

Equipped to Improve™

Руководство по улучшению
производительности

**«Иногда возможности
для улучшения могут
появиться самым
необычным образом».**

Йонас Свананг, эксперт Кайдзен



Think ahead.

Внедряйте культуру непрерывного улучшения

Кайдзен означает изменения к лучшему каждый день во всех сферах, включая весь персонал. Одна из таких сфер — техническое обслуживание силами операторов, так как именно здесь маленькие, но непрерывные улучшения могут оказывать значительное влияние на качество, затраты и результат.

Кайдзен помогает руководителям достигать улучшения эффективности и внедрять культуру непрерывного улучшения, что позволяет добиваться стабильного конкурентного преимущества.



89 %

полагают, что улучшение процедур профилактического технического обслуживания имеет большое значение для их компании*

87 %

утверждают, что профилактическое техническое обслуживание сокращает поломку оборудования и длительность простоя производства*

Мы попросили **Йонаса Свананга**, эксперта по оценке, рассказать нам, как философия Кайдзен может помочь повысить производительность завода и его оборудования.

Йонас получил знания по Бережливому производству из первых рук на заводах Тойота и уже применил полученные знания в более чем 100 организациях по всему миру за время работы в McKinsey and Reach.

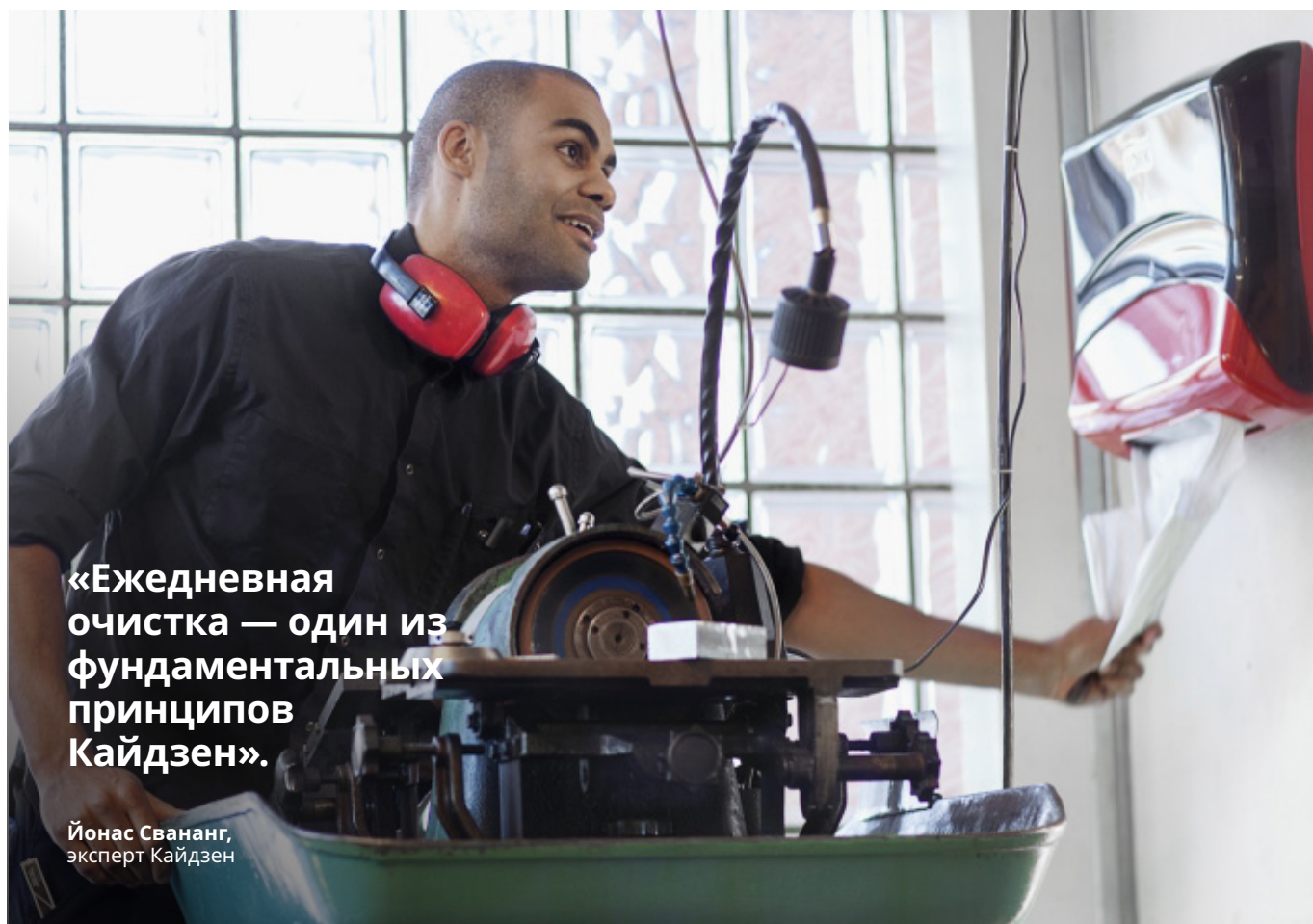
Йонаса регулярно приглашают поделиться знаниями о Кайдзен и Операционном совершенстве на международных конференциях.

Далее приведены пять лучших рекомендаций Кайдзен.



*Исследование работы операторов оборудования Tork, проведенное силами Psyma (июль 2019 г.)

Лучшие рекомендации из философии Кайдзен от Йонаса Свананга:



«Ежедневная очистка — один из фундаментальных принципов Кайдзен».

Йонас Свананг,
эксперт Кайдзен

Совет 1

Фокус на небольших изменениях

Подход Кайдзен заключается в том, чтобы постепенно внедрять изменения в текущие процессы, а не перестраивать весь процесс кардинальным образом. Не начинайте с глобальных пугающих вопросов, например, как улучшить общую производительность. Вместо этого выявляйте небольшие проблемы и предпринимайте маленькие выполнимые шаги для решения проблем.

Идеи по улучшению появятся благодаря Гемба. Это слово в методологии Кайдзен означает место, где создается ценность для потребителя. Пусть руководство посетит цех, чтобы своими глазами увидеть, что там происходит и где есть возможности для уменьшения потерь Муда (коммерческие/технологические потери).

Так вы сможете высвободить время и ресурсы для действий, которые действительно добавляют ценность.

Посмотрите на проблемы как на возможность внедрения улучшений. Ваша цель — выявить коренные причины проблем, а затем решить их вместе, по одному шагу за раз. Через какое-то время такие небольшие постоянные изменения создадут нужный импульс и приведут к большим улучшениям.

Совет 2

Наделите полномочиями своих сотрудников

Кайдзен — это непрерывные улучшения, которые вносят все каждый день и во всех зонах организации. Ваши операторы лучше всех знают проблемы цеха и скорее всего именно они знают, какие улучшения необходимы, но если их предложения не слышат, то мотивация сотрудников падает.

Цель Кайдзен — внедрить культуру непрерывного улучшения путем изменения поведения. Если ваша организация внедрит философию Кайдзен, то возможность изменить свое рабочее место и место, где создается ценность, вдохновит ваших сотрудников.

Стремитесь к созданию команды, где все вместе работают над непрерывным улучшением; поощряйте операторов выявлять проблемы и вносить предложения по улучшению рабочего пространства.

Это не только создает чувство собственности в отношении своей работы, но и улучшит моральный дух и производительность.



Совет 3

Создайте заинтересованность

Кайдзен — это не одномоментное решение проблем, а непрерывный процесс. Вот поэтому вы должны вовлекать всех в процесс улучшения каждый день во всех сферах и отделах. Убедитесь, что в вашей организации есть понимание важности Кайдзен для получения прибыли.

В любой организации есть проблемы, например, поломки, а также проблемы с качеством, и иногда возникает сопротивление со стороны производства. Вы можете услышать возражения: «мы предлагали это раньше, но ничего не произошло» и многие другие.

Именно поэтому важно, чтобы работники чувствовали поддержку руководства, тогда они будут вносить предложения по улучшению и внедрять их.

Чтобы создать действительно эффективные и устойчивые изменения, необходимо сделать Кайдзен неотъемлемой частью политики руководства. Ваши руководители играют ключевую роль в развитии культуры непрерывного улучшения. Они должны быть привержены вашему видению, чтобы почувствовать вовлеченность и активно поддерживать изменение философии организации.

Совет 4

Говорите данными, управляйте фактами

Руководителям нужны факты и цифры, а не догадки, чтобы объективно анализировать проблемы, подсчитать выгоду от вносимых улучшений и создать заинтересованность руководства. Постарайтесь донести до операторов и руководителей команд необходимость использовать данные.

Разработайте карты и проведите количественную оценку процессов, чтобы выявить потери Муда и зоны для улучшения, чтобы выработать критерии, по которым будут измеряться и количественно оцениваться будущие изменения.

Есть только один способ увидеть, что реально происходит в компании и почему. Вы должны изменить видение и перейти на Гемба.

Не просто высказывайте ваше мнение о проблемах — сходите и посмотрите, что происходит на самом деле, проявите искреннюю заинтересованность в людях и процессах, в которых они заняты ежедневно.

«Если оборудование чистое, то проблемы увидеть легче».

Йонас Свананг,
эксперт Кайдзен



Совет 5

Очистка — это проверка

Автономное техническое обслуживание и плановое

техническое обслуживание — ключевые процессы, необходимые для улучшения общей эффективности завода и его оборудования.

В системе Кайдзен автономное техническое обслуживание — это «независимое» техническое обслуживание, выполняемое силами самих операторов, а не специалистов по техническому обслуживанию. Первый шаг на пути к автономному техническому обслуживанию — это базовая очистка.

Исследование показывает, что 89 % операторов считают, что проще провести инспекцию и выявить неполадки на чистом оборудовании.* И если вы наделите операторов ответственностью за поддержание чистоты оборудования, то они скорее всего выявят возникшие проблемы до того, как оборудование выйдет из строя.

Это пример того, как улучшения могут появиться самым неожиданным образом. Внедряя автономные процедуры очистки, вы можете повысить прибыль благодаря уменьшению времени простоя оборудования, действуя проактивно:



Устранение протечек



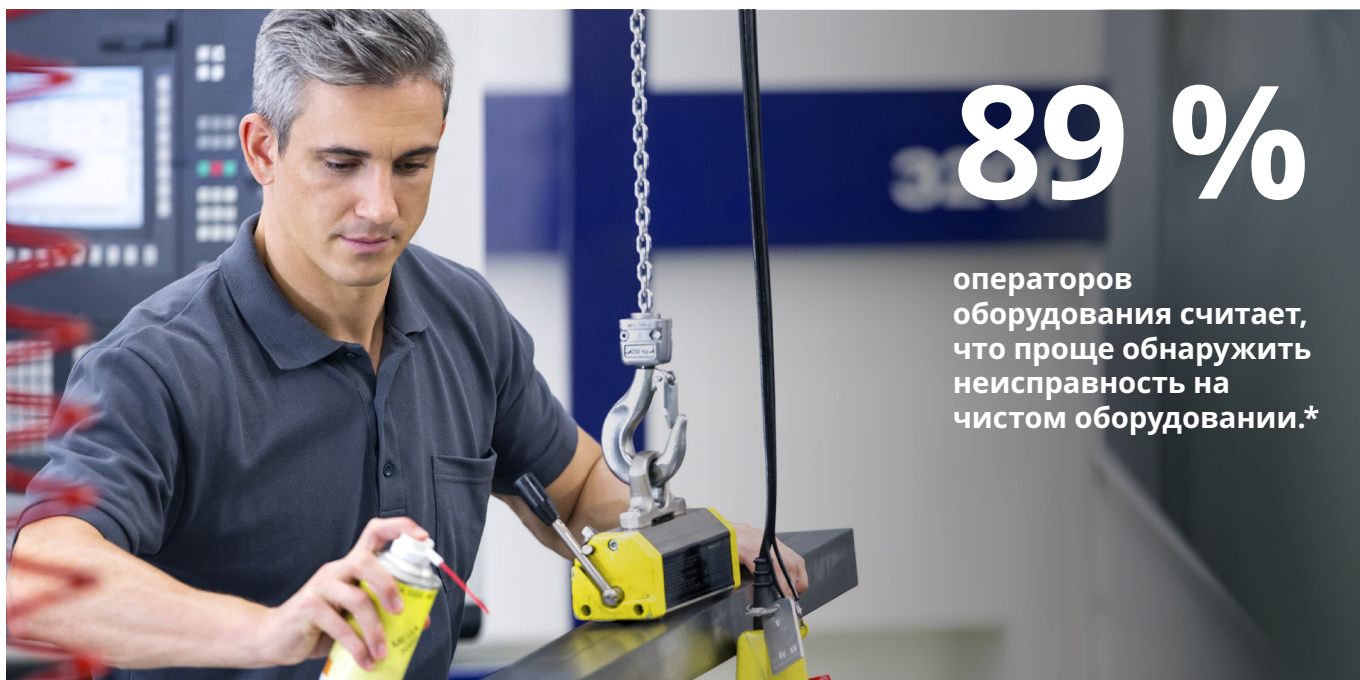
Улучшение доступа к контрольным точкам



Устранение источников грязи и загрязнения

Чтобы внедрять автономные процедуры очистки и напоминать операторам о необходимости их выполнения, установите оборудование для очистки Tork Performance с легким доступом, чтобы исключить траты времени на перемещения с одного места на другое.

89 % операторов оборудования согласны с утверждением, что наличие надежных диспенсеров для протирачных материалов, которые удовлетворяют профессиональным промышленным требованиям, расположенным именно там, где они им нужны, обеспечило бы более эффективную очистку и профилактическое техническое обслуживание.*



*Исследование работы операторов оборудования Tork, проведенное силами Psyma (июль 2019 г.)