

Втрати у діяльності організацій: розуміння — крок до їхнього скорочення

«Більша частина нашого життя витрачається на помилки та нерозумні вчинки; значна частина протікає у бездіяльності, і майже завжди все життя ми робимо не те, що треба».

Сенека



Т. Калита

Ключовим завданням будь-яких методів та інструментів менеджменту є підвищення ефективності роботи організації, у тому числі — фінансової ефективності. Прихильники будь-яких шкіл менеджменту проводять дослідження та збирають дані, які підтверджують, що використання їх методології позитивно впливає на фінансові результати організації. У зв'язку із цим особливий інтерес представляють ті методи менеджменту, сам зміст яких спрямовано на поліпшення фінансових результатів: на збільшення доходів або скорочення витрат.

Помітне місце серед таких підходів займає ощадливе керування (lean management), яке зародилося в Японії на заводах Toyota, а за останні десятиліття поширилося серед організацій всіх галузей в усьому світі. Головним принципом підходу є **постійне виявлення та усунення втрат у діяльності організації на всіх рівнях керування**. Зрозуміло, що активна діяльність у цьому напрямку має поліпшити фінансові результати.

Невеликий відступ

Термінологія, пов'язана зі скороченням витрат (або, частіше, витрат) часто викликає негативні асоціації: звільнення персоналу, скорочення бюджетів, згорання соціальних програм. Причому, часто все це роблять без будь-якого аналізу: усі підрозділи отримують розпорядження скоротити персонал на 10%. Ефект від автоматичного скорочення персоналу легко прорахувати, а головне — не треба думати. А як буде після цього працювати організація — це вже інше за-

вдання. Альтернативний підхід зрозумілий: для скорочення неефективних витрат в організації можна глибоко вивчити її процеси, щоб знайти та усунути джерела витрат. І те і інше може бути складним і тривалим, але тільки так можна отримати стійкі результати.

Основою для такого аналізу витрат може бути їхнє визначення, яке дається в ощадливому керуванні: **втрати — це будь-яка діяльність в організації, яка не створює цінності для споживачів**. І саме на виявленні такої діяльності та на пошуку шляхів її скорочення мають бути зосереджені зусилля керівництва організації. Відразу варто відзначити, що мова може йти як про зовнішніх, так і про внутрішніх споживачів. При цьому для всієї діяльності, пов'язаної зі створенням кінцевого продукту, для всього наскрізного процесу «від одержання інформації про очікування споживачів до задоволення цих очікувань» доцільно розглядати саме цінності для зовнішнього споживача (наприклад, для роботи заготівельного цеху краще аналізувати не з погляду складального цеху, а з погляду зовнішнього споживача). Але для діяльності, яка безпосередньо на споживачів «не виходить» (наприклад, навчання персоналу, ремонт устаткування), треба розглядати внутрішніх споживачів.

Існує кілька видів класифікації витрат. Нижче наведена найпоширеніша класифікація, яку застосовують на заводах Toyota.

Очікування

Ситуація, коли співробітник нічого не робить (хоча є потреба в його

роботі). Це може бути зумовлене, наприклад, затримкою інформації щодо необхідності виконання роботи, недосконалим плануванням (потреба у роботі існує, але її виконання заплановане на майбутнє), несинхронізованістю роботи окремих виконавців, несправністю устаткування, очікуванням сировини тощо. Окремим випадком очікування є спостереження за роботою, коли процес іде без участі людини, співробітник спостерігає за ним, щоб втрутитися за потреби.

Втрати — це будь-яка діяльність в організації, яка не створює цінності для споживачів

Зайві рухи

Цей вид втрат схожий на попередній, але при цьому співробітники ще й рухаються. Головна ознака таких втрат: співробітники щось роблять, але продукт при цьому не змінюється. Прикладом таких дій може бути ходіння співробітників по підприємству за матеріалами, інструментами, інформацією, розпорядженнями тощо. Гіршим варіантом зайвих рухів є пошук співробітниками чогось, оскільки час на виконання цих дій та їх результати неможливо точно передбачити.

Виправлення

За цієї категорії втрат співробітники виконують дії, продукт змінюється, але неправильно, не тому, що було заплановано (невідповідна продукція). Мова йде стосовно дій зі створення невідповідної продукції, з перевірки відповідності, з керування невідповідною продукцією та її виправлення. Таким чином, уся діяльність відділів технічного контролю (ВТК), випробувальних лабораторій (ВЛ) тощо з погляду ощадливого керування являє собою втрати — організація має гарантовано робити відповідну продукцію з першого разу й не має потреби в контролі її відповідності.

Зайва обробка

У цьому випадку продукт змінюється так, як було заплановано, але ці зміни не додають до нього споживчої цінності. Безумовно, цей вид втрат є найскладнішим в інтерпретації, неоднозначним — адже вони залежать від того, наскільки правильно організація розуміє, що саме має цінність для споживачів. Наприклад, упакування продукції в кілька шарів може бути як втратами, так і важливою споживчою вимогою. Те ж саме стосується питань потрібності або непотрібності додаткових функцій продукту, поліпшень його зовнішнього вигляду тощо. Більш явни-

ми є втрати, пов'язані з недосконалою конструкцією й технологією продукції, її невиправданим ускладненням: наприклад, деталь, яка може триматися на трьох кріпленнях, кріпиться на чотири «на всяк випадок».

Надвиробництво

Ця категорія втрат належить до ситуації, коли продукт виготовляють правильно, але він не потрібний споживачам, для нього немає замовника (покупця). У першу чергу, це ситуація, коли продукт створюють не «під замовлення», а за заздалегідь складеним планом на підставі прогнозів потреб замовників. При цьому організація не може бути повністю впевнена, що замовник на продукт знайдеться, що продукт не виявиться незатребуваним, а всі витрати на його створення не стануть втратами. Зокрема, до цієї категорії втрат належать витрати підприємства, спрямовані на те, щоб за всяку ціну перекопати замовника придбати уже вироблений продукт (спеціальні акції, знижки тощо).

Запаси

Останні дві категорії втрат належать не до праці співробітників, а до продукції (матеріалу, сировини, деталей, незавершеного або завершеного продукту, інформації тощо). Запаси продукції — це аналог очікування у співробітників, це ситуація, коли продукт просто лежить на місці (на складі, у цеху, на робочому місці тощо) і з ним нічого не відбувається.

Транспортування

Як і в попередньому випадку, транспортування продукції — це аналог зайвих рухів у співробітників. Із продукцією щось роблять, вона переміщується з місця на місце (транспортування, навантаження / розвантаження, перекладання з місця на місце тощо), але при цьому не змінюється, а в деяких випадках може навіть погіршуватися або зношуватися.

Крім перерахованих категорій, до втрат можуть належати інші витрати, що не призводять до створення цінності для споживачів. Наприклад:

- вода для виконання технологічної операції потрібна кілька хвилин на годину, але вона тече постійно;
- змащення, що наноситься на всю поверхню виробу, потрібне лише у декількох точках.

Характерною рисою перерахованих втрат є те, що вони присутні в будь-якій організації на всіх рівнях: від глобального (масштаб організації у цілому) до локального (у масштабі окремого робочого місця). Наведено приклади для всіх категорій втрат (табл. 1), щоб оцінити їхній діапазон.

Втрати, наведені в останній колонці (табл. 1), можуть видатися незначними, але їх сумарний ефект ►

Таблиця 1. Категорії втрат

	Глобальні	Локальні
Очікування	Простий цеху на початку робочого дня в очікуванні сировини зі складу	Простий робітника на конвеєрі, поки наступна одиниця продукції рухається до нього. Співробітник виконує роботу однією рукою, у цей час друга рука не діє
Зайві рухи	Ходіння співробітників на склад заготовок і в інструментальну комору	Співробітник змушений розвертатися на робочому місці, щоб взяти деталі, які зберігаються у нього за спиною. Він бере інструмент лівою рукою, а потім перекладає його в праву
Виправлення	Функціонування ВТК	Робітник зупиняє верстат і перевіряє розміри деталі
Зайва обробка	Зайві функції, закладені у продукт	«Гайки закручують» сильніше, ніж це потрібно
Надвиробництво	Виробництво продукції, не затребуваної споживачами, відповідно до річного плану	Робітник на відрядній оплаті виробляє максимальну кількість деталей за зміну, незалежно від можливості їх подальшого використання
Запаси	Запаси сировини й продукції на складах	Знаходження незавершеної продукції на робочому місці (поки співробітник закінчує роботу з попередньою одиницею продукції)
Транспортування	Транспортування продукції зі складу в цех і назад, між цехами	Перекладання продукту кілька разів у межах робочого місця

може бути дуже значним, адже ними буквально просочені усі процеси в організації.

Важливо відзначити ще один підхід до класифікації втрат — виділення втрат першого й другого типів. До втрат другого типу належать такі, які можуть бути усунені у рамках наявних технологій, інфраструктури, нормативного регулювання тощо. Наприклад, якщо робітники витрачають час на пошуки інструмента, бо не визначене місце його зберігання, — це типові втрати другого типу, які можуть бути оперативно усунені самими робітниками. Дії з усунення втрат другого типу можна включати в оперативні плани з удосконалювання, розроблювані на всіх рівнях організації.

До втрат першого типу належать дії, які не створюють цінності, але є обов'язковими у рамках використаної технології, інфраструктури тощо. Наприклад, неможливо відмовитися від контролю якості продукції, поки технологія «запрограмована» на певний рівень дефектів; неможливо піти від створення проміжних запасів, поки устаткування розраховане лише на завантаження великими партіями. Із цими втратами самі співробітники нічого зробити не можуть. Усунення таких втрат може тривати багато років, а відповідні дії має визначати вище керівництво і включати у стратегічні плани. Але все це не скасовує головного — вони однаково повинні сприйматися як втрати, як зло, навіть якщо на даному етапі це зло неминуче.

Таблиця 2. Інтерпретація основних видів втрат офісної діяльності

Очікування	Співробітники не виконують роботу, оскільки потрібні документи, інформація, вказівки ще не дійшли до них; простої співробітників через погане планування роботи, відкладання її «на завтра»
Зайві рухи	Пошук інформації, інших виконавців, керівників, які повинні завізувати документ, тощо
Виправлення	Візування документів, їх повернення із візування й доопрацювання
Зайве опрацювання	Включення у документ зайвої інформації
Надвиробництво	Створення зайвих документів (наприклад, звітів, які ніхто не читатиме)
Запаси	Документи, що лежать без руху, чекаючи розгляду, візування, підготовки відповіді тощо
Транспортування	Переміщення документів між підрозділами та співробітниками

Часто поняття втрат обмежується лише процесами виробництва, навіть на рівні термінології живається термін «ощадливе виробництво», а не «ощадливе керування». Але дані підходи повністю застосовні до будь-якого виду діяльності. Наведено приклад інтерпретації основних видів втрат у класичній офісній діяльності, пов'язаній зі створенням різних документів і документообігом (табл. 2). У такій діяльності рівень втрат може бути вище, ніж у виробництві.

Із урахуванням описаного розуміння втрат можна відзначити головне: у будь-якій організації є безліч втрат і можливостей для підвищення ефективності. Іноді виникає відчуття, що діяльність, яка створює цінність, — це невеликі «острівці» у морі втрат організації. Яскравим прикладом є майже будь-який будівельний майданчик: можна у довільний момент часу порахувати, який відсоток співробітників і будівельної техніки виконує роботи, пов'язані із додаванням цінності. Найчастіше відсоток буде невисоким.

Можливо, головне завдання для організації — це навіть не освоїти якісь спеціальні інструменти виявлення й скорочення втрат, а просто навчитися їх «відчувати», сприймати саме як втрати, а не як невід'ємну частину діяльності. Таке розуміння може відкрити перед організацією безліч нових можливостей із удосконалення своєї діяльності, ураховуючи її корінний принциповий перегляд.

Підходи до виявлення втрат в організації

Хоча кожна організація самостійно визначає для себе підходи до виявлення втрат, існують загальні концепції, що дозволяють системно знаходити втрати, у тому числі неочевидні.

Першим кроком до визначення втрат у діяльності організації є чітке розуміння цінностей для споживачів. Адже без такого розуміння неможливо сказати, чи буде певна діяльність сприйнята споживачами. У першу чергу, це стосується втрат, пов'язаних із зайвою обробкою. Треба бути готовим до того, що уявлення про цінності різних категорій споживачів можуть суттєво відрізнятися. Тому, намагаючись запропонувати типовий продукт, організація генеруватиме велику кількість втрат — прагнути давати кожному споживачеві саме те, що йому потрібно. Наприклад, для відвідувача ресторану, який прийшов туди з єдиною метою пообідати, будь-які затримки будуть сприйматися як втрати. Якщо ж він прийшов туди, щоб провести час у приємній атмосфері, то саме паузи між поданням блюд можуть становити основну цінність. Зрозуміло, що процеси обслуговування для цих двох типів відвідувачів мають бути зовсім різними.

Після визначення цінностей для споживачів організація має виділити потік створення цих цінностей. Цей потік починається з моменту, коли організація довідалася про існування потреби (або спрогнозувала її), а закінчується, коли потреба повністю задоволена. У найпоширенішому випадку це виглядає як потік від отримання замовлення споживача до виконання цього замовлення. Іноді потік починають із моменту, коли потреба тільки виникла. Це характерно для потоків, орієнтованих на внутрішнього споживача — потік обслуговування устатковання можна починати не із отримання заявки на обслуговування, а з моменту, коли устаткування стало його потребувати. У рамках визначення потоку буде розглянуто, як і наскільки оперативно виявляють необхідність в обслуговуванні й подають заявку, які втрати виникають на цьому етапі.

Першим кроком до визначення втрат у діяльності організації є чітке розуміння цінностей для споживачів

Виникає питання стосовно співвідношення між потоками у розумінні ощадливого керування та процесним підходом. Щоб не ускладнювати систему керування організацією доцільно об'єднати ці два поняття: процеси й потоки можуть збігатися. Але для цього організації може знадобитися переглянути свою структуру процесів. Адже навіть основний потік створення цінностей для зовнішніх споживачів може бути розбитий на кілька процесів, заснованих на функціональній структурі: приймання замовлення споживача, проектування, виробництво, відвантаження продукції. І при цьому залишається незрозумілим: як забезпечується виконання всіх обіцянок, даних споживачеві, в оговорений термін, хто проектує спільну діяльність усіх учасників процесу, як виявляють та виключають втрати, у тому числі на стиках між процесами. Не вдаючись глибоко в цю тему, варто відзначити, що гарною практикою процесного менеджменту у світі вважається визначення наскрізних процесів (end-to-end processes) і особливо єдиного процесу створення цінності для зовнішнього споживача (order-to-cash process, процес від заявки до оплати), на противагу функціональним процесам.

Після визначення потоків і призначення керівників, відповідальних за їхнє удосконалювання, організація може приступати до їхнього аналізу й пошуку втрат. Основна ідея проста — необхідно скласти карту потоку та виділити на ній дії, що не додають цінності та належать до втрат першого або другого типів. Але є дві умови, необхідні для успішного аналізу потоків. ►

По-перше, карта потоку має бути детальною (детальнішою за традиційні карти процесів у системах управління якістю). Адже втрати інтегровані в усі види діяльності організації, під час опису потоку великими блоками вони будуть непомітні. Наприклад, включивши до карти потоку один блок «Приймання заявки від споживача», організація просто не побачить можливих втрат, пов'язаних з її перевіркою, узгодженнями, очікуванням, розглядом, переданням між підрозділами тощо. Особливу увагу треба приділяти діям, які явно належать до втрат. Наприклад, якщо мова йде про матеріальний потік, такі дії можуть містити:

- зберігання (де саме? скільки часу? у якій кількості?);
- транспортування (на яку відстань? якими партиями?);
- навантаження-розвантаження;
- перевірку (як? на відповідність яким критеріям? Яких вживають заходів за негативних результатів?).

По-друге, важливо щоб карта потоку відображала його реальний стан, а не уявлення вищого керівництва про потік. Кращий спосіб для цього — складання карти потоку безпосередньо у місці його протікання (японський термін, який зараз використовують без перекладу в усьому світі — *у гембе*). Команда, відповідальна за аналіз і удосконалювання потоку, може пройти його шляхом всіма службами, цехами, складами, лабораторіями, які проходить продукт — від одержання заявки або сировини до передавання готового продукту споживачеві. Краще, якщо подорож виявиться дуже довгою і стомлюючою, — у його учасників буде більше часу й мотивації обдумати необхідність скорочення потоку. Корисно пройти цей шлях з фотоапаратом або відеокамерою, попутно фіксуючи всі точки затримання потоку (у першу чергу всі точки зберігання). Можна із упевненістю сказати, що в багатьох організаціях керівники просто не знають про те, яку роботу виконують насправді, тому така прогулянка може принести багато нової інформації.

Після складання карти потоку та виділення в ньому втрат можна проаналізувати його ефективність. Критеріями оцінювання потоку можуть бути:

- загальний час проходження потоку;
- частина часу проходження потоку, протягом якого продукт набуває цінності;
- загальна відстань, яку продукт проходить у рамках потоку;
- кількість разів, коли продукт «беруть у руки» (перекладають із місця на місце) у рамках потоку, та відсоток випадків, які надають цінність продукту.

Після виявлення втрат у потоці організація може ініціювати проекти із їхнього скорочення або усу-

нення. У рамках ощадливого керування напрацьовано велику кількість конкретних методів та інструментів, що дозволяють досягти цієї мети різним організаціям. Вони стосуються й взаємодії організації з постачальниками та споживачами, і виробничого планування, і керування устаткуванням, і внутрішньої логістики тощо. Часто вони вимагають докорінної зміни традиційних бачень стосовно роботи організації. Але докладний аналіз таких інструментів виходить за рамки статті.

Викладене вище стосується будь-яких потоків у діяльності організації, у тому числі потоків, орієнтованих на внутрішніх споживачів. Наприклад, потік від виникнення вакансії до її заповнення, від зламу устаткування до його відновлення, від ухвалення рішення керівництвом до його виконання.

Як приклад розглянемо потік, пов'язаний із закупу півлею матеріалів і комплектуючих: від виникнення потреби у них до забезпечення їх наявності у потрібній кількості та потрібної якості. Якщо залишити в потоці тільки дії, що безпосередньо впливають на досягнення кінцевої мети, то він стане дуже простим: співробітники організації, які «перебувають поруч із сировиною» і бачать, що найближчим часом їй необхідна кількість зменшиться, звертаються безпосередньо до постачальника із заявою на поставку. Коли сировина виготовлена, її поставляють на виробництво організації споживача. Саме за такою схемою працює більшість великих японських підприємств. Усі інші кроки, пов'язані з участю в потоці служби постачання, служби продажів і виробничої служби вони вважають втратами, що затягують виконання потоку.

Виявлення втрат та удосконалювання

Однією з проблем, з якими доводиться мати справу організації, що намагається упровадити системно постійне удосконалювання своєї діяльності, є пошук сфер можливого удосконалювання. В організації створено команди з удосконалювання, їх учасники пройшли відповідне навчання й готові працювати, але ніхто не може придумати важливий і цікавий проект; іноді можна почути слова «ми працюємо успішно, серйозних проблем у нас немає, дрібні накладки усуваються в робочому режимі — навіщо ж нам ще щось міняти?» Без сумніву, організація, яка впровадила підходи ощадливого керування й навчилася бачити свої втрати, подібні питання не буде задавати ніколи. Ці підходи можуть забезпечити організацію ідеями й можливостями для удосконалювання на багато років уперед.

Але важливо не просто «махати шаблею» й ставити завдання, повністю відмовившись від запасів сировини й готової продукції, від контролю ВТК і спостереження співробітників за виробничим

процесом. Скоріше, потрібно послідовно ставити собі запитання типу:

- Чому ми не можемо зменшити запаси готової продукції й що треба змінити, щоб їх зменшити?
- Чому ми повинні виготовляти продукцію партиями й що треба змінити, щоб зменшити їхні розміри?
- Для чого ми контролюємо якість продукції і що треба змінити, щоб зменшити обсяг контролю?
- Для чого співробітники спостерігають за виробничим устаткуванням, яке працює без їхнього втручання, і що треба змінити, щоб один співробітник міг спостерігати за більшою кількістю одиниць устаткування?

Системно знаходячи відповіді на ці питання та упроваджуючи відповідні зміни, організація може удосконалити різні сторони своєї діяльності та, як результат, постійно скорочувати запаси, очікування, виправлення й інші типи втрат.

Важливою перевагою підходів, пов'язаних з виявленням і усуненням втрат, є те, що їх можна використовувати на всіх рівнях управління організацією. Наприклад, розглянемо варіант потоку створення цінності (від сировини до готової продукції) на механічному верстатному виробництві. Вище керівництво підприємства може зосередити увагу на втратах, пов'язаних зі зберіганням сировини й продукції на складах, постачанням від постачальників і нагромадженням партій для відправлення споживачам, необхідності контролю сировини й продукції в лабораторії тощо. При цьому все знаходження сировини / продукції в цеху може вважатися дією, що додає цінність.

З погляду керівництва цеху, втратами є зберігання сировини й продукції в цеху, внутрішньоцехова логістика, нагромадження запасів незавершеної продукції між операціями на різних верстатах тощо. Дією, що додає цінність, може вважатися перебування продукції «на робочому місці». Але навіть ця дія, з погляду робітника, розпадається на безліч дрібних кроків, багато з яких належать до втрат: діставання заготовки з ящика, її установлення на верстат, запуск верстата, зупинка верстата для контролю якості деталі й сам контроль тощо.

У такий спосіб увесь персонал підприємства — від генерального директора до робітника — може брати участь у діяльності з виявлення втрат і їх подальшого усунення. І той факт, що всі співробітники

можуть виконувати подібну роботу для досягнення загальних цілей, використовуючи єдині підходи й інструменти, тільки підсилить командний дух на підприємстві: відчуття того, що всі тягнуть один канат в одному напрямку.

Ще одним важливим моментом, пов'язаним з ощадливим керуванням і постійним удосконалюванням, є ставлення організації до проблем. Культура багатьох пострадянських організацій орієнтована на співіснування із проблемами й на захист від них; часто такий захист пов'язаний із втратами, насамперед із надвиробництвом та запасами. А культура постійного удосконалювання вимагає активної позиції, спрямованої на усунення проблем та їх причин. Наприклад, відомо, що організація іноді виробляє невідповідну продукцію, а устаткування може ламатися. Які висновки із цього може зробити «традиційна пострадянська організація»: треба мати запас готової продукції, щоб компенсувати випадки невідповідностей, і надлишкові виробничі потужності для компенсації поломок устаткування. Логіка ощадливої організації може бути протилежною (особливо характерно для японців): наявність запасів готової продукції дозволяє нам не звертати уваги на випуск невідповідної продукції, а значить, ці запаси треба скоротити. Завдяки цьому проблема стане більш гострою й помітною, організація вже не зможе миритися з нею й змушена буде зайнятися скороченням рівня невідповідностей.

Ощадливе керування та орієнтація на споживачів

Варто відзначити зв'язок між ощадливим керуванням та орієнтацією організації на споживачів. Традиційно, завдання скорочення витрат і підвищення задоволеності споживача сприймалися як непов'язані, а іноді — як конфліктні. У рамках ощадливого керування вони повністю сполучаються. Недарма одне з визначень ощадливого керування — це система, за якої організація робить лише те, що треба споживачеві, лише тоді, коли це потрібно споживачеві, і лише в тій кількості, якої вимагає споживач. Цікавим і важливим є факт, що ставлячи кожне з вказаних вище завдань (скорочення витрат або задоволення споживачів) і послідовно вирішуючи їх, організації приходять до одного висновку — ощадливого керування.

Т. Калита, директор Центру систем якості «Пріріст-Система», м. Київ

Джерело: <http://www.trn.ua/articles/5758/>