

➤ Кайдзен без страсти не получится!

Когда говорят об экономическом возрождении Японии, вспоминают об особых чертах японского менеджмента. Его ключевая концепция — стратегия «кайдзен»*, понимаемая как непрерывный процесс совершенствования, в который вовлечены все сотрудники компании — от руководителя до рядовых работников



Владимир Павлоченко,
руководитель проектов,
корпорация «Агро-Союз»
(Днепропетровск, Украина)

Было время, когда Япония отнюдь не входила в число промышленных держав мира. Катастрофическим ударом для отсталой полуфеодалной экономики Страны Восходящего Солнца стало поражение во Второй мировой войне. Полное отсутствие минеральных полезных ископаемых и, как казалось еще в начале XX века, невыгодное географическое положение, по мнению скептиков, не оставляли ни одного шанса японскому индустриальному будущему. Однако оно состоялось: корпорации Японии двигались к нему по методу «кайдзен» — шаг за шагом.

Экономическое возрождение нашей страны тоже идет шаг за шагом, а значит, и для нас кайдзен может стать не чужеродным элементом, а органически усвоенным «светом с Востока».

В корпорацию «Агро-Союз» кайдзен «пришел» в начале лета 2005 года (если точнее, пионером его внедрения выступило именно наше производственное предприятие). Выбор был обусловлен самим характером новой системы управления. Можно сказать, что не ПП «Агро-Союз» выбрало кайдзен, а кайдзен выбрал ПП «Агро-Союз». Произошло это так: на предприятии возникла необходимость двукратно увеличить выпуск продукции (бункеров). Но для роста производства вдвое, во столько же раз потребовалось увеличить и ресурсы,

* Кайдзен (японск. «кай» — изменение, «дзен» — «к лучшему») — система управления, впервые примененная в японской компании *Toyota*. В ее основу положено сокращение в технологическом цикле времени, расходуемого на операции, не добавляющие стоимости конечному продукту. Компании, использующие кайдзен, повышают рентабельность и конкурентоспособность, обходясь при этом без крупных капиталовложений: упор делается на повышение производительности труда (на 50–100 % и более).

В деловой литературе используется также вариант написания «кайзен».

поэтому руководство ПП направило учредителям огромный список необходимых материалов для закупки, а также предложение о найме новых рабочих. Тогда один из учредителей компании, Владимир Хоришко, предложил пойти по «японскому пути»: обучить сотрудников методу кайдзен. Он считал, что, внедрив ее, мы сможем добиться ожидаемых результатов без дополнительных вложений.

Для обучения менеджеров новому подходу мы пригласили консультантов, возможности которых хорошо знали по собственному опыту: с сентября 2004 года они помогли внедрить в корпорации «Агро-Союз» проект «Упорядочение». Именно он стал базовым для следующих более сложных проектов, в том числе и кайдзен. «Упорядочение» — это система наведения **порядка** на предприятии, порядка — в буквальном смысле этого слова: чистоты, нахождения всему своего места, укрепления дисциплины, причем, при участии всего персонала. Ключевые слова здесь — *порядок, дисциплина и весь персонал*. Экономический эффект от внедрения на предприятии одного только этого проекта составил несколько миллионов гривен, полученных в основном за счет перераспределения товарно-материальных ценностей: они высвободились в результате удаления ненужных вещей, за счет продажи всевозможных неликвидов, которые находились на складах и на территории предприятия и затоваривали, а иногда и попросту засоряли их.

Консультанты, прошедшие обучение в компании-родоначальнице метода — «Тойоте», организовали для руководителей всех уровней нашего ПП трехдневный практический семинар. С их помощью мы определили проблемные места (от наиболее сложных до самых простых) и нашли пути устранения недостатков.

В чем суть метода кайдзен?

Постоянное и непрерывное совершенствование, улучшение самого процесса деятельности, в который вовлечены все — высшие менеджеры, менеджеры среднего звена и рабочие. Его цель — создание *ценности* (как материальной, так и новых производственных отношений) и уменьшение *потерь*. Ценностью «по-кайдзеновски» считается трудноуловимое, субъективное, но реальное для потребителя ощущение того, что нужная ему вещь (услуга) доставлена (оказана) в нужное время в нужном месте и с нужным уровнем качества. Поэтому для создания ценности все сотрудники компании должны работать сообща, следуя трем основным правилам внедрения метода кайдзен в «гемба» (по-японски это означает «рабочее место», «цех», «участок работы»):

✓ **Поддержание порядка** — обязательный элемент качественного менеджмента. Он предполагает приобретение и развитие навыков самодисциплины, которые играют важнейшую роль в создании высококачественных продуктов и услуг.

✓ **Устранение «муда» (потерь)**. Под «муда» понимается любая деятельность, потребляющая ресурсы, но не создающая ценностей, поэтому устранение «муда» — это воплощение принципа малых затрат, совершенствование, основанное на здравом смысле.

✓ **Стандартизация**, то есть фиксация лучших способов качественного выполнения работы, избегающих потерь и повторения ошибок.

Не менее важным является и такое понятие, как «агент-разносчик кайдзен». По сути, это руководитель проекта: он организует работу команды, модерирует ее заседания.

Кайдзен — это совокупность мероприятий, которые ведут к улучшению рабочего процесса (см. рисунок) и, как следствие, — к увеличению объема производства при тех же затратах. Главная цель метода — свести к минимуму рабочее время, уходящее не на работу, а на «муда», то есть предотвратить разбазаривание времени. Чем меньше «муда», тем больше ценностей успеет произвести работник за день.

Перед началом проекта определяют кайдзен-цели, ради достижения которых, собственно, метод и внедряется. Далее эти цели расщепляются на

Идеальная модель кайдзен:

Затраты = Стоимость = Ценность.

Действия или затраты, не создающие ценности, — основные источники потерь.

Кайдзен-результаты постоянно сравниваются с кайдзен-целями.

Кайдзен стремится в «гемба» — место, где производятся ценности. Отследить производство материальных ценностей гораздо легче, чем любых других.

сменные задания. Если цели не выполняются, то обязательно определяются причины невыполнения и стоящие за ними проблемы. Только решив глубокие проблемы, мы сможем двигаться дальше, не повторяя прежних ошибок и постепенно совершенствуя все направления деятельности.

В нашем случае руководством была поставлена цель: выпускать ежедневно два бункера. Затем мы разложили эту общую цель на конкретные частные задачи: определили, что для ее достижения можно сделать, изменить, улучшить в подготовке и организации производства, на каждом участке, на каждом рабочем месте. Мониторинг достигнутых результатов проводился ежедневно: вместе с командой, работающей по-кайдзеновски, обсуждались причины, по которым что-то получается лучше или хуже.

Экономический эффект от внедрения одного только проекта «Упорядочение» составил миллионы гривен



* Канбан (более точно «камбан» — яп. «бирка», «карточка») — система эффективной синхронизации многоступенчатого производства и материально-технического обеспечения, осуществляемая с помощью карточек производственного заказа и карточек отбора.

Чего хочет человек на работе?

Уважения — творчества — достойного вознаграждения.

Идеология кайдзен

Если система «Упорядочение» прямо указывает пути улучшения, обеспечивая достаточно быстрый и наглядный результат, то в кайдзен в большой степени задействован *человеческий фактор*. Пользуясь (опять-таки!) «восточными» терминами, кайдзен позволяет включить в работу общую «ауру» коллектива, повышает готовность всех работников принимать изменения и участвовать в них. В классическом японском варианте этого метода предложения по улучшению производственного процесса вносят *сами рабочие*.

Могу с полной уверенностью заявить, что решение большинства проблем на предприятии лежит в области организации эффективной *коммуникации* с рабочими. Есть проблема — идите в «гемба», поговорите с несколькими рабочими. Они расскажут не только о трудностях и неувязках, но и предложат свои варианты их преодоления. Причем, как правило, варианты толковые, практичные и «экономные», ведь, по сути, речь идет об усовершенствовании деятельности самих этих рабочих. А дальше — выбирайте, планируйте, корректируйте, внедряйте и снова ищите возможности получить обратную связь от людей, непосредственно создающих материальные ценности. В идеологии кайдзен основная задача менеджеров — терпеливо создавать наиболее простую и доступную систему подачи предложений по улучшению рабочего процесса «снизу».

Главная цель метода — свести к минимуму рабочее время, уходящее не на работу, а на «муда»

После того как выявлен ряд производственных проблем, заседает кайдзен-команда, в которую входят технологи, конструкторы, инженеры. Каждая проблема формулируется отдельно, затем специалисты сообща анализируют ее и ищут пути решения. Почему, скажем, сварщик тратит так много времени на перемещение аппарата? Как сделать, чтобы ему было удобнее варить (а значит, он смог бы сделать это быстрее и качественнее), к примеру, дно бункера? Найденные технические решения помогают сократить непроизводительные траты времени. В результате их внедрения сварщик действительно *работает* в течение 60 % рабочего дня, а не 30 % (как было до этого).

Как же восприняли японский подход наши рабочие? Признаемся честно, сначала — без энтузиазма. Люди боялись, что их труд будут жестче нормировать, потребуют сделать два бункера за те же деньги, за которые раньше собирали полтора. Вовлечение работников, разъяснение им сути метода кайдзен — самый сложный компонент его внедрения на производстве. Пока еще сильны старые стереотипы в отношении организации труда, повышение производительности труда (а это и есть цель кайдзен) понимается рабочими только как понижение расценок либо высвобождение «лишних рук».

Подчеркнем: успешное внедрение метода невозможно без глубокого взаимного доверия коллектива к руководству, без *общего* движения к *общей* цели, которая должна быть прозрачна и понятна всем работникам. Кайдзен выгоден всем: при повышении производительности рабочие будут зарабатывать больше, а собственник получит большее количество качественного продукта, экономя при этом средства на приобретение дополнительного оборудования и привлечение новых работников. Кроме того, кайдзен предполагает введение гибкой (и справедливой) системы стимулирования и оплаты труда.

Конечно, такая глубокая перестройка сознания не происходит «сама по себе», по инициативе «снизу». Чтобы кайдзен «заработал», в первую очередь нужна решимость высшего руководства. Именно первое лицо компании и его команда определяют судьбу организации в условиях высококонкурентного

О КОМПАНИИ

ООО «Корпорация «Агро-Союз» (Днепропетровская обл.) с 1992 года занимается сельскохозяйственным производством, оптовой и розничной продажей сельскохозяйственной и автомобильной техники и комплектующих, оказывает сервисные услуги. Одно из направлений деятельности — ведение сложного складского хозяйства: компания предлагает ассортимент из 50 тыс. наименований, 10 тыс. из которых постоянно представлены на складе. Сотрудничает с более чем 800 поставщиками и обслуживает свыше 100 собственных торговых точек во всех регионах Украины. Лидер в сфере применения передовых управленческих и информационных технологий в производственном процессе. Численность персонала — 3,5 тыс. человек

рынка. Каждый руководитель, который не только «решает» текущие вопросы, но и думает о будущем, обязательно возьмет этот метод на вооружение. Его поддержка «стремления к совершенству» должна быть видна всем сотрудникам.

Безусловно, изменение отношения людей к своей работе, перестройка сознания — дело непростое. За полгода работы по японскому методу мы добились высоких результатов, но понимаем, что сделали только первый шаг на пути к настоящему кайдзен. Его отличительной особенностью является, в первую очередь, то, что изменения происходят снизу (то есть тогда, когда рабочие сами этого хотят, по собственной инициативе предлагают улучшения), и, во-вторых, эти изменения имеют пусть и мелкий, но системный характер. Для того чтобы *каждый день изменять свою жизнь в мелочах*, нужен *один глобальный переворот сознания*. У многих философов разных народов есть общая мысль: тяжелее всего совершить не один большой подвиг, однажды преодолев себя, а делать мелкие ежедневные подвиги, работая над собой в малом каждый день. Это удел сильных людей — и сильных компаний! Мы идем по пути сильных!

В «Агро-Союзе» метод кайдзен внедрялся в несколько этапов.

Сначала была формализована система подачи предложений. Ее основная идея проста: принимается и рассматривается *любое* предложение об усовершенствовании, причем подать его может *любой* работник. Срок рассмотрения — как можно скорее. Если мы не можем выйти на запланированный кайдзен-результат с помощью собственных вариантов решения проблем, тогда организуем поиск решения с использованием бенчмаркинга (посещение передовых предприятий и изучение их опыта) или сбора информации из других источников. **На первой ступени** внедрения метода должны рассматриваться абсолютно все предложения, поступающие от работников независимо от того, принесут ли они реальное уменьшение «муда» или нет. Это позволяет создать доверительные отношения с людьми, «раскрепостить» их сознание, побудить к участию в совершенствовании рабочего процесса.

ОБ АВТОРЕ

Павлюченко Владимир Дмитриевич родился в 1958 году, по образованию — преподаватель физики. В корпорации «Агро-Союз» — с 2001 года. Сфера компетенций: подбор и управление персоналом производственного предприятия. Руководитель проекта «Упорядочение», руководитель школ агронаправления. Опыт управления человеческими ресурсами крупной компании — три года

На второй ступени принимаются только *эффективные* предложения. Специальная комиссия по предложениям (или кайдзен-команда) их оценивает и отбирает для внедрения.

На третьей ступени осуществляется подлинная «инженеризация» рабочего места. Не секрет, что в странах Запада рабочий выполняет стандартную, технологически хорошо описанную операцию без особых усилий мысли; он практически не пользуется мерительным инструментом, поскольку имеет утвержденный инженером образец. Совсем не так в Японии: там рабочий вовлечен в процесс производства, он ценен компании не только своими руками, но и головой. Мы следуем восточным традициям: целенаправленно стремимся к тому, чтобы работник умел делать несколько операций, разнообразим его задания. Со временем каждый сотрудник становится как бы инженером-изобретателем на своем рабочем месте, ведь лучше него никто не знает всех возможностей его «гемба». Побудить сотрудников постоянно думать об улучшении своей собственной работы — это главный метод кайдзен. На пути к совершенству не должно быть ничего статичного!

Своей цели мы достигли — вдвое увеличили выпуск продукции, и теперь знаем, что делать, если потребуется вновь что-либо изменить в производственном цикле.

Японский метод управления качеством дает ощутимые результаты на производстве, в большом складском хозяйстве, при наличии в компании широких филиальных сетей. Мы рекомендуем его всем, кто ведет бизнес с любовью к своему делу, даже со страстью! В кайдзене это — основное: страстно желать изменений, совершенствоваться всеми возможными способами и побуждать к этому других своим примером!



Вовлечение работников, разъяснение им сути метода кайдзен — самый сложный компонент его внедрения на производстве