

➤ Улучшения в стиле кайдзен

Продолжение статьи об основных положениях концепции кайдзен (*kaizen*), подготовленной по материалам презентации Масааки Имаи, — президента японского «Института кайдзен». Мастер-класс прошел в рамках открытия «KAIZEN клуба» в Украине — при поддержке Украинско-Японского центра, Львовской бизнес-школы (LvBS) и компании JTI

Золотые правила управления гемба¹

Имаи-сан обратил внимание на серьезные различия между «западным» и «восточным» подходом к организации бизнеса. С точки зрения японских менеджеров, в бизнесе есть три основные функции:

- 1) проектирование и разработка продукта;
- 2) изготовление продукции;
- 3) продажа.

При этом внедрение кайдзен начинается со второго этапа — производства продуктов/оказания услуг, после чего постепенно подключаются другие бизнес-процессы: продажи, маркетинг и пр. Поскольку кайдзен — это общий подход к системе управления организацией, в итоге он должна охватить все уровни управления.

Место, где собственно создается

склад и пр.) по-японски называется **гемба**. Как говорят японские менеджеры, «гемба — это эпицентр событий: там выполняется работа, создается реальная ценность для потребителя и находятся решения проблем». Гемба — это рабочие места сотрудников и внутренняя среда, в которой они работают, поэтому именно от настроения людей зависит, будет компания развиваться или погибнет.

Имаи-сан с сожалением отметил, что во многих западных компаниях менеджеры видят в гемба только *источник* проблем, поэтому стремятся работать в HR-департаменте, продажах или маркетинге — но не на производстве. В рамках японского подхода организация поддержки гемба — главная задача менеджеров (см. *рис. 1*); их поощряют «идти в гемба», ведь только там можно вовремя заметить неполадки и найти их первопричины.

Главное в **гемба-менеджменте** (управлении производством):

1. Стандартизация.
2. Рачительное хозяйствование (для этого применяются инструменты 5S).

Начало статьи см. в МП № 10, 2011.

¹ Гемба — место, где создается продукция (производственный участок, цех, стройплощадка, склад и пр.).

- Улучшения в стиле кайдзен
- Миф о «войне за таланты»

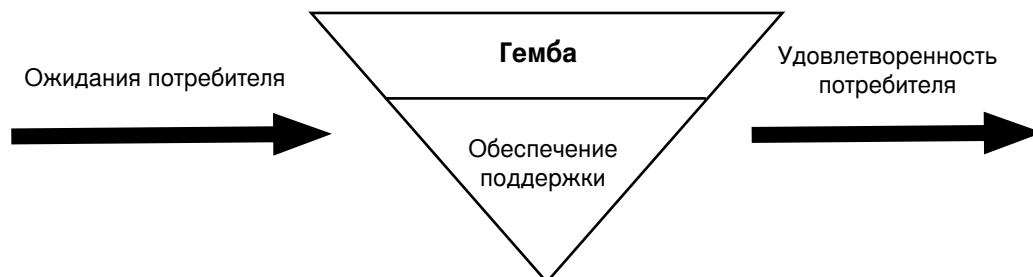


Рис. 1. Роль менеджеров — обеспечение поддержки гемба

3. Исключение «муды»².

Имаи-сан рассказал, что для опытного менеджера не составит труда оценить эффективность менеджмента в любой производственной компании: главный критерий — наличие «программы 5S» (системы рационализации рабочих мест). Как же можно «на глазок» определить, внедрена ли определенная управленческая программа? Очень просто, говорит гуру: «В этой компании рабочие места организованы в соответствии с принципами:

1. Сейри (*seiri*) — «отделить и убрать все, что не нужно», — на рабочих местах (в рабочей зоне) нет ненужных/лишних вещей.

2. Сейтон (*seiton*) — «все необходимое размещено под рукой и готово к использованию»:

- ✓ все, что нужно, находится максимально близко к рабочей зоне (например, за каким-то инструментом не надо бежать в соседний корпус);

- ✓ все инструменты, заготовки/полуфабрикаты расположены в порядке их ис-

пользования, в соответствии с правилом «легко взять, легко использовать, легко положить на место»;

- ✓ у каждого предмета есть свой «дом», обозначенный с помощью цветной разметки и пр.

3. Сейсо (*seiso*) — «очистить рабочее место и оборудование» — определены все объекты для регулярной уборки (проходы, зоны полуфабрикатов, рабочие зоны, оборудование и т. п.).

4. Сейкецу (*seiketsu*) — «стандартизация рабочих процессов, проверки и уборки» — за каждым объектом закреплены ответственные и утверждены графики уборки.

5. Шицукэ (*shitsuke*) — «дисциплина и обучение».

Главный совет Масааки Имаи всем Lean-специалистам и топ-менеджерам:
«Идите в гемба!»

Почему так важен порядок на конкретном рабочем месте, производственном участке? Потому что, только хорошо организовав рабочее место, можно полностью сфокусироваться на производственных задачах.

² Муда — действия, которые не добавляют ценности: неоправданные расходы, потери (излишние перемещения людей, запасы, транспортировка и т. д.).



«Система кайдзен направлена на постоянное всестороннее методичное усовершенствование деятельности (чем бы компания ни занималась). Она дает инструменты, методы и приемы, а также учит «создавать» ситуации, где можно их эффективно применять. Как и дзюдо, это система жесткая, требовательная и «живая».

Масааки Имаи

Кроме того, чтобы создать и поддерживать порядок, необходимо отладить и стандартизировать каждый процесс».

Наведение элементарного порядка на рабочих местах и воспитание у работников ответственности за его поддержание позволяют компаниям повысить производительность оборудования и сократить срок переналадки, уменьшить потери времени на поиск необходимой оснастки и полуфабрикатов, увеличить скорость выполнения заказов и прочее, причем на десятки процентов, а то и в разы.

Затем Имаи-сан рассказал о «золотых правилах» менеджера:

1. Когда возникает проблема (ненормальное положение), прежде всего — идите в гемба, непосредственно на рабочие места, и наблюдайте за происходящим. Здесь менеджеры могут найти новые возмож-

ности, однако многие руководители предпочитают принимать решения на основании отчетов — даже не вставая из-за стола. Но данные отчетности часто не соответствуют реальности и запаздывают, поэтому время для решения проблемы бывает упущено.

2. Чтобы найти проблему (например, при обнаружении брака), проверяйте гембуцу³ и связанное с ним оборудование. Если руководитель сможет подержать изделие в руках и внимательно его рассмотреть, он быстрее поймет причину дефекта.

3. Принимайте временные контрмеры на месте — лечите болезнь, а не боритесь с симптомами.

³ Гембүтсу — сломанный станок, испорченный документ, испорченный материал, ошибка, отказ оборудования, брак, опасные условия и пр.

4. *Найдите и устраните коренную причину.* Для поиска источника проблемы (первопричины) можно использовать метод «пять почему». Стремление понять причину происходящего для менеджера должно стать просто рефлексом.

5. *Стандартизируйте процессы, процедуры и операции, чтобы избежать повторения проблем.* После того как будет найдена причина возникновения проблемы и подтвердится эффективность выработанной для ее решения процедуры, необходимо привести к стандарту новую процедуру для предотвращения повторного возникновения проблемы в будущем.

Но главное условие успеха — «Делайте все это сразу!»

Образно принципы менеджмента кайдзен обычно изображают в виде «дома гемба-менеджмента» (см. рис. 2).

Далее Масааки Имаи рассказал, почему так важно создавать **стандарты** и придерживаться их требований. Рабочие стандарты:

- ✓ предлагают самый лучший, самый эффективный (легкий, безопасный и экономичный) путь выполнения работы, поскольку в них отражен многолетний опыт и знания работников, успешно выполнявших эту работу;
- ✓ помогают работникам понять суть рабочих процессов (показывают связь между причинами и следствиями), дают четкое понимание, как нужно делать работу;
- ✓ дают базу для аудита (диагностики), поскольку показывают основные этапы работы и контрольные точки, то есть создают основу для управления;
- ✓ позволяют сохранить в организации знания (ноу-хау) и опыт работников — даже в случае их увольнения;



Рис. 2. Управление «домом гемба»

-
- ✓ дают возможность оценить производительность труда, эффективность выполнения поставленных задач;
 - ✓ создают основу для улучшения рабочих процессов (следование стандартам означает обслуживание, а совершенствование стандартов означает улучшение) — без стандартов невозможно оценить улучшения;
 - ✓ указывают цели обучения (выполнение работы по стандартам должно стать для работников «второй натурой»);
 - ✓ являются основой для предотвращения повторения ошибок и минимизации изменчивости.

Процесс управления стандартами включает в себя следующие этапы:

- ✓ установление стандартов;
- ✓ поддержание стандартов;
- ✓ усовершенствование стандартов.

Но для успешного выполнения требований работник должен выполнять за раз только один стандарт. А главное, отметил Масаки Имаи, что следует понять руководителям: «Используемый сегодня стандарт — это не лучший способ сделать работу; каждая из рабочих операций и каждый стандарт могут (и должны) быть усовершенствованы!»

Для иллюстрации важности рабочих стандартов Имаи-сан привел пример стандартов поведения для сотрудников Диснейленда:

1. Установивайте зрительный контакт и улыбайтесь.
2. Обязательно приветствуйте каждого посетителя.
3. Проявляйте активность в контактах с гостями.
4. В случае непредвиденных обстоятельств в первую очередь немедленно восстановите обслуживание.
5. Используйте подходящий «язык тела» (жесты, мимика и пр.).
6. Создавайте и поддерживайте переживание «волшебства».
7. Обязательно благодарите каждого гостя.

Основная задача менеджера в гемба — **реализовать концепцию «качество, затраты, поставки»** (*quality, cost, delivery, QCD*), основываясь на принципах кайдзен (см. рис. 2). На практике для этого используются простые методы — например, семь инструментов контроля качества: контрольный листок, гистограмма, диаграмма Парето, диаграмма Исикавы, метод стратификации, диаграмма разброса, контрольная карта. Имаи-сан обратил внимание участников мастер-класса, что, говоря о качестве, в кайдзен-подходе имеют в виду не только качество самой готовой продукции/услуг, но и качество рабочих процессов, необходимых для создания продукции/оказания услуг. При этом затраты относятся к полной стоимости проектирования, производства, продажи и обслуживания продукции/предоставления услуги, а поставка сводится к своевременной доставке требуемого объема продукции или услуги. Когда все рабочие процессы выполняются должным образом, потребители удовлетворены.

По сути, концепция *QCD* включает в себя:

- 1) стандартизацию рабочих процессов (разработку стандартов на улучшенные операции);
- 2) внедрение системы *5S* (пять шагов «ведения домашнего хозяйства» в организации) и
- 3) устранение муда.

Все эти преобразования не требуют больших знаний и значительных затрат, но предполагают решимость руководства и вовлеченность всех сотрудников. Как показывает практика, выполнить эти условия для западных менеджеров особенно сложно. Чтобы начать изменения, гуру посоветовал нашим менеджерам попробовать «изменить привычный формат совещаний: они абсолютно бесполезны, потому что там не принимаются решения. Любое

обсуждение должно заканчиваться решениями о дальнейших действиях: кто, что и в какие сроки должен сделать, а также какие ресурсы при этом можно задействовать. Следующий шаг — оценка результа-

тов работы менеджеров по реализации принятых решений. Гораздо лучше оценивать их успех не по цифрам, а по итогам прогулки по цеху и обсуждения текущих рабочих проблем с рабочими».

Еще одна поучительная история от гуру:

Крисчанто Якия — молодого инженера, работающего на совместном предприятии Toyota в Индонезии, направили на переподготовку на головное предприятие в Японию. В первый же день стажировки его прикрепили к одному из мастеров фабрики. Наставник отвел молодого инженера в место, откуда открывался хороший обзор всего цеха. Здесь он нарисовал на полу мелом небольшой круг и сказал: «Встань тут и хорошенько смотри вокруг. Стой до тех пор, пока я не вернусь!»

Молодой человек честно выполнял инструкцию. Но время шло, а вокруг ничего не происходило — только несколько работников монотонно выполняли одну и ту же производственную операцию. Скоро стажеру наскучило стоять без дела; он даже начал сердиться — что же это за обучение? Ведь он-то ожидал, что его отведут в специальный класс, дадут толстые учебники, расскажут о последних разработках в области промышленного инжиниринга, наконец, поделятся свежими идеями...

Через какое-то время вернулся мастер и начал задавать Крисчанто вопросы:

- «Что ты увидел в гемба?»
- «Были ли какие-нибудь отклонения от производственного процесса?»
- «Может быть, кто-то из рабочих уходил с рабочего места?»
- «Может, материалы не использовались по стандарту?»

Но большинство вопросов мастера остались без ответа. Молодой инженер глубоко задумался, ведь раньше его не учили внимательно наблюдать за производством, не объясняли — что именно важно на рабочем месте, на что следует обращать внимание.

Теперь он совсем по-другому слушал слова мастера: «Ты инженер, твоя роль — помогать работающим в цеху людям, быть рядом с ними. Иначе ты не сможешь «почувствовать» проблемы, с которыми они сталкиваются!» Вернувшись домой, стажер с большим воодушевлением рассказывал коллегам «о самом лучшем инженерном опыте».

Практика «стояния в кругу» и по сей день применяется на японских предприятиях, а маленький кусочек мела — важный инструмент обучения будущих инженеров. Если мастер не в курсе реального положения дел на своем производственном участке, начальник цеха может притащить его непосредственно в «проблемное» место со словами: «Ты будешь стоять в кругу до тех пор, пока не поймешь, что вокруг происходит!»

