

ЮЛИЯ ЯБЛОКОВА



ЕЛЕНА СПАСЕНКОВА



АРИНА ПАНТИНА



УМНЫЙ РЕСТОРАН

ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ
БЕРЕЖЛИВОЕ ПРОИЗВОДСТВО
ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРИБЫЛЬ

ОТ ПОТЕРЬ
К ПРИБЫЛИ

РЕСТОРАНЫ
ИЗВЕСТНОСТИ

NORDCITY
управляющая компания

**Елена Александровна Спасенкова
Юлия Владимировна Яблокова
Арина Андреевна Пантина
Умный ресторан. От
потерь к прибыли:
эффективное управление,
бережливое производство,
дополнительная прибыль**

Текст предоставлен правообладателем

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=66491216

*Умный ресторан: от потерь к прибыли: эффективное управление,
бережливое производство, дополнительная прибыль / Юлия Яблокова,
Елена Спасенкова, Арина Пантина: Ресторанные ведомости; Москва;*

2022

ISBN 978-5-6046513-1-5

Аннотация

Эта книга о том, как повысить прибыль ресторана без увеличения площадей, штата сотрудников, раздувания меню и вкладывания сотен тысяч рублей в рекламу. Авторы книги адаптировали понятия, принципы и инструменты бережливого

мышления для ресторанов. Без сложных японских слов и витиеватых формулировок вы узнаете о том, что такое бережливое мышление и почему ресторанам без него не выжить, как искать потери и что с ними делать дальше. В книге собраны лучшие практики из опыта внедрения бережливого мышления именно в ресторанах России. В каждой главе приводятся примеры из реальных ресторанов, кейсы, разборы ошибок и описания успехов. После прочтения книги владелец ресторана по-другому посмотрит на свою экономику, а операционный директор и управляющий приобретут новые инструменты работы с прибылью. Эта книга изменит ваше мышление навсегда.

В формате PDF A4 сохранен издательский макет.

Содержание

Об авторах	6
Тест: нужна ли вам эта книга?	12
Введение	14
Глава 1	19
Глава 2	30
2.1. Зарубежная история вопроса	32
Конец ознакомительного фрагмента.	36

**Юлия Яблокова, Елена
Спасенкова, Арина
Пантина при участии
Марины Табуровой
и Андрея Селякова
Умный ресторан: от
потерь к прибыли:
эффективное управление,
бережливое производство,
дополнительная прибыль**

© ООО «Медиа группа «Ресторанные ведомости», 2022

© Яблокова Юлия Владимировна, 2022

© Спасенкова Елена Александровна, 2022

© Пантина Арина Андреевна, 2022

Об авторах



Яблокова Юлия Владимировна

Операционный директор ресторанной сети компании

«Нордсити» с предприятиями разных форматов в трех городах. Опыт управления с 2007 года. Каждый день вместе с командой улучшает процесс за процессом. Для нее важно, чтобы каждое рабочее место, каждый процесс работали со сто процентной отдачей, чтобы была прибыль в каждом ресторане, кафе или корнере. Убеждена, что в эффективном ресторане сотрудники меньше устают, получают больше удовольствия от работы, думают и развиваются, а не просто приходят отстаивать смену.

Цитата: *«За счет устранения потерь даже после пандемии 2020 года все рестораны сети имеют прирост по прибыли. Мы не вкладывали ничего, наоборот, убрали лишние действия, высвободили сотрудников, улучшили технологические процессы, начали формировать базу бережливых решений. За счет дополнительной прибыли ресторанов мы открываем новые проекты. Изменения позволили нам делать больше при тех же ресурсах, увлекать людей и видеть, как они меняются».*



Спасенкова Елена Александровна

Начальник отдела качества компании «Норд-сити», корпоративный эксперт по внедрению бережливого подхода. Настоящий «охотник за потерями», постоянно на производстве, постоянно в развитии. Вдохновляет сотрудников

на устранение лишних движений, задержки в выдаче блюд, лишних запасов. Считает, что бережливый подход – это путь успешных прогрессивных ресторанов.

Цитата: *«Мы гордимся тем, что смогли адаптировать принципы улучшений крупнейших заводов мира для маленьких кафе и ресторанов. Мы посмотрели на рестораны как на полноценное производство. И уже никогда не будем прежними».*



Пантина Арина Андреевна

Методолог обучения, ранее руководитель проекта Корпоративный университет «Нордсити». Психолог, педагог, опыт управления с 2011 года. Уверена, что бережливое мышление – универсальное качество будущего. Оно объединяет то, что

нужно для эффективности каждого сотрудника, – внимание на клиента, гибкость мышления, постоянное развитие и командность.

Цитата: *«Умный и эффективный ресторан – это результат ежедневных действий каждого сотрудника. Освоив самостоятельно инструменты выявления и устранения потерь и научив сотрудников пользоваться ими, вы сделаете серьезный шаг в сторону бережливого мышления. Но настоящие результаты вы увидите, когда работа над потерями станет нормой для команды, естественной ежедневной привычкой каждого, частью культуры ресторана. Когда уже невозможно представить, как вообще мыслить иначе».*

Книга подготовлена при участии

Табуровой Марины Сергеевны и Селякова Андрея Васильевича.

Тест: нужна ли вам эта книга?

Дорогой читатель, прежде чем читать эту книгу, определитесь, действительно ли вы готовы к ней, даст ли она то, что вы ожидаете. Этот несложный тест позволит понять, совпадает ли ваше ожидание с опытом, который описан в книге.

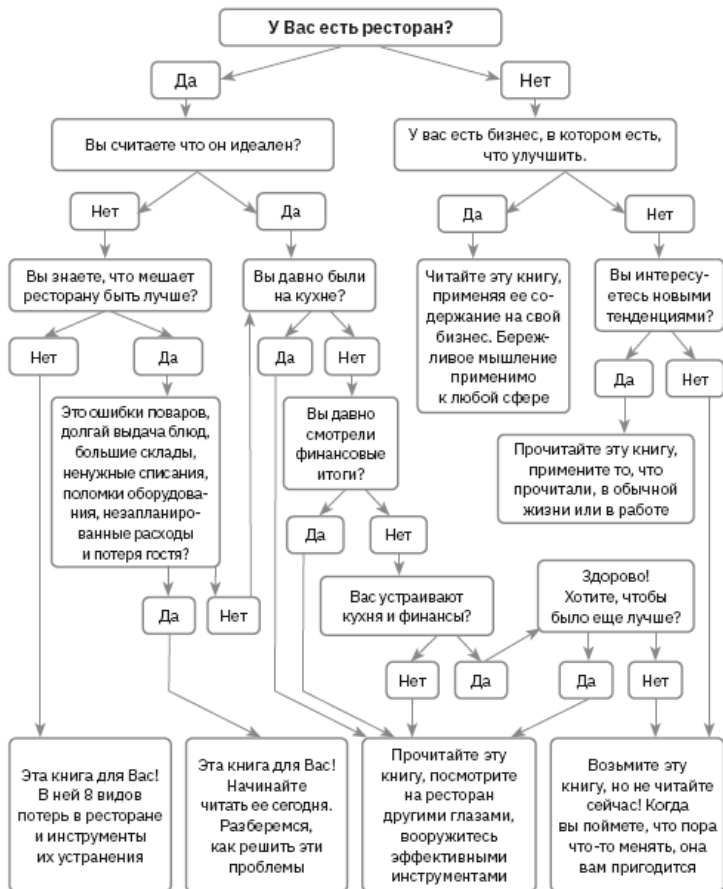


Рис. 1 Тест

Введение

Есть два типа компаний – которые делают так потому, что так делали раньше, и те, которые делают что-то, потому что раньше этого никто не делал.

Марк Твен

В любой компании есть лидер, который задает вектор ее развития. Ведь как только компания достигает стабильности и успокаивается, она начинает умирать, и на ее место приходят другие. Так, однажды учредитель компании «Нордсити» Алексей Сивков сказал мне: «Знаешь историю “Тойота” и принципы бережливого производства?». Звучало странно, с учетом того, что у нас сеть ресторанов и кафе, объекты коммерческой недвижимости и центр отдыха и развлечений. «Где же здесь производство, и причем тут автопром?» – подумала я. Мы начали потихоньку изучать эту тему, читать книги, смотреть видео, пробовать отдельные инструменты. Чем больше я изучала этот вопрос, понимала, как повышают эффективность заводы «Тойота», тем больше убеждалась, что это применимо и к нам. Ресторан – это же тоже производство. Мы тоже выпускаем продукт – блюдо или напиток, у нас тоже есть цепочки действий по приготовлению этих блюд, у нас тоже прибыль зависит от затрат, у нас тоже есть продукт, который должен быть самым лучшим, у нас есть

гость, который хочет получить высокое качество точно вовремя. А что, если принципы бережливого мышления «Тойота» подойдут и нам? Мы начали погружаться в эту тему, и она нас изменила. Мы адаптировали понятия, принципы и инструменты бережливого мышления для ресторанов. Мы вовлекали все больше сотрудников в поиск потерь и видели, как меняется производство.

Но настоящий прорыв произошел после пандемии 2020 года, когда, после локдауна и приостановки на несколько месяцев деятельности всех предприятий, входящих в компанию, мы вернулись к полноценной работе. Кстати, позиция западного мира по отношению к восточным принципам бережливого производства тоже изменилась после кризиса – нефтяного кризиса осени 1973 года. У американского автопрома появилась задача – снизить издержки производства, выпуская небольшими партиями довольно широкую ассортиментную линейку. Чем не наша задача? Мы тоже хотели с минимальными затратами быстро выдавать блюда, при этом не накапливая полуфабрикаты или сырье. На этом этапе бережливое мышление стало вектором развития и офиса компании. Выбор пути постоянных улучшений стал очевиден, когда на стратегической сессии учредитель «Нордсити» на вопрос, зачем ему лично нужно бережливое мышление, сказал: «Чтобы компания выжила и могла развиваться». Сейчас в компании даже стажер знает, что такое бережливое мышление, какие виды потерь существуют и как решать пробле-

мы.

Чем больше мы общаемся с компаниями, где давно реализовано бережливое мышление, тем больше понимаем, что в России его воспринимают достаточно узко. Бережливое мышление, по мнению многих, это для заводов, а не для сферы услуг. Когда на форумах, конференциях и семинарах мы говорим, что внедряем бережливое мышление в ресторанах, часто слышим: «А там тоже это применимо?». «Конечно, да!» – отвечаем мы. Поэтому, пройдя уже определенный путь повышения эффективности, набив некоторое количество «шишек», мы решили рассказать о своем опыте. Мы сделали за вас самое сложное – адаптировали принципы бережливого мышления к сфере общественного питания. Ведь сам создатель производственной системы «Тойота» Тайити Оно указывал на то, что каждая компания должна найти свой путь, быть открытой новым идеям и брать лучшее у успешных.

В книге собраны лучшие практики из нашего опыта. В каждой главе есть примеры из существующих ресторанов, кейсы, истории реальных сотрудников, разбор ошибок и описание успехов. Уверена, что читатель узнает себя, кухню своего ресторана, и посмотрит на бизнес совсем другими глазами. Начнется все с вопроса: «Как я не видел этого раньше?». И дальше вас будет не остановить. Вам захочется искать потери, устранять их, увеличивать прибыль там, где ее раньше не было. А дальше вы захотите, чтобы все ваши

сотрудники думали и работали так же.

Без сложных японских слов, витиеватых формулировок вы узнаете о том, что такое бережливое мышление и почему без него не выжить ресторанам. Где искать потери и что делать с ними, когда нашли. Каждую потерю мы разберем подробно: увидим, как она проявляется, на что влияет, как можно ее сократить или устранить. Потом рассмотрим, как переводить наши улучшения в цифры, как их связывать с экономикой ресторана. Владелец ресторана по-другому посмотрит на свой бизнес, а операционный директор и управляющий приобретут новые инструменты работы с прибылью.

В книге вы подробно изучите несколько инструментов бережливого мышления, которые наиболее эффективны при работе с ресторанами. Каждый инструмент подробно описан, выделены виды потерь, для которых он подходит больше всего. Эти инструменты вы будете использовать каждый день.

Ни одна компания не стала эффективнее в одиночку. В главе 7 я расскажу, как вовлекать сотрудников в процесс улучшений. Через ежедневную работу с сотрудниками по поиску и устранению потерь вы сформируете у них бережливое мышление. А как только две трети сотрудников станут обладать бережливым мышлением, можно будет задуматься о становлении бережливой компании.

Уверена, что, прочитав эту книгу, вы убедитесь – ваш ре-

сторон может стать эффективнее, прибыль – больше, а вы измените свой взгляд на производство и свой бизнес в целом. Добро пожаловать в бережливое мышление!

Глава 1

Ключевые принципы бережливого мышления



Часто бывает, что у ресторана выручка большая, а при-

быль маленькая. Вроде все работают, бегают по кухне и залу, а собственник недоволен итогом работы заведения. При этом есть примеры маленьких кафе, которые при относительно небольшой выручке делают хорошую прибыль. Да, понятия «хороший/плохой» субъективны, но мы точно знаем, что ваш ресторан можно сделать лучше. Давайте разбираться, как именно.

Ресторан, как и любой другой бизнес, должен создавать прибыль. Причем прибыль – не самоцель, а результат достижения цели. Если вы сделаете качественный продукт по отличной цене при низких затратах, то прибыль с вероятностью сто процентов у вас будет. Но как этого достичь? Можно покупать дешевое сырье, но это будет короткий процесс. Очень скоро, работая на самом дешевом сырье, заведение потеряет последнего гостя. А ресторан, с его высокими инвестициями на старте, должен с первой минуты играть на долгую перспективу. Это возможно только через выстраивание честных, качественных, выгодных отношений конкретного гостя с заведением. Политика долгосрочных отношений с гостем и является основой эффективного ресторана. Она же отражает первый принцип бережливого мышления: **ориентацию на долгосрочную перспективу.**

Представьте, что поставщик предложил вам наггетсы в два раза дешевле обычной цены закупки. Первый порыв будет взять товар. Но дальше возникает вопрос, все ли хорошо с их качеством? При условии, что качество не такое, как

обычно, вы откажетесь от них, если ваша политика – долгие и доверительные отношения с гостем. Вы не будете его терять из-за ситуативной выгоды.

Любой ресторан должен быть ориентирован не на бюджет, а на создание ценности для гостя. В бережливом мышлении ценность продукта для гостя – это то, за что гость готов заплатить. Самый простой пример: гость не хочет платить за ожидание своего заказа, поэтому наша с вами задача сделать время ожидания максимально коротким. Тогда гость заплатит за наши блюда и вернется к нам снова.

Если мы осознали, что гость платит нам не за ожидание, а за блюдо, мы начинаем анализировать процесс с целью выявления действий, которые затормаживают его и гостю не нужны. Мы ищем то, на что тратится время гостя. Интересно, что, находя неэффективные действия и устраняя их, мы делаем работу наших сотрудников более понятной и равномерной. Например, мы стремимся к тому, чтобы повара были заняты равномерно весь день, а не напрягались очень сильно в начале дня, потом теряли работоспособность и «эмоционально выгорали». Это второй принцип бережливого мышления: **производственный процесс должен быть непрерывным.**

Стремясь дать гостю вовремя то, что он хочет, мы в ресторане должны выстроить такую систему, при которой на место отданного куска мяса сразу начинает двигаться другой. При этом пока кусок мяса не отдан гостю, новый кусок не начина-

ет двигаться к производству. Данный принцип принят из работы супермаркетов, когда на место купленного товара сразу размещают новый. Причем одинаково плохо поздно и рано выдавать продукт. Гость хочет получить его точно вовремя. Например, если лоток с котлетами в горячем цехе опустел, то на его место в тот же момент должен встать новый лоток с котлетами. Интересно, что здесь важную роль имеет планирование. Мы сразу вновь отдаем котлеты, когда они только что закончились, а не начинаем их готовить, создавая стоп-лист. Это третий принцип бережливого мышления: **система «автоматической перезарядки»**.

Третий принцип напрямую влияет на важный процесс: построение такой цепочки действий, где повар постоянно работает над продуктом. Например, если повар на вечер оставляет все заготовки, и ему за два часа нужно приготовить три горячие заготовки плюс сварить морс, он может не справиться с потоком. К вечеру у него уже могут накопиться задачи, которые он получил в течение дня от су-шефа, а на заготовки не останется времени. Задавая, например, вопрос: «Можно ли морс поставить вариться раньше?», мы находим решение, как распределить нагрузку более равномерно в течение дня. Это четвертый принцип бережливого мышления: **выравнивание нагрузки**.

Гости в ресторане, как и покупатели автомобилей, получают заказы друг за другом. И если мы заметили, что какое-то блюдо не в порядке, то не можем выдать этому и следующе-

му гостю плохой продукт. Например, во время бизнес-ланча гость вернул суп, сказав, что он пересоленный. Если официант работает бездумно, он исключит из счета только этого гостя суп и, не сказав повару о претензии, продолжит выдавать супы. Другие гости, возможно, не вернут суп, но выводы о ресторане сделают. А раз больше никто не жалуется, подумает официант, то и проблемы нет. Конечно, это в корне неверно. Причем здесь есть две проблемы: пересоленный суп и официант, который готов вынести гостю плохой продукт. Я всегда говорю официантам: «Вы – адвокаты гостя. Вы защищаете его, пока он в вашем ресторане». А если бы официант работал по принципам бережливого мышления, то он вернул бы суп повару и поставил позицию в стоп-лист. Да, я не ошиблась, именно в стоп-лист. Потому что выпустить плохой продукт – значит потерять гостя. Лучше, пока кухня разбирается с супом, подойти к гостю и прояснить ситуацию, предложив варианты решения. Есть старая японская пословица, в которой говорится о тщетности попыток спрятать предмет с неприятным запахом под покрывалом. Это пример пятого принципа бережливого мышления: **для решения проблемы нужно остановить производство.**

В ресторане повар и официант выполняют одни и те же действия каждый день. В идеале они выполняют эти действия с одинаковой скоростью и качеством. Но вдруг появляются жалобы и возвраты. Что случилось? У нас появились стажеры или на смену вышел сотрудник другого цеха и так

далее. Как добиться стабильного качества, если есть две смены сотрудников и стажеры? В бережливом мышлении это решается шестым принципом: **стандартизацией**. Именно за счет стандартизации можно добиться максимального эффекта. Например, при запуске новой линейки бургеров стандартизируем состав через технико-технологическую карту, стандартизируем упаковку и складываем ее определенным образом, устанавливаем норму времени, за которое сотрудник должен выдать бургер. И на этом этапе начинает работать указанный принцип. Естественно, он требует закрепления у сотрудника через контроль на первом этапе ввода нового раздела меню.

Если мы четко знаем, что хотим от сотрудника – например, какой стандарт приема заказа кассиром подходит нашему кафе на фудкорте, – и мы стандартизировали прием заказа, написали последовательные фразы и возможные варианты ответа, то остается вопрос: как сделать так, чтобы кассир легко его воспроизводил? Ответ знаком кассиру со школы: шпаргалка. Помните, как мы пытались на маленьком листочке уместить очень много информации? В бережливом мышлении также используется много визуальных материалов. Они нужны и для того, чтобы поддерживать наведенный порядок, и для того, чтобы одним движением глаз найти нужную именно сейчас информацию, и для уверенности кассира при общении с гостем. Все это – седьмой принцип бережливого мышления: **визуализация**.

Иногда, задумав какое-то улучшение в кухне, мы не предполагаем, что ожидание и реальность не совпадут. И как же бывает обидно, когда потрачено много времени и денег на новшество, которое оказалось не таким замечательным, как вы себе представляли. Например, вы решили разместить сбоку от рабочей станции повара держатель для рулона одноразовых полотенец. Купили держатель, вызвали рабочего, просверлили дырки, повесили, а повара через неделю просят его снять. Причина: он частично загораживает проход, и когда идут два повара одновременно, один из них ударяется о держатель. Что теперь делать? Вы злитесь, так как потратили много усилий и средств, и оставляете держатель на месте. А что могло бы быть, если бы вы решили сначала попробовать? Например, провести эксперимент – удобно ли будет иметь держатель для бумажных полотенец на станции повара. Взяли обычную веревку и повесили на нее рулон бумажных полотенец. Вы потратили максимум 20 минут и 50 рублей. Через какое-то время повара просят его снять, так как он мешает проходить. Вы по-другому отреагируете? Конечно, да, это же был просто эксперимент, на который вы практически ничего не потратили. Суть восьмого принципа бережливого мышления: **испытание технологии**. После того как вы решили, что будете делать, спланируйте и проведите тестирование идеи, а если она работает хорошо, то примите ее как постоянную и стандартизируйте. Вот так мы описали с вами цикл Деминга, о котором поговорим позже.

Если вы задумали какие-то изменения в ресторане, вам точно нужны будут соратники. Те, кто поддержат ваши изменения на первом этапе, и к которым прислушиваются другие повара. Это лидеры, которые должны иметь следующие характеристики: быть экспертами в своем деле, разделять ваши ценности и быть убедительными. Причем на заводах в Японии, где практикуют пожизненный наем сотрудников, четко проявляется тенденция к подготовке лидеров внутри компании. Повара, «выросшие» от практикантов колледжа до сушефов, лучше всех подходят ресторану, потому что они – его «человеческий продукт». В девятом принципе так и сказано: **самим готовить лидеров.**

Представьте, как здорово, когда в команде есть лидеры, которые не только умеют убеждать, но и готовы организовать рабочие команды по решению конкретной проблемы. Лидер собирает команду среди тех сотрудников, которые заинтересованы в том, чтобы именно этот процесс работал эффективно. И данная экспертная группа описывает проблему, ищет ее причину, находит и запускает лучшие решения. Здорово? Да, и это десятый принцип: **формирование рабочих команд под конкретную задачу.**

Ресторан не является отдельной системой. Он связан с другими системами: головное предприятие, поставщики товаров, партнеры по услугам и так далее. И на определенном этапе внедрения улучшений вы столкнетесь с тем, что нужно выйти за рамки компании и подстроить работу, например,

поставщика под себя. Представьте, что вам для равномерной загрузки склада нужно привозить товар чаще, но меньшими партиями. В этом случае без работы с поставщиком не обойтись. Вы уже будете выступать для него наставником в вопросе организации эффективной работы с вами. Эта мысль лежит в основе одиннадцатого принципа: **уважение партнеров и содействие в улучшении их процессов.**



У нас была потребность ввести в небольшой кофейне ассортимент десертов. Есть кондитерские, которые готовы их нам оптом производить, но все они оказались не технологичны. Их десерты существенно лучше замороженных десертов столичных фабрик, но хранятся 12 часов. А это значит, что мы каждый день имеем затраты на списание десертов и их транспортировку, так как возить товар придется ежедневно. Мы посчитали, это оказалось очень затратно и рискованно, потому что у поставщика не было машины с холодильной установкой. Тогда мы подумали за нашего поставщика и предложили ему купить аппарат шоковой заморозки. Руководство кондитерской взяло паузу, но после проведения всех расчетов приобрели «шокер», и теперь не только отгружают нам замороженные десерты, но и снизили свои списания, а также нашли еще несколько клиентов, покупающих десерты оптом.

В нашем менталитете принято, увидев проблему, сразу предлагать решения. И очень часто мы решаем не ту проблему, которая реально создает данную ситуацию. А потом удивляемся, почему все равно процесс идет не очень хорошо. Нам кажется, что некогда обдумывать и обсуждать, надо делать. Да, делать хорошо, но нужно быть уверенными, что действие принесет стабильный эффект. В бережливом мышлении двенадцатый принцип гласит: **принимая решение, не спеши, а решив, действуй быстро**. В книге мы будем разбирать примеры, где нужно сначала определить, какую проблему решаем. Если мы действуем по этой схеме, то с той же скоростью получаем эффект, меньше устаем, а также избегаем переделки работы.

Понимая объем работы повара, мы знаем, что в его ежедневном графике скрыты перспективы для развития. Если вы постоянно слышите от сотрудника, что ему мало задач и он уже перерос свою должность, то знакомьте его скорее с бережливым подходом. А если вы покажете ему, что его знания и умения – не предел, то создадите первое условие для постоянного развития. Тринадцатый принцип как раз и указывает на **самоанализ и непрерывные улучшения**.

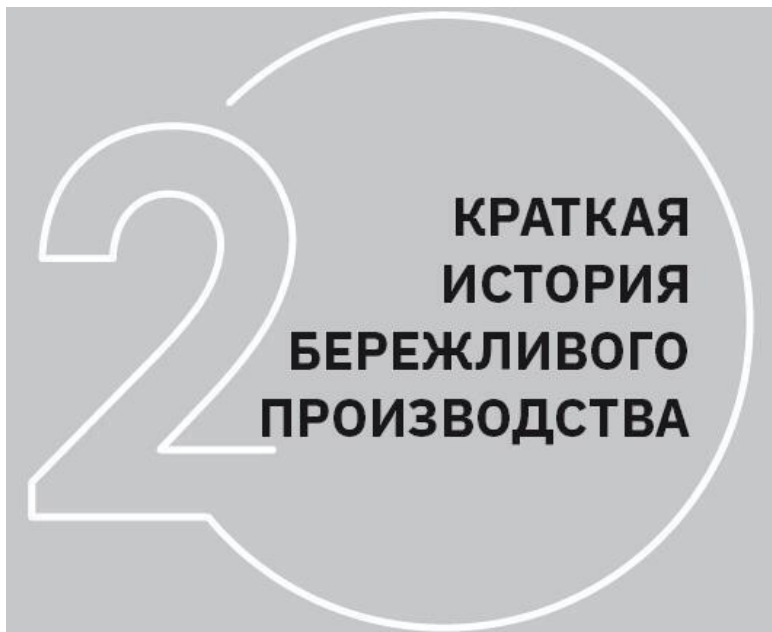
Все указанные принципы могут работать только тогда, когда руководство проводит много времени непосредственно на производстве ресторана или в зале. Правильный подход нельзя выдумать, сидя в офисе. В бережливом мышлении для этого есть термин **«гемба»**. Гемба в переводе с японско-

го – «место действия», где проводится «важная работа». То есть, речь идет о том месте, где создается ценность для гостя. И, как вы понимаете, это не офис. Если мы говорим о ресторане, то это будут склад, кухня, зал ресторана. Нельзя выяснить реальную причину проблем и проанализировать факты, сидя в офисе. В бережливом мышлении закрепилось устойчивое выражение «поход на гемба», то есть визит на производство с целью анализа, наблюдения, обсуждения. Например, если к вам подходит кассир и сообщает о том, что в витрине подтаивает мороженое, вы встаете и идете туда, где стоит витрина, а не просите рассказать о фактах или предложить решение. На заводах в Японии руководители всех уровней, включая вице-президента, находятся непосредственно на производстве.

Если резюмировать, то в философии «Тойота» все строится вокруг потребности потребителя и на идее непрерывного улучшения за счет постоянного поиска и устранения потерь. Ресторан – это тоже производство, и в нем множество потерь, которые каждый день влияют на удовлетворенность гостя. В следующих главах книги мы детально рассмотрим все, что касается повышения эффективности работы ресторана.

Глава 2

Краткая история бережливого производства



Чтобы понимать, что такое бережливое мышление, нужно узнать историю его появления и развития. Компании, которые уже прошли этот путь, щедро делятся своими трудно-

стями и ошибками в процессе внедрения эффективного подхода.

Как и многие изобретения, идея бережливого подхода появлялась в разном виде на нескольких предприятиях и даже в нескольких странах. В каждой стране был свой путь, свои особенности, в том числе и характеристики менталитета населения. И, естественно, история бережливого мышления тесно связана с выдающимися людьми. Давайте через их истории посмотрим на бережливое мышление, заглянув в прошлое.

2.1. Зарубежная история вопроса

Началом становления бережливого мышления принято считать теорию научного менеджмента Фредерика Уинслоу Тейлора. Он, будучи студентом колледжа и отличником, из-за проблем со зрением был вынужден прекратить учебу и пойти на завод в качестве рабочего пресса. Позже он получил техническое образование и степень инженера-механика. В 1884 году он начал работу в должности главного инженера и зарегистрировал первый патент (за всю жизнь он получил около 100 патентов). В 1911 году Тейлор учредил «Общество содействия научному менеджменту», которое в будущем получило название «Общество Тейлора», а затем «Общество по развитию управления».

Первые эксперименты Тейлора, проведенные на рабочем по фамилии Шмидт, были направлены на решение вопроса: какое количество железной руды или угля человек может поднимать на лопатах различного размера, чтобы в течение длительного времени иметь высокую работоспособность. Результатами многократных замеров стал вывод: 21 фунт является оптимальным весом. В ходе этих экспериментов Тейлор сделал еще одно важное умозаключение: нужно устанавливать не только время работы, но и время отдыха. Так, через схожие эксперименты, он изучал закономерности, влияющие на производительность труда. Он был сторонником уз-

кой специализации, именно ее Тейлор считал наиболее эффективной. Он также часто говорил о значимости планирования в научной организации труда.

По мнению Тейлора, от выстраивания процессов через принципы научной организации труда выигрывает не только собственник и работник, но и клиент. Идеи Тейлора вызвали неоднозначную реакцию, так как работникам приходилось лучше выполнять свои функции, руководителям лучше управлять, а владельцам компаний передавать часть полномочий по принятию решения линейным руководителям.

Принципы научного менеджмента Тейлора получили новую жизнь в работах Генри Форда. Конечно, Форд не говорил о бережливом производстве, но многие его идеи были революционны и прогрессивны. В его философии много внимания уделяется потерям. Например, он утверждал, что если закупать детали будет стоить столько же, сколько их производить самим, то выгоднее покупать. Это прообраз потери «излишние запасы», о которой мы поговорим позже. Причем для Форда «бережливость» была синонимом слов «мелочность», «скупость». Но главная его идея – конвейерное производство. Он, по сути, создал первую модель производственного потока. Конечно, конвейер существовал и раньше, но именно Генри Форду удалось сделать его эффективным. Еще на заре существования своей компании он понимал, что потребителю нужен максимально качественный продукт за доступную цену. Отсюда и возник лозунг «авто-

мобиль для всех». Интересно, что к идее конвейера Форд пришел, когда понял, что самым слабым звеном его системы является человек. За первый год конвейерной работы он поднял производительность труда на 40–60 %.

Еще одним ученым, стоящим у основ зарождения бережливого производства, был доктор Уильям Эдвардс Деминг. Он родился в США, но наиболее известным стал, когда выступил в Японии с курсом лекций по теме статистического контроля качества. Его идеи оказались настолько актуальными для бизнеса Японии 50-х годов XX века, что он начал проводить исследования по эффективности производства, причем не ограничивался статистическими методами. Деминг призывал применять к решению проблем системный подход, позже названный «циклом Деминга», или PDCA. Интересно, что идеи контроля качества и системного подхода не вызвали отклика в США, а в Японии оказались очень актуальны. Только когда японский автопром вышел на лидирующие позиции, американская корпорация «Форд» обратилась к нему за помощью и стала наиболее прибыльной в Америке в своем сегменте. Деминг говорил о том, что анализировать каждый процесс нужно в совокупности с другими, в системе. Если один процесс эффективный, но плохо влияет на систему в целом, то это неправильный подход. Именно он заявил о том, что покупатель самим фактом приобретения продукта оценивает его качество.

Окончательное оформление идей Тейлора, Форда и Де-

минга произошло на заводах «Тойота» и непосредственно связано с именем Тайити Оно. Именно он, придя на завод «Тойота», переосмыслил продажи автомобилей. Тайити Оно поменял логику с «Цена = Затраты + Прибыль» на «Затраты = Цена – Прибыль», а объем производства при нем стал равен спросу, а не плану продаж. Вся работа Оно по борьбе с потерями оформилась в Производственную систему «Тойота» (TPS). Тайити Оно занимался вопросами повышения эффективности организации труда. В частности, он говорил о том, что рабочие должны быть универсальны, чтобы сотрудники могли встать на любое рабочее место в любой момент. Много внимания уделялось в тот период потерям. Именно они были одним из важнейших понятий производственной системы «Тойота». Тайити Оно первым охарактеризовал семь видов потерь. Уже позже Джеффри Лайкер описал восьмую потерю – неиспользованный человеческий потенциал.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.