



Автономное учреждение дополнительного профессионального образования
Ханты-Мансийского автономного округа-Югры
«Институт развития образования»

ПОТЕРИ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ДОШКОЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Фролова Елена Вячеславовна,
старший преподаватель кафедры педагогики,
психологии и управления образованием



- Рассматривая любую деятельность дошкольной образовательной организации как процесс, представляющий собой совокупность последовательных действий, направленных на достижение результата, необходимо понимать, что не все действия, совершаемые в рамках конкретного процесса, обеспечивают приращение ценности для заказчика и придают ей значимые свойства.
- По степени влияния на результат процесса все действия можно разделить на 3 группы:
 1. Действия, создающие ценность, то есть формирующие то, что желает получить потребитель, добавляющие определенную желаемую характеристику продукту. Такие действия признаются значимой работой.
 2. Действия, не создающие ценность, но неизбежные в силу ряда причин при текущей организации процесса. Их называют незначимой работой.
 3. Действия, не создающие ценность процесса, но потребляющие ресурсы. Такие действия относят к потерям.



- Задачей дошкольной образовательной организации при оптимизации процесса является детальное его описание с помощью представления в виде последовательности конкретных действий, выявление среди них потерь и исключение их из процесса. Бережливое производство располагает специальными инструментами, которые позволяют эффективно выявлять и устранять потери.
- Впервые понятие «потери» (*muda*) ввел Тайити Оно, исполнительный директор компании Toyota.
- **Потери (*muda*)** – это все действия (операции), которые могут осуществляться на любом из уровней (этапов) создания продукта (услуги), требуют затрат времени и ресурсов, но не повышают ценности процессу и конечному результату.
- То есть потерями признаются все шаги, которые не направлены на создание ценности (продукта) и без которых возможно достигнуть результата в более короткий срок.
- Помимо *muda*, японцы выделяют еще два вида потерь – это *muri* (перегрузка, напряженность работы) и *mura* (неравномерность работы).



- *Muri* встречается в том случае, когда сотрудники организации постоянно работают в режиме многозадачности (политонии), в режиме постоянного цейтнота, что приводит к снижению работоспособности и, как следствие, снижению качества услуги (продукта).
- Наличие *Muri* в деятельности организации свидетельствует о том, что процессы не оптимизированы должным образом, а значит интенсивная работа сотрудников не приносит ощутимой пользы процессу.
- *Mura* часто возникает в случае неправильного планирования деятельности организации, при котором некоторые сотрудники могут быть перегружены поручениями, а некоторые не выполняют никаких вовсе.
- Вся деятельность, которая создает напряжение, а также носит нерегулярный характер, указывает на существование проблемы. Бережливое управление нацелено на устранение или, там, где это невозможно, минимизацию потерь.



Виды потерь:

- *перепроизводство* – производство продуктов или услуг в количестве, превышающем потребность (например, составление ненужных отчетов; нескольких вариантов презентаций, изготовление лишних копий документов; предоставление информации в количестве большем, чем требует клиент или последующий процесс);
- *избыточные запасы* – хранение любых запасов в количестве, превышающем стандартный запас (например, отчеты, которые готовятся, однако не используются, показатели, которые рассчитывают, но не используют, документы и письма, с которыми никто не работает; незавершенные проекты, годовые запасы канцелярских принадлежностей; десятки открытых файлов и программ, необходимых для соблюдения «многозадачности» в работе);
- *ненужная транспортировка (перемещения)* – передвижения людей, материалов, инструментов на значительные расстояния в количестве, превышающем минимально достаточное количество раз (например, «ненужная» электронная переписка; скачивание и закидывание файлов на различные носители и сервера без надобности; восстановление и сохранение файлов; передача файлов, папок с документами, сбор подписей; перемещение офисного оборудования);



Виды потерь:

- *ожидание* – простои между этапами выполнения услуги (например, отсутствие информации или материалов в нужный момент, ожидание в очереди, ожидание согласования решений, заключений, ожидание опоздавших);
- *дополнительная обработка* – лишние действия работников из-за несоответствия имеющейся информации параметрам выполняемой операции (процесса, действия), выполнение большего объема работ, чем требуется (например, повторное внесение данных или заполнение похожих отчетов; инспекции или проверки документов; многочисленные согласования и утверждения документов; предварительные сверки результатов или проверки отчетов);
- *дефекты/брак* – выполнение образовательной услуги и/или получение результата работы несоответствующего качества (например, редактирование и правка документов; ошибки при внесении данных; отсутствующие записи или утерянные документы; повторная подготовка утерянных или испорченных документов; переделывание презентаций или текстов докладов);



Виды потерь:

- *лишние движения* – потери при выполнении работы, связанные с нерациональной планировкой рабочего пространства, несогласованностью действий и отсутствием четкой инструкции при выполнении операции (процесса, действия) (например, поиск необходимых файлов или документов; поиск и сбор или сверка данных в различных системах учета; перемещение клавиатуры или монитора, расчистка рабочего места от папок; работник тянется за необходимым предметом, например, степлером, работник тянется или подходит к принтеру каждый раз, чтобы забрать распечатанный документ).
- Таким образом, задачей бережливых технологий является оптимизация процессов, направленная на выявление и устранение перечисленных выше потерь в деятельности дошкольной образовательной организации.
- Результатом оптимизации процессов становится не только минимизация временных и прочих потерь, но также сокращение использования финансовых и других видов ресурсов. Таким образом, проекты, направленные исключительно на сокращение использования ресурсов и не предполагающие оптимизацию процессов могут иметь высокую социальную значимость, но не могут быть отнесены к проектам, использующим бережливые технологии. Так же следует помнить, что «бережливые» проекты не являются исключительно инновационной деятельностью.



Лучшие практики «Бережливое управление в образовании»

Информация о проекте

Название проекта/процесса	<i>«Оптимизация процесса сбора отчетной документации в условиях образовательного холдинга»</i>
Информация об организации	<i>Муниципальное бюджетное общеобразовательное учреждение начальная общеобразовательная школа «Образовательный холдинг «Детство без границ» имени Н.В.Зиновьева муниципального образования Усть-Лабинский район</i>
Границы процесса	<i>От запроса информации до сдачи отчета</i>
Руководитель проекта	<i>Осипенко Н.С., старший воспитатель</i>
Команда проекта	<i>зам. директора по УВР, делопроизводитель, воспитатель</i>



Рассмотрение проблемы

состав МБОУ НОШ «Детство без границ» входят 4 учреждения: два городских детских сада, детский сад и школа х. Аргатов, расположенного в 20 километрах от города Усть-Лабинск. Поэтому при составлении сводного отчета по организации возникают трудности: длительное ожидание информации от структурных подразделений, информация предоставляется не в требуемой форме, с наличием ошибок - много времени уходит на исправления. Иногда приходится отправлять отчет на доработку. Из всех этих проблем вытекает главная – нарушение сроков сдачи отчета. Поэтому возникла необходимость в открытии проекта с целью оптимизации процесса сбора отчетной документации и составления сводного отчета.

Карта текущего состояния проекта

Рис.1. Текущее состояние

Границы протекания процесса		10 мин	10 мин	30 мин	480-960 мин	60 мин	180-360 мин	60 мин	10-120 мин	10 мин.
Участники процесса	Делопроизводитель	Получает и изучает запрос о сдаче отчета от вышестоящей инстанции 								Сканирует и отправляет отчет
	Директор		Назначает ответственного						Утверждает сводный отчет 	
	Ответственный			Отправляет запрос в структурные подразделения холдинга о сборе отчетной информации	Получает отчетную документацию от структурных подразделений 	Отправляет информацию на доработку 	Получает доработанную информацию 	Составляет сводный отчет 		
 1		Задержка информации от вышестоящих органов. Мало времени на исполнение поручения.								
2		длительное ожидание информации от структурных подразделений								
3		информация представлена не в требуемом формате								
4		ошибки в отчетной информации								
5		ожидание утверждения по причине отсутствия или занятости директора								

Время протекания процесса:
Мин. – 850 мин. (14 ч. 10 мин.)
Макс.- 1560 мин. (26 ч.)



Время протекания процесса занимает от 850 до 1560 минут. Основные причины нарушения сроков сдачи отчета: ограничены сроки - мало времени на исполнение поручения; длительное ожидание информации от структурных подразделений; информация представлена не в требуемом формате; наличие ошибок в отчетной информации; ожидание утверждения отчета, если это необходимо, по причине отсутствия или занятости директора.

Рис.1. Текущее состояние

Карта целевого состояния проекта

Границы протекания процесса		10 мин	10 мин	30 мин	180-480 мин	60 мин	10	10 мин.
Участники процесса	Делопроизводитель	Получает и изучает запрос о сдаче отчета от вышестоящей инстанции					Утверждение ЦП	Сканирует и отправляет отчет
	Директор		Назначает ответственного		Электронный документооборот		Утверждает сводный отчет	
	Ответственный			Отправляет запрос в структурные подразделения холдинга о сборе отчетной информации	Получает отчетную документацию от структурных подразделений	Составляет сводный отчет		



Задержка информации. Ограничено времени на исполнение поручения.

Время протекания процесса:
Мин. – 310 мин. (5 ч. 10 мин.)
Макс.- 610 мин. (10 ч. 10 мин.)

В карте целевого состояния время протекания процесса сокращено до 310-610 мин. (5 ч. 10 мин.-10 ч.10 мин) за счет введения электронного документооборота, утверждения форм отчета и назначения ответственного от каждого структурного подразделения.

Пирамида проблем



В пирамиде проблем отражены проблемы, решаемые на уровне образовательной организации и ее структурных подразделений; проблемы, которые возможно решить на муниципальном уровне.

Диаграмма Исикавы

Нарушение сроков сдачи сводного отчета





На диаграмме Исикавы проблема нарушения сроков сдачи отчета рассмотрена со всех сторон, с учетом различных факторов, что позволяет выявить коренные причины проблемы.

Целевые ориентации

Наименование цели, ед. изм.	Текущий показатель	Целевой показатель
Сокращение времени на сбор отчетной информации (минуты)	1560	610
Избежание ошибок при составлении отчета (единицы)	5 -6	0-1
Избежание нарушений срока сдачи отчета (дни)	2-3	0

Планируемые эффекты:

Сокращение времени на составление отчета на 950 мин (39%).

Соблюдение сроков сдачи отчетов на 100%.



ПРОЦЕССУАЛЬНАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА (методы решения проблемы)

Для сокращения времени на составление отчета и своевременную его сдачу разработан план мероприятий, направленных на решение проблем. Первое, что необходимо сделать, приказом по ОО назначить ответственного за составление сводного отчета и ответственных от каждого структурного подразделения. Отправить в структурные подразделения единую форму отчета с инструкцией по его заполнению. Включить в положение о стимулирующих выплатах материальное поощрение за качественный отчет в соответствии с указанными сроками. Для ежемесячных ежеквартальных, отчетов разработать электронную форму, сделать доступ к ней открытым, с возможностью предварительного внесения имеющейся информации.



План мероприятий, направленных на решение проблем в проекте «Оптимизация процесса размещения публикаций в информационном пространстве муниципального образования Усть-Лабинский район»

	Проблема	Коренная причина	Предлагаемое решение	Ожидаемый результат	Срок	Ответственные
1	Задержка предоставления информации для составления сводного отчета	Не назначен ответственный за предоставление информации по структурным подразделениям	Разработать проект приказа по назначению ответственного за подготовку сводного отчета с указанием срока его сдачи	Пользуясь проектом приказа, делопроизводитель быстро внесет в него ФИО ответственного, назначенного директором, который проконтролирует исполнение сроков сдачи информации сотрудниками	1.06.2022 г.	Делопроизводитель



План мероприятий, направленных на решение проблем в проекте «Оптимизация процесса размещения публикаций в информационном пространстве муниципального образования Усть-Лабинский район»

	Проблема	Коренная причина	Предлагаемое решение	Ожидаемый результат	Срок	Ответственные
2	Нарушение Формы предоставления отчета	Не разработаны формы (шаблоны) для определенных отчетов	Ответственный за подготовку сводного отчета разрабатывает форму (шаблон) и инструкцию по заполнению	Изучив инструкцию, лица, от которых запрашивается информация, заполняют правильно готовую форму	4.06. - 15.06.2022 г.	В зависимости от направленности запрашиваемой информации: зам. директора по УВР, старший воспитатель, зам. директора по АХР, делопроизводитель
	Ошибки в предоставленной информации	Низкая ответственность	Ввести поощрение за предоставление качественной отчетной информации в указанный срок, включить данный пункт в положение о стимулирующих выплатах	У работников появится стимул своевременно и качественно предоставлять информацию	14.06.- 18.06.2022 г.	Делопроизводитель



План мероприятий, направленных на решение проблем в проекте «Оптимизация процесса размещения публикаций в информационном пространстве муниципального образования Усть-Лабинский район»

	Проблема	Коренная причина	Предлагаемое решение	Ожидаемый результат	Срок	Ответственные
3	Излишняя трата времени на заполнение документов в бумажном виде	Нет системы электронного документооборота	Создание единого интернет ресурса для электронного документооборота внутри учреждения	Информация будет своевременно вноситься лицами, от которых запрашивается информация. Ответственный проверяет правильность заполнения, корректирует, при необходимости	20.06. – 15.07.2022 г.	Делопроизводитель
4	Слабая электронная отчетность	Недостаточное умение сотрудников работать с электронной отчетностью	Организовать обучающие мероприятия персонала по работе с электронным документооборотом	Пройдя обучение, сотрудники учреждения смогут самостоятельно работать с отчетной документацией	Июль. 2022 г.	Старший воспитатель, делопроизводитель



План мероприятий, направленных на решение проблем в проекте «Оптимизация процесса размещения публикаций в информационном пространстве муниципального образования Усть-Лабинский район»

	Проблема	Коренная причина	Предлагаемое решение	Ожидаемый результат	Срок	Ответственные
5	Нарушение сроков сдачи отчетов	Нет доступа к шаблонам в электронном виде для предварительного внесения информации	Сделать доступ к шаблонам для регулярных отчетов открытым, с возможностью предварительного внесения имеющейся информации	Информация в формы будет вноситься своевременно	Август.2022 г.	Ответственный за составление сводного отчета, в зависимости от направленности

В плане мероприятий представлены проблемы и их коренные причины, при устранении которых проблема будет решена. Указаны ответственные за каждое мероприятие и сроки исполнения.



Ресурсное обеспечение

Для решения проблем необходимо наличие компьютерной техники, интернета для пересылки отчетной документации от структурных подразделений ответственному за составление сводного отчета, так же для разработки и загрузки в облачное хранилище шаблонов форм для регулярных отчетов, сделать доступ к ним открытым, с возможностью предварительного внесения имеющейся информации.



ОБРАЗЕЦ

Российская Федерация
Краснодарский край
муниципальное бюджетное общеобразовательное учреждение начальная
общеобразовательная школа «Образовательный холдинг «Детство без границ»
имени Н.В.Зиповьева муниципального образования Усть-Лабинский район

ПРИКАЗ

от _____ № _____

О назначении ответственного

В связи с запросом _____
(наименование организации) (№ входящего и дата)
о предоставлении отчета _____
(наименование отчета)

ПРИКАЗЫВАЮ:

1. Назначить ответственного за сбор отчетной информации и составление сводного отчета _____
(Ф.И.О. сотрудника, должность)
2. Утвердить сроки подачи отчетной информации в _____ до _____
(наименование организации) (дата)
3. Ответственному:
 - предоставить форму подачи отчетной документации лицам, участвующие в ее подаче;
 - ознакомить с инструкцией заполнения формы;
 - проконтролировать срок исполнения поручения;
 - составить (при необходимости) сводный отчет;
 - заверить его у руководителя (при необходимости);
 - отправить (передать) в запрашиваемую организацию согласно срокам предоставления информации.
4. Контроль за исполнением приказа оставляю за собой.

Директор МБОУ НОШ «Детство без границ»

Л.В.Амзаева

С приказом ознакомлен:



Методические рекомендации по составлению отчета

№ п/п	Действие	Ответственный
1	Получение запроса на сдачу отчета от ОО по почте, оповещение директора	Делопроизводитель
2	Назначение ответственного за подготовку сводного отчета, ответственных в структурных подразделениях	Директор
3	Разработка электронной формы отчета в соответствии с требованиями вышестоящих органов	Ответственный
4	Подготовка инструкции для заполнения отчета	Ответственный
5	Отправка ссылки на электронную форму отчета и инструкции по ее заполнению всем задействованным лицам	Ответственный
6	Заполнение отчета строго в соответствии с инструкцией (приложение)	Задействованные в сборе информации лица
7	Перенесение отчетной информации из разработанной электронной таблицы в сводную таблицу	Ответственный
8	Отправка отчета(если не требуется бумажный вариант, подпись руководителя)	Ответственный
9	Распечатывание отчета, подпись руководителя, сканирование, отправка	Делопроизводитель
10	Распечатывание отчета, подпись руководителя, сдача отчета нарочно	Ответственный



Приложение

Инструкция по заполнению отчета

- Перед заполнением таблицы, внимательно изучите критерии.
- Вносите информацию в соответствии с критериями.
- При заполнении таблицы требуется корректное введение значений: если требуется указать подтверждающие документы, ссылки, дату, то добавляются только требуемые критерии без текстовых пояснений/комментариев.
- Категорически запрещается менять структуру файла
- Завершая внесение данных, еще раз проверьте внесенную вами информацию на наличие ошибок, несоответствия критериям.
- Придерживайтесь установленных сроков заполнения таблицы, так как от вовремя поданной информации будет зависеть своевременная сдача сводного отчета, что положительно отразится на рейтинге учреждения в целом.

На рисунке представлены «Методические рекомендации по составлению отчета» с указанием ответственных за каждый этап. Здесь же приложение – «Инструкция по заполнению отчета»

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ

*Сокращение времени на составление отчета на 9-16 часов (36%-39%), в зависимости от объема отчетной документации.
Соблюдение сроков сдачи отчетов на 100%.*



СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Формирование бережливой среды в образовательной организации: учебно-методическое пособие / А.В. Шарина, Л.В. Сибирякова, – Нижний Новгород: Нижегородский институт развития образования, 2019. – 151 с.
2. Бережливое производство в дошкольном образовательном учреждении: на примере проекта «Образцовые учреждения»: методические рекомендации / Авт.-сост.: Т.Г. Харитоновна, Е.С. Филенко. – Южно-Сахалинск: Изд-во ИРОСО, 2022. – 106 с.