



Liker Lean Advisors Russia

Повышение эффективности
деятельности компаний



Доктор Джеффри К. Лайкер - профессор кафедры технического и операционного обеспечения производства в Мичиганском университете, ученый и практик, посвятивший большую часть своей карьеры изучению сущности и закономерностей бережливого производства, автор международного бестселлера «**Дао-Тойота: 14 принципов менеджмента ведущей компании мира**» и других книг и научных статей, посвященных бережливому производству и методам повышения эффективности деятельности организаций.

Результаты его исследований и статьи публиковались в The Harvard Business Review, Sloan Management Review и других ведущих деловых изданиях. Доктор Джеффри К. Лайкер получил **двенадцать премий Синго** (премия, присваиваемая за выдающиеся достижения в области совершенствования производства). В 2012 году он был введен в зал славы Ассоциации промышленного совершенства (Association for Manufacturing Excellence), а в 2016 году - в Академию Синго (The Shingo Academy).

Джеффри К. Лайкер **президент Liker Lean Advisors (LLA)** – группы высококвалифицированных Lean-консультантов, которая помогла многим компаниям достичь существенного улучшения технических, операционных и бизнес-показателей деятельности, используя подходы **бережливого производства**.



Liker Lean Advisors и Liker Lean Advisors Russia



Liker Lean Advisors была основана для того, чтобы научить другие компании применять подход, опыт и достижения Тойота в области создания бизнес-системы, использующей все преимущества «бережливого производства». Основная цель **LLA** в том, чтобы помочь своим клиентам развить практику специфического «научного» мышления в коллективе, что даст возможность решать задачи любой сложности с применением специфических подходов и конкретных инструментов для достижения самых амбициозных целей. В **LLA** уверены в необходимости долгосрочного планирования при проведении преобразований и создания сети лидеров, которые смогут реализовать программу изменений.

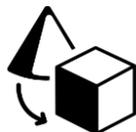
Среди клиентов Liker Lean Advisors такие крупные компании как Hertz, Harley-Davidson, Caterpillar, DaimlerChrysler-Engineering & Purchasing, General Motors-China, Peugeot-Citroen, Solar Turbines, Siemens, SACMI machines, Alcatel-Lucent, Ford-Mexico и другие компании в различных областях экономики: производство, здравоохранение, сервисные организации (банковский сектор, страхование, продажи), логистика, ИТ и др.



С 2013 года доктор Джеффри К. Лайкер на постоянной основе консультировал Наталью Маслову по вопросам внедрения бережливого производства на российских предприятиях, предоставляя всестороннюю информационную поддержку и делась глубочайшими знаниями в форме коучинга и прямых ответов на вопросы. В дальнейшем взаимодействие было официально оформлено посредством подписания соглашения о сотрудничестве и создания **Liker Lean Advisors Russia**.

1. Прежде, чем начинать активные действия по повышению эффективности мы предлагаем обдумать и определить цели улучшений. Мы поможем в этом.
2. Только работа по изменению реальных бизнес-процессов при помощи Lean-инструментария помогает изменить систему управления и создать культуру бережливой компании. Нельзя изменить культуру управления и производства «убеждением».
3. Лидерство и личный пример - ключевая составляющая Lean-трансформации. Если вы планируете сделать вашу компанию «бережливой» и добиться устойчивых изменений, то все сотрудники – от руководства верхнего уровня до специалистов - должны учиться бережливому производству, участвовать и/или проводить мероприятия по улучшению, демонстрировать приверженность методам.
4. Для успеха преобразований важна система коучинга, наставничества, когда у сотрудников есть возможность применять Lean-инструментарий, реализовывать проекты улучшений и получать конструктивную обратную связь на свои действия от руководителя и Lean-специалиста. Фактически, изменяя подходы к решению проблем и к организации любых работ в компании, внедряя инструментарий Lean, мы решаем задачу по изменению мышления коллектива и таким образом, постепенно в компании формируется культура «научного мышления» для достижения амбициозных утилитарных целей.
5. Методы бережливого производства многообразны! Есть популярные и действенные инструменты (анализ потока создания ценности, 5С, канбан, мозговой штурм а3), но они далеко не единственные. Мы используем те инструменты, которые подходят для решения конкретных задач.
6. Важно определиться с ожиданиями: применение отдельных инструментов даст прекрасные результаты в решении конкретных задач, но не сделает вашу компанию «бережливой». Формирование культуры бережливой компании – задача, требующая системного подхода и комплекса мероприятий.

7. Мы обучаем вас и ваших сотрудников так, чтобы вы сохранили не только информацию, но и навыки. Люди могут и должны изучать теоретические положения бережливого производства, но глубоко понять и освоить «бережливые методики» можно только применяя их на практике.
8. Мы работаем с вашей командой! Добиваться доверия вашего коллектива к методам «бережливого производства» лучше всего через вовлечение и достижение фактических результатов. Реализация проектов и рабочие встречи при поддержке Lean-специалиста – это отличный инструмент для того, чтобы вовлечь и научить ваш персонал, а также стать катализатором изменений.
9. Нам важно участвовать в выборе и оценке персонала (навыки, готовность к изменениям), который будет реализовывать проекты по изменениям в вашей компании. Персонал – это ключевая составляющая успеха программы изменений.
10. Мы используем проверенные методики и подходы для работы с любым клиентом! Как и в большинстве видов деятельности, строгое соблюдение «технологии» гарантирует прогнозируемый результат.
11. В работе по изменениям необходимо пилотирование решений: лучше быстро прийти к решению и протестировать его, чем долго и тщательно описывать новую процедуру и впоследствии понять, что на практике она непригодна. Надо пробовать!
12. Процедуры по поддержанию результатов очень важны. Без них полученные эффекты могут не сохраниться в полном объеме. Мы даем вам инструменты, необходимые для поддержания и развития достигнутых результатов.



Трансформационная программа повышения эффективности деятельности

- Оценка действующей системы управления на соответствие lean-принципам (в т.ч. управленческие процедуры, включая порядок принятия и контроля исполнения решений, бизнес-процессы, визуализация и открытость, работа с персоналом)
- Разработка матрицы стратегического развития, тактических планов достижения целей стратегии, разработка и декомпозиция КПЭ (Хошин Канри/развертывание политики)
- Комплекс мероприятий, направленных на изменение управленческой и операционной культуры, повышение эффективности процессов и производительности труда, наделение персонала эффективными инструментами для системной самостоятельной реализации мероприятий, направленных на повышение эффективности деятельности организации. Формирование культуры и инфраструктуры «бережливой компании»



Обучение персонала: тренинги, симуляции, развитие и поддержка

- Сессия по основам бережливого производства для топ-менеджмента (1-2 дня)
- Базовый тренинг по бережливому производству, включающий следующие темы: обзор истории, содержания, практики и результатов применения бережливого производства; потери и анализ цепочки (потока) создания ценности; система вытягивания; балансировка линии и тактовое время; 5С; стандартная работа; метод решения проблем А3; защита от ошибок и подход к анализу ошибок; организация рабочих ячеек; как начать трансформацию и что нужно для успеха; симуляции и упражнения (3-5 дней)
- Тренинги по реализации проектов по операционным улучшениям для проектных команд (3 дня)
- Тренинг по разработке новых продуктов / услуг с симуляцией (3-4 дня)
- Коучинг команд изменений: формирование целей и планов работ, развивающие встречи; поддержка на всех этапах трансформационных программ, обучение внутренних тренеров



Мероприятия быстрого улучшения

- Серия рабочих встреч по картированию потока создания ценности: разработка детальной карты потока (бизнес-процесса), анализ его текущего состояния, формирование будущего состояния процесса, план действий по его достижению (3-7 дней без стадии подготовки)
- Мероприятия, направленные на решение специализированных задач и ориентированные на анализ текущего состояния рабочей среды (процессов), разработку и поддержку внедрения плана улучшений (3-7 дней без стадии подготовки). **Примеры мероприятий:** балансировка линии (дизайн процесса); разработка системы предупреждения возникновения брака/ошибок/дефектов (Error-Proofing); канбан; рациональная организация рабочего пространства и рабочих мест (5С); мозговой штурм по решению рабочих задач в формате А3; «стандартная работа» для обеспечения прогнозируемого результата работ, повышения производительности и быстрого вступления в должность; доски результативности: визуализация результатов и оперативное управление эффективностью «на местах» и др.



Запуск и сопровождение проектов по повышению эффективности процессов

- Аудит процессов
- Приоритезация процессов для изменений и формирование пула проектов улучшений
- Анализ процессов и выявление корневых причин потерь
- Выработка решений по устранению потерь, разработка планов улучшений
- Выстраивание системы контроля за достижением результата



Наша команда. Наталья Маслова

Образование

- Кандидат экономических наук, Финансовый Университет при Правительстве РФ, Москва, Россия
- Сертифицированный специалист по повышению эффективности деятельности организаций (certified Lean Six Sigma Black Belt), Moresteam, Fisher College of Business, Государственный университет Огайо, США
- KAIZEN-практик (KAIZEN Practitioner, KAIZEN Institute Consulting Group)
- Дипломированный преподаватель высшей школы; диплом Министерства образования Российской Федерации, Москва, Россия

Краткий обзор

- Наталья высококвалифицированный специалист в области разработки и внедрения программ повышения эффективности деятельности организаций (Lean-трансформация), а также формирования, обучения, консультирования внутренних команд организаций по повышению эффективности, обладающая системным академическим опытом
- Она работает с производственными, финансовыми (топ-15), медицинскими, транспортными компаниями и компаниями в области розничной торговли: от поступления первоначального запроса на изменения до получения финансовых результатов. Наталья является экспертом в области развития навыков решения проблем и инновационной активности персонала для формирования и поддержания процессов непрерывного совершенствования и повышения эффективности деятельности организаций

Опыт

- Наталья являлась внешним консультантом и тренером в ведущей международной консалтинговой компании. Работала в тесном контакте с собственниками, руководителями и Lean-персоналом в крупнейших компаниях России: ее роль не только в том, чтобы решать конкретные бизнес-задачи, но и в развитии Lean-мышления, расширении диапазона лидерских навыков у руководителей, а также специфического (PDCA) мышления у членов команд изменений
- Наталья занимала должность директора по внедрению системы бережливого производства в российском банке (топ-10), выполняя задачу по улучшению бизнес-результатов за счет развертывания программы Lean-трансформации и выступая в качестве Lean-консультанта для высшего руководства банка. Основные результаты развертывания: разработана стратегия развития банка и ключевые показатели эффективности банковских процессов (операционная функция), изменена система мотивации персонала, разработана и внедрена концепция нормирования персонала, сформирована квалифицированная команда агентов изменений; внедрена проектная Lean-методология, реализован пул Lean-проектов улучшений, финансовый эффект программы превысил 130 млн. руб.
- Наталья работала в должности руководителя блока по операционным улучшениям в торговом профиле вертикально-интегрированного металлургического холдинга, где она отвечала за внедрение системы улучшений на базе методологии Lean (бережливое производство) – от стратегии «Фокус на клиента» и формирования операционных КПЭ до профильного обучения персонала, разработки проектной Lean-методологии и реализации портфеля Lean-проектов улучшений

Специализация

- Разработка и внедрение программ повышения эффективности деятельности организации (Lean-трансформация, бережливое производство), проекты по повышению эффективности процессов, тренинги, коучинг:
 - Анализ и оценка системы управления компании
 - Обучение и коучинг высшего руководства компании в области бережливого производства и концепции управления Шесть Сигм
 - Разработка матрицы стратегического развития компании, разработка системы КПЭ (Хошин Канри, система сбалансированных показателей)
 - Создание систем финансовой и нефинансовой мотивации персонала, сформированных с целью достижения утилитарных целей компании и обеспечения эффективной реализации программы Lean-трансформации
 - Приоритезация бизнес-процессов для улучшений (создание портфеля Lean-проектов); определение перечня Lean-инструментов, необходимых для использования
 - Проведение тренингов по бережливому производству (LSS) с симуляциями
 - Формирование, обучение и поддержка (коучинг) внутренних команд бережливого производства, включая Lean-лидеров
- (система внутренней сертификации) для поддержания процессов непрерывного совершенствования и повышения эффективности деятельности
- Межфункциональное командообразование; обучение, вовлечение и развитие персонала (включая программы поощрения, систему подачи и реализации идей улучшений, кружки качества, производственные соревнования для повышения производительности/эффективности, 5S / 6S, кадровый резерв, профильные корпоративные мероприятия и т.д.)
- Реализация, управление, координация и контроль реализации Lean-проектов
- Разработка методики оценки достигнутого финансового результата
- Разработка и внедрение стандартов контроля и визуализации динамики достижения стратегических и операционных целей подразделений компании (доски результативности, центры управления проектами), Lean-собрания и кайдзен-пятиминутки, Гемба (система выхода руководителя к месту проведения основных работ, анализ увиденного и подготовка предложений по изменению)
- Программы PR-поддержки реализации Lean-трансформации в компании
- Нормирование

Расположение и языки

- Расположение: Москва, Россия
- Языки: русский, английский



Наша команда. Александр Конюхов

Образование

- Специалист в области международных отношений, МГУ им. М.В. Ломоносова
- Специалист по повышению операционной эффективности Moresteam, Fisher College of Business, Государственный университет Огайо, США
- Участник международных конференций по технологиям бережливого производства

Краткий обзор

- Александр является экспертом в области повышения операционной эффективности сервисных организаций, а также в стратегическом планировании операционной деятельности, включая разработку стратегии, ключевых показателей эффективности процессов, определения зон развития, формирования и реализации пула проектов по повышению эффективности процессов
- Александр имеет успешный опыт реализации стратегических проектов в крупнейших финансовых организациях России

Опыт

Александр реализовал трансформационную программу в вертикали страховой компании (ТОП-5), выполняя стратегическую задачу компании по переходу на культуру бережливого производства и повышению эффективности операционной деятельности. Основные результаты программы: разработана операционная стратегия. Определены основные направления развития. Сформирована и выполняется программа и дорожная карта реализации проектов улучшений. Успешно выполняется программа создания кадрового резерва с обязательной реализацией резервистами проектов улучшений. Функционирует краудсорсинговая платформа по сбору и реализации инициатив улучшений от сотрудников. За счет реализации трансформационной программы достигнут значительный экономический результат

Специализация

Разработка и внедрение программ повышения эффективности деятельности организации (Lean-трансформация, бережливое производство), проекты по повышению эффективности процессов:

- Разработка матрицы стратегического развития компании, разработка системы КПЭ (Хошин Канри, система сбалансированных показателей)
- Приоритезация бизнес-процессов для улучшений (создание портфеля Lean-проектов); определение перечня Lean-инструментов, необходимых для использования
- Реализация, управление, координация и контроль реализации Lean-проектов
- Разработка методики оценки достигнутого финансового результата
- Разработка и внедрение стандартов контроля и визуализации динамики достижения стратегических и операционных целей подразделений компании (доски результативности, центры управления проектами), Lean-собрания и кайдзен-пятиминутки, Гемба
- Программы PR-поддержки реализации Lean-трансформации в компании



Продвижение на рынок нового типа сортового металлопроката

Компания производит и реализует новый тип сортового металлопроката. Уже установилась мировая тенденция замены, т.к. новый тип является более прочным, однако консерватизм ряда участников рынка и потребителей в принятии новых стандартов, а также ряд внутренних факторов приводят к низким объемам продаж.

Задача: увеличить объем продаж не менее чем в 6 раз, увеличить рентабельность продукта, занять желаемую долю рынка в целевых регионах.

Решение: Формирование плана улучшений в формате А3: определение текущего и целевого состояния процесса и результатов продаж, GAP-анализ (выявление и анализ проблем), 5 Почему, формирование решений и разработка плана работ (ответственные, сроки, бюджеты) по ключевым направлениям: 1) продвижение, каналы, клиенты 2) рынок, ценообразование 3) проектные институты 4) производство и логистика

- Определение КПЭ проекта
- Еженедельный контроль статуса внедрения проекта

Результат: объем продаж вырос в 7,3 раза, рентабельность - выше ожиданий. Определена конкурентоспособная цена.

Определен приоритетный регион реализации.

Сформирована клиентская база и проведены работы по информированию, обучению и привлечению клиентов.

Усовершенствован технологический процесс производства (расширена продуктовая линейка). Проведена

информационная работа с ключевыми участниками рынка.

Решены внутренние вопросы, связанные с логистикой.



Повышение производительности труда. Отдел валютного контроля (банк)

Начальник отдела выступает за 35%-ное увеличение численности персонала в связи с невозможностью справляться с объемами работ не только в период пиковых нагрузок, но и ежедневно особенно на фоне нового требования отдела продаж о консультационной поддержке клиентов.

Задача

Увеличить производительность труда в отделе, снизить количество ошибок со стороны клиента, приводящих к техническим возвратам документов и «переделыванию», оценить целесообразность отказа от бумажного документооборота

Решение

В проекте использованы следующие инструменты: разработка плана улучшений в формате А3, gap-анализ, 5 Почему, анализ цепочки создания ценности (VSM), статистический анализ, построение моделей, тестирование, голос клиента (VOC), голос сотрудников (VOE), КПЭ, доски результативности сотрудников, стандартная работа на типовой функционал, система 5S (эффективная организация рабочих мест и смежных пространств: реализована система навигации по шкафам с документами, система канбанов на бумагу), оценка экономического эффекта модернизации, нормирование, контроль

Результат

Производительность труда выросла на 42%, набор персонала не требуется, консультационная поддержка клиентам оказывается, количество ошибок в документах клиента, приводивших к техническим отказам и переделыванию снизилось на 60%, определены и внедрены в деятельность персонала «лучшие практики», по итогам оценки целесообразности перехода на электронный документооборот, проект перехода инициирован компанией-клиентом (примеры решений: внедрена модель консультирования клиентов, стандартизирована работа с ответами клиенту. Централизовано выполнение ряда операций внутри подразделения. Выполнено несколько быстрых и дешевых ИТ-доработок. Точечно модернизировали ПК, орг-технику и др.).



Сокращение срока согласования договора

Департамент продаж столкнулся с жалобами клиентов по поводу длительного согласования внутри компании договора, заключаемого с клиентом. Это приводило к риску несоблюдения условий договора и увеличению недовольства клиентов. В формировании и согласовании договора участвовало несколько подразделений, в том числе и служба андеррайтинга, оказавшаяся «узким горлышком» процесса.

Задача

Сократить срок формирования и согласования договора
Повысить эффективность использования ограниченного ресурса службы андеррайтинга и других подразделений

Решение

Проведение пятидневного цикла Lean-мероприятий
Выход в Гемба/Go and see analysis
Построение карты потока создания ценности, выявление потерь
Формирование плана действий по устранению потерь
Внедрение улучшений
Определение и построение системы отслеживания метрик процесса для подтверждения успешности реализации улучшений и сохранения достигнутых результатов
Выстраивание Lean-инфраструктуры и обучение команды подразделений-участников процесса для поддержания системы непрерывных улучшений

Результат

Сокращение срока согласования договоров на 75% при сохранении качества проверок
Автоматизация расчета типовых тарифов и «расшивка узкого горлышка»: нагрузка на отдел андеррайтинга снижена на 51%



Колл-центр

Скорость оказания услуги при обращении в контакт-центр была ниже скорости оказания аналогичной услуги конкурентами: три дня против одного. Руководство страховой компании пришло к пониманию того, что для привлечения новых и удержания действующих клиентов необходимо предоставлять услугу не более, чем за 1 день.

Задача

Сокращение срока предоставления услуги
Рационализация использования ресурсов контакт-центра

Решение

Выход в Гемба
Проведение сбора голоса клиента и ключевых участников процесса
Построение карты потока создания ценности и идентификация потерь, сбор данных
Формирование плана улучшений
Еженедельный контроль статуса внедрения проекта

Результат

Кардинальное изменение процесса предоставления услуги при обращении в контакт-центр
Снижение доли действий не добавляющих ценности на 90%
Сокращение срока предоставления услуги с 3-х дней до 2 часов



Lean-трансформация в банке

Задача

Руководители банка предполагали наличие существенных резервов по повышению эффективности деятельности ряда крупнейших блоков компании. Очевидными были следующие проблемы: дублирование функций, недостаточная производительность труда персонала, несогласованность действий различных подразделений банка, длительные сроки согласования решений и предоставления услуг клиентам, ошибки, штрафы, отсутствие понимания нормативной численности персонала и др. Было принято решение начать изменения с операционной функции банка (широкий бэк-офис), представленного в головном офисе и в регионах (более 1500 сотрудников). Общие ожидания от Lean-трансформации: 1) повышение эффективности процессов (по параметрам стоимость, сроки, ошибки, PCE) и прирост производительности за счет lean-инициатив. Достижение экономического эффекта 2) Наделение сотрудников эффективными инструментами для системной самостоятельной реализации мероприятий, направленных на повышение производительности труда и сокращение потерь в реализуемых ими процессах. Формирование культуры «бережливой компании и непрерывных улучшений»

Решение

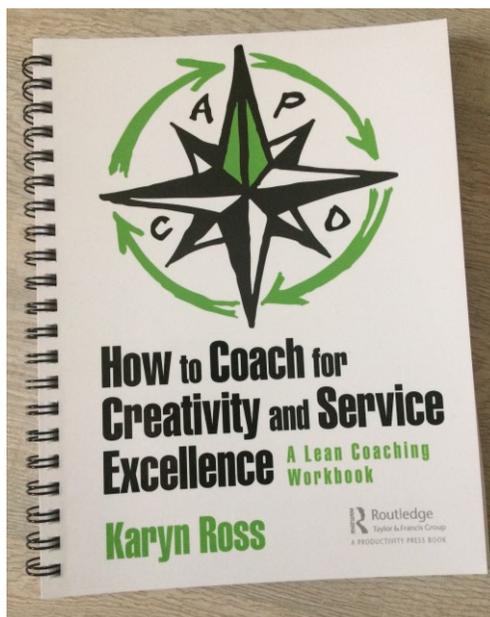
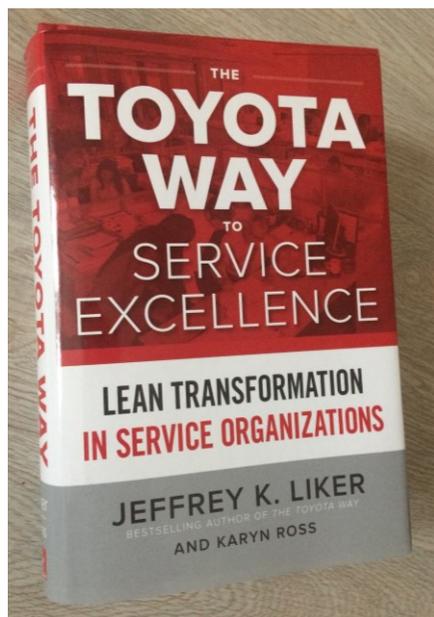
- Утверждена Операционная стратегия развития банка, сформированы показатели эффективности БЭК-офисных процессов; реализованы корректировки системы мотивации персонала на основании данных показателей (более чем для 1500 сотрудников)
- Реализован стандарт визуализации и контроля исполнения стратегических и операционных задач / изменен подход к проведению совещаний
- Стандартная работа разработана на весь ключевой функционал широкого бэк-офиса банка (создана единая база стандартных работ)
- К стандарту эффективной организации рабочего пространства (5S) приведены 100% рабочих мест сотрудников операционной функции банка (включая все рабочие места в кассовых помещениях), проведена реорганизация точек продаж
- Проведено обучение lean-методологии более 550 сотрудников банка включая сотрудников филиалов и сформирована Сеть из lean-и 5S-лидеров, прошедших спец. тренинги, выполняющих роль lean-лидеров в подразделениях
- Создан сайт деятельности по lean-трансформации на сайте банка (методологическая поддержка сотрудников, библиотека планов улучшений)
- Разработана и введена система поощрения за внедрение lean, включая 5S
- Проведена PR-программа поддержки деятельности по lean-трансформации (статьи, конкурсы, мероприятия)
- Lean-трансформация признана правлением банка операционной деятельностью стратегического назначения, создано управление по внедрению системы бережливого производства

Результат

Реализованы 15 стратегических проектов улучшений. Создан Банк Идей «Lean». Подано и реализовано сотрудниками более 150 идей и проектов улучшений. **Общий достигнутый эффект мероприятий улучшений составил 131,2 млн. рублей в год.** Повышение производительности персонала за счет внедрения стандартной работы до 40%, снижение нормативов на выполнение операций. **Повышение производительности персонала за счет внедрения стандарта эффективной организации рабочего пространства (5S) до 15%, снижение расходов, повышение уровня комфорта и безопасности.** Уровень исполнительской дисциплины вырос с 45% до 85%.

Liker Lean Advisors Russia: наши партнеры

1. Одним из первых партнеров Liker Lean Advisors Russia стала компания KarynRossConsulting и ее основатель Кэрин Росс, с которой нас связывают также дружеские отношения.
2. Кэрин Росс – соавтор книги по внедрению бережливого производства в сервисных компаниях, автор книги «Как научить созидательности и стремлению к улучшениям. Практическое руководство», признанный эксперт и гуру по развитию для многих компаний, основной докладчик на крупнейших международных конференциях, руководитель KarynRossConsulting и некоммерческой структуры «Круг Доброты».
3. Больше информации о KarynRossConsulting вы можете найти на сайте <http://karynrossconsulting.com/>



Liker Lean Advisors Russia: наши контакты



- Больше информации о нас на сайте www.likerleanadvisors.ru
- Вы можете написать нам по адресу: info@likerleanadvisors.ru
- Наши телефоны: **+7(916) 474-39-13; +7(916) 474-36-33**
- Вы можете узнать больше о LikerLeanAdvisors на сайте www.likerleanadvisors.com