

А.И. Бондаренко, эксперт по оптимизации бизнес-процессов ООО «Расин Консалтинг»

# НАСКОЛЬКО ЭФФЕКТИВНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ ВЫ УПРАВЛЯЕТЕ?

## От редакции:

В качестве продолжения серии статей о лучших практиках повышения эффективности организаций, предлагаем провести экспресс-аудит вашей компании, который позволит оценить, насколько эффективно она организована.

Как уже обсуждалось, для эффективного развития необходимо рассматривать организацию как экосистему. В этом случае становится очевидным, что, пытаясь улучшить только одну из сторон организационной жизни, мы привносим стресс и напряженность во всю организацию, и при этом нет гарантии, что произойдет стабильное и качественное изменение для организации в целом. Для того, чтобы изменения происходили вовремя, в соответствии с вызовами, которые появляются, и организация оставалась эффективной, необходимо принимать во внимание «дизайн» предприятия – все «осязаемые» признаки компании – организационную структуру, сетку регулярных встреч, кворумы для принятия решений, способы эскалирования проблем; и «неосязаемые» – культуру и дух организации, те факторы, которые сложно измерить, но именно они влияют на решения каждого сотрудника каждый день.

**В**ы когда-нибудь задавались вопросом, нужен ли компании внутренний аудит?

Ведь часто данный процесс рассматривается как инструмент для критики деятельности сотрудников и их работы, получения сертификатов соответствия, которые важны для клиентов, или как формальное исполнение обязательных, но не имеющих отношения к реальной работе предприятия, условностей. Это – устаревший взгляд, от которого отказалось большинство организаций. В настоящее время аудит выступает как важная функция и инструмент для выявления пробелов в бизнеспроцессах, достижения согласованности

целей и эффективного выявления рисков. Внутренний аудит предоставляет организациям уникальную перспективу и ценную информацию в областях, требующих улучшения и трансформации. А клиенты, так же, как и акционеры, рассчитывают на компанию с эффективными, надежными и соответствующими стандартам и спецификациям процессами и результатами.

Ниже приведены лишь некоторые результаты, которые можно получить, проводя внутренние аудиты:

- независимый и беспристрастный обзор разных отделов вашей компании – объективная информация, которая прибавляет ценность бизнесу;

**Отвечайте на вопросы с позиции стороннего незаинтересованного посетителя, не обязательно профессионального управленца: отметьте Да/Нет, и в случае ответа «ДА», отметьте степень вашей удовлетворенности от вопроса, например:**

№	Вопрос	Да/ Нет	Слабо 1	Ниже среднего 3	Среднее 5	Выше среднего 7	Отлично 9	Лучшая практика 11	Итого
1	Гостей приветствуют и дают информацию о размещении площадки, сотрудниках, клиентах и продуктах?	Да			5				5
2	Отображаются результаты по удовлетворенности клиентов и качеству продукции?	Нет							0

## Опросник экспресс-аудита

№	Вопрос	Да/ Нет	Слабо 1	Ниже среднего 3	Среднее 5	Выше среднего 7	Отлично 9	Лучшая практика 11	Итого
1	При посещении с обзорным визитом принимающее лицо предоставляет информацию о размещении площадки, безопасном поведении, мерах предосторожности при посещении производственной зоны, сотрудниках, клиентах и продуктах?								
2	Отображаются в общем доступе (на стендах, досках, экранах) результаты по удовлетворенности клиентов и качеству продукции?								
3	Является ли производственная зона безопасной, чистой, аккуратной и хорошо освещенной? Хорошее качество воздуха и уровень шума низкий?								
4	Система визуализации: применяется ли маркировка и размещение инструментов, процессов и потока создания ценности?								
5	У всего, что находится в производственной зоне, есть собственное место? Нет лишних предметов?								
6	Операционные цели и показатели эффективности для этих целей обозначены и отражают текущую ситуацию?								
7	Материалы для производства доставлены и хранятся у производственной линии (или рабочего поста), а не в отдельных местах хранения?								
8	Существуют рабочие инструкции и требования к качеству продукции и они видны на всех рабочих местах?								
9	Графики производительности, качества, безопасности постоянно актуализируются, процесс решения проблем виден для всех сотрудников?								
10	Есть ли возможность увидеть текущее состояние процесса из центральной диспетчерской, на доске статуса или на дисплее компьютера?								
11	Производственные линии запланированы для работы на однообразный процесс с соответствующими уровнями запасов на каждом этапе?								
12	Материал перемещается только один раз и на минимальное расстояние? Перемещение осуществляется в соответствующих контейнерах?								
13	Производство выстроено в непрерывном потоке, а не в «участки»? Нет скопления незавершенного полуфабриката/заготовок у рабочих постов?								
14	Рабочие команды обучаются, получают полномочия, участвуют в решении проблем и во внедрении текущих улучшений?								
15	Сотрудники проявляют стремление к постоянному совершенствованию?								
16	График технического обслуживания оборудования и непрерывного совершенствования инструментов и процессов вывешен в общем доступе?								
17	Существует ли эффективный процесс управления проектами с целями по стоимости и срокам для запуска новых продуктов? Существует доска/ файл с оценкой вовлеченных ресурсов, сроков, отражающих текущее состояние проектов?								
18	Отражается ли процесс проверки и выполнения требований поставщиков при отклонениях от требований, разрабатываются меры по достижению ожидаемых качества, сроках доставки и стоимости?								
19	Выявлены ли ключевые характеристики продукта и используются ли безотказные методы для предотвращения распространения дефектов?								
20	Вы купите продукты, которые производятся здесь?								
								Итого	

**После заполнения опросника, проверьте соответствие лучшим практикам с помощью таблицы-ключа, в ней приводится соответствие вопросов и категорий – характеристик эффективного предприятия:**

Номера вопросов №	Категории эффективности бизнес-процессов
1, 2, 20	1. Удовлетворенность клиента: рабочие бережливого производства знают, кто их клиенты, как внутренние, так и внешние, и делают акцент на удовлетворенности клиента. Отношение работников к клиентам, как правило, очевидно в начале и во время тура по производству, начиная с приветствия и информации, предоставленной о размещении производства и продуктах.
3-5, 20	2. Безопасность, охрана окружающей среды, чистота и порядок: бережливые заводы чистые, безопасные и упорядоченные - все на своем месте.
2, 4, 6-10, 20	3. Визуальная система управления: обозначения направляют сотрудников на соответствующие места, инструменты и задачи, так же, как и записи, связанные с производительностью, качеством и обслуживанием.
11, 20	4. Система планирования: бережливые предприятия имеют единый процесс для каждой линии и цепочки поставок на основе системы вытягивания, т.е. конец линии управляет скоростью и объемом выпуска всех предыдущих активностей.
7, 12, 13, 20	5. Использование пространства, движения материалов, и поток производства: бережливые заводы используют пространство экономно, и материалы перемещаются на каждую технологическую операцию только один раз в оптимальных по размеру и материалу контейнерах, как правило с использованием манипуляторов, колес и т.п.
7, 11, 20	6. Уровни запасов и незавершенного производства: бережливое производство подразумевает низкие запасы, которых достаточно и не больше, чем на несколько минут работы на каждом рабочем участке.
6, 9, 14, 15, 20	7. Работа в команде и мотивация: в бережливом окружении, как правило, заметны признаки совместной работы, решения проблем, вовлечения и наличия полномочий сотрудников.
16, 20	8. Состояние и техническое обслуживание оборудования и инструментов: бережливый также означает, что оборудование является чистым и в хорошем состоянии и операторы участвуют в принятии решений на приобретение инструментов и оборудования.
8, 17, 19, 20	9. Управление сложностью и изменчивостью: лучшие бережливые компании (например, Toyota и Dell) встраивают управление сложностью в производственный процесс с помощью систем, использующих общие части и отказоустойчивые устройства, которые направляют работников к выбору правильной запчаста и выполнению соответствующих действий.
18, 20	10. Интеграция цепочки поставок: бережливые заводы работают в тесном контакте с небольшим количеством соответствующих поставщиков, которые являются частью процесса и оплачиваются на основе выполненного и транспортируемого продукта. Небольшое количество имен на этикетках контейнеров и отсутствие документов в зоне приемки являются индикаторами бережливой организации.
15, 17, 19, 20	11. Стремление к качеству: бережливые производства также уделяют значительное внимание качеству и обращают внимание на перерасход и отходы, такие как мусор и переделки.

**Рекомендуем при заполнении опросника фиксировать те недостатки, которые Вы для себя отметили в поле «Комментарии». Это позволит сформулировать конкретные действия по улучшению в будущем, например:**

Номера вопросов №	Категории	Комментарии
1, 2, 20	1. Удовлетворенность клиента: рабочие бережливого производства знают, кто их клиенты, как внутренние, так и внешние, и делают акцент на удовлетворенности клиента. Отношение работников к клиентам, как правило, очевидно в начале и во время тура по производству, начиная с приветствия и информации, предоставленной о размещении производства и продуктах.	Информация о размещении площадки, сотрудников, клиентах и продуктах была дана частично, результаты по удовлетворенности клиентов и качеству продукции не отражены и неизвестны сотрудникам. Тем не менее, в результате осмотра площадки можно честно ответить себе, что продукцию данного производства стоит купить.
3-5, 20	2. Безопасность, охрана окружающей среды, чистота и порядок: бережливые заводы чистые, безопасные и упорядоченные - все на своем месте.	В целом объект является безопасным и чистым, хотя некоторые участки требуют внимания (старые цеха). Визуализация работает частично в новых цехах, но назвать системой пока невозможно. Необходимость хранения некоторых предметов именно в тех местах весьма неоднозначна. Безопасность труда и охрана окружающей среды выполняются по необходимости - насколько регулируется государством. Собственной инициативы не выявлено.

- информация об эффективности работы, оценке рисков и соблюдении правил;
- независимая проверка того, что организационные процессы, руководство и управление рисками в вашей компании функционируют надлежащим образом;
- контроль и анализ состояния ваших процессов и соответствия нормативным требованиям;
- возможность планирования краткосрочных и долгосрочных действий по трансформации внутренних процессов.

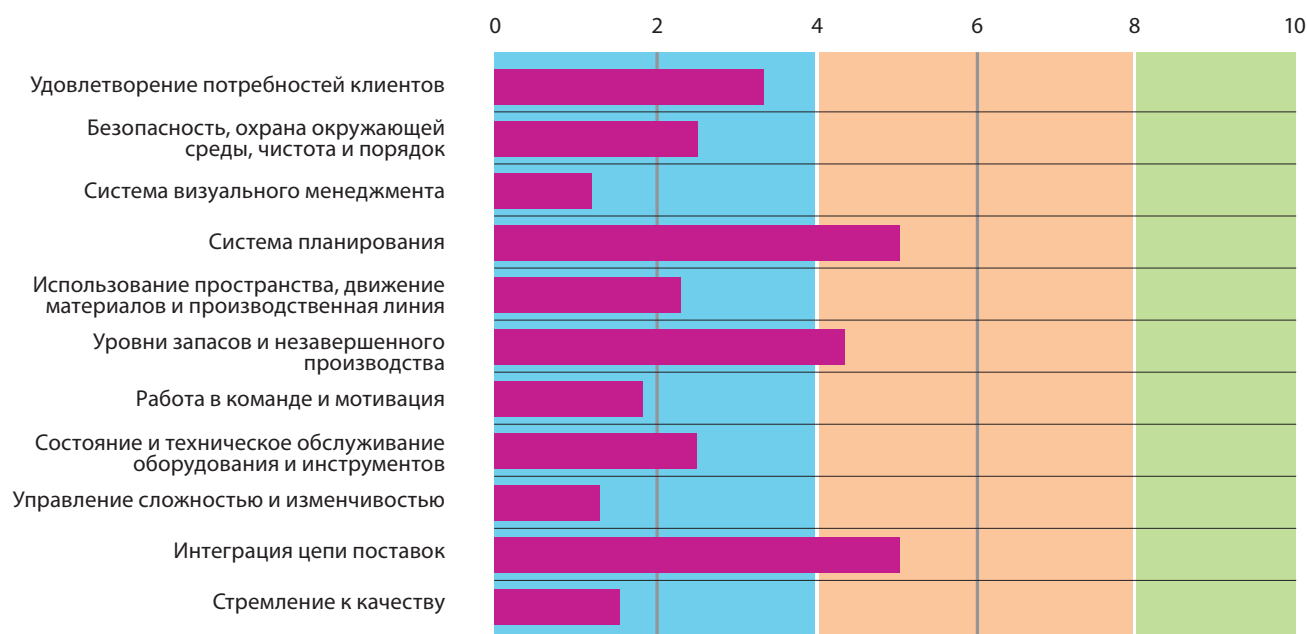
Разработано огромное количество систем аудита любых областей деятельности предприятий: систем качества,

экологических рисков, готовности к чрезвычайным ситуациям, экономической безопасности, ИТ-инфраструктуры и т.п. Многие из них предполагают специальную подготовку внутреннего или поиск внешнего аудитора. Мы предлагаем провести внутренний экспресс-аудит эффективности бизнес-процессов. Цель данного экспресс-аудита – оценка не отдельных процессов или результатов, а организации в целом, как экосистемы взаимосвязанных процессов и личностей. Он не требует детальной подготовки, но может раскрыть стороны деятельности, которые ранее не были под пристальным вниманием. Аудит состоит всего из 20 вопросов,

В результате получится следующая таблица, которая отражает текущее состояние предприятия в баллах по каждой из категорий и позволяет структурированно подойти к процессу трансформации, определив самые критичные области для совершенствования и сфокусировав усилия именно на них. Пример результатов:

№	Категории	Балл	
1	Удовлетворение потребностей клиентов	3	
2	Безопасность, охрана окружающей среды, чистота и порядок	3	
3	Система визуального менеджмента	1	
4	Система планирования	5	
5	Использование пространства, движение материалов и производственная линия	2	
6	Уровни запасов и незавершенного производства	4	
7	Работа в команде и мотивация	2	
8	Состояние и техническое обслуживание оборудования и инструментов	3	
9	Управление сложностью и изменчивостью	1	
10	Интеграция цепи поставок	5	
11	Стремление к качеству	2	
		Итого	31
		Итого: бенчмарк	99

Графически результат из примера можно представить следующим образом, это позволяет наглядно оценить текущее состояние:



оценить которые необходимо по шкале от 1 балла (слабо или совсем не представлено на предприятии) до 11 баллов (лучшая практика, которой можем поделиться с другими предприятиями).

Оценки от 8 до 11 соответствуют лучшим практикам – в сумме это лучшие характеристики предприятий, на которые стоит ориентироваться и которые позволяют максимально эффективно использовать ресурсы предприятий. Необходимо сразу принять во внимание, что «идеального бенчмарка» не существует – это синтетическое понятие, которое в реальной практике реализовать практические не-

возможно, но стремление к которому позволяет постоянно совершенствоваться. Максимальная оценка – бенчмарк составляет 99 баллов.

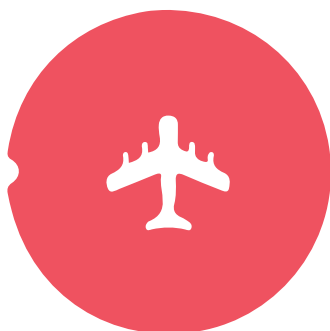
Оценки от 4 до 8 соответствуют хорошим практикам и отражают те характеристики, которые реализованы на предприятии в соответствии с существующими сегодня правилами управления и позволяют минимизировать неэффективное расходование ресурсов.

Оценки от 0 до 4 соответствуют удовлетворительным или слабым практикам, на развитие которых следует сделать акцент; которые в текущий момент невозможно назвать эффективными.

## Уровни запасов

**Бенчмарк:** бережливый означает низкие запасы, не больше, чем на несколько минут запасов на каждом рабочем участке.

**Пример:** запасы перед каждым производственным участком часто составляют более 1 рабочей смены. Сложно отделить запасы от временного хранения. Система закупок приводит к связыванию финансовых ресурсов в неконвертируемых запчастях, которые, вероятно, никогда не будут использованы.



### Оценка 1 из 9

У всего есть собственное место и все хранится на своем месте?



### Оценка 3 из 9

Материалы для производства доставлены и хранятся у линии, а не в отдельных местах хранения?



### Оценка 5 из 9

Производственные линии запланированы для работы на однообразный процесс, с соответствующими уровнями запасов на каждом этапе?

По итогам проведенного экспресс-аудита, как и обсуждалось ранее, вы получаете следующий результат: информацию, которая может быть использована для развития предприятия:

- контроль и анализ состояния ваших процессов и соответствия нормативным требованиям;
- возможность планирования краткосрочных и долгосрочных действий по преобразованию внутренних процессов.

Сложно спланировать и реализовать улучшение «по всем фронтам», но, выбрав одну из наиболее «интересных» характеристик, возможно постепенное улучшение системы бизнес-процессов.

Например, в качестве фокуса для улучшения может быть выбрана характеристика «Уровень запасов». Важность данной характеристики невозможно переоценить: излишние запасы – это связанные оборотные средства, занятые складские площади, риски списания по мере порчи и устаревания и т.д.

Лучшая практика с точки зрения уровня запасов – это низкие запасы, не более, чем на несколько минут работы на каждом рабочем участке. Для того, чтобы реализовать, или по крайней мере, приблизиться к данной практике, необходимо: в первую очередь – понимание стандарта, что будет критичным для каждого участка и процесса производства в целом - категории продуктов А, В и С в соответствии с их влиянием на риски остановки производства (для такого анализа нужны детальные спецификации готовых продуктов, анализ их дефектности, план продаж и производства на будущий год), затем – четкая система ежедневного, еженедельного и ежемесячного планирования производства, поставок комплектующих и четкое следование плану производства и продаж. Также необходимо переосмыслить подход к сырью и материалам, которые находятся на производственной площадке: детально определить правила заказа

сырья, передачи со склада в производство, хранения и возврата неизрасходованных материалов.

Все характеристики взаимосвязаны, и при работе над совершенствованием каждой происходит развитие организации в целом: таким образом, работа над уровнем запасов будет влиять и на систему визуального менеджмента, использование пространства, управление сложностью и изменчивостью.

В результате формируется план трансформации – с четкими действиями, сроками и исполнителями, который позволяет работать над собственной неэффективностью и разобщенностью, устранением конкуренции за ресурсы и бюджеты, объединении усилий для лучшего результата.

Как мы и обсуждали в самом начале статьи, аудит выступает как инструмент для выявления пробелов в бизнес-процессах, достижения согласованности целей и эффективного выявления рисков, а также предоставляет организациям ценную информацию об областях, требующих улучшения и преобразования.

Основные принципы внутреннего аудита говорят о том, что необходимо быть дальновидными: те процессы, где мы тратим свое время, получаем доступ к элементам управления и делимся своими знаниями, будут требовать усовершенствования в будущем.

Приведенный экспресс-аудит эффективности предприятия фокусируется на организации в целом как экосистемы взаимосвязанных процессов и личностей и позволяет выявить сильные и слабые стороны Вашего предприятия для сбалансированного подхода к совершенствованию на долгосрочной основе.

И то, что важно помнить при планировании действий по трансформации: говорить людям, что они делали что-то неправильно в прошлом, имеет смысл только в том случае, если они будут иметь отношение к тому, что они будут делать что-то на Вашем предприятии в будущем.