

**АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ  
«ЦЕНТР КОМПЕТЕНЦИЙ В СФЕРЕ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ  
ТРУДА КРАСНОДАРСКОГО КРАЯ»**

**Методические рекомендации стандартизации процесса  
уборки номера после выезда гостя  
с применением бережливых технологий**

версия 1.0

Краснодар – 2023



## Оглавление

Введение .....	3
1. Назначение и область применения.....	5
2. Нормативные ссылки и источники .....	7
3. Определения и сокращения .....	8
4. Основные положения методических рекомендаций стандартизации процесса .....	10
4.1. Цели и задачи .....	10
4.2. Объекты применения .....	12
4.3. Ресурсы.....	12
4.4. Компетенции персонала .....	12
5. Понятие «поток-образец» в санаторно-курортной отрасли.....	14
6. Методология создания потока-образца «Уборка после выезда гостя» на предприятии .....	18
6.1. Основные этапы создания потоков-образцов на предприятии.....	18
6.2. Анализ текущей работы.....	23
6.3. Определение и устранение потерь.....	25
6.4. Управление запасами и необходимыми ресурсами .....	28
6.5. Организация рабочего пространства (5s) .....	28
6.6. Определение рабочих шагов, последовательности выполнения работ. Картирование и СОК.....	30
6.7. Организация бесшовного взаимодействия гостиничных служб.....	32
7. Рекомендации по внедрению отраслевых решений (примеры), направленных на сокращение времени уборки номера после выезда гостя.....	33
8. Результаты апробации методики создания потоков образцов по уборке номера после выезда гостя на предприятиях санаторно-курортной отрасли Краснодарского края.....	41
9. Итоговый алгоритм создания потоков-образцов на предприятиях санаторно-курортной отрасли в Краснодарском крае на примере уборки после выезда гостя .....	45
Приложение 1. Проведение Хронометража.....	47
Приложение 2. Анализ причины проблемы «5 почему». Пример предприятия (отель 3*). Поиск причины проблемы .....	48
Приложение 3. Диаграмма Спагетти. Пример предприятия (отель 5*). Выявление потери времени, излишних перемещений во время уборки .....	49
Приложение 4. Примеры форм карт идеального состояния процесса и целевого состояния .....	50
Приложение 5. Применение системы 5s. Примеры предприятия, внедрившего бережливые технологии .....	51
Приложение 6. Стандартная операционная карта (СОК) Пример предприятия, внедрившего бережливые технологии .....	52

## Введение

Бережливые технологии в России уже давно вышли за пределы производственных предприятий и успешно применяются как в санаторно-курортной сфере, так и других отраслях экономики. Они позволяют повысить безопасность и качество, сократить сроки протекания процессов, снизить затраты и сформировать корпоративную культуру, главными ценностями которой становятся уважение к человеку, ценность для потребителя, гибкость и адаптивность.

В основе внедрения бережливых технологий – проекты по повышению эффективности как внутриорганизационных, так и межорганизационных процессов.

Настоящие методические рекомендации являются маршрутной картой по стандартизированному внедрению технологии бережливого производства в управленческих и организационных процессах предприятий сферы гостеприимства на примере процесса «уборка номера после выезда гостя»

Рекомендации разработаны на основе опыта реализации инновационных проектов по применению бережливых технологий в операционных процессах на предприятиях санаторно-курортной отрасли Краснодарского края, которые были инициированы Министерством экономики и Министерством курортов, туризма и олимпийского наследия Краснодарского края в рамках регионального проекта «Бережливая Кубань», а также национального проекта Российской Федерации «Повышение производительности труда и обеспечение занятости» и поручены Протоколом заседания комиссии по повышению эффективности системы государственного управления в исполнительных органах государственной власти Краснодарского края

№7 от 16.09.2022 под председательством первого заместителя главы администрации (губернатора) Краснодарского края – Галась И.П.

Настоящие методические рекомендации не могут быть полностью или частично воспроизведены, тиражированы и распространены в качестве официального издания без ссылки на АНО «Региональный центр компетенций» (далее АНО «РЦК»).

Методические рекомендации предназначены для руководителей предприятий, подразделений, собственников процессов, управляющих, менеджеров служб объектов размещения.

В документе описана рекомендуемая последовательность действий при решении выявленных проблем в процессе уборки номера после выезда гостя с целью повышения производительности труда на предприятии.

Миссия данной деятельности – это популяризация необходимости использования принципов бережливого производства в условиях рационализации рабочих процессов за счет обмена опытом и демонстрации эффективных практик в области повышения производительности труда.

Актуальность создания методических рекомендаций определяется необходимостью анализа состояния санаторно-курортного бизнеса на современном этапе, эффективности создаваемых на федеральном и региональном уровне механизмов и инструментов поддержки сектора, перспектив его развития и возможных проблем, развития новых механизмов образовательной поддержки предприятия в сфере производительности труда и бережливых технологий.

## 1. Назначение и область применения

Настоящие методические рекомендации стандартизации процесса уборки после выезда гостя разработаны для использования в системах менеджмента, бережливого управления и применимы ко всем предприятиям санаторно-курортной отрасли, независимо от их размера, формы собственности. Их применение способствует:

- удовлетворенности качеством гостиничных услуг,
- доступности оказываемых услуг для туристов Краснодарского края за счет сокращения себестоимости,
- эффективности и устранению существующих временных, финансовых и иных потерь на предприятии,
- а также совершенствованию организации рабочих мест, обеспечивающей безопасность и комфортность работы сотрудников.

Методические рекомендации предназначены для применения в качестве основного инструмента по оптимизации процесса уборки номера после выезда гостя. Данные рекомендации описывают этапы, которых следует придерживаться при реализации проекта по оптимизации процесса уборки номера после выезда гостя с целью повышения производительности труда на предприятии. При этом бережливые инструменты адаптируются индивидуально под текущие условия предприятия и помогают совершенствовать принятые ранее стандарты процессов внутри подразделения, службы, организации.

Разработка данных рекомендаций инициирована решениями заседания комиссии по повышению эффективности системы государственного управления в исполнительных органах государственной власти Краснодарского края.

Данные методические рекомендации являются первым шагом в серии рекомендаций по улучшению операционной деятельности всех направлений в гостиничном предприятии.

В процессе внедрения инновационных проектов АНО «РЦК» в 2022 году на предприятиях санаторно-курортной сферы были ранжированы запросы предприятий на улучшения процессов. Наиболее остро стояла проблематика качества и скорости процессов уборки. Также по статистике 64% жалоб туристов в Краснодарском Крае были связаны с сервисом и низким качеством уборки в номерах. Поэтому на первом этапе разработки методических рекомендаций для гостиничных процессов было выбрано именно направление повышения производительности труда горничных, с применением бережливых технологий и бережливого управления. По мере внедрения инновационных проектов в другие процессы гостиничных служб, будут созданы рекомендации по стандартизации и созданию новых образцов остальных направлений.



## 2. Нормативные ссылки и источники

В настоящем стандарте использованы нормативные ссылки на следующие стандарты:

1. ГОСТ Р 56908–2016 Бережливое производство. Стандартизация работы
2. ГОСТ Р 57524-2017 Бережливое производство. Поток создания ценности.
3. ГОСТ Р 56020–2020 Бережливое производство. Основные положения и словарь
4. ГОСТ Р 56407–2015 Бережливое производство. Основные методы и инструменты
5. ГОСТ Р 56906–2016 Бережливое производство. Организация рабочего пространства (5s)
6. ГОСТ Р 56907–2016 Бережливое производство. Визуализация
7. ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ СТАНДАРТ. Горничная. УТВЕРЖДЕН приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от «5» сентября 2017г. № 657н
8. ГОСТ Р 54603-2011 Услуги средств размещения. ОБЩИЕ ТРЕБОВАНИЯ К ОБСЛУЖИВАЮЩЕМУ ПЕРСОНАЛУ
9. Методические указания «Реализация проектов по улучшениям» (Редакция 2.0) Автономная некоммерческая организация «Федеральный центр компетенций в сфере производительности труда»
10. ПРИОРИТЕТНАЯ ПРОГРАММА «ПОВЫШЕНИЕ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА И ОБЕСПЕЧЕНИЕ ЗАНЯТОСТИ» ПРИМЕНЕНИЕ МЕТОДОВ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА ОТКРЫТИЕ ПРОЕКТОВ ПО УЛУЧШЕНИЮ  
Методические рекомендации. Государственная корпорация по атомной энергии Росатом.

### 3. Определения и сокращения

**Проект по улучшению (проект)** – целенаправленная деятельность по оптимизации процессов, входящих в поток создания ценности, направленная на выявление проблем, препятствующих достижению поставленных целей, поиск и устранение их коренных причин с использованием методов и инструментов бережливого производства.

**Команда проекта** – коллектив, который совместно отвечает за достижение результатов проекта. Обычно это представители различных подразделений предприятия, имеющие компетенции, которые позволяют достичь цели проекта.

**Паспорт проекта** – документ, который составляется перед началом проекта и описывает цель, срок, команду, заказчиков, обоснование выбора, планируемые мероприятия и пр.

**Руководитель проекта** – работник предприятия, ответственный за реализацию проекта. Руководитель проекта осуществляет административное и оперативное управление проектом, координацию, интеграцию и планирование работ, фиксирование рисков и результатов.

**Управление проектом** – это комплекс мероприятий, направленных на обеспечение достижения цели проекта по улучшению, руководство и координацию людских и материальных ресурсов на протяжении жизненного цикла проекта путём применения соответствующих методов и техники управления для решения целей и задач проекта.

**СМБП** – система менеджмента бережливого производства

**5s** – пять шагов организации рабочего пространства



**Поток создания ценности (ПСС)** – деятельность, направленная на создание ценности для потребителя, которая реализуется при помощи системы взаимосвязанных процессов/операций.

**Процесс** – совокупность действий, осуществляемых по определенной технологии, которая направлена на достижение результата, представляющего ценность для потребителя.

**Владелец процесса** – руководитель подразделения предприятия, который управляет процессом и несет ответственность за его результат и эффективность.

**Действие** – работа, выполняемая одним участником в определенный момент времени.

**Рабочая зона** – это часть производственного трехмерного пространства, ограниченного крайними точками досягаемости рук и ног работника.

**Рабочее место** – зона трудовой деятельности человека или часть производственной площади (пространства), которая оснащена необходимым оборудованием, приспособлениями, инструментами и материалами для выполнения предусмотренных работ или манипуляций.

**Стандартная операционная карта (СОК)** – документ, описывающий последовательность действий и приемов при выполнении операции.

**Уборка после выезда гостя** – этот вид уборки производится сразу после выезда гостя из номера. Проводится в диапазоне перед заездом следующего гостя в номер.



## 4. Основные положения методических рекомендаций стандартизации процесса

### 4.1. Цели и задачи

На любом предприятии сферы гостеприимства существуют внутренние стандарты уборки (например, внутренние распорядительные документы, фотоинструкции, схемы, чек-листы и пр.) Данные методические рекомендации помогают улучшить текущие стандартные процедуры и внедрить бережливые инструменты в деятельность сотрудников предприятия. Такой подход к стандартизации потока «Уборка после выезда гостя» обеспечивает воспроизводимость лучшего на данный момент времени способа выполнения работы путем его формализации.

Задачами работы по новой стандартизации на предприятии с применением бережливых технологий являются:

- обеспечение воспроизводимости лучших результатов работы горничной;
- обеспечение требуемого уровня безопасности и качества услуг уборки, эксплуатации номерного фонда с учетом инновационного подхода;
- сокращение потерь ресурсов;
- приведение стандартных процессов к единому сценарию;
- создание условий для быстрого поиска и обнаружения отклонений при выполнении всех этапов уборки;
- обеспечение оперативности и наглядности в обучении персонала гостиничного предприятия, а также при передаче знаний;
- создание условий для постоянного совершенствования процессов.

Так же данные методические рекомендации содержат описание методологии и типового подхода к инициированию и реализации проектов по оптимизации, улучшению потоков и процессов. Проект по улучшению открывают для решения проблем, которые затрудняют повышение эффективности службы предприятия или отдельных процессов, формирующих создание гостиничной услуги (создание ценности). Такие проекты оказывают положительное влияние на эффективность: время протекания процесса, размер запасов на всех стадиях процесса, время полезной работы персонала, качество услуги. Таким образом методические рекомендации содержат краткую теоретическую информацию.

В качестве практической части использованы примеры и результаты проектов предприятий сферы гостеприимства, внедривших бережливые инструменты и бережливое управление совместно с АНО «РЦК». Такие примеры успешной реализации улучшений процесса уборки после выезда гостя могут служить основой для тиражирования всеми участниками санаторно-курортной отрасли новых проектов по улучшениям на своих предприятиях.



## 4.2. Объекты применения

Предприятие должно определять объекты применения бережливого стандарта уборки номера после выезда гостя и ответственных за ее реализацию. На каждом предприятии в зависимости от организационной структуры могут быть разные объекты – участок, смена, пилотная группа. Пользователями стандарта являются непосредственные исполнители, и оказывающие и создающие услугу, например, руководитель службы, супервайзер, горничная, хаусмен и пр. (примечание: с учетом особенностей на каждом предприятии).

## 4.3. Ресурсы

Предприятие должно обеспечить реализацию применения стандарта уборки номера после выезда гостя с применением бережливых технологий необходимыми ресурсами:

- Временные (Выделяется время на анализ, изменения, рабочие совещания и пр.)
- Трудовые (обучение, изменения в графике и пр.)
- финансовые (например, материальное поощрение сотрудников за рационализаторские предложения)
- материальные (например, совершенствование оборудования и систем хранения)

## 4.4. Компетенции персонала

Предприятие должно определить процесс получения, сохранения, распространения и применения знаний работников при применении стандарта уборки номера после выезда гостя с применением бережливых технологий.

Для эффективного использования данного стандарта персонал в организации должен:

1) знать основные термины и положения стандарта уборки после выезда гостя, роль стандарта уборки после выезда гостя в СМБП, основные документы в организации по стандартизации работы, возможности и эффективность применения данного стандарта, передовой опыт в области стандартизации работы;

2) уметь осуществлять адаптацию применяемых ранее стандартов работы на предприятии с основными этапами нового бережливого стандарта уборки после выезда гостя, применять эффективные методы внедрения стандарта;

3) владеть навыками самостоятельной работы и передачи опыта в части стандартизированной работы.

## 5. Понятие «поток-образец» в санаторно-курортной отрасли

Термин «поток» является одним из ключевых в системе бережливого производства, поскольку именно процессный подход является основой построения производственной системы в любой организации, в том числе в гостиничной. Согласно определению, указанному в ГОСТ Р 57524-2017 – «Бережливое производство», поток представляет собой деятельность системы взаимосвязанных процессов, например, соединенных в цепочку, отражающую последовательность перемещения и создания ценностей от входа одного процесса к другому синхронно по всей цепочке. Он включает в себя все действия, как создающие, так и не создающие ценность.

**Поток создания ценности** - интегральное понятие, включающее в себя материальные потоки предприятия целиком. Это сквозной процесс оказания услуг, состоящий из всей совокупности процессов преобразования сырья, материалов, информации, труда в готовый продукт (услугу) для реализации гостям.

**Поток-образец** – это результат оптимизации производственных и вспомогательных процессов на базе сформированной инфраструктуры для развития производственной системы. Поток-образец считается созданным, если по результатам работы по оптимизации процесса (пилотного потока) были успешно реализованы запланированные мероприятия, позволившие достичь установленных результатов в части: сокращения времени протекания процесса, сокращения излишних запасов в потоке, повышения выработки в потоке.

Современные предприятия гостеприимства представляют собой сложный комплекс функциональных бизнес-процессов, организованное взаимодействие которых определяет конкурентоспособность предприятия. Каждый бизнес-процесс может стать потоком для внедрения бережливых технологий.

Среди основных процессов на предприятии санаторно-курортной отрасли самый важный – предоставление проживания. Основными факторами, определяющими доход гостиничного предприятия, являются загрузка номерного фонда и цены на гостиничные услуги (стоимость номера, питания, дополнительных услуг).

Среднестатистическая доходность различных видов гостиничных услуг (в процентах к суммарному доходу от всех видов гостиничных услуг) выглядит для усредненной комфортабельной гостиницы следующим образом: доход от продажи номеров (услуги размещения) – 50% (с разбросом в минус и плюс до 5-8%); доход от предприятий питания – 35% (с разбросом в минус и плюс до 3- 5%), доход от реализации прочих услуг – 15%.

Проанализировав эти данные, возможно сделать усилие на улучшение ключевых потоков гостиниц, что будет иметь максимальный социально-экономический эффект. Таким образом, основные потоки в отеле, на которые рекомендуется влиять внедрением бережливых технологий:

- Поселение гостя

Это все процессы, связанные с оформлением заезда-выезда, выдачей ключей, навигацией гостя, продажей услуг, подачей данных в ФМС и пр.

- Организация питания

При грамотной организации ресторанный служба отеля может приносить более половины дохода в отеле, поэтому сотрудничество с АНО «РЦК» может значительно повысить производительность труда в данном направлении.

- Техническое обслуживание номера

Включает в себя все, начиная от водо/тепло/электроснабжения, исправность мебели и сантехники, пожаробезопасность, оснащение, хозяйственные запасы – все это оказывает прямое воздействие на качество отдыха туристов и их удовлетворенность отдыхом, безопасность.

- Цифровизация служб отеля

Это прежде всего консьерж-сервисы – цифровые ассистенты, которые могут выполнить поручения клиента: предоставить информацию, связать с различными службами и т.п., виртуальная и дополненная реальность – как маркетинговый инструмент продвижения гостиничных услуг высокой категории. Также в гостиничный бизнес проникают идеи умного города (smart city), когда пространство помещений меняет целевое назначение по необходимости, что повышает комфортность среды. Ориентация на мобильность и оптимизацию позволяют более эффективно использовать площади средств размещения.

Мировой опыт показывает следующие результаты внедрения инструментов бережливого производства и концепции бережливого управления на предприятиях промышленных и социальных отраслей:

- рост производительности труда на 35-70%;
- сокращение времени процессных циклов на 25-90%;
- сокращение дефектов и ошибок внутри процессов на 58-99%;
- рост качества оказания услуг на 40%;
- увеличение времени работы оборудования в исправном состоянии до 98,87%;
- высвобождение производственных площадей на 25-50%

Как и для этих отраслей, так и для сферы гостеприимства, особую роль играет бережливое управление, которое является методом





управления предприятием, используемым главным образом в процессе оптимизации его деятельности.

Цель метода состоит в том, чтобы сделать организацию и ее деятельность «стройной» путем совершенствования подходов к управлению имуществом фирмы и сотрудниками, а также путем формирования конструктивных способов взаимодействия с внешней средой и клиентами.

Бережливое управление способствует повышению производительности и качества услуг при достижении высокой эффективности компании и всех ее внутренних процессов.

В соответствии с этой концепцией оптимизация связана также с изменением образа мышления сотрудников и руководства. Постулируются командная работа, совместное принятие решений, полное участие в процессе, а также постоянное повышение профессиональных квалификаций.

Приоритетами в бережливом управлении являются информация и непосредственный доступ к ней для всех сотрудников.

## 6. Методология создания потока-образца «Уборка после выезда гостя» на предприятии

### 6.1. Основные этапы создания потоков-образцов на предприятии

В основу методологии построения потока-образца легла методика открытия проектов по улучшениям, доказавшая свою эффективность в рамках реализации нескольких федеральных и региональных проектов.

Проекты по созданию потока-образца в рамках реализации программы по повышению производительности труда на предприятии требуют расширенной диагностики и подготовительной работы, поэтому сроки и содержания этапов этих проектов отличаются от этапов проектов дальнейших улучшений на предприятии.

Методика реализации проектов с применением инструментов бережливого производства, используемая в санаторно-курортной отрасли, представляет собой следующую последовательность действий:

Этап 1 – «Подготовка и открытие проекта» – 2 – 3 недели;

Этап 2 – «Диагностика и целевое состояние» – 4 – 5 недель;

Этап 3 – «Внедрение улучшений» – 8 – 10 недель;

Этап 4 – «Закрепление результатов и закрытие проекта» – 3 – 4 недели.

Поскольку проекты бережливого производства ориентированы на оптимизацию уже существующих бизнес-процессов или целых систем, их реализация требует организации аудита процессов, на основе чего и формируется проектный цикл, целью которого является определение конечного желаемого состояния и эффективности от внедряемых изменений, а именно:



1. Разработка и внедрение процесса постоянного совершенствования организации, включая систему предложений и систему групповой работы.
2. Работа по изменению корпоративной культуры в сторону кайдзен-мышления (ведется постоянно).

На первом этапе реализации проекта бережливого производства необходимо:

- Сформировать направление улучшений, название процесса\процессов;
- Определить состав рабочей группы и руководителя;
- Определить сроки реализации проекта, этапы;
- Определить время, место и периодичность сбора рабочей группы.
- Подготовить распорядительные документы по открытию проекта (Приказ об открытии проекта по созданию потока-образца) (Рис.1)



## Рисунок.1 Приказ об открытии проекта по созданию потока-образца

### ПРИКАЗ

«\_\_» \_\_\_\_\_ 202\_г.

№\_\_

г. \_\_\_\_\_

**Об определении направлений для реализации проектов в рамках программы «Эффективный регион» и создании рабочей группы по внедрению принципов бережливого производства**

В рамках соглашения между \_\_\_\_\_  
наименование организации

и \_\_\_\_\_ и в целях оптимизации процесса  
наименование организации

\_\_\_\_\_ а также повышения эффективности  
название процесса (проекта)

деятельности \_\_\_\_\_  
наименование организации

### ПРИКАЗЫВАЮ:

1. Определить следующие направления для реализации проектов и создать, на время реализации проекта, рабочую группу по внедрению принципов бережливого производства из следующих сотрудников организации:

1.1. «\_\_\_\_\_» (название проекта №1).

*Ответственный по направлению:*

ФИО – должность.

*Участники рабочей группы:*

ФИО – должность;

...

1.2. «\_\_\_\_\_» (название проекта №2)

*Ответственный по направлению:*

ФИО – должность.

*Участники рабочей группы:*

ФИО – должность;

...

2. Сроки реализации проекта 00.00.202\_г – 00.00.202\_г

3. Определить место совещания рабочей группы: г.\_\_\_\_\_, ул.\_\_\_\_ кабинет, (этаж и номер кабинета, если имеется).

4. Рабочей группе в обязательном порядке вести протокол о ходе внедрения проектов и проводить заседания по направлениям не реже 1 раза в две недели.

5. Контроль за исполнением приказа оставляю за собой.

Директор

И.О. Фамилия

С приказом ознакомлен(а):

«\_\_» \_\_\_\_\_ 202\_г. \_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/

Также на первом этапе необходимо разработать паспорт проекта, утвердив его у руководителя предприятия. Обычно он оформляется в виде карточки с 4 полями (рис.2)

Рисунок 2. Карточка проекта

УТВЕРЖДАЮ  Должность руководителя организации _____ И.О.Ф « ____ » _____ 202_ г.																							
наименование организации/учреждения																							
Паспорт проекта: наименование проекта _____																							
<b>1. Вовлеченные лица и рамки проекта</b> Заказчик проекта: Периметр проекта: Границы процесса: Начало процесса Окончание процесса Владелец процесса: должность - ФИО Руководитель проекта: должность - ФИО Команда проекта: ФИО – должность, ФИО – должность, ФИО – должность	<b>2. Обоснование выбора</b> <u>Ключевой риск –</u>  1. . 2. . 3.																						
<b>3. Цели и плановый эффект</b> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin-top: 10px;"> <thead> <tr> <th style="width: 15%;">Наименование цели, ед. изм.</th> <th style="width: 15%;">Текущий показатель (на начало проекта)</th> <th style="width: 15%;">Целевой показатель (на окончание проекта)</th> <th style="width: 15%;">Ожидаемая эффективность, % (+\ -)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1.ВПП, мин./дн./ч.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>2.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Наименование цели, ед. изм.	Текущий показатель (на начало проекта)	Целевой показатель (на окончание проекта)	Ожидаемая эффективность, % (+\ -)	1.ВПП, мин./дн./ч.				2.												<b>4.Ключевые события проекта</b> 1. Старт проекта – xx.xx.xxxx; 2. Диагностика и целевое состояние – с xx.xx.xxxx по xx.xx.xxxx; – Анализ текущей ситуации: Картирование процесса: с xx.xx.xxxx по xx.xx.xxxx; Разработка карты текущего состояния процесса: с xx.xx.xxxx по xx.xx.xxxx; – Разработка карты целевого состояния процесса – с xx.xx.xxxx по xx.xx.xxxx; – Выявление проблем, разработка плана мероприятий – с xx.xx.xxxx по xx.xx.xxxx; Проведение промежуточного совещания – xx.xx.xxxx; 3. Внедрение мероприятий по улучшению показателей: – с xx.xx.xxxx по xx.xx.xxxx; 4. Закрепление результатов. Мониторинг устойчивости: с xx.xx.xxxx по xx.xx.xxxx; 5. Закрытие проекта – xx.xx.xxxx.		
Наименование цели, ед. изм.	Текущий показатель (на начало проекта)	Целевой показатель (на окончание проекта)	Ожидаемая эффективность, % (+\ -)																				
1.ВПП, мин./дн./ч.																							
2.																							

На втором этапе необходимо произвести диагностику текущего состояния, определить целевое состояние объекта внедрения бережливого управления/производства.

На третьем этапе - осуществить внедренческие действия, необходимые для реализации поставленной цели и задач.

На четвертом этапе - осуществить закрепление результатов и закрытие проекта.

В рамках создания потоков-образцов на предприятиях санаторно-курортной отрасли в 2021 и 2022 годах данная методология была применена в отелях (3 и 5 звезд) следующим образом:

1. осуществлена подготовка и открытие проекта по созданию потока-образца «Уборка номера после выезда гостя»,

2. проведена диагностика проблем в потоке с использованием производственного анализа и сбора данных хронометража, анализа статистически значимых показателей для целей проекта,

4. осуществлена подготовка и открытие отдельных проектов на предприятии, захватывающие остальные процессы внутри разных служб,

5. проведена углубленная диагностика процесса в каждом отдельном проекте, составлены карты потока создания ценности идеального и целевого состояний, разработаны планы мероприятий по улучшению текущей ситуации,

6. произведено внедрение улучшений,

7. разработаны улучшенные бережливые внутренние стандарты потоков предприятий для закрепления результатов, произведено закрытие проектов.

## 6.2. Анализ текущей работы.

### Инструменты: хронометраж и производственный анализ

Анализ работы и рабочего места сотрудника с целью выявления потерь и оптимизации проводится лидером малой группы или непосредственным руководителем при участии членов рабочей группы проекта.

**Производственный анализ** – один из важнейших инструментов бережливого производства, направленный на оперативное выявление проблем производства путем получения точных данных о ходе выполнения плана или внутреннего стандарта на любом из этапов оказания гостиничных услуг. Анализ уборки проводится методом наблюдения и отсчета времени каждого шага исполнителя – проводится операционный **хронометраж** (Табл.1).

Производственный анализ позволяет измерить стабильность процесса выполнения плана, основываясь на реальных данных. Такой анализ может вестись на уровне ячейки, участка/отделения, подразделения предприятия гостеприимства. Но исследования процессов более высокого уровня должны опираться на данные почасового производственного анализа на рабочем месте.

Цель производственного анализа – своевременно реагировать на отклонения, возникающие в ходе выполнения плана производства/оказания услуги с целью минимизации потерь.

Задачи производственного анализа:

- Мониторинг выполнения плана/ сменного задания на рабочем месте/участке/подразделении.
- Фиксирование отклонений, раннее обнаружение проблем в процессе производства с целью их оперативного решения.

Результаты производственного анализа должны быть задокументированы, визуализированы и понятны любому участнику производственного процесса (Приложение 1)

Таблица 1. Шаблон отчета о проведенном хронометраже уборок.

Номер комнаты	Начало процесса уборки	Окончание процесса уборки	Комментарии
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			

Ошибки проведения хронометража:

- хронометраж проведен не в тех границах процесса,
- объект наблюдения в процессе проведения хронометража меняется,
- не зафиксировано время каждого действия,
- действия слишком укрупнены,
- не зафиксированы «ежи» - ошибки в выполнении операции
- наблюдатель вмешивался в процесс/мешал его обычному протеканию.



### 6.3. Определение и устранение потерь.

Бережливое управление концентрируется на реализации четырех взаимосвязанных целей, а именно:

1. Короткий процессный цикл, высокая интеграция взаимодействия подразделений и процессов.
2. Своевременность поставок, партнерское сотрудничество с поставщиками.
3. Минимально допустимый оптимальный уровень запасов.
4. Эффективное использование потенциала организации.

Принцип бережливого управления выделяет 7 видов потерь (Табл. 2).

Таблица 2. Семь видов потерь

<b>ПЕРЕПРОИЗВОДСТВО</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Излишняя отчетность. Огромное количество рабочих чатов и рабочих программ</li> <li>▪ Печать лишних документов</li> <li>▪ Увеличение приготовлений к заезду при непрогнозируемой нагрузке номерного фонда</li> </ul>
<b>ЛИШНИЕ ДВИЖЕНИЯ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Неудобное расположение оргтехники и мебели, инвентаря, материалов на складе</li> <li>▪ Поиск необходимого файла на компьютере, рабочем столе, необходимой химии для уборки.</li> <li>▪ Отсутствие кратких памяток и инструкций для персонала, поиск нужной инструкции</li> </ul>
<b>НЕНУЖНАЯ ТРАНСПОРТИРОВКА</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Нерациональное расположение кабинетов, хозяйственных помещений.</li> <li>▪ Гость/сотрудник несколько раз обращается на ресепшн/в административный корпус для дополнительных заполнений документов, бланков</li> <li>▪ Передача документов вручную, отправка ненужных документов</li> <li>▪ Излишние перемещения белья, расходных материалов, продуктов.</li> </ul>

<b>ИЗЛИШНИЕ ЗАПАСЫ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Хранение неиспользуемых документов, расходных материалов, инвентаря</li> <li>▪ Излишние запасы белья, расходных материалов, инвентаря</li> <li>▪ Запасы продуктов/химии с истекающим сроком годности</li> </ul>
<b>ИЗБЫТОЧНАЯ ОБРАБОТКА</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Проведение комплексного исследования анкетирования гостя, когда достаточно минимального бланка.</li> <li>▪ Избыточный и нерациональный процесс согласования и утверждения документов</li> </ul>
<b>ОЖИДАНИЕ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ожидание необходимого документа, информации</li> <li>▪ Неравномерная нагрузка на гостиничный персонал</li> <li>▪ Очереди гостей на шведской линии, в спа, на ресепшн</li> </ul>
<b>ПЕРЕДЕЛКА/БРАК</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ошибка при бронировании услуг, овербукинг номерного фонда</li> <li>▪ Нарушение стандартов</li> <li>▪ Редактирование и правка документов</li> <li>▪ Ошибки при заполнении карт гостя</li> </ul>

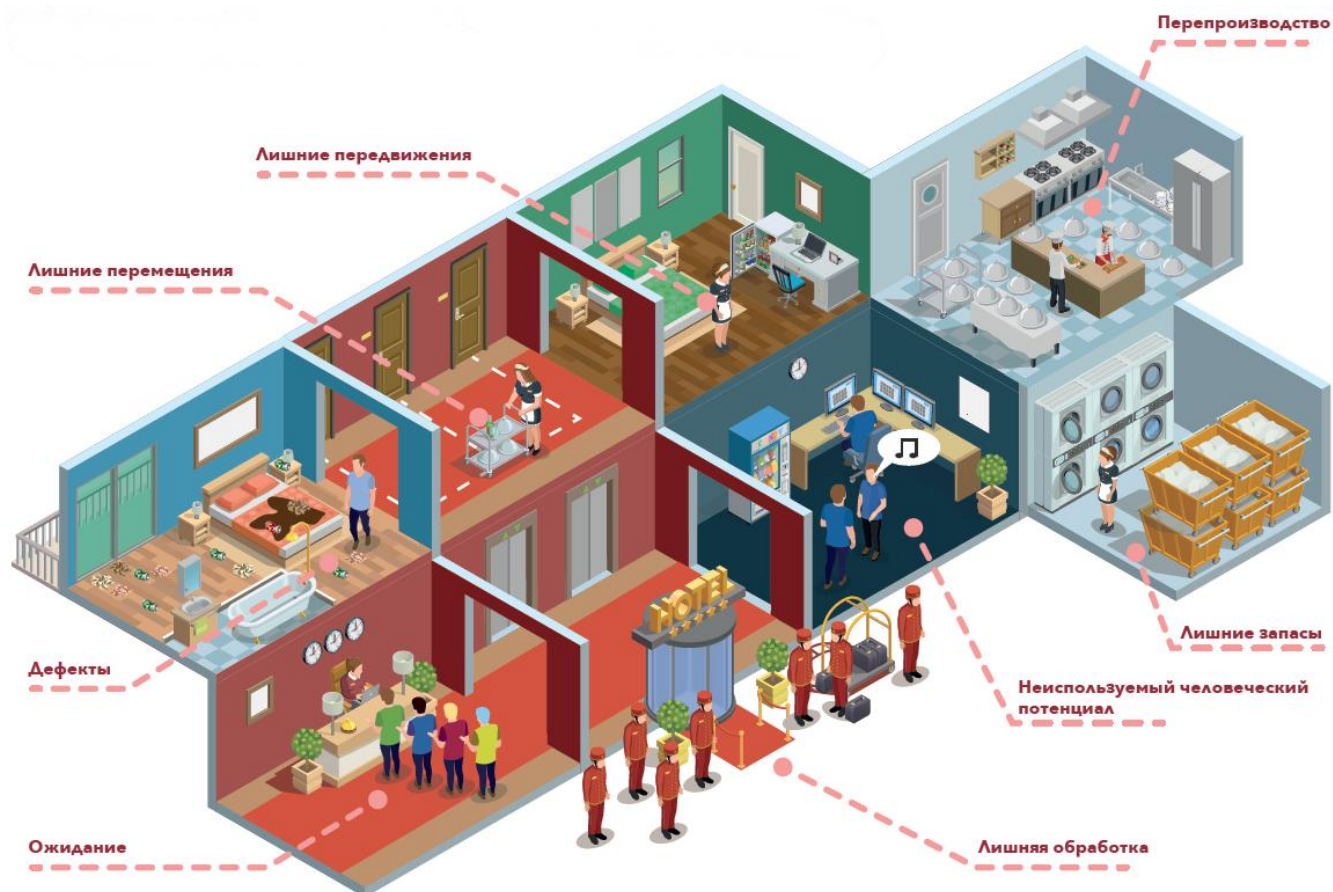
При выявлении потерь и их причин организации следует использовать следующие основные методы и инструменты СМБП:

- картирование потока создания ценности (ГОСТ Р 56407);
- наблюдение;
- хронометраж;
- нормирование операций;
- фотография рабочего времени;
- стандартизация работы (ГОСТ Р 56407);
- сбор и анализ информации, в том числе статистических данных;
- интервьюирование персонала;
- диаграмма Исикавы;
- диаграмма Парето и другие.

При реализации мероприятий по устранению потерь (рис. 3.) и их причин организации следует использовать следующие основные методы и инструменты СМБП:

- стандартизация работы;
- организация рабочего пространства (5s), (ГОСТ Р 56906);
- быстрая переналадка (SMED);
- всеобщее обслуживание оборудования (TPM);
- защита от непреднамеренных ошибок (Рока-Йоке);
- визуализация;
- канбан и другие.

Рисунок 3. Виды потерь предприятия, определенные с помощью инструментов СМБП





## 6.4. Управление запасами и необходимыми ресурсами

Предприятие должно определить виды и количество необходимого оборудования, оснастки, приспособлений, инструментов и организовать своевременное обеспечение ими персонала.

Определение и поддержание минимально допустимого оптимального уровня запасов (химии, расходных материалов, комплектующих для номера, белья) помогает сделать процесс уборки номера после выезда гостя бережливым, а именно уменьшить потери, снизить себестоимость услуги.

Для сокращения величины стандартного, излишнего запаса в организации, простоев из-за несвоевременной доставки материалов и комплектующих следует использовать метод канбан (ГОСТ Р 56407) путем «вытягивания» необходимого количества запасов.

В результате постоянного улучшения стандартов выполнения операций и процессов производства продукции обеспечивается снижение количества запасов до минимально допустимого и оптимального уровня.

## 6.5. Организация рабочего пространства (5s)

Далее наводится порядок в подсобном помещении/хранилище и тележке согласно принципам 5s.

Результат:

- Улучшение условий труда (чистота, эргономика и экономичность каждого рабочего места) и безопасности.
- Сокращение времени на поиск необходимых предметов (инструмента, материалов, комплектующих, документации).

- Повышение степени вовлеченности работников в процессы улучшения рабочего пространства

Смысл системы 5s в том, чтобы изменить поведение и образ мышления работника, воспитать в нем уважение к порядку и дисциплине. Но самоконтроль у работника появится не раньше, чем он привыкнет к каждодневному выполнению элементарных требований, подробно описанных методикой.

5s – это упорядоченный образ действий для конструирования, организации и стандартизации рабочей среды. Хорошо структурированные условия работы облегчает труд и являются хорошим мотивирующим средством. 5s улучшает безопасность труда, эффективность работы, которая оказывает помощь в росте результатов и помогает идентифицировать себя с рабочим местом или рабочей системой

5s – система наведения порядка, чистоты и укрепления дисциплины с участием всего персонала гостиничного предприятия.

Рисунок 4. Система 5s для горничной

**ШАГ 1. СОРТИРОВКА**      **ШАГ 2. СОБЛЮДЕНИЕ ПОРЯДКА**



**ШАГ 3. СОБЛЮДЕНИЕ ЧИСТОТЫ**      **ШАГ 4. СТАНДАРТИЗАЦИЯ**



**ШАГ 5. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ**



Придерживайтесь правил, чтобы поддерживать стандарты и совершенствуйтесь каждый день.

## 6.6. Определение рабочих шагов, последовательности выполнения работ. Картирование и СОК

Для каждой операции процесса уборки после выезда гостя предприятие должно определить последовательность рабочих шагов, а также количество персонала, необходимого для их выполнения. Предприятие должно дополнительно визуализировать рабочие шаги, являющиеся ключевыми моментами обеспечения качества работ и безопасности персонала.

Для анализа последовательности выполнения работ при осуществлении уборки после выезда гостя проводится картирование (рис. 5), результатом которого станет стандартная операционная карта (СОК) (табл.3).

При разработке стандартов работы должны быть определены: 1) потребитель результата выполнения работ; 2) рабочие шаги, последовательность выполнения работ; 3) безопасные методы выполнения работ; 4) перечень необходимого оборудования, материалов и инструментов; 5) требования к персоналу; 6) время цикла для каждой производственной операции и процесса в целом (для стандартных операционных карт).

Таблица 3. Стандартная операционная карта

Стандартная операционная карта						
Название процесса				Наименование подразделения /цеха		
Название операции				Полное время		
СИЗ				Все этапы		
Инструмент				Аттестат и/или Квалификация		
Комплекующие						
№	Должность	Основной этап	Время перемещения		Ключевой момент	Объяснения ключевого момента. Справочный рисунок. Правила работы и т.д.
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
Запрещенные действия. Причины		ИТОГО:		мин.	сек.	Действия в случае отклонений.

В разрабатываемых стандартных операционных картах организации могут быть указаны: 1) последовательность выполнения операций; 2) расположение оборудования в соответствии с последовательностью выполнения операций; 3) ключевые моменты качества; 4) ключевые моменты техники безопасности; 5) объем стандартного минимально-оптимального запаса продукции/ресурсов; 6) время такта и время производственного цикла; 7) количество операторов; 8) прочая информация.

Целевым результатом этапа является изображение на одной схеме всех этапов процесса; необходимого времени выполнения каждого этапа и требуемых ресурсов; информационного потока; выявленных потерь и проблем в процессе. Это поможет определить этапы процесса, которые имеют наибольшее влияние на целевые показатели проекта (рис. 6) для фокусировки на них улучшений.

Рисунок 5. Карта текущего состояния

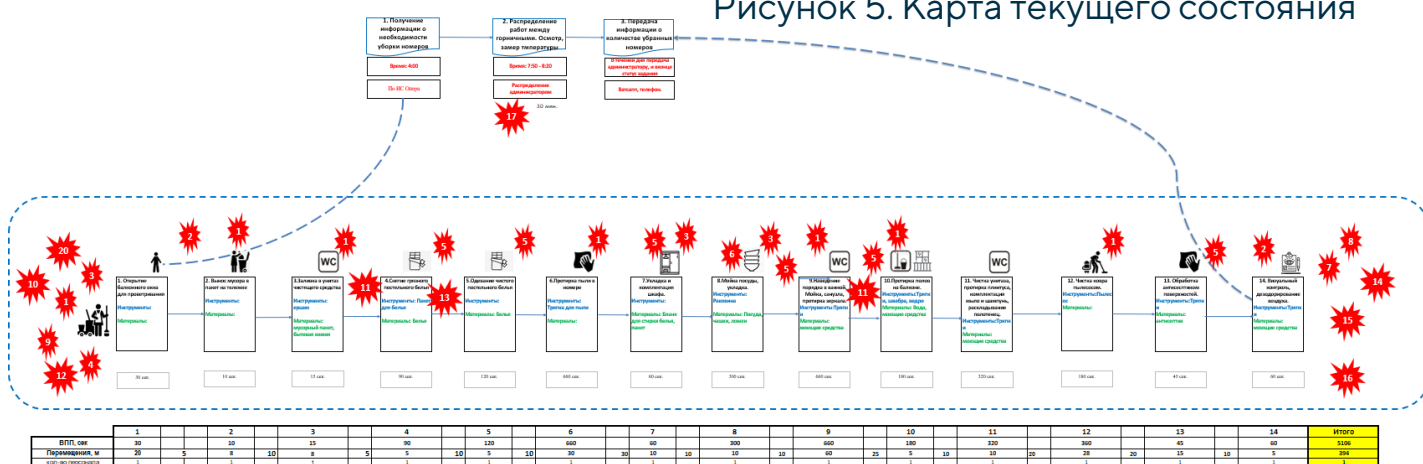
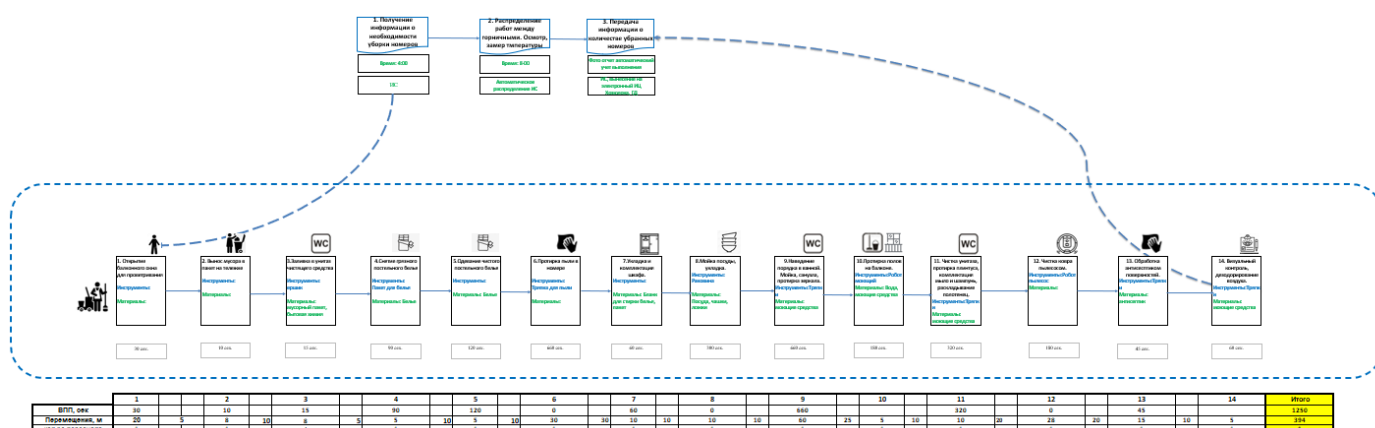


Рисунок 6. Карта целевого состояния



## 6.7. Организация бесшовного взаимодействия гостиничных служб

Скорость и качество уборки номера напрямую зависит от оперативности передачи информации и движения ресурсов между службами. Необходимо автоматизировать взаимодействие (в т.ч. ПО, it ресурсы). Слаженная работа смежных служб гостиничного предприятия обеспечивает бесперебойный сервис. Накладки передач заявок в тех.службу, прачечную и хоз.службу, на ресепшн – снижают производительность труда горничной.



## 7. Рекомендации по внедрению отраслевых решений (примеры), направленных на сокращение времени уборки номера после выезда гостя

В ходе анализа текущего состояния процесса, в данном случае уборки после выезда гостя, можно выявить ключевые проблемы и накладные, создающие потери. Их можно, например, занести в таблицу (табл.4), написать на стикерах для дальнейшего размещения на карте процессов (рис. 7).

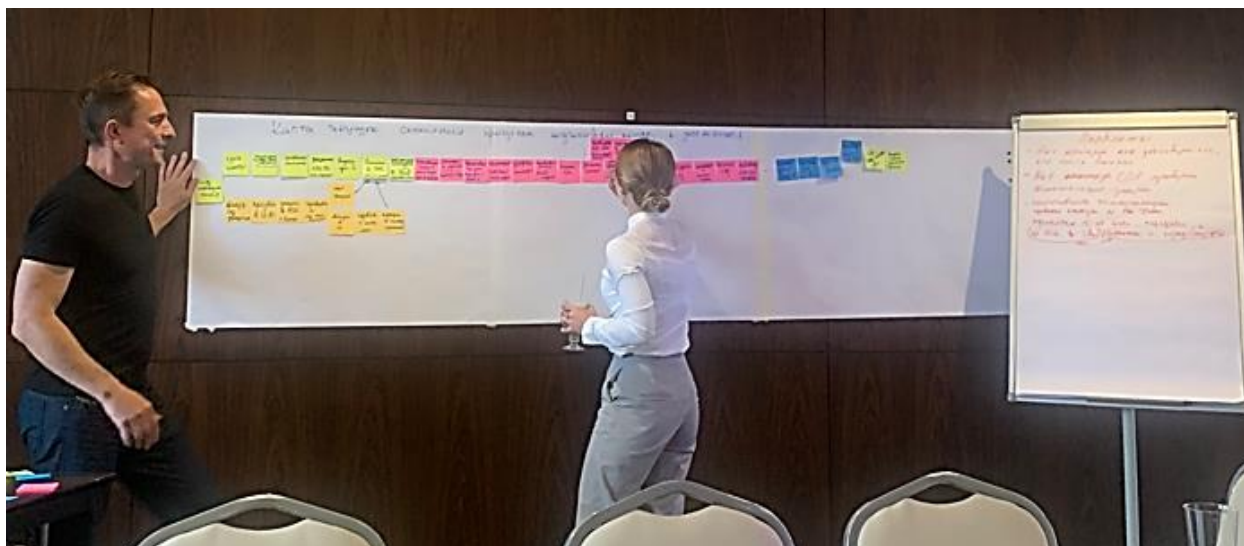
Таблица 4. Перечень выявленных проблем. Пример предприятия

№	Проблема	Количественная оценка	Мероприятие/примечание
1	Не удобная конструкция тележки, приходится наклонившись искать нужные материалы, не учтено место расположения белья и химии с точки зрения эргономики	100 сек на один цикл уборки	Разработка технического задания (для закупки) тележки новой конструкции
2	Имеющиеся стандарты уборки объёмные, без временных характеристик		Доработка стандартов операционной процедуры по уборке номеров. (Визуальный стандарт)
3	На рабочем месте нет стандарта раскладки белья полотенце, мыла, шампуня.		Включить в визуальный стандарт фото по укомплектовке.
4	Не стандартизировано оптимальное количество материалов в тележке		Доработать стандарт комплектации тележки горничной.
5	Лишние перемещения за каждой бутылкой моющего и тряпками	10 мин на каждый случай	Включить в визуальный стандарт пункт размещения трея в санузле перед началом уборки.
6	Вода льётся, пока работник ходит	3 мин	Включить в стандарт "обратить внимание на необходимость экономии воды"
7	Перемещение на другой этаж для выгрузки грязного белья	8 мин, 200 шагов на каждые 3 номера	Рассмотреть возможность покупки тележки для грязного белья. Провести эксперимент. Зафиксировать на фото.
8	Возможный перерасход химии из-за требования к хранению средств.		Провести замеры по использованию химии для уборки в размере смены. На основании замеров вывести стандарт по расходу химии на смену.



9	Большая инструкция по уборке, трудночитаема		см. п.2
10	Тележки для уборки не всегда готовятся в предыдущий день, и не всегда этой сменой.	30 мин	Не является потерей, требование по хранению белья и химии.
11	Моющие сложно распознать визуально, возможно перепутывание.	Опасность мыться посуды таким средством	Проверить маркировку на бутылках для химии, при необходимости доработать.
12	Ожидание задания на смену утром		Не является потерей, время используется для комплектации тележки
13	Чистое белье может быть повреждено, что приводит к лишним перемещениям	8 мин, 200 шагов на каждые 3 номера	Закупить белье для обновления фонда.
14	Не полные мешки с грязным бельем приводят к лишним перемещениям.	8 мин, 200 шагов на каждые 3 номера	см. п.7
15	Ручное перемещение грязного белья		см п.7. Рассчитать целесообразность найма хаусмена для обеспечения функции переноски белья и мусора, доп. мебели.
16	Отсутствие системы мотивации за переработку свыше нормы, за соблюдение качества, времени уборки.		Включить в программу повышения разработку системы мотивации горничных
17	Лишние перемещения при получении задания на смену		Рассмотреть возможность закупки смартфонов для оперативного получения задания на уборку номеров и закупки CRM системы.
18	Отсутствие визуализации об уборке в номере с графиком уборок и фактом выполнения		Разместить в номере таблицу с фактом выполнения уборки номера.
19	Отсутствие короткой памятки по уборке номера	Важно для наемных сотрудников	см. п.2
20	Комплектация тележки занимает длительное время	30 мин	см. п.1

Рисунок 7. Поиск проблем процесса осуществления услуги.



Для практического удобства на гостиничном предприятии разрабатывается визуальная инструкция для горничной (фото рабочего процесса, комплектации чистого номера и пр.) и вносятся правки в текущий стандарт оказания гостиничной услуги на данном предприятии.

Пример визуального стандарта, удобного для восприятия горничной во время уборки учитывает и стандарты, утвержденные предприятием участником проекта по внедрению бережливых технологий в процессы, и новые улучшенные шаги с учетом устраненных ранее потерь времени, лишних хаотичных движений горничной. (Рис.8)



## Рисунок 8. Визуализация стандарта уборки номера после выезда гостя. Пример предприятия.

1. Получить задание у супервайзера
2. Укомплектовать тележку
3. Постучать в дверь, представиться Housekeeping
4. Войдя в номер убедиться в отсутствии гостей
5. Установить тележку напротив дверного проёма
6. Включить свет, проверить исправность осветительных приборов
7. Отодвинуть шторы и проверить номер
8. Удалить мусор из пепельниц и мусорных вёдер
9. Поставить контейнер с моющими средствами в ванной комнате
10. Спустить воду, нанести средство под ободок унитаза
11. Ополоснуть раковину и ванну и затем нанести средство
12. Замочить грязную посуду в моющем средстве
13. Вынести из комнаты грязное белье, полотенца и халаты
14. Убрать зону балкона / лоджии от мусора. Протереть мебель и помыть поверхности
15. Застелить кровать чистым бельём
16. Протереть пыль используя средство
17. Стекла и зеркала очистить средством
18. Убрать и продезинфицировать холодильник
19. Почистить унитаз, слить унитаз
20. Помыть стены, раковину и ванну, ополоснуть водой
21. Протереть стульчак унитаза, используя дезинфицирующее средство
22. Укомплектовать ванную комнату туалетными принадлежностями
23. Пропылесосить пол
24. Пятна на полу очистить при помощи средства
25. Протереть телефон, пульт телевизора, дверные ручки, используя средство
26. Обработать номер освежителем воздуха

# ТЕХНОЛОГИЯ УБОРКИ НОМЕРА

Особое внимание необходимо уделить визуализации пополнения расходными материалами и комплектации номера, так как объемный текст чаще всего затрудняет проверку наименований в ходе уборки, когда важна скорость работы. Фотография идеального участка является удобным решением. (Рис.9)

Рисунок 9. Визуализация комплектации



Зачастую нестандартизированная укладка инвентаря в тележке для уборки, приводит к лишним перемещениям за материалами и является не эргономичным. Так же нестандартное количество материалов для комплектации номера приводит к лишним перемещениям горничной во время уборки после выезда гостя на склад, к тележке, обратно и так далее. Для решения этой проблемы необходимо стандартизировать комплектацию тележки и применять стандарт еще на этапе подготовке к смене непосредственно, провести инструктаж, составить чек-лист или фото комплектации (рис.10)

Рисунок 10. Решение проблемы беспорядка в тележке

№	Описание работы	Единица измерения	Содержание рабочего места
1	Очистка пола	кв. м	
2	Мытье стен	кв. м	
3	Мытье потолка	кв. м	
4	Мытье мебели	шт.	
5	Мытье сантехники	шт.	
6	Мытье дверей	шт.	
7	Мытье плинтусов	шт.	
8	Мытье подоконников	шт.	
9	Мытье выключателей	шт.	
10	Мытье розеток	шт.	
11	Мытье радиаторов	шт.	
12	Мытье батарей	шт.	
13	Мытье лампочек	шт.	
14	Мытье выключателей	шт.	
15	Мытье розеток	шт.	
16	Мытье радиаторов	шт.	
17	Мытье батарей	шт.	
18	Мытье лампочек	шт.	
19	Мытье выключателей	шт.	
20	Мытье розеток	шт.	
21	Мытье радиаторов	шт.	
22	Мытье батарей	шт.	
23	Мытье лампочек	шт.	
24	Мытье выключателей	шт.	
25	Мытье розеток	шт.	
26	Мытье радиаторов	шт.	
27	Мытье батарей	шт.	
28	Мытье лампочек	шт.	
29	Мытье выключателей	шт.	
30	Мытье розеток	шт.	
31	Мытье радиаторов	шт.	
32	Мытье батарей	шт.	
33	Мытье лампочек	шт.	
34	Мытье выключателей	шт.	
35	Мытье розеток	шт.	
36	Мытье радиаторов	шт.	
37	Мытье батарей	шт.	
38	Мытье лампочек	шт.	
39	Мытье выключателей	шт.	
40	Мытье розеток	шт.	
41	Мытье радиаторов	шт.	
42	Мытье батарей	шт.	
43	Мытье лампочек	шт.	
44	Мытье выключателей	шт.	
45	Мытье розеток	шт.	
46	Мытье радиаторов	шт.	
47	Мытье батарей	шт.	
48	Мытье лампочек	шт.	
49	Мытье выключателей	шт.	
50	Мытье розеток	шт.	
51	Мытье радиаторов	шт.	
52	Мытье батарей	шт.	
53	Мытье лампочек	шт.	
54	Мытье выключателей	шт.	
55	Мытье розеток	шт.	
56	Мытье радиаторов	шт.	
57	Мытье батарей	шт.	
58	Мытье лампочек	шт.	
59	Мытье выключателей	шт.	
60	Мытье розеток	шт.	
61	Мытье радиаторов	шт.	
62	Мытье батарей	шт.	
63	Мытье лампочек	шт.	
64	Мытье выключателей	шт.	
65	Мытье розеток	шт.	
66	Мытье радиаторов	шт.	
67	Мытье батарей	шт.	
68	Мытье лампочек	шт.	
69	Мытье выключателей	шт.	
70	Мытье розеток	шт.	
71	Мытье радиаторов	шт.	
72	Мытье батарей	шт.	
73	Мытье лампочек	шт.	
74	Мытье выключателей	шт.	
75	Мытье розеток	шт.	
76	Мытье радиаторов	шт.	
77	Мытье батарей	шт.	
78	Мытье лампочек	шт.	
79	Мытье выключателей	шт.	
80	Мытье розеток	шт.	
81	Мытье радиаторов	шт.	
82	Мытье батарей	шт.	
83	Мытье лампочек	шт.	
84	Мытье выключателей	шт.	
85	Мытье розеток	шт.	
86	Мытье радиаторов	шт.	
87	Мытье батарей	шт.	
88	Мытье лампочек	шт.	
89	Мытье выключателей	шт.	
90	Мытье розеток	шт.	
91	Мытье радиаторов	шт.	
92	Мытье батарей	шт.	
93	Мытье лампочек	шт.	
94	Мытье выключателей	шт.	
95	Мытье розеток	шт.	
96	Мытье радиаторов	шт.	
97	Мытье батарей	шт.	
98	Мытье лампочек	шт.	
99	Мытье выключателей	шт.	
100	Мытье розеток	шт.	





**Тележка горничной** СОП Размещение в тележке

Стандартизация процесса комплектации и эргономичного расположения материалов и инвентаря в тележке в реализованных проектах привело к сокращению времени уборки номера и перемещений до 10%.

На каждом предприятии ход процесса уборки номер отличен и уникален, предприятие самостоятельно включает использование бережливых технологий и инструментов в свои стандартные процессы, что приводит к снижению потерь ресурсов и времени протекания процесса.

Таким образом, в качестве примера, приведены следующие трудовые действия в ходе оказания услуги (порядок и перечень могут



отличаться на различных предприятиях), чтобы уборка после выезда гостя стала бережливой и технологичной:

1. 5s комплектование тележки для уборки номерного фонда этажа после выезда гостей.
2. Проверка исправности и функционирования инвентаря, оборудования в номере
3. Комплектация номера расходными материалами
4. Смена постельного белья и полотенец в номере.
5. Контроль ассортимента мини-бара
6. Уборка ванной комнаты и санузла.
7. Уборка спальни, комнат
8. Выявление дефектов и поломок мебели
9. Проверка наличия и сохранности имущества предприятия
10. Регистрация забытых и потерянных гостями вещей
11. Итоговая проверка соответствия качества уборки номера после выезда гостей требованиям стандартов уборки средства размещения
12. Передача отчета о состоянии материальных ценностей предприятия ответственным лицам (например, отсутствие/наличие порчи мебели гостем, выявление поломок, кражи и пр.)
13. Замена статуса номера во внутренней системе учета номерного фонда предприятия на «чистый»/ «готовый к заселению» и пр.

Во время каждой уборки необходимо:



- Подбирать и комплектовать возобновляемые материалы гостиничного номера
- Производить проверку рабочего состояния и регулирование бытовых приборов и оборудования номерного фонда
- Вести документацию по уборке номерного фонда после выезда гостей.



## 8. Результаты апробации методики создания потоков образцов по уборке номера после выезда гостя на предприятиях санаторно-курортной отрасли Краснодарского края

Первым участником проекта повышения производительности труда на предприятиях санаторно-курортной отрасли Краснодарского края из предприятий сферы гостеприимства выступил отель «Бархатные сезоны» в октябре 2021 года. В процессе внедрения бережливых технологий команда АНО «РЦК» обучила 17 сотрудников предприятия «Основам бережливого производства», а именно: Инструментам «5s»; «Картированию»; Программе «Классификация 7 видов потерь»; Методу «Пять почему». Далее были изучены проблемы предприятия и разработаны способы их решения с помощью бережливого производства. По завершению проекта отель «Бархатные сезоны» смог сократить время уборки после выезда гостя номеров. Выполненные мероприятия позволили создать поток-образец «Процесс уборки номера после выезда гостя» и достичь следующих результатов:

1. Сокращение времени протекания процесса уборки номера после выезда гостя на 15%
2. Сокращение излишних простаивающих запасов, моющих средств на складе на 15%,
3. Увеличение выработки выездных номеров/сутки на 1 (одного) работника с 7 до 9 (на 30%).

Вторым участником проекта стал пятизвёздочный отель «Новотель Резорт Красная Поляна» в апреле 2022 года. Реализация проекта заняла 6 месяцев. В рамках реализации программы было проведено обучение рабочей группы отеля-образца по «Основам бережливого производства». Эксперты АНО «РЦК» совместно с рабочей группой определили поток для внедрения улучшений: уборка номера после выезда перед заездом гостей. На втором этапе проекта были

разработаны и внедрены улучшения в производство: повышение производительности уборки номеров, внедрение цифровой платформы для автоматизации взаимодействия служб отеля, переоснащение современными и эргономичными тележками и уборочным инвентарем.

Благодаря обучению и совместно с АНО «РЦК» были выявлены коренные причины проблем задержек в уборке:

1. Технические неисправности
  - Неполадки настройки техники
  - Ремонт инженерных коммуникаций
2. Скорость выполнения операции не регламентирована
  - Сотрудник работает в своём ритме
  - Сложно предсказать время на выполнение задачи
3. Отсутствие единой схемы действий персонала
  - Каждый сотрудник в стандартной ситуации действует на свое усмотрение
  - Тратится время на уточнения, консультации с коллегами
4. Медленная оперативная коммуникация между службами
  - Нет единого агрегатора заявок на ремонт, доставку
  - Использование разных мессенджеров (Whats app, TG, VK)
5. Отсутствие стандартизации процессов
  - Сложные для понимания тексты для персонала, разные трактовки
  - Нет визуального представления

На следующем этапе были разработаны мероприятия по улучшению и внедрены на производстве:

1. Закуплено новое оборудование (тележки горничной, сгоны для мытья стеклянных поверхностей)
2. Разработаны визуальные «гайды» - стандарты именно для горничных



3. Создан эталонный участок в хоз.помещении 5s
4. Внедрена программа цифровизации коммуникации между службами

Это привело к следующим результатам:

- Повышение производительности выработки двумя горничными количества убранных номеров после выезда гостя бригадным методом – с двух до трех за временной интервал – 75 минут.
- Внедрение цифровой платформы для взаимодействия служб отеля способствует автоматизации процесса «уборки после выезда гостя», повышению уровня контроля и скорости выполнения поставленных задач, улучшению эффективности коммуникации внутри департаментов: СПиР, хозяйственный и инженерные отделы.
- Сокращение хаотичных движений горничной и ее лишних перемещений в номере способствует снижению фактора физической усталости сотрудника.
- Использование профессионального водосгона определённой марки сокращает время уборки поверхностей кабины на 3 минуты.
- Замена существующей униформы на эргономическую повысит комфортность ее использования сотрудниками, что, в свою очередь, способствует увеличению их продуктивности.
- Замена тележек горничной поможет увеличить их вместительность, структурировать наполняемость, а также позволит исключить из существующего цикла уборки этап мытья грязной посуды горничной, что не только сократит время уборки на 3.5 минуты, но и предоставит гостю больший уровень безопасности с позиции санитарно-гигиенических норм.
- Разработка схемы уборки номера, который должен быть реализован на листе формата А4 в виде последовательных иллюстраций всех этапов, облегчает процесс адаптации и обучения

новых сотрудников хозяйственного отдела, а также стандартизирует процесс уборки, что позволяет обеспечивать постоянство качества этого процесса.

- Размещение информационного стенда в зоне присутствия сотрудников хозяйственной службы знакомит сотрудников с основными принципами бережливого производства и сервиса, текущим ходом реализации проекта, а также является определенным фактором мотивирующего порядка, способствующим внедрению принципа кайдзен «постоянное совершенствование» на рабочем месте.

Таким образом, основным социально-экономическим эффектом для предприятия в целом является:

1. Сокращение времени уборки – 3 чистых номера вместо 2х за 75 мин.
2. Увеличение производительности труда горничной на 30%
3. Создание визуальных стандартов технологии уборки, отвечающих санитарным и профильным стандартам (3 ед.)
4. Возможность отказаться от услуг аутсорсинга в период высокого сезона
5. Запуск цифровизации взаимодействия служб отеля, является внедрением бесшовного сервиса, что приводит к снижению потерь и повышение маржинальности предприятия.
6. План внедрения 6 новых бережливых проектов в отеле (самостоятельно командой отеля)

Так же, благодаря внедрению бережливых технологий на предприятии усилиями рабочей группы совместно с АНО «РЦК», планируется реализация цепи улучшений в течение года:

- Внедрить систему 5s на рабочих местах кухни и ресторанной службы
- Внедрить систему хранения 5s на складах хозяйственной службы
- Внедрить систему хранения 5s на складах и рабочих местах инженерной службы.



## 9. Итоговый алгоритм создания потоков-образцов на предприятиях санаторно-курортной отрасли в Краснодарском крае на примере уборки после выезда гостя

В ходе реализации инновационных проектов в гостиничных предприятиях на территории г. Сочи, пос. Сириус и пос. Красная поляна выведен алгоритм внедрения бережливых инструментов в стандарт предприятий уборки номера после выезда гостя. Порядок шагов может варьироваться и адаптироваться под текущие условия предприятия, некоторые процессы могут быть параллельными в зависимости от особенностей протекания процессов на разных предприятиях.

1. Анализ имеющихся операционных процессов и текущих стандартов предприятия. Изучение процесса уборки после выезда гостя на предприятии (выполняется хронометраж и производственный анализ) (Приложение 1)
2. Устранение потерь во времени, в расходных материалах и пр.; (применяется «5 почему» (Приложение 2), диаграмма Спагетти (Приложение 3) и пр.)
3. Определение идеального и целевого состояния процесса оказания услуги уборки после выезда гостя (Приложение 4)
4. Управление запасами: Определение минимального оптимального уровня запасов (химии, расходных материалов, комплектующих для номера, белья).
5. Разработка новой визуальной инструкции для работы горничной фото 5s рабочих зон: тележки, комплектации номера, оснащения хранилища расходных материалов, инвентаря и комплектующих для номера).
6. Обучение персонала стандартам работы.
7. Размещение стандартов работы в доступном для каждого сотрудника виде, месте (Создается информационный стенд)
8. Упорядочивание и автоматизация взаимодействия служб предприятия для бесшовного сервиса.

9. Осуществление уборки после выезда гостя по новому бережливому стандарту «Уборка после выезда гостя»
10. Тиражирование лучшего опыта в других процессах предприятия.

Шаблоны доступные для скачивания





## Приложение 1. Проведение Хронометража.

Хронометраж уборки после выезда гостя.

Пример предприятия, внедряющего улучшения.

Номер	Начало процесса уборки	Конец процесса уборки	Комментарии
1. 5042	8:45	10:10	Уханкина Е.
2. 5036	10:15	11:00	Уханкина Е.
3. 5005	11:06	12:25	Уханкина Е.
4. 6025	10:00	11:00	Туханова М.
5. 6026	11:05	12:05	Туханова М.
6. 6037	13:30	14:35	Туханова М.
7.			
8.			
9.			
10.			

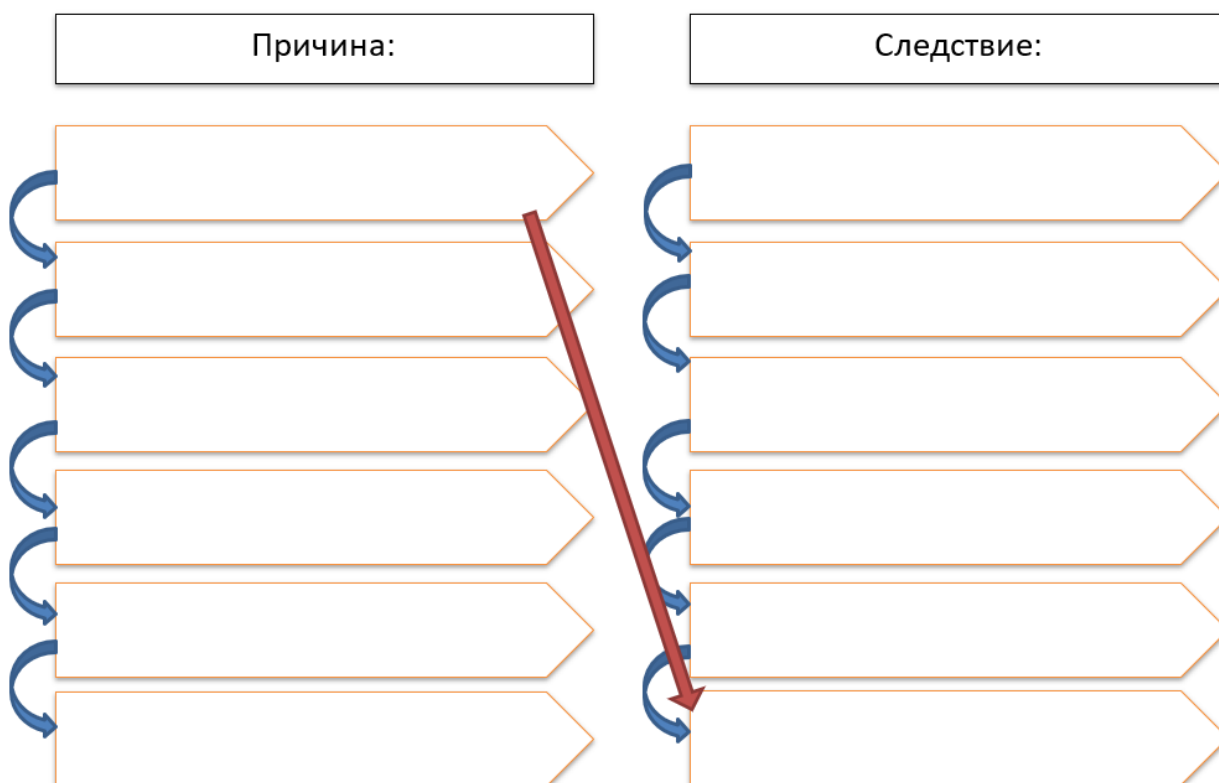


## Приложение 2. Анализ причины проблемы «5 почему». Пример предприятия (отель 3\*). Поиск причины проблемы.

### 5 ПОЧЕМУ: ПЕРЕГРУЗКА ГОРНИЧНЫХ



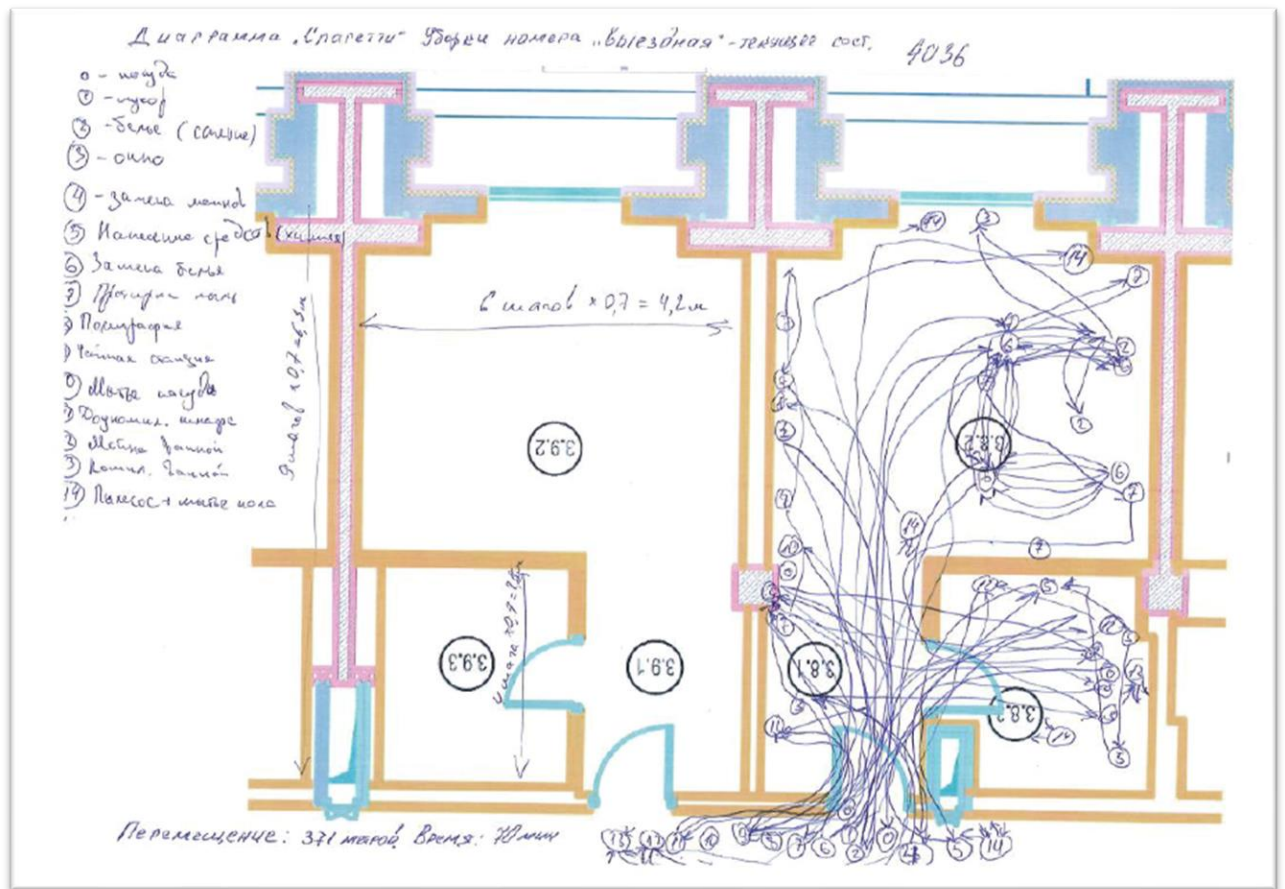
### 5 ПОЧЕМУ



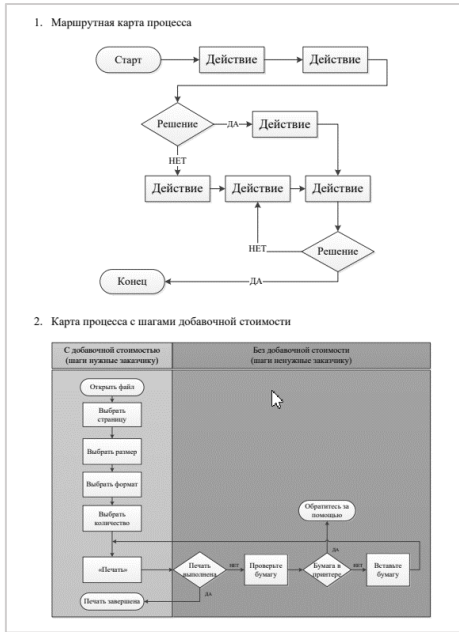




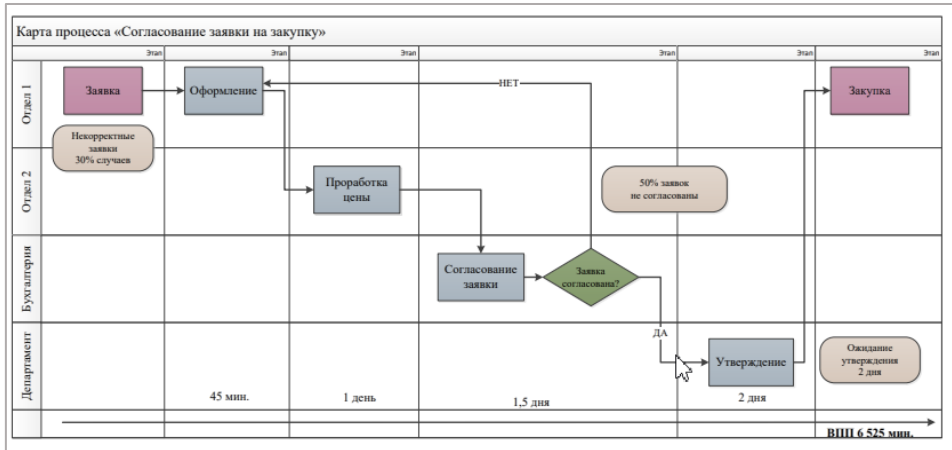
### Приложение 3. Диаграмма Спагетти. Пример предприятия (отель 5\*). Выявление потери времени, излишних перемещений во время уборки



## Приложение 4. Примеры форм карт идеального состояния процесса и целевого состояния



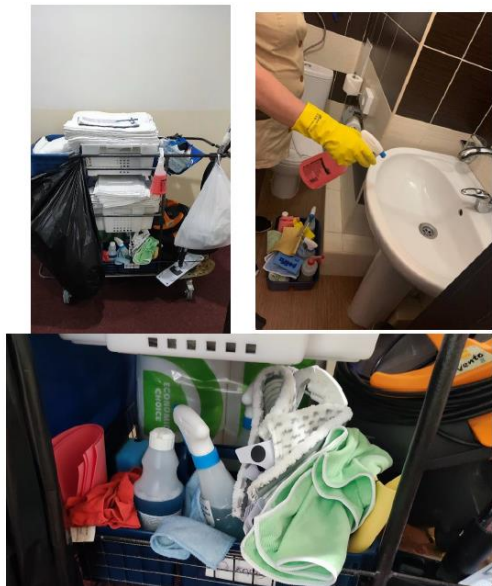
№ п/п	Термин	Обозначение	Расшифровка и пояснение
1	Вход процесса	○	Используется для обозначения начала процесса на карте
2	Выход процесса	⊙	Используется для обозначения завершения процесса на карте
3	Таблица с данными	☐ слова действие	Используется для обозначения характеристик этапов процесса
4	Операция участника процесса	▭	Используется для обозначения операций участника процесса. Операция записывается в текстовое окошко следующим образом: «делает ... (что-то)», то есть «кто/кто + существительное».
5	Направление потока операций	→	Используется для обозначения передачи документа/информации. Показывает направление потока, взаимосвязь отдельных элементов процесса
6	Решение / условие	◇	Используется для обозначения выбора альтернативных решений процесса
7	Срок по регламенту	▭	Используется для обозначения срока исполнения задачи/мероприятия
8	Срок не регламентирован	▭	Используется для обозначения срока исполнения задачи/мероприятия
9	Передача из рук в руки	👤	Используется для обозначения передачи информации на бумажном носителе из рук в руки
10	Передача по электронной почте	@	Используется для обозначения передачи документа/информации по электронной почте
11	Передача по телефону	📞	Используется для обозначения передачи информации по телефону
12	Передача через электронную систему	💻	Используется для обозначения передачи информации в специальной электронной системе/программе
13	Потери	💥	Нумерация сквозная по всему процессу
14	Брак/переделка	🔄	Используется для обозначения действий по доработке/исправлению документа
15	Редакция документа	1	Используется на всех этапах преобразования документа от создания до архивации
16	Предлагаемые решения	№	Нумерация сквозная по всему процессу



Наименование	КПСЦ процесса															Текущее состояние				
	участник/подразделение	min 5 мин max 15 мин	min 5 мин max 20 мин	min 2 мин max 5 мин	min 1 мин max 3 мин	min 2 мин max 7 мин	min 1 мин max 7 мин	min 2 мин max 5 мин	min 3 мин max 7 мин	min 15 мин max 30 мин	min 1 мин max 2 мин	min 3 мин max 5 мин	min 2 мин max 5 мин	min 60 мин max 1 день	min 1 мин max 3 мин	min 2 мин max 5 мин	min 5 мин max 10 мин			
Участник 1	Собирает необходимые документы	✖	✖	✖	✖	✖	✖	✖	✖	✖	✖	✖	✖	✖	✖	✖	✖			
Участник 2	Согласование документов	✖	✖	✖	✖	✖	✖	✖	✖	✖	✖	✖	✖	✖	✖	✖	✖			
Участник 3																				
Документы																				
min 1 мин	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○			
min 2 мин	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○			
min 3 мин	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○			
min 4 мин	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○			
min 5 мин	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○			
min 6 мин	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○			
min 7 мин	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○			
min 8 мин	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○			
min 9 мин	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○			
min 10 мин	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○			

## Приложение 5. Применение системы 5s. Примеры предприятия, внедрившего бережливые технологии

Было



Стало



Было



Стало





## Приложение 6. Стандартная операционная карта (СОК) Пример предприятия, внедрившего бережливые технологии.

Название процесса	Хаускиппинг	Наименование подразделения/цеха	Главный корпус	
Название операции	Уборка номера после выезда гостя			
С/ВЗ	Перчатки	Полное время	50 мин	
	Инструмент	Трей, mop, слиз, освежитель		
	Комплекующие	Протирачный инв-рь, набор хим. средств, комплекующ. номера		
	Должность	Горничная		
№	Основной этап	Время, мин	Схема	Реперные точки. Особое внимание
1	Постучать в дверь, представиться Housekeeping	0,5		
2	Установить тележку напротив дверного проёма	0,5		
3	Включить свет, проверить исправность осветительных приборов, сохранность мебели, предметов, техники	1		
4	Отодвинуть шторы и проветрить номер	0,5		
5	Удалить мусор из пепельниц и мусорных вёдер	1		
6	Поставить контейнер с моющими средствами в ванной комнате	1		
7	Спустить воду, нанести средство под ободок унитаза	2		
8	Ополоснуть раковину и ванну и затем нанести средство	2		
9	Замочить грязную посуду в моющем средстве	3		
10	Вынести из комнаты грязное белье, полотенца и халаты	1		
11	Убрать зону балкона / лоджии от мусора. Протереть мебель и помыть поверхности	4		
12	Застелить кровать чистым бельем	8		
13	Протереть пыль используя средство	2		
14	Стекла и зеркала очистить средством	3		
15	Укомплектовать чайную станцию	2		
16	Укомплектовать шкаф одноразовой продукцией	2		
17	Убрать и продезинфицировать холодильник	2		
18	Почистить унитаз, слить унитаз	1		
19	Помыть стены, раковину и ванну, ополоснуть водой	4		
20	Протереть стульчак унитаза, используя дезинфицирующее средство	1		
21	Укомплектовать ванную комнату туалетными принадлежностями	1		
22	Пропылесосить пол в комнате	4		
23	Пятна на плиточном участке пола очистить при помощи	2		
24	Протереть телефон, пульт телевизора, дверные ручки, используя средство	1		
25	Обработать номер освежителем воздуха	0,5		
	<b>Итого</b>	<b>50</b>		
	Запрещенные действия		Действия в случае отклонений.	
	1. Начинать уборку если гость еще не выехал. 2. Выкидывать забытые вещи гостей.		Звонить по внутреннему номеру: Супервайзер - 59332 Хаусмен - 59336	