

Бережливое производство «на бумаге»: какими документами сопровождается внедрение?

- Декларация «О Производственной системе»
- Положение «О Производственной системе»
- Ключевые показатели эффективности (KPI, Key Performance Indicators)
- Положение об отделе развития БП/ПС
- Должностные инструкции
- Программа обучения
- План и программа аудитов
- ...

Дата:

Большинство теоретиков и практиков Бережливого производства сходятся в том, что внедрение концепции нельзя назвать проектом в привычном его понимании, поскольку непрерывное совершенствование производственной системы – процесс бесконечный. Тем не менее, даже несмотря на отсутствие строго обозначенной «финишной черты», документальное оформление программы, сопровождение внедрения актами, стандартами, инструкциями и нормами существенно упрощает задачу и помогает сделать процесс более организованным и, как следствие, более управляемым.

Текст: Наталья Коношенко

Первой в списке документов, которыми должно сопровождаться (желательно, начинаться) внедрение Бережливого производства, стоит **Декларация о Бережливом производстве (Производственной системе)**. Не все признают ее необходимость, полагая, что отсутствие какой-либо конкретики превращает ее в список общих пожеланий, однако она играет важную символическую роль. Декларация, в особенности озвученная первым лицом компании, служит сигналом к переменам, официальным заверением в том, что БП – не разовая акция, а новый подход к ведению деятельности, который распространяется на каждого сотрудника компании.

Декларация «О Производственной системе «КАМАЗ»

Основой Производственной системы «КАМАЗ» являются непрерывные улучшения процессов управления, разработки, создания, продвижения и обслуживания продукции, процессов мотивации, подготовки и развития персонала.

Принципы:

1. Постоянно меняться к лучшему.
2. Создавать продукт, превосходящий ожидания клиентов.
3. Качественно и точно в срок удовлетворять потребности клиентов.
4. Лидерство – ключ к успеху в создании механизма вовлечения персонала в процесс постоянных и непрерывных улучшений.
5. Сокращать время на внедрение улучшений, передовых методов и технологий.
6. Поддерживать высокоэффективную, готовую к постоянному совершенствованию, организационную структуру.
7. Эффективно использовать человеческие ресурсы за счет освоения новых профессий и ротации персонала.
8. Выстраивать отношения персонала в компании на принципах партнерства доверия, безусловного выполнения взятых на себя обязательств.
9. Обеспечивать постоянный и открытый обмен опытом между службами, подразделениями и организациями ПАО «КАМАЗ», беспрепятственный доступ персонала к необходимой информации.
10. Исполнять и совершенствовать стандарты, корпоративную культуру и базовые ценности предприятия – личная ответственность каждого сотрудника компании.

Обязательства администрации:

1. Демонстрировать личным примером участие в улучшении ситуаций на рабочих местах, высокие стандарты командной работы и культуры постоянного обучения.
2. Создавать персоналу условия, обеспечивающие позитивные изменения.
3. Обучать весь вновь принятый персонал работе в соответствии с принципами «Производственной системы «КАМАЗ».
4. Поддерживать и стимулировать сотрудников, стремящихся к самореализации, профессиональному и карьерному росту.
5. Обеспечивать справедливую систему оценки и мотивации персонала к достижению индивидуальных целей.
6. Беречь каждого сотрудника, вносящего вклад в совершенствование и развитие компании, предлагать ему дело, позволяющее реализовывать свои возможности и получать соответствующее вознаграждение.
7. Проводить улучшения, опираясь на поддержку профессионального союза.

Программа внедрения. На самом деле, при внедрении БП компании, как правило, не ограничиваются только программой. В пакет программных документов могут входить стратегия и тактика развития БП и ПС, дорожная карта (пример на рис. 1), цели на период (с декомпозицией для каждого подразделения), график внедрения, требуемые ресурсы, план проектов на ближайший период, регламент управления проектами и т.д. Их задача – обеспечить системный и упорядоченный характер внедрения, разложить долгосрочную и абстрактную цель на последовательность конкретных действий с четко определенными целями, задачами и сроками каждого этапа.

В связке с Программой внедрения необходимо отдельно выделить положения, фиксирующие **ключевые показатели эффективности и ожидаемые результаты**. Постановка конкретных целей и определение показателей, по которым вы будете оценивать, насколько эти цели достигнуты, – один из важнейших этапов при внедрении. Цели «стать первыми на рынке» или «гарантировать полную удовлетворенность клиентов» могут декларироваться в миссии, но не в программе. Программные цели должны быть совершенно другими: конкретными, измеримыми, достижимыми, реалистичными и определенными во времени. Например: сократить количество рекламаций клиентов на 30% до конца года через внедрение инструментов управления качеством.

По этой же причине необходимо серьезно подойти к определению **ключевых показателей эффективности (KPI, Key Performance Indicators)**. При правильном выборе они сделают более «видимой» связь между задачами, исполнением и результатом, способствуя достижению стратегических целей.

Требования к системе KPI:

- показатели должны быть четко определены;
- показатели и цели должны быть достижимы;
- колебание показателя должно зависеть от человека, который подвергается оценке;
- показатели должны быть напрямую связаны с целью организации.

К числу значимых для внедрения Бережливого производства и развития Производственной системы KPI относятся:

- общий экономический эффект, выраженный в финансовых показателях за весь период внедрения Производственной системы;
- разница между экономическим эффектом и затратами на ПС и БП;
- отношение количества идеологов БП к общему количеству персонала;

- суммарное количество часов собственника и генерального директора, которое они инвестируют в развитие ПС и БП в месяц;
- общее количество дней, затраченных на развитие ПС и БП различными группами, относительно общего количества персонала;
- отношение количества обученного методам ПС и БП персонала к общему количеству и т.д.

Кроме того, ключевые показатели эффективности разрабатываются под отдельные инструменты и направления. Например, для оценки вовлеченности персонала в непрерывный процесс улучшений:

- уровень регламентации и стандартизации системы предложений по улучшению;
- время от подачи предложения до старта внедрения;
- разнообразие видов премирования и его величины за поданное, внедренное и принесшее результаты предложение по улучшению;
- динамика подачи и внедрения предложений по улучшению за период;
- отношение количества поданных к количеству внедренных предложений;
- количество поданных на 1 человека предложений;
- сумма экономического эффекта от системы за период;
- величина экономического эффекта лучшего предложения по улучшению за период и т.д.

Система KPI помогает более эффективно оценивать не только свое положение на рынке, но и внутренние механизмы деятельности предприятия, эффективность работы каждого подразделения. Именно поэтому важно, чтобы ключевые показатели эффективности были просты и измеримы, и имели фактические значения. На их основании устанавливаются цели на следующий период, после чего руководитель на своем уровне разрабатывает план инициатив, с помощью которых могут быть достигнуты заданные целевые значения. Кроме того, система KPI позволяет выстроить эффективную систему мотивации и оплаты труда на предприятии через показатели.

Положение об отделе развития БП / ПС, должностные инструкции и функции отдела. Одна из частых причин неудач при внедрении Бережливого производства заключается в отсутствии четкого разграничения функций и зон ответственности. Кто разрабатывает планы проектов? Кто несет ответственность за ход внедрения и выполнение поставленных задач? Кто проводит обучающую и разъяснительную работу с сотрудниками? При отсутствии четко определенных зон ответственности и официально задокументированных задач и функций отдела БП и лиц, задейство-

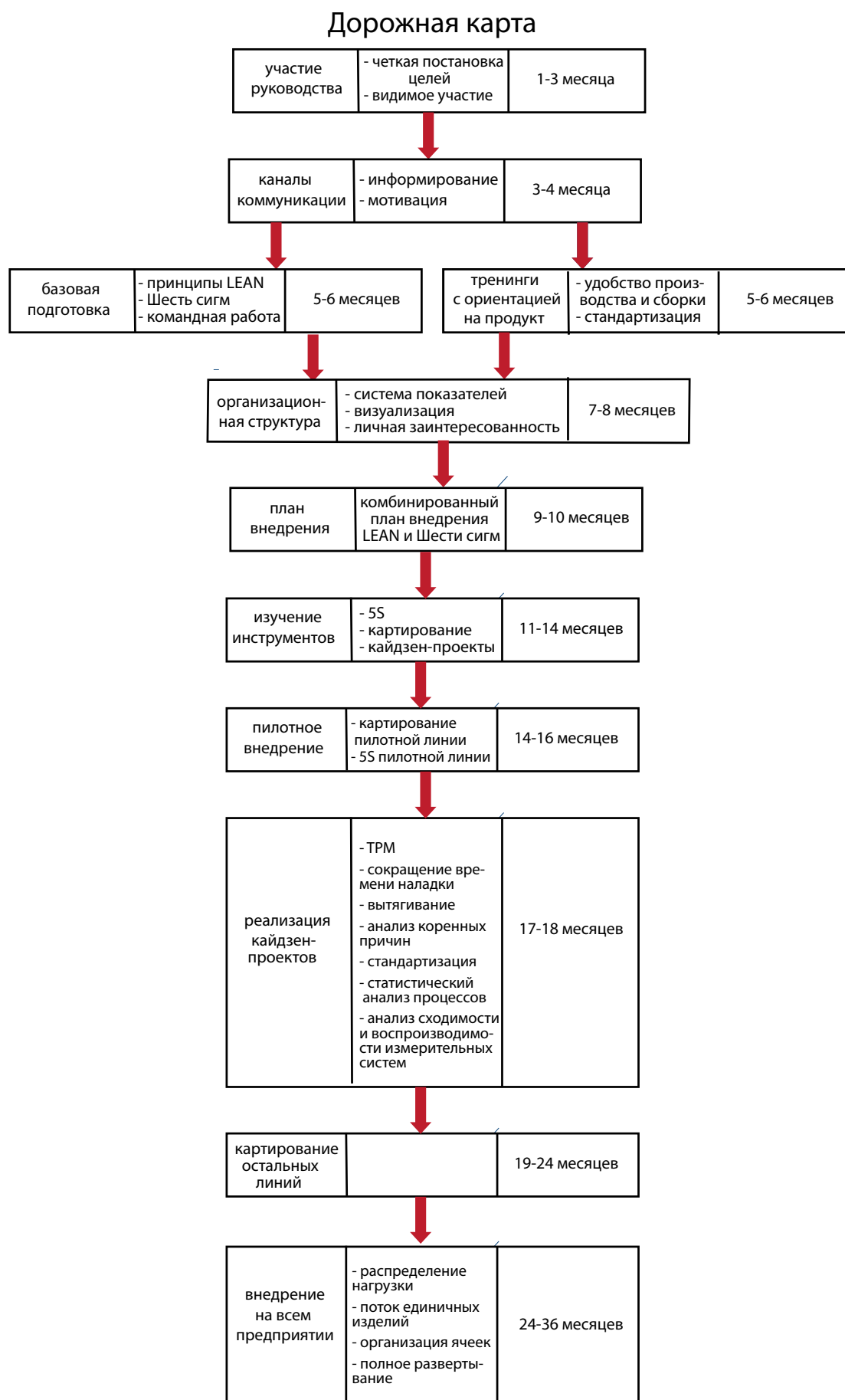


Рис. 1. Дорожная карта внедрения.

ванных во внедрении, может сложиться ситуация, когда одни функции разных сотрудников / отделов пересекаются или даже противоречат друг другу, в то время как другая часть – официально ни за кем не закреплена.

Помимо функций, Положение об Отделе должно обязательно закреплять полномочия его сотрудников, иначе реальное влияние отдела будет весьма ограничено.

Еще один важный момент заключается в том, что четкие должностные инструкции, адаптированные под требования БП, должны быть разработаны не только для управленцев, но для каждого сотрудника. Концепция Бережливого производства все еще нова для многих работников. И не зная, чего именно от них ждут, они склонны испытывать растерянность и неуверенность. Это абсолютно естественная реакция на новую ситуацию, но если не снять эту неуверенность, предоставив работнику четкий перечень задач и стандартов, которым он должен следовать, эта неуверенность быстро перерастет в сопротивление внедрению или даже скрытый саботаж любых проектов.

Определяя задачи, которые должен решать Отдел развития Бережливого производства, необходимо также понимать, какие задачи он решать не должен.



Сергей Литвин

Сергей Литвин, эксперт по организационному развитию, эксперт в области Lean-технологий: «Что не должен делать Отдел развития Бережливого производства?»

Ясное понимание задач, которые не должен решать Отдел развития Бе-

режливого производства (развития Производственной системы, организационного развития и т.д.), также крайне важно для понимания реальной роли данного подразделения. Как, по моему мнению, следует распределить роли при реализации программы развития?»

1. Как бы странно это ни звучало, Отдел БП **не должен нести единоличную ответственность за достижение целевых показателей программы БП.** Эта ошибка встречается чрезвычайно часто. Это сродни тому, что за качество несет ответственность исключительно ОТК или отдел качества, а за развитие сотрудников – HR-подразделение. Как только такая позиция закрепляется в организационной культуре, успешность реализации программы трансформации оказывается под угрозой. Всю ответственность за реализацию программы БП должно взять, прежде всего, высшее руководство, осуществляя ее каскадирование на все

нижестоящие уровни управления. Это связано с тем, что программа БП, в первую очередь, формирует новую КОРПОРАТИВНУЮ КУЛЬТУРУ, а не внедряет, скажем, 5S или TPM, и такого рода обязанность не может быть делегирована кому-либо, в том числе отделу БП. Хотя, разумеется, Отдел БП должен разделить такую ответственность.

2. Не должны управлять проектами трансформации. Часто проекты на местах реализуются выделенными экспертами по Бережливому производству. Это, безусловно, позволяет достичь результата быстрее, менее затратно и более эффективно. Но, по моему опыту, такие проекты быстро сходят на нет: в 99% случаев либо идет откат к прежнему состоянию, либо поддержание достигнутого требует сверхусилий. Поэтому реализацией проектов должны заниматься те сотрудники, которые непосредственно работают на участке внедрения новации. Это гораздо труднее, особенно на первых этапах, но это единственный способ привить широкому кругу сотрудников навыки преобразований. При этом Отдел БП должен обеспечить методологическую поддержку и контроль проектов.

3. Не отвечает за организацию работы рационализаторов, проектных команд, кайдзен-групп, кружков качества и т.д. Процесс вовлечения сотрудников в генерацию и воплощение инициатив – важнейшая задача в рамках внедрения Бережливого производства, но нередко руководители отстраняются от нее, перекладывая это бремя на Отдел БП. Ошибка! Безусловно, Отдел должен координировать работу с предложениями сотрудников, вести базу данных по ним, отслеживать внедрение, разрабатывать бизнес-процессы работы с ними, организовывать мероприятия по стимулированию активности, но ответственность за показатель «количество внедренных предложений» должна оставаться за руководителями подразделений.

4. Не определяет цели и стратегию внедрения БП в компании и подразделениях. Цели, стратегия, политика управления БП – «чрезвычайная ответственность» высшего руководства, причем на уровне разработки, а не утверждения, что чаще и происходит, когда Отдел БП разрабатывает план внедрения, а руководители его утверждают. Я посмею заявлять, что работа над стратегией БП важнее итогового документа, поскольку для ее разработки необходимо «погрузиться» в текущую ситуацию, понять узкие места, определить приоритеты.

5. Не отвечает за количество обученных экспертов БП. Еще одной важнейшей функцией отдела БП является организация обучения сотрудников, в том числе экспертов БП и ПС. При этом нередко ошибочно в зону его ответственности включаются количественные цели по обученным. Это не верно. Отдел БП должен обеспечить процесс

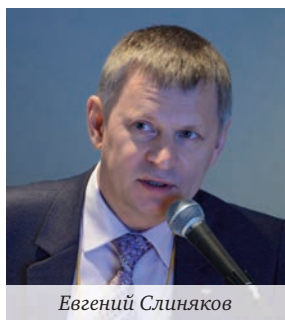
подготовки экспертов, их аттестацию, формировать базу знаний и т.д., но развитие сотрудников – исключительная ответственность руководителей, поэтому формирование команды экспертов является важнейшей задачей именно менеджеров всех уровней (прежде всего, топ-уровня)».

Программа обучения. Внедрение Бережливого производства не может проходить без обучения сотрудников. Даже если вы уверены, что ваши сотрудники обладают достаточным уровнем базовых компетенций, а уже существующая программа обучения подготовила их к нововведениям, без программ, разработанных исключительно под БП, не обойтись.

Как и все остальные документы, программа обучения должна быть максимально конкретной. Она должна определять темы и формат обучения, сроки, частоту и продолжительность занятий, ответственных лиц, даты и форматы проведения тестирования. Особенно важно помнить о том, что нельзя использовать одну программу обучения для топ-менеджеров, руководителей среднего звена, рабочих. Обучение должно быть адаптировано для каждой из групп сотрудников.

План и программа аудитов – обязательная часть пакета необходимых для эффективного внедрения Бережливого производства документов. В ней определены принципы оценки уровня достижения целей, частота и формат проведения аудитов, ответственные лица. Регулярная оценка и самооценка позволяют контролировать процесс внедрения, управлять им, мотивировать сотрудников через демонстрацию достигнутых ими результатов. В пакет документов также включаются контрольные листы (чек-листы) для оценки и самооценки, отчеты о результатах аудитов, выводы и предписания по их итогам.

Разумеется, описанные выше документы – не единственные. Многие компании разрабатывают собственные инструкции, уставы, памятки по отдельным инструментам. Например, в АО «Промис» одним из самых важных в пакете документов по развитию ПС и БП видят разработанную собственными силами Рабочую тетрадь.



Евгений Слияков

Евгений Слияков, генеральный директор АО «Промис»: «В развитии Производственной системы АО «Промис» опирается на систему 20 ключей, разработанную компанией Mitsubishi, в то время как Бережливое производство, или Lean Production, – это «бренд»

компании Тойота. И хотя принципиальной разницы

в целях между этими двумя подходами нет, есть и существенное различие: в рамках Бережливого производства на предприятии создается эталонное место, эталонный участок, на который впоследствии равняются остальные, за счет чего лучшие практики распространяются дальше. Отличие системы 20 ключей состоит в том, что обучаются и вовлекаются в новые практики все 100% сотрудников компании. Разумеется, в использовании такого подхода есть свои ограничения: скажем, на автомобилестроительном предприятии, где работает 20-50 тысяч человек, сложно вовлечь всех сотрудников сразу, и здесь целесообразно постепенное освоение новых инструментов.

Поскольку система 20 ключей была разработана компанией Mitsubishi, она в большей степени подходит для автомобиле- и машиностроительных производств. Нам она подходит частично, поэтому мы отобрали и адаптировали под свою специфику шесть ключей и дали им свое название:

1. Совершенствование технологий использования новых материалов.
2. Соблюдение стандарта ПСО (отраслевой стандарт).
3. Повышение производительности труда за счет пакетных заказов.
4. Визуализация работы мини-бизнесов.
5. Совершенствование системы бюджетирования.
6. Помощь клиентам.

Со временем были добавлены еще два направления: работа с заказчиками и управление рисками. Сегодня работа по этим направлениям проводится постоянно.

Среди важнейших документов, способствующих развитию Производственной системы в нашей компании, я бы хотел выделить так называемую рабочую тетрадь. Это, можно сказать, наше «ноу-хау», помогающее сотрудникам ориентироваться в процессе внедрения ПС. В ней порядка ста страниц, и в начале года она была роздана всем сотрудникам компании. Она показывает, какое состояние нужно поддерживать и к какому нужно стремиться. В частности, в ней подробно расписаны уровни развития Производственной системы. Эти уровни также были определены Mitsubishi: первый – это почти нулевой уровень, пятый – практически недостижимый уровень, идеальное состояние. На сегодняшний день мы находимся на пути к третьему уровню и ставим целью по отдельным ключам выйти на четвертый.

В рабочей тетради в доступной и понятной форме расписаны значения каждого уровня. Возьмем, к примеру, самое простое направление – первый ключ «Организация рабочего места». Характеристика третьего уровня: «Оборудование чистое. На внеш-

них поверхностях отсутствуют следы масла, чистящих средств, пыли. Линии прохода не заставлены. Дорожки для прохода людей свободны. Тележки хранятся на строго отведенных местах. Разметка четкая, своевременно обновляется» и так далее. И четвертый уровень: «Весь инструмент находится на своих местах в удобной доступности. Чистящие средства, растворы хранятся на своих местах в соответствии с утвержденным перечнем, размещенном на рабочем месте» и так далее. Это описание поймет любой сотрудник и с легкостью сможет сравнить состояние своего рабочего места с необходимым.

Что включает в себя рабочая тетрадь?

1. Описание стратегических целей до 2018 года, цели компании на текущий год и цели по каждому департаменту.
2. Раздел «Мой личный вклад в достижение целей» – пустые страницы, которые каждый сотрудник заполняет самостоятельно.
3. Изложение принципов нашей Производственной системы с описанием 3 и 4 уровней по каждому направлению-ключу.
4. Система менеджмента качества – перечень процедур СМК, без описания каждой процедуры. Сами процедуры СМК размещены на нашем сетевом ресурсе, что также указано этом разделе.
5. Перечень положений компании, полезных для каждого сотрудника. Например, здесь приведена краткая информация по системе дистанционного обучения, указано, где можно найти учебные материалы, программы и аттестационные анкеты по каждому направлению.
6. Инструкция по достижению целей. Здесь указаны пять направлений достижения личных целей: имущественные цели, цели личного развития, цели развития семьи, цели в спорте и поддержании здоровья, цели развития хобби. Этот раздел помогает планировать и в удобной форме организовывать работу по достижению личных целей.
7. Раздел «Мои предложения по развитию моего мини-бизнеса – мини-бизнеса поставщика и мини-бизнеса заказчика». Каждый отдел и участок на нашем производстве рассматривается как мини-бизнес, у которого есть поставщики и заказчики, и сотрудники принимают участие в их развитии.
8. «Чему я хочу научиться и какие навыки я хочу развивать? Чему я хочу и могу научить своих коллег?» Это тоже раздел для самостоятельного заполнения.

СРЕДИ ВАЖНЕЙШИХ ДОКУМЕНТОВ, СПОСОБСТВУЮЩИХ РАЗВИТИЮ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ СИСТЕМЫ В НАШЕЙ КОМПАНИИ, Я БЫ ХОТЕЛ ВЫДЕЛИТЬ РАБОЧУЮ ТЕТРАДЬ.

В начале года рабочая тетрадь была роздана каждому сотруднику, и к концу года мы сможем оценить, как она заполняется, насколько полезной она оказалась, и определить, кто из наших сотрудников лучше справился с этой задачей. В итоге, эти люди и есть наш кадровый резерв».

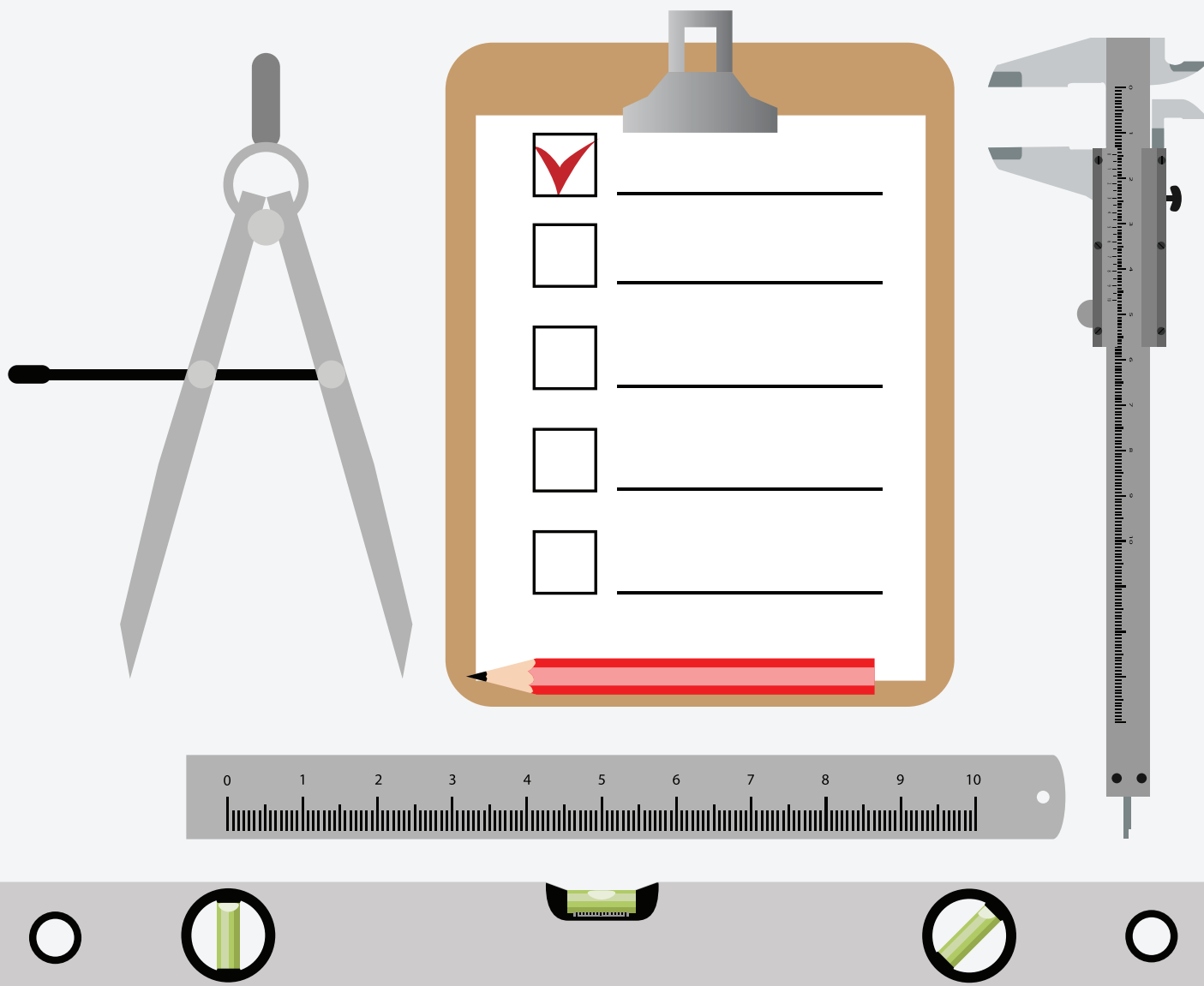
По мере продвижения компании по пути Бережливого производства пакет документов будет расти. В него будут включаться положения по отдельным подразделениям компании, отдельным направлениям (например, по кайдзен- и рационализаторской деятельности), инструкции, учебные и методические материалы, новые стандарты Производственной системы, материалы стратегических сессий.

Но не нужно искусственно множить документы; они должны создаваться по мере появления необходимости, новых задач и процессов, которые требуют урегулирования. При этом важно помнить, что стандарт не может быть константой. Каждый новый проект открывает новое видение, меняет сложившуюся ситуацию, и документы должны меняться вслед за ней.

Ни один даже самый продуманный документ не решит задачу внедрения сам по себе. Хороший документ – тот, который работает. Если он составлен, но само руководство позволяет себе его игнорировать, не стоит рассчитывать на результат.

Изображение: <http://ardcor.deviantart.com/>

Внедрение Бережливого производства: алгоритм действий и пять шагов к успеху



За последние годы Бережливое производство обрело большую популярность. С его инструментами в той или иной степени знакома едва ли не каждая компания. Но, несмотря на это, по-прежнему трудно найти предприятие, где Бережливое производство действовало бы как единая система. Типичной является ситуация, когда после первоначального «рывка» Бережливое производство остается на уровне неравномерно внедренных инструментов. Причина чаще всего кроется в отсутствии системного подхода, когда инструменты внедряются, сообразно уровню сложности, предпочтениям руководства или самым заметным проблемам на производстве, без необходимой подготовки и долгосрочного планирования. Как обеспечить системность внедрения?

Текст: Наталья Коношенко

Алгоритмов, инструкций и пошаговых рекомендаций по внедрению Бережливого производства существует огромное количество. Каждый эксперт и автор публикаций по БП предлагает собственный путь к успеху, каждое предприятие отработывает на собственном опыте свой метод. Одни предлагают начинать с пилотных участков, другие – с масштабного развертывания системы, а третьи и вовсе расписывают конкретную последовательность инструментов. Каждый подход справедлив и может быть подкреплен практическим опытом, но поскольку условия работы, задачи, сильные и слабые стороны каждого предприятия уникальны, мы не станем рассматривать алгоритмы, которые отработывались на конкретном предприятии в конкретных условиях. Отобранные нами подходы универсальны и могут найти свое применение на любом из них. Один из подходов был предложен теоретиком, автором книг и публикаций по управлению производством и производственной эффективности Энн Дейтерич, а второй – строится на личном опыте практика, генерального директора АО «Промис» Евгения Слиякова, под чьим руководством были достигнуты выдающиеся результаты внедрения Бережливого производства на предприятии.

Алгоритм внедрения Бережливого производства по Энн Дейтерич

Выдержка из Практического руководства «LEAN. Бережливое производство», разработанного Порталом «Управление производством».

Алгоритм внедрения Бережливого производства, разработанный Энн Дейтерич, фокусируется на работе внутри команды и на роли команды в ходе преобразований. Его универсальность заключается в том, что вне зависимости от того, с какого инструмента вы планируете начать и какие цели перед собой ставите, без командной работы получить желаемый результат не получится. Именно командная работа – важнейший элемент всей философии Бережливого производства.

Общий процесс внедрения можно разделить на три больших этапа, каждый из которых в свою очередь состоит из конкретного набора шагов:

Создание команды

1. Выберите продукцию, на производстве которой будет внедряться пилотный проект. Критерии выбора могут быть разными: это может быть продукция с самым коротким производственным циклом, самый проблемный участок или наоборот самый простой участок. Выбор того продукта, на линии производства которой внедрить принципы бережливого производства будет проще всего, имеет под собой основания: так вы начнете с малого, постепенно переходя к более сложным участкам, а быстрые положительные результаты смогут послужить хорошей мотивацией для сотрудников.
2. Создайте опытную команду для детального анализа процесса производства выбранной продукции. Помимо опыта и квалификации при выборе кандидатов в команду большое значение имеет заинтересованность в улучшении процесса производства. Заинтересованы в этом, как правило, те работники, которые задействованы в производстве именно данного вида продукции, постоянно сталкиваются с проблемами при его производстве, а значит, получают преимущества от внедрения улучшений. Убедить их в необходимости изменений будет проще, а их пример поможет убедить остальных.
3. Проведите мероприятие с членами команды по ознакомлению с принципами бережливого производства, объясните необходимость внедрения LEAN, опишите готовящиеся мероприятия и проекты. Обязательно подготовьте их к тому, что внедрение LEAN – долгий процесс, который потребует постоянства усилий, и подготовьтесь к этому сами. Назначьте сроки, время и место будущих встреч с командой и обязательно соблюдайте график. Ничто так быстро не сводит на нет все усилия, как постоянный перенос или отмена собраний из-за занятости руководителя. Если сам руководитель не проявляется заинтересованности в проекте, не ждите этого и от работников.
4. Выделите ресурсы на специальное обучение. Подготовка работников – не то, на чем вы можете позволить себе экономить. Для начала обучите одного-двух самых активных членов команды – они станут движущей силой всей команды. Семинары и тренинги – как виртуальные, так и проводимые в режиме реального времени – легко найти в сети Интернет или консалтинговых фирмах.
5. Всегда разрабатывайте повестку дня для каждого собрания команды. Желательно введение и соблюдение временных рамок, оптимальный вариант – один час. Точное соблюдение сроков так же важно, как и обязательное посещение собраний: оно делает работу на собраниях более интенсивной, стимулирует активную работу, в то время как излишне затянутые встречи только утомляют участников и, как правило, оказываются намного менее эффективными, чем короткие.

Анализ процесса

6. В ходе собрания проведите вместе с членами команды мозговой штурм и определите наиболее подходящий процесс, с которой стоит начать внедрение принципов бережливого производства. Придерживайтесь главных правил мозгового штурма:

- не бывает плохих вариантов,
- каждый вариант должен быть рассмотрен,
- все участники должны высказать свое мнение,
- собрав мнения, проанализируйте получившийся список и выберите оптимальный вариант.

Консенсус достигнут, когда все члены команды готовы принять одно решение.

7. Создайте блок-схему (карту) процесса. Без детализации каждого этапа производства вы не сможете определить, какой из них представляет ценность, а какой – нет. Выделите на ее создание достаточно времени. В зависимости от сложности процесса на составление блок-схемы может уйти несколько рабочих собраний – будьте готовы выделить это время. Это самая сложная и самая важная часть внедрения бережливого производства, не экономьте время. Если процесс излишне затягивается, разбейте процесс на несколько более мелких. Проработать каждый сегмент индивидуально будет проще, чем пытаться охватить сразу весь производственный цикл.

8. Определите ценность каждого этапа процесса, привлекайте к этому всю команду. При решении отталкивайтесь от того, насколько ценен этап для конечного потребителя, готов ли он за него платить. В то же время не торопитесь вычеркивать операции. К примеру, заполнение бумаг может казаться не создающей ценностью операцией, но, с другой стороны, верно заполненный заказ гарантирует клиенту поставку именно того товара, который ему нужен.

9. При выборе создающих и не создающих ценность операций аргументируйте каждое решение. Избегайте объяснений наподобие: «мы всегда делаем именно так». Если этот ответ – первый, который возникает у вас в качестве аргумента, то высока вероятность, что именно эта операция нуждается в устранении или пересмотре. В процессе принятия решения постоянно повторяйте вопрос «зачем нам эта операция?», до тех пор, пока не останутся только те, ценность которых стала очевидной.

Внедрение

10. Проанализируйте проработанную карту процесса. Применительно к каждому из обозначенных на ней этапов, задайте следующий вопрос: «Заплатил бы мой клиент за выполнение этого этапа, если бы он значился в счете?». Если ответ – «нет», этот этап необходимо убрать, так как он является источником потерь в вашей производственной системе. Есть и такие этапы, чья ценность на первый взгляд клиентам не ясна. Так, в примере с заполнением документов клиент поймет ценность этого действия после разъяснения возможных последствий его устранения. Тем не менее, не упускайте из виду и тот момент, что в основном эти выводы основываются на гипотетических размышлениях.

11. Определите, какие изменения необходимо реализовать, используя новую карту процесса. Рассчитайте необходимые инвестиции в изменения и отдачу от этих инвестиций. Во многих случаях вам удастся обойтись небольшими затратами, без привлечения крупных капиталовложений, особенно, если вы работаете над маленьким сегментом всего процесса.

12. Рассчитайте время, необходимое на внедрение изменений. На основании этого расчета и новой карты процесса определите конкретные цели и сроки их достижения. Представьте официальную программу и подробно опишите сотрудникам, к какому «идеальному состоянию процессов» вы должны прийти в итоге. Если вы работаете с сегментами процесса, создайте план работы для каждого – и обязательно сделайте эти планы взаимосвязанными и согласованными.

13. Используйте метод Кайдзен-блиц, особенно если внедряемые изменения невелики и сконцентрированы в одном месте. Он подразумевает активную работу над одним процессом или участком продолжительностью от 2 до 10 дней. Ограниченность в сроках позволяет добиться быстрых и качественных изменений.

14. Разработайте метод отслеживания и оценки изменений, выберите оптимальные для каждого процесса показатели. Проводите сбор и оценку данных через равные интервалы, чтобы оценить, насколько соблюдается план внедрения и сроки, и не допустить отката к прежнему состоянию.

Бережливое производство позволяет достичь больших результатов с меньшими усилиями, исключая из производственного процесса операции, не создающие ценность, – вот основной посыл для работников, специалистов и руководителей (членов команд). Энн Дейтерич концентрируется на том, что команды должны работать с потоком и процессами, а не только с рабочими местами. Ключевая роль при создании и работе с командами переходит к так называемым модераторам, которые должны иметь специальную подготовку. Этот алгоритм будет им особенно полезен.

Пять шагов к созданию эффективной Производственной системы от АО «Промис»

Евгений Слиянков, генеральный директор АО «Промис»: «Успешное развитие Производственной системы и внедрение Бережливого производства зависят от целого ряда факторов. Я бы выделил пять шагов к созданию эффективной Производственной системы:



Евгений Слиянков, генеральный директор АО «Промис».

1. Свободный обмен информацией в компании. Этот принцип подразумевает предоставление всем сотрудникам полной, своевременной, недвусмысленной и абсолютно соответствующей действительности информации. Использоваться могут разные каналы: корпоративные журналы и газеты, корпоративный портал, информационные стенды, семинары, встречи с руководителями и т.д. Важно, чтобы сотрудники были осведомлены о том, в каком направлении движется компания: какие результаты были достигнуты в прошлом месяце, каковы цели на будущий? Кроме того, важную роль здесь играет деятельность малых групп, в рамках которых происходит обсуждение актуальных производственных проблем и коллективно вырабатывается их решение.

Мы рады делиться опытом развития Производственной системы, часто проводим экскурсии на производстве, и именно этот первый и важнейший аспект, информированность сотрудников, как правило, вызывает шквал вопросов: «Как можно обо всем рассказывать? Есть же секреты производства...» Но речь не идет об обнародовании чертежей и технологий. Речь о том, чтобы открыто говорить о том, что происходит в компании: как формируется заработная плата и рассчитывается премия, какие нормы существуют, какие цели поставлены. Нужно научить людей пользоваться этой информацией: нельзя просто сказать «делай так, как я сказал». Вы должны объяснить, зачем это нужно и к чему мы в итоге придем. До тех пор, пока каждая компания своему персоналу не объяснит роль каждого сотрудника и он не будет понимать, зачем он делает свою работу и как она влияет на общий результат, никакой вовлеченности не будет.

2. Убедительная и четкая формулировка целей, стратегий; проведение обучения. В процесс постоянного обучения должны быть вовлечены все 100% сотрудников компании. При этом обучение не должно быть пассивным, необходимо всячески мотивировать сотрудников к самообучению и саморазвитию. При составлении своего плана развития эффективным способом развития знаний и навыков является «стратегия 70-20-10».

Таблица 1. Стратегия развития знаний «70-20-10».

		Запрашиваю обратную связь	Решаю сложные задачи	Беру на себя дополнительные обязанности	Перехожу на новую позицию
70	Развиваюсь на рабочем месте	<ul style="list-style-type: none"> • обратная связь от коллег и менеджеров; • обратная связь 360 градусов. 	<ul style="list-style-type: none"> • задания «на вырост»; • незапланированные события; • принимаю трудные решения. 	<ul style="list-style-type: none"> • лидирую в проектной группе; • провожу тренинги; • участвую в совещаниях. 	<ul style="list-style-type: none"> • горизонтальное перемещение; • кросс-функциональное перемещение; • повышение; • региональное перемещение.
20	Учусь у других	<ul style="list-style-type: none"> • общаюсь с коучем; • консультируюсь с наставником; • наблюдаю за более опытным сотрудником; • работаю в разных командах; • обмениваюсь лучшими практиками. 			
10	Учусь сам	<ul style="list-style-type: none"> • посещаю курсы, тренинги; • читаю профессиональную литературу; • участвую в круглых столах, мастер-классах, конференциях. 			

3. Личный пример руководства. Руководитель должен не только обладать необходимыми знаниями и компетенциями, но также уметь учить других и пользоваться авторитетом и уважением среди сотрудников. Кроме того, руководитель сам лично должен соблюдать те правила, которым обучает.

4. Вовлеченность персонала и взаимная поддержка: Предприятие решает проблемы Работника – Работник решает проблемы Предприятия. Это наш основной принцип взаимоотношений «работник – работодатель». Поощряйте личную инициативу, способность к адаптации, умение работать в команде.

5. Воспитание личной ответственности. Говоря о важности личной ответственности в успешной реализации любого проекта (не только развития Производственной системы), стоит вспомнить формулу успеха, разработанную одним из экспертов в области повышения эффективности Ицхаком Адизесом: успех – это функция от внешней и внутренней интеграции.

Успех = f (внешняя интеграция * внутренняя интеграция)

Внешняя интеграция включает в себя знание потребностей рынка и способность удовлетворять эти потребности, а внутренняя – доверие и уважение. И именно внутренней интеграции на российских предприятиях не всегда уделяют время – это одна из самых больших проблем нашей системы управления. Персонал не будет вовлечен в систему Бережливого производства, не будет ее поддерживать и продвигать, не будет обучаться и активно участвовать, пока нет внутренней интеграции, а именно доверия к компании и ее руководству и чувства взаимного уважения. Именно поэтому, если Производственная система не работает, задайтесь вопросом: как организовано взаимодействие в компании – между разными отделами, между сотрудниками одного отдела? На каких принципах оно строится? По состоянию производственной системы можно оценить, как люди общаются внутри компании, насколько они вовлечены и насколько слаженной командой они являются. Невозможно создать команду без доверия и уважения.

Обеспечение такого уровня взаимоотношений внутри компании – важнейшая функция высшего руководства, и реализовываться она должна не на словах, а на деле. Разве будет сотрудник проявлять инициативу и подавать предложения по улучшениям, если в любой момент может подойти начальник и сказать: «Делай, как я сказал, твое мнение меня не интересует»? От этих пережитков авторитарного, централизованного режима управления предприятием нужно уходить.



Евгений Слиянков, генеральный директор АО «Промис» (справа).

Когда в 2009 году мы только начали внедрять Бережливое производство, у нас были схожие проблемы: сделав первый «рывок», через год мы вернулись к прежней ситуации. С 2012 года разработка и совершенствование нашей Производственной системы – это стиль жизни. На сегодняшний день 90% наших сотрудников раз в неделю в нерабочее время посещают собрания малых групп осознанно, по собственной инициативе и без дополнительной оплаты. Они активно участвуют, подают предложения по развитию своего рабочего места, мини-бизнеса, обсуждают варианты решения проблем, с которыми сталкиваются в своей работе.

Есть и финансовые результаты: например, за шесть лет мы увеличили производительность в два раза. На данный момент в целях указан рост производительности на 5-7% в год, и достижение таких показателей является серьезным результатом, учитывая, что уже сейчас этот показатель находится у нас на уровне средней европейской компании.

В целом, нужно понимать, что экономический эффект от Бережливого производства не всегда легко подсчитать, а именно это часто волнует производителей в первую очередь. Не нужно строить иллюзий, что вы начнете внедрение БП и за два года резко повысите свои экономические показатели. Реальный экономический эффект – следствие вовлеченности ваших сотрудников. Когда люди начнут принимать участие в управлении компанией, совершенствовании своего рабочего места, когда начнут понимать, что их идеи влияют не только на развитие предприятия, но и на их заработную плату, условия труда, тогда и будет замечен экономический эффект. Только в этом случае от системы выигрывают все.

Бережливое производство – не проект, это стиль жизни. Проектом оно может быть вначале, когда проводится обучение, осваиваются новые инструменты. Но после того как система запущена, она должна развиваться и становиться чем-то неотъемлемым, само собой разумеющимся: я работаю и живу согласно принципам Бережливого производства. И этот процесс не имеет завершения. Никакими приказами этого не достичь. Только когда персонал будет вовлечен и будет участвовать – осознанно и добровольно, система будет работать как живой организм».

Что общего в рассмотренных рекомендациях? Они затрагивают не инструменты, а взаимодействие внутри компании – между сотрудниками, в рамках команд, между работником и руководителем. В этом и суть Бережливого производства как системы и как философии: не набор инструментов, а новый формат коммуникации, управления, работы – новый взгляд на производство и роли работника и руководства в нем. Разумеется, любые инструкции и алгоритмы по внедрению Бережливого производства весьма условны. Они задают направление развития, предлагают различные варианты, которые можно адаптировать согласно собственному опыту, но не являются прямым руководством, обязательным для выполнения. Ситуация, условия, возможности и цели каждого предприятия уникальны и универсального подхода нет, но рассмотренные примеры касаются важнейших аспектов внедрения Бережливого производства и могут быть полезны любому предприятию.