

## Кайдзен как антикризисная мера.

Кайдзен — концепция управления предприятием, основанная на постоянном стремлении к устранению всех видов потерь. Кайдзен предполагает вовлечение в процесс оптимизации бизнеса каждого сотрудника и максимальную ориентацию на потребителя.

В соответствии с концепцией Кайдзен, вся деятельность предприятия делится на операции и процессы, добавляющие ценность для потребителя (за которые потребитель платит), и операции и процессы, не добавляющие ценности для потребителя и которые потребляют ресурсы предприятия. Задачей Кайдзен является планомерное сокращение процессов и операций, не добавляющих ценности, достигая при этом высвобождения ресурсов.

Сегодня мы поговорим о Кайдзен как о антикризисной мере.

Обычно Кайдзен воспринимается как набор инструментов, которые обеспечивают развитие предприятия, основываясь на построении равномерного, гибкого и быстрого потока. Это можно сделать, если устранить из потока все потери, сделав тем самым производство более эффективным. Устраняя потери, мы высвобождаем ресурсы (людские, материальные), и встает вопрос: что делать с этими ресурсами? Высвобожденные ресурсы, по классическому подходу, должны быть задействованы для развития предприятия. Это хорошо работает во время подъема рынка. Однако сейчас мы с вами живем в другое время... Высвобожденные ресурсы сложно, а порой и невозможно использовать. Что же с ними делать? **«Ликвидировать нельзя использовать»** - дилемма, которую придется решать каждому собственнику. Наступил кризис, и встает вопрос о выживании предприятия. В этом случае традиционные подходы не работают и нам приходится выбирать между вариантами - выжить, сжавшись до минимально-необходимого размера или умереть, сохранив все имеющиеся ресурсы.

Во время экономического спада спрос на рынке может достаточно резко упасть, как и ресурсы, которые необходимы для удовлетворения этого уменьшенного спроса. Обычно предприятие имеет ресурсов больше, чем необходимо, и некоторые виды ресурсов, такие как люди, оборудование или производственные площади находится в избытке. В «хорошие времена» мы можем позволить себе это. Сейчас же, во время кризиса, такой избыток может нам изрядно навредить. Поэтому нужно будет понять, а какое количество ресурсов нам необходимо иметь, чтобы выжить, чтобы сохранить предприятие.

Финансы. Сейчас, когда вместе со спросом на рынке уменьшится и доходы предприятий, сохранение затрат на прежнем уровне может привести к убыткам. Что же делать для того, чтобы предприятие сохранило свою прибыльность?

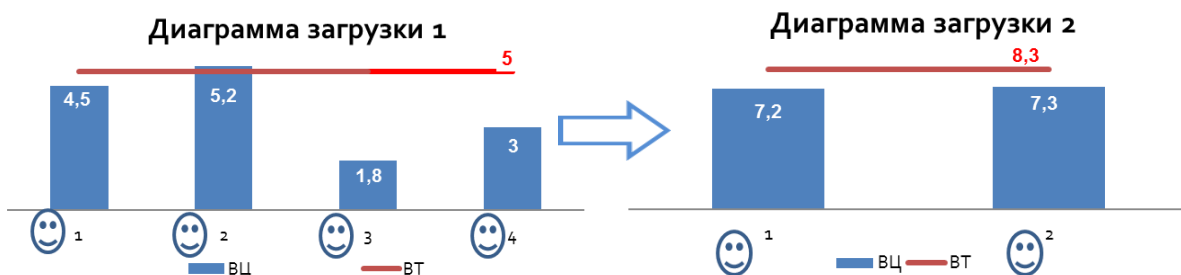
Прежде всего, нужна жесткая **оптимизация ресурсов и затрат**. Затем, обязательно нужно **увеличить скорость генерации прибыли**, а также **повысить производительность труда**. Как это реализовать?

Жесткая оптимизация ресурсов и затрат.

1. Работать строго по заказу: принцип нет заказов - нет работы - должен соблюдаться неукоснительно. Это поможет использовать ресурсы оптимальным образом. *(Это не работает, если продукт имеет резко выраженную сезонность...)*
2. Следующий принцип – всемерное устранение потерь. Любая деятельность содержит в себе потери. Эти потери заставляют нас тратить больше времени и ресурсов на выполнение работы (включая и офисные операции). Если мы оставим все как есть, себестоимость продукции будет выше, чем мы можем себе позволить.



3. Оптимизация трудозатрат. Проводя анализ трудозатрат, вы увидите, что очень редко фактические трудозатраты совпадают с плановыми. И отклонения бывают как в сторону уменьшения, так и в сторону увеличения трудозатрат. Задача стоит в том, чтобы, наблюдая за процессом выполнения операции разными работниками, выявить лучший на сегодняшний день способ выполнения операции (имеется в виду не технология, а способы и приемы выполнения операций) и зафиксировать это время выполнения операции стандартом. Затем выполняется так называемое выравнивание загрузки персонала, в ходе которого рассчитывается минимально необходимое количество оборудования и человек.

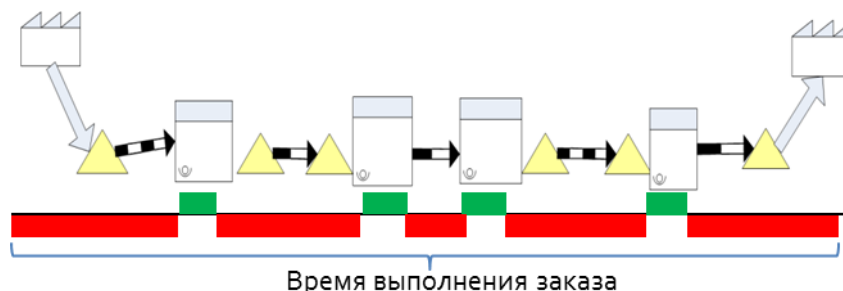


Какие инструменты и методики помогут предприятию решить эти задачи?

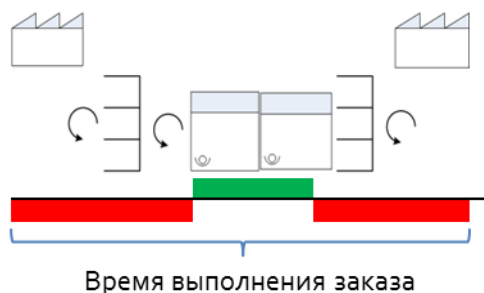
- Формирование или конкретизация целей предприятия (*методика развертывания целей хосин канри*).
- Выявление возможностей персонала и потребности в обучении (*матрицы компетенции персонала*).
- Выявление потерь в процессах (*картирование процессов*).
- Устранение потерь в операциях и оптимизация трудоемкости (*стандартизация операций*).
- Оптимизация затрат на запасы (*стандартизация и управление запасами*).
- Уменьшение потерь ресурсов (*встраивание качества в процесс*).
- Оптимизация потребности в ресурсах (*выравнивание загрузки персонала*).
- Система выявления потерь и решения проблем (*инструменты решения проблем*).

Увеличение скорости генерации прибыли.

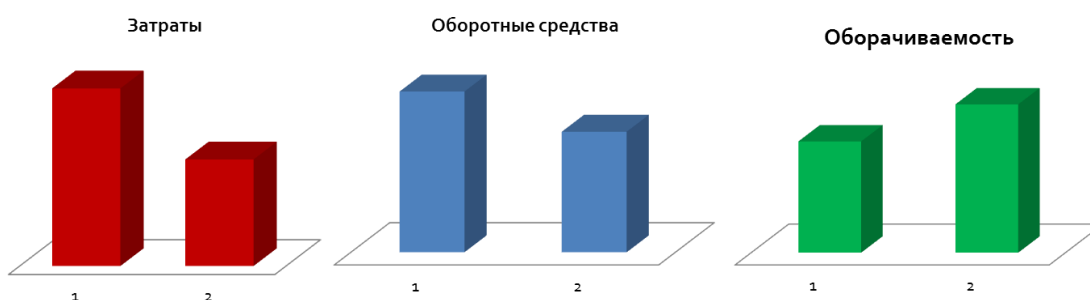
Чтобы увеличить скорость генерации прибыли, необходимо выстроить поток, в котором сырье, материалы, информация (входы в процесс) максимально быстро превращались в готовый продукт, доставленный потребителю (выход из процесса). Для этого нужно провести так называемое картирование потока создания ценности, выполнить анализ существующего процесса производства, выявить все места в потоке, где движение «входов» замедляется или останавливается. Такие места - хранение (запасов, незавершенного производства, готовой продукции), операции с фактическим временем выполнения большим, чем нормативное, операции исправления или повторной обработки – содержат в себе потери, которые нужно устранить.



Основываясь на понятии ценности для потребителя и задач увеличения скорости потока, выстраивается карта потока будущего состояния. Поток строится гибким, с возможностью быстрого изменения при изменяющихся потребностях рынка.



Затраты на производство уменьшаются за счет уменьшения стоимости НЗП в системе, а также за счет уменьшения части переменных и постоянных затрат. Количество оборотных средств в системе уменьшается, а также увеличивается оборачиваемость средств, что положительно сказывается на финансовом состоянии предприятия.



Система Кайдзен предоставляет инструменты для решения задачи увеличения скорости генерации прибыли. Это и *картирование, вытягивание в потоке, лин-логистика*, управление запасами для выстраивания и настройки основных и обеспечивающих потоков; балансировка производства, визуальное управление планированием для оптимизации производственного планирования.

Чтобы поток был максимально быстрым, необходимо выстроить так называемые ячейки – места потока, где организуется непрерывный поток обработки без межоперационных запасов. Для этого мы применяем инструменты *организация рабочего пространства- 5С, стандартизация операций, выравнивание загрузки рабочих*, а также выстраиваем обеспечение комплектующими по системе точно-вовремя.

Скорость потока во многом зависит от размера партии обработки. Ограничением для этой задачи может стать время переналадки оборудования. Уменьшить простой оборудования в переналадке поможет система SMED – быстрая переналадка. Применяя подходы и методики этой системы можно в разы уменьшить потери времени на переналадку. Также на скорость генерации прибыли влияет размер передаточной партии, поэтому мы стремимся максимально уменьшить эту партию, довести ее до одной единицы. Для этого выстраиваем компоновку потока таким образом, чтобы оборудование находилось в непосредственной близости друг от друга (с учетом требований техники безопасности), а материальные потоки не пересекались.

Еще одна важная задача – обеспечить стабильную работу оборудования с максимальной его эффективностью в «бутылочном горлышке» - в узком месте производственного потока. Здесь нам поможет *система обслуживания оборудования TPM*.

Повышение производительности труда.

"Чтобы жить, как европейцы, мы должны научиться работать, как азиаты. А производительность труда в Украине в 2 раза ниже, чем в России, в 3 раза ниже, чем в Белоруссии, в 4 раза ниже, чем в Европе, и в 6,5 раз ниже, чем в США". Эти слова как никогда актуальны сегодня. Более того, задача повышения производительность - это вопрос выживания. Решить эту задачу без серьезных финансовых вложений помогает Кайдзен.

Как это происходит? Задача номер один – вовлечь сотрудников в систему непрерывных улучшений, заинтересовать их, дать ощутить свою значимость в процессе. Для этого необходимо развернуть цели предприятия до каждого сотрудника, определить меру его ответственности за достижение этих целей (методика *хосин канри*), определить ключевые показатели эффективности (КПЭ) бригады, группы, отдела. А также создать или улучшить систему стимулирования на достижение КПЭ.

В непростые времена, когда придется прощаться с частью сотрудников, особенно важно выявить «золотое ядро» сотрудников предприятия, на которых и делать ставку в кризис. Эти люди будут улучшать процессы, сохранять и развивать знания, умения, создавать новую корпоративную культуру. Эти же люди, когда придет срок, смогут быстро перестроиться в условиях роста рынка, научить вновь принимаемый персонал работать по стандартам, правильному отношению к работе, а также будут носителями вашей производственной системы и корпоративной культуры. Чтобы выявить таких людей, вам понадобится матрица компетенции персонала, а также система мотивации.

Повысить производительность труда поможет *выявление и устранение потерь* в операциях. Проводя анализ хронометража, диаграмм движения персонала в процессе выполнения операции, а также ориентируясь на понятие ценности процесса, находим проблемы, выявляем первопричины этих проблем и устраняем их, применяя те или иные инструменты и методики. Улучшенный таким образом процесс описываем *стандартом*, в котором указываем не только последовательности и продолжительность действий, но и ключевые характеристики операции, влияющие на качество процесса и продукта.

Зная и понимая оптимальное количество ресурсов на единицу работы, вы можете рассчитать оптимальную потребность в персонале для выполнения имеющихся заказов. А работая по стандартам, сотрудники смогут выполнить все заказы в нужное время.

Итак, применяя на своем предприятии Кайдзен, вы будете готовы к новым вызовам.

У вас будут:

- Сотрудники – «золотое ядро» - которые могут, хотят и умеют работать по стандартам и улучшать свою деятельность;
- Выстроенные потоки, которые можно гибко и быстро перестроить под потребность рынка;
- Стабильно и эффективно работающее оборудование;
- Операционные стандарты, по которым можно быстро и эффективно обучить вновь принятых.

**У вас будет СИСТЕМА, позволяющая быстро адаптировать предприятие под любые изменения рынка.**

Ведущий тренер-консультант Антонина Соколова.