



# Оптимизация деятельности НКО как адаптация. «Бережливые НКО»

# Понятие бережливого производства



Бережливое производство (lean / lean manufacturing / lean production) — метод, опирающийся на оптимизацию процессов, протекающих в компании, а также ликвидацию потерь и избежание лишних затрат.



Впервые концепцию БП использовала Toyota в 1950-е годы. Позже концепцию адаптировали под другие производственные отрасли, а затем стали применять в торговле, сфере услуг, коммунальном хозяйстве, здравоохранении, системе образования, вооружённых силах, секторе государственного управления и т.д.

# Цели бережливого производства

- улучшение качества продукта/услуги;
- освобождение от ненужных затрат;
- уменьшение времени, необходимого для производства продукта / оказания услуги;
- сокращение рисков и т.д.

# Принципы бережливого производства

- **Ценность.** Самое главное — понять, в чем заключается ценность продукта или услуги для конечного потребителя. В таком случае организация сможет определить процессы, которые участвуют в создании этой ценности для клиентов.
- **Поток создания ценности.** Последовательность всех операций, которые осуществляются с продуктом от начала проектирования и оформления концепции до доставки к клиенту, из него исключаются процессы / шаги, влияющие на ресурсы организации и не несущие ценности для потребителя.
- **Создание рабочего потока.** Задача данного этапа заключается в минимизации рисков при создании продукта или услуги (к примеру, устранение простоев, брака, перепроизводства, создания лишних запасов и т. д.).
- **Вытягивание.** Производство и реализация продукта или услуги опирается исключительно на спрос на рынке (т.е. нужно выпускать товары в соответствии с запросами людей).
- **Совершенство.** Систематический анализ проделанной работы, по итогам которого вносятся корректировки в производственный процесс с целью максимально сократить бесполезные действия.

# Особенности бережливого производства

- Бережливость – это не попытка сократить затраты, а процесс, позволяющий за счет быстрых экспериментов сократить ненужные усилия и не тратить время и ресурсы на то, что в конечном итоге не решает существующие проблемы.
- Главный фокус бережливости — создание ценности. БП в первую очередь про клиентоориентированность.

# Потери, которые БП помогает избежать (на примере «бережливого офиса»)



Перепроизводство. Дополнительные услуги для клиента, которые ему не нужны; отчеты, которые никто не читает; собрания, которые проводят просто потому, что так принято.



Ожидание. Ожидание подписи начальника, поиск нужного документа, если система хранения хаотичная.



Движение. Ксерокс на другом этаже, необходимость идти в кабинет к руководителю для любого уточнения.



Перемещение. Бесплезное перемещение документов, их ненужная отправка, слишком частая регистрация.



Излишняя обработка. Ручной ввод информации, который можно автоматизировать.



Запасы. Коробки с бумагой, которые занимают место, устаревшие компьютеры, которые медленно работают и не позволяют установить новые программы.



Брак. Ошибки в данных, потерянные документы, сбои в коммуникации.



Нерациональное использование рабочей силы. Высококвалифицированные сотрудники, выполняющие простую работу, ненужная работа, которую продолжают выполнять.

# Система 5S



# Система 5S

- **Сортировка.** Документы, которые не понадобятся сотрудникам в ближайшее время, убирайте подальше, чтобы в них не приходилось копаться. Это отбирает время.
- **Соблюдение порядка.** У каждого предмета и документа должно быть свое место. Для этого используйте ярлыки и стикеры.
- **Содержание в чистоте.** Тогда, например, не придется перепечатывать документы, на которых появились круги от чашки с кофе.
- **Стандартизация.** В офисе должны быть четкие задачи и участки, на которых они выполняются. А еще разработайте правила, как должны называться папки и как будут маркированы ящики с документами. Это упростит работу и поиск информации.
- **Сохранение достигнутого.** Постоянно следите, чтобы предыдущие пункты выполнялись. Нужно довести их до привычки.



# Система 5S

## Первый этап – сортировка

Сортировка означает, что вы освобождаете свое рабочее место от всего, что не понадобится при выполнении текущих производственных или канцелярских операций.



# Система 5S

## Второй этап – рациональное расположение

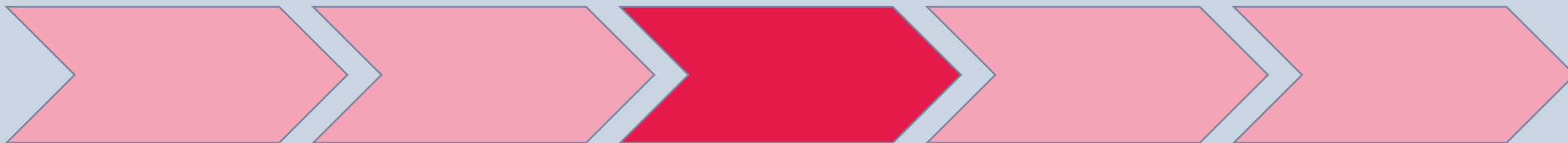
Означает расположение предметов таким образом, чтобы их было легко использовать, легко находить и возвращать на место.



# Система 5S

## Третий этап – уборка

Означает: регулярно мыть полы, протирать оборудование и постоянно проверять, всё ли содержится в чистоте.



# Система 5S

## Четвёртый этап – стандартизация

Это метод, при помощи которого вы сможете добиться стабильности результатов при выполнении процедур первых трёх этапов:

- сортировки,
- рационального расположения,
- уборки.



# Система 5S

## Пятый этап – совершенствование

Означает то, что выполнение установленных процедур превратилось в привычку.

Без пятого этапа результаты предыдущих четырёх этапов не удастся сохранить надолго.



# Система JIT и Вытягивающее поточное производство



Система JIT (Just in Time). «Точно в срок» — система, при которой все компоненты поступают в тот момент, когда они необходимы. Работу организуют так, чтобы не возникало простоя персонала, не нужны были запасы



Вытягивающее поточное производство (Pull Production). Система, при которой объёмы продукции на каждом производственном этапе определяются исключительно потребностями следующих этапов. А на финальном этапе — потребностями заказчика.



*Если какая-то задача выполняется поэтапно, перемещаясь из отдела в отдел, важно сделать так, чтобы никто никого не ждал. То есть создать единый поток, по которому задача двигается между исполнителями вовремя.*



*Для этого проанализируйте, сколько времени уходит на каждый этап и сформируйте очередь. Посчитайте, сколько задач может находиться в такой очереди, чтобы процесс не слишком задерживался, но при этом никто не оставался без дела. Отслеживайте, сколько задач стоит в очереди, и если где-то произошла «пробка», помогите «застрявшему» отделу продвинуться.*

# Картирование потока создания ценности

- Карта потока создания ценности — это простая и наглядная графическая схема. Она показывает все критические шаги, которые нужно совершить, чтобы произвести товар или предоставить услугу. Для каждого этапа считают потребность в ресурсах и времени. Картирование потока состоит из нескольких этапов. Сначала создают карту текущего состояния, потом анализируют поток производства, после чего рисуют карту будущего состояния. В конце разрабатывают план по улучшению.

# Некоторые символы, используемые для картирования процесса



Обособленный процесс — основной процесс или рабочая зона, где выполняется работа, добавляющая/не добавляющая ценность (обработка заказов, оценка работ по выполнению заказа, именной поиск, кредитная история клиента, договоры с субподрядчиками и т.д.).



Совместно используемый процесс — зона, связывающая несколько потоков создания ценности (почтовое отделение, служба персонала, банк, приемный покой и т.д.).



Атрибуты — характеристики процесса (время цикла отдельных задач, количество людей, внутренние дефекты и т.д.).



Автотранспортировка — обозначает зону поступления или отправки работы при наземной транспортировке.



Воздушная транспортировка — обозначает зону поступления или отправки работы при авиатранспортировке.



Взаимодействие баз данных — системы компьютерной связи, электронная коммерция, электронная почта, Интернет.



Время в очереди — период, в течение которого работа или информация ожидают обработки между двумя операциями.



Неавтоматизированный поток информации — физическое перемещение работы с одной операции на другую (работа перемещается на другой участок или передается другому сотруднику вручную, курьерская доставка работы на следующую операцию).



Электронный поток информации — обмен информацией между операцией и базой данных осуществляется с помощью электронных средств.



«Иди и смотри» — график наблюдения и сбора информации о процессах для определения объема работ.



Папка — отдельная единица работы.



Папки — несколько единиц работы.



Почта — доставка или отправка почтового отправления.



Услуги курьера — доставка или отправка работы с курьером.



Выталкивание — перемещение работы или информации на следующую операцию независимо от потребности в ней.



Исключительные случаи или помехи — любое крупное препятствие, которое мешает бесперебойному течению потока создания ценности.



Сотрудник — человек, которому поручено выполнение конкретной операции.



# Некоторые символы, используемые для картирования процесса

Б  
Б

Буферные ресурсы — периодически используемые ресурсы, которые помогают поддерживать поток работы при внезапном всплеске потребительского спроса (временные сотрудники, волонтеры, сверхурочная работа, пенсионеры, освоение смежных специальностей и т.д.).

С  
С

Страховые ресурсы — периодически используемые ресурсы, которые помогают поддерживать поток работы в случае внутренних проблем — текучести рабочей силы, болезней, отпусков и т.д. (временные сотрудники, волонтеры, сверхурочная работа, пенсионеры, освоение смежных специальностей и т.д.).



Тележка — устройство, используемое для распределения единиц работы в потоке создания ценности.



Канбан — единицы работы для ввода в процесс.



Супермаркет — промежуточное хранилище между двумя операциями. Обеспечивает временное складирование работы, пока та не понадобится на следующей операции.



U-образная организация рабочего пространства — расположение столов, компьютеров, факсов, копировальных устройств и другого оборудования, способствующее эффективному потоку работы.



Вытягивание — выдача работы в соответствии с потребностями следующей операции.



Начало и конец процесса — обозначает истоки процесса и его итог.



Задачи или этапы процесса — обозначает составляющие процесса.



Принятие решения — обозначает этап процесса, на котором работа или информация может потечь в одном из двух направлений в зависимости от условий.



Поток работы — обозначает направление потока работы между процессами.



Ожидание (задержка) — время в очереди между процессами.



Связь — визуальный индикатор, который показывает, что схема процесса продолжается на другой странице или в другом документе.

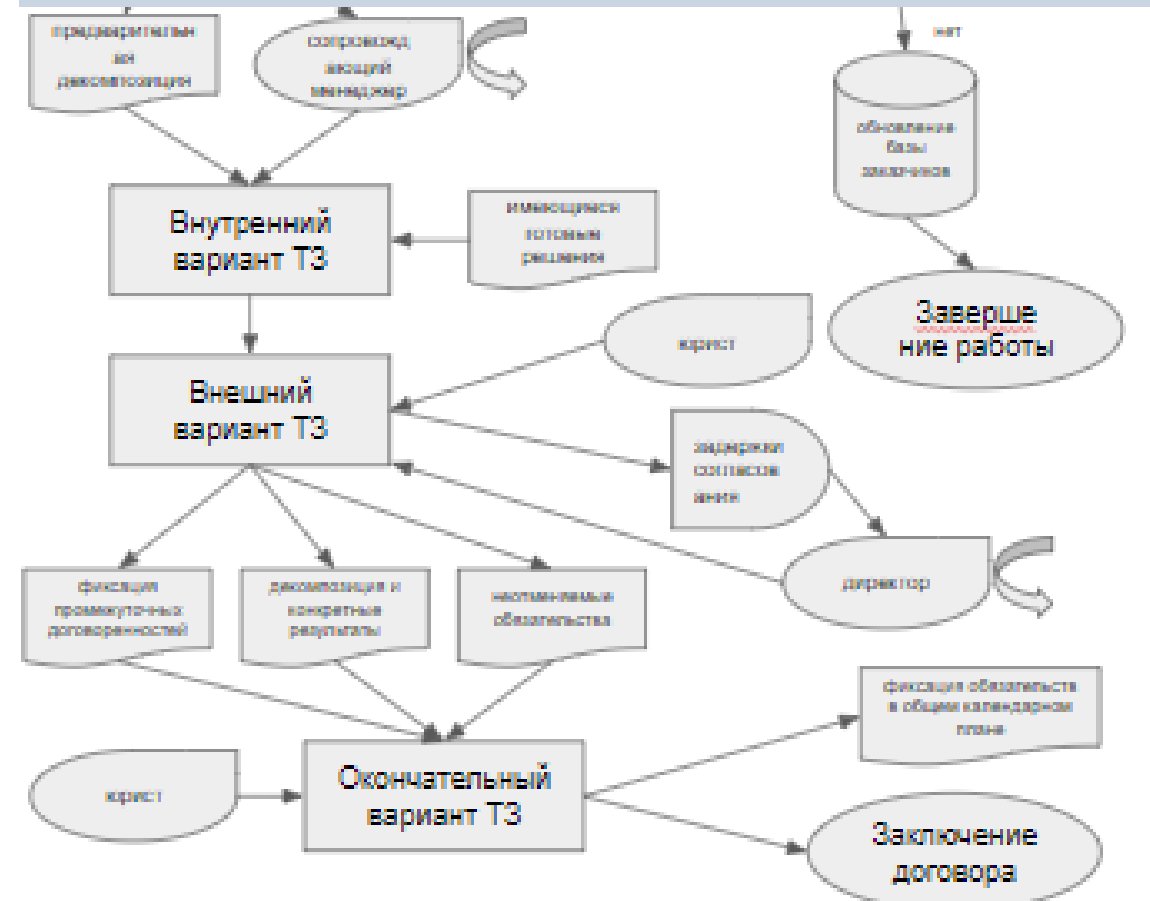


Документ — единица работы, требуемая в процессе.



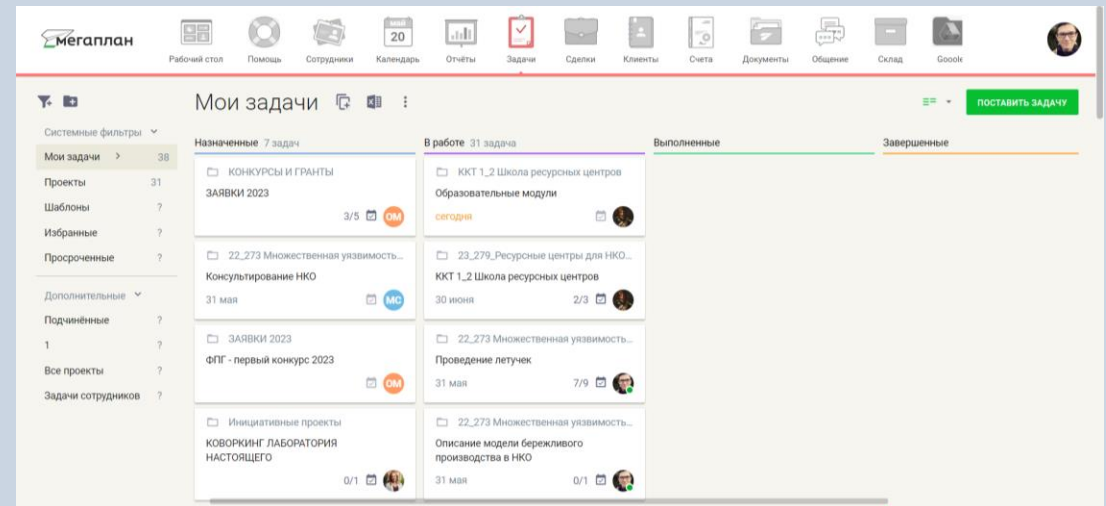
Заранее определенный процесс — стандарт, которому должен подчиняться процесс или задача в составе процесса (например, правительственное постановление и т.д.).

# Пример картирования процесса



# Kanban

- Популярный инструмент, который пришёл из бережливого производства в управление проектами и процессами. Это инструмент визуализации: лист делит на несколько столбцов, соответствующих разным этапам работы. Чаще всего это «Нужно сделать», «В процессе», «Готово». Столбцов может быть и больше — это зависит от задач, которые выполняют сотрудники.



# Возможные форматы и темы преподавания БП для НКО

## Форматы

- Семинар
- Тренинг
- Штурм-лаборатория
- Живая библиотека
- Тематическое заседание клуба руководителей НКО
- ...

## Темы

- Бережливость как общий подход к адаптации организации
- Бережливые и дружелюбные организации как часть реализации Регионального социального стандарта
- Бережливые офисы для НКО
- ...

# Бережливое производство и Национальная социальная инициатива



**Национальная социальная инициатива (НСИ)** — это система непрерывных улучшений процессов предоставления услуг и сервисов в социальной сфере, включающая внедрение новых подходов и методик, тиражирование практик, поддержку передовых лидерских проектов.

Основная задача Национальной социальной инициативы – сделать так, чтобы каждый человек мог получить необходимую в его жизненной ситуации поддержку быстро, удобно и не остаться разочарованным.



Идея Национальной социальной инициативы прозвучала на заседании Наблюдательного совета Агентства стратегических инициатив 9 июля 2020 года. По его итогам Президент России поручил реализовать инициативу на всей территории страны.

# Бережливое производство и Региональный социальный стандарт

**Региональный социальный стандарт** представляет собой комплекс управленческих решений, внедряемых в регионах для обеспечения достойного уровня услуг в социальной сфере для людей.

В чем заключается суть Стандарта?

Документ содержит в себе лучшие управленческие практики в социальной сфере, которые влияют на качество жизни в регионе. Они были проанализированы экспертами Агентства стратегических инициатив и рекомендуются к внедрению во всех регионах РФ.

Например, одним из решений Стандарта является создание в регионе навигатора мер поддержки в социальной сфере – информационного ресурса, где граждане могут узнать о положенной им поддержке в различных жизненных ситуациях.

Зачем нужен Региональный социальный стандарт?

Рейтинг качества жизни показал, что удовлетворенность жителей различных регионов зависит не от бюджетной обеспеченности, а от принимаемых управленческих решений. Стандарт помогает сделать условия оказания услуг и сервисов в социальной сфере одинаковыми по всей стране, создать необходимую инфраструктуру и реализовать принцип человекоцентричности.

Какой механизм реализации программы?

Первым шагом регион проходит процедуру самообследования, выявляет точки роста и приоритетные зоны развития. Затем формируется план, после чего регион приступает к внедрению решений.

Особенностью является участие в процессе региональных экспертных групп, которые состоят из представителей негосударственного сектора и некоммерческих организаций, экспертов в социальной сфере. Они дают обратную связь, что позволяет сформировать сбалансированный план внедрения и учесть опыт некоммерческого сектора в каждом регионе.

# Бережливое производство и дружелюбные организации в социальной сфере



Дружелюбная организация в социальной сфере



обращает внимание бюджетных организаций в социальной сфере на важные для современного человека аспекты, которые не отражены в законах и нормативно-правовых актах.



Такими аспектами, например, являются удобная навигация в учреждении, уважительное отношение и коммуникация между сотрудниками, вежливое обращение с гражданами.



Каков механизм реализации программы?



Организации социальной сферы проходят оценку удовлетворенности благополучателей, сверяются с чек-листом человекоцентричных подходов и реализуют с использованием технологии сервис-дизайна и подходов бережливого производства программу развития организации.