

► Роль HR-службы в адаптации методов кайдзен



Ирина Роговая,

директор по персоналу управляющей компании ЧАО «Геркулес»
(Донецк, Украина)

То, что кайдзен «прижился» в нашей компании — во многом заслуга HR-дирекции, потому что именно эйчары стали проводниками изменений, включили их в свою «зону ответственности». Надеюсь, наш опыт по реализации проекта «Внедрение методов бережливого производства» будет полезен коллегам

Mногие эйчары убеждены, что зарубежный опыт на отечественных предприятиях применить невозможно. Например, в HR-прессе, и на HR-форумах встречаю сетования на то, что «кайдзен у нас не приживается»: другая история у страны, другой менталитет... Нет у нас и японской системы пожизненного найма, благодаря которой рабочие к предприятию относятся как ко «второму дому», поэтому сми стремятся к постоянным улучшениям...

Для меня это очень странно, ведь кайдзен — технология очень простая, интуитивно понятная даже малоквалифицированному работнику! Казалось бы, ну что может быть проще: не сорить на рабочем месте, не тратить лишнего, знать «узкие места» и не «застревать» в них... А не получается! Народ у нас, дескать, не тот... не японский.

Начало см. в статье Ирины Роговой «Кайдзен: опыт внедрения 5S» МП № 2, 2012.

Да, есть принципиальная разница: на родине кайдзен постоянное совершенствование производственного процесса работает «снизу» — инициатива идет от самих рабочих, в то время как у нас призыв «Внедрим бережливое производство!», как правило, исходит от руководителей. (На наших предприятиях, кстати, именно так все и начиналось.) Но это вовсе не значит, что кайдзен в принципе «не подходит» постсоветскому бизнесу. Просто для успешного внедрения практик бережливого производства их нужно *адаптировать* к корпоративной культуре отечественных компаний.

Концепция кайдзен предполагает двустороннюю коммуникацию: 1) развертывание политики «сверху вниз» и одновременно 2) постоянно действующая система подачи предложений «снизу вверх».

Кроме того, непременными условиями являются:

- ✓ открытое признание проблем, вынесение их на обсуждение;

- ✓ формирование рабочих команд на межфункциональной основе;
- ✓ практическая реализация предлагаемых проектов улучшений;
- ✓ поддержка заинтересованности сотрудников в постоянных улучшениях.

В наших условиях эффективнее делать упор на «опеку» — реализуя подход *сверху вниз*. Собственно, поэтому на нашем предприятии внедрением и поддержанием культуры бережливого производства и занимается HR-служба. Эйчары отвечают за все процессы, связанные с управлением людьми, вот почему им и доверено адаптировать к отечественной «специфике» мудрость и простоту восточных методов... Причем сама работа по ассимиляции чужих понятий, методов и процедур тоже проводится «в стиле кайдзен». Для нас это отдельный проект, который так и называется: **«Внедрение методов бережливого производства»**.

Основные задачи проекта:

- ✓ создать работающую систему подачи предложений по улучшению производства (в том числе рацпредложений);
- ✓ разработать и внедрить эффективную систему стимулирования;
- ✓ встроить систему подачи «улучшений» в управленческую вертикаль.

Подготовка

С чего мы начинаем очередной проект на предприятии? (В составе ЧАО «Геркулес» объединены предприятия разного профиля, поэтому в каждом из них реализуется свой проект, учитывающий особенности и традиции этого предприятия.)

Первый этап. Всем составом (10–12 человек) дирекции по персоналу, в которую входит и отдел труда и зарплаты (ОТиЗ), мы собираемся на «мозговой штурм». Совместно обсуждаем ключевые вопросы:

- ✓ Чего мы хотим добиться?
- ✓ Каковы ближайшие и отдаленные цели проекта?
- ✓ Как, с кем и в какие сроки мы будем достигать намеченных целей?

Как правило, к этому моменту нам уже известны «узкие места» конкретного предприятия, так как именно в ОТиЗ приходят служебные записки с описанием производственных проблем (оптимизация структуры предприятия, его численности, описание бизнес-процессов и т. д.).

Второй этап. Проводим встречу с руководителями производственных подразделений предприятия, включая директора по производству. Представляем менеджерам наработанные нами на первом этапе идеи, затем совместно окончательно определяем задачи и цели проекта, устанавливаем приоритеты.

Третий этап. Проводим аудит ресурсов: **с кем** будем работать над проектом «Внедрение методов бережливого производства»? По нашему запросу каждый цех выделяет лучших сотрудников, из числа которых формируются «команды улучшений».

Далее составляем бюджет для начала финансирования проекта. Согласно действующему у нас в рамках внедрения методов бережливого производства «Положению о проекте «Твоя идея работает!»¹ на период реализации проекта зарплата работников, включенных в состав «команд улучшений»,

¹ Работа членов команд оплачивается дополнительно; авторы внедренных улучшений, дающих экономический эффект, премируются. Подробнее — см. в статье Ирины Роговой «Твоя идея работает!» МП № 6, 2010.

увеличивается: оклад согласно штатному расписанию – на 50 %.

График реализации проекта

Дальнейшие события у нас расписаны буквально по дням:

Первая неделя. Задачи группы на первую неделю работы:

- ✓ разобраться в ситуации;
- ✓ собрать данные о «проблемном» процессе;
- ✓ описать методы достижения поставленной цели.

Первый этап. Директор по производству совместно с HR-директором ставит перед членами «команд улучшений» конкретные цели (см. таблицу).

Второй этап. Комплектация рабочих групп («команд улучшений») – проводится методом жеребьевки. Критерий отбора сотрудников для включения в группу:

- ✓ инициативность;
- ✓ желание работать в проекте;
- ✓ предварительное обучение (прошли тренинги по методам бережливого производства).

Члены группы путем голосования выбирают своего лидера, который будет нести ответственность за организацию ее работы и предоставление отчетов. Любой член группы может открыто высказывать свое мнение; при голосовании он имеет один голос.

В каждую группу входят не более шести-семи человек; кроме того, в нее обязательно включается эйчар, который, как правило, и становится «вдохновителем изменений».

Затем члены группы направляются в цех (подразделение), где наблюдают за производственными процессами, а также анализируют эффективность текущих операций. Сотрудники ОТиЗ помогают членам группы делать необходимые экономические расчеты. При анализе рассматриваются данные по ключевым параметрам (за один день):

- ✓ объем производства;
- ✓ уровень брака;
- ✓ степень качества (соответствие продукта стандартам ISO);
- ✓ скрытые потери из-за перемещения по складу;
- ✓ простой и пр.

На основе собранной информации выявляются, а затем подробно описываются **проблемы** (критические точки), возникающие в рабочих процессах и/или при достижении поставленных целей.

Вторая неделя. Задачи «команд улучшений» на вторую неделю работы:

- ✓ поиск решений для достижения поставленной цели непосредственно на производстве (в «гемба»);
- ✓ оформление решений для рассмотрения рабочей группой.

Руководитель проекта назначает отчетный день и выделяет «командам улучшений» время (до двух рабочих часов) для изучения



Цели для «команд улучшений»

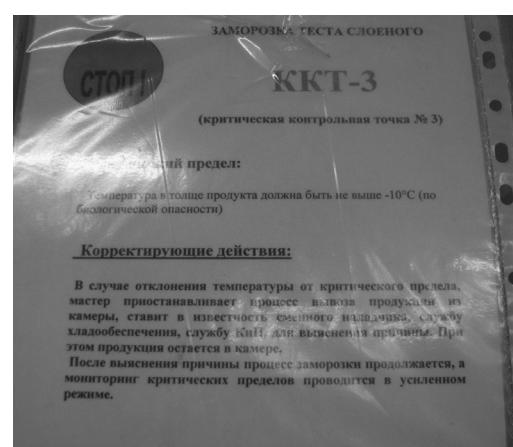
№ п/п	Цель	Единицы	Ответственный
1	Устранить потери на _____ участке	_____ %	Ф.И.О.
2	Повысить производительность труда _____	_____ %	Ф.И.О.
3	Сократить время цикла по производству _____	_____ час	Ф.И.О.
4	...		



«Команда улучшений» идет в «гемба»



Наглядная агитация — проверенный способ привлечь внимание людей



Благодаря внедрению методов бережливого производства люди знают, на что нужно обращать внимание в первую очередь

→ предварительного списка проблем. В дискуссию вовлекаются все члены группы. Затем на протяжении рабочего дня участники изучают проблемы на производстве, после чего проходит еще одно групповое обсуждение, на этот раз дополнительно выявленных проблем (как правило, такие проблемы обнаруживаются всегда; на их обсуждение уходит около двух часов). Главный результат обсуждений – идеи, которые участники «команд улучшений» предлагают для решения выявленных проблем и усовершенствования тех или иных рабочих процессов.

При необходимости к дискуссии подключаются специалисты – технологии, экономисты, финансисты, бухгалтеры и пр. Со своей стороны, эйчары:

- ✓ помогают участникам «команд улучшений» в поиске нужной информации;
- ✓ обучают использованию необходимых методов и инструментов (целеполагание, тайм-менеджмент, навыки проведения мозгового штурма и пр.);
- ✓ готовят раздаточный материал по инструментам кайдзен, которые целесообразно применить для решения проблем (см. *приложение 1*);
- ✓ выступают модераторами при обсуждении проблем (см. *приложение 2*).

Каждый из HR-специалистов работает с закрепленной за ним «командой».

Третья неделя. Задачи группы на третью неделю работы:

- ✓ оценить имеющиеся возможности для реализации предложенных членами группы идей;
- ✓ найти необходимые для этого ресурсы.

Совместно члены группы обсуждают предложенные решения проблем, а затем вырабатывают механизмы внедрения небольших «пробных» улучшений – их внедрением занимается рабочая группа.

Из состава группы выделяется сотрудник, которому поручается документировать новые процедуры.

На этом этапе HR-специалисты:

- ✓ помогают рабочей группе в поисках необходимой информации;
- ✓ привлекают к работе группы а) профильных специалистов для оценки экономического эффекта от реализации предложений и б) всех, кто может быть полезен для решения проблемы;
- ✓ организуют коммуникации на всех уровнях предприятия.

Четвертая неделя. Задачи группы на четвертую неделю работы:

- ✓ продолжение внедрения улучшений;
- ✓ оценка их эффективности;
- ✓ подготовка отчета.

По итогам уже проделанной работы члены группы оформляют отчет, в котором описывают реализованные идеи (предложенные решения выявленных проблем) и оценивают их эффективность – сравнивают показатели до и после изменений. Отчет о работе группы подается руководству предприятия, а также размещается в корпоративной газете. По окончании месяца группа расформируется.

При возникновении новых проблем собирается новая группа – это процесс непрерывный. Проектный подход к внедрению методов бережливого производства очень дисциплинирует людей.

Приведу примеры реализованных в «гемба» предложений по улучшению:

1. При фасовке мороженого в вафельный «стакан» упавшая на пол вафельная крошка со временем превращалась в грязь. В результате в цехе накапливалось много потерь («муда»): нерациональное расходование вафельных материалов, а также дополнительные затраты рабочего

времени на уборку. Рабочие предложили создать специальные приспособления (желоба) для сбора вафельной крошки, благодаря чему предприятию удалось значительно снизить затраты при производстве мороженого.

2. При погрузке-разгрузке замороженной продукции реальная проблема — «тепловые удары» (перепады температуры). Из-за этого:

- *во-первых*, снижается качество продукта;
- *во-вторых*, повышается риск его безвозвратной порчи.

Члены группы предложили внести изменения в «Регламент погрузочно-разгрузочных работ» — установили новые нормативы времени для погрузочно-разгрузочных работ, а также описали действия всех ответственных лиц на всех этапах процесса (с выделением критических точек).

В настоящее время на самом предприятии проблема решена, но остается риск «тепловых ударов» при разгрузке замороженной продукции в крупных торговых сетях. Мы не можем непосредственно повлиять на корпоративные стандарты работы партнеров, но при общении с представителями сетей пропагандируем внедрение методов бережливого производства — в надежде, что они увидят в них реальную пользу для своего бизнеса.

можем сказать: «Потихоньку приживается». Сотрудники действительно стали с большим вниманием относиться к проблемам предприятия, более требовательно подходить к организации своего собственного рабочего места, поддерживать оптимизацию всех производственных процессов.

Это закономерно: в соответствии с *теорией изменений* первые результаты работы по-новому, первые самостоятельные инициативы и рационализаторские предложения, свидетельствующие об изменении убеждений сотрудников, появляются не ранее, чем через три года от начала внедрения. Почему? В зависимости от отношения людей к изменениям эксперты выделяют среди них:

- 1) «активных реформаторов» — желают изменений, готовы работать в новых условиях, активно поддерживают нововведения;
- 2) «пассивных реформаторов» — желают, умеют работать, но не проявляют инициативу в проведении изменений;
- 3) «пассивно-положительных» — в основном желают изменений, но не умеют работать и не действуют;
- 4) «преодолевающих себя» — умеют и действуют, но не желают изменений;
- 5) «неэффективных» — желают, действуют, но не умеют;
- 6) «выжидающих» — умеют, но не желают и не действуют;
- 7) «слепых исполнителей» — выраженного желания нет, не умеют, но действуют в направлении изменений с помощью других;
- 8) «пассивных противников» — не желают, не умеют и не действуют;
- 9) «активных противников» — не желают, не умеют и активно сопротивляются изменениям.

Что это не «отвлеченная теория», а реальные особенности людей, на практике определяющие их отношение к изменениям, мы, «активные реформаторы», прочувствовали,

Заключение

Какие выводы можно сделать, обобщая наш опыт внедрения методов постоянных улучшений?

Во-первых, HR-службе следует быть готовой к роли «толкача», побуждающего работников к действиям в нужном направлении».

Во-вторых, любые изменения требуют времени. Только сейчас, после многолетней работы над «прививанием» кайдзен к корпоративной культуре предприятия, мы

на себе. Что нам дает такая дифференциация людей?

В первый год можно опираться только на первые три категории сотрудников, и то лишь после того, как их правильно *пронформировали, организовали, а затем направили* их усилия в нужное русло. Все это – задачи HR-службы.

Успехи первого года позволяют во второй «достучаться» до представителей четвертой–седьмой групп, заинтересовать их и привлечь к процессу изменений. Для этого нужно регулярно поддерживать коммуникации с людьми, а также постоянно пропагандировать работу по-новому (на собраниях коллектива, через корпоративную прессу, с помощью наглядной агитации и пр.).

На третий год можно начинать работать с восьмой и девятой группами – переубеждать, приводить в пример коллег, поощрять пересмотр убеждений с помощью материальных и нематериальных стимулов. Лишь после этого их можно привлекать к процессу изменений.

По нашему мнению, залогом успешного внедрения изменений на «Геркулесе» стали такие факторы:

✓ наличие «проводников перемен» (не только из числа эйчаров, но и из числа сотрудников производственных подразделений), ведь в процесс работы по поиску потерь

должен быть вовлечен каждый сотрудник предприятия – в этом и заключается «суть» подхода «бережливое производство»;

✓ активная поддержка нововведений со стороны руководства;

✓ адаптация основных постулатов кайдзен к нуждам каждого конкретного предприятия (если, например, некоторые наши коллеги просили не вывешивать их фотографии на доску почета, мы шли им навстречу, предупреждая негативные проявления зависти, свойственной нашему менталитету);

✓ материальное и моральное поощрение активистов внедрения изменений (не так, как советуют японские авторы, а по-нашему);

✓ открытость и прозрачность процессов внедрения и подведения итогов рационализаторства (освещение результатов внедрения рапортов и полученной экономической эффективности в корпоративной газете, на корпоративном сайте, блоге дирекции по персоналу, на информационных досках предприятий, планерках и совещаниях);

✓ системность и непрерывность внедрения – постоянное стремление к улучшению всех бизнес-процессов, поиск и устранение потерь (эпизодические изменения неэффективны, они только сбивают «старую» систему, не принося ощутимой пользы).

*Приложение 1***Виды потерь: что мы сегодня находим?**

Потери	Определение	Примеры
Запасы	Избыток хранящихся на предприятии конечных продуктов, полуфабрикатов, сырья, запчастей и комплектующих, не добавляющих ценности	Увеличение эксплуатационных расходов на хранение перечисленных категорий продуктов, так как они занимают место, требуют дополнительного оборудования (склады, погрузчики), дополнительной рабочей силы и административного персонала
		Ухудшение качества запасов (в том числе и сырья) при длительном хранении, либо возможное уничтожение при форс-мажорных обстоятельствах
Нерациональные перемещения и транспортировка	Потери в процессе перемещения сырья, материалов и продукции	Транспортировка материалов, сырья и продукции, не добавляющая им ценности
		Ущерб, наносимый материалам, сырью и продукции в процессе перемещения
		Физически удаленные от основной производственной линии склады
Время	Потери в результате неэффективного использования времени, в результате чего материалы, продукция, информация, документы лежат на одном месте, не добавляя ценности	На производстве: потеря времени принимает форму запасов
		В офисе: документ или информация лежит в ожидании подписи или ознакомления
Лишние движения	Движения сотрудников и их перемещения по предприятию, не связанные с добавлением ценности	Неправильное размещение объектов, отсутствие соответствующих инструментов на рабочем месте, что приводит к дополнительным движениям работника, не добавляющим ценности
		Выполнение работниками действий с приложением тяжелых физических усилий, приводящих как к потере времени, так и к ухудшению состояния здоровья
Повреждения	Потеря ресурсов и людских усилий в результате повреждения, порчи	Повреждения оборудования, инвентаря, материалов, сырья вследствие неправильного хранения и эксплуатации

Приложение 2

**Комплект раздаточного материала
для сотрудников, входящих в рабочую группу по внедрению изменений (фрагмент)**

Теоретическая часть

Долгосрочная цель внедрения методов бережливого производства — оптимизация бизнес-процессов в компании.

Цель на один день работы – снижение затрат на «согласованном» производственном участке/месте («гемба») на 10 тыс. грн.

Участники рабочей группы «Бережливое производство» разбиваются на команды по пять–семь человек методом случайного выбора. Всем участникам в произвольном порядке раздаются папки с заданиями (по одной на каждого). Папки разного цвета; команды формируются из участников, которым достались папки одинакового цвета.

Этап I. Каждой команде выдается запечатанный конверт с заданием, раздаточным материалом и указанием цеха предприятия, в котором данная команда будет работать.

В раздаточный материал входит:

- ✓ указание места работы;
- ✓ регламент работы команды;
- ✓ инструментарий для работы (краткое описание задач, бланки для записей);
- ✓ бланк для отчетов;
- ✓ необходимый минимум сведений о месте работы (численность сотрудников, мощность линии, себестоимость, затраты и пр.).

Этап II. Изучив задание и ознакомившись с раздаточным материалом, команда вместе с модератором – сотрудником HR-дирекции (Ф.И.О.) приступает к поэтапному выполнению задания (идет в «гемба»).

Правила действия группы в «гемба» основаны на принципах кайдзен:

- ✓ Откажитесь от обычных стереотипных взглядов на производство.
- ✓ Думайте о том, как это сделать, а не о том, почему этого нельзя сделать.
- ✓ Для начала подверните сомнению действующие методы работы. Не оправдывайтесь.
- ✓ Спросите пять раз «почему?», чтобы найти исходную причину.
- ✓ Ищите мудрость у десяти человек, а не все знания у одного человека.
- ✓ Помните, что возможности кайдзен безграничны!

Лист наблюдения (пример)

Ф.И.О. наблюдателя _____

Место наблюдения _____

№ п/п	Категории потерь	Природа потерь	Статистика (количество)	Предложения по устранению
1	Брак	Производство дефектной продукции		Снизить брак путем _____
2	Движение	Работа не по стандартам		Разработка и совершенствование рабочих стандартов и инструкций, в частности, _____
3

Формат работы:

1. Команда ищет в цехе («гемба») конкретные потери («муда») по каждому их виду в соответствии с классификацией:

Вид «муды»	Найдено в «гемба»
Перепроизводство	
Запасы	
Ремонт/брак	
Лишние движения	
Обработка	
Ожидание (время)	
Транспортировка	

Кроме того, указываются такие виды потерь, как «мура» (неравномерность) и «мури» (напряженная работа).

2. Члены команды приходят в «гемба» с красными ярлыками², которыми отмечают места потерь, а именно:

- ✓ ненужные предметы;
- ✓ предметы, находящиеся не на своем месте;
- ✓ брак;
- ✓ простоявшее оборудование;
- ✓ несоблюдение норм гигиены;
- ✓ нарушение правил и норм техники безопасности;
- ✓ прочее.

Для выделения различных видов потерь могут применяться ярлыки разных цветов (в таком случае по окончании работы можно визуально оценить, каких видов потерь больше). Данные о размещении ярлыков фиксируются в протоколе работы группы.

3. По окончании каждого этапа выявления потерь команда возвращается в помещение для группового обсуждения и приступает к поиску решений для снижения затрат и повышения производительности по методу 5S (мозговой штурм модерирует тренер дирекции по персоналу).

4. После завершения обсуждения всех видов потерь команда в течение двух часов обобщает полученные результаты и разрабатывает проект (рекомендации, план внедрения, оценка эффективности) по снижению затрат и повышению производительности труда на конкретном рабочем месте/в цехе.

5. Команда защищает проект перед членами экспертной комиссии в присутствии членов других команд.

6. Подведение итогов. (Форма отчета разрабатывается сотрудниками HR-дирекции.)



² Во время презентации эйчары рассказывают о красных ярлыках и правилах их применения. Это инструмент визуализации проблем и аномалий в «гемба» в виде карточек, на которых могут указываться: номер проблемы по порядку (из перечня проблем); дата установки ярлыка; Ф.И.О. выявившего проблему работника или любая другая информация, имеющая отношение к проблеме. Красные ярлыки традиционно применяются при реализации первого шага в системе 5S для обозначения лишних предметов в рабочей зоне и в местах хранения.