оборудования, краски, канц.товары должны быть сертифицированы)

8.Принцип «Принимай решения, на основе фактов».

Для принятия верных и своевременных управленческих решений все события и проблемы следует регистрировать и рассматривать на месте их возникновения (правила: "иди и смотри", "видеть своими глазами"). Регистрация событий позволяет представить их в виде фактов, к которым можно апеллировать. Их дальнейшая обработка и анализ позволяют принимать обоснованные управленческие решения, направленные на устранение и предупреждение проблем.

Позиция – заказчик всегда прав. Заказчик: почему ребенок не может рисовать цветы, а его учат рисовать животных. Не выполнение заказа . Какой заказ – такие и навыки.

9. Принцип Соблюдение стандартов

Стандарт это правило или правила, которые устраняют неоднозначность требований (общие требования, нет конкретики). К сожалению, когда они используются не по назначению, они также могут лишать креативность и инициатив у сотрудников.

Хорошее практическое правило - всегда иметь стандарт, если что-то сомнительно, и последовательно им следовать. Но если вам не нравится стандарт, измените его.

Стандарты определяют, как выглядят хорошие продукты или услуги, а значит, помогают избавляться от дефектов и брака. Они устанавливают, что клиент требует с точки зрения качества. Наличие стандарта также помогает избежать такого вида потерь как «избыточная обработка», тем самым сохранить ресурсы.

Пример : Возможно, вам удалось улучшить свой рисунок потратив больше времени на его работу и ребенок не успел посетить другое занятие или погулять (переутомился).

Превышение одного стандарта потребляет ресурсы, которые могут быть необходимы для соответствия другому стандарту.

В дополнение к качеству, стандарты также помогают в

планировании. Например, знание того, сколько времени должен занять процесс, помогает установить штатное расписание и позволяет планировщикам прогнозировать сроки выполнения заказа.

10. Построение корпоративной культуры на основе уважения к человеку.

Дискуссия:

Какая должна быть корпоративная культура?

В чем должно проявляться уважение к человеку в организации?

Каждый работник способен внести свой вклад в достижение целей организации. Уважение к работнику, его достоинству, компетентности, ответственности, творчеству - все это позволяет раскрыть и использовать в полной мере его талант, интеллектуальные и творческие способности для развития организации и должно стать основой ее корпоративной культуры. Корпоративная культура должна поддерживать в работниках стремление к постоянному улучшению.

Внедрение принципов «бережливого производства» - длительный процесс, требующий перемен не только в производственной системе, но и в сознании людей. Его сопровождают: обучение персонала, создание инициативной группы внедрения, проведение совещаний по поиску решений, помощь консультантов в сложных моментах преобразований.