

LEAN-ПОДХОДЫ В ОФИСЕ: ГДЕ ИСКАТЬ ИСТОЧНИКИ ПОТЕРЬ?

Многие компании пытаются привносить идеи бережливого производства в офисную деятельность, но при этом мыслят в производственной логике и пытаются искать потери, связанные с материальными аспектами, в итоге все силы брошены на эргономику офиса. Эффект этой деятельности, как правило, оказывается незначительным. И это связано с тем, что компании изначально неверно определяют источники основных потерь в офисной деятельности. В чем же заключаются основные потери и как правильно развернуть lean-подходы в офисе?

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: бережливое производство, lean-подходы, информационные потери, информационные потоки, бизнес-процессы



Наумов Георгий Васильевич — к. ф.-м. н., CEO компании AST Consulting (г. Москва)

На текущий момент множество ведущих мировых (Boeing, Volvo, Fiat, Lenovo, Xerox, General Electric и др.) и российских (Сбербанк, КАМАЗ, Русал, ВСМПО-АВИСМА, ТехноНИКОЛЬ и др.) компаний успешно внедрились и развивают подходы и методы бережливого производства. При этом, получив значимый эффект от внедрения в рамках основных бизнес-процессов (производство, логистика), компании задумываются о возможности развертывания lean-подходов во вспомогательных бизнес-процессах и офисной деятельности.

В последнее время все чаще в компаниях возникают проекты типа «Бережливое производство в офисе», «Производственная система в офисе» и т.п. Компании вполне обоснованно полагают, что от внедрения lean-подходов в офисе можно получить значительный эффект, и это, несомненно, правильно. Проблема заключается в том, что зачастую компании пытаются напрямую использовать в офисной деятельности производственную логику и, как следствие, ищут потери, связанные с материальными аспектами деятельности. В итоге все силы брошены на проработку эргономики офиса, чтобы сотрудники меньше ходили,

эргономики рабочих мест (вплоть до стандартизации того, где должны находиться калькуляторы, а где ручки на рабочем месте) и т.п. Эффект этой деятельности, как правило, оказывается незначительным. И эта незначительность эффекта связана с тем, что компании изначально неверно определяют источники основных потерь в офисной деятельности.

Компании ищут основные потери не там, упуская из вида ключевой аспект: офисная работа — это прежде всего генерация и обмен информацией, и именно на устранение информационных потерь (потерь в работе с информацией) необходимо акцентировать внимание. Основные потери в офисной деятельности, по моим наблюдениям, связаны как раз с недостаточно эффективными процедурами порождения и обмена информацией.

Для того чтобы структурированно разобрать вопросы эффективности информационных потоков в офисе, давайте обратимся к основным видам потерь, выделяемых в концепции бережливого производства, и далее в рамках каждого вида потерь обсудим возникающие в офисной деятельности информационные потери.

Потери: операции, не создающие ценности, но поглощающие ресурсы. Суть системы бережливого производства — создание системы постоянного выявления и устранения потерь. В бережливом производстве выделяются следующие семь видов потерь.

1. Перепроизводство. Производство продукции раньше времени или в большем количестве, чем требуется потребителю. Часто выделяемый в отдельную категорию вид потерь «Избыточные запасы» можно отнести к категории «Перепроизводство».

2. Ожидание (потери времени). Потери, связанные с простоем сотрудников из-за ожидания следующей рабочей операции, инструментов, компонентов и т.д. или задержек в ходе простоя оборудования и нехватки мощностей.

3. Лишняя транспортировка или перемещение. Перемещение продукции с места на место.

Например, на производстве перемещение материалов, деталей и готовых изделий на склад и со склада или между операциями.

4. Излишняя или неправильная обработка. Потери из-за попытки достичь более высокого качества, чем требуется, а также неэффективная обработка из-за низкого качества инструментов или непродуманного решения.

5. Лишние движения в ходе рабочего цикла. Движения, которые приходится делать сотрудникам в процессе работы, но которые не добавляют ценности.

6. Дефекты. Производство дефектной продукции и исправление дефектов.

7. Нереализованный творческий потенциал сотрудников. Потери возможностей усовершенствования и приобретения опыта.

Теперь в разрезе каждого вида потерь разберем типичные потери в офисных информационных потоках и определим, что необходимо предприятию для повышения эффективности.

1. Перепроизводство и избыточные запасы. В производстве и хранении информации в офисе встречаются следующие типичные проблемы.

■ Многократное порождение информации. Из-за отсутствия эффективно настроенных информационных потоков зачастую различные подразделения вынуждены тратить ресурсы на формирование одной и той же информации. Избавиться от таких информационных потерь можно только путем проведения скрупулезного анализа того, какая информация и кем создается в ходе деятельности, и дальнейшего выявления и устранения дублирования через фиксацию ответственных сотрудников и создание общих мест хранения информации с доступом для всех заинтересованных лиц.

■ Создание ненужной информации. Очень часто сотрудники собирают информацию и формируют отчеты, которые не используются для принятия решений. На вопрос: «Зачем вы это делаете?» — поступает типичный ответ: «Чтобы держать ситуацию под контролем». Однако разъяснить, каким образом информация / отчет помогает

в идентификации значимых отклонений и выработке контрмер (суть контроля), никто не может. В итоге рабочее время и ресурсы предприятия тратятся на создание никому не нужных данных. Для устранения таких информационных потерь необходимо проводить периодически инвентаризацию отчетности и критически оценивать необходимость продолжения формирования тех или иных отчетов.

■ Хранение одной и той же информации в разных местах. Типичными для любой компании потерями являются потери серверного пространства из-за того, что одна и та же информация продублирована в разных местах: тяжеловесные презентации, рассылаемые по почте десяткам сотрудников и остающиеся в почтовых ящиках, огромные файлы, продублированные на различных узлах корпоративных порталов, и пр. Помочь в устранении таких потерь может изменение правил обмена информацией — загрузка информации в фиксированное место и обмен ссылками на это место хранения.

2. Ожидание (потери времени). Наиболее часто возникающими здесь проблемами в информационных потоках являются следующие.

■ Вынужденный простой сотрудников, обеспечивающих информационные транзакции из-за неравномерности потока клиентов. Зачастую поток клиентов подвержен сильным колебаниям в течение дня. Так, например, пик посещений офисов банков приходится на время обеденного перерыва и конец дня, в результате чего в данные периоды сотрудники на стойках обслуживания клиентов перегружены и вырастает очередь, в то время как в другие часы они большую часть времени проводят в ожидании клиентов, т.е. бездействуют. Аналогичные проблемы имеют место и в офисах большинства торговых компаний, где пик клиентской активности приходится на начало и конец дня, в то время как в середине дня сотрудники отдела клиентского обслуживания находятся в бездействии. Способ устранения таких потерь: введение принципа многофункциональности сотрудников (т.е. один сотрудник способен

выполнять разнородные функции) и динамическое перераспределение ресурсов для поддержки бизнес-процессов.

Так, один крупный банк пошел по следующему пути:

— сотрудников бэк-офиса обучили работе на стойках обслуживания клиентов;

— сотрудников на стойках обслуживания клиентов обучили выполнению функций работников бэк-офиса.

В часы пикового наплыва клиентов часть сотрудников бэк-офиса выходит в зал и обслуживает клиентов, в то время как в часы спада клиентской активности часть сотрудников, обслуживающих клиентов, перемещается со стоек обслуживания в отделы бэк-офиса и помогает в выполнении работы.

■ Недостаточная скорость быстрогодействия информационной системы, в результате чего сотрудники проводят значительную часть своего времени в ожидании отклика системы в ответ на каждую операцию. Способ устранения таких информационных потерь: модификация / оптимизация информационной системы и каналов связи, что приводит к росту производительности труда и повышению уровня клиентского сервиса (увеличивается скорость реакции на запросы клиента).

3. Лишняя транспортировка или перемещение. В большом количестве случаев данная проблема выражена в избыточных согласованиях и бессодержательных процедурах контроля.

■ Создание в компаниях избыточных цепочек согласования является наиболее распространенным видом потерь, связанных с излишним перемещением информации (на следующий этап согласования). Так, например, юридический департамент согласует договоры в типовых формах, хотя формы договоров можно согласовать единой и «зашить» в информационную систему без возможности изменения (вносятся только реквизиты клиента). Или каждый договор в обязательном порядке проходит визирование в службе безопасности компании на предмет «чистоты»

контрагента, хотя это можно заменить единокатной процедурой проверки контрагента со стороны службы безопасности, после проведения которой уже не нужно будет визировать каждый договор с контрагентом. Подобных примеров избыточных согласований можно привести множество. Способ устранения информационных потерь такого вида: аудит цепочек согласования и устранение излишних звеньев в информационных потоках путем использования стандартных форм или единокатных согласований вместо многократных.

■ Часто имеют место процедуры формально-го контроля, не несущего никакой ценности. Например, в моей практике встретилась компания, где целый отдел из более чем десятка человек занимался «контролем» товародвижения, проставляя галочки в системе на основании информации, полученной от грузоотправителей (подразделения компании) и грузополучателей (также подразделения компании). На мой вопрос о том, что изменится, если грузоотправители и грузополучатели вместо предоставления информации в отдел контроля товародвижения будут сами проставлять галочки в системе, никто не смог ответить. Другой пример: наличие в одной из компаний логистов, принимающих заявки от своих торговых филиалов, «проверяющих» их и перенаправляющих на свои же заводы. На мой вопрос, что мешает торговым филиалам направлять заявки на заводы напрямую, никто не смог ответить, как и не смог ответить на вопрос, в чем заключается проверка заявок со стороны логиста, и привести пример хоть одного случая, когда заявка была забракована по причине, которую бы при получении не выявили сами заводы. Поэтому важно также проводить аудит контрольных процедур и устранять из информационных потоков псевдоконтроль, не несущий ценности, но порождающий затраты.

4. Излишняя или неправильная обработка. Можно выделить следующие типичные информационные потери, связанные с излишней или неправильной обработкой информации.

■ Излишняя детализация данных в бизнес-отчетности. Уверен, любой из читателей статьи не раз присутствовал на собраниях (или читал отчеты), где представлялось огромное количество данных (в разнообразных разрезах и представлениях), из которых в итоге трудно было вынести какую-то полезную информацию, найти основу для принятия решений. Иными словами, в таких случаях возникает эффект, когда за деревьями не видно леса, или, как сказал руководитель одной из компаний: «У нас много данных, но нет информации». В итоге затрачиваются значительные усилия на подготовку избыточных данных, притом что эта избыточность наносит вред, мешая целостно воспринимать и адекватно трактовать информацию. Для устранения таких видов информационных потерь необходимо стандартизировать требования (вплоть до регламентации форм) к бизнес-отчетности (отчетность по объектам управления, не путайте с финансовой отчетностью). В центре внимания при стандартизации требований должен быть принцип оптимальной достаточности, т.е. отчетность должна позволять получать ключевую информацию для оценки ситуации и принятия решений и не содержать избыточных данных.

■ Попытка вовлечь в принятие решений как можно больше людей. Все чаще в офисах компаний можно услышать: «Я только и занимаюсь тем, что хожу с собрания на собрание». Как говорится в известной шутке: «Совещания — реальная альтернатива работе». Зачастую, полагая, что чем больше людей участвует в принятии решений, тем качественнее оказывается решение (что в известной степени соответствует истине), на собрания начинают приглашать даже тех людей, эффект от участия в собрании которых не покрывает потерь, связанных с их отрывом от основной деятельности. В последнее время, по моим наблюдениям, это становится настоящим бичом многих компаний, порождая огромные потери. Чтобы избежать подобного рода информационных потерь, необходимо при формировании состава участников собрания четко определять цели их присутствия на собрании.

5. Лишние движения в ходе рабочего цикла. Типичными примерами потерь в информационных потоках здесь являются следующие.

■ Поиск часто используемой информации в информационной системе — самый часто встречающийся вид потерь, связанных с лишними движениями в ходе рабочего цикла в офисе. Данный вид информационных потерь можно продемонстрировать на примере торговых офисов различных компаний, где сотрудники при каждом клиентском запросе вынуждены искать номенклатурные позиции в общем товарном справочнике. При этом, если бы наиболее востребованные номенклатурные позиции были выведены в отдельный список, доступный по одному клику, то это существенно увеличило производительность сотрудника, лишив его необходимости выполнять лишние операции в информационной системе. Для устранения данного вида информационных потерь необходимо проводить анализ того, к какой информации сотрудники обращаются наиболее часто, и упрощать доступ к ней, организуя маршрут в один клик.

■ Формирование в рамках единого процесса документов в разных информационных системах. Зачастую сотрудникам приходится для формирования комплекта документов в рамках одного бизнес-процесса обращаться к различным информационным системам, что приводит к необходимости повторного ввода и проверки данных и, как следствие, снижает производительность. Как это ни удивительно, подобные прецеденты все еще носят массовый характер. Пример из работы склада одной производственной компании: пакет документов реализации формируется в одной информационной системе, в то время как пропуск на выезд автотранспорта с территории склада формируется в другой системе, что требует от оператора переходить между системами и дублировать часть вводимых данных. Принцип, который должен реализовываться при разработке архитектуры информационных систем для предотвращения таких потерь в информационных потоках: однократный ввод информации

и формирование комплекта документов в рамках единого бизнес-процесса в единой системе.

б. Дефекты. Несоответствия (ошибки, неточности) в документах вызывают потери времени их получателей на идентификацию ошибки и возврат документа автору, а также затраты времени на исправление ошибок. Например, в отделе обслуживания клиентов одного предприятия посчитали, что затраты времени на идентификацию и исправление ошибочных цен в документах приводит к потере 5% общего рабочего времени сотрудников (не считая финансовых и репутационных потерь), после чего разработали процедуру, предотвращающую возможность указания некорректных цен. Затраты на разработку и внедрение процедуры (включая обучение сотрудников во всех офисах компании и контроль на начальном этапе) с лихвой окупилась эффектом от устранения потерь. Общий подход к устранению такого вида информационных потерь заключается в формировании системы фиксации информации о возникновении несоответствий в документах и накоплении статистики и далее анализе и устранении корневых причин систематического возникновения несоответствий.

7. Нереализованный творческий потенциал сотрудников. На текущий момент ключевым фактором сохранения конкурентоспособности является повышение эффективности внутренних бизнес-процессов компании (разработка, производство, маркетинг и продажи, логистика и пр.). Таким образом, для сохранения и повышения конкурентоспособности необходимо сформировать условия и систему для постоянного совершенствования бизнес-процессов. Ведущие мировые корпорации (прежде всего Toyota) демонстрируют всему миру, что основным драйвером таких улучшений является постоянное выявление и решение проблем, что обеспечивает непрерывное совершенствование бизнес-процессов и систем.

Но часто имеют место ситуации, когда сотрудники вместо решения новых проблем вынуждены «с чистого листа» решать проблемы, уже решенные их коллегами (и опыт которых можно было

бы позаимствовать). Иными словами, сотрудники вынуждены изобретать велосипед, вместо того чтобы потратить свой ресурс на решение новых проблем, что приводит как к потерям производительности, так и к замедлению развития компании.

Поэтому крайне важно, чтобы опыт, рожденный внутри компании, эффективно распространялся между сотрудниками. Этому служат правильно сформированные базы знаний, откуда любой сотрудник (имеющий соответствующие права доступа) может почерпнуть информацию о том, с какими проблемами сталкивались его коллеги и как их решали, и таким образом заимствовать успешный опыт. Отсутствие таких баз знаний или наличие барьеров для доступа к ним существенно снижают потенциал развития организации, вызывая потери времени на решение проблем, которые уже были решены другими сотрудниками.

Зачастую реализации творческого потенциала сотрудников препятствует другая проблема: отсутствие систематических каналов, через которые

любой сотрудник может подать предложение по улучшению деятельности, а также процедур рассмотрения таких предложений. Создание каналов для подачи предложений по улучшению деятельности, а также механизмов рассмотрения предложений, принятие (либо непринятие) к внедрению и предоставление обратной связи инициатору должны быть в фокусе первого уровня для топ-менеджмента компании.

Подводя итоги, можно сказать, что приведенные в статье примеры внедрения методов бережливого производства в офисе, конечно, не охватывают всего спектра потерь в информационных потоках, демонстрируя лишь наиболее типичные из них. Основной вывод, который должны сделать читатели, заключается в том, что потери в информационных потоках многочисленны, многообразны и существенны по своему влиянию на эффективность бизнес-процессов в организации. Поэтому, взявшись за внедрение lean-подходов в офисной деятельности, начните с информационных потоков.