

ГЕМБА



ГЕМБА - с японского, буквально, – «*реальное место*». В концепции Лин этот термин стал использоваться для обозначения места, где непосредственно производится работа, или еще более точно – место, где создается ценность для потребителя.

Для чего нужна Гемба?

Цель Лин Шесть Сигм – улучшение рабочих процессов для повышения эффективности предприятия. Гемба играет очень важную роль в достижении этой задачи.

Итак, что же представляет собой поход в Гембу? Как мы уже поняли из определения – это выход на участок, где происходит, говоря языком ЛШС, создание ценности для клиента. Гемба ставит перед собой задачу увидеть процесс таким, какой он есть в действительности, для того чтобы затем привнести необходимые улучшения. Важно понять, что невозможно улучшить процесс, не покидая своего офиса!

Гемба является краеугольным камнем японской философии управления, и несет в себе массу различных аспектов применения. Но мы постараемся сосредоточиться на моментах связанных непосредственно с реализацией проектов Лин Шесть Сигм.

Планирование Гембы

Просто выйти на рабочий участок и сходить в Гембу – это две разные вещи. Чтобы Гемба получилась результативной к ней нужно тщательно подготовиться.

Куда идем?

Вначале нужно определиться с маршрутом. Для этого используются карты создания ценности или блок-схемы, которые составляются командой в рамках проекта. Эта работа выполняется, даже если на тот момент уже имеются документы подобного рода, так как далеко не всегда официально принятая схема будет совпадать с тем, как текущий процесс опишет команда. Выйдя на объект, мы изучаем продвижение продукта или услуги «вживую» руководствуясь заранее подготовленным документом.

В зависимости от проектов маршруты могут получиться разной степени сложности. Например, на крупных предприятиях ремонт оборудования – это комплексный процесс, в который вовлечено несколько рабочих групп. Оператор создает рабочую заявку, специалист по диагностике дает рекомендацию, плановик составляет перечень необходимых ресурсов и уведомляет отдел материально-технического снабжения, затем исходя их наличия ресурсов работа попадает в график, слесаря демонтируют оборудование и доставляют его в ремонтных цех, где ремонтники осуществляют ремонт оборудования. Если проектом поставлена задача

сократить продолжительность ремонта с момента подачи заявки до ввода оборудования в эксплуатацию, то все эти этапы должны стать объектами Гембы, поскольку потери могут возникать на любых шагах вышеуказанного процесса. Необходимо будет решить, как отслеживать интересующий вас процесс. В данном примере лучше всего взять заявку (в некоторых случаях целесообразно взять несколько заявок) и проследить, что с ней происходит. Если цель проекта сократить время ремонта оборудования в цеху и/улучшить качество ремонта, тогда внимание, естественно, ограничивается операциями внутри цеха. Другими словами, какова задача – таков и маршрут Гембы. Понятно, что в первом случае нагрузка на команду проекта будет крайне высокой, поэтому еще изначально при определении объема проекта необходимо учитывать подобные аспекты.

В каждом отдельном случае вам придется решать, как физически реализовывать Гембу для получения максимально четкой картины интересующего вас процесса.

ЧТО ИЩЕМ?

1. Несоответствия

Здесь перед нами стоит задача напоминающая игру-головоломку «найди десять отличий».

Чаще всего процесс «существует» в четырех вариантах:

- Как он видится персоналом
- Как он видится руководством
- Как он задокументирован в инструкциях и различных положениях
- Каков он в реальности

Опыт проведения проектов Лин Шесть Сигм показывает, что эти четыре варианта очень редко совпадают. Поэтому Гемба должна помочь установить истинное положение вещей. Уже потом вы будете решать что менять — процесс или документы.

2. Потери

Во всех рабочих процессах имеются потери, такие как ожидание, дефекты, лишние перемещения и т.д. (8 видов потерь), в данном случае исследователи стремятся найти эти потери в конкретном процессе. Необходимо запомнить, что Гемба – это самое лучшее место, где потери можно распознать.

3. Данные

Приступая к реализации проектов ЛШС, команда зачастую сталкивается с такой проблемой, как отсутствие или недостаток достоверных данных о процессе, поскольку необходимые нам данные

либо не собираются вовсе, либо собираются в неполном объеме. Поэтому команда должна восполнить этот пробел. Ну а лучший способ получить достоверные данные — сходить в Гембу. В некоторых случаях понадобятся такие простые инструменты как секундомер и рулетка, ну и, конечно, без блокнота и ручки не обойтись. Иногда ставится задача не собирать данные, а проверить, как эти данные попадают в определенную систему (кто их вносит, как вносит, по каким правилам, как часто и т.п.). Ориентация на данные – это один из важнейших аспектов Лин Шесть Сигм. Данные помогают нам понять текущее состояние процесса, а после внесения изменений данные позволяют нам увидеть привели ли наши действия к реальным улучшениям. Так что сбору данных следует уделить должное внимание.

Подход к проведению Гембы

В большинстве случаев вам нужно будет разговаривать с персоналом задействованном на участке, на котором проводится Гемба. Определенные моменты вообще невозможно увидеть, если только их вам не покажет и не объяснит исполнитель. Но даже если интересующий вас процесс может быть оценен визуально, у вас все равно не получится остаться незамеченным. Поэтому лучше заранее сообщить персоналу о своих планах. Как мы говорили в начале курса, культура доверительных отношений является отличным основанием для продуктивной работы. Во время Гембы задействованные на рассматриваемом участке сотрудники должны почувствовать себя партнерами в работе над улучшением процесса, а не объектами надзора и критики.

Разное:

- Количество походов в Гембу и конкретная задача Гембы определяются непосредственными нуждами проекта.
- В начальной фазе проекта можно провести «ознакомительную» Гембу, для того чтобы задать тон работе команды. Это особенно важно в тех случаях, когда в команде есть сотрудники, которые плохо знакомы с объектами исследования.
- В ходе проекта часто возникают моменты, которые требуют проверки, и тогда проводятся Гемба направленная непосредственно на решение конкретной задачи.
- Когда процесс состоит из нескольких крупных шагов, иногда возникает необходимость разбить Гембу на соответствующее количество отдельных участков и проходить каждый участок в разное время. Однако при таком подходе нужно осознавать, что есть вероятность упустить проблемы находящиеся на «стыках». Чтобы избежать такого рода упущений, лучше

проходить Гембу с «нахлестом», т.е. захватывать моменты перехода с одного крупного шага на другой.

- Гемба – это целенаправленное изучение рабочего процесса с четко поставленными задачами и установленными рамками, но если во время Гембы будут отмечены какие-либо моменты выходящее за рамки проекта — не стоит их отбрасывать, возможно, вы захотите расширить существующий проект, либо благодаря этим находкам сформируется задача для нового проекта.