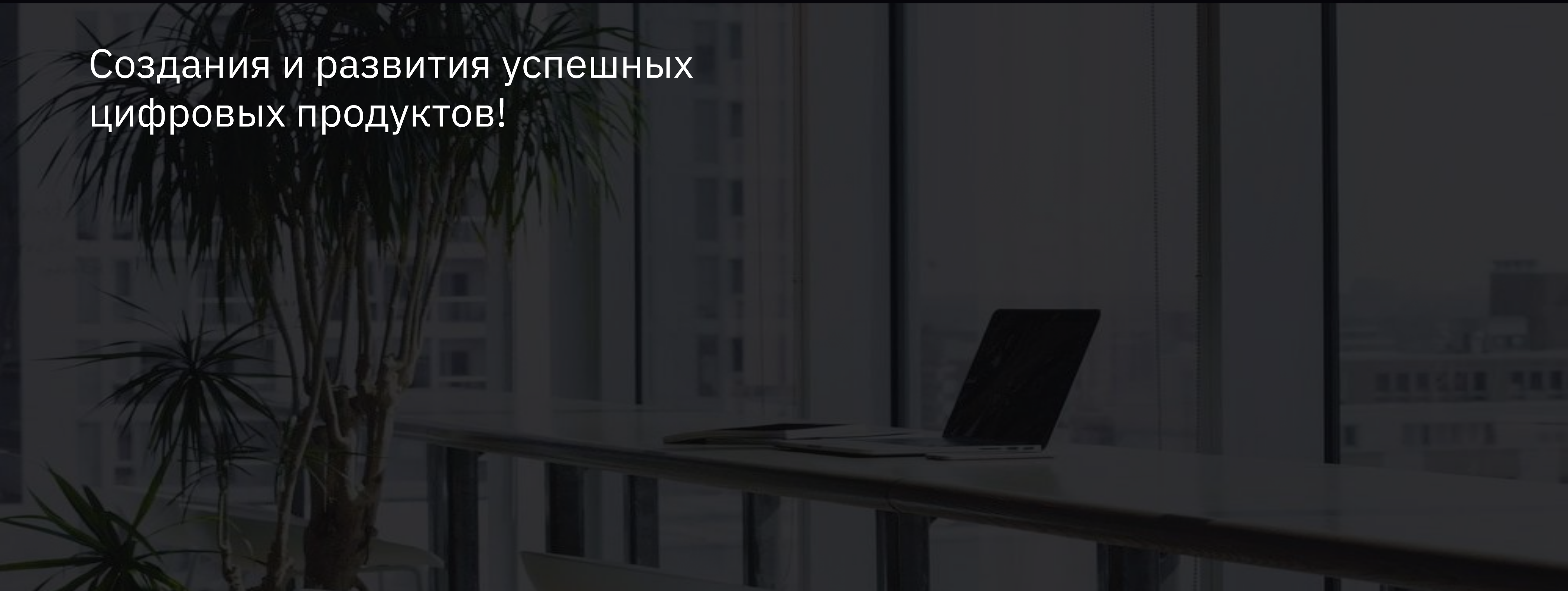


День двадцатый

Создания и развития успешных
цифровых продуктов!



I — Поиск идей

- Урок №1 ■ Продуктовые исследования
- Урок №2 ■ Customer Journey Map
- Урок №3 ■ Дизайн мышление
- Урок №4 ■ Jobs to be done / Job Stories
- Урок №5 ■ ТРИЗ / АРИП

III — Развитие продукта

- Урок №9 ■ AARRR / NorthStar фреймворк
- Урок №10 ■ Юнит-экономика / Метрики
- Урок №11 ■ UI/UX / Product Evolution Canvas

V — Взаимодействие в команде

- Урок №14 ■ Servant Leadership
- Урок №15 ■ метод Канбан
- Урок №16 ■ Scrum фреймворк
- Урок №17 ■ Инструменты фасилитации

II — Валидация идей

- Урок №6 ■ MVP / MDP
- Урок №7 ■ Problem-Solution / Validation board
- Урок №8 ■ Lean Canvas

IV — Управление функциональностью продукта

- Урок №12 ■ WSJF / User Story Mapping
- Урок №13 ■ GIST /Impact / Road Planning

VI — Культура и организационные модели

- Урок №18 ■ Видение, миссия и ценности компании
- Урок №19 ■ Модель культур Шнейдера / OKR

VII — Управление изменениями

- Урок №20 ■ Кайдзен / Теория ограничений

Кайдзен: менеджмент качества

Особое видение всего происходящего на предприятии с точки зрения создаваемой ценности и потерь

改^{C.}
善



Дмитрий Васин

Chief Product Officer (CPO)

**Руководитель корпоративного
стартап-инкубатора в HR-Tech**

Основатель русскоязычного
сообщества фаундеров
cofounder.space | стартап тусовка

Аккредитованный тренер Kanban
University (USA ,Seattle)
Сертифицированный Scrum-мастер

Опыт работы в топовых digital-
агентствах на позиции руководителя

www.dvasin.com

Зачем нам кайдзен?

Lean – это состояние предприятия, своеобразный статус, к которому стремятся компании.

Став Lean, компании могут рассчитывать на бизнес-успех, минимум затрат и максимум эффективности. Став таковыми, они могут с уверенностью смотреть в будущее, потому что чувствуют готовность быстро изменяться в соответствии с требованиями потребителей и могут преодолеть кризисный период с меньшими потерями. За последние годы многие узнали, что означает быть бережливым, т. е. Lean.

Остается вопрос: как стать Lean-организацией?

Ответ: Кайдзен!

Бережливое производство (lean production)

Muda | Потери

Все то, что затрачивает ресурсы, но не добавляет при этом ценности.

Muri | Перегрузка

Перегрузка людей или производственных мощностей при работе с повышенной интенсивностью. Также сюда относится нецелесообразность или необоснованные сложности бизнес-процессов, например, запутанные коммуникации через несколько мессенджеров или промежуточные звенья корпоративной иерархии (секретарь и т.д.).

Mura | Несоответствие

Неравномерность выполнения операции, например, прерывистый график работ из-за колебаний спроса.

Muda | Потери

1. **Перепроизводство** (производство изделий, которые никому не нужны; производство продукции в большем объеме раньше или быстрее, чем это требуется на следующем этапе процесса)
2. **Запасы** (любое избыточное поступление продукции в производственный процесс, будь то сырье, полуфабрикат или готовый продукт)
3. **Избыточная обработка** (усилие, не добавляющее с точки зрения потребителя к изделию/услуге ценности)
4. **Лишние движения** (любое перемещение людей, инструмента или оборудования, которое не добавляет ценность конечному продукту или услуге)
5. **Дефекты и брак** (продукция, требующая проверки, сортировки, утилизации, понижения сортности, замены или ремонта)
6. **Ожидание** (перерывы в работе, связанные с ожиданием людей, материалов, оборудования или информации)
7. **Транспортировка** (транспортировка частей или материалов внутри предприятия)

Как избавляться от муда, мура и мури?

Во-первых, нужно **стабилизировать процесс**, чтобы исключить неравномерность (мура) и перегрузки (мури).

Далее надо **стандартизировать** правила работы.

После этого мы можем **устранить потери**, вызванные прежней неравномерностью.



Система точек проверки ЗМУ

1. Людские ресурсы
2. Технологии
3. Метод
4. Время
5. Оборудование
6. Приспособления и инструменты
7. Материалы
8. Объем производства
9. Запасы
10. Место производства
11. Образ мышления

Кайдзен — это долгосрочная стратегия, которая ориентирована на достижение конкретных целей и которая задействует каждого сотрудника независимо от его функций и занимаемой должности.



Основатель концепции

Книги:

- Кайдзен. Ключ к успеху японских компаний,
Масааки Имаи
- Гемба кайдзен. Путь к снижению затрат и
повышению качества
Масааки Имаи



Масааки Имаи

Основные элементы Кайдзен

Менеджмент должен использовать следующие основные элементы концепции, чтобы реализовать стратегию кайдзен:

- Кайдзен и менеджмент;
- Процесс, а не результат;
- Следуй циклам PDCA/SDCA (Цикл Деминга);
- Качество – прежде всего;
- Говори, используя данные;
- Следующий процесс – это потребитель.

В контексте Кайдзен у менеджмента есть две главных функции:
поддержание и совершенствование

В соответствии с Кайдзен каждая операция рассматриваются с позиции того, какую добавленную ценность они приносят для конечного потребителя. Если наличие этих операций не обусловлено потребностями клиента — это потери.



В рамках функции поддержания менеджмент исполняет свои задачи таким образом, чтобы каждый мог следовать требованиям **стандартных рабочих процедур** (standard operating procedure, SOP).

Совершенствование же – это все, что направлено на улучшение существующих стандартов.

Японское представление о менеджменте, таким образом, сводится к одному предписанию: **поддерживайте и улучшайте стандарты.**



«Там, где нет стандарта, не может быть и кайдзен». – Тайчи Оно



Внедрения

Когда Масааки Имаи спросили, каковы минимальные условия внедрения кайдзен, он ответил:

Во-первых, приверженность высшего руководства, во-вторых, приверженность высшего руководства и, в-третьих, приверженность высшего руководства.

Процессное мышление

Важный аспект связан с тем, что кайдзен формирует способ мышления, **ориентированный на процесс** (*процессное мышление*).

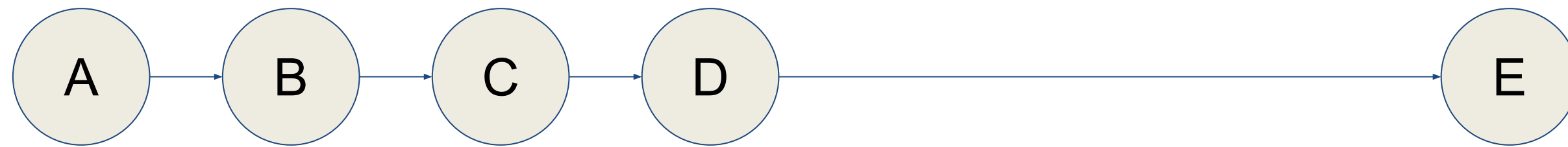
Этот момент существенно отличает ее от западной практики менеджмента, где сотрудников вознаграждают исключительно за результаты, без учета затраченных усилий.



Критерии на результат и процесс

Процесс

Результат



Действия по совершенствованию

Результаты

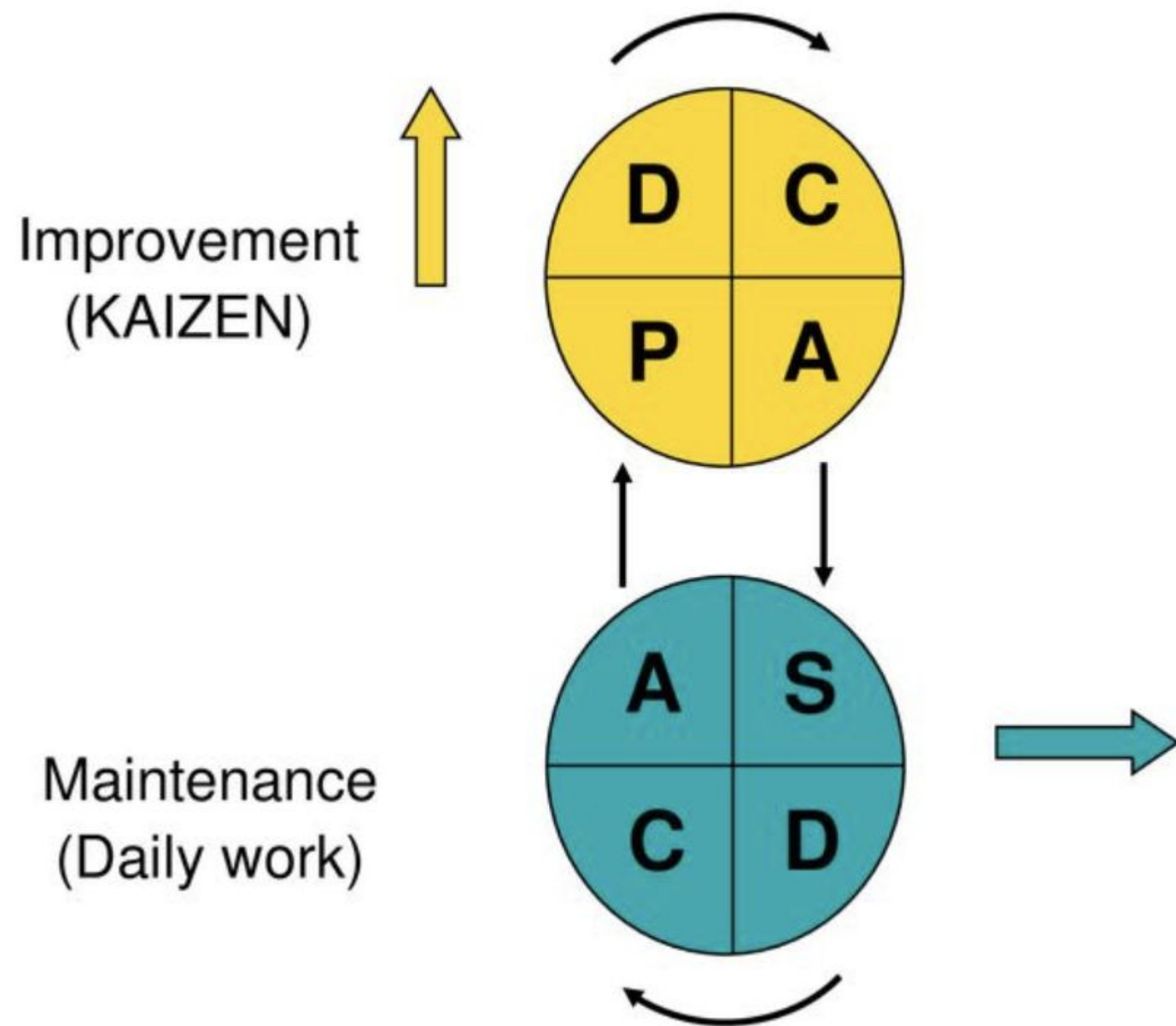
Поддерживать и поощрять

управлять методом "кнута и пряника"

П-критерии

Р-критерии

PDCA/SDCA (Цикл Деминга)



Please Don't Change Anything

(Пожалуйста, ничего не меняйте)

Plan: разработайте план изменений, соберите исходные данные, обучите и общайтесь.

Do: протестируйте изменение, соберите данные из процесса, который изменяется.

Study: сравните с справочными данными и проанализируйте результаты.

Act: резюмируйте и сообщайте, повторите цикл, если изменение вас не устраивает, отслеживайте изменение во времени, подумайте о внедрении изменения во всей системе.

«Зонтик» Кайдзен

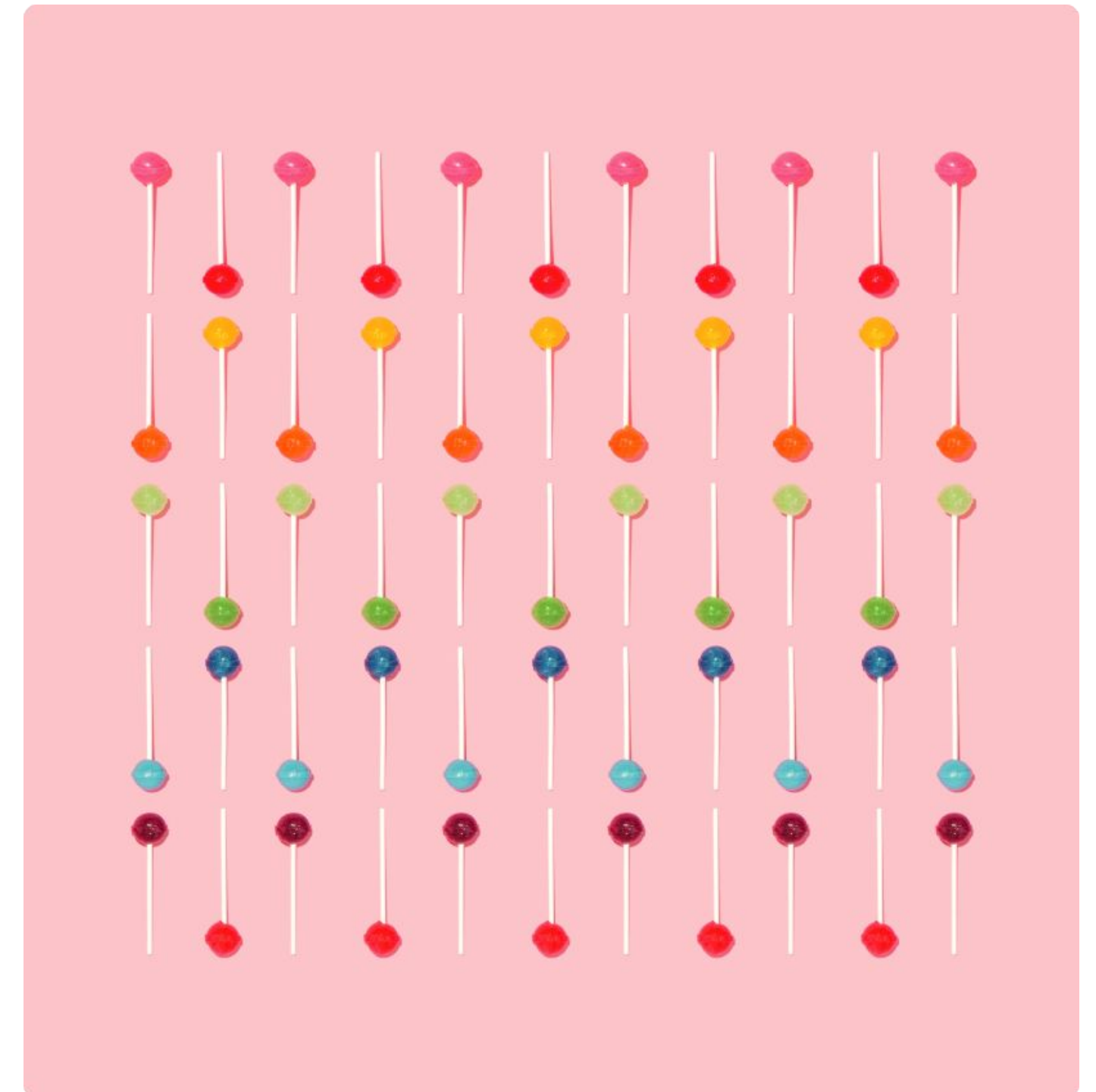
- Ориентация на потребителя
 - TQC (всеобщий контроль качества)
 - Роботизация
 - КК кружки
 - Система предложений
 - Автоматизация
 - Дисциплина на рабочем месте
 - ТРМ (всеобщий уход за оборудованием)
- Канбан
 - Повышение качества
 - Точно вовремя
 - Нуль дефектов
 - Работа малых групп
 - Отношения сотрудничества между менеджерами и рабочими
 - Повышение производительности
 - Разработка новой продукции

TQC/TQM

Всеобщий контроль качества (TQC)

Всеобщий менеджмент на основе качества (TQM)

QC/TQM было развито как стратегия, призванная помочь менеджменту сделать производство более конкурентоспособным и приносящим прибыль и улучшить все аспекты ведения бизнеса.



Система производства «точно вовремя»



Система производства «точно вовремя» предполагает устранение тех видов деятельности, которые **не приносят дохода**, и переход к «бережливому производству», достаточно гибкому, чтобы приспособиться к разнообразным требованиям потребителей.

Система производства опирается:

- время такта (время производства одной единицы продукции, а не время цикла),
- «поток единичных изделий»,
- «вытягивающее производство»,
- дзидока (автономизация),
- U-образные ячейки (U-shaped cells)
- снижение времени переналадки (setup reduction).

«Если вы будете продолжать делать все так, как привыкли, прогресса вам не достичь»

Преимущества

- Лучшее качество продукции при снижении затрат
- Удовлетворение потребителей
- Рациональное использование ресурсов и оборудования
- Атмосфера взаимопомощи и сотрудничества
- Мотивация сотрудников.

Но почему тогда не все компании вооружаются методиками кайдзен?

Кайдзен не так просто внедрить, для этого нужно перестроить не только процесс производства, но и мышление.

Трудности

- Совершенствование процессов требует инвестиций, которые окупятся не сразу
- Нужно много времени, чтобы увидеть эффект — 3-5 лет
- Кайдзен не подходит для стремительно развивающейся экономики
- Очень трудно вовлечь сотрудников всех уровней
- Мешают человеческие факторы — лень, жадность, недобросовестность
- Предложения сотрудников не воспринимаются всерьез.

Пример: Корпорация Nestlé 22 года не покидает список компаний Fortune 500, в 2020 г. она заняла 66 место с прибылью \$9 423 млн. В предыдущем году она занимала 70 место, а еще годом ранее — 72-е.

Идеи кайдзен четко прослеживаются в Корпоративных принципах деятельности Nestlé и Политике качества Nestlé.

Топ-менеджмент компании обязуется стремиться к наивысшему качеству и безопасности продукции следующими способами:

- Возращение культуры качества с целью разработки, производства и поставки продуктов и услуг с нулевыми дефектами, которым доверяют наши потребители.
- Соблюдение действующего законодательства и международных требований.
- Постоянное улучшение системы управления качеством, чтобы гарантировать безопасность продуктов, предотвращать инциденты с качеством и устранять дефекты.
- Поощрение участия и распространение ответственности за качество среди сотрудников и партнеров через стандарты, обучение, тренинги и наставничество, контроль и эффективные коммуникации.



Обсудим?

