



#СТРОИТЕЛЬСТВО #5S #ЭФФЕКТИВНОСТЬ БИЗНЕСА

«Технониколь» – один из лидеров строительной отрасли не только на российском, но и мировом рынке. Компания успешно провела перестройку производственной системы и не останавливается на достигнутом. Результаты улучшений впечатляющие: за семь лет производительность труда выросла в 2 раза и в 4 раза превысила средние по рынку показатели. Об особенностях управления производством рассказала руководитель комитета по бережливому производству компании Татьяна Бертова.



0



415

31/10/2018



Татьяна Бертова

РУКОВОДИТЕЛЬ КОМИТЕТА ПО БЕРЕЖЛИВОМУ ПРОИЗВОДСТВУ КОРПОРАЦИИ «ТЕХНОНИКОЛЬ», ЭКСПЕРТ КОНКУРСА ЛИДЕРОВ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ НА КУБОК ИМ. А.К. ГАСТЕВА

ProКачество: Как давно на предприятии возникла идея внедрить бережливое производство?

Т.Б.: Все изменения начинаются с руководства. Мы не исключение. Точка старта – 2005 год. Тогда один из собственников компании раздал всему персоналу книги по бережливому производству. Задача стояла вполне конкретная: все сотрудники компании должны находиться в едином информационном пространстве с точки зрения подходов по повышению производительности труда, говорить на одном языке.

Далее предстояло выбрать оптимальный для нас подход к развитию производственной системы «Технониколь». С этой целью в 2007 году топ-менеджеры компании отправились в Японию для изучения производственной системы «Тойота». В итоге опыт «Тойоты» в этом вопросе оказался очень полезным, и сейчас мы активно применяем многие системы и инструменты TPS.

Конечно, пришлось учесть разницу в моделях логистических потоков. В «Тойоте» – так называемая А-образная основная модель логистических потоков, а у нас производственная система имеет модель I- и V-типа. Однако основные подходы TPS для нас подходят.

Построение производства по принципу устранения потерь позволяет компании лидировать даже в высокой конкурентной среде

В частности, мы отгружаем свою продукцию быстрее остальных игроков рынка. Добиваться этого нам помогает работа над сокращением срока с момента размещения заявки клиентом до момента отгрузки готовой продукции и доставки торговому партнеру в нужное время и в нужном месте.

В условиях, когда все на рынке делают примерно одинаковые вещи, а уровень доступности информации достаточно высокий, реально выигрывает тот, кто делает быстрее.

ProКачество: С чего надо начинать «перестройку» производственной системы?

Т.Б.: Хочу подчеркнуть, что внедрять бережливое производство ради идеи или потому, что это модно и все так делают, не имеет смысла. Перед производственным менеджментом стоит задача найти инструменты, которые позволят максимально эффективно, быстро, с меньшими затратами ресурсов добиться желаемого. Не имеет значения, как этот инструмент называется и к какой системе или философии относится.

Поэтому как такового внедрения «бережливого производства» в «Технониколь» нет. Ни один из проектов так не называется. Думаю, такой подход – одно из ключевых преимуществ компании.



Однако, конечно, мы используем множество инструментов TPS. Потому что они действительно работают. Например, 5S. Этот инструмент охватывает все ключевые направления деятельности наших подразделений и является вспомогательным для многих проектов по улучшению.

5S работает на сокращение всех видов потерь. В «Технониколь» этот инструмент принес существенный результат в сокращении времени простоев в работе оборудования, в ряде процессов, связанных с отгрузкой готовой продукции и разгрузкой сырья. В принципе, в любой сфере без эффективной организации рабочего пространства невозможно обойтись.

Все остальное – это работа с процессами, которая начинается с анализа потока

Для решения этой задачи в «Технониколь», например, используют картирование потока создания ценности. Инструмент позволяет определить основные источники потерь. Говоря проще, мы представляем информационные и материальные потоки в виде схемы, так называемой карты. Затем анализируем их и моделируем эффективный поток создания ценности.

Это позволяет понять, какие процессы в потоке являются лишними и сами по себе представляют потери. Нет смысла улучшать какой-то процесс, если в итоге окажется, что от него нужно было отказаться целиком.

Кроме того, работа с потоком позволяет вовлечь всю команду, потому что все находятся в едином информационном пространстве, видят потери верхнего уровня и есть возможность грамотно расставить приоритеты. Это хороший старт, позволяющий понять, что делать дальше.

ProКачество: Какие еще lean-инструменты используются?

Т.Б.: Прежде всего это TPM, поскольку мы производственная компания. Так как мы нацелены на качество с первого предъявления, используются все инструменты, связанные с встроенным качеством, – пока-ёкэ, дзидока и прочие.

Если мы говорим о качестве, это не только про продукты. Это также про качество сервиса, управления, процессов

Само собой, мы не можем обойтись без JIT, иначе потеряем конкурентоспособность. Кроме того, мы работаем по системе вытягивания. Мы используем смешанную вытягивающую систему, которая включает как последовательную систему, так и вытягивающую систему супермаркетов.

Последовательная подразумевает производство товара только тогда, когда на него получен заказ от нашего торгового партнера. К сожалению, всю продукцию мы не можем так производить, в том числе из-за сезонных колебаний спроса. Отсюда часть продукции отгружается через супермаркет, где уровень спроса в течение года колеблется.



Когда размещается заказ на ходовую позицию, которая отгружается по принципу супермаркета, уровень спроса в супермаркете на эту номенклатуру падает. При этом автоматически создается так называемый электронный канбан и размещается заказ на производство, чтобы пополнить запасы супермаркета.

Как я уже отмечала, спрос на продукцию «Технониколь» связан с сезонными колебаниями. Поэтому без выравнивания производства не обойтись. При этом мы используем выравнивание как по объему продукции, так и по виду.

Выравнивание идет рука об руку с таким инструментом, как быстрая переналадка, потому что без сокращения времени переналадки оборудования нет смысла говорить о какой-либо эффективности производства. Этот инструмент позволяет быть гибкими: в зависимости от изменения спроса в короткие сроки можно перестроить производство и обеспечить максимально быструю отгрузку.

ProКачество: Как вы реализуете идею непрерывного совершенствования на производстве?

Т.Б.: Кайдзен – идея непрерывного улучшения небольшими шагами. Что понимается под улучшениями в «Технониколь»? Это улучшения двух уровней: всего потока и отдельных процессов. Улучшение потока – в основном задача топ-менеджеров производственных подразделений, улучшение процессов – менеджеров среднего и базового звена, хотя в целом в работу с улучшениями вовлечены все сотрудники компании.

Производственная система требует постоянной перенастройки под изменения внешней и внутренней среды. Не получится выстроить систему и не улучшать ее. Работа с улучшениями выстроена через реализацию проектов, а также через подачу предложений по улучшениям. За участие в проектах, за подачу и реализацию предложений для сотрудников предусмотрен бонус. Но это уже вопрос [мотивации](#).

ProКачество: Сопротивлялись ли сотрудники внедрению новшеств?

Т.Б.: Любые нововведения человеком воспринимаются как нежелательные. Это выход из зоны комфорта. Чтобы человек положительно относился к переменам, нужна постоянная среда, в которой он живет и которая бы мотивировала его воспринимать происходящее в положительном свете.

Задача руководства – создать такую среду, которая бы позволила людям постоянно жить в парадигме предлагаемых и вводимых улучшений

Если это получается, то какого-то сопротивления и волны негатива со стороны коллектива не следует. Другой вопрос, что сотрудники могут как писать, так и не писать предложения по улучшению. Это одна из форм саботажа. Однако лень так или иначе – двигатель прогресса.

Просто нужно донести до сознания людей мысль, что есть прекрасная возможность показать идеи и сделать свое рабочее пространство комфортным и удобным. Речь ведь идет не только об оптимизации рабочего процесса, что важно, но и об улучшении условий труда как таковых. Кроме того, это – возможность получить денежное вознаграждение.

Что касается сопротивления, то с ним мы столкнулись в самом начале пути, при реализации проектов, которые предполагали использование новых lean-инструментов.



Так, в рамках работы по снижению потерь при вывозе готовой продукции из цеха на склад мы выяснили, что тратим очень много времени на излишнюю транспортировку. Одним из предложений команды проекта было прорубить ворота в бетонной стене цеха, что позволило бы существенно сократить путь водителя погрузчика. Однако представьте себе рекомендацию проектной команды по улучшению, которая направлена на «порчу имущества».

Это история о том, как проломить преграду в сознании одновременно с тем, когда ломаешь стену в цехе и переходишь на новый уровень управления

Донести справедливость этого предложения и защитить его нам помогло обоснование. В итоге – стена пала. Это один из первых проектов, который стал наглядной метафорой преодоления сопротивления.

Здесь речь идет о другом подходе к процессу и о смене парадигмы мышления. Собственно, так была решена проблема как потерь, связанных с транспортировкой, так и сопротивления со стороны сотрудников.

ProКачество: Каковы результаты работы по улучшению?

Т.Б.: Делать какие-то экспертные оценки всегда довольно сложно. Хотя бы потому, что однозначно определить, получен ли эффект от какого-то конкретного инструмента или от их совокупности, затруднительно.

Проще всего говорить, апеллируя к цифрам. По итогам 2017 года примерная оценка экономического эффекта от работы с проектами и предложениями по улучшению исчисляется миллиардом рублей. Что касается расходов, связанных с плановыми и внеплановыми простоями, то ежегодно сумма сэкономленных средств оценивается в 200 млн рублей.

Один из ключевых показателей – уровень сервиса. Его расчет проводится по специальной формуле. Если сказать очень упрощенно, то это аналог доли отгрузок точно в срок. На старте нашего проекта он не превышал 50%. Сейчас во многих подразделениях компании этот показатель составляет более 90%.

Если говорить о производительности труда, которая также является ключевым показателем, то с 2007 года она увеличена вдвое по компании. По итогам 2017 года значение этого показателя составляет 14,6 млн на 1 сотрудника. При этом по отрасли неплохим среди российских компаний считается показатель в 3 млн. Мы перевыполняем его больше чем в 4 раза.

Таким образом, мы опережаем не только отечественные компании, но и некоторых мировых лидеров. И если раньше мы стремились, чтобы наши конкуренты поделились опытом, теперь уже они хотят, чтобы «Технониколь» поделилась своими наработками. А это тоже показатель.

Беседовала Мария Овсейцева