

СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД К ПОВЫШЕНИЮ ОПЕРАЦИОННОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ

Цели:

- Вовлечь сотрудников в процесс непрерывного совершенствования
- Развить системное мышление и аналитические способности
- Научить использовать основные инструменты методологий «6 сигм», «Бережливого производства» и «Теории Ограничений Систем» в области повышения операционной эффективности
- Отработать навык формулирования и анализа проблем с использованием подтвержденных данных
- Научить описывать и оптимизировать бизнес-процессы
- Развить навык планирования, организации и контроля процесса улучшений

Для кого: для сотрудников уже знакомых с базовыми навыками переговоров

Продолжительность: 2-3 дня по 8 часов, в зависимости от наполнения и пожелания заказчика

Системный подход к повышению эффективности	<ul style="list-style-type: none"> • Бизнес как система с входными условиями и результатами на выходе. Элементы системы, связи в системе, границы системы. • Популярные подходы к повышению эффективности: «6 сигм», «Бережливое производство», «Теория Ограничений Систем» • Цикл PDCA как сквозной алгоритм совершенствования процессов и улучшения результатов • Факторы, мешающие сотрудникам повышать эффективность процессов и наращивать результативность: конформизм, цензура, ригидность, нетерпеливость • Особенности человека при принятии решений в условиях неопределенности. Повышение качества принятых решений за счет системного подхода к повышению эффективности.
Поиск областей для улучшения	<ul style="list-style-type: none"> • GAP-анализ как пошаговый алгоритм описания проблемы: • Определите проблему • Выберите параметр, определите его фактическое и целевое значение • Определите целесообразность работы с проблемой • Оцените, почему проблема до сих пор не решена • 6 правил формулирования проблемы: • Максимальная четкость и ясность • Нет оценочных прилагательных и наречий • Находится в вашей зоне ответственности • Нет обвинения кого-либо • Нет предполагаемых причин • Нет завуалированного решения
Анализ текущей ситуации, основанный на данных	<ul style="list-style-type: none"> • Статистический контроль стабильности процесса. Среднеквадратичное отклонение показателей от медианы в нормальном распределении данных. • Графическая интерпретация отклонений – гистограммы. Типы процессов с точки зрения распределения данных. Построение гистограмм на основе статистики подразделения и интерпретация результатов для выбора области по улучшению показателей. • Использование гистограмм в процессе каскадирования целей, определении нормативов и метрик. • Стратификация (расслоение) данных в соответствии с различными факторами. Критерии для стратификации данных. • Использование сводных таблиц и сводных графиков для проведения многофакторного анализа. • Подготовка массивов данных для использования в сводных таблицах. • Принцип Парето и его использование для поиска узких мест (бутылочного горлышка) процессов. Построение простой и усложненной диаграммы и интерпретация результатов.

Описание и оптимизация бизнес-процессов	<ul style="list-style-type: none"> • Типы карт процессов. Уровни детализации на карте процесса. Алгоритм построения карты процесса (SIPOC-chart, MIFA). • «Гемба» для понимания процесса «AS IS» (как он есть). Символы при написании карт процесса. Взаимосвязь между шагами процесса. Тайминг процесса. • 3 типа операций в шагах процесса: <ul style="list-style-type: none"> – VA (Value Added) – добавляет ценность для клиента – BVA (Business Value Added) – добавляет ценность для бизнеса – NVA (Non Value Added) – не добавляет ценности • Анализ «потерь» в процессе с помощью карты процесса. 8 типов потерь. Создание непрерывного потока. Анализ процесса с точки зрения поиска слабого звена процесса – «бутылочного горлышка» снижения эффективности. • Принцип Poka Yoke или «Защита от дурака» - Методы, помогающие избегать ошибок или вовремя их выявлять. Уменьшение влияния человеческого фактора на процессы. • Предотвращение ошибок с помощью: системы контроля и системы предупреждения • Анализ карты процесса с целью выявления потенциальных мест ошибок. Выбор метода предотвращения ошибок.
Поиск корневых причин возникновения проблем	<ul style="list-style-type: none"> • Устранение симптомов проблемы или причин ее возникновения? Анализ особенностей данных подходов к улучшению ситуации. • Инструмент «5 почему?» для быстрого поиска корневой причины. • Использование диаграммы Ишикава (диаграмма «рыбья кость» или причинно-следственная диаграмма) для поиска корневых причин возникновения проблемы. • 6 стандартных направлений мозгового штурма для поиска корневых причин возникновения проблемы: оборудование, методы, внешняя среда, человеческие ресурсы, материалы, системы измерения • Совместное использование «5 почему?» и «диаграммы Ишикава». • Дерево Текущей Реальности (ДТР) - логическое построение, которое представляет собой цепочку связанных причинно-следственными отношениями явлений. • Алгоритм построения ДТР. Критерии проверки логических построений.
Составление планов действий, организация и контроль процесса улучшений	<ul style="list-style-type: none"> • Правило создания корректных планов действий – 5W1H: (Who? What? When? Where? Why? How?) • Канбан подход к организации работы подразделения и при работе над проектами. Достоинства и ограничения метода. • Канбан-доска. Основные элементы. Правило перемещения задач по элементам канбан-доски. • WIP-ограничения (Work In Progress) – подход к организации процесса для получения результатов.

Результат:

- ✓ Участники понимают основные подходы к повышению эффективности и знают области их применения
- ✓ Участники системно подходят к решению текущих проблем, улучшению показателей и умеют корректно сформулировать область для улучшений
- ✓ Участники умеют применять цикл PDCA для решения бизнес-задач
- ✓ Участники развили свои аналитические способности и умеют использовать Excel для анализа данных с целью принятия решений
- ✓ Участники умеют описывать и анализировать бизнес-процессы и знают, как повышать их эффективность
- ✓ Участники развили навык поиска корневых причин возникновения проблем и понимают пользу от их устранения в отличие от привычного подхода к устранению симптомов
- ✓ Участники умеют составлять корректные планы действий и знают, как использовать канбан-доски для организации и контроля процесса улучшений

*Программа тренинга носит предварительный характер и будет скорректирована с учётом пожеланий заказчика.