

Владимир Марков, ТехноНИКОЛЬ: Бережливое производство – это образ жизни

26 апреля 2016

Первые шаги в повышении производительности и формировании эффективного производства Корпорация ТехноНИКОЛЬ сделала еще в 1994 году, и за прошедшие годы был накоплен немалый опыт, которым компания с готовностью делится со своими коллегами. О принципах Производственной системы ТехноНИКОЛЬ, правильной мотивации сотрудников и влиянии менталитета на восприимчивость к изменениям рассказывает генеральный директор ТехноНИКОЛЬ Владимир Марков.



– Когда и как начали внедряться принципы бережливого производства в вашей компании?

– Повышением производительности труда мы начали заниматься еще до системного внедрения принципов бережливого производства. Уже с 1994 года мы стремились сокращать свои издержки, работали с поставщиками сырья, изучали технологии, повышали квалификацию персонала. В 2004 году, когда стало понятно, что меняется структура

рынков и невозможно расти все время экстенсивно, мы стали более пристально анализировать возможности повышения производительности труда. Изначально мы изучали лучшие европейские практики – посещали ведущие предприятия в Европе, смотрели уровень автоматизации и процессы организации труда, вывозили туда директоров своих заводов, чтобы на конкретном примере показать им возможность повышения эффективности. Затем обратились к опыту японских компаний и в частности особо заинтересовались Производственной системой Тойоты. Неоднократно ездили в Японию. Благодаря этим визитам мы поняли, что существуют ключевые вещи, без которых невозможен рост эффективности и производительности труда. В первую очередь, это устранение разных видов потерь и уважение к человеку – к сотрудникам, партнерам, клиентам, самому себе. Примерно с 2010 года мы считаем концепцию бережливого производства основой философии ТехноНИКОЛЬ.

Нельзя сказать, что существовала какая-то общая схема перехода на новые принципы по всем предприятиям компании. Мы производим разные типы строительных материалов. Некоторые заводы, входящие в состав ТехноНИКОЛЬ, насчитывают более чем 100-летнюю историю. Некоторые мы строили с нуля. Поэтому в целом можно сказать, что у нас была общая линия о необходимости внедрения бережливого производства, но на каждом предприятии были свои особенности.

– Насколько вообще применимы принципы бережливого производства и разработанная в Японии Производственная система Тойота в России?

– При выборе инструментов бережливого производства и внедрении Производственной системы у себя на предприятии нужно учитывать, что русский и японский менталитеты достаточно сильно различаются. Когда мы посещали японские предприятия, то никак не могли понять, как же они мотивируют своих сотрудников соблюдать все нужные принципы. Мы долго допрашивали японских менеджеров. В итоге кто-то из опытных японских сотрудников задал встречный вопрос: «А зачем их вообще мотивировать? Они же и так уже на работу пришли и очень стараются». По сравнению с российскими реалиями это день и ночь. Даже запуская завод в России, компания Toyota внедряла свои принципы постепенно, а не сразу все одномоментно. Первая остановка конвейера из-за проблемы с качеством была целым событием.

Так что все постулаты успешных японских систем нужно тщательно и внимательно изучать, переосмысливать и оценивать, что и как может прижиться в российских условиях, при этом ситуация в зависимости от конкретного региона и менталитета его жителей также может различаться. Наша компания работает как в Ленинградской области, так и на юге, и на Дальнем Востоке – различия в мышлении сотрудников, моделях поведения весьма существенные.

– А как действительно мотивировать сотрудников на перемены и следование принципам бережливого производства?

– Это очень важный вопрос. Ценность для клиента создают именно сотрудники. Можно поставить суперсовременное оборудование, прописать красивую концепцию производственной системы, но если нет квалифицированного персонала с высоким уровнем мотивации, то все нововведения будут бессмысленными. И здесь мы сталкиваемся с некоторым противоречием. Чем выше производительность труда, тем меньше нужно сотрудников для обслуживания существующих уровней производства. То есть чем больше специалисты компании стараются, предлагают рационализаторских предложений, тем выше вероятность потери работы, если компания не будет развиваться. Для себя это

противоречие мы разрешили тем, что ТехноНИКОЛЬ постоянно движется вперед: открываются новые предприятия, запускается производство новых видов продукции, мы выходим на зарубежные рынки. В компании большое число примеров, когда сотрудники приходили на должности простых рабочих или охранников и, проявив себя, совершали стремительный карьерный рост вплоть до директоров новых заводов. Кадровый управленческий резерв формируется в компании изнутри, мы стараемся не брать на руководящие должности специалистов со стороны.

– Существуют ли в компании агенты перемен?

– Да, агенты перемен есть на каждом заводе компании. Очень важно правильно выбрать человека на эту роль. Не стоит подходить централизованно и говорить, к примеру: «Вот, Иванов, ты с завтрашнего дня будешь агентом перемен. Уважаемые коллеги, обратите внимание». Эту роль могут исполнять только люди с определенным характером, с хорошими лидерскими задатками, высоким уровнем ответственности и инициативы. Зачастую агентами перемен у нас становились первые лица на предприятиях, которые набирали команду единомышленников, и в дальнейшем уже они отвечали за внедрение новых системных принципов.

– Как в итоге сегодня выглядят основные принципы Производственной системы ТехноНИКОЛЬ?

– Мы размышляли над этим, и сегодня у нас даже существует детальная, проработанная схема Производственной системы нашей компании. Так как мы работаем со строительными материалами, то нам удобнее всего было изобразить ее в виде возведения дома. О схеме можно рассказывать часами, но если говорить в целом, то фундаментом Производственной системы ТехноНИКОЛЬ является лояльность и удовлетворенность клиентов. И здесь очень важно определить, что представляет для клиентов ценность. Давно прошли те времена, когда на рынках не хватало товаров, сегодня в большинстве отраслей высок уровень конкуренции не только между российскими, но и международными компаниями, что определяет схожие цены и уровень сервиса. Для себя мы определили, что нашим клиентам важна «комплексная поставка строительных материалов на склад или на объект, в сочетании с сервисами кредитования и технической поддержки/обучения». И мы движемся в этом направлении.



Вторым важным принципом Производственной системы ТехноНИКОЛЬ является лидерство в издержках. Здесь мы используем такие «классические инструменты» бережливого производства, как разработку карт потоков создания ценности, организацию рабочего пространства по принципам 5С, хронометраж рабочего времени, стандартные операционные процедуры, повышение эффективности использования оборудования, автоматизацию процессов и многое другое.

Когда готов фундамент, можно возводить сам дом. Опорами нашего строения являются безопасность, сотрудники и производительность труда. Отдельно нужно подчеркнуть здесь вопросы безопасности, они для нашей компании являются приоритетом. Все топ-менеджеры начинают отчеты перед руководством Корпорации именно с рассказа о состоянии дел с охраной труда и техникой безопасности, финансирование данных вопросов у нас осуществляется в приоритетном порядке и является защищенной строкой в бюджете. Даже рациональные предложения по улучшению охраны труда у нас рассматриваются отдельно и никогда не оцениваются с точки зрения экономической эффективности. В 2015

году в ТехноНИКОЛЬ была запущена программа «Ноль травм», предусматривающая в том числе премирование всего коллектива предприятия, если в течение года не происходило чрезвычайных ситуаций, приведших к травмам.

Потолком нашей Производственной системы является сокращение сроков поставки – в условиях высококонкурентных рынков поставка продукции точно в срок становится одним из важнейших преимуществ. Крышей мы считаем постоянное внедрение улучшений. А на вершине Производственной системы ТехноНИКОЛЬ – бескомпромиссное качество. И здесь мы имеем в виду не только качество самой производимой продукции, но и сервиса, процессов производства, управления и т.п.

– Какие, как Вам кажется, инструменты из бережливого производства в компании пользуются самой большой популярностью?

– У нас используется широкий спектр инструментов. Сегодня мы все большее внимание уделяем автономизации – использованию умного оборудования, сообщающего о возможных отклонениях в процессе производства и отключающего производственную линию до устранения отклонения. Но при этом самыми популярными инструментами являются, наверное, одновременно и самые простые в понимании и выполнении. Например, 5С – система эффективной организации рабочего места, основанная на визуальном контроле. «5 почему» – метод, позволяющий докопаться до сути проблемы, когда при поиске причины ее возникновения нужно минимум пять раз задать вопрос «почему?».

– Насколько легко происходило внедрение этих принципов и инструментов бережливого производства на предприятиях?

– ТехноНИКОЛЬ – крупная корпорация, сегодня у нас 41 производственная площадка в разных регионах Российской Федерации и за рубежом. Процессы внедрения различались в зависимости от конкретного завода. Намного проще устанавливать определенные правила поведения на новом предприятии с большим количеством новых сотрудников. Но когда вы приходите на завод с 50-летней историей, с уже сложившейся корпоративной культурой, придется преодолевать сопротивление.

На мой взгляд, одна из ключевых сложностей заключается в изменении мышления сотрудников. Что, например, обычно происходит с внедрением принципов 5С? Специалистам завода рассказали, что это такое, в целом обучили, провели генеральную уборку. А дальше все постепенно возвращается на круги своя. Внедрение должно вестись системно, кроме того непосредственно руководители должны подавать пример. Помогает здесь определенная система мотивации. Например, на некоторых наших предприятиях разработаны карты оценки для бригады, которые раз в смену заполняются мастерами. Результаты влияют на премиальную часть зарплаты не только за смену, но и за месяц, и за год, как для линейных рабочих, так и для мастеров и начальников производства. Но такие карты разрабатываются у нас непосредственно на предприятиях, ведь производство строительных материалов достаточно сильно различается – например, где-то возможны подтеки, а где-то нет. Разработка таких карт, критериев чистоты требует индивидуального подхода. Вплоть до того, что, например, на заводе по производству кровельных битумных материалов в Учалах стенды, где хранятся инструменты, размещались с учетом удобства для конкретных сотрудников, чтобы они могли с легкостью достать то, что им нужно, несмотря на различия в росте и комплекции.

В целом хочется отметить, что нельзя единожды внедрить принципы бережливого производства. Многие руководители, вдохновившись успешными примерами, приходят в

свою компанию и считают, что с понедельника можно будет легко начать новую жизнь – разработать красивую схему, провести пару собраний сотрудников и вот уже компания стала суперуспешной. Можно провести аналогию со спортом. Даже для того чтобы просто достичь хорошей физической формы, потребуется множество усилий и упорства, это невозможно сделать одномоментно. Но те, кто занимается спортом, знают, как легко уходят наработанные навыки и созданная красивая форма, если не позанимаешься хотя бы две недели. Бережливое производство – это образ жизни, нужно быть готовым в первую очередь изменить собственное мышление, потом собрать команду единомышленников, кто будет понимать эти основные принципы, и только потом распространять философию бережливого производства на всех сотрудников.

Права на все изображения и материалы, представленные на портале, принадлежат их владельцам.

При использовании материалов с портала активная ссылка на www.ur-pro.ru обязательна.

© 2010-2016 Деловой портал «Управление производством»