

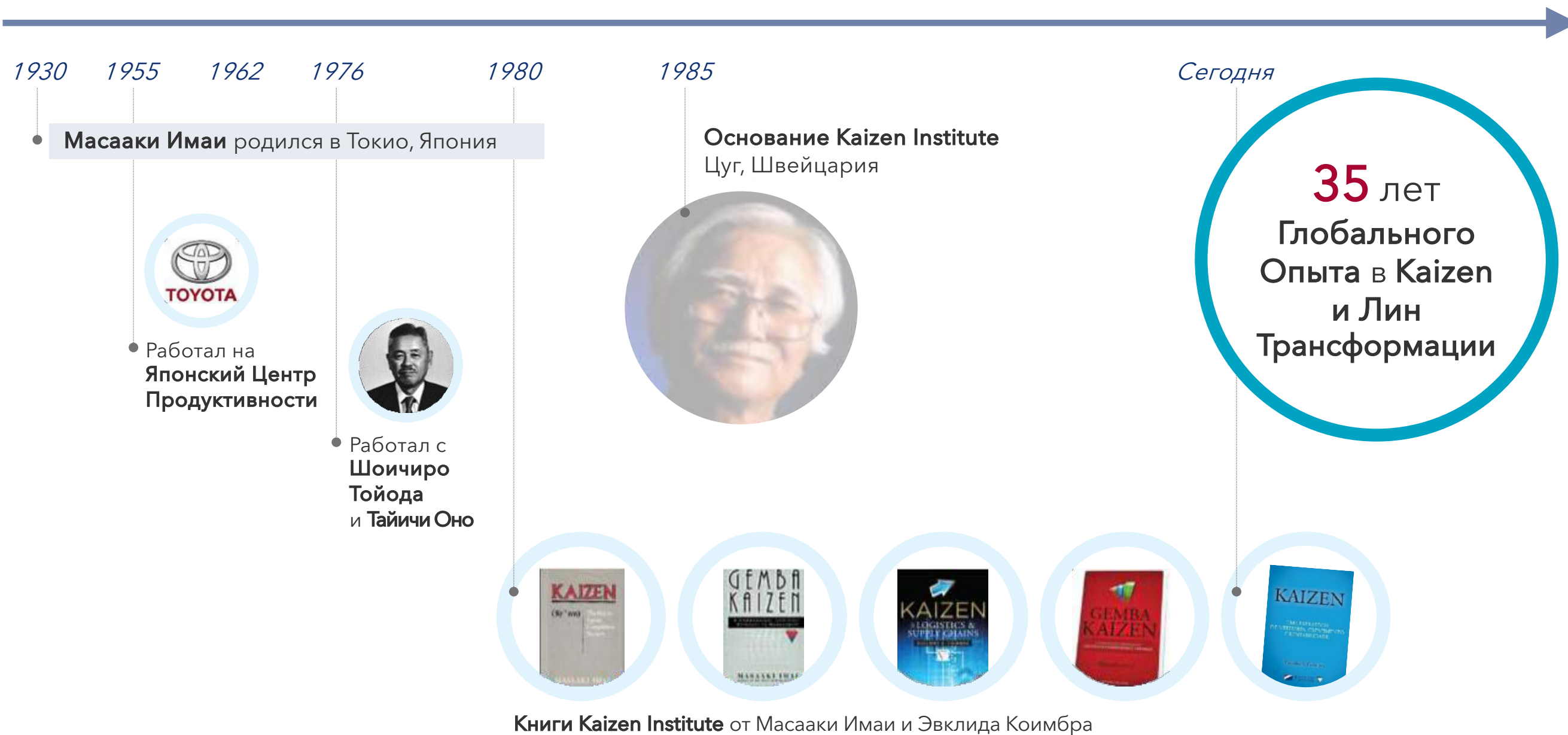
17 марта 2021

**Представление результатов
барометра:
КАЧЕСТВО ПРОТИВ
ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ**

МТПП



Наша история





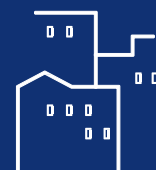
Основан в 1985 году



45+ Отраслей



6 Континентов



55+ Офисов



60+ Стран



30+ Языков



1 Kaizen Institute

KAIZEN BAROMETER

от 24.12.2020

КАЧЕСТВО ПРОТИВ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ

На основе чего построить
компанию мирового класса?



Почему это
актуально?

Представление
данных опроса

Как
формировалась
философия
качества

Модель
«Качество
первично»

Заключение

Почему это
актуально?



Почему это актуально?



Виталий Васильев
 Генеральный директор
 Kaizen Institute Russia

О качестве...

Представьте, что вы платите за автомобиль только тогда, когда он работает. Или за холодильник. Чайник. Это может показаться абсурдным. Но данный подход – это основа бизнес-модели многих современных компаний.

В частности, компания Rolls-Royce (поставщик авиационных двигателей) еще в 1964 году применила модель Контрактов на основе результатов, предусматривающую оплату каждого летного часа. В настоящее время эта модель обеспечивает более 70% доходов Rolls-Royce и имеет собственное название «power by the hour».

В чем особенность данного подхода? Rolls-Royce оставляет за собой право владения двигателем и обязательство содержать его в работоспособном состоянии, а заказчик, авиакомпания, устанавливая двигатель на свое судно, точно знает, что поставщик сделает все возможное, чтобы его продукт работал без сбоев, как можно дольше.

Во-первых, в этой ситуации Rolls-Royce должен обеспечить максимальное **качество** своего **продукта** при его производстве, чтобы не было сбоев в ходе эксплуатации.

Во-вторых, необходимо **качественное обслуживание**, которое остается за Rolls-Royce, как собственником двигателя.

Стоит отметить, в этой ситуации качество становится ключом бизнес-модели: Rolls-Royce – наиболее известные апологеты концепции Zero Defects (Ноль дефектов), которая придает качеству исключительный характер.

«В нашей программе Zero Defects «Дефекты» - это основной вид потерь. Дефекты приводят к дополнительным расходам, задержкам и дублированию усилий. Всегда дешевле сделать «правильно с первого раза». По оценкам, в большинстве предприятий стоимость «некачественного» товара может достигать 20% от продаж. Но Zero Defects - это не только техническая проблема. Это образ мышления, который требует от нас нетерпимости к несоответствиям».

Drive for Zero Defects

Аналогичные принципы и правила реализуются в большинстве компаний мирового класса: Toyota, Danaher, Volvo, Siemens... все они ставят качество в основу своих бизнес-систем. Вопросы производительности в этих компаниях имеют подчиненный, вторичный, технический характер. Однако стоит признать, что эти компании являются и лидерами производительности.

Это выглядит как парадокс, но производительность для компаний мирового уровня – не стратегический, а тактический фактор. Задачи повышения производительности, по сути, не ставятся, так как больше производить не имеет смысла: мы уже заключили контракты на определенные объемы, поэтому скорость должна быть такой, чтобы обеспечить должный уровень качества и безопасности. Нет цели делать быстрее, главное – делать стабильнее, воспроизводимее. Однако работа над стабилизацией операционных процессов имеет побочным эффектом и их ускорение. Действительно, повышение производительности труда для них – лишь **побочный эффект** улучшения качества процессов.

Почему это актуально?

О производительности...

При наблюдении за менеджментом крупных отечественных компаний я понял, что лишь единицы задаются вопросами качества на ежедневной основе: повсюду количественные показатели. Количество жимов пресса, количество сданных тонн металла, количество обработанных заявок, количество часов ремонта, количество сданных погонных метров профиля...

Даже качество воспринимается лишь как неизготовленное количество: придется переделывать или дорабатывать. Единственное беспокойство относительно качества возникает лишь в том случае, когда дефект попадает к заказчику. Да, в этом случае неловко, но проблема лишь в том, что нужно заменить негодный продукт годным.

И так повсюду. Громкие и красивые декларации о том, что качество для нашего любимого клиента - в первую очередь, особенно, если этот клиент приехал к нам с визитом. А на деле, в ходе ежедневной работы одни количественные показатели.

Отражением этой философии является и то, через какие показатели компании сравнивают себя друг с другом. Наиболее частый бенчмарк (база для сравнения) - объем выручки на сотрудника в год, который почти все так и называют: производительность труда.

Никому в голову не приходит меряться уровнями дефектности, или показателями ppm (дефектов на миллион) или FTT (приемка с первого предъявления).


К примеру, в одном из иностранных проектов для торговой сети мы использовали показатель «унификации стандартов кассового обслуживания», который заключался в расчете разницы средних значений времени кассовой операции по всем магазинам сети. Например, если среднее время кассовой операции по одному магазину составляет 4 секунды, а по другому 9 секунд – показатель времени операций по сети сильно разнится, это означает, что кассовое обслуживание по сети происходит по-разному. Таким образом, сеть хочет, чтобы во всех магазинах время было не только минимальным, но и одинаковым (например, по всей сети составляло 4 ± 1 секунды).

Представить себе, что в отечественной компании будут проводить подобный анализ на ежедневной основе, а не мерять количество отгруженного товара или иные объемные показатели, очень трудно.

Таким образом, мы видим очевидную проблему в несоответствии трендов развития международного бизнеса и отечественной практики. Отчасти этот барометр должен послужить цели изменения вектора отдельных компаний.

Если вы видите, что в вашей компании пренебрегают качеством, то надеемся, что этот барометр поможет вам подобрать соответствующие аргументы или понять, какие именно действия совершить для изменения парадигмы с количественной на качественную.

Представление данных опроса



Как управлять
качеством и
производительностью?

Расположите в порядке убывания важности для вашей компании приоритеты развития операционной эффективности, которые она:



В ходе исследования мы хотели выяснить разницу между декларируемыми и реализуемыми на практике приоритетами развития операционной эффективности. В связи с этим мы попросили респондентов ответить на два вопроса:

- Расположите в порядке убывания важности для вашей компании приоритеты развития операционной эффективности, которые она декларирует
- Расположите в порядке убывания важности для вашей компании приоритеты развития операционной эффективности, которые она в действительности реализует на практике

Представлены результаты ответа на данные вопросы. Основная разница в ответах:

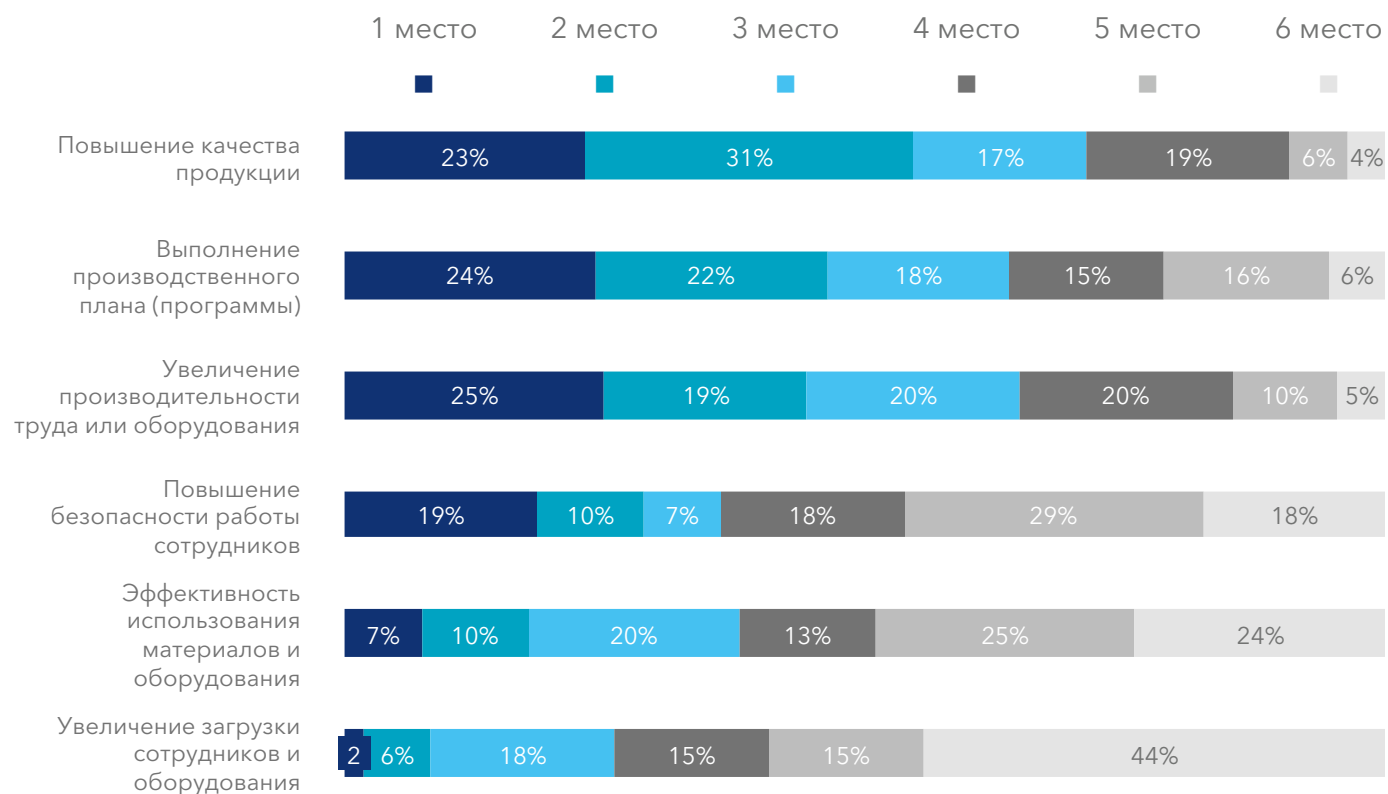
- приоритет развития «Выполнение производственного плана (программы)» практикуется в значительно большем объеме (40%), нежели декларируется (24%)
- приоритет развития «Повышение качества продукции» практикуется в значительно меньшем объеме (11%), нежели декларируется (24%)
- Необходимо также отметить, что ответ «Увеличение занятости сотрудников и оборудования» разнится: 3% декларируют и 7% практикуют.

Интерпретация

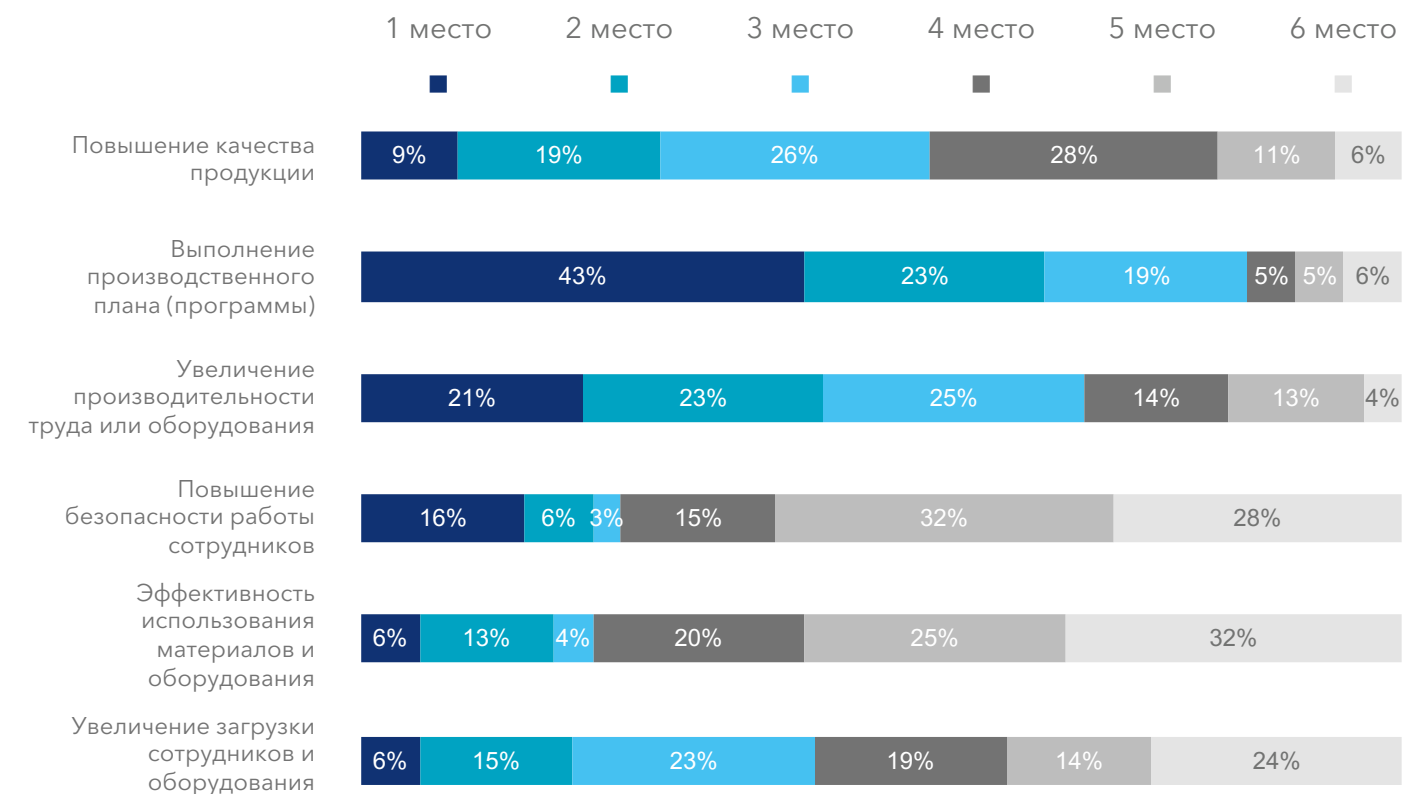
Интерпретация ответов на данный вопрос довольно проста, она вынесена в заголовок данного барометра. Качество – это очень важный аспект развития компаний, который они склонны декларировать во внешнюю среду, для своих клиентов и общества.

Однако в ходе повседневной практики реальными приоритетами обладают совсем другие аспекты развития, а именно «Выполнение производственного плана (программы)» и «Увеличение производительности труда или оборудования», которые делают качество «нишевым» приоритетом, над которым задумываются лишь тогда, когда проблемы с ним приводят к проблемам с выполнением плана.

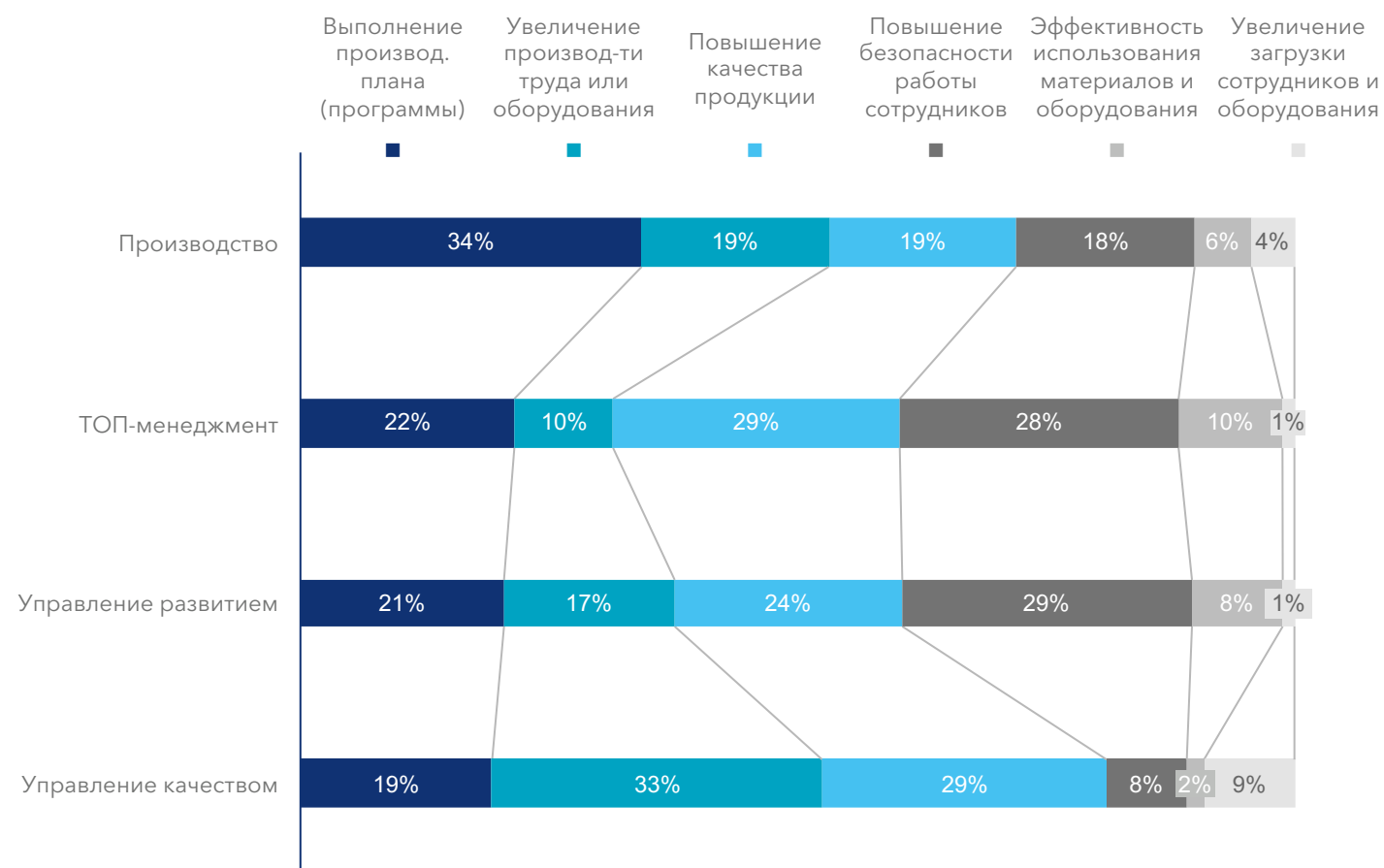
Расположите в порядке убывания важности для вашей компании приоритеты развития операционной эффективности, которые она декларирует



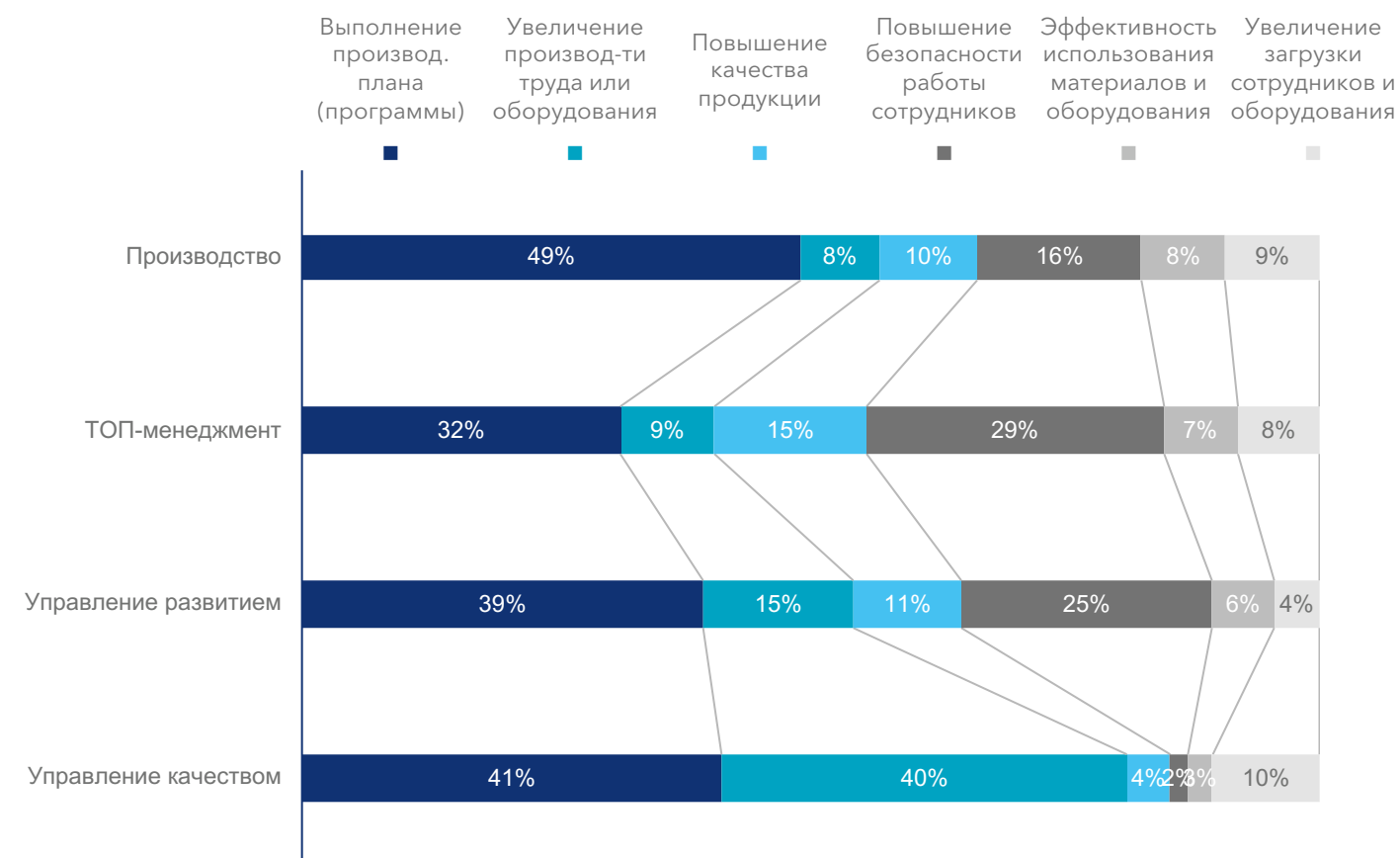
Расположите в порядке убывания важности для вашей компании приоритеты развития операционной эффективности, которые она действительно реализует на практике



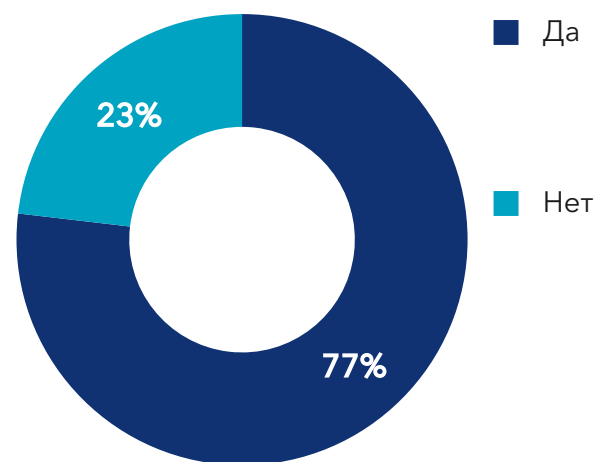
Расположите в порядке убывания важности для вашей компании приоритеты развития операционной эффективности, которые она декларирует



Расположите в порядке убывания важности для вашей компании приоритеты развития операционной эффективности, которые она в действительности реализует на практике

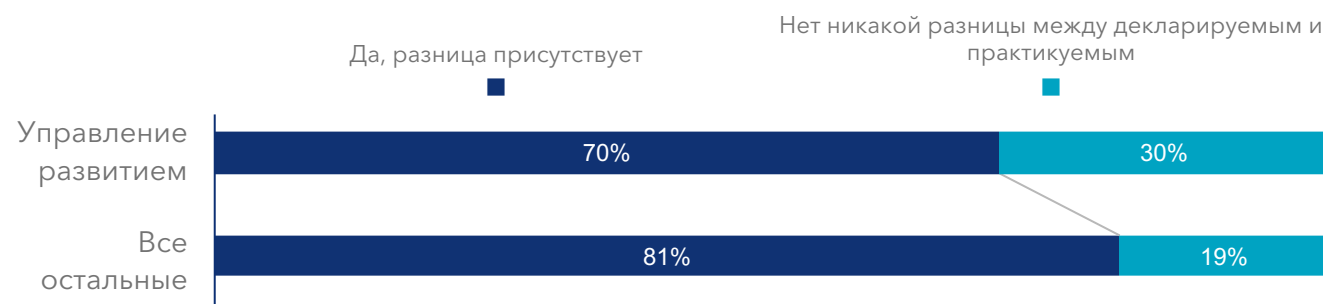


Можно ли утверждать, что существует разница между ДЕКЛАРИРУЕМЫМИ и в ДЕЙСТВИТЕЛЬНОСТИ ПРАКТИКУЕМЫМИ приоритетами развития операционной эффективности?



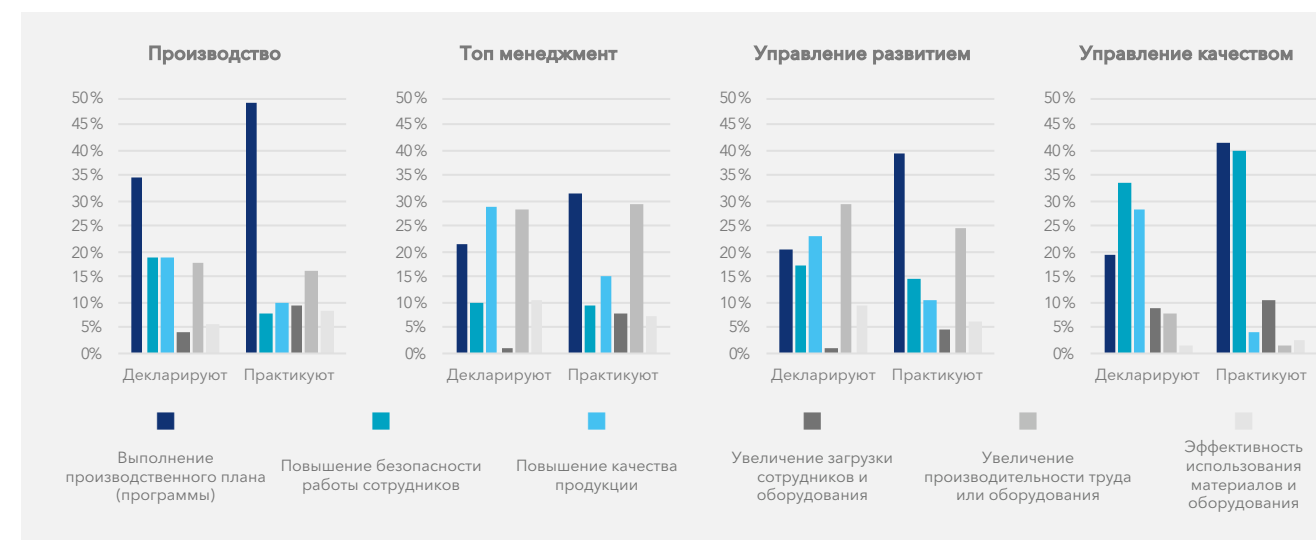
Видна существенная разница между декларируемым и практикуемым. В действительности лишь 23% утверждают, что в их компаниях декларируемое полностью соответствует практике.

Данная статистика не удивительна, однако наибольший интерес представляет вопрос, у какой группы респондентов минимальна доля ответов «нет». Это своеобразный тест на «идеализацию» ситуации и склонность к оценке цельности политики компании в более оптимистическом ключе.



Интересно, что наиболее высока доля тех, кто отвечает, что в их компаниях нет никакой разницы между декларируемым и применяемым на практике среди сотрудников группы «Управление развитием»: 30% из них считают, что разницы нет, и остальными сотрудниками: лишь 19% из них ответили, что разницы нет.

Возможно, такие ответы могут свидетельствовать о том, что сотрудники компании группы «Управление развитием» со своей точки зрения оценивают разницу между декларируемым и практикуемым, как менее существенную.



Как мы видим из приведенных данных профиль ответов группы «Управление развитием» не отличается от ответов респондентов из других групп, демонстрируя ту же разницу между декларируемым и практикуемым.

Обычно такая разница между ответами на детальные вопросы и ответами на вопросы «в лоб» выдают наличие дежурной «ведомственной» позиции.

Кто в вашей компании РЕАЛЬНО ответственен / ДОЛЖЕН БЫТЬ ответственен за управление качеством в первую очередь?



Интерпретация

- респонденты желают большей роли в управлении качеством со стороны высшего руководства (28% реальных против 55% желаемых)
- респонденты считают, что роли профильных специальных подразделений по качеству («Отдел по качеству (ОТК)» и «Отдел по менеджменту качества») должна быть ниже, чем есть сейчас (22% реальных против 11% желаемых для группы «Отдел по качеству (ОТК)» и 17% реальных против 9% желаемых для группы «Отдел по менеджменту качества»)

Комментарий консультанта

Большинство проблем в процессе не имеют одного единственного родителя. Проблемы с дефектной продукцией в одном цехе могут иметь причиной непонятные или сложные инструкции, заготовки с дефектами, пришедшие из другого цеха, неисправный инструмент, нарушение технологии оператором, чтобы наработать нормо-часы и т.д.

Все это проблемы, возникающие на стыке подразделений компании, и которые каждое подразделение в отдельности на своем уровне решить не в состоянии. Да, конечно, можно сказать: «Больше старайтесь, проявляйте усердие и внимательнее следите за качеством!». Но данный путь – это в некотором роде избегание реального решения проблем на уровне топ-менеджмента компании.

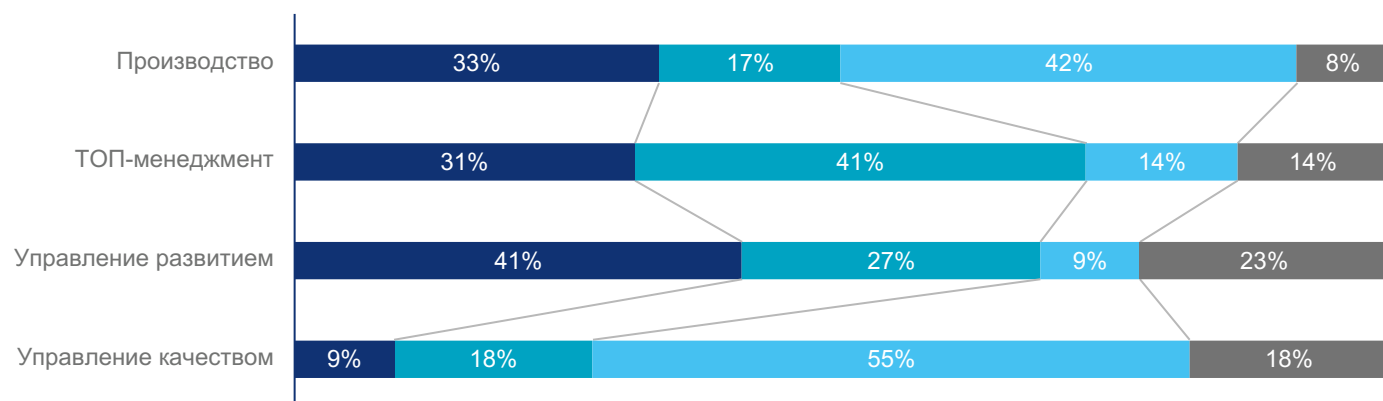
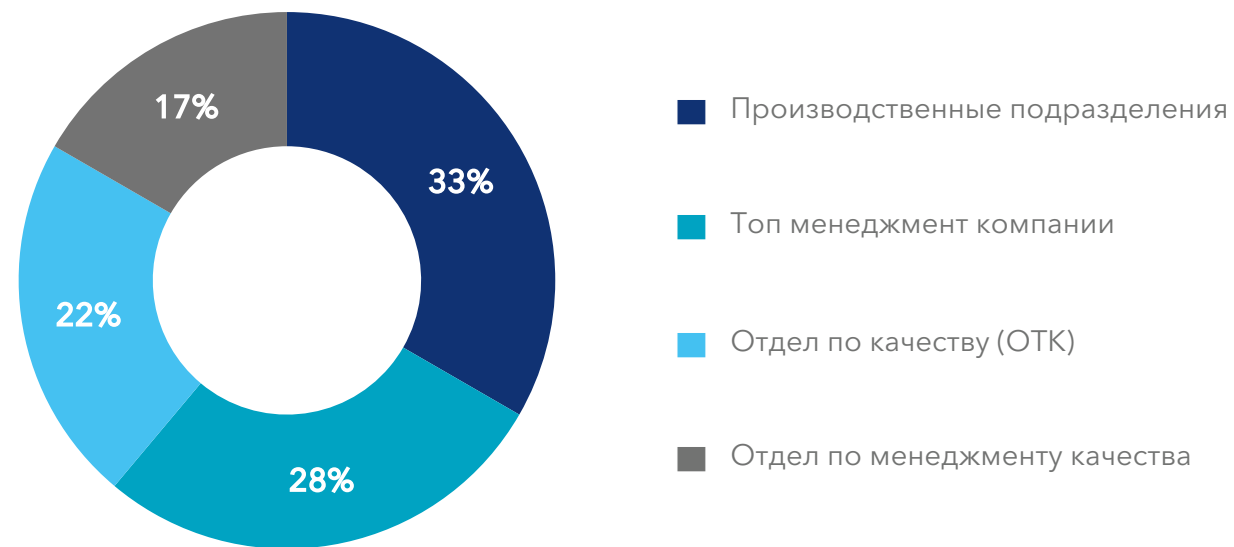
В прошлом барометре мы уже приводили пример относительно купленного отделом закупок более дешевого масла и вышедшего из строя из-за этого станка, что привело к ущербу в размере 12 миллионов рублей. Можно было бы просто топнуть ногой и наказать закупщиков, или сотрудников, заливших это масло в станок, или начальника участка, который продолжал производство на неисправном оборудовании. Однако проблема заключается в топ-менеджменте, который построил систему стимулирования, заставляющую закупщиков покупать дешевле, а не то, что нужно, а начальника участка продолжать производство во что бы то ни стало.

Таким образом, участники опроса осознают важность топ-менеджмента в создании системы управления качеством и признают, что эта роль в текущей ситуации выполняется недостаточно.

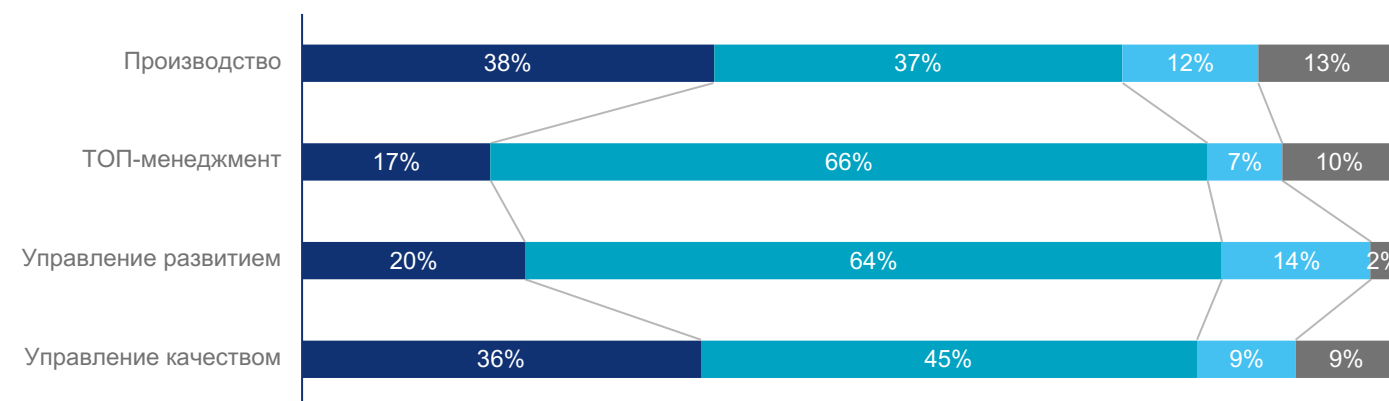
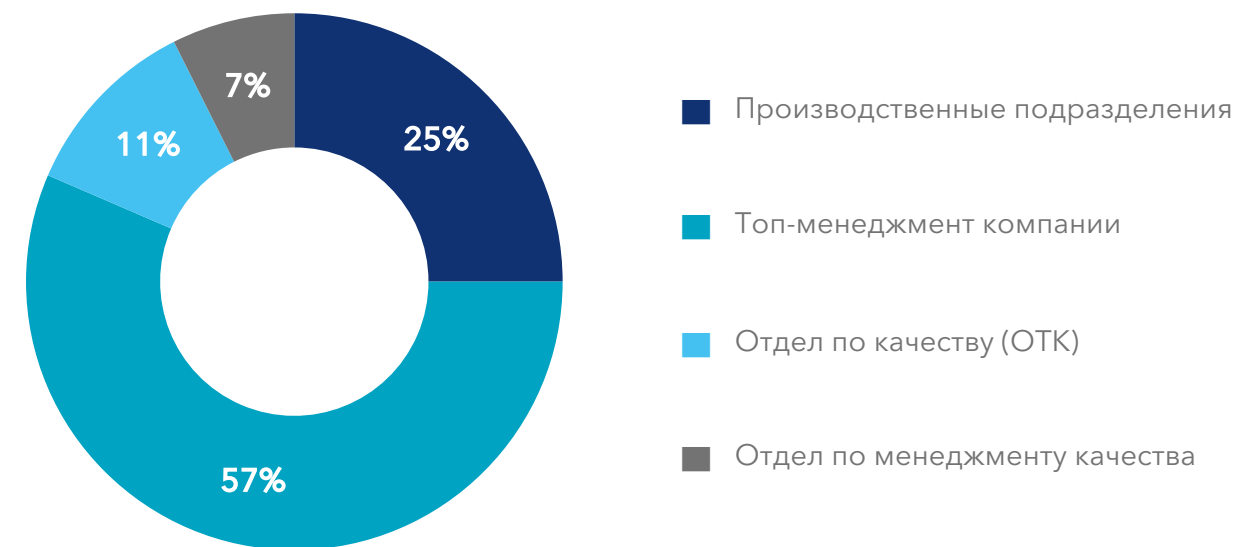
Основной вывод

Респонденты желают, чтобы топ-менеджмент осознал, что ответственен за качество в первую очередь

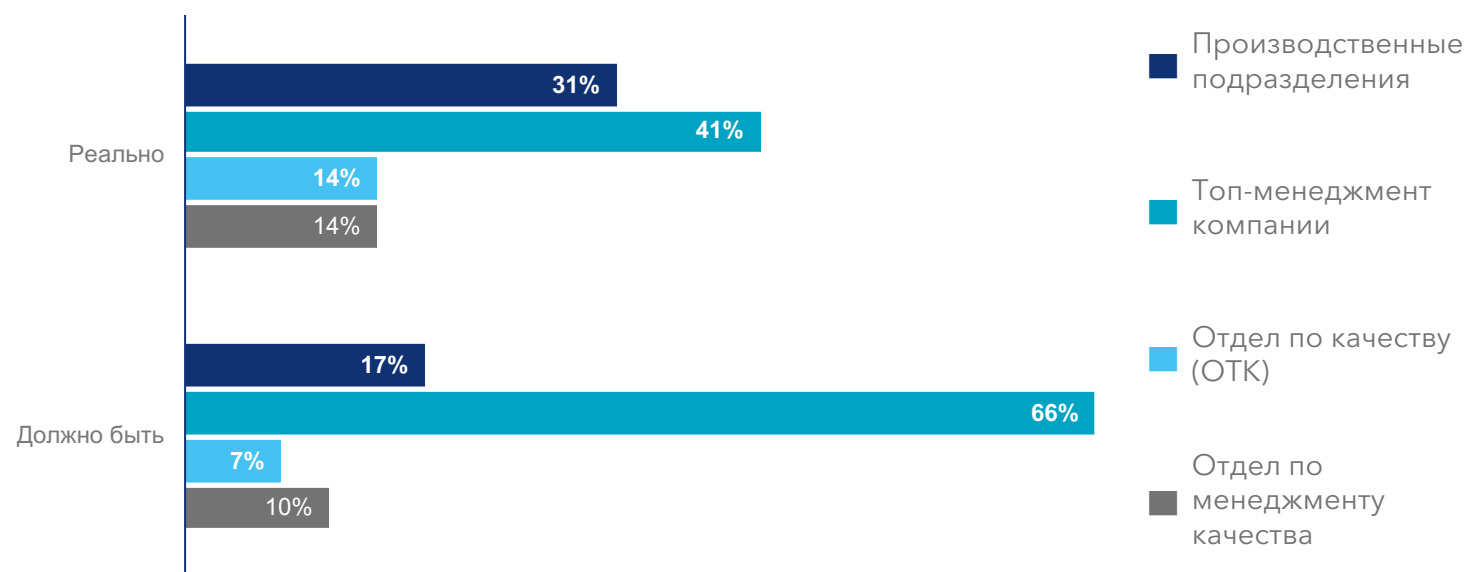
Кто в вашей компании ответственен за управление качеством в первую очередь?



По вашему мнению, кто в вашей компании ДОЛЖЕН БЫТЬ ответственен за управление качеством в первую очередь?



Кто в вашей компании ответственен за управление качеством в первую очередь? – Ответы респондентов группы «Топ-Менеджмент»



Обратите внимание, что сам топ-менеджмент осознает недостаточность собственной роли в управлении качеством. Это очень характерная и зрелая позиция, соответствующая принципу Масааки Имаи: «Там, где не признаются проблемы, нет и потребности в улучшениях». Этот простой график – очень важное подтверждение, что респонденты осознают наличие проблемы.

Комментарий консультанта

Обратите внимание, общим местом для всех групп респондентов является указание, что нужно снижать роль специальных подразделений (Отдел по качеству (22%→11%) и Отдел менеджмента качества (17% → 7%)).

Странным выглядит статистика, при которой респонденты считают, что ответственность производственных подразделений за качество должна быть ниже (33%→25%). Мы часто встречаем среди производственного менеджмента компаний перекося в сторону количественных показателей и восприятия качества как случайной величины.

Бесспорным лидером по разнице между реальным и целевым состоянием является роль топ-менеджмента в области качества (28% →57%).

Если кратко представлять уровни ответственности в области качества, то можно выделить 3 уровня.

Управление качеством мирового класса

Менеджмент компании осознает, что большая часть проблем качества кроется в несогласованности работы подразделений и это делает их ответственными за качество в первую очередь.

Зрелое управление качеством

Производственные (операционные) подразделения управляют качеством. Качество для них становится главным приоритетом в работе.

Незрелое управление качеством

Качеством в первую очередь управляют только профильные подразделения: контроль качества, менеджмент качества.

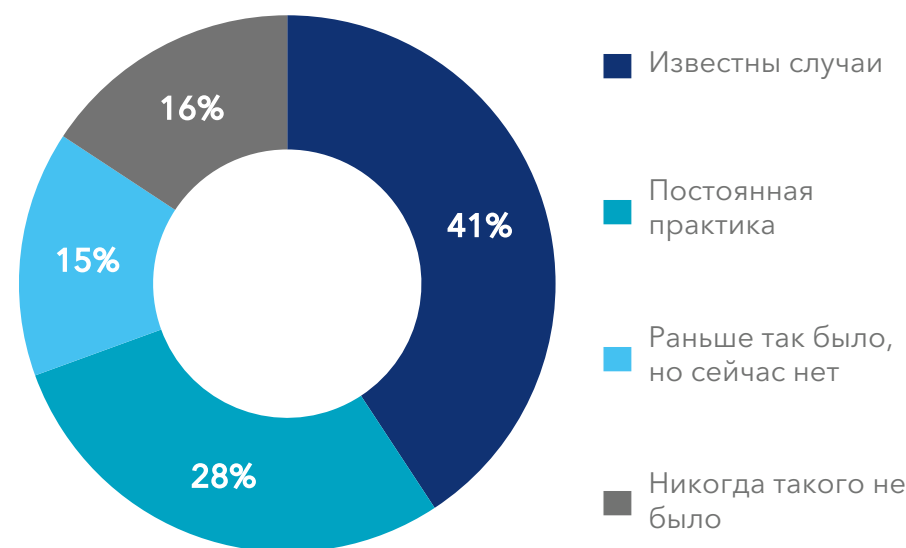


Представление данных опроса

Не обвиняй!

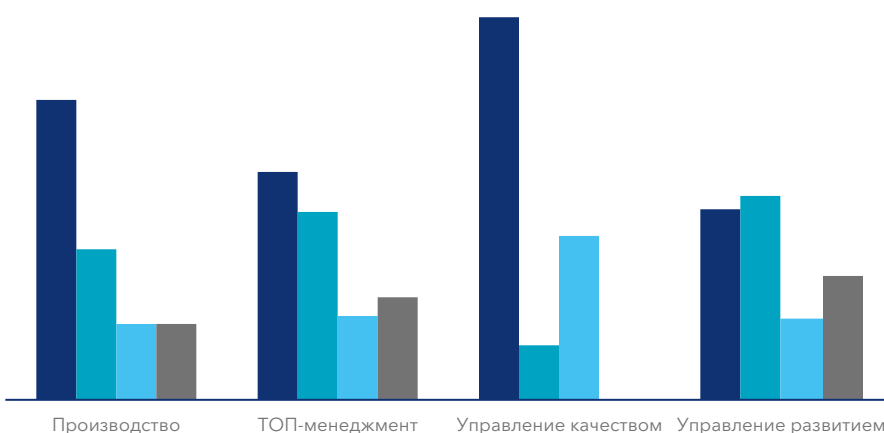


Оцените следующий вариант в разрезе практики применения в вашей компании: «Расследуют, выявят виновного, депремируют в конце месяца»



Ответы групп определяют высокую степень распространенности практики наказания за ошибки. 69% респондентов подтверждают наличие ситуационной или постоянной практики применения наказаний.

Анализ по группам респондентов продемонстрировал удивительное «единодушие в оценках применения подобной практики. Присутствует разве что небольшое отличие профиля ответов группы «Управление качеством».



Комментарий консультанта

Основная проблема заключается в том, действия какого характера рассматриваются как допустимое управляющее воздействие.

Так, директор завода, заведя, например, работу сотрудника без каски в помещении, где она должна быть, сталкивается с необходимостью выбора методики управляющего воздействия. Это может быть выговор, штраф, ругань. С другой стороны менеджер может задаться вопросом: «а куда смотрит его сменный мастер, почему он не контролирует работу своих сотрудников?»

Далее директор завода выясняет, что средняя заработная плата оператора - 52 тыс. рублей, а заработная плата сменного мастера - 27 тыс. рублей. В мастера идут не самые авторитетные рабочие: воздействовать на операторов, воспитать у них культуру производственной безопасности не получится. Выясняется, что директор завода сам был инициатором такого перекоса в зарплате своих линейных сотрудников.

Но менять систему сложно, гораздо проще ввести проколы в талонах по безопасности, штрафы, выговоры, вызовы на ковер с разносами, бессмысленные объяснительные и прочее.

Ответы респондентов говорят о распространенности такой практики.

Основной вывод

Поиск и наказание виновных – распространенный в отечественной практике метод управляющего воздействия.

Встречали ли вы когда-нибудь в практике вашей компании одно из следующих понятий: "Виновный", "Виновник", "Вина", "Степень вины"?



В отечественной практике менеджмента в официальной документации некоторых предприятий до сих пор встречаются подобные формулировки:

- выявление лиц, виновных в изготовлении некачественных изделий
- сведения о результатах учета потерь от брака в цехах по брак-извещениям и об отнесении сумм на виновных
- акты о браке и заключения о виновных в образовании брака
- оформленные акты о браке на изготовленные изделия с указанием виновных лиц, допустивших брак
- представлять руководству предприятия предложения о привлечении к ответственности работников, виновных в выпуске недоброкачественной продукции, нарушении технологии производства и применении некачественных материалов

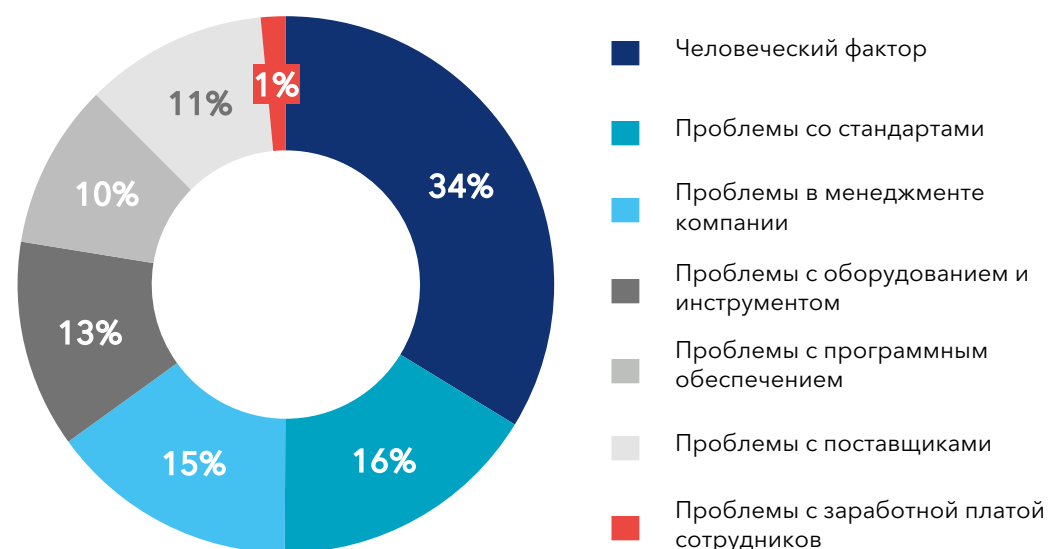
Особенно это касается государственных и военных компаний. В частных компаниях, как правило данная терминология не имеет официального оборота, однако, само понятие используется довольно часто. Лишь 19% респондентов ответили, что не встречали этих понятий в документах и разговорах.

В действительности, это не противоречит данным из нашей практики: человеческий фактор часто относят к причинам проблем и менеджеры склонны к поиску виновных.

Основной вывод

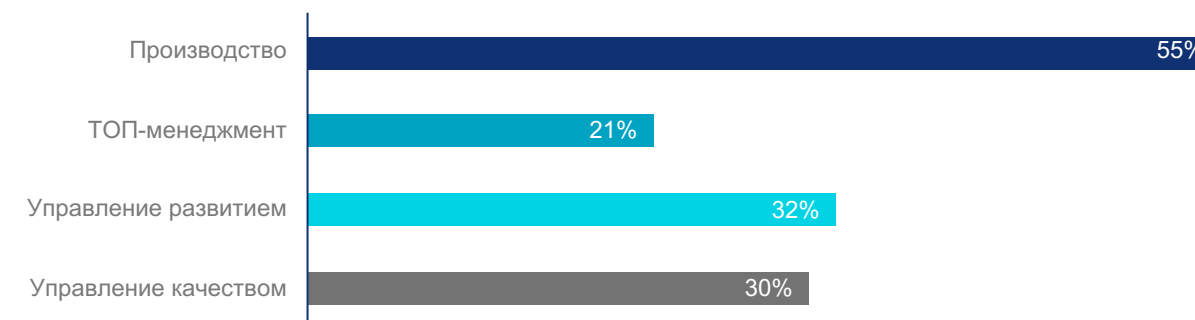
Редки компании, в которых понятие вины не используется.

Расположите в порядке убывания (где вначале наиболее актуальная, а в конце наименее актуальная) причины ошибок (дефектов) в вашей компании



Картину мира, в которой допустимо определять человека как причину ошибок, дополняют ответы на этот вопрос. Так, человеческий фактор в сумме является самой популярной (34%) причиной ошибок.

Доли ответов «Человеческий фактор» для разных групп респондентов



Комментарий консультанта

При довольно большой доле человеческого фактора в общей статистике факторов, которые респонденты считают основными причинами проблем, наибольший вклад в данный ответ внесла группа «производство». Наименьшая доля - за группой «Топ-менеджмент».

Производство обладает узкими полномочиями, поэтому не в состоянии преодолеть барьер между подразделениями для решения системных проблем с качеством.

Пример. На одном заводе, заготовки привозят из цеха А в цех В. В цехе А заготовки проходят выходной контроль качества. В цехе В в ходе входного контроля выявляют дефект. Оказывается, что требования к одной и той же заготовке в разных цехах разные. Данные требования устанавливает отдельное подразделение по качеству. Производственный менеджмент цеха В не в состоянии устранить нестыковки в требованиях на протяжении уже 14 лет и вынужден дорабатывать дефекты, приходящие из цеха А.

В этой ситуации производственный менеджмент испытывает состояние бессилия и вынужден решать проблемы в рамках оставшихся у него полномочий, где человеческий фактор - то небольшое, на что он в состоянии повлиять.

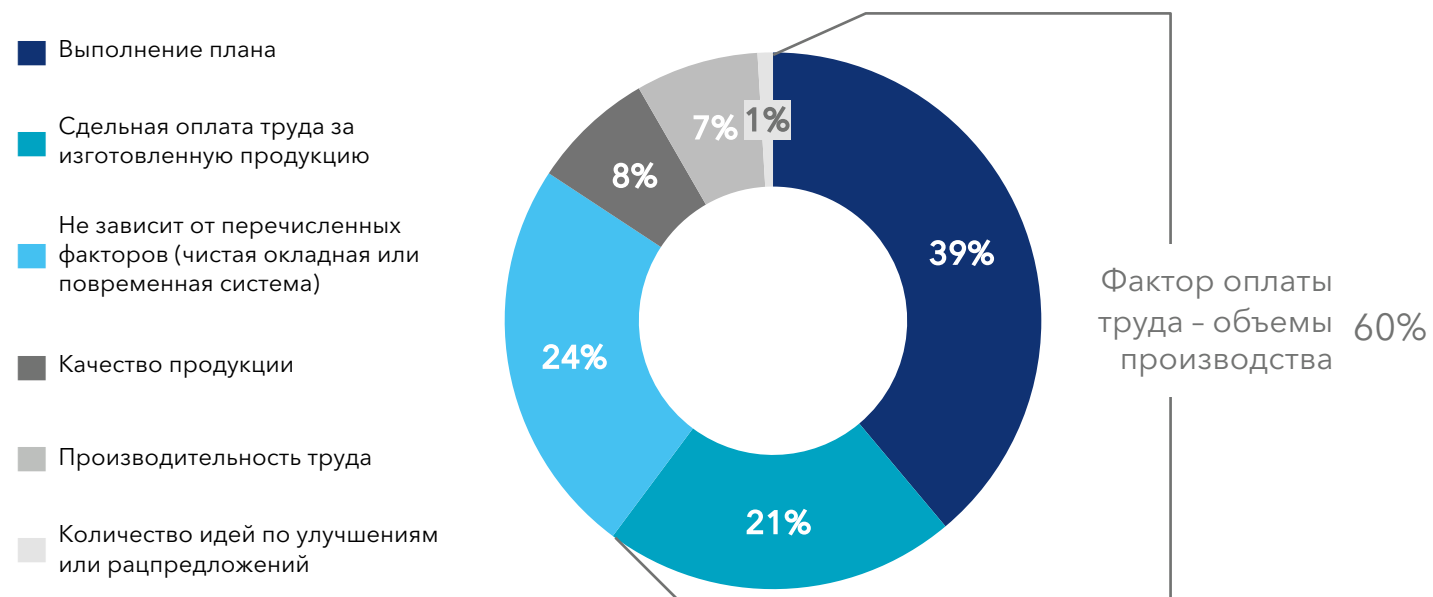
Топ-менеджмент, напротив, не скован границами локальных подразделений, поэтому человеческий фактор оценивается им слабее.

Представление данных опроса

Система
стимулирования



Какой из следующих факторов оказывает наибольшее влияние на оплату труда рядовых сотрудников вашей компании?



Финансовое стимулирование и Lean

Финансовое стимулирование многими менеджерами рассматривается как метод управляющего воздействия. Сотрудник выполняет работу, она оценивается, и по определенной формуле определяется финансовое вознаграждение за проделанную работу.

Коренным замыслом этой концепции является убеждение, что финансовое стимулирование изменяет поведение сотрудника наиболее выгодным для компании образом: так, чтобы не было необходимости контролировать его работу, все будет происходить само собой.

Первый вызов - Необходимость учета

Первый вызов, с которым мы сталкиваемся на пути реализации этой концепции - это создание системы отслеживания результатов работы. Так, на заводах формируются целые подразделения по нормированию, где технологи-нормировщики вынуждены рассчитывать, какое количество нормо-часов будет «стоять каждая операция», мастера участков будут закрывать нормо-часы в сводках и табелях, а рабочие будут внимательно следить, чтобы каждая сделанная им деталь была учтена и оплачена.

Так, на одном заводе из 15 тыс. сотрудников 800 было задействовано в системе нормирования и расчетов по сдельной оплате труда.

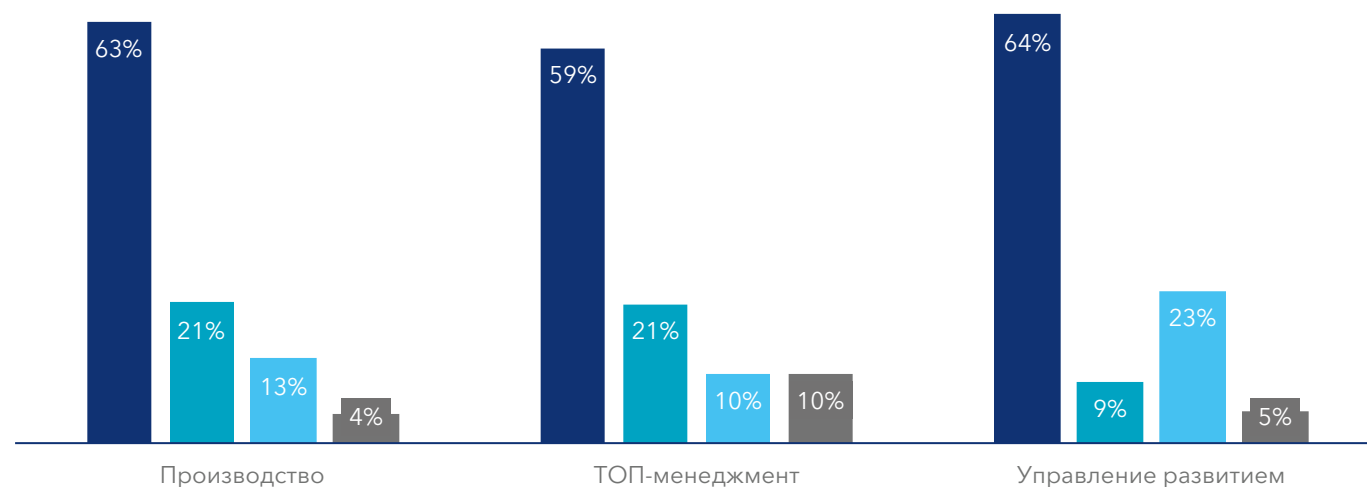
Чуть лучше обстоят дела в секторе услуг, например, комиссионные у риелтора или премия за продажу дополнительного сервисного обслуживания в магазине техники не требуют значительных усилий по нормированию или учету.

Представление данных опроса

Что такое
качество?



Какое из определений качества наиболее соответствует видению вашей компании?



Что такое качество?

О чем говорят данные:

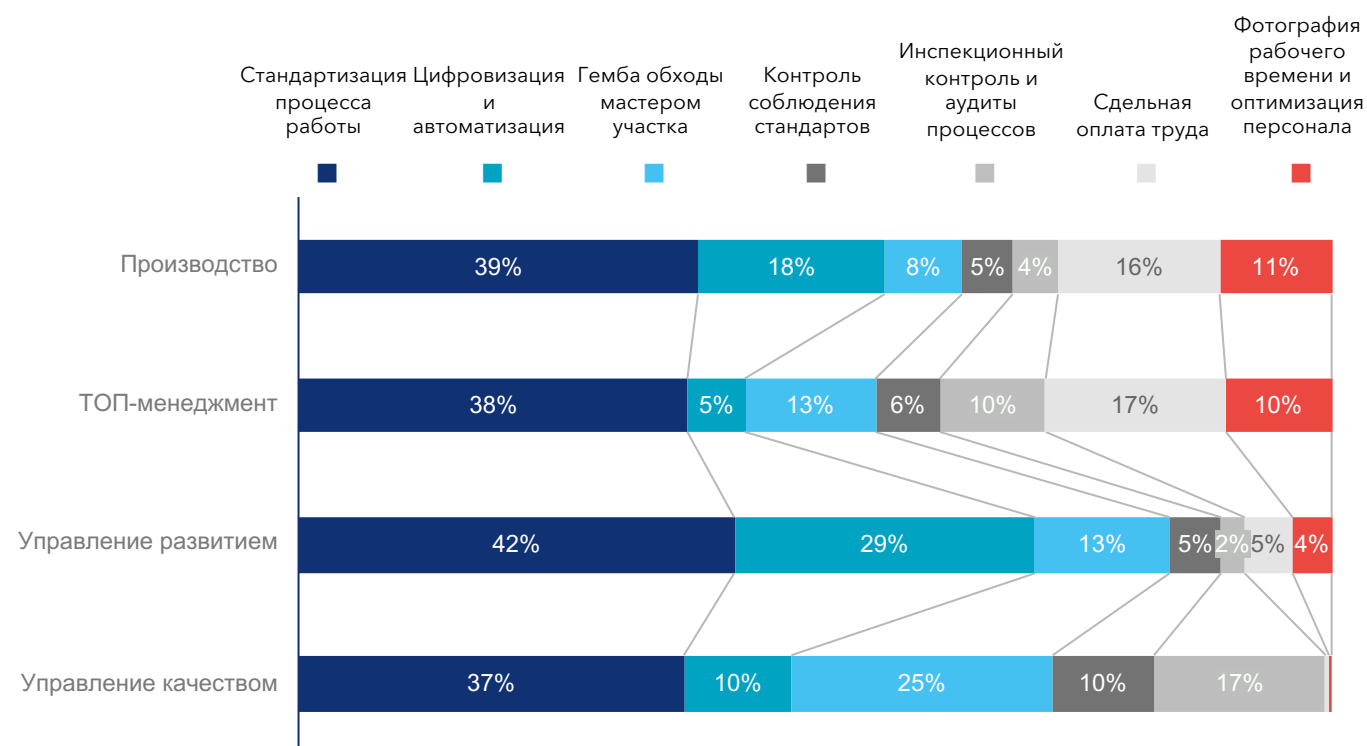
- Итак, компании воспринимают качество как соответствие требованиям конечного клиента: 65% респондентов ответили так.
- Интересно, что существенная категория респондентов из производства и топ-менеджмента ответили, что их компании воспринимают качество, как стабильность процессов (21%), в то время как респонденты группы «Управление развитием» указали, что качество – это то, насколько мы соответствуем нормативам ошибок.

Ответы на данный вопрос очень сложны в интерпретации, так как часто при просьбе отразить позицию компании, отвечающие отражают то «как должно быть», а не «как есть на самом деле».

Комментарий консультанта:

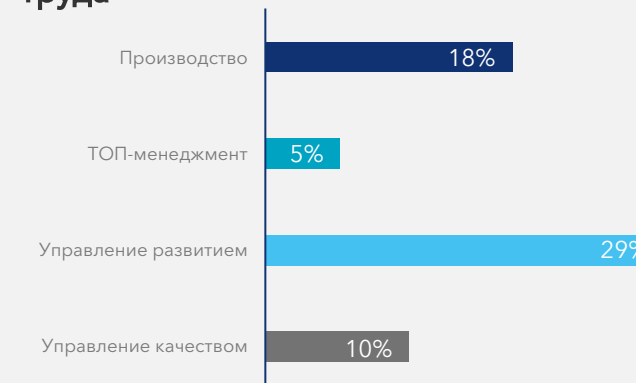
Признаюсь, мы предполагали, что ответы группы «Управление развитием» будут содержать большую долю варианта «стабильность процессов» (23%). Фактический результат показывает, что респонденты групп «Производство» и «Топ-менеджмент» более склонны к идеализации в ответах и распознали, что от них «хотели услышать», а именно вариант «стабильность процессов». Респонденты же группы «Управление развитием» часто сталкиваются с практикой соответствия нормативу ошибок, который, как правило, вызывает у специалистов по развитию раздражение (ведь можно игнорировать возможность для улучшения качества, просто увеличив долю «допустимого брака»).

Расположите в порядке убывания (где сначала наиболее эффективный, а в конце наименее эффективный) подходы к повышению производительности труда



Характерные особенности наблюдаемых данных:

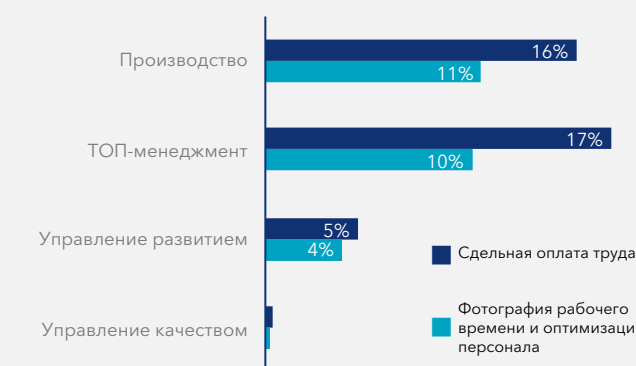
Цифровизация и автоматизация как подход к повышению производительности труда



Группа «Топ-менеджмент» демонстрирует самую низкую оценку "Цифровизации и автоматизации" как подхода к повышению производительности труда.

Наш опыт подтверждает, что топ-менеджмент, будучи вовлечен в большое количество IT-проектов и проектов по автоматизации, знает, что большинство из них не приводят к ожидаемым результатам.

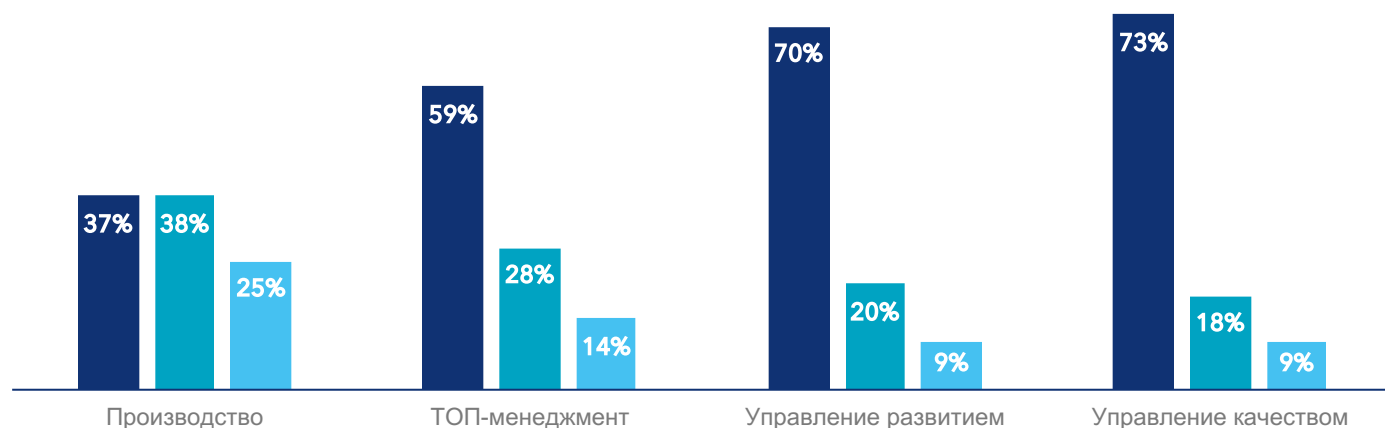
«Сдельная оплата труда» и «Фотография рабочего времени и оптимизация персонала» как подходы к повышению производительности труда



Обратите внимание на разделы «Сдельная оплата труда» и «Фотография рабочего времени и оптимизация персонала» в разрезе разных групп. Налицо поляризация ответов разных групп:

- «Топ-менеджмент» и «Производство» доля которых высока.
- «Управление развитием» и «Управление качеством», доля оценки приоритетности которых значительно ниже

Можно ли утверждать, что при повышении качества повышается производительность?



Интересны данные респондентов группы «производство», так как среди них наиболее высоки доли ответов «Между качеством и производительностью нет прямой связи» (38%) и «Нет. Повышения производительности можно достигнуть за счет снижения качества» (25%).

Такие ответы выделяются среди ответов респондентов из других групп. Простейшая интерпретация заключается в том, что зрелые, но абстрактные представления о взаимосвязи между производительностью и качеством, выстраиваемые топ-менеджментом и менеджментом по развитию, наталкиваются на практику в Гемба, где понятие «качество» не имеет конкретного проявления.

Позвольте пояснить примером. На деревообрабатывающем заводе производят плиты ДСП. Наиболее маргинальная и качественная продукция - марка 40. Более низкие марки 30 и 20. При возникновении проблем при производстве марки 40 завод понижает марку до более низкого уровня. То есть дефектов как бы нет, любая проблема с качеством приводит лишь к производству продукции низких марок.

Другой пример. На металлообрабатывающем заводе штампуют заготовки. На последующей операции фрезерный станок срезает избыточный металл со штамповки. Перед фрезеровкой станция контроля делает замеры штамповки, руководствуясь верхними и нижними пределами допуска. Однако, по факту, верхними пределами допуска при оценке годности детали пренебрегают, так как лишней металл можно снять при фрезеровке, а вот недостаток металла делает штамповку полностью непригодной. Официально верхний и нижний предел равнозначны, и штамповка должна признаваться дефектной, в том числе и при выходе за верхний предел допуска, однако, на практике этим правилом пренебрегают. В этом случае необходимость съема большого количества излишнего металла сильно увеличивает время фрезерования и приводит к большому объему отходов металла.

Эти примеры демонстрируют, что качество - сложный в понимании объект со множеством «серых зон» и возможностью манипуляции. Именно это и является причиной скепсиса людей из Гемба (группа респондентов «Производство») в отношении зависимости производительности от качества.

«Или – или»

«Немного народной мудрости». В Америке распространено мнение, что качество и объемы производства несовместимы, - вы не можете иметь и то и другое одновременно. Руководитель предприятия, скорее всего, скажет вам, что это ситуация «или-или». Он давно пришел к выводу, что если повышается объем производства, то страдает и качество.

...
В 1948 и 1949 годах руководители некоторых японских компаний сделали открытие, что повышение качества естественно и неизбежно ведет к росту производительности. Это наблюдение стало результатом работы группы японских инженеров, которые изучали литературу по контролю качества, полученную от специалистов Bell Laboratories, работавших в штате оккупационной администрации генерала Макартура».

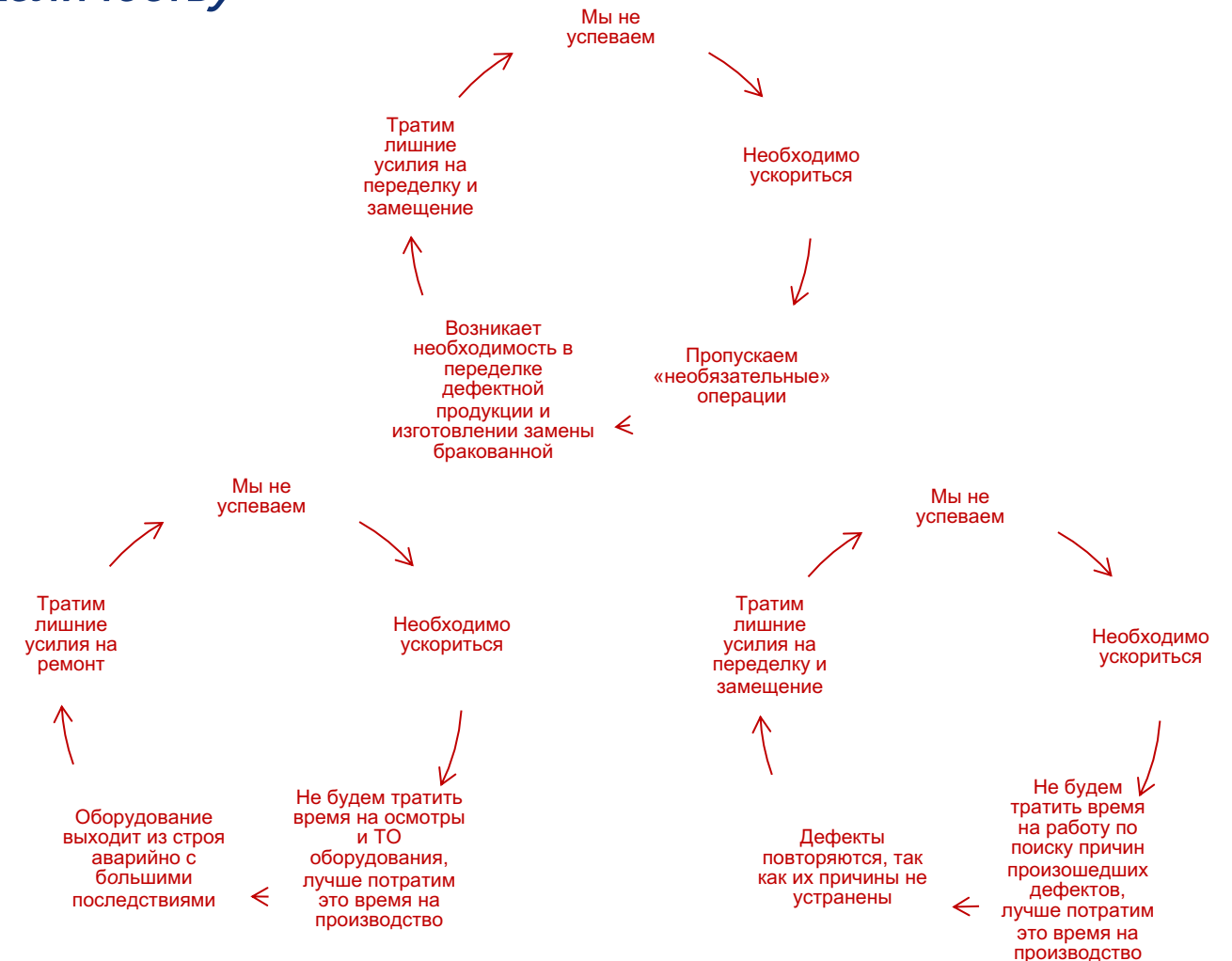
Э. Деминг «Выход из кризиса»

Данная цитата характеризует два полярных подхода к качеству и производительности. Первый - «или-или», второй - «и-и».

Как ни странно, со времен данной практики прошло более 70-ти лет, и мы до сих пор встречаем этот артефакт прошлого в текущем менеджменте: «чтобы работать быстрее людям необходимо жертвовать аккуратностью и, в итоге, делать свою работу менее расторопно». Это говорят даже на почти полностью автоматизированных производствах при работе на станках с ЧПУ: «придется подбавить обороты станка или не делать его ремонт, чтобы добиться больших объемов производства». Вот так раз за разом качество кладется на алтарь в обмен на производительность.

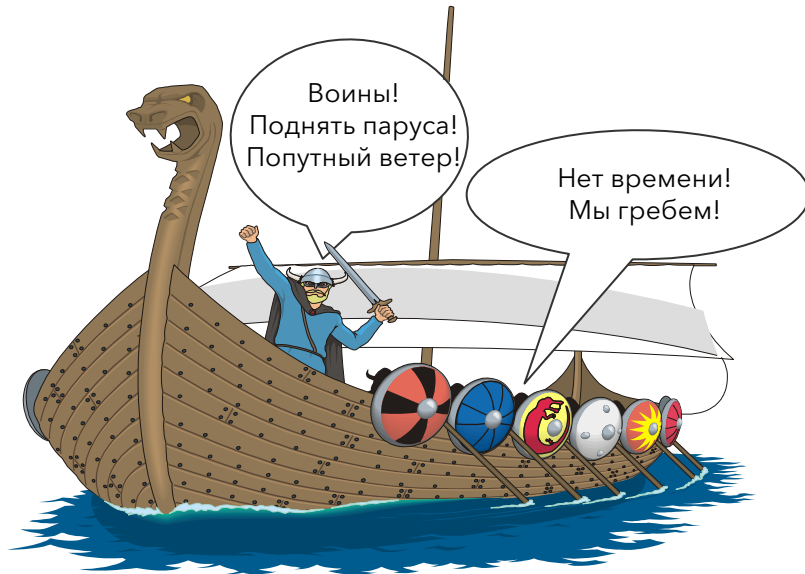
Чтобы проиллюстрировать механизм негативного влияния на повышения производительности за счет качества, мы используем прием «порочный круг».

Примеры порочных кругов: качество в жертву количеству



«И-и»

Почти все порочные круги, в которых качество кладется на заклятие производительности, являются аналогией блестящей карикатуры про викингов.



Так, все происходящие обмены качества на производительность оказываются обменом **повышения эффективности** (поднять паруса) на **увеличение объема неэффективных усилий** (продолжаем грести).

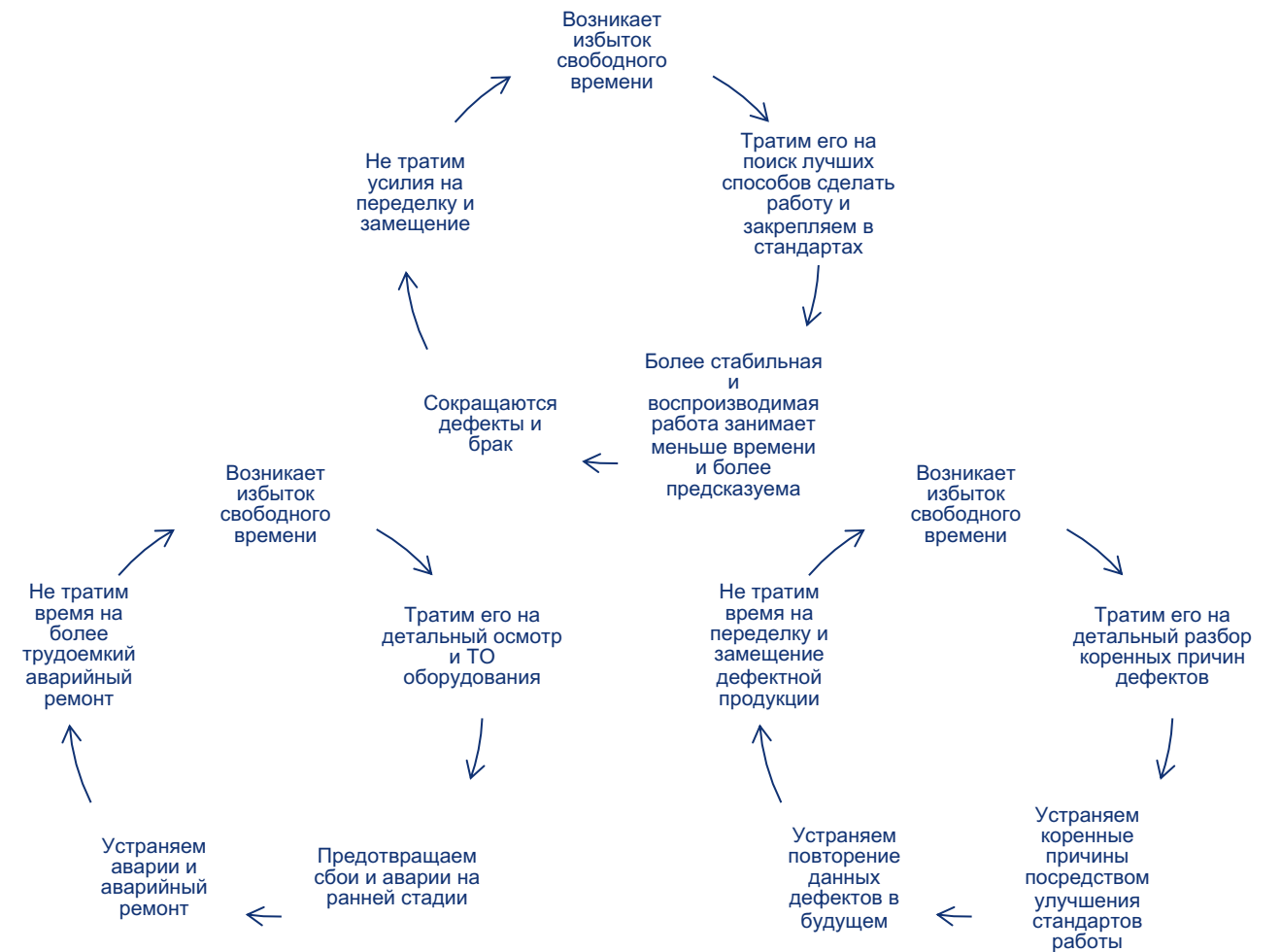
Разительным контрастом является принцип «первичности качества», который говорит, что при вложении усилий в качество они сторицей окупаются и в объемах производства. Здесь работа по повышению качества направлена на увеличение стабильности и воспроизводимости процессов.

Попросту говоря, нельзя увеличить качество посредством снижения производительности. Да, гипотетически, вы можете сказать: «работай аккуратнее», но очевидно, что это не способ повышения качества. А вот установить точный и удобный порядок действий, научить ему всех рабочих, а потом регулярно отслеживать соблюдение этого порядка – способ повышения качества «Стандартизация». Установление алгоритма контроля, встроенного в процесс, когда оператор не принимает дефектную продукцию в работу – это способ повышения качества.

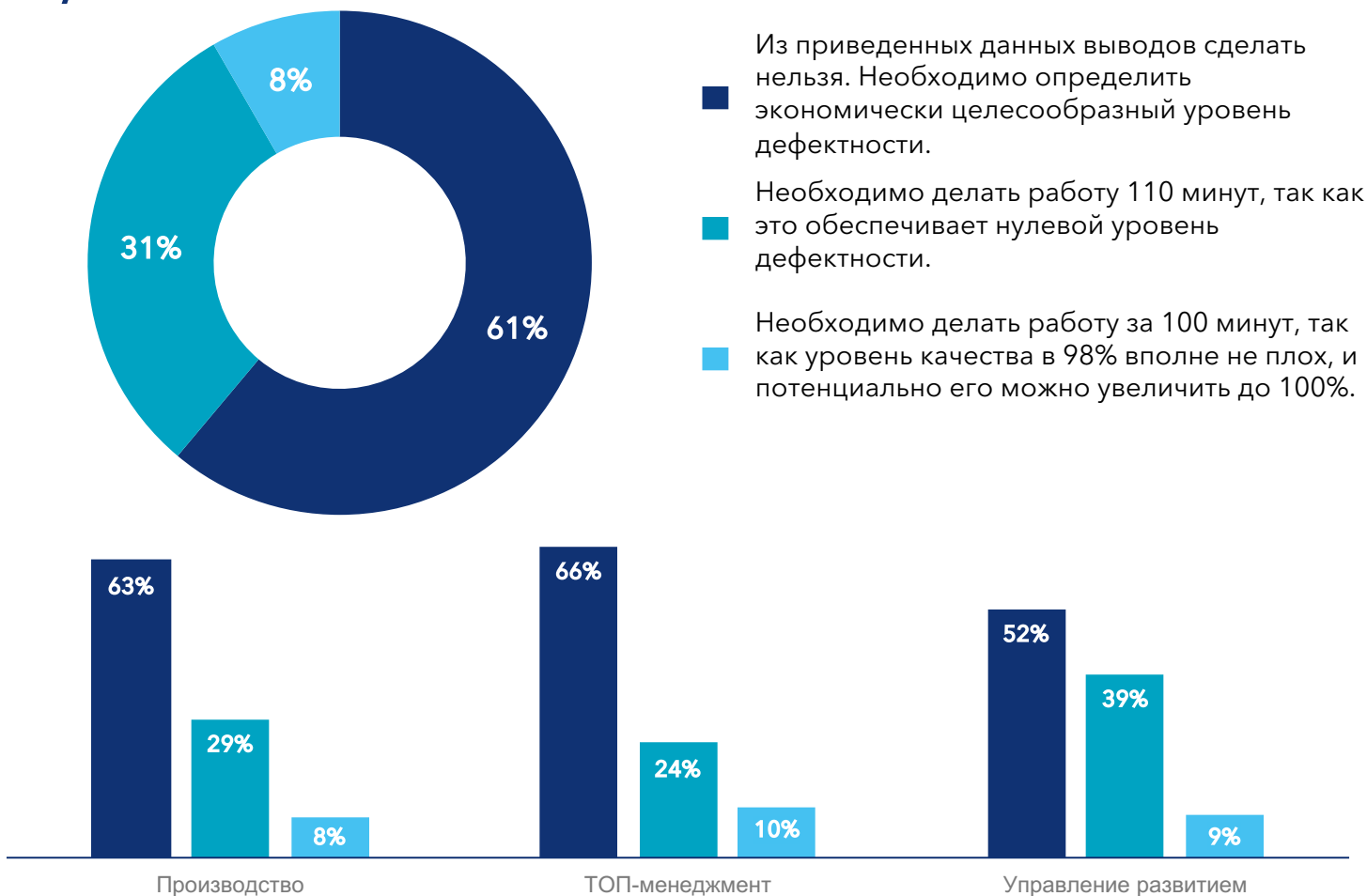
Этих способов множество (прим.: данный барометр не посвящен их описанию) и многие из них не работают в незрелых культурах. Например, легко сказать - не принимай дефектную продукцию. Но если вы замотивированы на объемы, например, сдельной оплатой труда, то вы будете простаивать, не приняв дефектную продукцию: гораздо проще проигнорировать дефект и заработать деньги.

Примеры «Кругов развития»

Для описания процессов, которые развивают нашу систему менеджмента, в противоположность порочным кругам, которые способствуют ее деградации, мы используем «Круги развития». Они помогают осознать, что вложение времени в работу по улучшению качества вызывает его [времени] постоянное высвобождение.



Если операция происходит 100 минут, то уровень дефектности 2%. Если операция происходит 110 минут, то уровень дефектности 0%. Каковы ваши рекомендации?



Данный вопрос был сформирован нами с целью выяснить, насколько аудитория мыслит в рамках принципа «качество первично». Конечно, дать экономически обоснованную рекомендацию на основе данных условий невозможно. Давайте попробуем исследовать этот вопрос с точки зрения классического менеджмента.

Во-первых разные дефекты стоят по-разному. Какие-то приводят к утилизации заготовки, а, значит, затраты на него максимальны. Мало того, что мы потеряли деньги, мы потеряли и время, так как придется начинать процесс производства заново. Какие-то дефекты, наоборот, вполне исправимы и потребуют на устранение немного времени и ресурсов. В условиях задачи не уточняется какого рода дефекты будут возникать при снижении времени операции до 100 минут.

Во-вторых, не указано, сколько стоит дополнительная минута обработки исходя из используемого оборудования и квалификации оператора(ов).

При наличии данной информации можно было бы составить экономически обоснованную рекомендацию на основе сравнения альтернатив.

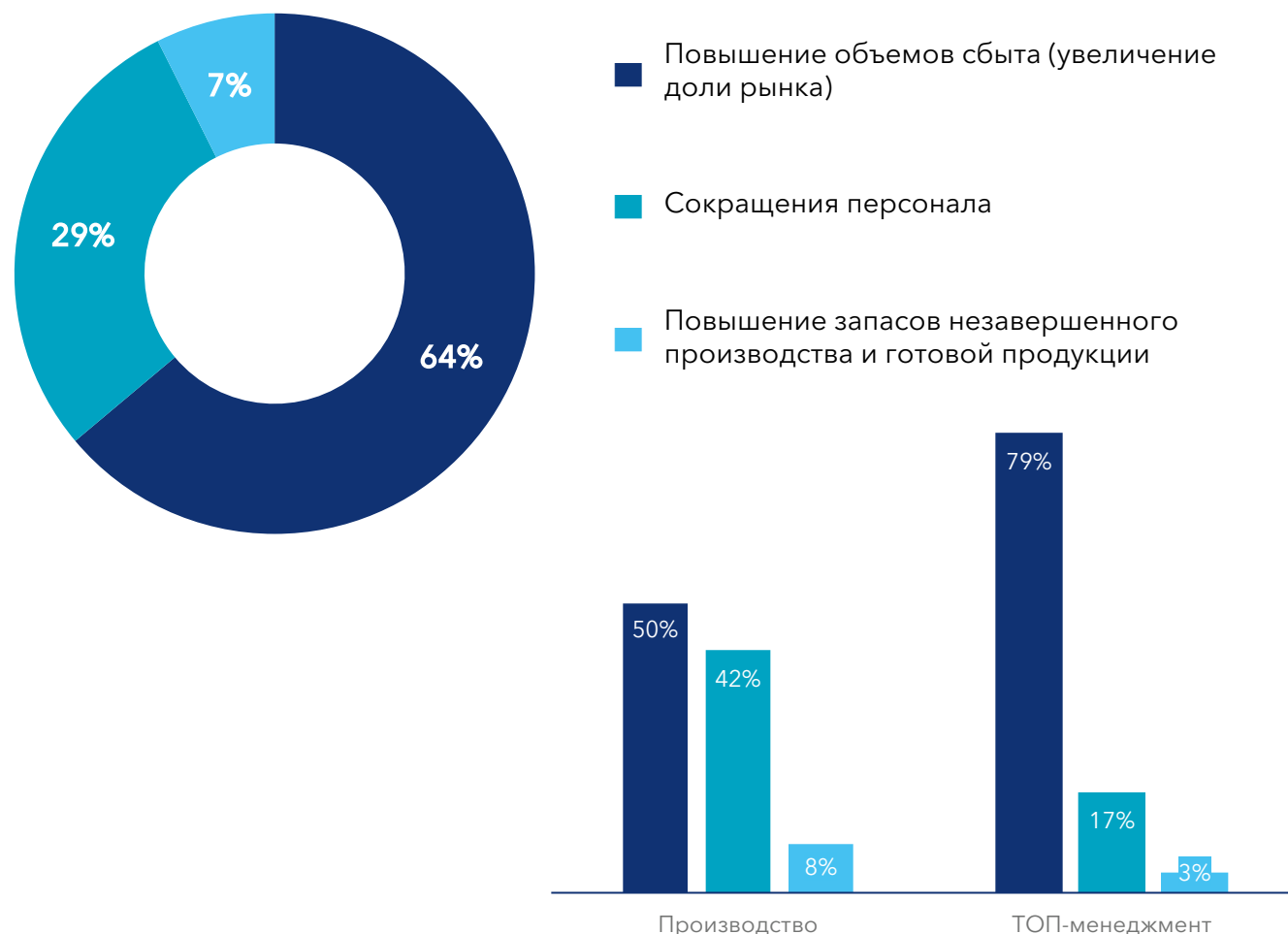
Однако с точки зрения Лин и Kaizen, такой подход был бы вопиющим нарушением принципа «качество первично». В рамках данного принципа никакой уровень дефектности не может восприниматься в качестве допустимого. Если известны условия нулевого уровня дефектности,, они должны быть зафиксированы в качестве базовых. В условиях задачи это выполнение операции в течении 110 минут. Далее, при условии удержания данного, максимального уровня качества, можно начинать работу по снижению трудоемкости данной операции.

Аномалии в данных проявляются для группы респондентов «Управление развитием». Данный принцип Лин, очевидно, знаком данной группе больше, нежели группам «Топ-менеджмент» и «Производство». Это демонстрирует некоторый разрыв между специалистами в области развития и остальной частью компании, для которой данные принципы являются более чуждыми.

Основной вывод

Качество первично. Никакой уровень дефектности не должен восприниматься как допустимый.

К чему, вероятней всего, приведет (или привело) увеличение производительности труда в вашей компании?



Любопытные результаты демонстрирует разница в ответах между группами «Производство» и «Топ-менеджмент». Мы видим существенную разницу в вариантах ответов «Повышение объемов сбыта (увеличение доли рынка)» и «Сокращение персонала». Доля ответов «Сокращение персонала» в 2,5 раза выше у группы «Производство», чем у группы «Топ-менеджмент».

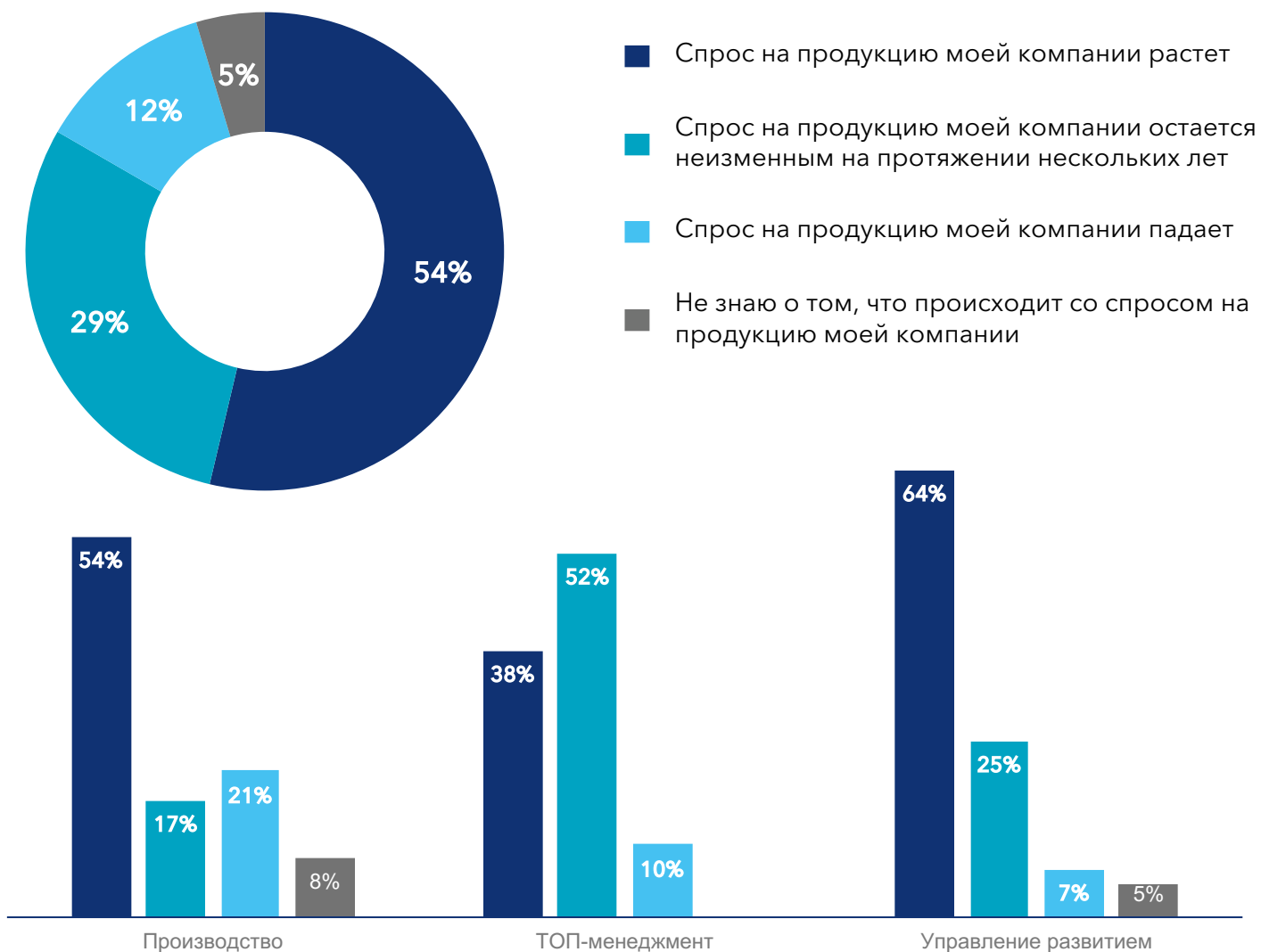
Очевидно, что производительность труда – нефинансовый показатель. Повышение производительности труда имеет разные способы конвертации в деньги. Два основных альтернативных способа – повышение объемов сбыта и сокращение персонала.

Топ-менеджмент воспринимает перспективы повышения производительности с возможностью увеличения объемов сбыта, в то время как производство верит в такие перспективы с меньшим энтузиазмом. Возможно, это связано с уже имеющимся негативным опытом, который заставляет «не ждать хорошего» от инициатив по повышению производительности труда со стороны производства.

Основной вывод

Производство оценивает перспективы повышения производительности труда в более негативном ключе

Какое из следующих утверждений о спросе на продукцию вашей компании является справедливым?



Можно ли реализовать Kaizen и Лин в «падающей» компании?

Почему этот вопрос так важен? Проблема заключается в механизме конвертации повышения эффективности в деньги. Так, большинство отчетов о повышении производительности труда фокусируется на том, какое количество сотрудников они высвободили. Однако уже значительно меньшее количество отчетов говорит о судьбе этих «высвобожденных трудовых ресурсов».

Очевидно, что только компании, спрос на продукцию которых растет, могут позволить себе конвертировать повышение производительности труда в дополнительную выручку, а не в сокращения.

Любопытно, что респонденты категории «Топ-менеджмент» оценивают перспективы роста своих компании в наиболее сдержанной манере. Большинство из них (52%) ответили, что спрос на продукцию их компании неизменен. При этом респонденты иных категорий имеют более оптимистичные оценки в отношении роста компании.

Давайте более детально рассмотрим, как отличается реализация Kaizen в компаниях с ростом и без него.

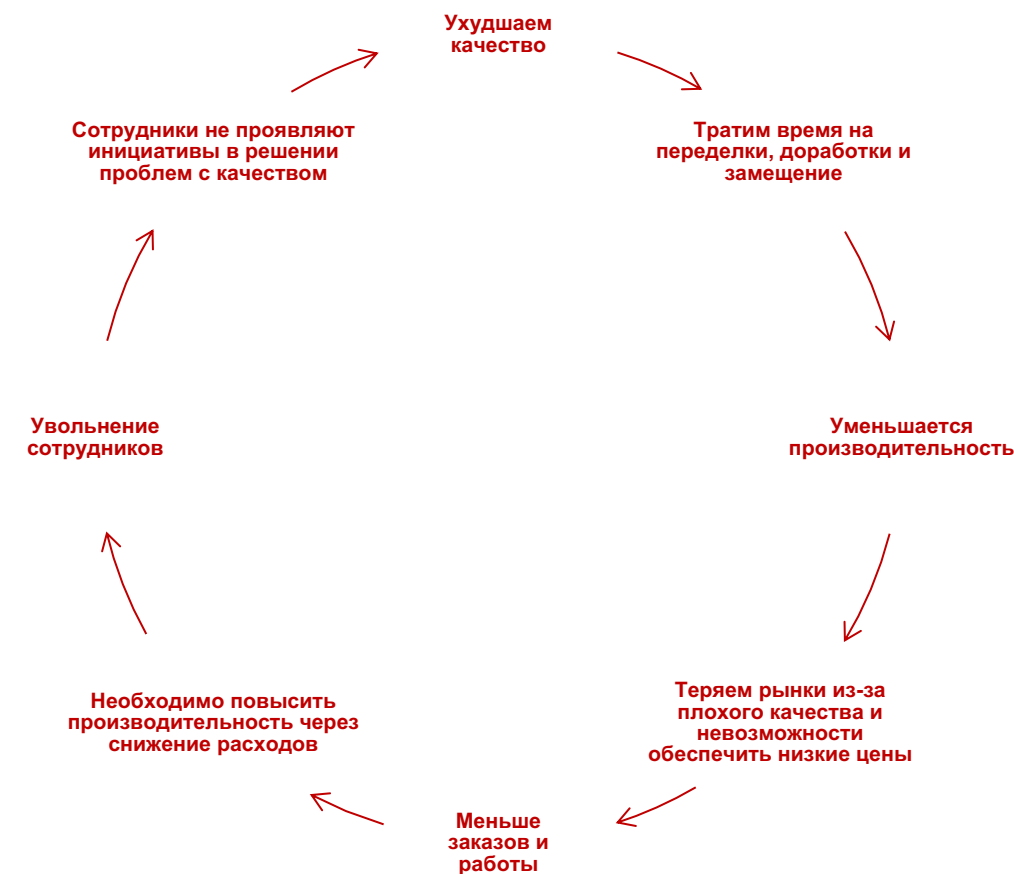
Круг развития: Конвертация в рост

Конвертация в рост компании формирует позитивную повестку улучшений. Сотрудники с большей охотой будут работать в растущей компании, которая не планирует «сворачиваться». В ней они проявляют инициативу, так как понимают, что их усилия по улучшениям не приведут к их собственному увольнению или увольнению их коллег.



Порочный круг: Сворачивание компании

В противоположность позитивной повестке выступает иной подход: конвертация результатов в снижение расходов. Как правило, специально, компании такой стратегии не придерживаются. В определенный кризисный момент возникает снижение спроса, которое запускает спираль порочных кругов, приводящих к постепенному «сворачиванию» деятельности компании.



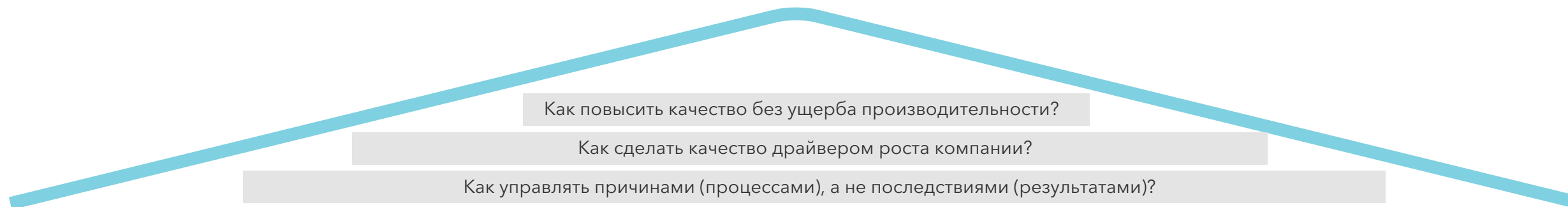
Как формировалась философия качества



Модель «Качество первично»



Принцип «Качество первично»



СТРАТЕГИЯ КАЧЕСТВА

Сделайте качество – вашим стратегическим приоритетом

- Генеральный директор - лицо, ответственное за качество в первую очередь
- Причины проблем с качеством заключаются в несогласованной работе подразделений и сотрудников
- Ключевое в работе с качеством – поддержка межфункционального сотрудничества (сотрудничества за пределами функциональных подразделений)
- Основная задача руководства – это предотвращение проблем субоптимизации (решения своих проблем за счет создания проблем у других)
- Никакой уровень качества не должен восприниматься как допустимый

ОРИЕНТАЦИЯ НА ПРОЦЕСС, А НЕ НА РЕЗУЛЬТАТ

Хороший результат – это следствие грамотного управления процессом, а не стимулирования на достижение результата

- Качество – это стабильность и воспроизводимость процессов
- Качество продукции или услуг для внешнего клиента – это следствие качества продукции или услуг для внутреннего клиента: хотите найти причину внешних дефектов, ищите внутренние дефекты
- Избавьтесь от систем индивидуального финансового стимулирования
- Закрепите правильные способы выполнения работы в визуальных и понятных стандартах
- Реализуйте системы отслеживания процесса выполнения стандартов

КОНВЕРТАЦИЯ В РОСТ

Улучшение качества и производительности происходит лишь там, где они конвертируются в рост (повышение выручки)

- Люди не будут вовлекаться в улучшения, результатом которых станет их увольнение
- Рост компании невозможно обеспечить без повышения качества
- Рост необходимо осуществлять в соответствии с интересами трех сторон:
 - клиент
 - сотрудники
 - акционеры

Оцените зрелость управления процессами (для руководителей компаний)

5 баллов и выше – зрелые компании



Вопрос	Низкая зрелость (0 баллов)	Высокая зрелость (1 балл)
Кто ответственен в вашей компании за качество в первую очередь?	Подразделения по качеству	Все в компании, но в первую очередь руководство, а во вторую очередь производственные подразделения
Какая система оплаты труда используется в вашей компании для основных операционных сотрудников?	Сдельная или повременно премиальная с премией (общим объемом больше 30% от оклада), которая, в основном, зависит от выполнения плана или объемов проделанной работы	Почасовая, окладная с низким размером премии или бонуса. Возможны грейдовые системы.
Существуют ли в вашей организации нормативы допустимой дефектности (ошибок) в работе?	Да	Нет
Существует ли в вашей компании штрафы за ошибки или дефекты?	Да	Нет
Осуществляет ли ваша компания проекты, направленные на снижение абсолютных значений (значений в рублях) фонда оплаты труда?	Да	Нет
Практикуется ли в вашей организации остановка операционного процесса при возникновении дефекта до выяснения причин его возникновения	Нет	Да
При возникновении дефекта (ошибки), как в вашей организации скорее поступят?	Определят специалистов, которые проанализируют причину дефекта (ошибки)	Вовлекут всех непосредственных исполнителей для разбора причины дефекта (ошибки)
Можно ли утверждать, что человеческий фактор в вашей организации рассматривается в последнюю очередь при определении причин проблем	Нет	Да

Заключение



Основные выводы

«Качество - это результат тщательно созданной культурной среды. Оно должно быть тканью организации, а не ее частью»

Филипп Кросби

Давайте подытожим результаты данного исследования.

- Сначала мы рассмотрели вопрос, кто в компании должен быть ответственным за качество. По сути, речь шла о том, является ли качество стратегическим фактором развития, «тканью организации». При этом нас волновало не только фактическое положение дел в российских компаниях, но и то, осознают ли они, что это положение не адекватно. Так и оказалось: респонденты понимают не соответствующее мировой практике положение дел в области управления качеством. Производственные подразделения и специальные подразделения по качеству в реальности ответственны за качество, в то время как респонденты отметили необходимость значительно повысить ответственность топ-менеджмента за этот вопрос.
- Далее нам было интересно понять, насколько качество в действительности важно для респондентов в сравнении с производительностью. Оказалось, что имеется разница между «фасадной», декларируемой позицией и реальной. Очевидно, качество декларируется в качестве основного приоритета развития, однако, на деле, оказывается на третьем месте: вопросы выполнения плана и производительности с большим отрывом становятся на первое место.

- Далее мы исследовали вопрос наличия комплекса вины в качестве метода управления в российских компаниях. Действительно, это чрезвычайно распространенная практика. Человеческий фактор оказался самой частой причиной проблем.
- В контексте управления качеством мы также хотели понять, какие системы стимулирования через влияние на оплату труда, используются. Оказалось, что, в основном, они зависят от объемов проделанной работы и выполнения плана. Это говорит об управлении, ориентированном на результат.
- Далее мы рассмотрели, что именно компании респондентов понимают под качеством. Большинство компаний узко воспринимают его лишь как соответствие требованиям внешнего клиента.
- После этого нам необходимо было посмотреть насколько компании соблюдают принцип ультимативности качества. Оказалось, что большинство респондентов готовы при определенных условиях пожертвовать качеством для обмена на прирост производительности.
- Наконец, мы попытались изучить, как компании конвертируют повышение эффективности в финансовый результат. Действительно, большая часть респондентов ответила, что конвертирует его в повышение объемов сбыта.

В итоге, мы вынуждены констатировать, что культуры менеджмента отечественных компаний основаны на приоритете вопросов производительности, что не соответствует практике компаний мирового класса.

Kaizen Institute Rus
Leningradskiy prosp.,
39 корп. 7 Moscow

Телефон 8 (800) 555 27 74
ru@kaizen.com
<https://ru.kaizen.com>

Правовые Ограничения

Все содержание и изображения в этом документе принадлежат или лицензированы Kaizen Institute, Ltd. или его аффилированными лицами и вправе использоваться только в соответствии с утвержденным Kaizen Institute порядком.

Запрещено несанкционированное копирование, воспроизведение, повторная публикация, загрузка, публикация, передача или копирование любого материала без разрешения Kaizen Institute Rus и указания ссылки на первоисточник:

"ru.kaizen.com - © Copyright Kaizen Institute Rus. All rights reserved."

**За помощь в поиске респондентов выражаем
благодарность:**



WKazarin.ru