



## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила: Майкова Елена Николаевна

Тема работы: «Разработка мероприятий по совершенствованию Кайдзен на предприятии (на примере ООО «Эдиент Ситинг»)»

Научный руководитель:

Руководитель департамента, канд. экон. наук, С.Е. Васильева

Цель исследования – разработка мероприятий по совершенствованию Кайдзен на предприятии.

Объект исследования – ООО «Эдиент Ситинг», основным видом деятельности компании является – производство частей и принадлежностей для автотранспортных средств, не включенных в другие группировки.

Предмет исследования – существующие методы кайдзен на предприятии.

Методы исследования – факторный анализ, синтез, прогнозирование, статистическая обработка результатов, дедукция и т.д.

Краткие выводы по бакалаврской работе: технология Кайдзен ориентирована на людей. Более того, руководитель заинтересован в системе распределения вознаграждений, учитывающей П-критерии. Если менеджмент извлекает пользу из мышления, ориентированного на процесс, и подкрепляет его стратегией кайдзен, он обязательно обнаружит, что в долгосрочной перспективе это ведет к значительному росту конкурентоспособности компании.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.2, 3.1, 3.2 и приложения могут быть использованы специалистами организации, являющейся объектом исследования.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 20 источников и 3 приложений. Общий

объем работы, без приложений, 54 страниц машинописного текста, в том числе таблиц – 5, рисунков – 18.

## Abstract

The title of the bachelor's thesis is “Development of measures for the improvement of Kaizen at the enterprise (using the example of Edient Seating LLC)”

The aim of the study is to develop measures to improve Kaizen used in the enterprise.

The subject of the study Edient Seating LLC, the main activity of the company is the production of parts and accessories for vehicles not included in other groups.

The subject-matter of the research is the existing kaizen methods in the enterprise.

Research methods include – factor analysis, synthesis, forecasting, statistical processing of results, deduction, etc.

Brief conclusions of the work are the following. Kaizen technology is people-oriented. Moreover, the manager is interested in the system of distribution of remuneration, which takes into account the P-criteria. If management benefits from process-oriented thinking and reinforces its kaizen strategy, it is bound to find that in the long run this leads to a significant increase in the company's competitiveness.

The practical significance of the work lies in the fact that its individual provisions in subsections 2.2, 3.1, 3.2 and appendices can be used by specialists of the organization which is under consideration.

The structure and scope of work. The work consists an introduction, 3 sections, a conclusion, a list of 20 references and 3 appendices. The total volume of work, without appendices, 54 typewritten pages, including 5 tables, 18 figures.

## Содержание

Введение.....	6
1 Теоретическое обоснование управленческой технологии Кайдзен.....	8
1.1 Технологии Кайдзен: Сущность концепции и основные понятия .....	8
1.2 Классификация принципов технологии кайдзен.....	13
2 Анализ деятельности предприятия ООО Эдиент Ситинг.....	23
2.1 Краткая характеристика предприятия.....	23
2.2 Анализ системы мотивации и поощрения персонала на предприятии .....	33
3 Разработка мероприятий по совершенствованию кайдзен на предприятии	38
3.1 Совершенствование положения «Кайдзен» на предприятии .....	38
3.2 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий .....	45
Заключение .....	47
Список используемой литературы .....	49
Приложения .....	51

## Введение

Японская философия гласит: «Сиюминутное маленькое изменение лучше отложенного совершенствования»

Актуальность темы заключается в том, что у большинства российских компаний отсутствует четкая и эффективная бизнес-стратегия, что является насущной проблемой. Российский бизнес проходит три этапа в соответствии с классической схемой перехода от плановой распределительной экономики к рыночной экономике: приватизация, капитализация и инновации. Рынок работал на понижение на этапе приватизации многих предприятий, работал такой принцип: чем дешевле компания, тем лучше; и даже лучше, если она банкрот. Как только предприниматели покупали такие предприятия, у которых солидные активы, по беспрецедентно заниженным ценам, то они начинают вкладывать свои силы в увеличение капитализации, но почти никто не имеет средств для инноваций, которые требуют больших инвестиций.

В этой ситуации Кайдзен очень как нельзя лучше, так как помогает достичь фантастических результатов без значительных инвестиций: повышение качества и производительности в десятки раз, резкое сокращение потерь (и, следовательно, производственных затрат), упрощение организационной структуры, повышение организационной гибкости. Это возможно, и об этом свидетельствует более пятидесятилетний опыт страны, где и зародилась эта система, Япония и другие «драконы».

Для российского предпринимательства значение системы Кайдзен велико. По финансам и маркетингу вопросы решать руководители компаний научились, но это никак не повлияло на эффективность производства и данный вопрос остается открытым. На производство нашей продукции очень высокие затраты и поэтому отечественная продукция в условиях рынка остается неконкурентоспособной. Всемирным эталонам качества не соответствует огромная доля произведенной продукции на данный период жизни, но невзирая на то, что компании производят продукцию высокого

качества и по целесообразным ценам, они ещё очень отстают от мировых лидеров рынка. Ко всему добавим, что в России вопросы по логистике, приобретение материалов и девайсов до доставки готового продукта клиенту, находятся на очень низком уровне.

Цель состоит в том, чтобы изучить назначение и принципы создания организационной стратегии на примере японского опыта и разработать примерный план организации и эффективной работы автомобильной компании.

Задачи данной работы заключаются в том, чтобы дать представление о сущности кайдзен, описать предлагаемую компании и сравнить ее прогресс с эффективным использованием стратегии кайдзен.

Объектом бакалаврской работы выступает ООО «Эдиент Ситинг».

Предмет данной работы: методы Кайдзен на предприятии.

Практическая значимость: разработанные мероприятия по совершенствованию методов кайдзен могут быть внедрены на предприятие, и тем самым, можно существенно улучшить, как процессы на предприятии, так саму систему в целом.

В данной работе в 1 главе дано теоретическое обоснование и сущность управленческой технологии Кайдзен на предприятии, во 2 главе мы проанализируем деятельность предприятия и дадим характеристику ООО Эдиент Ситинг, а также существующее положение Кайдзен и структуру мотивации персонала, в 3 главе будут предложены направления по совершенствованию действующего положения и заинтересованности персонала во внесении Кайдзен-идей.

# Глава 1 Теоретическое обоснование управленческой технологии Кайдзен

## 1.1 Технологии Кайдзен: Сущность концепции и основные понятия

Суть системы кайдзен раскрывается в японской философии, которая фокусируется на постоянном совершенствовании производственных процессов. В японских компаниях обобщается практика применения этой концепции, а также описываются принципы системы кайдзен. Особое внимание уделяется анализу основных инструментов реализации концепции кайдзен. Делается вывод, что эта концепция ориентирована на «человеческий фактор», то есть на тот факт, что люди должны постоянно искать способы улучшить свою деятельность.

««Кайдзен» — непрерывное, постоянное улучшение, японская стратегия маленьких шагов, которые ведут к постоянному совершенствованию, один из инструментов идеи «Бережливого производства». Данная концепция зародилась в Японии и была признана в остальном мире, что доказывает её эффективность, как в промышленности, так и в других сферах, таких как услуги или общественные организации. В сертификационных программах ISO большая доля внимания уделяется стандартизации процессов и их постоянному улучшению, а терминология данной системы подразумевает, что стандарты — это самый лучший способ выполнить работу.» [2]

Про кайдзен можно отнести цитату буддийского философа Д.Судзуки, который в своих трудах описал работу, выполняемую черной сажей и клеем на тончайшей бумаге в технике «сумиэ» рисунка, выполняемого черной сажей и клеем на тончайшей бумаге: – «Такой рисунок должен быть выполнен в кратчайшие сроки. Если кисть задержится слишком долго, бумага порвется... Недопустимы никакая медлительность, никакое стирание, никакое повторение, ретуширование, никакая переделка, никакой монтаж. Однажды нанесенные мазки не могут быть смыты, нанесены заново и не подлежат



дальнейшим поправкам или доделкам... каждый мазок кисти должен пульсировать в такт с сердцем живого существа».

– Kaizen действия сконцентрированы на идентификации и устранении потерь

– Действия Kaizen направлены на улучшения в процессе, с целью более лучшего и эффективного производства

– Kaizen помогает улучшить качество, гарантируя доставку изделий Заказчику вовремя!

<p>(Ky-Zen) Постоянные Улучшения Kai = Менять Zen = Хорошо (для лучшего)</p>
--

Непрерывное улучшение – идеология философии кайдзен и жизнь в целом должны быть направлена именно на это, т.е. на совершенствование работы, социальной сферы и личной. Именно этой мысли придерживаются жители Страны восходящего солнца, ведь это для них уже давно как естественно и безусловно, что они руководствуются данной идеей не задумываясь. Основоположниками системы «кайдзен» являются: Эдвард Деминг, Джозеф Джуран, Филипп Кросби, Арманд Фейгенбаум и их японские коллеги Генити Тагути и Каору Исикава.

Для того, чтобы решить проблемы, возникающие на предприятиях, используется система кайдзен, ведь это ключ от многих проблем. Для того, чтобы их правильно понять и найти выход, их надо обнаружить, далее сгруппировать и проанализировать полученные сведения. Стремление найти решения в отсутствии проверенных данных равноценно тому, чтобы жить предположениями и эмоциями, используя совершенно не общенаучный подход. Отправная точка для совершенствования – это получение данных о нынешних условиях, именно они помогут определить, что сейчас является приоритетнее всего.



Рисунок 1 – Цели Кайдзен

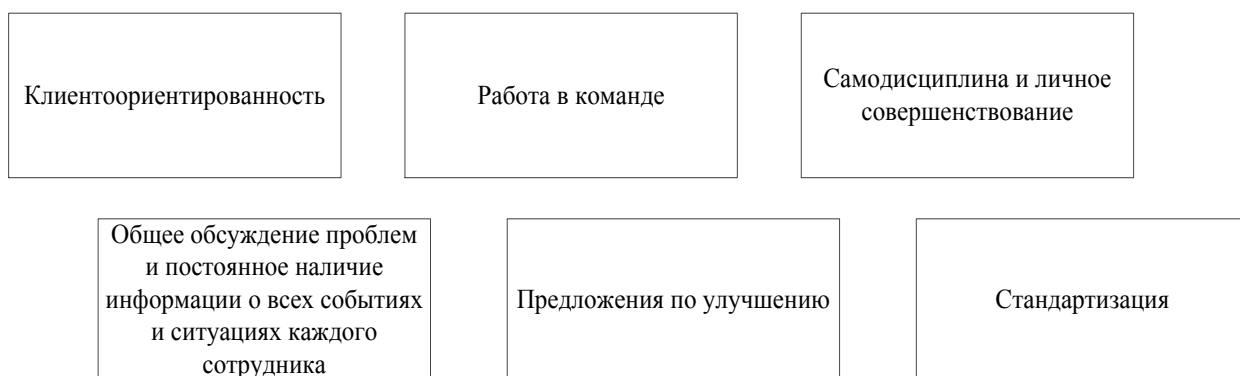


Рисунок 2 – Элементы системы Кайдзен

К системе кайдзен можно отнести большинство методов менеджмента, которые для Японии являются уникальными, а именно увеличение производительности, кружки качества, трудовые отношения, TQC и SQC. Поменяв данные определения и заменив их термином Кайдзен, мы сможем

приобрести наиболее четкое осознание того, что происходит в японской промышленности.

Роль стандартов в жизни предприятия – это еще одна не простая задача для решения проблем. Сложно усовершенствовать то, что не стандартизировано. На многих отечественных предприятиях, оприори, корпоративные шаблоны не представляют истинную картину дел. Они чаще разрабатываются как модель «совершенной» деятельности независимо от возможности её реализации. Отсюда следует вопрос: как улучшить то, что итак идеально? В подобных вариантах частой практикой является прямое или косвенное принуждение персонала исполнить «совершенные» эталоны. В следствии этого, лишь малейшие успехи в привлечении работников в систему кайдзен, так как никто ничего не хочет менять и изменения не происходят годами. Для того что бы полностью понять принципы действия японской концепции качества нам необходимо будет рассмотреть и проанализировать основные постулаты и системы, на которых и была выстроена модель Гемба Кайдзен.

Управленческие и производственные силы сосредоточены на процессе, а не на результате, это является важным элементом Кайдзен. На Западе является принятым другой образ мышления, ориентированным на результат, а не на человеческие усилия.

Система кайдзен предполагает работу в небольших группах, добровольное объединение людей с целью формирования в цехе определенных задач внутри компании. Самой известной такой группой можно назвать кружки качества, предназначенные для разрешения многих проблем и вопросов возникающие в компании. Это элемент стратегии кайдзен, который ориентирован на работе в команде. Главное решающее воздействие оказывает менеджмент, который в свою очередь формирует систему обеспечения качества, исследования и внедрения политики и создает межфункциональные системы качества, затрат и доставки. Менеджмент

играет немаловажную, но незаметную роль в поддержке и об этом свидетельствуют эффективные воздействия кружков качества.

Кружки качества изобретены японскими специалистами. В 60-е годы прошлого века руководители компаний Японии начали сталкиваться с падением качества производимой продукции. Причиной послужило снижение степени удовлетворенности работников монотонным трудом и простыми задачами. Денежное вознаграждение перестало оказывать стимулирующий эффект. Премии росли, а качество работы оставалось без изменений. Работникам требовался интеллектуальный труд, вовлеченность в решение сложных производственных задач.

«Проектный подход — это современный системный подход к решению проблем, который характеризуется вниманием к деталям. Другая его особенность — привлечение к участию персонала, компетентного в различных областях, что позволяет повысить эффективность решения межфункциональных проблем и вопросов, касающихся взаимоотношений разных подразделений.» [8]

## 1.2 Классификация принципов технологии кайдзен

Менеджмент должен использовать следующие основные постулаты концепции, чтобы в полной мере реализовать стратегию Кайдзен:

- Понятие Менеджмент в системе Кайдзен.
- Концентрация управленческих и производственных сил на процесс, а не на результат.
- Производственные циклы PDCA/SDCA.
- «Качество – прежде всего».
- «Говори, используя данные».
- Аксиома Кайдзен: «Каждый следующий процесс – это потребитель предыдущего».

У людей должна существовать четкое понимание, какие функции осуществляет менеджмент в системе Кайдзен и что это такое. Поддержание и совершенствование – это две главные функции у менеджмента в контексте кайдзен. (рис.3)

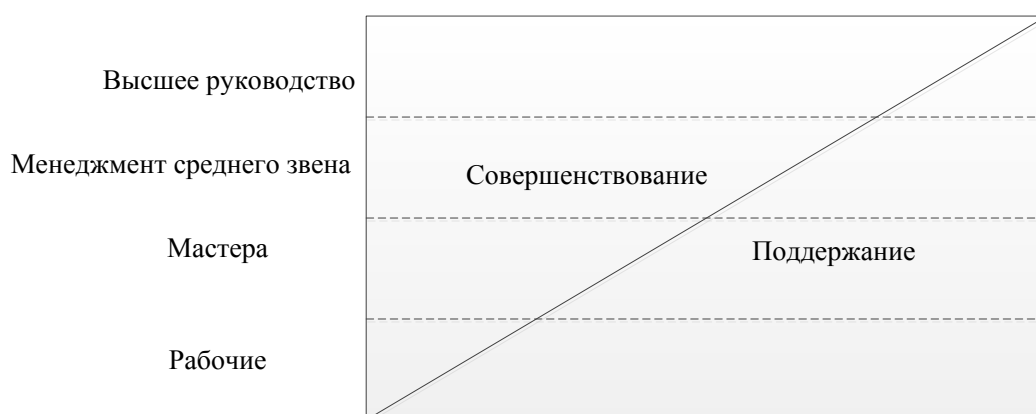


Рисунок 3 – Японское восприятие должностных функций

«Поддержание – это действия, которые нацелены на обеспечение уже существующих технологических, организационных и операционных стандартов, а так же поддержку данных стандартов за счет обучения и дисциплины. В рамках функции поддержания менеджмент исполняет свои задачи таким образом, чтобы каждый мог следовать требованиям

стандартных рабочих процедур. Совершенствование же – это все, что направлено на совершенствование имеющихся стандартов. Японское представление о менеджменте, таким образом, сводится к одному предписанию: поддерживайте и улучшайте стандарты» [12].

Совершенствование, как видно из рисунка 3, может классифицироваться как кайдзен или как инновацией.



Рисунок 4 – Место инновации и кайдзен в процессе совершенствования

Устранение потерь на предприятии, повышение качества продукции и услуг, увеличение степени удовлетворенности потребителей – это неполный список изменений, которые могут возникнуть при успешном внедрении кайдзен.

Под действием кайдзен перемены происходят постепенно, и этим позволяет избежать естественного страха перед ними, что является безусловным плюсом данной системы.



Рисунок 5 – Принципы кайдзен на предприятии

Препятствие, которое можно считать самым глобальным, мешает продолжению распространения практики кайдзен в нашей стране – сознание предпринимателей. За последние года множество предприятий совершили огромный шаг в своем развитии. Некоторые из них сейчас являются лидерами по доле на рынке и считаются «великими», а ведь всего пару лет назад некоторых даже не существовало. Такие предприятия обычно, окрыленные своим успехом своего быстрого начала, продолжают стремительное развитие и пытаются охватить всё и сразу.

Система Кайдзен внедряется в России, но не так, как хотелось бы. Небольшие улучшения все еще недооцениваются руководством многих компаний. В результате они отказываются предоставлять средства, чтобы мотивировать сотрудников, а больше уделяют внимания продажам и маркетингу, совершенствованию и повышению эффективности производства. Если предприятие создает продукт или услуг, то эту систему можно использовать и результаты не заставят себя долго ждать.

Главное то, какое у людей отношение к работе и как они воспринимают ценность, это и можно считать сутью данного метода.



Рисунок 6 – Основные потери

Для того чтобы определить потери нужно следовать алгоритму:

1. Отправляйтесь на рабочее место и проведите 20 минут, только наблюдая за процессом
2. Запишите наблюдения в лист «AMS 7 Типов потерь (Лист Наблюдения)»
3. Измерение потерь, все потери могут быть измерены во времени

Таким образом работы могут быть стандартизированы и позволяют последовательно измерять время процесса и распознавать потери. Сбалансированная производственная линия – это пример улучшений Kaizen, это позволяет определить и расставить приоритеты для следующих попыток улучшений.



JCMS 7 Типов Потерь - Лист наблюдения	
Дата ____/____/____	Место наблюдения _____
Транспортировка	Перепроизводство
Движение	Запасы
Ожидание	Посторонние процессы
Исправление (переделка)	Другие потери

Рисунок 7 – Лист Наблюдения

Время выпуска (Takt Time) – это количество располагаемого времени для производства по отношению к запросу Заказчика (Время/Объем), такт тайм может рассматриваться как биение сердца завода

$$\text{Время выпуска} = \frac{\text{Имеющееся время}}{\text{Запрос заказчика}}$$

Где имеющееся время – это рабочее время без перерывов в день/смену, а запрос заказчика – необходимое кол-во комплектов в день/смену

Пример:

$$\begin{aligned} \text{Время выпуска} &= \frac{900 \text{ минут (7,5 часов в смену} \times 2 \text{ смены)}}{1450 \text{ комплектов в день}} \\ &= 0,62 \text{ минут на 1 комплект} = 37 \text{ секунд на комплект} \end{aligned}$$

Целевое время (Target rate) выпуска – это время выпуска, помноженное на процент эффективности

Пример:

Эффективность = 80%

Целевое время выпуска = 37 секунд × 80% = 30 секунд на комплект

Время операции (Cycle time) – Промежуток времени, требуемый для выполнения операции, согласно ODS

Это время рассчитывается по следующей формуле:

– Время операции – основное время, требуемое для качественного выполнения одной операции

Примеры кайдзен:

– Распределение работ между сотрудниками  
– Сокращение расстояний перемещений  
– Хранение только необходимого количества материалов на рабочем месте

– Автоматические машины продвижения и обрезки  
– Изменение высоты, угла или расположения частей стеллажей  
– Изменение последовательности и порядка выполнения работ  
– Использование «двух рук» при выполнении работ (где возможно)  
– Снижение необходимости ручных настроек при производстве различных изделий

– Использование специальных приспособлений

– Найти меры предупреждения возникновения дефектов

Профессор В. Эдвардс обучал статистическим методам к измерению и контролю качества, одновременно уделяя внимание системному подходу – применению PDCA.

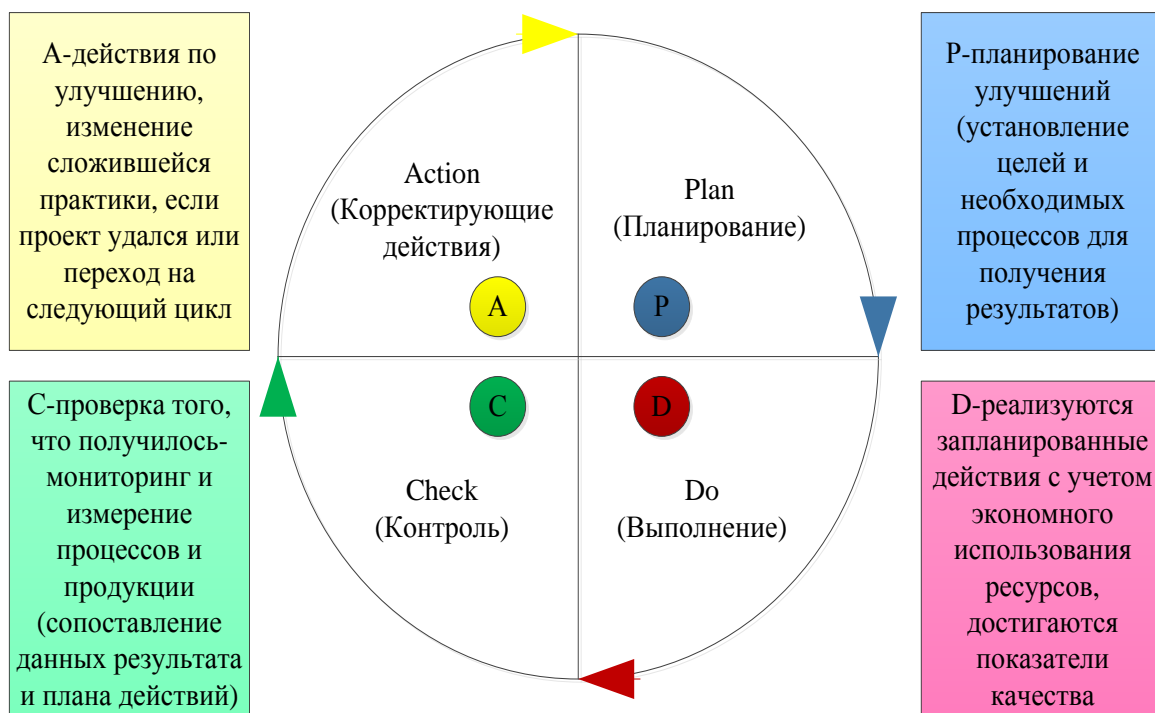


Рисунок 8 – Расширенный вариант Деминга цикла PDCA

«Цикл PDCA является унифицированной методологией непрерывного совершенствования. Суть данной концепции сводится к следующим положениям:

1. Планирование совершенствования деятельности при обнаружении в ней ошибок и поиск решения возникших проблем (Plan-P). На фазе планирования цикла (круга) Деминга определяют зоны, нуждающиеся в улучшении (иногда их называют темами), и ставят конкретные задачи. На этой же фазе проводится анализ.

2. Внедрение запланированных улучшений на небольшом участке работ с целью сокращения возможных сбоев деятельности на этапе решения проблем (Do-D). На фазе выполнения цикла PDCA намеченные изменения воплощаются в жизнь. Специалисты, как правило, рекомендуют составлять для начала краткосрочный план и впоследствии документировать все его изменения.

3. Контроль достижения желаемого результата с помощью тестовых изменений. Непрерывный контроль ключевых мероприятий (независимо от продолжительности эксперимента) с целью обеспечения возможности определения вновь возникающих проблем (Check-C). В целом на фазе проверки проводится оценка данных, собранных во время реализации плана. Цель этого этапа заключается в том, чтобы убедиться, что фактические результаты соответствуют первоначально намеченному плану.

4. Действие с целью внедрения изменений в больших масштабах в случае успешности эксперимента. Вовлечение в процесс внедрения изменений других участников, чье сотрудничество потребуется при внедрении изменений или которые просто могут извлечь полезный опыт из проделанной работы (Action-A). Одним словом, на последней фазе (реакция) результаты улучшения формируются в новую стандартную процедуру и воспроизводятся во всех аналогичных процессах в масштабах всего предприятия.

Работа по циклу PDCA может повторяться до тех пор, пока не будет достигнут запланированный результат.» [12]

Данный принцип вынуждает задуматься, как будет проще? Начать все с нуля под себя или же создавать систему, в которой есть все и на все случаи жизни. Этот принцип помогает отсеять все ненужное, если следовать ему

Основное требование к системе – это возможность в любой момент времени просто и быстро добавлять или убирать нужные или ненужные элементы системы в случае необходимости соответственно.



Рисунок 9 – Устранение проблем (потерь) (план, действия, проверка, выполнение Plan, Do, Check, Act)

Также существует категория — неиспользуемое. Это может быть использовано, но не заявлено. Это не в категории «может быть пригодится». Вы сознательно интегрируете это в систему и понимаете, когда и что вам нужно.

Материалы и инструменты должны располагаться в порядке по схеме удобно и безопасно в использования. Лишних движений в рабочих операциях быть не должно. Данное состояние поддерживается и время от времени совершенствуется. Но что еще более важно, работник уверен, что он может решать более сложные задачи. Поэтому акцент делается на «человеческий фактор», люди постоянно должны искать и находить возможности для улучшения своей работы. Таким образом, система должна разрушить стереотипы в сознании людей и формировании новых привычек. А это невозможно совершить здесь и сейчас.

«В целом система «Кайдзен» является результатом развития концепции «точно в срок» (just-in-time) – JIT. Данная система (JIT) представляет собой комплекс взаимосвязанных подходов и методов, направленных на достижение эффективности производства при использовании минимального количества производственных запасов материалов, комплектующих, деталей, полуфабрикатов и готовой продукции посредством их изготовления и поставки точно в то время и в том количестве, которые требуются. Концепция функционирования системы JIT заключается в том, что страховые запасы рассматриваются в ней, как средство сокрытия проблем, возникающих в процессе производства продукции (увеличение спроса, срывы поставок материала и комплектующих, простои оборудования, увеличение времени ожидания и выполнения операций, задержки в оформлении документации, ошибки конструкторского и технологического характера, несвоевременный учет изменений, ошибки и задержки принятия решений и др.). В системе JIT данные проблемы выявляются и подлежат устранению» [10]

Кайдзен предусматривает осмысленное отношение к выполнению операций и требует определенного времени для того, чтобы научиться осознанно выбирать лучшие методы работы. Для анализа идей по улучшению производства вам придется использовать новые инструменты. Приступая к внедрению кайдзен, записывайте эти идеи на специальных карточках или в блокноте (носите его всегда с собой в кармане спецовки). Со временем вы узнаете множество новых методов, которые помогут вам полнее осознать сущность всех производственных стадий и отдельных операций. Вы сможете лучше разобраться в работе станков и механизмов и почувствовать взаимосвязь между всеми процессами, из которых состоит поток создания ценности.

«Поток создания ценности — это все действия по изготовлению и доставке продукта потребителю. Совершенствуя выполнение операций и процессов, вы будете «добавлять ценность» и «устранять потери» в потоке создания ценности.» (Приложение В)

## 2 Анализ деятельности предприятия ООО Эдиент Ситинг

### 2.1 Краткая характеристика предприятия

«Эдиент Ситинг» является ведущим поставщиком автомобильных сидений в мире. Предприятие зарегистрировано по адресу – Самарская область, город Тольятти, улица Северная, дом 37А, 445000. Генеральным директором организации ООО "Эдиент Ситинг" является Петров Денис Валериевич. Основным видом деятельности компании является – производство частей и принадлежностей для автотранспортных средств, не включенных в другие группировки. Также, «Эдиент Ситинг» работает еще по 1 направлению – производство прочих комплектующих и принадлежностей для автотранспортных средств. И в автомобильной отрасли, и в отрасли устройств управления компания Эдиент Ситинг сохраняет свою приверженность стремлению превосходить постоянно растущие ожидания своих клиентов. Эта приверженность позволила компании успешно работать на протяжении более чем века и обеспечивает вдохновляющие перспективы на будущее.

Миссия: «Мы станем производителем автомобильных сидений мирового уровня за счет сокращения затрат, улучшения качества, отличного исполнения запуска новых проектов и удовлетворения заказчиков. Мы задействуем наши возможности, чтобы добиться развития как внутри, так и за пределами автомобильной промышленности».

Ценности:

- Поступать правильно
- Играть, чтобы победить
- Делать правильно с первого раза
- Всегда успевать
- «Мы» важнее, чем «я»
- Вдохновлять лучших сотрудников

Эдиент ситинг занимается пошивом сидений на автомобили - направление Automotive (производит и поставляет инновационные, высококачественные компоненты и системы для салонов легковых автомашин, легких грузовых автомашин, внедорожников, автофургонов и универсалов повышенной вместимости).

Компания ООО «Эдиент Ситинг» в Тольятти зарегистрирована регистратором Межрайонная инспекция Федеральной налоговой службы №2 по Самарской области по адресу – Самарская область, город Тольятти, улица Северная, дом 37А, 445000.

Организация ООО «Эдиент Ситинг» в Тольятти занимается производством обивок для сидений автомобилей. На предприятии реализуется несколько крупных проектов пошива обивок для сидений автомобилей предприятий. (рисунок7).

Данная компания действует с 16.08.2006 г.

Основной вид деятельности:

29.32.3 Производство частей и принадлежностей для автотранспортных средств, не включенных в другие группировки

Дополнительные виды деятельности:

29.32 Производство прочих комплектующих и принадлежностей для автотранспортных средств



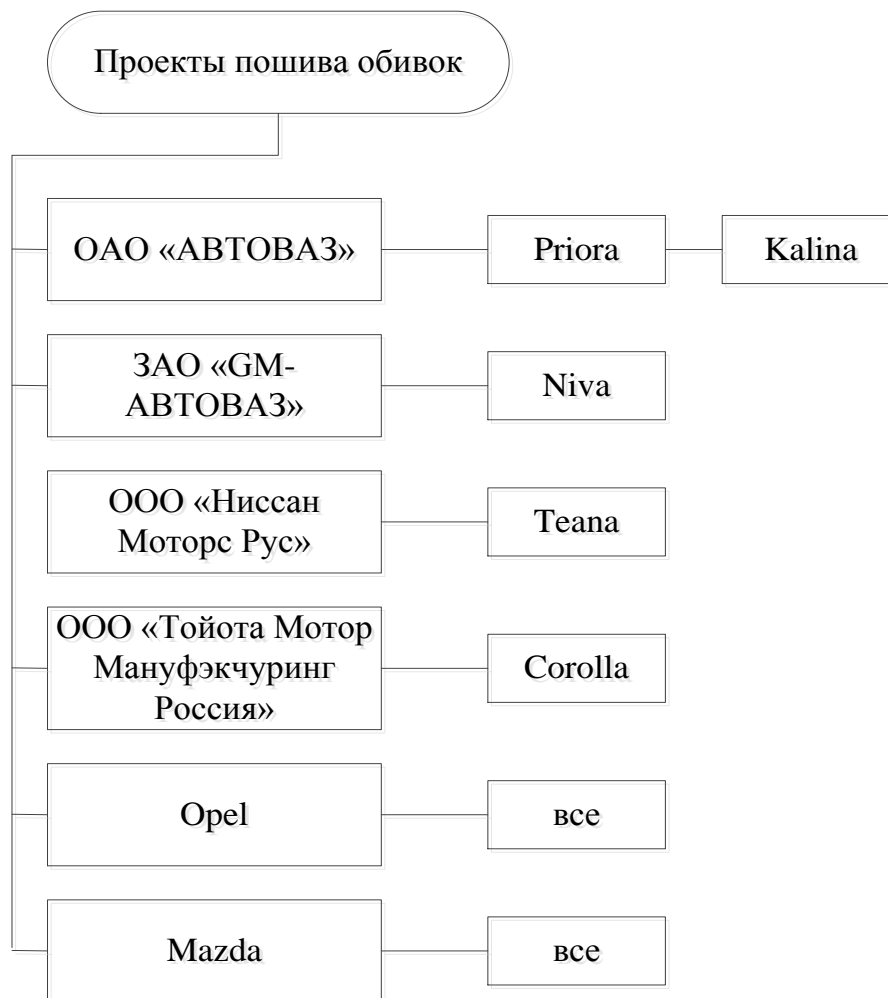


Рисунок 10 – Крупные проекты пошива обивок

Основные преимущества и факты в Тольятти:

- Ведущий поставщик комплектующих и систем сидений.
- Самые передовые технологии в проектировании и изготовлении металлоконструкций.
- Источник для всех крупных автопроизводителей.
- Охватывает весь ассортимент продукции.
- Разработка специальных комфортных изделий, в том числе систем вентиляции и регулируемой влажности сидений.
- Разработчики рациональных и гибких систем задних сидений, которые предлагают клиентам варианты, обеспечивающие дополнительное пространство для багажа и комфорта.
- Разработчик и сборщик инновационных систем безопасности.

Компания ООО «Эдиент Ситинг» имеет сложную структуру, которая отражает всю существующую деятельность компании (Приложение С)

А теперь проанализируем ключевые технико-экономические показатели ООО «Эдиент Ситинг» в период с 2016-2018 год (таблица 2.1).

Таблица 2.1 – Техничко–экономическая характеристика предприятия ООО «Эдиент Ситинг»

Наименование показателя	2016	2017	2018	Отношение 2016 к 2017		Отношение 2017 к 2018		Отноше ние 2018 к 2016
				абсол; +-	относ; %	абсол; +-	относ; %	абсол; +-
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Выручка от продажи товаров, продукции, работ, услуг, тыс руб	1 506 381	1 607 033	1 712 448	100 652	6,7	105 415	6,6	206 067
Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг, тыс.руб	1 280 423	1 364 443	1 502 455	84 020	6,6	138 012	10,1	222 032
Валовая прибыль, тыс.руб	223 452	242 590	209 993	19 138	8,6	-32 597	-13,4	-13 459
Коммерческие расходы, тыс руб.	6 241	6 741	15 890	500	8,0	9 149	135,7	9 649
Управленческие расходы, тыс.руб	198 542	251 615	164 495	53 073	26,7	-87 120	-34,6	-34 047
Прибыль (убыток) от продаж, тыс.руб	21 175	15 766	29 608	-5 409	-25,5	13 842	87,8	8 433
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода, тыс. руб	8 785	31 649	7 211	22 864	260,3	-24 438	-77,2	-1 574
Среднесписочная численность, чел	1 241	1 412	1 523	171	13,8	111	7,9	282
Производительность труда	1213	1138	1124	-75	-6,18	-14	-1,23	-89
Фонд оплаты труда, тыс.руб	200 401	245 925	296 637	45 524	22,7	50 712	20,6	96 236
Среднемесечная заработная плата по предприятию, руб	13 457	14 514	16 231	1 057	7,9	1 717	11,8	2 774
Рентабельность продаж, %	1,4	1,0	1,7	0	-30,2	1	76,2	0
Рентабельность продукции, %	0,7	2,3	0,5	2	238,1	-2	-79,3	0

Таблица 2.1 Техничко–экономическая характеристика предприятия ООО «Эдиент Ситинг» свидетельствует о том, что за отчетный период с 2016 по 2018 гг. наблюдается рост финансово-экономических показателей, отсюда следует что предприятие является рентабельным.

Выручка в 2018 году возросла по отношению к 2017 году на 6,7%, в 2017 к 2016 на 6,6%, а в 2015 к 2018 выручка увеличилась на 13,7%.

Однако, чистая прибыль в 2018 году снизилась по отношению к 2016 и 2017 гг. Но в 2018 по отношению к 2017 г. увеличение прибыли от продаж на 13 842 тыс.руб. (87,8%), а по отношению к 2016 году увеличение прибыли на 39,8% или на 8 433 тыс.руб.

На развитие предприятия и его ассортимента прямопропорционально влияет развитие автомобильного рынка. Существенное увеличение автомобильного парка в РФ сопровождается активным развитием автомобильной инфраструктуры, впоследствии наблюдается увеличение необходимости в автосервисных услугах, расширением сети автосервиса.

В г.Тольятти основными потребителями продукции ООО «Эдиент Ситинг на 2018 год считаются:

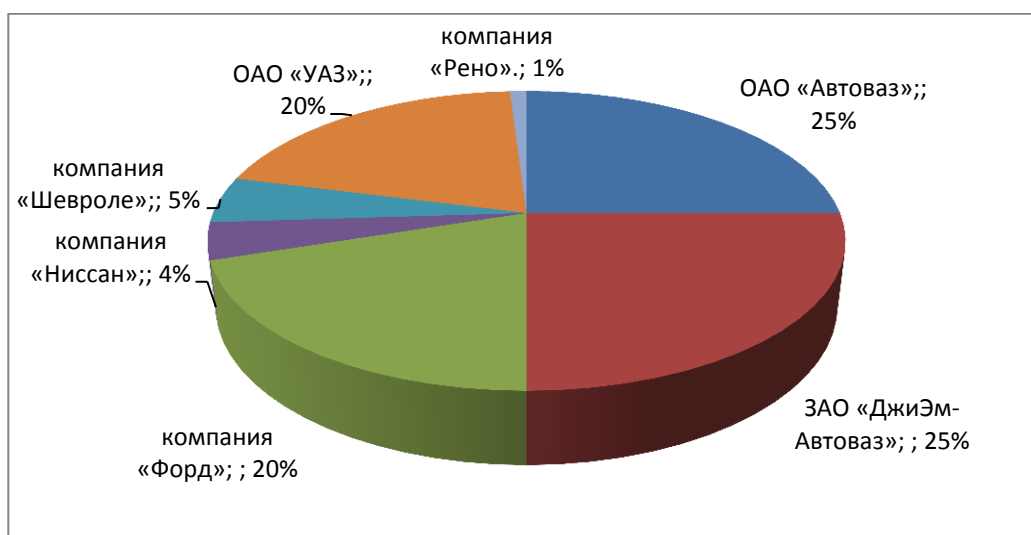


Рисунок 11 – Доля потребления продукции

Из рисунка 11 основными потребителями на 2018 год являются ОАО «Автоваз»; ЗАО «ДжиЭм-Автоваз» и компания «Форд», а из рисунка 12 видно структуру продаж по регионам.

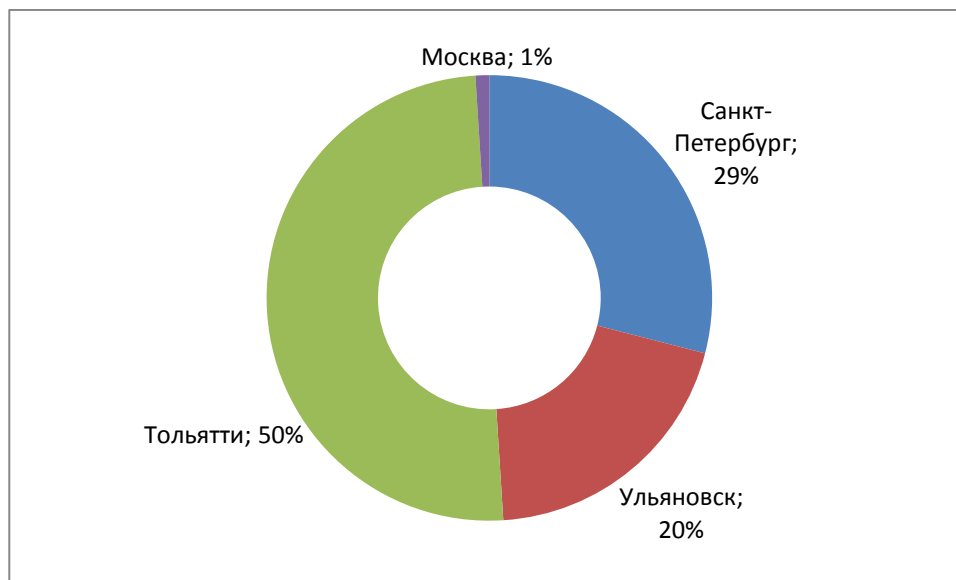


Рисунок 12 – Структура продаж продукции по регионам 2018 г.

ООО «Эдиент Ситинг» осуществляет свою деятельность в достаточно жестких конкурентных условиях, конкурируя за рынки сбыта, как с российскими, так и с зарубежными производителями.

Перечень факторов конкурентоспособности предприятия ООО «Эдиент Ситинг»:

- применение новейших современных технологий и оборудования в производстве
- снижение затрат на производство продуктов высокой добавленной стоимости.
- реализация программы по модернизации имеющихся мощностей с целью сокращения издержек и повышение качества продукции;
- наличие развитой транспортной инфраструктуры компании и применение современных логистических схем, позволяет своевременно обеспечивать доставку сырья и отправку потребителям готовой продукции.

На рисунке 13 представлены конкуренты ООО «Эдиент Ситинг» в г. Тольятти и выделена их доля на рынке.

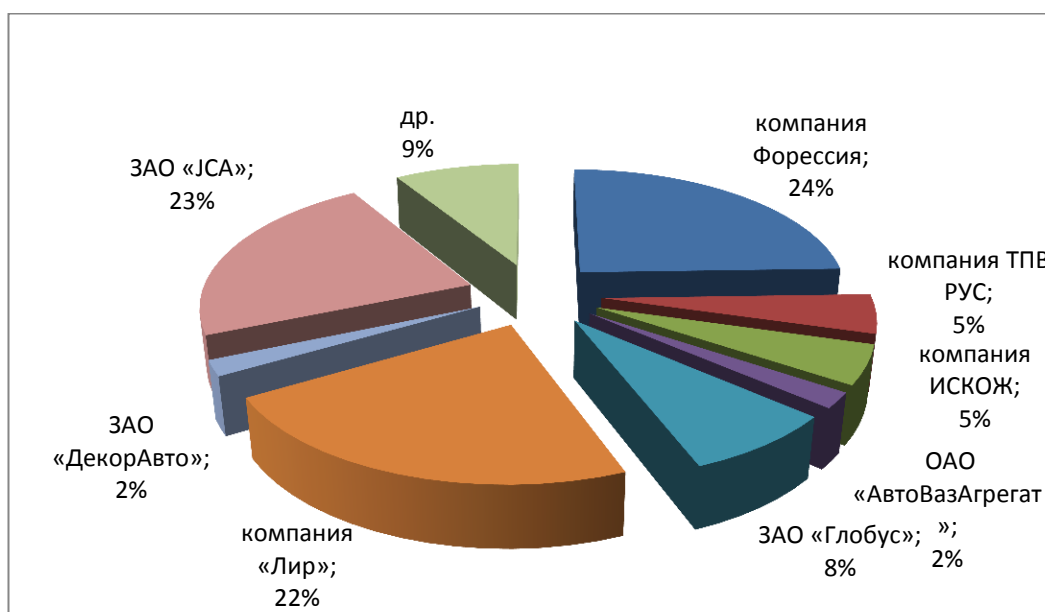


Рисунок 13 – Доля в производстве обивки сидений на рынке в 2018 г.

При анализе конкурентоспособности предприятия необходимо учитывать целый ряд внешних и внутренних факторов, представленных в таблице 2.5.

Далее оценим рынок чехлов в России, используя матрицу Мак-Кинси (GeneralElectric&McKinsey (GE/MCKINSEY)). Данный метод оценки конкурентных позиций компаний на рынке определяет стратегические решения для бизнес-позиций и привлекательности отрасли, зависящая от доли рынка, величины прибыли, ценового положения качества продукции, эффективности сбыта, успеха работы персонала, имиджа.

Ниже в таблице 2.2 оценим конкурентоспособность продуктов ООО «Эдиент Ситинг» на рынке.

Таблица 2.2 – Оценка конкурентоспособности продуктов ООО «Эдиент Ситинг» на автомобильном рынке

<b>Факторы</b>	<b>Вес</b>	<b>Чехлы тканевые</b>	<b>Чехлы винил</b>	<b>Чехлы кожаные</b>
<b>Рынок</b>	30%	17	21	25
Размер рынка	20%	15	23	30
Рост рынка	20%	18	27	36
Наличие неудовлетворенного спроса	20%	13	20	23
Чувствительность к цене	20%	19	19	19
Диверсифицированность рынка	15%	30	30	30
Сезонные колебания продаж	15%	10	10	10
<b>Конкуренция</b>	20%	29	29	29
Доступность заменяющих продуктов	50%	20	20	20
Уровень конкуренции	50%	38	38	38
<b>Финансы и экономика</b>	20%	19	23	23
Прибыльность продукта	25%	15	20	20
Возможность экономии на масштабе	25%	18	24	24
Барьеры вхождения на рынок	25%	19	22	22
Доступность кадров	25%	25	25	25
<b>Технологии</b>	20%	16	19	19
Сложность производства	25%	20	30	30
Юридическая защита прав	25%	10	10	10
Требования к оборудованию	25%	19	22	22
Дифференцирование	25%	15	15	15
<b>Социальные и политические факторы</b>	10%	23	23	23
Зависимость от состояния экономики	40%	35	35	35
Зависимость от изменений законодательства	30%	20	20	20
Влияние нерыночных методов продвижения	30%	10	10	10

Далее оценим привлекательность рынка таблица 2.3

Таблица 2.3 - Оценка привлекательности рынка чехлов

<b>Факторы</b>	<b>Вес</b>	<b>Чехлы тканевые</b>	<b>Чехлы винил</b>	<b>Чехлы кожаные</b>
<b>Рынок</b>	30%	16	24	32
Текущая доля на рынке	20%	0	0	0
Репутация компании	20%	10	15	20
Эффективность ценовой политики	20%	15	23	30
Эффективность методов продвижения	20%	18	27	36
Мощность дистрибьюторской сети	20%	36	54	72
<b>Конкуренция</b>	30%	13	16	18
Качество продукта/услуги	25%	10	15	18
Конкурентоспособность компании	25%	13	20	23
Рост доли на рынке	25%	10	10	10

Отсутствие слабых сторон	25%	20	20	20
Финансы	20%	21	23	24
Рентабельность продаж	25%	20	26	30
Возможности финансирования	25%	20	20	20
Стоимость рабочей силы	25%	25	25	25
Операционная деятельность	25%	19	19	19
Технологии и организация	20%	26	26	26
Наличие мощностей и ресурсов	20%	10	10	10
Организационная готовность	20%	20	20	20
Экономия на масштабах	20%	30	30	30
Заинтересованность сотрудников	20%	24	24	24
Гибкость и возможность адаптации	20%	48	48	48

Используя итоговые значения привлекательности рынка и конкурентоспособности продукции (таблица 2.4), построим матрицу Мак-Кинси (Рисунок 12).

Таблица 2.4 – Модель GE/McKinsey

Название продукта	Конкурентоспособность	Привлекательность рынка
Чехлы тканевые	18	20
Чехлы винил	22	23
Чехлы кожаные	25	24

Проанализировав матрицу, сделан вывод о пребывании всей группы в категории «Проигравший 2», которая характеризуется невысокой привлекательностью рынка и средним уровнем положительных сторон. Рационально сокращение риска, защита бизнеса в более рентабельных сферах рынка. В этот период продукция находится в области «Средний бизнес», что характеризует среднюю привлекательность рынка и средними конкурентными преимуществами.

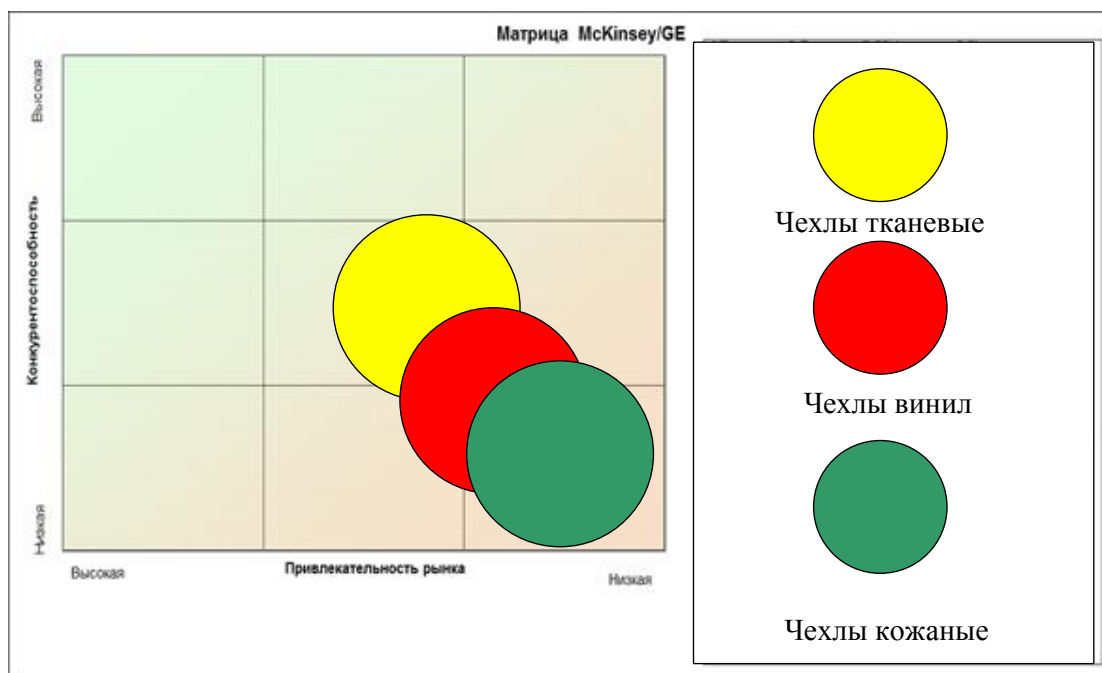


Рисунок 14 – Матрица Мак-Кинси

Подобное положение устанавливает осмотрительную черту действия: частично вкладывать и лишь в рентабельные и менее опасные мероприятия. Выполненное исследование показало, что рынок чехлов считается привлекательным для ООО «Эдиент Ситинг».



## 2.2 Анализ системы мотивации и поощрения персонала на предприятии

Различные потери уже в самом «гемба» исключаются при помощи регулярного мониторинга и анализа процессов и операций в рамках производства. Для этого нужно:

- Постоянно контролировать выполнение всех целей и задач в области развития «ПСК» подразделения.
- Поддержание уже внедренных принципов и инструментов «ПСК»
- Сбор предложений по улучшению путем мониторинга их реализации.
- Улучшайте стандарты и контролируйте свою реализацию точно.
- Визуализируйте любые изменения, которые происходят в организации.

«Кайдзен-предложения» – предложения, подаваемые работниками компании, направленные на:

- улучшения производительности
- улучшение условий труда (уменьшение однообразия, повышение безопасности),
- экономию ресурсов (энергоснабжителей, материалов),
- улучшение рабочего места
- улучшение инструментов и приспособлений,
- устранение всех видов потерь,
- повышение качества продукции.

По-моему мнению, на предприятии существует проблема в действующем положении по Кайдзен на производстве, это не подробно расписанная система мотивации., у сотрудников нет четкого представления, что они смогут получить внедряя то или иное предложение по

совершенствованию процессов в различных областях производства. Далее мы ознакомимся с действующим положением.

Команда (группа) Кайдзен – группа работников предприятия, утверждаемая приказом Генерального директора, созданная с целью контроля, мониторинга статуса, оценки, фиксирования результатов внедрения улучшений, с правом принятия текущих и итоговых решений.

Ответственность за предложение Кайзен-идей (это идея, позволяющая прямо или косвенно улучшить производственные процессы (повысить качество, производительность, эффективность, сократить издержки и т.п.), повысить мотивацию работников, безопасность и эргономику рабочих мест, стандартизировать текущие процессы и т.п.) возлагается на всех сотрудников предприятия, за исключением менеджеров.

Ответственность за соавторство Кайзен-идеи возлагается на всех сотрудников организации, которые содействуют Инициатору в разработке идеи и/или ее реализации.

Ответственность за выполнение Администратора системы KAIZEN, возлагается на сотрудника, выполняющий функции Координатора по производственным процессам, ответственный за функционирование системы Kaizen в компании. В его обязанности входит:

- координация и отслеживание работы Системы непрерывного улучшения во всех подразделениях компании;
- сбор и обобщение статистических данных по Kaizen- идеям со всего предприятия;
- представление информации о текущих показателях Системы непрерывного улучшения процессов руководству;
- регулярное информирование работников Предприятия о текущих показателях Системы непрерывного улучшения процессов;
- разрешение спорных вопросов в рамках Kaizen;

- сбор и обработка идей работников по оптимизации Системы непрерывного улучшения процессов и представление этой информации руководству компании;
- консультирование работников по вопросам, связанным с Kaizen;
- организация и проведение обучения по KAIZEN сотрудников компании;
- анализ и прогнозирование показателей Системы непрерывного улучшения процессов;
- организация собраний заводского комитета для рассмотрения предложений по улучшению;
- организация премирования работников за участие в Системе непрерывного улучшения процессов;
- сбор и обобщение списков участников системы Kaizen для награждения сувенирной продукцией;
- участие в процессах организации закупки и распределения сувенирной продукции;
- доведение информации до координаторов по улучшению о текущих показателях по экономии. Определение годовых целей по подразделениям, исходя из целей на текущий фискальный год.
- организация церемоний награждения участников системы Kaizen;

Ответственность за выполнение функций координатора по улучшению, возлагается на работника структурного подразделения компании. Он является ответственным за учет и отслеживание предложений по улучшению внутри своих подразделений. Координатор по улучшению назначается менеджером подразделения и закрепляется приказом Генерального директора. Выполняет работу в своем отделе по системе KAIZEN, которая включает:

- отслеживание статуса предложений по улучшению, поданных представителем подразделения, находящихся в разработке более 2-х недель;

- участие в собрании заводского комитета по улучшению раз в две недели с целью рассмотрения всех заявок, поданных в рамках системы KAIZEN;

- информирование и консультирование работников своего подразделения по вопросам одобрения поданных идей, а также в вопросах заполнения формы для подачи идеи в рамках KAIZEN;

- мотивирование работников подразделения к участию в Системе непрерывного улучшения процессов, в т.ч. путем регулярного информирования сотрудников отдела о поставленных целях, текущих показателях в подразделении и на предприятии;

- ведение электронной базы данных учёта предложений по улучшению внутри подразделения, работником которого он является;

- составление списков работников своего подразделения, подавших предложения по улучшению, для награждения и премирования в рамках системы KAIZEN.

Ответственность за возложение обязанности координатора по улучшению назначается, в каждом подразделении, приказом Генерального директора.

Ответственность на рассмотрение предложений по улучшению возлагается на группу инженерно-технического персонала, состоящая из координаторов по улучшению всех структурных подразделений компании. Группа имеет право вынесения окончательного решения по премированию предложений по улучшению. В состав группы входят представители следующих подразделений: финансовый отдел, отдел качества, отдел логистики, отдел по производству, отдел кадров, инженерно-технологический отдел.

#### Право на получение вознаграждения

Вознаграждение за внедренное предложение по улучшению может быть выплачено любому работнику предприятия, кроме тех, кто занимает позиции уровня менеджера и выше;

Предложения по улучшению, поданные и внедренные работниками, занимающими позиции от менеджера и выше, учитываются в общем количестве поданных и внедренных предложений; кроме того, за участие в KAIZEN, всем категориям работников, может быть вынесена благодарность с занесением в личное дело и трудовую книжку;

Сотрудники компаний–аутсорсинга, работающие на территории компании, имеют право принимать участие в системе KAIZEN в равной степени, как и работники компании, за исключением возможности получения финансового вознаграждения.

### 3 Разработка мероприятий по совершенствованию кайдзен на предприятии

#### 3.1 Совершенствование положения «Кайдзен» на предприятии

Существует множество методов стимулирования персонала, они весьма разнообразны, зависят от того, как проработана система стимулирования на предприятии, особенностей деятельности самого предприятия и общей системы управления. Характеристики трудовой деятельности такие как: качество работы, результативность, усердие и др. находятся в зависимости от мотивации и стимулирования.

Поэтому для того, чтобы персонал был заинтересован в совершенствовании деятельности предприятия, мы предлагаем ввести такой бланк «Лист оценки внедренного предложения по улучшению», где персонал будет видеть сколько баллов он получит за кайдзен-идею в какой-либо области и к концу года будут подводиться итоги о премировании сотрудников внесших наибольшее количество кайдзен-идей (Приложение А).

Инициатор заносит идею на бланке «Предложения по улучшению» (рисунок 1), размещённом в обозначенном визуализацией месте. Предложение по улучшению (KAIZEN-идея) – это идея, позволяющая прямо или косвенно улучшить производственные процессы (повысить качество, производительность, эффективность, сократить издержки и т.п.), повысить мотивацию работников, безопасность и эргономику рабочих мест, стандартизировать текущие процессы и т.п.

Разработанный вариант принципа рассмотрения и реализации KAIZEN изображен на рисунке 15.

Процесс	Документ	Ответственные	Комментарии
<pre> graph TD     A([Запись Кайдзен-идеи]) --&gt; B[Рассмотрение Кайдзен-идей командой]     B --&gt; C{Идея признана дееспособной?}     C -- нет --&gt; D[Кайдзен-идея присваивается статус «Спасибо за идею»]     C -- да --&gt; E[Идея передается координатору кайдзен-идей. Расчет затрат. Присваивается статус «Принято»]     E --&gt; F{Реализована автором идеи?}     F -- да --&gt; G[Присвоение Кайдзен-идеи статуса «Выполнено» Занесение в базу данных Кайдзен-идей. Премирование]     F -- нет --&gt; H[Закупка необходимых материалов и ресурсов]     H --&gt; I{Реализована?}     I -- да --&gt; J([Присвоение идеи статуса «Выполнено». Премирование. Внесение в базу данных Кайдзен-идей])     I -- нет --&gt; K[Повторное рассмотрение на собрании Кайдзен-группы]     K --&gt; B     </pre>	Форма «Предложение по улучшению»  «Лист оценки внедренного предложения по улучшению»  «Лист оценки внедренного предложения по улучшению»  Форма «Предложение по улучшению»  Форма «Предложение по улучшению»  «Лист оценки внедренного предложения по улучшению» Файл заполнения Кайдзен-идей  «Лист оценки внедренного предложения по улучшению»  База данных Кайдзен-идей	Сотрудники компании  Кайдзен-группа  Кайдзен-группа  Администратор системы Кайдзен  Кайдзен-группа, Администратор системы Кайдзен  Кайдзен-группа, Администратор системы Кайдзен  Администратор системы Кайдзен	1 раз в месяц

Рисунок 15 – Принцип рассмотрения и реализации KAIZEN

Все идеи обрабатываются Кайдзен – группой на ежемесячном собрании.

В случае если Кайдзен-идея признается, большинством голосов, не дееспособной, ей присваивается статус «Спасибо за идею»;

ADIENT		Предложения по улучшению (KAIZEN)				
		Форма				
Проект:						FY
Виды производственных потерь:						
						
1. Транспорт- тировка	2. Запасы	3. Перемещение	4. Ожидание	5. Перепроизводство	6. Излишняя обработка	7. Дефекты
№ п.п	Описание проблемы	Вид потери (номер)	Команда	Дата предложения	Статус (Полный круг= завершен)	Описание проблемы ДО и ПОСЛЕ изменения (эскиз / фото)
Номер пишется только BlackBelt			Автор			
			Имя: Фамилия: Проект: Реализация Ф.И.О.			
					Дата завершения	

Рисунок 16 – Предложения по улучшению Кайдзен

В случае если идея нуждается в проведении расчёта финансовых показателей, а также реализации с привлечением других департаментов, то:

- Администратор системы KAIZEN передаёт всю необходимую информацию координатору профильного отдела;
- Знакомит со сроками выполнения задания, исходя из приоритетности, определённой группой KAIZEN в рамках оценки эффективности предложения.

Если идея признана дееспособной, то ей присваивается статус «Принято» и идея передается на контроль координатору Кайдзен-идеи;

Если Кайдзен-идея реализована автором, то Кайдзен-группа оценивает результат выполнения. Идее присваивается статус «Выполнено». Администратор системы Кайдзен заносит результаты в систему «CI Trac»;

В случае если идея нуждается в дополнительных ресурсах, а также реализации с привлечением других департаментов, то администратор системы KAIZEN и координатор по улучшению привлекают в воплощение Кайдзен идеи всевозможные ресурсы;

Если реализация идеи становится долгосрочной или невыполнимой, то её снова выносят на собрание Кайдзен-группы для повторной оценки;



Если идея реализована, на следующем собрании Кайзен-группы оценивается реализация. Присваивается статус «Выполнено». Администратор системы Кайзен заносит результаты в систему «CI Trac»;

Таким образом, удалось поднять уровень количества предложений-кайдзен почти в 2 раза, а к 2019 году прогнозируем еще больший рост.

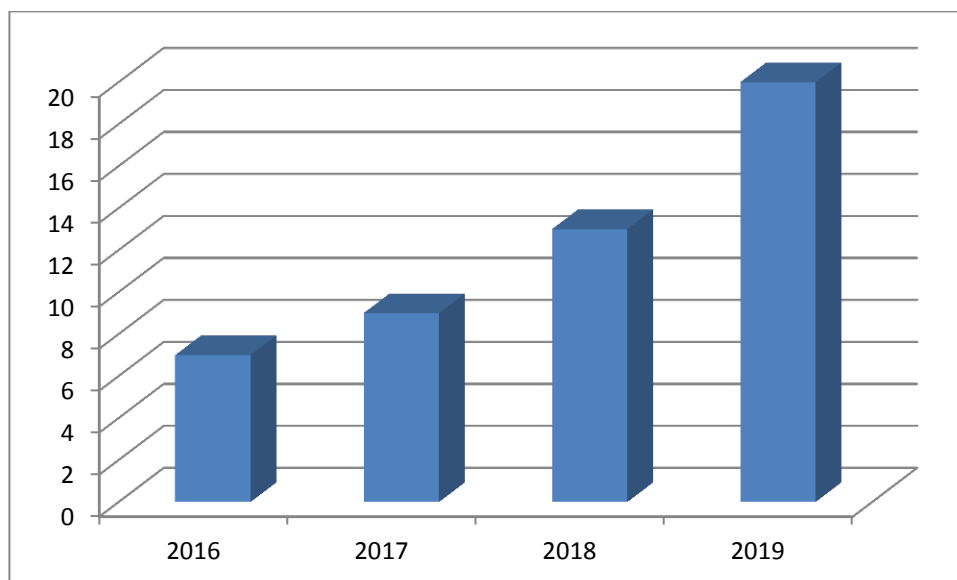


Рисунок 17 – Сравнение количества предложений по Кайдзен

#### Условия выплаты и размер вознаграждения

Рассмотрение и оценка оформленных кайдзен-идей в листах «Предложения по улучшению KAIZEN» производится один раз в месяц кайдзен-группой. После собрания оформляется приказ о премировании сотрудников компании:

– за каждое поданное, но не внедренное предложение по улучшению, инициатор получает вознаграждение в размере 100 рублей и 1 балл. Основным условием предложения - идея должна быть реальной и выполнимой.

– за каждое внедренное предложение - 400 рублей и сумма баллов, полученная в результате оценки предложений согласно «Лист оценки внедренного предложения по улучшению». (Приложение А)

– за каждое внедренное предложение по Охране Труда, инициатор получает вознаграждение в размере 450 рублей и еще +5 баллов к основным баллам, определенным кайзен-группой;

Все предложения по улучшению (KAIZEN-идей), набравшие наибольшее количество баллов по результатам оценки за предыдущие шесть календарных месяцев, представляются администратором программы KAIZEN на полугодовой тур по улучшениям с участием Генерального директора компании. Три лучших предложения, в зависимости от их значимости, награждаются премией в размере 3 000, 5 000 или 7 000 рублей.

На основании результатов рассмотрения Kaizen-идей кайзен-группой и по результатам полугодовых итогов по улучшениям с участием Генерального Директора и менеджеров Компании, составляется приказ о премировании представленных предложений.

В начале нового фискального года подводятся итоги по KAIZEN за предыдущие 12 месяцев. Комиссией, состоящей из менеджеров отделов, координаторов по улучшению, администратора системы KAIZEN, во главе с Генеральным директором из числа предложений-призёров квартальных туров выбираются три лучших. Победители получают денежную премию в зависимости от занятой позиции:

- 1-е место – 15000 рублей;
- 2-е место – 12000 рублей;
- 3-е место – 8000 рублей

Начисление баллов, выплата вознаграждений производится за каждое внедренное предложение по улучшению, в зависимости от его значимости, которая определяется количеством баллов, набранных предложением в процессе его оценки группы KAIZEN, по критериям, выделенным в «Листе оценки внедренного предложения по улучшению» (Приложение А)

Сумма каждого вознаграждения делится на равные части, пропорционально количеству людей, участвовавших в разработке и внедрении предложения по улучшению, включая его инициатора.

Денежная премия и набранные баллы начисляются независимо друг от друга.

По решению участников кайзен-группы, в результате Заводского тура по улучшениям, два и более предложения по улучшению одного инициатора, представленные в одном полугодовом туре, могут быть награждены как одно. В таком случае соавторы всех указанных предложений по улучшению, данного Инициатора, объединяются в одну группу, и вознаграждение делится на равные части.

Вознаграждение за предложение по улучшению может быть выплачено только при обязательном выполнении всех из указанных ниже условий:

- если данное предложение по улучшению было внедрено и привело к улучшению результатов в данной сфере;
- если Инициатором / Соавтором данного предложения по улучшению является работник, занимающий позицию ниже уровня менеджера.

Также при оценке внедренных предложений по улучшению и принятии решения по объему их премирования действуют следующие группы критериев:

- влияние идеи на работу других департаментов;
- степень оригинальности идеи (на усмотрение Генерального директора);
- область непосредственного улучшения.

По итогам прошедшего года, инициаторы поданных, но не внедренных предложений по улучшению могут быть награждены памятным брендованными сувенирами, наименования которых определяется участниками группы KAIZEN.

По итогам прошедшего года, координаторы по улучшению отделов, достигших поставленных годовых целей KAIZEN, могут быть награждены брендованными подарками.

Вознаграждения за внедренные предложения по улучшению выплачиваются одновременно с заработной платой.

Чтобы система функционировала на «отлично», необходимо ввести в добавок к материальной мотивации эффективные способы нематериальной мотивации. Именно они обратят человека к высшим уровням потребностей: жажда уважения, саморазвитие и реализация потенциала. Далее предложим несколько способов нематериальной мотивации:

1. Необходимо сделать визуальный стенд, на котором будут отражаться кайдзен-идеи и фотографии тех, кто являлся автором
2. На рабочих местах, где внедрены кайдзен-идеи, писать имена сотрудников, которые предложили эти идеи
3. Внедрить онлайн-обучение по кайдзен
4. Внедрить в команду по оценке кайдзен-идей рабочий персонал

Так же мы предлагаем ввести к денежным поощрениям, еще и подарки от организации с символикой «Эдиент Ситинг», автор и соавтор Кайдзен-идей будут так же по предложенной схеме зарабатывать баллы за Кайдзен-идеи и копить их, а впоследствии их можно будет обменять на ценные брендированные подарки., которые они выберут сами, у каждого подарка будет своя стоимость.

### 3.2 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий

Согласно статистике, проекты, которые подразумевают внедрение инновационных технологий оказываются убыточными в 75% случаях, лишь 12,5% уходят в точку безубыточности. Тем не менее компании продолжают вкладывать в инновации огромные средства. Это можно объяснить лишь тем, что в случае успеха прибыль сможет перекрыть все затраты и даже намного их превысить.

Стоимость затрат на внедрение мероприятий по совершенствованию Кайдзен составят приблизительно 50 тысяч рублей, в эту сумму войдут такие расходы как: премирование на конец года, установка стенда, разработка и закупка сувениров с эмблемой компании, что заметно поднимет корпоративный дух сотрудников, поэтому у нас возрастут коммерческие расходы на эту сумму. А изменения в статье затрат «Коммерческие расходы» повлекут за собой изменения в Таблице 2.1 – Технико–экономическая характеристика предприятия ООО «Эдиент Ситинг». И по усредненным статистическим данным от внедрения Кайдзен на предприятии «Эдиент Ситинг» производительность труда увеличится на 5% и это показано на рисунке 18.

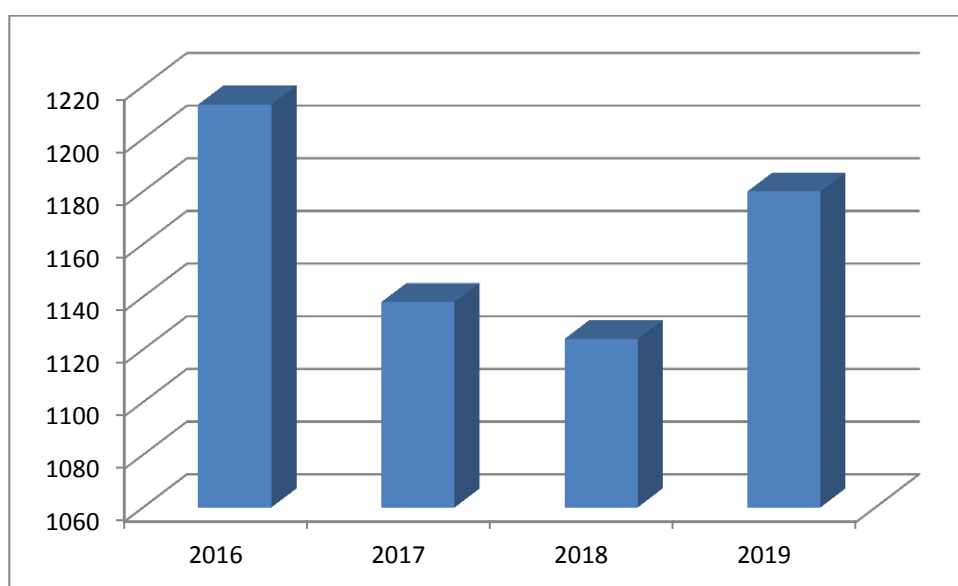


Рисунок 18 – График изменения производительности труда

Таблица 3.2 – Техничко-экономические показатели после внедрения мероприятий

Наименование показателя	2016	2017	2018	2019	Отношение		Отношение		Отношение 2018 к 2016
					2016 к 2017		2017 к 2018		
					абсол; +-	относ; %	абсол; +-	относ; %	абсол; +-
1	2	3	4		5	6	7	8	9
Выручка от продажи товаров, продукции, работ, услуг, тыс руб	1 506 381	1 607 033	1 712 448	1 797 140	100 652	6,7	105 415	6,6	206 067
Валовая прибыль, тыс.руб	223 452	242 590	209 993	294 685	19 138	8,6	-32 597	-13,4	-13 459
Управленческие расходы, тыс руб.	6 241	6 741	15 890	50 000	500	8	9 149	135,7	9 649
Прибыль (убыток) от продаж, тыс.руб	21 175	15 766	29 608	80 190	-5 409	-25,5	13 842	87,8	8 433
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода, тыс. руб	8 785	31 649	7 211	29 608	22 864	260,3	-24 438	-77,2	-1 574
Производительность труда	1213	1138	1124	1180	-75	-6,18	-14	-1,23	-89
Рентабельность продаж, %	1,4	1	1,7	1,6	0		1		0

Из таблицы 3.2 – Техничко-экономические показатели после внедрения мероприятий, можно сделать вывод о том, что управленческие расходы на совершенствование методов Кайдзен скажутся в будущем благотворно на деятельность предприятия. Отсюда следует, что увеличатся показатели экономической эффективности, а именно выручка увеличится на 84 692 тыс.руб., следовательно, валовая прибыль увеличится на ту же сумму, производительность труда на 5%, прибыль от продаж возрастет на 50 582 тыс. руб.

Таким образом, предложенные мероприятия являются эффективными, а, следовательно, задачи решены, цель достигнута.

## Заключение

Из данной работы можно сделать вывод, что технология Кайдзен ориентирована на людей. Более того, руководитель заинтересован в системе распределения вознаграждений, учитывающей П-критерии. Если менеджмент извлекает пользу из мышления, ориентированного на процесс, и подкрепляет его стратегией кайдзен, он обязательно обнаружит, что в долгосрочной перспективе это ведет к значительному росту конкурентоспособности компании. Суть этой системы в том, что любое новшество в компании не будет восприниматься в штыки, потому что его не воспримут как новшество – а только как небольшое дополнение к существующему режиму.

Также мы поняли, что кайдзен бесконечен и для его осуществления нужно следовать некоторым основным правилам:

1. Отбросьте устоявшиеся устои, т.е. всегда старайтесь держать свой разум открытым для новых веяний и перемен и ловите себя, когда противитесь чему-то только потому, что вам предлагают нечто незнакомое и новое. Оценивайте идеи, находясь не на поддерживающей позиции, а на той, что им противоречит;

2. Научитесь видеть в своих проблемах пути для новых возможностей. Ищите в них лазейку, которая позволит вам исправить и привести к лучшему сложившуюся ситуацию;

3. Мотивация и творчество всегда ценнее, чем капитал. У вас всегда есть выбор, как усовершенствовать свое предприятие. Вы можете потратить огромную кучу денег и нанять множество людей, приобрести современное новое оборудование, чтобы получить именно от них новые идеи для внесения позитивных изменений в жизнь компании, а можете вспомнить, что творчество сопутствует человеку с самого рождения, и найти способ применить свое для осуществления собственных целей.

4. Устанавливайте только высокие стандарты. Не бойтесь внедрять инновации и искать новые и новые способы выполнять привычную работу. Но всегда начинайте с малого!

И главное нужно запомнить, что если персонал замотивирован, то работает такая формула:

Мотивация – уйма идей о том, как вы сможете улучшить ваше предприятие.

Проанализировав конкретные идеи, инструменты и методы, которые эффективно используются в рамках стратегии кайдзен.

Эти методы могут быть легко применены в ситуациях, с которыми каждый сталкивается ежедневно в своей профессиональной деятельности, и концепции и инструменты эффективны не из-за того, что они были разработаны в Японии, а потому, что они являются хорошими инструментами управления качеством сами по себе. Также, как стратегия Кайдзен предполагает вовлечение всех сотрудников компании, идеи принесут пользу всем – топ-менеджерам, менеджерам среднего звена, мастерам и работникам цеха.



## Список используемой литературы

1. Имаи М. «Кайдзен: Ключ к успеху японских компаний» / М.Имаи.– М: Альпина Паблишер, 2016.–305 с.
2. Имаи М. «Гемба Кайдзен. Путь к снижению затрат и повышению качества» / М.Имаи.– М: Альпина Паблишер, 2016.–424 с.
3. Коленсо М. «Стратегия Кайдзен для успешных перемен в организации: эволюция и революция в организации»/ М.Коленсо – М.: ИНФРА-М, 2016 г., 174 с.
4. Тайити Оно «Производственная система Тойоты. Уходя от массового производства / Оно ТАйити Пер.с англ. 2-е изд., перераб. и доп.» 2016.–97 с.
5. Бабаева Е.А. Методическое обеспечение аудитов СМК предприятий [Текст]: монография / Е. А. Бабаева, Р. В. Жариков ; ФГБОУ ВПО "Тамбовский гос. технический ун-т". - Тамбов : Изд-во ИП Чеснокова А. В., 2016. – 170 с.
6. Мотивационная программа Кайдзен
7. Вумек Дж.П., Джонс Д.Т. Бережливое производство. Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании: Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2015. – 473 с
8. Вэйдер, М. Инструменты бережливого производства: мини-рук. по внедрению методик бережливого пр-ва / Майкл Вэйдер; пер. с англ. [А. Баранов, Э. Башкардин]. – 2-е изд. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2017. – 224 с.
9. Лайкер Дж.К. ДАО Toyota. 14 принципов менеджмента ведущей компании мира: Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2016. – 402 с.
10. Маслов Д.В. Малый бизнес: Стратегии совершенствования на основе управления качеством. Д.В. Маслов, Э.А. Белокоровин. – М.: ДМК Пресс, 2015. – 190 с.
11. Проников И. Управление качеством продукции / И.Проников: М., 2015.– 150 с.

12. Деминг, Эдвардс «Новая экономика для промышленности, правительства, образования»/ Эдвардс Деминг – 2015.– 110 с.
13. Методические указания по процессному подходу в системах менеджмента качества ISO/TC 176/SC 2N 544.
14. Скворцова Л.Т. Новые возможности / Л.Т. Скворцова. – 2016.– 121 с.
15. Горбашко Е.А. Управление качеством 2-е изд., испр. И доп.учебник для бакалавров/ Е.А. Горбашко.– Люберцы: Юрайт,2016.– 450 с.
16. Васин С.Г. Управление качеством. Всеобщий подход. учебник для бакалавриата и магистратуры / С.Г. Васин.– Люберцы: Юрайт, 2016.– 404 с.
17. «Производство без потерь для рабочих». Пер. с англ. - М.:ИКСИ, 2015
18. «Точно вовремя для рабочих». Пер. с англ. - М.:ИКСИ, 2015.
19. Принципы бережливого производства  
[https://studopedia.net/3\\_34660\\_printsipi-berezhlivogo-proizvodstva.html](https://studopedia.net/3_34660_printsipi-berezhlivogo-proizvodstva.html)
20. Баранов А.А. Развитие производственных систем. Стратегия бизнес-прорыва. Кайдзен. Лидерство. Бережливое производство/ А.А, Баранов.– М.: Питер, 2015.– 280 с.

Лист оценки внедрённого предложения по улучшению

Критерий	Матрица оценки улучшения (баллы) в зависимости от экономии времени (с - мин) и материала (метр)					
	Количество человек в команде					
Экономия (с-мин,м)	1	2	3	4	5	6 и более
от 0,1 до 1	2	3	4	6	8	10
от 1 до 2	3	4	6	8	10	14
от 2 до 3	4	6	8	10	14	16
от 3 до 4	6	8	10	14	16	20
от 4 до 5	8	10	14	16	20	25
от 5 до 10	12	16	18	20	25	30
от 10 и более	Особая оценка					

Матрица оценки экономии (в баллах) по KAIZEN площади предприятия						
Экономия (м <sup>2</sup> )	от 0,1 до 1	от 1 до 5	от 5 до 10	от 10 до 20	от 20 до 50	50 и более
Баллы	2	4	8	12	20	30

Матрица оценки улучшения по области применения		
Область применения	Баллы	
Корпоративная культура ADIENT	2	балла
Отдел кадров	3	балла
ОТиТБ	3	балла
Логистика	3	балла
5S	4	балла
Система экологического менеджмента (EMS)	4	балла
Визуальное управление (Visual Mangement)	4	балла
Ежедневное обслуживание (TPM - QCO)	5	баллов
Эргономика	6	баллов
Управление данными и документооборотом	6	баллов
Качество	8	баллов
Рока - Yoke	8	баллов
Стандартизация Работы	9	баллов
Движение материальных ценностей (Value Stream Mapping)	12	баллов
Лучшая бизнес-практика (ВВР)	20	баллов
Использование материала	х% *3	баллов

Организационная структура предприятия Эдиент Ситинг

