

УДК 338.45.621

## **ВЫХОД В ГЕМБА КАК МЕТОД ОПТИМИЗАЦИИ ПРОЦЕССОВ И НЕПРЕРЫВНОГО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ**

К.Н. ШКАРОВСКАЯ<sup>1</sup>, Т.А. САХНОВИЧ<sup>2</sup>

<sup>1</sup> магистрант учебной группы 60305023

<sup>2</sup> доцент, к.э.н. кафедры «Инженерная экономика»

Белорусский национальный технический университет

г. Минск, Республика Беларусь

*Аннотация. В современных условиях изменения подхода к организации производства, особое внимание уделяется применению концепции непрерывного совершенствования рабочих процессов в компании. Основным принципом которой, устройство потерь и создание ценности для внутреннего и внешнего потребителя. Для этого используется множество инструментов, способных изменить привычный подход к управлению в условиях глобализации, цифровизации и интернационализации бизнеса.*

*Ключевые слова: lean-менеджмент, непрерывное совершенствование, гемба, потери, ценность, кайдзен, менеджмент, руководство, сотрудники, коммуникации, стандартизация, визуализация, кружки контроля качества.*

## **ENTERING GEMBA AS A METHOD OF PROCESS OPTIMIZATION AND CONTINUOUS IMPROVEMENT**

K.N. SHKAROVSKAYA<sup>1</sup>, T.A. SAKHNOVICH<sup>2</sup>

<sup>1</sup> master's student of study group 60305023

<sup>2</sup> PhD, associate professor, Department of Engineering Economics

Belarusian National Technical University

Minsk, Republic of Belarus

*Annotation. In modern conditions of changing approaches to organizing production, special attention is paid to the application of the concept of continuous improvement of work processes in the company. The main principle of which is the arrangement of losses and the creation of value for internal and external consumers. For this purpose, many tools are*

*used that can change the usual approach to management in the context of globalization, digitalization and internationalization of business.*

*Key words: lean management, continuous improvement, gemba, losses, value, kaizen, management, leadership, employees, communications, standardization, visualization, quality control circles.*

В концепции непрерывного совершенствования использование термина «гемба» применяется для обозначения определённого места на предприятии, где непосредственно происходит рабочий процесс, или еще более точно – место, где создается ценность для клиента. Это понятие тесно связано с концепцией непрерывного совершенствования или «кайдзен», которое включает оптимизацию и улучшение всех аспектов деятельности организации и областей жизни человека [4].

Все коммерческие организации опираются на три ключевые виды действий: создание или разработка, производство и реализация продукции, которые напрямую влияют на получение прибыли. Понятие «гемба» как раз относится к местам, где эти главные действия осуществляются. Для формирования более успешной и процветающей компании руководство должно сосредотачиваться на процессах, которые происходят на рабочих местах.

На основе исследования японского консультанта Сидни Йошида «Айсберг неведения» [1] в 1989 году была выдвинута теория ограниченного понимания топ-менеджментом компании реальных проблем на предприятии: только 13% решения проблем приходится на долю высшего руководства, топ-менеджеров и менеджеров среднего звена, в то время как оперативные решения применяются на местах при помощи низшего уровня управления и рядовых сотрудников. Это подчеркивает важность использования методов гемба-менеджмента.

Менеджмент должен активно взаимодействовать с рабочей средой в организации, так как именно гемба является ключевым источником информации и объектом улучшений, что позволяет оперативно решать возникающие проблемы (рисунок 1).

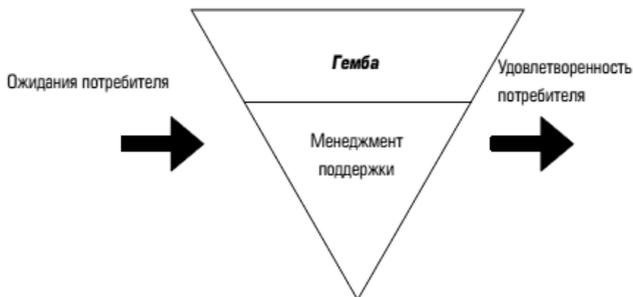


Рисунок 1 – Важность гемба для компании

В отличие от европейской системы управления, где зачастую руководство оторвано от реальных изменений, которые ежедневно происходят на предприятии, японская система представляет собой непрерывное детальное совершенствование бизнеса, рабочих процессов, личных компетенций сотрудников и продвижение к цели маленькими шагами. Еще одно отличие восточного и западного подхода к управлению от японского заключается в применении европейскими и американскими руководителями революционных и инновационных технологий, которые основываются на быстром и не долгосрочном решении проблемы. Японцы, наоборот, основываются на каждодневном планомерном совершенствовании и достижении своих целей, что хорошо влияет на долгосрочную перспективу в будущем.

На рисунке 2 представлена общая панорама действий, происходящих в гембе («дом гемба») [3]. Именно с помощью такого представления организации работы достигается основной принцип lean-менеджмента: производство продукции или услуг высокого качества по разумной цене, которая полностью удовлетворяет конечного потребителя в установленные сроки.



Рисунок 2 – Управление домом гемба

Важно понимать, что собой представляет «выход в гемба» – это не проверка, аудит или аттестация сотрудников, для выявления слабых мест и наказания, а помощь в правильной организации рабочих процессов, устранение проблем на начальном этапе их возникновения, создание комфортной работы для всех сотрудников и выявление реальной картины происходящего в компании. Зачастую гемба сравнивают с «узким местом» на производстве, которое рассматривается как место брака, но это не так. Наоборот, этот подход должен обеспечивать интенсивную взаимосвязь руководства и остальных сотрудников, которая достигается эффективным двусторонним обменом информацией между ними.

Исходя из этого выделяются 5 «золотых правил гемба», представленные на рисунке 3.

<b>1</b>	Когда возникает проблема, сначала идите в гемба
<b>2</b>	Изучите проблему на месте
<b>3</b>	Примите временные контрмеры на месте
<b>4</b>	Найдите первопричину
<b>5</b>	Стандартизируйте, чтобы предотвратить повторное возникновение проблемы

Рисунок 3 – 5 «золотых правил гемба»

Как говорил японский инженер и предприниматель, основоположник lean-менеджмента Тайити Оно: «Идите на Гемба и, когда Вы идите, не изнашивайте подошву понапрасну. Вы должны вернуться, по меньшей мере, с одной идеей для кайдзен». Основная цель «выхода в гемба» – увеличение эффективности и производительности труда, оптимизация рабочих процессов и устранение потерь на производстве. Это также служит гарантом повышения безопасности труда, развитию доверительного взаимодействия между руководством и рабочими, и развитию культуры постоянных улучшений.

Выход в гемба высшего руководства тесно связан еще с одним принципом непрерывного совершенствования, а именно создание «кружков контроля качества». В состав таких рабочих групп на добровольной основе входят работники разных уровней, которые регулярно собираются для выявления факторов, влияющих на эффективность производства и качество продукции. Работа этих двух органов самоуправления в симбиозе помогает обнаруживать и устранять проблемы на месте их возникновения без использования дополнительных сторонних сил.

На практике используются различные методики осуществления принципа «выход в гемба», одна из них носит название «стоять в круге». Для лучшего понимания, что нужно от руководства в производственных помещениях на полу чертятся круги, что соответствует еще одному принципу lean-менеджмента – визуализации. Руководство и топ-менеджмент встает в этот круг и наблюдают за процессом.

Важное правило, руководство должно оценивать и анализировать текущую ситуацию без вмешательства в процессы, а лишь задавать вопросы сотрудникам для лучшего понимания и выслушать ответы. Этот подход помогает выстроить правильные взаимоотношения с теми, кто напрямую влияет на создание ценности в организации.

Для того, чтобы «выход в гемба» был максимально продуктивным следует придерживаться определенного алгоритма действий для руководства:

1. Заранее проинформируйте отдел или участок, в который будет осуществляться выход.
2. Уважайте рабочее время сотрудников и приходите точно в установленное время, соблюдая все принятые меры безопасности на участке.
3. Обозначьте контекст и цели визита.
4. Сообщите, что вы планируете поделиться мыслями и результатами гемба-визита после его завершения.
5. Обязательно пройдите через ключевые зоны всего отдела в сопровождении руководителя участка или отдела.
6. Задавайте открытые вопросы, которые позволят сотрудникам дать максимум нужной информации.
7. Поощряйте честность сотрудников, позволяя им открыто говорить и выражать свое мнение при выполнении рабочего процесса.
8. После завершения гемба-визита, зафиксируйте наблюдения и сверьте полученные данные с тем, что предоставили вам сотрудники.

В рамках гемба-визитов важным аспектом работы является стандартизация методов устранения ошибок и проблем в типовых процессах организации, как часть контроля системы качества. Для обеспечения стабильности и эффективности процессов необходимо установить систему стандартов работы, процедур и практик. Это означает перевод технологических и технических требований, установленных инженерами, в повседневные операционные стандарты для рабочих.

Важно понимать, что личная вовлеченность руководства в рабочие процессы компании повышает мотивацию сотрудников и способствует формированию культуры непрерывных улучшений. Рабочих нужно вдохновлять и мотивировать, чтобы они выполняли свои обязанности на высоком уровне, испытывали гордость за свою работу и понимали ценность собственного вклада в компанию и общество в целом [3].

## ЛИТЕРАТУРА

1. Айсберг игнорирования [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.talent-management.com.ua/2897-ajsberg-ignorirovaniya/>, свободный.
2. Бережливое производство плюс цифровизация – путь к повышению производительности // Лин-технологии: Бережливое производство. – 2019. – №5.
3. Гемба кайдзен: Путь к снижению затрат и повышению качества/ Масааки Имаи; Пер. с англ. – 9-е изд. – М.: Альпина Паблишер, Серия: Модели менеджмента ведущих корпораций. – 2022. – 414 с.
4. Кайдзен. Ключ успеха японских компаний/ Масааки Имаи; Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер. – 2021. – 278 с.
5. Стратегический кайдзен. Как изменить ДНК компании и стать лидером отрасли/ Масааки Имаи; Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер. – 2022.

## REFERENCES

1. Aysberg ignorirovaniya [Elektronnyy resurs]. Rezhim do-stupa: <https://www.talent-management.com.ua/2897-ajsberg-ignorirovaniya/>, svobodnyy.
2. Berezhlivoe proizvodstvo plyus tsifrovizatsiya – put k povysheniyu proizvoditelnosti // Lin-tekhnologii: Berezhlivoe proizvodstvo. – 2019. – №5.
3. Gemba kaydzen: Put k snizheniyu zatrat i povysheniyu kache-stva/ Masaaki Imai; Per. s angl. – 9-e izd. – M.: Alpina Pabli-sheer, Seriya: Modeli menedzhmenta vedushchikh korporatsiy. – 2022. – 414 s.
4. Kaydzen. Klyuch uspekha yaponskikh kompaniy/ Masaaki Imai; Per. s angl. – M.: Alpina Pablisher. – 2021. – 278 s.
5. Strategicheskiy kaydzen. Kak izmenit DNK kompanii i stat liderom otrasli/ Masaaki Imai; Per. s angl. – M.: Alpina Pablisher. – 2022.