

Как создать продукт за 30 дней и 30 ночей

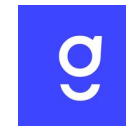
ДЕНЬ 24: Как не терять продуктовый
подход в работе: Кайдзен / Теория
ограничений и развития систем





Анчаков Кирилл

Product Owner Client Service in Garage Eight



- 💥 Работал с криптой, фастфудом, ювелиркой, строительством, государством и другими сферами;
- 💥 Участвовал в 3-х стартапах;
- 💥 5+ лет в интернет-маркетинге;
- 💥 2 раза полностью пересобирал команду на одном месте работы;
- 💥 Выкатил совершенно нерабочую фичу, но пользователи этого не заметили;
- 💥 Отправил 6000 лишних промокодов с ущербом на 19 млн. рублей;
- 💥 **Автор популярнейшего телеграм-канала — [@kirill_reklama](https://t.me/kirill_reklama) 😊**

Как будем работать мы?

Поговорим о работе и её методах:

Как не терять продуктовый подход в работе: ТРИЗ / АРИП

Как не терять продуктовый подход в работе: GIST /Impact / Road Planning

Как не терять продуктовый подход в работе: Servant Leadership

Как не терять продуктовый подход в работе: Метод Канбан

Как не терять продуктовый подход в работе: Scrum фреймворк

Как не терять продуктовый подход в работе: Инструменты фасилитации /Обратная связь

Как не терять продуктовый подход в работе: Модель культур Шнейдера / OKR / Workplace Learning

Как не терять продуктовый подход в работе: Кайдзен / Теория ограничений и развития систем - **Управление изменениями**





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 muda, мур и мури?

Во-первых, нужно **стабилизировать процесс**, чтобы исключить неравномерность (мур) 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.





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 выполняет 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*).

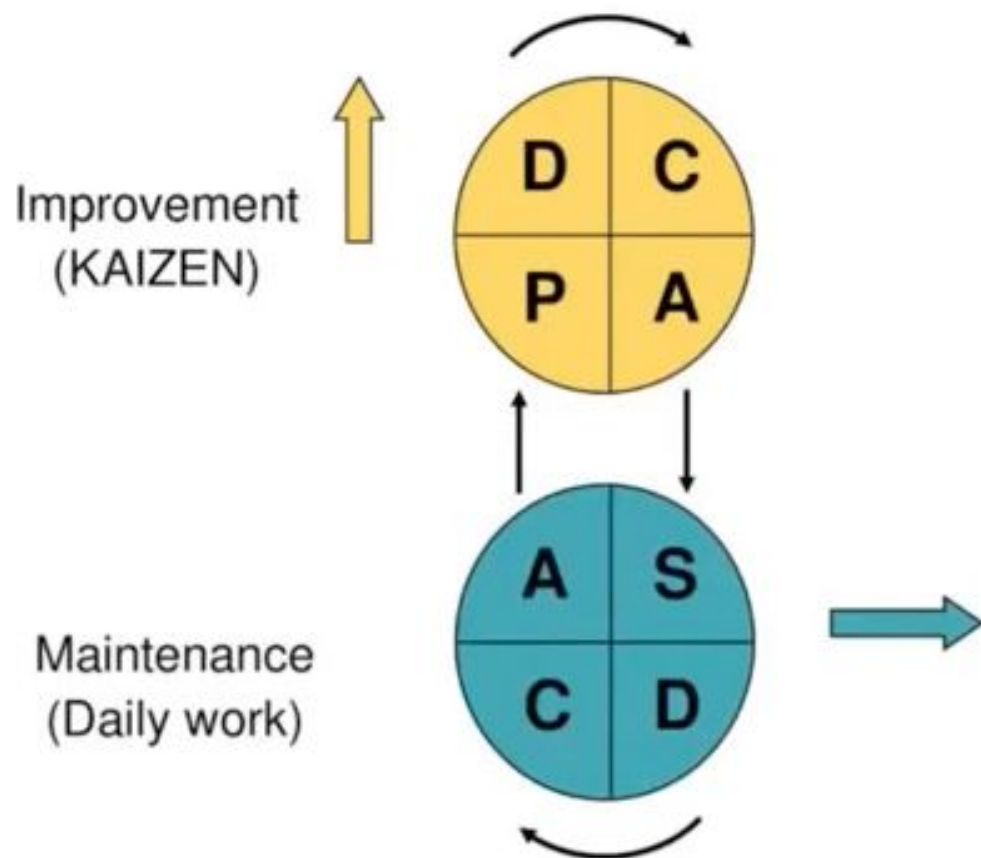
Этот момент существенно отличает ее от западной практики менеджмента, где сотрудников вознаграждают исключительно за результаты, без учета затраченных усилий.



Критерии на результат и процесс



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
- TPM (всеобщий уход за оборудованием)

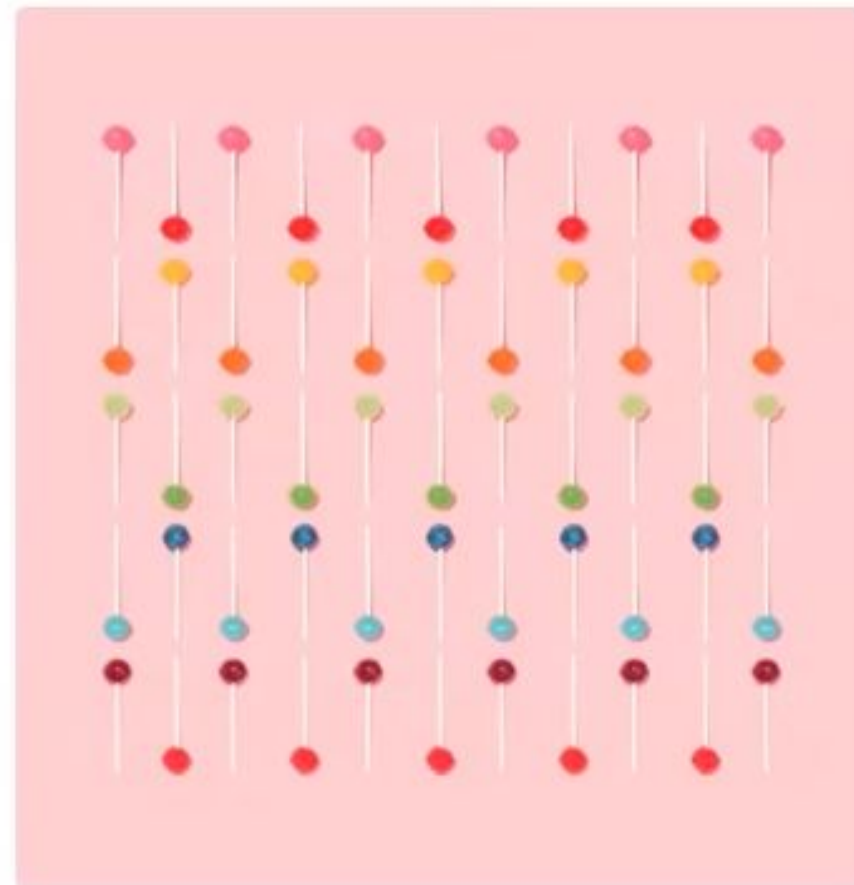
- Канбан
- Повышение качества
- Точно вовремя
- Нуль дефектов
- Работа малых групп
- Отношения сотрудничества между менеджерами и рабочими
- Повышение производительности
- Разработка новой продукции

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.

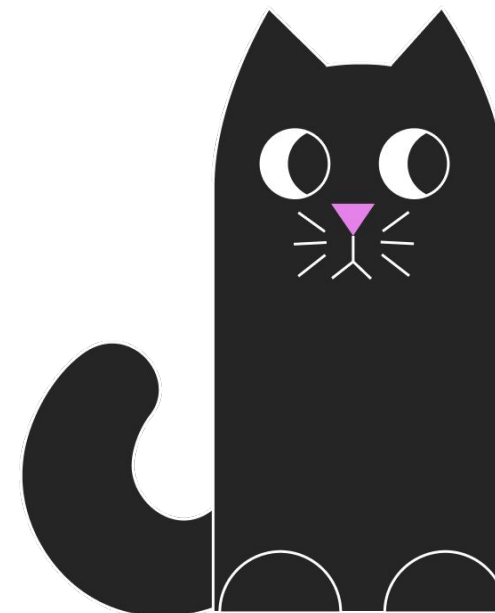


А что будет дальше?

ДЕНЬ 25: Подводим итоги создания продукта: Кто что делал и что получилось

Домашнее задание:

Подготовить интересные вопросы





Вопросы?





Спасибо
за внимание

A yellow hand-drawn smiley face is positioned to the right of the text. It has two vertical lines for eyes and a large, curved line for a smile, partially overlapping the word 'за'.