

В РАЗВИТИИ КОМАНДЫ ГЛАВНОЕ — СПОСОБНОСТЬ К ИЗМЕНЕНИЯМ

Начало этой истории было положено полгода назад, 16 февраля 2012 года вице-президент Российского клуба бенчмаркинга «Деловое совершенство» Юрий Самойлов вручил лицензию на программу «20 ключей»® генеральному директору ОАО «ПРОМИС» Евгению Слиянкову. Так началось внедрение Практической программы революционных преобразований на предприятии (ППРПП). Для того чтобы ППРПП заработала, необходимо длительное время. Это марафон, а не спринт. Но уже сегодня можно говорить о том, что программу в коллективе приняли, а ее принцип «Улучшения каждый день» здесь успешно работает.

ЛУЧШЕ — БЫСТРЕЕ — ДЕШЕВЛЕ

Изготовление упаковки, тем более для фармацевтической продукции, требует отлаженного механизма организации производства. На предприятии прекрасно понимали, что для снижения себестоимости продукции необходимо загрузить производство настолько, чтобы не было

простоев оборудования. Для решения этих задач на «ПРОМИСе» начали внедрять инструменты бережливого производства. Большой объем заказов позволяет «ПРОМИСу» выстраивать производственную цепочку более логично, с меньшим числом переналадок, что экономит и время и ресурсы. Но перед «ПРОМИСом» стояла непростая задача оптимизации

производства и максимального сокращения времени полного цикла производства готовой продукции. В результате внедрения инструментов бережливого производства срок выполнения каждого заказа сократился вдвое, а сам процесс производства стал «выталкивающим», то есть продукция теперь находится в постоянном движении, потоке и «выталкивается» с одного уровня на следующий.

С внедрением инструментов бережливого производства все процессы стали более отлаженными и контролируемыми, а в организации эффективнее заработала система планирования, реализованная на базе автоматической системы управления производственным предприятием.

Сил на нововведения ушло немало, зато сегодня на предприятии четко выстроена последовательность прохождения заказа, а оптимизация производства дала суще-

ственный рост суточной и сменной производительности. Казалось бы, можно успокоиться и почивать на лаврах. Но генеральный директор ОАО «ПРОМИС» Евгений Слиянков уверен, что при таком отношении к делу лидерские позиции будут с легкостью утеряны, а рыночную нишу займут конкуренты. Именно поэтому на «ПРОМИСе» было принято решение о внедрении программы «20 ключей» — практической программы революционных преобразований на предприятии, которая позволяет успешно реализовать ключевую потребность современного бизнеса — «Лучше — быстрее — дешевле». Уж сегодня можно утверждать, что внедрение «20 ключей» помогает «ПРОМИСу» обеспечивать совершенствование технологических процессов и качественно осуществлять организационные и управленческие преобразования.

*Вице-президент
Российского клуба
бенчмаркинга
«Деловое
совершенство»
Юрий Самойлов
объясняет где
могут таиться
непроизводственные
потери*





*Лидеры
«20 ключей»
на занятиях*

*Порядок на рабочем
месте гарантирует
отличный результат*



В ОСНОВЕ ВСЕГО — УПОРЯДОЧЕНИЕ

В начале внедрения программы «20 ключей» была проведена первичная блиц-самооценка его развития по методике программы. Она составила 37,6 баллов из 100. Также были установлены целевые показатели по предстоящим итогам 2012 и 2013 годов — 43 и 50 баллов соответственно. Были определены и первоочередные ключи для развития на «ПРОМИСе». Первым шагом стало внедрение ключа №1 — «Упорядочение. Организация эффективного рабочего места», под руководством главного механика Владимира Терешина.

Все началось с элементарного наведения порядка и освобождения от всего ненужного. Это были ручки, карандаши, пачки бумаги, степлеры и т.д., в огромных количествах заполнявших столы и шкафы сотрудников. В цехе у станков, в шкафах и ящиках было большое количество рабочих инструментов, которые просто складировались и лежали без движения. Зачем? На всякий случай!

Сотрудникам пришлось объяснять, что порядок на рабочем ме-

сте поможет им лучше организовать работу, сделать ее комфортной и интересной, что в конечном итоге приведет к облегчению труда, повышению производительности и, как следствие, — заработной платы. Однако одни слова не очень убедительны. Лишь после того, как консультант по внедрению программы создал конкретное рабочее место, то есть, как сейчас принято говорить в международной практике, бенчмарк, и все своими глазами увидели, как удобно работать по-новому, процесс пошел. (Юрий Самойлов, не очень-то любит слово «консультант». Он предпочитает принцип «Обучая-Обучаюсь-Обучаясь-Обучаю», и наиболее правильно здесь было бы говорить о выполнении совместной миссии по всеобщему совершенствованию.)

Более того, стали появляться даже рацпредложения по лучшей организации рабочего места. За неделю создали более 10 рабочих мест по новой системе, выявили неиспользуемые или ненужные канцелярские принадлежности и инструменты. Топ-менеджеры предприятия первыми начали приводить в порядок свои рабочие места, став примером для своих сотрудников.

Следом идет ключ №2 — «Совершенствование вертикальной структуры управления. Сопряжение целей», смысл его в том, что работа на каждом рабочем месте должна быть нацелена на достижение единой корпоративной цели. Все это возможно организовать и выполнить только в рамках команды, а это уже ключ №3 — «Командная работа. Деятельность малых групп». И так далее. Системообразующим является и ключ №20 — «Характеристические навыки и новые технологии», когда весь опыт улучшений накапливается, систематизируется и передается вновь пришедшим сотрудникам — люди меняются, а система

должна оставаться и продуцировать новых «творцов».

Программа «20 ключей» — это всегда практический пример и сравнительный анализ. Главное в ней — вовлечение в процесс улучшения сотрудников всех уровней. И прийти к этому они должны осмысленно, а не выполняя приказы руководства. На «ПРОМИСе», как и на других предприятиях, внедряющих ППРПП, потребовалась настойчивость и административный талант генерального директора, но очень скоро появились первые ростки инициативы на рабочих местах. Возникла необходимость управления творческим процессом.

У каждого ключа, внедряемого на предприятии, есть свой лидер из числа топ-менеджеров, — представитель руководства, тот, кому по функциональным обязанностям тема ключа наиболее близка и понятна. Главное, что лидеров этих никто не назначал, ведь лидером не становятся по приказу. Правда, и они поначалу восприняли программу с недоверием. «В ППРПП все слишком очевидно, — говорит финансовый директор Нина Тоще-

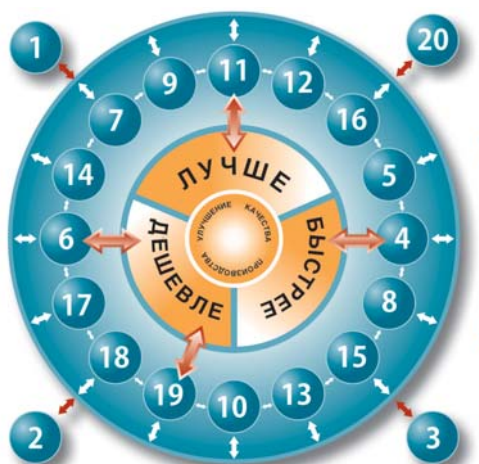
ва (лидер по ключу №6 — «Усовершенствование производственных операций (стоимостной анализ производства)». — В сознании большинства не было понятия, что это нам надо, что если каждый на своем рабочем месте оптимизирует затраты, то он будет производить больше продукции и получать большую прибыль. Но постепенно такое понимание приходит. Именно поэтому на «ПРОМИСе» чувствуется живая заинтересованность во внедрении программы и ее результативности».

В НАЧАЛЕ ПУТИ

Почему руководство компании «ПРОМИС» приняло решение о внедрении именно «20 ключей», ведь инструментов развития и совершенствования производства существует великое множество? Директор по производству Сергей Терешкин отметил, что прежде всего это ...простота. Не удивляйтесь. Именно простота выделяет ППРПП на фоне множества инновационных моделей совершенствования.

Программа «20 ключей» — это практический опыт не только японских, но и крупнейших международных предприятий. В этом году отмечается 30-летие начала внедрения программы в Японии и 20-летие — во всем мире. Этой дате посвящена юбилейная конференция, которая пройдет в октябре в ЮАР (Иоханесбург, Кейптаун). Российская делегация, как и все участники, посетит крупнейшие предприятия, где успешно развивается программа «20 ключей». Отечественный и зарубежный опыт в области управления предприятием показывает, что система нормально работает только тогда, когда она объединяет цели всех подразделений и конкретных исполнителей в единую корпоративную цель. Программа «20 ключей» позволяет это сделать лучше, быстрее, дешевле. Эти слова и являются ее девизом.

1. Упорядочение
2. Совершенствование вертикальной структуры управления. Управления по целям.
3. Командная работа. Деятельность малых групп
4. Сокращение запасов незавершенной продукции (сокращение продолжительности производственного цикла)
5. Технология быстрой переналдки оборудования
6. Усовершенствование производственных операций (стоимостной анализ производства)
7. Производство без постоянного присутствия
8. Промежуточные накопители между смежными организационно-техническими участками
9. Техническое обслуживание оборудования
10. Регламент труда и отдыха



11. Система обеспечения качества
12. Помощь поставщикам в повышении эффективности производственной системы
13. Устранение непроизводительных затрат с помощью карты «горных соковок»
14. Создание благоприятных условий для самостоятельной работы по усовершенствованию
15. Совмещение профессий
16. Управление производственными технологическими процессами
17. Управление повышением производительности труда
18. Компьютеризация и автоматизация
19. Энерго- и ресурсосбережение
20. Характеристические и новые технологии

Нижегородская компания «ПРОМИС» занимает лидирующие позиции в России по производству картонной упаковки для предприятий фармацевтической и косметической отраслей.

Производственный потенциал — 450 млн штук упаковки в год. Качество выпускаемой продукции, техническая оснащенность, профессиональная подготовка сотрудников и уровень сервиса удовлетворяют самого требовательного клиента. Заказчиками компании являются Procter & Gamble, Gedeon Richter, группа компаний Stada, KRKA, Sanofi-Aventis. Здесь внедрена и успешно работает система менеджмента качества на соответствующие стандарту ИСО 9001:2008.

«Этот метод поймет любой, от генерального директора до рядового исполнителя. А заключается простота в четкой системности подхода, ясности изложения и применения методики: никаких исключений, никаких неопределенных формулировок, — говорит Сергей Терешкин. — Второе, что выгодно отличает программу, — заключенный в ней инструмент измерения достижений — бенчмаркинг. Он позволяет нам оперативно проводить сравнительный анализ между всеми подразделениями. Используя методики программы, мы в любой момент можем понять совершенствуется компания или нет, в каких направлениях и на каком уровне находится. Согласитесь, что обладать точной картиной происходящего на предприятии важно для любого руководителя, чтобы в случае необходимости предпринять корректирующие действия.

И третье достоинство — работа по «20 ключам» должна выполняться всем персоналом скоординированно. И здесь хотелось бы сказать о возможности мотивирования и мобилизации на выполнение поставленных задач всех членов трудового коллектива. Программа как никакая другая сплочивает коллектив. Каждый сотрудник начинает осознавать свою ценность, то, что от его работы зависит конечный успех всего коллектива. То есть можно утверждать, что все средства, необходимые для успешной работы программы, заключены в ней самой».

Практическая программа революционных преобразований на предприятии не противоречит ни одной из ныне существующих методик или моделей по совершенствованию, будь-то стандарты ИСО серии 9000, «Шесть сигм», ТРМ, кайдзен или бережливое производство. Она приводит всю деятельность пред-

приятия в осмысленный порядок действий. «Мы надеемся, — говорит Сергей Терешкин, — что такая система станет матрицей для создания собственной производственной системы, в основе которой будет лежать принцип непрерывного бенчмаркинга, то есть сравнения с эталоном, а у совершенства, как известно, нет предела».

Несмотря на то что методика «20 ключей» хорошо известна и успешно внедряется во многих странах мира уже не один десяток лет, ... на российских предприятиях этот процесс только начинается. Но показатели эффективности компаний, даже только начавших ее внедрять, разительно отличаются от остальных. Компания «ПРОМИС» только в начале большого пути по освоению ППРПП и созданию собственной производственной системы.

В свое время Алан Коэн, вице-президент компании Cisco, отметил, что нужно иметь большое мужество, чтобы отказаться от хорошо знакомого и кажущегося надежным ради стремления усвоить новое. Но вы не сможете обезопасить себя тем, что перестало быть надежным. Гораздо полезнее проявить здоровый авантюризм и предприимчивость, поскольку жизнь в движении и сила заключаются в способности к изменениям.

Каждая достигнутая цель на ОАО «ПРОМИС» является заслугой всего коллектива — команды единомышленников-профессионалов, без которых невозможно совершенствование и движение вперед.

В

*Ольга Тюшевская,
специальный корреспондент журнала
Business Excellence
(Нижний Новгород — Москва)*