

# KAIZEN® FORUM

Информация > Импульс > Идея > 003

KAIZEN Institute Russia > ru.kaizen.com  
8 495 225 88 04 > russia@kaizen.com

## Управление изменениями

### Парадигмы и стереотипы

В нашем быстро меняющемся и конкурирующем мире как никогда важно быть организацией мирового класса. Но просто обладать лучшими средствами и методиками теперь недостаточно. Взамен постоянного перехода от одного «верного» решения к другому необходима инновационная стратегия, направленная на непрерывное улучшение и достижение долгосрочного успеха. В то время как импульс для построения организации мирового класса должен исходить от высшего уровня управления, новаторские подходы к достижению целей необходимо развивать на всех уровнях организационной системы предприятия. Это в свою очередь требует, чтобы каждый сотрудник организации был сфокусирован на цели и каждый день был готов производить улучшения. Как это сделать? ОТВЕТ – КАЙДЗЕН.

Значение слова «Кайдзен» - «изменение к лучшему», «постоянное совершенствование». Эта концепция на сегодняшний день работает в организациях по всему миру и поддерживается многими людьми. Все более возрастающее мировое соперничество и IT-революция дали предприятиям не только дополнительные преимущества, но и привели к ужесточению конкуренции и появлению дополнительных проблем. В это время многие организации видят выход именно в Кайдзен. Масааки Имаи, основатель и президент KAIZEN Institute говорит, что Кайдзен – это не просто постоянное улучшение, а улучшение, производимое каждым человеком, каждый день, в любом месте. Кайдзен действительно может формировать образ жизни современных компаний таким образом, что изменение к лучшему становится ежедневной привычкой.

За наши 25 лет опыта внедрения Кайдзен и Лин мы в KAIZEN Institute разработали модель управления TFM (Total Flow Management, Всеобщее управление потоком), детальную модель, которая позволяет мягко улучшить процессы и операции не только внутри компании, но и по всей цепочке поставок.

Мы верим, что TFM, которая основывается на Кайдзен и которая является новым способом организации операций, основанном на создании вытягивающего потока, несомненно лучший способ управления процессами для любой компании. Но прежде, чем объяснить TFM, нам необходимо рассмотреть вопрос управления улучшениями и сопротивления изменениям.

Каждый, кто когда-нибудь пытался продвинуть или внедрить новую идею, знает, как трудно может быть достичь ее принятия и одобрения. Люди просто сопротивляются переменам и причина, почему они так поступают, связана с их парадигмами. Парадигма – это способ мышления, основанный на наших ценностях и верованиях, и подкрепленный стандартами, привычками и прошлыми достижениями. Парадигма влияет на то, как мы интерпретируем ту или иную ситуацию или проблему. Каждый человек реагирует на события в соответствии с особыми парадигмами, который он принял.

### ОПРЕДЕЛЕНИЕ

**Парадигма** - способ мышления, основанный на ценностях, убеждениях и, усиленный стандартами привычками и результатами...

... который влияет на способ интерпретации конкретной проблемы или ситуации.

Когда мы реагируем на ситуации стандартным или обычным для нас способом это называется парадигмой. Каждый реагирует согласно принятым им парадигмам!

### Фундамент Производственной системы: Корпоративные ценности

КАЧЕСТВО ПЕРВИЧНО	Введите рынок внутри компании. «Следующая операция – Клиент». Управление взаимоотношениями с поставщиками
РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА	Вовлекайте людей: Не осуждайте / Не обвиняйте. Осуществляйте командную работу в формате Кобецу
ПРОЦЕСС И РЕЗУЛЬТАТ	Внимание к улучшению процессов через SDCA и PDCA циклы: «К результату через улучшение процессов»
ГЕМБА KAIZEN	Идите в Гемба, Проверьте Гембуцу, «Говорите» с данными
ИСКЛЮЧЕНИЕ ПОТЕРЬ	Исключайте: 3М (муда, мура, мури), 7 видов потерь, 8 видов потерь, связанных с оборудованием, другие потери
ВИЗУАЛЬНЫЕ СТАНДАРТЫ	Разрабатывайте стандартные методы работы. Используйте визуальный менеджмент
ВЫТЯГИВАНИЕ И ПОТОК	Создавайте материальный и информационный поток на основе вытягивания в соответствии с требованиями рынка

История показывает нам немало примеров сопротивления изменениям и сопротивлению принятию новых идей или систем (давайте назовем их новыми парадигмами). В своей книге «Открывая будущее: Бизнес и парадигмы» Джоел Баркер рассказывает много таких историй: сопротивление теории Галилео о том, что Земля вращается вокруг Солнца или отказ Швейцарской часовой промышленности перенимать технологию кварцевых часов, изобретенную Швейцарской исследовательской лабораторией. Люди часто не могут увидеть и принять новые способы делания привычных вещей, новые парадигмы, которые могли бы изменить промышленность и мир в целом.

Одна из историй, которая нам нравится больше всего, это история об изменении технологии судостроения – переходе с энергии ветра на энергию топлива. Вначале для того, чтобы улучшить скорость парусных судов, люди пытались развивать старую парадигму и сделали это до абсолютных пределов, основываясь на установке «больше того же самого». В этом примере старая парадигма 15 века заключалась в том, что чем больше парусов имеет корабль, тем выше у него скорость и лучше ход. Следуя этой парадигме многие годы, при строительстве количество парусов на кораблях становилось все больше и больше, пока судно не станет иметь такое огромное количество парусов, чтобы использовать все преимущества силы ветра. Конечно, этому был предел. Это называется предел текущей парадигмы. В то время как все эти супермощные парусные суда развивались, появилась новая парадигма – а что если построить корабль, который не будет иметь парусов совсем? Этот тип мышления, когда ты подвергаешь сомнению существующее решение, как раз и открывает ум для принятия новых парадигм. Наша текущая парадигма, конечно, корабли без парусов. Большие круизные и грузовые суда, которые курсируют по океану, управляются мощными дизельными двигателями. Должно пройти время, когда кто-нибудь изобретет корабль без двигателя внутреннего сгорания. Уже существуют подводные лодки, управляемые ядерной энергией.

Парадигму «больше того же самого» часто можно встретить и сейчас – «дайте нам больше станков и больше площадей и наша производительность увеличится». Такой подход несомненно работает, но материальные ресурсы всегда ограничены, в то время как интеллектуальный потенциал сотрудников, нацеленных на оптимизацию процессов и операций, не исчерпаем.

Текущая парадигма в операционном менеджменте – это никакого Кайдзен, никакого вытягивающего потока. К сожалению, это говорит нам о том, что на производстве нет времени на улучшения, и что производственная система основана на больших партиях и управляется с помощью прогнозирования спроса. Это реальность большинства заводов, как в производстве, так и в логистике. Люди могут даже выслушивать новые идеи и обычно быть открыты к их обсуждению, но глубоко внутри преобладающая парадигма остается старой – никакого Кайдзен, никакого вытягивающего потока (мы называем это выталкивающей системой). Вот почему так трудно внедрить новые идеи Кайдзен, Лин или Производственной системы Тойоты, особенно идеи TFM, основанные на вытягивающем потоке.

Давайте внимательно рассмотрим решения, используемые в старых парадигмах. Старая парадигма говорит о больших партиях, а мы давайте поговорим о потоке единичных изделий (о партии в одну единицу изделия). Старая парадигма говорит о прогнозировании заказа, предлагаю говорить только о финальном заказе потребителя. Старая парадигма говорит о нехватке времени на вовлечение персонала в Кайдзен, так давайте говорить о вовлечении людей, продвигая знания о потерях и делая Кайдзен естественным способом работы.

Давайте усваивать развивающийся склад ума и будем внимательны к новой парадигме TFM для организации цепочки поставок. Такой путь откроет новые горизонты.

Процесс внедрения принципов и философии Кайдзен составляет от трех до пяти лет. Самое сложное при внедрении – это изменение мышления, парадигм сотрудников, изменение производственной культуры. Взрослого человека можно бесконечно долго убеждать и агитировать работать по-новому. Наш подход заключается в том, что делая физические изменения, меняя производство, мы меняем навыки и привычки сотрудников и только после этого человек меняет свое отношение к работе. ■

### Трансформация корпоративной культуры

