

Оптимизируем рабочие процессы с помощью метода картирования

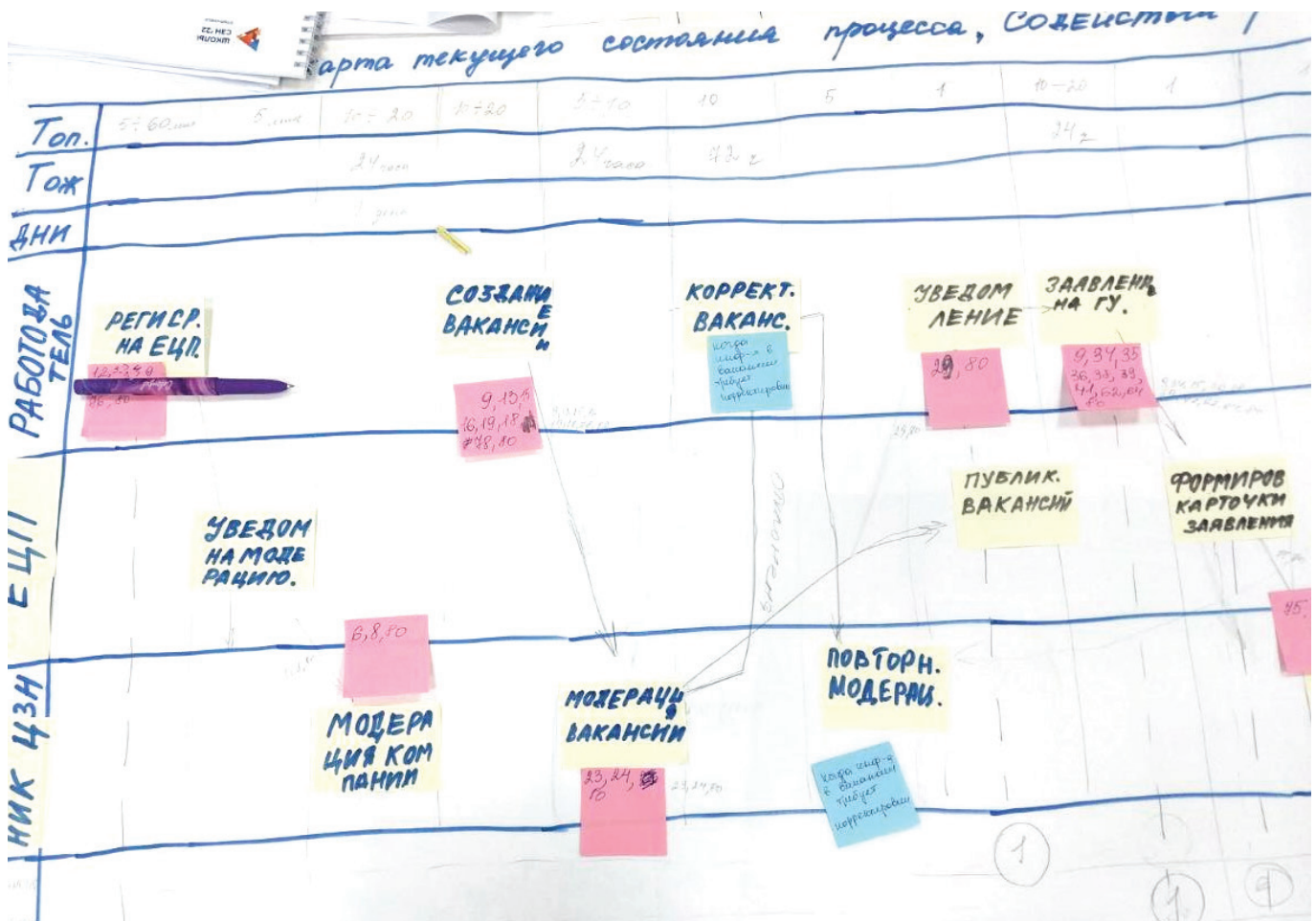


Картирование – метод визуализации и анализа материального и информационного потоков в процессе создания ценности от поставщика до заказчика. С его помощью можно сформировать единое понимание основных шагов процесса, границ, потерь, дублирующих функций и узких мест.



Лучший вариант картирования – стикеры. С ними можно быстро перестраивать процесс под новые факты и моделировать целевое состояние. Когда проект завершен, карты в стикерах перерисовываются в электронный формат или в виде фотографии вставляются в отчетную презентацию.

Пример карты потока создания ценности (ПСС) на флип-чарте:



При картировании предлагается использовать специальные шаблоны. Они позволяют быстрее провести обучение, собрать информацию в одном формате и оперативно ее обработать.

Пример шаблона:

Организация: _____ Дата: _____ День недели: _____
 Процесс\Цель клиента: _____

номер листа

Картировали: _____

ВХОД
 (время входа)

расстояние

Участник
 Действие
 Длительность
 Проблема

ВЫХОД
 (время выхода)
 ОБЩЕЕ ВРЕМЯ прохождения процесса
 влл

Место\Этаж – место взаимодействия. Например: стойка информация (1 этаж), кабинет (4 этаж)
 Участник – сотрудник, взаимодействующий с клиентом.
 Действие – действие сотрудника по отношению к клиенту. Например: оформляя заявку, заполнял форму и т.п.
 Длительность – время действия/перемещения между действиями в минутах и секундах.
 Проблема – описание проблемы

Ожидание\очередь «Петляния»
 Перемещение на лифте
 Перемещение по лестнице

Картирование необходимо для



визуализации каждого этапа движения потоков материалов и информации



выработки единого понятийного языка для всех участников процесса



выявления потерь и их источников





принятия правильных управленческих решений для оптимизации процесса




Что выявляем в ходе картирования

 потери — те действия, которые не добавляют ценности	 возвраты процесса вспять, множественные касания документов	 предписания проверяющих органов, штрафы
 лишние ресурсы: документы, помещения, оборудование, участники	 «узкие места», недостаточная пропускная способность операции	 конфликты между участниками процесса
 колебания времени выполнения операций больше 20%	 сбои, нарушения, аварии, нестандартные ситуации	 вариабельность течения процесса в зависимости от разных условий
 неустановленные или невыполняющиеся требования внутренних и внешних клиентов	 жалобы клиентов и сотрудников	 перегрузки или неравномерная загрузка
 цикличность, ветвления	 очереди	 неактуальные стандарты или их отсутствие

Три типа карт в зависимости от состояния процесса:

 Карта текущего состояния (как есть)	 Карта идеального состояния (как хотим)	 Карта целевого состояния (к чему стремимся)
подробная карта текущего протекания процесса со всеми имеющимися проблемами	карта состояния процесса, которое может быть достигнуто после решения всех обнаруженных проблем «ежей»	карта состояния процесса, которое может быть достигнуто после решения тех обнаруженных проблем «ежей», которые возможно решить имеющимися силами и в текущих условиях

Любой процесс можно разделить на три составные части:

1. Значимая работа  необходимая и приносящая ценность деятельность	2. Незначимая работа  работа, не добавляющая ценность, но от которой нельзя избавиться при текущей организации процесса (существуют технологические или нормативно-правовые требования)	3. Потери  работа, не добавляющая ценности
--	---	--

В идеальном варианте остается только значимая работа, в целевом – значимая и незначимая.

Таким образом, картирование — это процесс по улучшению процесса. Он состоит из следующих шагов:

