

Обращение эксперта

на тему:

**«Нужно ли Вам
Бережливое производство?»**

Очень кратко о себе

Меня зовут Киселев Игорь Игоревич. Всю свою жизнь я увлечен оптимизацией и улучшениями. С сентября 2009 года я непосредственно занимаюсь внедрением Бережливого производства. Именно в этот момент я был включен в состав проекта «Бережливое управление». По результатам учебно-практического проекта консалтинга фирмой «proLean» мне был выдан сертификат Lean Expert.

Кроме того я:

- автор блога о Бережливом производстве **tobetter.ru**
- Менеджер по Бережливому производству
- в прошлом кадровый офицер (которые бывшими не бывают)
- специалист по процессам планирования производства

Это, конечно, только основные тезисы обо мне.

Всё, что Вы здесь читаете - это результат и опыт моей личной работы в отделе по внедрению Бережливого производства на предприятии с численностью более 10 тыс. человек. Несколько десятков производственных цехов, различные типы производств и неоднократные изменения среды и источников руководства внедрением позволило накопить удивительный и богатый опыт в этом направлении.

Некоторые типичные системные проблемы

На классических предприятиях существуют определенные нежелательные явления, которые не позволяют им достигать того, чего достигли в Японии.

Вот некоторые из них:

- Обычному рабочему не выгодно и не интересно учить молодого
- Рабочему-сдельщику не выгодно оптимизировать работу, т.к. придет нормировщик и урежет его зарплату до стоимости нормо-часа

- Отсутствует воспитание руководителей, которые воспитают и обучат рабочих
- Зачастую отсутствует доверие
- Предприятие рассматривает работников по принципу «средней температуры по больнице», единая система мотивации
- Поощряются только операционные улучшения, оптимизация системы в целом не вознаграждается
- Громоздкая система управления и бюрократия- свидетельство того, что цели и показатели работы подразделений изначально различны

Вы и сами можете продолжать этот список без особых усилий.

Нужно ли действительно что-то «внедрять»?

По моему опыту, толковый руководитель это уже достаточно мощная предпосылка к тому, что всё вскоре наладится. Но реальность такова, что практически невозможно в достаточно обширной организационной структуре обеспечить присутствие на **всех** постах толковых руководителей. Кроме того, какими бы качествами не обладал конкретный лидер, сама производственная система накладывает определенные ограничения на ресурсы и полномочия должностного лица. Таким образом, рыночная ситуация в ближайшем будущем сложится так, что станет недостаточно усилий только руководителей. Они должны будут пользоваться творческим ресурсом всех работников: специалистов, рабочих и служащих. Как это сделать? Только преобразовав персонал в конкурентное преимущество.

Что нужно сделать в самом начале

1. Обеспечить руководство изменениями правильным лидером
2. Получить реальный взгляд на ситуацию
3. Включить готовность пахать

4. Обрести готовность уважать свой персонал
5. Примите необходимость вкладывать в преобразования (бесплатно только сами знаете что и где)
6. Иметь готовность к сопротивлению изменениям
7. ... и это не всё, но уже можно начинать

Какие у Вас могут возникнуть сомнения?

Вариант 1:

Я слышал что это прекрасная система, но не понимаю достаточно глубоко как она работает.

Замечательно! Вы находитесь в той фазе, когда у Вас нет достаточно информации. Я рекомендую поручить инициативной группе сотрудников (2-3 человека) из компании внимательно изучить эти вопросы с поверхностным изучением философии, принципов и инструментов, а также обязательным посещением организаций, внедряющих эту методику. Только Ваши сотрудники способны объективно ответить на эти вопросы.

Вариант 2:

Всюду хвалят Lean (Бережливое производство), но это не для нашего менталитета и вообще новшества не для моей сферы.

Я не могу придумать сферы деятельности, где невозможно что-то сделать лучшим способом, чем делается сейчас. В мире огромное количество как производственных организаций, так и из различных сфер услуг, перешедших на работу по-новому. Если уж полицейский участок может внедрить Бережливое производство, то чем Ваша компания хуже?

Вариант 3:

В рекламных материалах всё прекрасно, но я не вчера родился: Где же подвох?

Тут вы правы, подвох есть! Он состоит в том, что если производить реальное внедрение, то придется Вашей компании пройти что-то вроде мутации живого организма. Нужно будет сломать старые стереотипы, выработать новые и научиться с ними жить. Единственное, что хочу заметить- оно того стоит. Как сказал наш генеральный: «Нам останется только удивляться успехам».

Вариант 4:

Ну допустим, а в чем же мой личный интерес

Хотя это и не совсем корректно по отношению к корпоративной этике, но я решил вставить и это сомнение.

Мне неизвестно в каком положении находится Ваш бизнес, но очень многие внедрения Бережливого производства начинались в тот момент, когда компании стояли на грани банкротства. В любом случае, начало трансформации будет оценено в истории компании. Кроме того, в ближайшей перспективе правильная последовательность и своевременное признание и исправление

Вариант 5:

Мне постоянно говорят, что внедрение не требует затрат, но мне кажется, что это далеко не так.

Смело заявляю, что затраты будут. На обучение, на реорганизацию, на доведение до соответствующего состояния производственной системы, а в дальнейшем и на реорганизацию самого производства и приобретение правильного оборудования.

Эти затраты окупятся. Главное- делать правильно и объективно оценивать свои достижения.

Вариант 6:

Пусть другие попробуют, а я за ними...

Вселенная устроена так, что ПЕРВЫЕ ПОЛУЧАЮТ ВСЁ! Это не открытие Америки, но просто я хотел напомнить эту истину. Если Вы раньше начнете, то на каком-то этапе есть реальный шанс оказаться впереди, а этот потенциал можно реализовать обучая других, раздавая опыт. Если Вам не ясно какова выгода в том, чтобы учить конкурентов Вашим достижениям, то позвоните мне с этим вопросом и я приведу один непробиваемый аргумент, после которого все сомнения исчезнут.

Разрушаем мифы

Миф первый: Бережливое производство

Среди профессионалов и в сообществах с момента появления термина ни на минуту не стихают споры как правильно объяснить суть «Бережливого производства», но большинство сходится в одном. Данный термин не отражает сути. Суть Бережливого производства в том, что организация строится на стратегически правильных принципах. От руководителей не требуется получать сиюминутные результаты, но требуется правильно организовывать деятельность, чтобы результаты получались без надрыва со стороны руководства и работников.

Миф второй: Бережливое производство- это экономия во всём

Если Вам не известно, то Бережливое производство это перевод на русский язык интерпретации инструментов системы «Lean» американских бизнес-консультантов, которые изучали феномен компании Тойота (производственной системы Тойота).

Очень важное утверждение: Бережливое производство- это совсем не скупое отношение к ресурсам. Это **неразрывный** комплекс или система приемов,

инструментов, установок и убеждений компании, которые позволяют ей планомерно и согласованно двигаться к выполнению поставленной цели. Это особая система, которая на всех уровнях организационной структуры стимулирует каждого работника стремиться к совершенствованию и дает постоянную и весьма ощутимую обратную связь. Рабочий, который проработал на закрутке болтов на конвейере достаточно долгий период времени, может «продвинуться по карьерной лестнице» не покидая своей должности. И причем на достаточно ощутимый размер компенсации и объем других льгот!

Фундаментальные принципы:

1. Забота о людях

2. Непрерывное совершенствование (устранение потерь)

Пока работник не будет **уверен**, что ему гарантировано **пожизненное** трудоустройство **ВЫ НЕ СМОЖЕТЕ ПОЛНОЦЕННО ВНЕДРИТЬ НИ ОДНОГО ИНСТРУМЕНТА Lean!**

Всё будет рассыпаться как песочные дворцы на солнце.

Бережливое производство- это идея потоков создания ценности, идея гибкости производства в точном соответствии спросу, идея уважения и фактического сотрудничества со всеми своими сотрудниками.

Миф третий: «Внедрение Бережливого производства»

Есть только переход на Бережливое производство. Если Вы внимательно изучите книгу о 14 принципах ведущей компании мира и обратите пристальное внимание на бизнес-процессы и установки, заложенные в их основу, в своей организации, то найдете несоответствия этим принципам. Даже малейшее отклонение или намек на него может стать ключевым фактором того, что в эти процессы заложены возможности ошибки, которые

могут повлечь большие финансовые и прочие последствия. Как говорится: «Есть Федот, да не тот».

Типичное постсоветское предприятие опровергает на уровне убеждений практически все принципы этой самой успешной компании. Поэтому применение инструментов компании исповедующей другую веру будет восприниматься персоналом как явление из другого измерения, враждебно, саботироваться и т.д.

Некоторые из возможных ошибок

Не делать ошибок не может никто, кроме тех, кто ничего не делает.

Предостерегу Вас от некоторых моментов и неэффективных шагов на пути к Бережливому производству, которые испытаны на собственной шкуре.

Погоня за знаниями

Полезны только те знания и компетенции, которые в данный момент нужны (на данном этапе развития), поэтому если Вы не прошли ещё начальный этап, то внедрение инструмента следующего уровня будет замком на песке-результаты внедрения не сохранятся

Приобретение нужных компетенций

Отличить нужную компетенцию от ненужной просто. Если ощущается нехватка, то это нужно, если острой необходимости нет, то пока эта компетенция не нужна. Когда отсутствуют результаты, то это верный признак того, что нужна внешняя помощь. Прибегните к краткой консультации эксперта, организуйте обмен опытом, обратитесь к консалтингу, но не увлекайтесь им слишком сильно. Один из принципов Бережливого производства- командная работа над проблемами. Объединяйтесь с единомышленниками. Кстати, «Кубок Гастева» на самом деле может быть не

делом престижа, а возможностью получить огромный объем информации по улучшениям во время аудита комиссией экспертов.

Любое видение никогда не сможет точно описать реальный результат

Не стройте слишком долгосрочных планов, ведь на пути к новой системе Вы обязательно встретите препятствия и великолепные возможности, которые существенно изменят или в корне перевернут Ваши представления о том, что и как нужно делать дальше.

Долгосрочные планы- это избыточные запасы. Избыточные запасы- это потери. Потери нужно устранять.

Старые показатели- это то, что Вас привело в текущее положение, чтобы его изменить- нужно также изменить показатели

Особенно это актуально для тех, кто находится в не блестящем финансовом положении. Не нужно быть экстрасенсом, чтобы узнать, что многие организации узнают об эффективности своей финансовой деятельности только в следующем отчетном периоде. Это подобно тому, если бы Вы вели автомобиль и смотрели **только** в зеркало заднего вида.

У Вас должны быть такие простые и понятные показатели, которые позволят руководителям всех уровней принимать решения на перспективу в каждый момент времени.

И всё же

Мировые рыночные реалии таковы, что есть феномен Тойота, а есть остальные. Финансово-экономические показатели этой компании, а также история Порше и многих других предприятий бывших на грани банкротства говорит о том, что переход на новые рельсы возможен и реален. Только вот выбор рано или поздно придется сделать.

Оставьте ли Вы его кому-то другому или впишете своё имя в историю компании?

Истории успеха

Здесь я хотел привести список организаций, которые успешно стали Бережливými. Но не буду. Этой информации полно в Интернет. Приведу только те, в которых уверен:

- Порше
- Боинг
- ГрандГифт (Россия)

Одним из факторов моей уверенности является то, что эти компании **открыто и без утайки обучают других** и **гордятся** своими результатами.

Подарочная информация

Наибольший системный эффект от внедрения инструментов достигается при их использовании в т.н. «узком месте» производственного процесса.

Эффект от проекта не сможет превысить производительность следующего узкого места, поэтому революционные изменения зачастую не дают ожидаемых реальных результатов.

Узкое место может быть не только в производстве или административных процессах. Зачастую оно находится в головах, в стереотипах мышления (это самые трудные места, но они лечатся!)

С первого проекта внедрения начните создание и совершенствование типового проекта совершенствования (лучше всего в MS Project), это мероприятие позволит создать базис для организации системы непрерывного улучшения.

Не думайте, что трансформация не встретит сопротивления и будет малозатратной, но всё- же главным ресурсом всегда будет **доверие персонала**.

После проведения проекта должен проходить тестовый период минимум 1-2 недели на новой заявленной мощности без усиленной поддержки эксперта и какого-либо давления. Проектный участок должен не спеша показывать повышенные показатели, тогда можно признать результаты реальными. Обязательно поощрите команду проекта хотя бы грамотой или памятной табличкой

Это существенно снизит сопротивление в следующем проекте.

В типовом проекте должны быть предусмотрены стандартные роли (может быть какие-то роли совмещаться в одном лице и наоборот): руководитель проекта, эксперт по инструментам, технолог, нормировщик, специалист по охране труда, мастер, рабочие, подготовка производства и другие.

Проект должен учитывать, что обычная работа тоже выполняется, т.е. отнимать минимально достаточный процент рабочего времени у участников, которые не освобождаются от основных обязанностей.

Типовые мероприятия проекта: 5С, ABC-анализ, карта материальных потоков, SMED, картирование потока создания ценности, другие мероприятия и дополнительные усовершенствования, предложенные командой на установочном совещании проекта.

Должен быть разработан устав проекта, в котором будет четко прописано и безусловно выполняться вопрос оптимизации численности. Какие будут предусмотрены варианты и что будет с людьми, которые станут не загружены в случае колоссального успеха. Не стоит, но я упомяну, что это должны быть привлекательные сценарии.

Должна работать система поощрений за инициативу (не быть, а реально работать)

Стоящим делом будет изучить «Теорию ограничений» и использовать при принятии решений идею учета показателей «прохода» (throughput).

Зачем мне это делать бесплатно?

На самом деле я получу от этого сотрудничества нечто большее, чем деньги. Во-первых, это будет опыт общения с руководителями других предприятий, так сказать «бизнес-кейсов». Во-вторых, если я не заинтересован материально, то мне нет резона искажать ситуацию и факты в свою пользу. В-третьих, на расстоянии весьма трудно чем-то управлять и консультировать, а тем более отвечать за результаты. Я не имею права брать деньги за то, за что не отвечаю. В-четвертых, я в глубине души считаю, что Бережливое производство это прототип новой формы организации социального строя и чем больше предприятий и компаний перейдут на эту форму межличностного сотрудничества, тем сильнее будет Россия.

Если Вы хотите:

- получить ответы и советы на интересующие вопросы
- узнать как оно происходит на самом деле
- узнать что будет после начала внедрения
- узнать что изменится в организации
- узнать что станет лучше
- узнать что станет хуже
- узнать какие препятствия ждут на пути к Бережливому производству

Я предлагаю Вам безвозмездную совместную работу

Мои возможности:

- Доступен опыт практически во всех видах и типах производства
- Личные наработки по оптимизации процессов оптимизации
- Связи в сфере Бережливого производства

- Опыт проектов с отрывом и без отрыва от производства
- Конкретные практические решения, если я когда-либо сталкивался с подобной задачей
- Разработка учебный материал по теме Бережливого производства и смежных (СМК, решение проблем)

Что я не могу:

- Полноценно работать по интернету
- Раскрывать коммерческую тайну своей компании
- Прислать не открытые фото конкретных объектов (без согласования)
- Заменить специально обученного технолога Вашей компании
- Прислать рабочие документы

Предлагаемые формы сотрудничества

- Консультации по телефону
- Консультации по Скайп
- Консультации с выездом: оплата проезда, проживания и питания
- Проработка организующих документов по переходу на «Бережливое производство» и оформление заключения с рекомендациями
- Предлагайте...

И небольшая Просьба

Надеюсь, что пролил немного света на темные вопросы и хотел бы Вас попросить отправить отзыв о полезности полученной здесь информации на e-mail

mltmnder@gmail.com

1. Кто Вы?

2. Какой процент информации был новым?
3. Какой процент информации был полезным? Что именно?
4. Есть ли моменты, с которыми Вы не согласны?
5. Осталось ли что-то неясным?

Спасибо Вам.

Заключение

Надеюсь, что приведенная выше информация помогла Вам принять решение или хотя бы сколько-нибудь ощутимо приблизиться к этому моменту.

Напоследок приведу цитату Эдварда Деминга: «Вы не обязаны изменяться выживание вообще не является обязанностью»

**Если Вы достаточно смелы и дерзки,
чтобы встать на этот загадочный и опасный путь,
то я выражаю Вам своё огромное уважение!**

Мои координаты:

телефон: 8-951-830-50-60 (16:30 – 19:00 vcr)

e-mail: mltmnder@gmail.com

сайт с формой обращения и еще большим количеством информации:

tobetter.ru