

Менеджмент

20 КЛЮЧЕЙ ДЛЯ УСПЕШНОГО БИЗНЕСА

Что включает в себя принцип – «Улучшения – каждый день!»? Какие инструменты нужны для осуществления конкурентного прорыва? Как достигаются корпоративные цели, улучшается качество продукции и снижается ее стоимость?

О тветы на эти и многие другие вопросы, связанные с совершенствованием производственных процессов на предприятии, можно было услышать и наглядно ознакомиться с результатами внедрения на мастер-классе «Практическая программа революционных преобразований на предприятии» – «20 ключей», который проходил 13 ноября 2013 г. на площадке полиграфического предприятия ОАО «ПРОМИС».

В течение двух последних лет компания делает акцент на выстраивание производственной системы предприятия на основе использования современной концепции «20 ключей» – «Практическая программа революционных преобразований на предприятии».

В НАЧАЛЕ ПУТИ

Почему руководство компании «ПРОМИС» приняло решение о внедрении именно «20 ключей», ведь инструментов развития и совершенствования производства существует великое множество? Прежде всего, это простота. Именно ее выделяет «Практическая программа революционных преобразований на предприятии» на фоне множества инновационных моделей совершенствования.

«Этот метод поймет любой – от генерального директора



Открытие Всероссийского Форума качества. На мероприятии выступает генеральный директор типографии «Промис» Евгений Слиянков

до рядового исполнителя. А заключается простота в четкой системности подхода, ясности изложения и применения методики: никаких исключений, никаких неопределенных формулировок. Второе, что выгодно отличает программу, – это заключенный в ней инструмент измерения достижений – бенчмаркинг. Он позволяет нам оперативно проводить сравнительный анализ между всеми подразделениями. Используя методики про-

граммы, 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, – рассказывает

**Каждый
сотрудник
начинает
осознавать свою
ценность**

менеджер по совершенствованию производственных процессов «ПРОМИС» Эдуард Вагнер. – И третье достоинство: работа по «20 ключам» должна выполняться всем персоналом скоординированно. Здесь хотелось бы сказать о возможности мотивирования и мобилизации на выполнение поставленных задач всех членов трудового коллектива. Программа как никакая другая сплачивает 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 направляет всю деятельность предприятия в осмысленный порядок действий. «Мы надеемся, что такая система станет матрицей для создания собственной производственной системы, в основе которой будет лежать принцип непрерывного бенчмаркинга, т. е. сравнения с эталоном, а у совершенства, как известно, нет предела», – подчеркивает Эдуард Вагнер.

В ОСНОВЕ ВСЕГО – УПОРЯДОЧЕНИЕ

Все началось с элементарного наведения порядка и освобождения от всего ненужного на рабочем месте. Это были ручки, карандаши, пачки бумаги, степлеры и т. д., в огромных количествах заполнявшие 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 объяснить, что порядок на рабочем месте 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, т. е., как сейчас принято говорить в международной практике, бенчмарк, и все своими глазами увидели, как удобно работать по-новому, процесс пошел.

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

Следующий 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».

Системообразующим является 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 производить новых «творцов».



На участке склейки «Промис» царит идеальный порядок. Теперь там можно проводить экскурсии, причем без всякой подготовки



РАБОЧЕЕ МЕСТО ДОЛЖНО БЫТЬ В ПОРЯДКЕ

- 1 Все началось с элементарного наведения порядка и освобождения от всего ненужного на рабочем месте
- 2 Сотрудникам пришлось объяснить, что порядок на рабочем месте поможет им лучше организовать работу

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.

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

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 «Практической программы революционных преобразований на предприятии» и созданию собственной производственной системы.

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