

«Тренд на бережливое производство: внедрение, результаты, перспективы»



Бережливое производство (lean production) — концепция управления производственным предприятием, основанная на постоянном стремлении к устранению всех видов потерь. Бережливое производство предполагает вовлечение в процесс оптимизации бизнеса каждого сотрудника и максимальную ориентацию на потребителя.

В последние годы Концепция активно завоевывает лидирующие позиции в списке приоритетных задач многих компаний.

Компания «ТехноНИКОЛЬ» — ведущий международный производитель надёжных и эффективных строительных материалов — является также одним из российских лидеров в области производительности труда.

Собственными результатами внедрения Системы бережливого производства поделился генеральный директор компании «ТехноНИКОЛЬ» Владимир Марков.

**повышение производительности труда —
это бесконечный процесс, у которого нет финальной точки**

Владимир, компания «ТехноНИКОЛЬ» сегодня занимает лидирующие позиции среди отечественных производителей строительных материалов, а с чего всё начиналось?

Наша компания была организована в 1992 году двумя студентами МФТИ — Сергеем Колесниковым и Игорем Рыбаковым. Однокурсники летом, чтобы заработать денег, крыли кровли. Они поняли, что на рынке категорически не хватает удобных в работе материалов, кровельные работы осуществляются по старинке, а итоговое качество крайне низкое. Так родилась идея выпускать современные кровельные материалы, а вместе с ней и компания «ТехноНИКОЛЬ».

Вы не раз говорили, что в основе успеха компании лежат: производительность труда и бережливое производство. Что это для Вас: философия, стиль жизни или набор конкретных инструментов?

Идеи бережливого производства в компании начали внедрять ещё в начале 2000-х годов. Сейчас это филосо-

фия, которая лежит в основе развития «ТехноНИКОЛЬ». Нужно понимать, что эту философию должны разделять все сотрудники компании, включая высшее руководство. В нашей стране так часто бывает, что руководителям компании инструменты бережливого производства понравились, они своих сотрудников обязали их применять, при этом сами в этой сфере ничего не делают. Это путь, ведущий в никуда. И нужно подчеркнуть, что внедрение принципов бережливого производства, повышение производительности труда — это бесконечный процесс, у которого нет финальной точки.

Владимир, что явилось отправной точкой для перемен?

Сложно выделить что-то одно. Можно сказать, что началось всё с книжки «Дао Тойота». Но мы также много ездили по миру, в том числе и в компанию «Тойота», изучали передовой опыт. Есть интересные примеры, когда «Дао Тойота» сотрудники на заводе читали вечерами, главу за главой, обсуждая потом, кто что понял из прочитанного и как это можно применить на практике. Мы

стали изучать инструменты бережливого производства, ездили на заводы в Японии, знакомились с их опытом.

Можете выделить основные этапы внедрения системы?

Неправильно говорить об этапах. Всё идёт шаг за шагом. Сначала на разовых проектах или отдельных участках начали пробовать использовать инструменты бережливого производства. А затем удачные решения масштабировались на весь бизнес. Потребовалось около 3 лет для появления первых позитивных результатов, которые ещё больше воодушевили всю команду.

Владимир, результаты действительно вдохновляют: производительность труда в «ТехноНИКОЛЬ» превышает средние показатели по стране в 8 раз! Как Вы добились этого?

Терпением, упорством и последовательностью. Изменение производственных и бизнес-процессов — это всегда непростой процесс. В этом плане нам повезло, что главным идеологом и бережливого производства, и повышения производительности труда у нас стал собственник Сергей Колесников. Он понимал сам и смог донести до всего коллектива — как до менеджмента, так и до рядовых сотрудников, — что, только работая над производительностью труда, мы сможем динамично развиваться в современных условиях.

С какими трудностями Вы столкнулись в процессе?

Основная трудность всегда в отношении внедрения бережливого производства: это настороженное отношение, а иногда и саботаж со стороны коллектива. В этом плане важно донести до сотрудников, какие выгоды это принесёт лично им. И здесь речь не только о материальной мотивации. Но и в значительной степени о нематериальной: карьерные перспективы, признание, уважение — это всё важные мотиваторы для большинства людей.

Что можете посоветовать компаниям, которые ещё не решились на переход или находятся на начальном этапе внедрения? От каких ошибок можете предостеречь?

Есть несколько основных моментов. Во-первых, нужно настроиться на то, что повышение производительности труда — процесс длительный. Многие ждут быстрых результатов, что часто приводит к разочарованию. Во-вторых, не стоит сразу менять все процессы целиком. Это может привести к разбалансированности бизнеса. Выберите один процесс или один инструмент и поработайте с ним, оцените эффективность и только затем уже экстраполируйте на другие процессы или бизнес-единицы и пробуйте другие инструменты. В-третьих, будьте последовательны и упорны, даже если кажется, что ничего не выходит. Читайте книги по бережливому производству, посещайте экскурсии на предприятиях — лидерах в этой сфере, посещайте профильные конференции. Всегда можно найти ответы на волнующие вопросы. Повышать производительность труда непросто, но требуемые усилия того стоят.