

## Выпуск №19, Февраль 2017

# Информационный бюллетень КАЙДЗЕН Клуба в Украине



## **СОДЕРЖАНИЕ:**

Изучаем инструменты КАЙДЗЕН.....	2
Практика внедрения системы КАЙДЗЕН.....	4
КАЙДЗЕН в книгах.....	11
Новости КАЙДЗЕН Клуба и партнеров.....	12
Анонс мероприятий.....	14

## Хосин канри – один из подходов японского менеджмента качества

**Хосин канри** – это метод стратегического управления компанией, в процессе реализации которого устанавливаются направления деятельности предприятия, цели и применяемые для их достижения инструменты. Метод способствует вовлечению руководителей и персонала в выработку общего видения и общего плана действий. Прежде всего, хосин канри это инструмент, связывающий макро и микро уровни организации. Хосин канри помогает увидеть самый верхний уровень целей компании, работая на микроуровне, и в тоже время понимать возможности, творческий потенциал и проблемы микроуровня, находясь на самых высоких уровнях управления.

Система хосин канри направлена на совершенствование процесса управления стратегией компании и является ключевым элементом бережливого производства. Данный подход ориентирован на развитие качеств и характеристик, обеспечивающих конкурентоспособность всей компании, благодаря повышению прибыли. Данный подход используется для интеграции единого процесса производства, в рамках которого хосин канри и бережливые идеи являются единым интегрированным процессом. При этом хосин канри не поощряет внедрение случайных, неупорядоченных совершенствований и ориентирует организацию на реализацию проектов, которые планомерно приводят ее к достижению стратегических целей.

Сила этого подхода заключена в его тесной увязке с системой повседневного управления предприятием, основанной на принципах непрерывного совершенствования (система kaizen).

В отличие от общепринятого подхода к управлению стратегией, подход хосин канри основан на применении цикла Деминга, или PDCA в масштабе всей компании и представляет собой концепцию циклического управления. За счет систематического применения PDCA в системе хосин канри, интегрируются функции планирования и исполнения на всех уровнях организации.

Данная концепция подразумевает одновременное так называемое двухуровневое планирование и управление:

1) Уровень стратегического планирования. Основная ориентация данного уровня заключена в достижение значительных улучшений эффективности или обеспечение выполнения ключевых целей компании.

2) Ежедневный уровень. Это уровень текущей деятельности, на котором переводятся установленные стратегические цели на язык конкретных действий.

Правильное сочетание указанных двух уровней в согласованном процессе управления движением организации к целям, разделяемым всеми ее сотрудниками, является ключевым условием надлежащего развертывания политики хосин канри. Помимо всего прочего хосин канри, как часть всеобщего процесса постоянного совершенствования, эффективен для укрепления корпоративной среды и морального климата в компании. Подход хосин канри содействует комплексному развертыванию стратегических планов компании при объединении усилий всех сотрудников компании.

**Цикл Деминга (или PDCA) - ключевой элемент политики Хосин Канри.**

В классическом понимании цикл PDCA представляет собой систему, в рамках которой члены высшего руководства создают и реализуют стратегию, не привлекая к этому тех, кто находится на нижних иерархических уровнях организации, что в итоге приводит к слабому пониманию людьми стратегии и слабой заинтересованности в их реализации. В отличие от классического подхода, в структуре хосин канри циклы PDCA встраиваются друг в друга, образуя систему в рамках которой топ-менеджмент компании обеспечивает развернутое внедрение своего стратегического плана, привлекая менеджеров среднего звена и квалифицированных рабочих, как к планированию, так и к выполнению стра-

тегических решений. Так возникает новый высокоэффективный тип организационного саморегулирования, в основе которого лежат четкое понимание всеми менеджерами и рабочими стратегических целей и высокая заинтересованность в их реализации. Со временем такая саморегулирующаяся организация становится гибкой бережливой организацией, потому что все эксперименты PDCA в системе хосин встроены друг в друга или связаны между собой и соответственно изменение, произведенное в одном из циклов, быстро транслируется и вызывает перемены во всех остальных.

«Хосин Канри» процесс достаточно разнонаправленный. Он включает в себя реализацию циклов PDCA на разных уровнях менеджмента в оперативном, среднесрочном и долгосрочном масштабе.

## Циклы PDCA в системе хосин канри:

### • долгосрочная стратегия

Общий план деятельности на длительный период (5-100 лет) – направлен на осуществление важнейших преобразований или внесение изменений в миссию организации.

### • среднесрочная стратегия

Это почти законченный план действий, который включает в себя критерии улучшений существующих процессов и рассчитанный на среднесрочную перспективу (3-5 лет). Ориентирован на формирование необходимых характеристик.

### • ежегодный план

Конкретный план действий на ближайший период (6-18 месяцев), который подразумевает формирование свойств и характеристик, способствующих повышению конкурентоспособности компании.

### • оперативная деятельность

Достаточно конкретные проекты (3-6 месяцев) реализуемые с целью применения инноваций в стандартизованных процессах.

Применение циклов в системе хосин канри

проводятся специально созданными для этого сетью рабочих групп, в состав которых входят высшее руководство, менеджеры среднего звена и в обязательном порядке весь рабочий персонал компании. Такие группы или команды создаются и объединяются по принципу иерархии, обязанности по планированию и внедрению распределяются между ними следующим образом:

- **Хосин-команда** – это управленческая команда самого высокого уровня, которая отвечает в целом за стратегическое планирование и процесс реализации политики.

- **Тактическая команда** – разрабатывают и управляют проведением определенных тактик по формированию некоторых характеристик, улучшающих конкурентоспособность организации.

- **Оперативная команда** – разрабатывает и осуществляет оперативные проекты по совершенствованию конкретных процессов.

- **Команда исполнителей** – разрабатывает и руководит проведением периодических относительно крупных усовершенствований и осуществлением непрерывного улучшения.

Каждый цикл PDCA в системе хосин канри имеет свою определенную задачу, которая зависит от продолжительности и того, каким образом он связан с общими целями компании. В итоге, чем длиннее определенный цикл, тем выше степень ответственности в управленческой иерархии организации. В целом, процесс хосин канри не имеет конечной точки и циклы стратегических преобразований повторяются с периодичностью 1-2 раза в год. Процесс применения циклов PDCA в системе хосин канри, проводимый в контролируемых условиях стандартизованных рабочих процессов, позволяет вовлечь всех сотрудников компании для проверки правильности выбранной компанией стратегии.

Источник:  
[www.wikipro.ru](http://www.wikipro.ru)

## Бережливое производство: маленькие шаги для больших целей

**Бережливое производство (лин)** – система простых решений, благодаря которым можно добиться повышения эффективности и снижения издержек.

На сегодняшний день все большее количество предприятий встает на бережливый путь развития, который позволяет с помощью организационных мер повысить производительность труда от 20 до 400% в течение года. Воспользовавшись только одним из инструментов бережливого производства – изменив потоки перемещения изделий, за два года можно увеличить производительность труда на 30%. Так поступил Генеральный Директор Калужского завода автомобильного электрооборудования. Теперь завод ставит более амбициозные планы повышения производительности – еще на 50%. Технологии бережливого производства действительно дают результаты, они необходимы предприятиям. Об этом и пойдет речь далее.

### 8 принципов бережливого производства, повышающих эффективность предприятия

**Илья Тюрин, Менеджер процессов логистического центра «Орифлэйм косметикс», Ногинск**

В работе нашей компании используются принципы лин-менеджмента, в основе которого стремление без задержек выпускать в нужных количествах только востребованные товары, не накапливая запасов на складах. При комплектовании заказов мы стараемся избегать действий, не добавляющих ценности продукту. Это, например, хранение ненужных запасов, лишняя обработка и длительные перемещения продукции внутри склада. Приведу несколько идей, которые нам удалось реализовать. Описанные действия позволили снизить ротацию персонала, улучшить эргономику рабочего процесса, повысить его безопасность. Производительность на всех участках обработки заказов выросла на 20% за шесть-семь месяцев.

**1. Весовой контроль.** Один из способов ликвидации потерь в логистическом центре – весовой контроль готовых заказов. Он позволяет найти ошибки до того, как заказ попадет к клиенту, что снижает число претензий. Так, если фактический вес коробки с заказом не совпадает с расчетным, то ее не заклеивают, а отправляют на проверку и при необходимости на дополнительную сборку.

**2. Конвейерная система для использования тары.** Конвейер проложен через все участки сборки и автоматически доставляет использованный гофрокартон на участок прессования, где горизонтальный пресс почти без участия оператора выдает кипу прессованного картона. Это минимизирует работы,

связанные с оборотом использованной тары, и уменьшает объем бумажной пыли. В результате снижается уровень загрязнения окружающей среды, оборудование реже выходит из строя. Прессованный картон мы продаем компаниям на переработку.

**3. Отбор по свету.** По конвейеру площадью 9,2 тыс. кв. м движутся коробки, а сотрудники на сборочных станциях вкладывают в них продукцию с помощью системы pick by light. С ее внедрением производительность сбора заказов в нашем центре на 50% превысила производительность в других центрах обработки заказов Oriflame в России. Кроме того, линия сборки построена по принципу ABC, что позволяет минимизировать число станций сборки и оптимизировать затраты на единицу продукции. Вот как распределяется товар:

- **зона А** – самая быстрая зона сборки, здесь размещают около 20% товаров, которые попадают в более чем 80% заказов;
- **зона В** – сюда приходит порядка 30% товара (или каждая десятая коробка);
- **зона С** – сюда попадает свыше 1,5 тыс. наименований с наименьшей популярностью (или каждый 50-й заказ).

Технология pick by light (англ., отбор по свету) используется для сбора заказов на рабочей станции. На табло, размещенном под ячейкой отбора, загорается световой сигнал. Кладовщик отбирает из этой ячейки продукцию и кладет ее в коробку с заказом,

которая движется по конвейерной линии. Затем нажимает на табло кнопку, подтверждая выполнение данной операции.

**4. Визуализация.** Большинство элементов визуализации (разметки, различные сигналы) построены так, что даже новый сотрудник без труда поймет их смысл. Так, напольная разметка помогает поддерживать порядок возле рабочих зон конвейера, она показывает, где место тех или иных материалов, а где их ставить запрещено. С помощью вспомогательных знаков (фотографий, трафаретных изображений) можно точно указать, как должно стоять оборудование или какой тип материала должен быть на конкретном месте. Это сокращает время на поиск оборудования и материалов, упрощает подготовку новичков. С помощью переносных табличек можно управлять потоками продукции на ограниченном пространстве, что бывает очень полезно на небольших складах.

**5. Ортопедический ковер.** Комплектовщики, которые складывают штучные товары в коробки, постоянно находятся в движении, и к концу смены их производительность падает. Мы оборудовали такие рабочие места специальным ортопедическим ковром. За счет мягкой, но упругой структуры он снижает нагрузку на ноги и спину человека при перемещении по станции, подобно кроссовкам для бега. А противоскользящая поверхность предотвращает риск травм и помогает поддерживать скорость сборки.

**6. Принцип «все под рукой».** Чем популярнее товар, тем ближе к комплектовщику он расположен. Продукцию с высокой оборачиваемостью мы кладем на расстоянии вытянутой руки, товары, которые заказывают реже, находятся дальше. Для сокращения времени на отбор из верхних ячеек на рабочих местах установлены металлические подножки, которые позволяют сотрудникам без труда дотянуться даже до верхней полки.

**7. Монитор производительности труда.** Он в режиме реального времени показывает скорость сборки заказов всей линии и отдель-

ных станций. Так мы можем оценить работу каждого сборщика, при этом сотрудники начинают соревноваться друг с другом. Монитор удачно дополняют монетарную мотивацию и делает систему KPI более прозрачной. Кроме того, такая система всегда позволяет выявить ошибки на каждой станции.

**8. Баллы за идею.** Самое важное – вовлечь рабочих в процесс улучшения. Именно от них должны поступать идеи по ликвидации потерь. Мы стараемся достигнуть цели за счет внедрения философии бережливого производства в сознание сотрудников, обучения руководителей и специалистов алгоритму пошаговых изменений по принципу PDCA.

## Возможные причины потерь на предприятии

### 1. Ненужные перемещения сотрудников.

- нерациональная организация рабочих мест – из-за неудобного размещения станков, оборудования и пр;
- работники вынуждены делать лишние движения, чтобы найти соответствующую оснастку, инструмент и пр.

**Как избежать потерь?** Выполняется хронометраж одного из рабочих мест на протяжении всей смены. Следует посчитать траты времени работника для ходьбы к месту нахождения инструментов, комплектующих, аксессуаров, их поиска – данное время умножаем на общее число рабочих в смене и на количество смен в течение года. Благодаря этому возможен расчет потерь предприятия в течение года по причине ненужных перемещений своих сотрудников.

### Пример устранения потерь.

В работе одного из участков автомобильного предприятия все инструменты находились в общем шкафу. Работники брали один инструмент в начале смены, затем нужно было его менять на другой. Операторам суммарно приходилось тратить порядка 10-15% своего времени для лишних походов к шкафу и вновь на рабочее место. Поэтому решено было выделить каждому сотруднику свою тумбу для

инструмента. Благодаря этому удалось сократить все перемещения, обеспечив более удобное и рациональное рабочее место – с повышением производительности труда наших сотрудников на 15%.

**2. Необоснованная транспортировка материалов.** В данную категорию входят перемещения материалов, которые не обеспечивают дополнительную ценность для продукта. *Возможные причины потерь на предприятии:*

- значительное расстояние между цехами, среди которых производится транспортировка продукции;
- неэффективная планировка своих помещений.

**Расчет потерь.** Для примера – нужно представить поступившую на склад заготовку. Затем продумываем алгоритм, по которому данная заготовка проходит все технологические стадии производства. Нужно рассчитывать, на сколько метров нужно переместить заготовку, какое количество раз она будет поднята и поставлена, какой объем ресурсов для этого необходим, сколько ценности на выходе утрачивается либо добавляется (порой такие перемещения приводят к снижению качества заготовки). Рассчитанные потери умножаем на число заготовок, которые проходят через производственный процесс на протяжении года.

**Как избавиться от потерь?** Крупногабаритная корпусная деталь на автомобильном предприятии перемещалась на сварочный участок два раза. Производилась сварка корпуса, затем он возвращался на прежнее место, чтобы обработать поверхность – и вновь приходилось отправлять на сварку (для приваривания сборочной единицы) и снова на исходное место. В результате возникали серьезные траты времени для перемещения детали и ожидания погрузчика. Для снижения временных потерь сварочный пост был расположен рядом с участком электротележки и механической обработки. Добились экономии времени 409 мин. ежемесячно. Сэкономленного времени оказалось достаточно для производства еще 2 корпусов.

**3. Ненужная обработка.** Возникают подобные потери в ситуации, когда определенные свойства продукта не несут пользы для заказчика. В том числе:

- Ненужные покупателям функции поставляемой продукции.
- Необоснованно сложная конструкция выпускаемых изделий.
- Дорогая упаковка продукции.

**Расчет потерь.** Следует посетить покупателя (заказчика) для уточнения – как он использует продукцию вашего предприятия. Если специализируетесь на выпуске деталей, нужно ознакомиться с процессом монтажа и сопутствующих операций у своего потребителя. Необходимо составить перечень конструктивных элементов и свойств материалов своей продукции, которые не имеют значения для своего потребителя. Также нужно уточнить у заказчика – какие свойства товаров он считает для себя ненужными либо второстепенными. Нужно оценить размер собственных трат, которые ранее требовались ради подобных ненужных свойств.

**Пример из практики.** На одном из предприятий по выпуску автобусов, все поверхности окрашивались по высочайшему классу точности. Мы провели опрос своих потребителей и установили – такие требования к точности покраски им не требуются. Поэтому были внесены изменения в свой технический процесс – для невидимых поверхностей класс точности был снижен. Удалось добиться снижения издержек на сотни тысяч рублей ежемесячно.

**4. Время ожидания.** Причиной данных потерь становится простой оборудования, машин, сотрудников в ожидании следующей либо предыдущей операции, поступления информации либо материалов. Вызвана подобная ситуация может быть следующими факторами:

- Выход оборудования из строя.
- Проблемы с поставками полуфабрикатов, сырья.
- Ожидания распоряжений руководителей.
- Отсутствие нужной документации.

- Проблемы в работе программного обеспечения.

**Расчет потерь.** Необходимо вести хронометраж действий либо бездействия своих сотрудников, также работы (либо простоя) оборудования на протяжении смены. Нужно определить, какой период простояют рабочие, сколько бездействовало оборудование. Время простоя сотрудников и оборудования умножается на число сотрудников (единиц оборудования) и количество смен в году – на выходе получатся общие потери.

**Пример из практики.** В одном из цехов нашего автомобильного производства был долгий простой оборудования по причине частых поломок. Для снижения времени простоя в самом цеху был организован пункт по ремонту и обслуживанию. При выходе нашего станка из строя рабочему достаточно было обратиться к ремонтникам, чтобы они сразу устранили существующую проблему. Параллельно мастер направлял заявку на рассмотрение главного механика. Такой подход позволил нам снизить время простоя сотрудников и оборудования на 26 человеко-часов каждый месяц.

**5. Скрытые потери от перепроизводства.** Считается наиболее опасным типом потерь, поскольку провоцирует и другие виды потерь. Однако в практике многих компаний принято считать нормальной ситуацию, когда выпускают больше продукции, чем требуется для заказчика. Потери от перепроизводства могут быть вызваны следующими причинами:

- Работа с крупными партиями продукции.
- Планирование полной загрузки своей рабочей силы и оборудования.
- Производство невостребованной продукции.
- Объемы выпуска продукции превышают спрос среди потребителей.
- Дублирование работы.

**Расчет своих потерь.** Необходимо рассчитать количество хранящейся невостребованной продукции на складах предприятия в течение месяца, квартала либо года. Стоимость

данных товаров и будет равна замороженному капиталу. Нужно также рассчитать необходимые затраты для содержания своих складских помещений и площадей. Какое количество продукции испортится в процессе хранения? Суммирование этих показателей позволит определить свои потери в результате перепроизводства.

**Пример из практики.** Автомобильное предприятие по выпуску запасных комплектующих и автокомпонентов работало на пределе возможностей с регулярным повышением объемов. Однако на складах постоянно оставалась часть продукции. По результатам изучения спроса потребителей и прибыли от каждого вида товаров удалось понять – лучше исключить в своем производстве определенные позиции, а освободившиеся мощности уже направить для производства востребованных деталей. Компания смогла полностью исключить в своей практике потери от перепроизводства, добившись роста прибыли на десятки миллионов рублей.

**6. Лишние запасы.** Появляются избытки в ситуации, когда приобретаются необходимые материалы и сырье впрок. В результате компании приходится столкнуться с определенными потерями:

- оплата труда работников склада; затраты для аренды складских помещений; незавершенное производство;
- длительное хранение негативно сказывается на свойствах материалов.

**Расчет потерь.** Нужно определить количество запасов, хранящихся на складе, не востребованных ранее, чем спустя неделю – какие затраты требуются для хранения. Также нужно учитывать количество материалов на складе, которые для производства не понадобятся – и сколько из них испорченных материалов. Теперь нужно понять, какие средства заморожены, в какую сумму вылились испорченные материалы.

**Пример из практики.** Незавершенное производство на предприятии по выпуску автобусов составляло 16 дней. Количество определенных комплектующих при сборке

было чрезмерным, но других наименований регулярно было недостаточно. Поэтому организовали поставку на сборку необходимых деталей каждый день в нужном количестве.

**7. Дефекты и их устранение.** Данные потери вызваны переделкой своей продукции, ликвидируя дефекты, возникшие при работе.

**Расчет потерь.** Следует посчитать количество бракованных товаров в своем каталоге в течение месяца и года. Какие затраты потребуются для утилизации данной продукции. Какие ресурсы вкладываются для переделки дефектной продукции? Нужно учитывать – данные расходы не возлагаются на заказчика, поскольку его деньги направлены на покупку лишь годной продукции.

**Пример.** На предприятии был слишком высокий процент бракованных товаров – полуфабрикаты для торты не проходили под эстетические нормы. Были внесены соответствующие изменения на производстве, с использованием методов контроля качества на стадии изготовления. Если были неполадки, срабатывало оповещение и останавливался весь процесс – для немедленного устранения проблемы. Такой подход позволил снизить случаи бракованной продукции примерно на 80%.

## Внедрив систему бережливого производства, мы избавились от складских запасов

Елена Ясинецкая,  
Директор по персоналу компании  
«ТехноНиколь», Москва

Руководители предприятия порядка 8 лет назад поняли – используемые способы управления не обеспечивают необходимый эффект. Тогда решили использовать бережливое производство. Были внесены различные усовершенствования, для многих из них не требовалось значительные расходы, но при этом позволили достичь солидного экономического эффекта. Хотелось бы заострить внимание вот на чем.

- Чтобы сократить время отгрузки готовой продукции, нами были установлены указатели номеров эстакад, также схемы проезда на территории нашего предприятия. Водителям стало проще ориентироваться на территории и быстрее находить места загрузки, меньше задерживаясь на заводе – удалось добиться значительной экономии времени.

- Перепланировка складских зон и производственных площадей – для экономии используемых площадей свыше 30%.

Суммарно нам удалось достичь роста производства продукции на 55% с повышением оборачиваемости в два раза – даже сократив штат на 2 единицы. В расчете на одного работника выработка увеличилась свыше, чем на 200%.

Успешный опыт заставил нас задуматься над использованием данных методик для других подразделений.

Антон Губкин,  
Генеральный Директор  
ОАО «Хлебпром», Москва

В деятельности нашего предприятия с марта 2008 года внедряются актуальные методы бережливого производства. В Уральском регионе в прошлом году значительно вырос спрос на покупку профитролов. Для растущего рынка необходимы были значительные объемы. Но на тот период в нашем распоряжении была лишь одна производственная линия, поэтому задумались о повышении производительности при нынешних мощностях. Именно для этого и требовались методы бережливого производства.

**Схема создания продукта.** На 1-й стадии использовали технику VSM – рисуем схему, на которой изображается каждый этап движения потоков информации и материалов. Нужно сначала выделить, что необходимо получить по результатам данного процесса и определить первый шаг для достижения цели. Затем нужно построить цепочку необходимых действий для движения из первой стадии к следующей. Указываем на своей карте продолжительность каждого этапа и необходимое время для передачи материалов и информации с одного

этапа на следующий. Помещаться схема должна на одном листе – для оценки взаимодействия всех элементов. После анализа схемы изображаем усовершенствованную карту, на которой отображен уже усовершенствованный процесс с внесенными корректировками.

**Ликвидация потерь.** Благодаря анализу карты, можно понять узкие места при производстве профитролей. Среди проблем были неэффективное использование кадров, торможение лишних запасов, неоптимальное размещение оборудования. Чтобы избавиться от потерь, была использована система 5С для оптимизации расположения оборудования – предполагает пять основных правил. А именно – соблюдай порядок, сортируй, стандартизируй, совершенствуя и содержа в чистоте. Для начала – наведение порядка. Отметили оборудование и материалы красным маркером, которые не использовали на протяжении месяца. Оказалось, что требовалось лишь 4 из 15 тележек, ненужные из них направили на склад.

**Следующая стадия** – стандартизация месторасположения своего оборудования. Четко определили границы каждого объекта на производстве – с помощью разметки на полу. Мы отметили красным цветом места нахождения опасных агрегатов, желтый использовался для другого оборудования. Повесили все инструменты на специальный стенд, для каждого из которого место также указали разметкой.

**Следующая задача** – стандартизация работы сотрудников благодаря способу визуализации. На стенах помещения были размещены стены с изображениями алгоритма рабочих операций и способов выполнения. Благодаря данной схеме работник мог легко ориентироваться в рабочем процессе. Также размещены на стенах фотографии стандартной и бракованной продукции. При выявлении брака останавливается производство до устранения причин, направляя полуфабрикаты и нестандартную продукцию на переработку.

Далее – **моделирование процесса**, учитывая снижение потерь при транспортировке,

перемещении и ожидании. В частности, эклеры и профитроли в ротационной печи раньше выпекались последовательными партиями (сначала 10 тележек эклеров, затем десять тележек профитролей). Когда заканчивались профитроли возникал простой инжектирующей машины и работников. Решили сократить партии профитролей до трех тележек и эклеров – до 7. Была выполнена разметка тележек для эклеров синим цветом, для профитролей – желтым. Мы создали сигнальную систему – при поступлении желтой тележки надо начать выпекать дополнительную тележку профитролей. Такой же принцип использовался и для эклеров.

Благодаря бережливому производству удалось снизить число работников производственной линии до 11 сотрудников вместо 15 – добившись повышения выработки до 9000 наборов вместо прежних 6000 за смену. Рост выработки в расчете на одного сотрудника составил 818 наборов вместо 400. Трех сотрудников перевели на более квалифицированную работу. Суммарно удалось добиться роста производительности на 35-37%. Также была организована площадка для обучения своих сотрудников новым методам организации производства.

**Роман Чичелов,  
Генеральный Директор компании  
«Хамильтонстандарт – наука», Москва**

Основная причина для оптимизации – дефицит производственных площадей. Пилотный проект в данном направлении – улучшение производственного процесса по выпуску теплообменников для систем кондиционирования. Группа по внедрению бережливого производства включала в себя представителей производства, служб снабжения, технологического бюро, службы главного инженера и службы качества. Чрезвычайно полезная на начальной стадии помощь со стороны экспертов. Хотя они сразу подчеркнули – любые предложения по усовершенствованию производственных процессов должны поступать от рабочей группы, эксперты же должны лишь оказывать помощь в управлении проектом. Также в работе над

проектом участвовали и руководители компании – оценивая результаты работы и утверждая цели самого проекта. На своем опыте рассмотрим основные факторы, которые влияют на успешность интеграции методик бережливого производства:

**Ориентированность на заказчика.** Необходимо рассматривать каждую жалобу со стороны клиента с организацией внутреннего расследования. Предпринятые меры должны быть ориентированы на профилактику подобных недочетов в дальнейшем, благодаря совершенствованию процесса. Также следует учитывать другой значимый аспект – при посещении предприятия каждый потребитель должен получить уверенность в надежном сотрудничестве, со своевременным и качественным выполнением своих заказов.

**Вовлечение персонала.** Внедрение системы бережливого производства невозможно без привлечения сотрудников. Но при привлечении сотрудников к участию, нужно уважительно относиться к их инициативам по совершенствованию производственных процессов с обеспечением комфортных условий труда. На предприятии регулярно проводим опрос с получением данных об условиях труда, доступности нужной документации, организации рабочих мест и пр. Затем предпринимаются необходимые меры для совершенствования всех процессов с обязательным привлечением сотрудников. Если какие-то инициативы работников нецелесообразны либо неосуществимы, то на собраниях коллектива корректно объясняем причины отказа.

**Наглядность.** Обязательным условием для бережливого производства становится система визуального управления. Благодаря ей возможен контроль хода производства в любой момент. На стенах помещений недавно разместили схемы объектов – поэтому каждый может понять, где сейчас находится, с быстрым поиском необходимого участка. Все участки оборудованы стендами, показывающими степень соответствия выпуска товаров нашим планам и причины задержек. Необходимо понимать исходные, а не только непосред-

ственные причины возникших проблем. К примеру, дефект сварного соединения стал причиной нарушения графика – однако истинная причина может заключаться в слабом качестве деталей либо недостаточном опыте сварщика.

**Выравнивание нагрузки.** Рассматривается не только планирование равномерной загрузки производства и уровня запасов, но также сглаживание колебаний потребительского спроса. Необходимо наладить общение с покупателями, чтобы они понимали – неравномерная производственная загрузка приводит к негативным последствиям и для них.

Благодаря пилотному проекту по объединению групп изделий и снижению запасов в незавершенном производстве удалось обеспечить следующий эффект:

- сокращение производственных циклов в 2.5-7 раз;
- рабочее время использовалось эффективнее до 85% вместо прежних 50%. А именно – на выпуск продукции тратится 85% рабочего времени;
- вдвое сокращен объем изделий в незавершенном производстве;
- сокращение общего расстояния перемещения изделия в процессе производства на 40%;
- уменьшение времени наладки на 50%

Любые перемены – это путь, путешествие. Только 10% людей знают, зачем они отправились в дорогу. Они согласны делать все, чтобы преодолеть этот путь. Большинство же не понимают, зачем нужны перемены. Они просто наблюдатели. Еще 10% из всех сил сопротивляются необходимости что-то менять. Они тормозят движение вперед. Если Вы сталкиваетесь с необходимостью перемен, определите, кто из Ваших помощников – гребцы, кто – наблюдатели, а кто – противники перемен. А потом помогайте гребцам и не обращайте внимания на нытиков, даже если они пытаются помешать. И, если Вы выбрали правильный путь, наблюдатели со временем тоже станут Вам помогать.

## Чек-лист. Как избежать глупых ошибок, ведущих к фатальным последствиям



«Разве не в роли чек-листа выступают записи состояния пациента, которые ведутся в больницах? Эти признаки определяют его состояние по четырем физиологическим показателям: температура тела, пульс, кровяное давление и частота дыхания, которые позволяют медицинскому работнику получить общую картину болезни человека. Отсутствие одного из этих параметров, как показывает практика, чревато проблемами. Предположим, три параметра кажутся вам нормальными, пациентка выглядит хорошо, и вы уже склоняетесь к тому, чтобы сказать: "Она в порядке, можно отправить ее домой", но четвертый свидетельствует о том, что у женщины высокая температура, низкое кровяное давление и частный пульс, и если последний параметр не учсть, человек может умереть».

Атул Гаванде

### О чем книга

Современный мир становится все сложнее, а информации в нем – все больше. В повседневной работе это приводит к тому, что каждый сотрудник должен держать под контролем множество задач. Но человеческая память несовершена, поэтому даже профессионалы высочайшего класса, перегруженные работой, допускают ошибки, которые обрачиваются катастрофическими проблемами.

Автор предлагает решить проблему забывчивости с помощью доступного и очень действенного способа – составления чек-листов, т. е. контрольных списков необходимых действий, с которым должна в процессе работы сверяться вся команда. Область применения чек-листов практически не ограничена: с их помощью американские клиники улучшили статистику выздоровлений пациентов в больницах, строительные компании смогли повысить качество вводимых в эксплуатацию объектов, а летчики – снизить количество аварий. Чек-листы также становятся неотъемлемой частью бизнес-процессов компаний по всему миру.

Автор объясняет, как правильно составлять и использовать чек-листы в разных областях деятельности, чтобы быстро и эффективно справляться со сложными задачами.

### Почему книга достойна прочтения

- Вы узнаете всё о чек-листе – простом и действенном методе оптимизации деятельности.
- Вы научитесь правильно составлять чек-листы.
- Вы узнаете, как чек-листы помогают предотвратить катастрофические последствия недосмотра и невнимательности. Вы получите массу подтверждений эффективности методики чек-листов во всем мире.

### Кто автор

Атул Гаванде – автор мировых бестселлеров по оптимизации деятельности "Лучше" (Better) и "Осложнения" (Complications), специалист по общей и эндохирургии в объединенном центре Бригхэм и женского здоровья в Бостоне, лауреат Фонда Макартуров, постоянный автор журнала The New Yorker, доцент Гарвардской медицинской школы и Гарвардской школы здравоохранения. Он также возглавляет программу ВОЗ по безопасной хирургии.

Источник:  
[www.ozon.ru](http://www.ozon.ru)

## «Lantmannen Axa»: Делать вещи лучше, чем вчера!

После Новогодних и Рождественских праздников КАЙДЗЕН Клуб возобновил свою деятельность с новыми силами, планами и вдохновением. Главной миссией КАЙДЗЕН Клуба является объединение украинских компаний для внедрения японского стиля менеджмента КАЙДЗЕН, обмена их опытом с целью развития экономики Украины через философию постоянных улучшений.

**26.01.2017г.** состоялся первый в этом году КАЙДЗЕН-тур на предприятие пищевой промышленности «**Lantmannen Axa**». Компания, которая уже на протяжении 5 лет сотрудничает с КАЙДЗЕН Клубом, и успешно внедряет у себя философию КАЙДЗЕН: как на производстве, так и в офисе. В 2000 г. предприятие было выкуплено шведами и стало частью шведского пищевого концерна «Lantmannen».



В этот раз участниками КАЙДЗЕН-тура были предприятия производственной сферы: ПАО «Хорольский механический завод», АО «Мономах», ООО «Логопласт», ООО «Компания «Спекл», ООО «ПО Техна» и компания сферы услуг «Wise Service».

Шведская компания «Lantmannen Axa», при поддержке КАЙДЗЕН Клуба, гостеприимно открыла свои двери перед участниками туре и по-дружески поделилась своим опытом: успехами и сложностями на пути внедрения инструментов КАЙДЗЕН. Девиз компании: «*Делать вещи лучше, чем вчера!*»

В начале лекционной части исполнительный директор Яна Ситниченко познакоми-

ла всех с историей компании и провела интересную презентацию о системе повышения эффективности предприятия LEAD. А об инструментах этой системы и особенностях их применения в компании рассказал юрист и LEAD координатор – **Вячеслав Мельник**. Начальник службы логистики **Ярослав Шпортиюк**, раскрыл нюансы и секреты мотивации персонала, а также рассказал об организованной системе подачи предложений под название «Фишка». На данный момент компанией внедрено около 500 «фишек»! HR директор **Наталия Винникова**, также, поделилась своим богатым опытом и успешными личными разработками, которые помогают регулировать вопросы с кадрами, избегать процесса «текучки», создавать в коллективе благоприятную атмосферу, где люди могут проявлять себя, реализовывать свой потенциал, чувствовать себя большой счастливой семьей.



В практической части тура гостям была предоставлена увлекательная экскурсия по производству, где они смогли увидеть внедренные: 5S, визуализацию, стандартизацию и т.д., а также проследить процесс рождения вкусных продуктов, изготовленных из натуральных ингредиентов. В завершении мероприятия всех пригласили на дегустацию вкусных хрустящих подушечек, хлопьев и мюсли.

Главной ценностью компании являются люди, их стремление к саморазвитию и развитию компании.

**Оксана Лоу**

## Как металлургическая компания внедряет систему КАЙДЗЕН?

Мы уже не раз говорили о том, что система КАЙДЗЕН применима для любой отрасли и сферы деятельности. Убедиться в этом мы могли благодаря КАЙДЗЕН-туру в компанию **Интерпайл Сталь**, который проходил **15 февраля 2017г.** в г. Днепр. Хотим напомнить, что компания Интерпайл Сталь является крупнейшим электросталеплавильным комплексом по производству круглой стальной заготовки в Восточной Европе, объединяет инновационные сталеплавильные технологии, новый подход к производственной культуре и современные арт-инсталляции Олафура Элиассона, ставшие неотъемлемой частью предприятия.



Теоретическую часть КАЙДЗЕН-тура начала **Юлия Братусь** – специалист по непрерывному совершенствованию компании Интерпайл Сталь. Юлия рассказала с чего они начинали внедрение системы КАЙДЗЕН и как вовлекали сотрудников в этот процесс. Так, по словам Юлии Братусь, они разработали схему нематериальной мотивации сотрудников, что в итоге привело к повышению инициативности и подачи предложений по улучшениям. Каждый сотрудник, проявив активность, или подав предложение зарабатывал так называемых «ежиков», которые в итоге смог обменять на сертификаты и получить определенный приз. Как и во многих компаниях, внедрение КАЙДЗЕН получало огромное сопротивление со стороны персонала. Что делать в таком случае? Юлия Братусь говорит, что нужно искать правильный подход к вовлечению сотрудников, объяснить, почему это нужно и как все это поможет улучшить свое рабочее место или сделать работу проще. Сейчас в компании Интерпайл Сталь поступает в среднем 45 предложений в месяц.



Продолжил теоретическую часть тура **Владимир Медведев**, специалист по непрерывным улучшениям и проектному менеджменту компании Интерпайл Сталь. Владимир более подробно рассказал о системе подачи предложений и эффекте от их реализации. По словам г-на Медведева, в среднем каждая внедренная идея дает экономический эффект в размере около 4000\$, из них каждая 25я около 80000\$ в год.



Практическая часть тура включала в себя ознакомление с производственными процессами компании, а также знаменитыми арт-объектами Олафура Элиассона. Хочется отметить, что особое внимание компания уделяет охране труда и защите окружающей среды. Завод оснащен новейшими системами газоочистки, что в разы сокращает выбросы газов и пыли в атмосферу.

В завершение тура все участники собрались в конференц-холле, чтобы подбить итоги дня, задать интересующие вопросы, а также поделиться впечатлениями от увиденного.

**Светлана Бойчевская**

## «КАЙДЗЕН: от слов к делу или как успешно применять в Украине»



**23.03.2017  
КАЙДЗЕН-СЕМИНАР  
г. Киев**

КАЙДЗЕН Клуб в Украине при поддержке Посольства Японии в Украине, совместно с представителями украинского бизнеса и выпускниками Японского Агентства Международного сотрудничества JICA организовывает ряд тематических открытых КАЙДЗЕН-семинаров для популяризации японского стиля менеджмента и японской культуры по всей Украине.

Тематика семинаров:

**«КАЙДЗЕН: от слов к делу или как успешно применять в Украине»**  
КАЙДЗЕН-семинары будут проходить в крупных деловых городах Украины, среди которых:  
Киев, Херсон, Днепр, Львов, Одесса, Винница, Харьков.

**Цель:** через проведение ряда семинаров раскрыть суть философии КАЙДЗЕН, как одного из подходов управления компанией через повышение качества работы за счет сокращения потерь, определить роль высшего руководства в этом процессе и необходимости вовлечения и мотивации сотрудников компании в процессе изменений, а также поделиться опытом внедрения философии КАЙДЗЕН представителей украинского бизнеса.

Спикерами семинара в Киеве будут:

- **Роман РОМАНЦОВ** – консультант КАЙДЗЕН Клуба в Украине, сертифицированный Практик по бережливому производству
- **Сергей ДАЦУН** – финансовый директор Инвестиционно-финансовой группы «ТАС», сертифицированный Практик по бережливому производству
- **Юлия БРАТУСЬ** – специалист по непрерывному совершенствованию Интерпайп Сталь, выпускник программы JICA.

Зарегистрироваться и узнать более подробную информацию можно на сайте

[www.kaizenclub.com.ua](http://www.kaizenclub.com.ua)

В этом году исполняется 25 лет с момента установления дипломатических отношений между Японией и Украиной. В связи с этим, проводится «Год Японии в Украине», в рамках которого будет реализован ряд культурных и бизнесовых событий, которые будут способствовать дальнейшему углублению дружественных отношений, расширению сотрудничества между Японией и Украиной, а также пониманию японского стиля ведения бизнеса и культуры.

**Дата:** 23 марта 2017г. (ЧТ)

**Время:** 13:00 – 17:00

**Место проведения:** Киевский национальный экономический университет им. Вадима Гетьмана (Проспект Победы 54/1, г. Киев)

**Партнеры семинара:** КНЭУ, УАУП, ЧАО «Элопак-Фастов», ИНТЕРПАЙП Сталь

**Будут рассмотрены вопросы:** Что такое Бережливое управления цепями поставок? Какие существуют потери в логистике и с помощью каких методик и инструментов можно их устранить? Как с помощью системы КАЙДЗЕН оптимизировать финансовые процессы? Какой современный подход к повышению эффективности предприятия? Как мотивировать персонал на достижение нужных для компании результатов?

**Участие в КАЙДЗЕН-семинарах бесплатно!**

**Регистрация на КАЙДЗЕН-семинары обязательна!**

## КАЙДЗЕН-марафон 2017

**КАЙДЗЕН-марафон** – это 10 однодневных последовательных семинаров, которые позволяют за короткий промежуток времени ознакомиться с **философией КАЙДЗЕН**, узнать подробнее об основных инструментах постоянного совершенствования, а также познакомиться с особенностями их применения в условиях нашей страны. Если вас заинтересовал такой подход к ведению бизнеса, то **КАЙДЗЕН** Клуб в Украине предлагает вам примерить японские кроссовки и пробежать **КАЙДЗЕН-марафон** вместе с нами.



Основы КАЙДЗЕН.  
Потери и возможности в работе. START  
Когда: 4 апреля, 2017

На этом этапе участники примеряют японские кроссовки и узнают, подходят ли они им для бега на КАЙДЗЕН-марафоне и нужно ли им вообще куда-то бежать.

**На STARTе участники узнают о:**

- происхождении и принципах философии КАЙДЗЕН;
- основных понятиях в КАЙДЗЕН;
- понятии «ценности» для внутреннего и внешнего заказчика/потребителя услуги или продукта;
- видах потерь в процессах и операциях; муда, мура, мури;
- подходах к снижению потерь;
- основных инструментах КАЙДЗЕН, их взаимосвязь и влияние на результат;
- управлении изменениями и подходах к внедрению.

Изучение потерь и особенностей применения инструментов КАЙДЗЕН будет происходить в ходе деловых игр.

После первой пробежки марафонцы будут понимать основы подхода КАЙДЗЕН в ведении бизнеса и определят, действительно ли им нужны японские кроссовки, чтобы быть на шаг впереди конкурентов.



Картирование потоков  
создания ценности (VSM)  
Когда: 26 апреля, 2017

Если на I этапе вы примерили японские кроссовки, и они оказались именно тем, что нужно для бега на длинную дистанцию, или если есть среди нас уже такие, кто их примерил ранее, то приглашаем переходить на следующий этап КАЙДЗЕН-марафона, где мы уже начнем набирать темп.

**На II этапе КАЙДЗЕН-марафона участники узнают о:**

- теории картирования;
- этапах картирования;
- выборе пилотного (исследуемого) потока;
- шагах картирования;
- условных обозначениях на карте;
- показателях эффективности процессов и потока создания ценности;
- процедуре построения карт потока создания ценности;
- типичных ошибках при построении карт потока создания ценности.

После этого этапа КАЙДЗЕН-марафона участники получат начальный навык применения инструмента «картирование потока создания ценности» и будут иметь понимание того, как практически, через построение карт потока создания ценности, сделать рабочие процессы более прозрачными и понятными всем сотрудникам.

Зарегистрироваться и узнать более подробную информацию можно на сайте

[www kaizenclub com ua](http://www kaizenclub com ua)

15

## «Опыт внедрения системы 5S и визуализации в ЧаАО «Элопак-Фастов»

**14.04.2017**

**КАЙДЗЕН-ТУР**

**ЭЛОПАК-  
ФАСТОВ**



КАЙДЗЕН Клуб в Украине совместно с компанией ЧаАО «Элопак-Фастов», организовывает КАЙДЗЕН тур на предприятие в г. Фастов (Киевская обл.).

ЧаАО «Элопак-Фастов» занимается производством упаковки для жидких пищевых продуктов. Являясь поставщиком комплексных систем, Элопак-Фастов предоставляет упаковочные решения на основе картона для розлива негазированных свежих и долгохранящихся жидких пищевых продуктов. Элопак-Фастов входит в состав норвежской группы компаний Элопак. В Украине работает с 1996 года, а систему КАЙДЗЕН активно внедряет с 2013-го. ЧаАО «Элопак-Фастов» является Партнером и Членом КАЙДЗЕН Клуба.

ЧаАО «Элопак-Фастов» входит в число первых пяти украинских компаний, которые стабильно и успешно внедряют инструменты КАЙДЗЕН и уже добились значительных результатов в области применения инструмента 5S, визуализации и системы подачи предложений. Более того, компания разработала свою уникальную систему проведения аудитов, которая помогает контролировать этапы внедрения 5S и визуализации на предприятии.

Тур будут проводить руководители отделов предприятия, которые постоянно проходят обучение по КАЙДЗЕН, сертифицированные практики по бережливому производству, а также выпускники программы Японского агентства международного сотрудничества (JICA, Япония), которые обладают достаточным ко-

личеством знаний и информации, чтобы поделиться с участниками туром.

**Благодаря КАЙДЗЕН туру на Элопак-Фастов вы сможете:**

- увидеть предприятие, которое активно внедряет философию КАЙДЗЕН;
- перенять опыт реализации такого инструмента КАЙДЗЕН, как 5S и визуализация;
- узнать о системе проведения аудитов в компании;
- сфотографировать примеры визуализации, чек-листов и информативных стендов, которые можно применить у себя на предприятиях.

**В рамках КАЙДЗЕН тура охватываются следующие темы:**

- история создания и развития компании «Элопак-Фастов»;
- роль высшего руководства при внедрении инструментов КАЙДЗЕН;
- основные принципы внедрения системы 5S и визуализации;
- система подачи предложений (тагирование) и деятельность комитета по продвижению 5S;
- мотивация и вовлечение персонала в систему КАЙДЗЕН.

КАЙДЗЕН тур включает в себя теоретическое ознакомление с инструментами системы КАЙДЗЕН и ознакомительную экскурсию по предприятию.

**Дата: 14 апреля 2017 года. (Пт)**

**Время: 10:00 – 16:00**

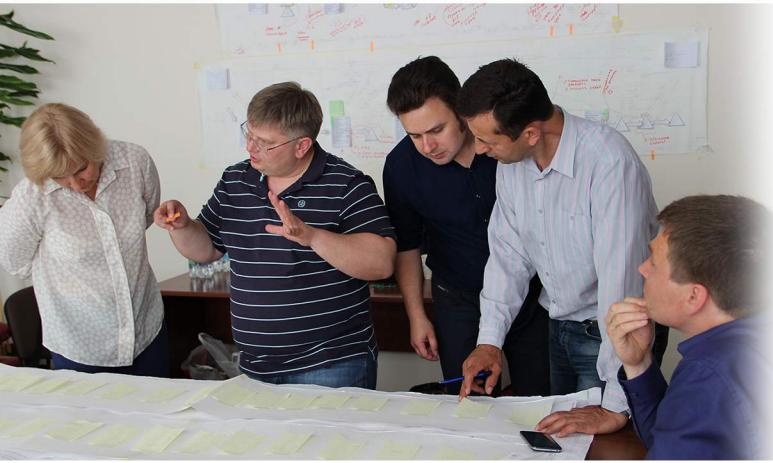
**Место проведения:** ЧаАО «Элопак-Фастов», ул. Великоснитенская, 67, г. Фастов (Киевская обл.)

Максимальное количество участников тура в компанию «Элопак-Фастов» – 18 участников.

Заявки принимаются до **12 апреля 2017 года**, (всех, кто подаст заявку, будет проинформирован о результате отбора лично).

Зарегистрироваться и узнать более подробную информацию можно на сайте [www kaizenclub com ua](http://www kaizenclub com ua)

## Сертификационная программа "ПРАКТИК по Бережливому производству" 3-й набор



Повышение эффективности производства – главная задача, которая стоит перед компаниям независимо от сферы их деятельности. Бережливое производство является одной из важнейших концепций повышения эффективности деятельности каждой организации. Данная методика помогает решать задачи, которые являются залогом успешного развития компании, а именно:

- увеличение оборачиваемости запасов;
- снижение издержек производства;
- улучшение качества продукции;
- увеличение производительности труда;
- сокращение срока выполнения заявки клиента;
- создание более безопасных условий и др

Система называется бережливой, если люди, которые в ней работают, стремятся исключить потери или действия, которые не добавляют никакой потребительской ценности. Когда предприятие начинает путь преобразования в бережливое, то сотрудникам необходимо освоить основные идеи бережливого производства. А именно:

- типы и источники потерь, которые могут присутствовать в работе предприятия;
- принципы снижения производственных затрат;
- принцип организации работы «точно вовремя»;
- вовлечение всех сотрудников в процесс преобразования;
- «визуальный» офис.



Безусловно, что в процессе преобразования компании необходимо активное участие персонала предприятия на всех, без исключения, уровнях. Практика показывает, что для повышения эффективности процессов и деятельности в целом, мало владеть методиками повышения эффективности, необходимо уметь управлять изменениями на уровнях от бригадиров и мастеров до руководителя компании.

КАЙДЗЕН Клуб в Украине разработал обучающую программу для подготовки сертифицированных ПРАКТИКОВ по развитию производства на принципах Бережливого производства.

Обучение будет проходить на производственном предприятии. Соотношение теории и практики составляет 20:80.

Обучение по программе подготовки ПРАКТИКОВ по Бережливому производству включает ДВА МОДУЛЯ обучения по 5 дней с перерывом в 6 недель между модулями.

После успешного прохождения модулей Программы, участникам выдается сертификат ПРАКТИКА по Бережливому производству.

**Группа – 14-16 участников.**

**Время проведения Программы:**  
**МОДУЛЬ №1: 22.05-26.05.2017г.**  
**МОДУЛЬ №2: 03.07-07.07.2017г.**

Зарегистрироваться и узнать более подробную информацию можно на сайте  
**[www.kaizenclub.com.ua](http://www kaizenclub com ua)**



## Выпуск №19, Февраль 2017

# Информационный бюллетень КАЙДЗЕН Клуба в Украине

# КАЙДЗЕН

## янное улучшение

### Всегда! Везде!

**КАЙДЗЕН Клуб в Украине**  
Пр. Победы, 37, Киев, 03056 Украина  
Тел.: 044 204-81-13,  
Факс: 044 204-81-79  
[info@kaizenclub.com.ua](mailto:info@kaizenclub.com.ua)  
[www.kaizenclub.com.ua](http://www.kaizenclub.com.ua)

Редактор  
Светлана Бойчевская