

Внедрение  
«бережливого производства»  
на предприятии – почему результат  
не совпадает с целью

- 7 лет работы на промышленном предприятии  
ОАО «Завод электроники и механики»  
(Чебоксары)
- 5 лет работы консультантом по бережливому  
производству в консалтинговой компании
  - ОАО «Стройфарфор» (Шахтинская плитка)
  - ОАО «Катюша» (Дятьково-мебель)
  - ТНК-ВР (ОАО «Нижневартовскэнерго-нефть»)
  - Северсталь-метиз, Череповец
  - АВВ-Москабель
- 8 лет – независимый консультант
  - GrandGift
  - Pirelli (Киров)
  - Адмирал
  - ОЭМЗ
  - Пласт-тим (P&C, Svip)
  - Русское море - аквакультура
  - Элкат
  - Электроприбор
  - Семинары и тренинги для:
    - ЦНТИ Прогресс
    - РШУ
    - Оргресурс
    - Бизнес-креатив
    - Корпоративный университет РЖД



# БАЗИС БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА

Новая технология

Обновленная  
технологическая сторона  
производства

Человеческая сторона  
производства

Система производства (производственная система)

- Бережливое производство – это не технология производства, это технология управления
- Производство – социотехническая система, в ней всегда есть люди и есть оборудование
- Методы бережливого производства воздействуют на обе части производства – на технологию производства и на персонал, задействованный в производстве и управлении

Бережливое производство

Новая технология

Новые условия и правила  
выполнения работы

Обновленная  
технологическая сторона  
производства

Обновленная  
человеческая сторона  
производства

Система производства (производственная система)

*Когда обслуживание станков будет  
требовать меньшей квалификации и знаний,  
чем работа человека вместо станка, тогда и  
появятся по-настоящему  
автоматизированные предприятия*

# ПРИЧИНЫ УСПЕХА И НЕУСПЕХА ВНЕДРЕНИЯ

Нечеткая, неясная, неконкретная цель изменений, внедрения бережливого производства, приводит к тому, что разные люди по-разному понимают, что от них ожидают и что они получают в конце.

- Снижение себестоимости на 1%
- Повышение ОЕЕ на 20%
- Снижение суммарного времени отключения электроэнергии за год на 5%
- Повышение производительности цеха до XXX тонн в месяц
- Снижение уровня дефектов с 33% до 10%
- Повышение объема выпуска до мировых показателей (XXX тонн), повышение средней заработной платы по предприятию до \$2000
- Снижение текучки кадров в два раза

- Повысить эффективность производства
- Внедрить лин
- Повысить производительность труда
- Повысить культуру производства
- Увеличить прибыль

*«Есть только три обязательных условия успешных преобразований:*

- 1. Участие первого лица.*
- 2. Участие первого лица.*
- 3. Участие первого лица.»*

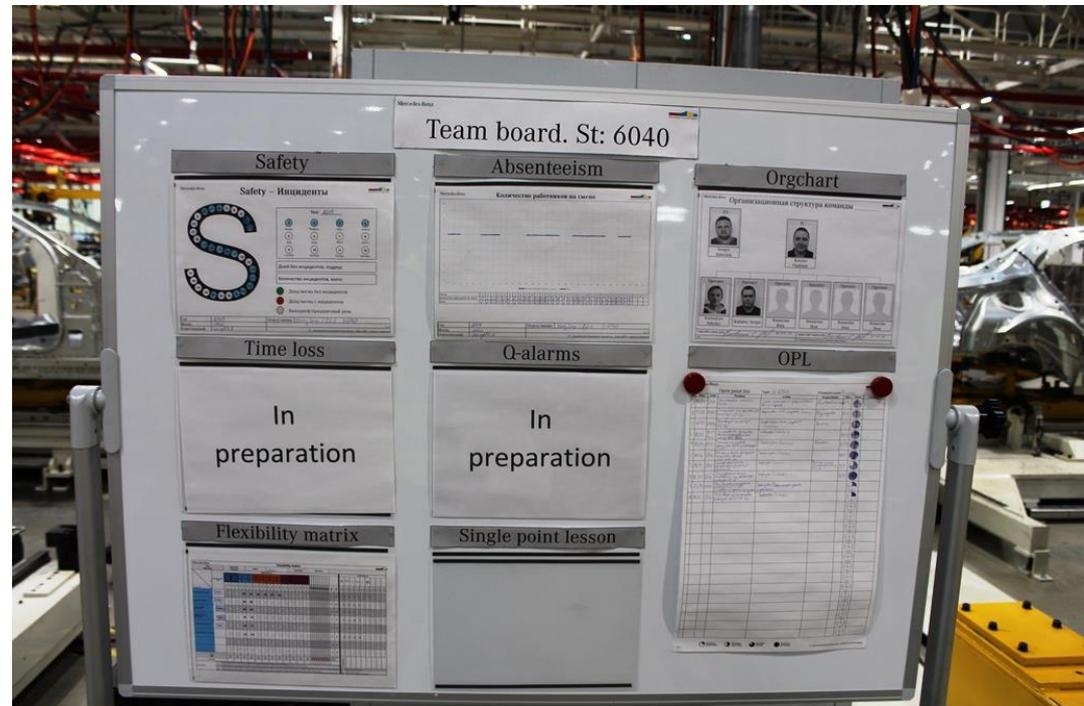
Выступающий на одном из форумов  
по бережливому производству

- Участие в ежемесячных (еженедельных) встречах проектной команды
- Личное общение с сотрудниками, которых коснулись изменения
- Работа наравне с остальными в рабочих группах
- Разработка предложений по улучшениям
- Организация процессов изменений
- Оперативное устранение барьеров изменений

- Делегирование ответственности за проект сотруднику, который не имеет полномочий принимать необходимые решения
- Найм консультантов под лозунгом «сделайте нам хорошо, а мы посмотрим»
- Никаких подтверждений того, что проект изменений важен для первого лица после пламенной речи на стартовом совещании
- Управление по цифрам из кабинета

- Изменение технологии приводит к тому, что сотрудников переобучают, либо увольняют, в зависимости от того, что проще
- Бережливое производство – технология управления, в которой есть «обоюдоострые методы»: можно сделать жизнь людей лучше, а можно её разрушить (то, что скромно называют «оптимизацией численности персонала»)

- Мораторий на сокращение персонала
- Информирование о результатах работы
- Ключевой вопрос: вам нужны дополнительные руки?



- Никакой информации о целях компании относительно численности персонала
- Нет информации о том, почему некоторые сотрудники покидают компанию
- Слухи вырастают на пустом месте

- Упрощение/облегчение труда
- Рост зарплаты
- Обучение новым навыкам
- Повышение квалификации
- Расширение сферы деятельности
- Рост собственной рыночной стоимости

Думают, что в итоге получают:

- Повышенные нормы выработки
- Придется интенсивнее работать
- Придется делать непонятно что, непонятно как и непонятно зачем
- Поможешь повысить производительность труда – уволят не тебя, так соседа
- Привычные методы работы придется забыть
- Придется всё время думать и напрягаться

- Люди должны понимать, как оценивается их вклад в деятельность компании и что сделать, чтобы заработать больше или получить большее признание со стороны руководителей и коллег
- Показателей оценки труда (KPI) не должно быть много

- Весь коллектив должен обладать информацией о том, что происходит в компании в разных подразделениях, какие результаты процесса изменений уже получили, какие будут дальнейшие действия, что будет происходить с достигнутыми результатами

- Даже в одной отрасли, с одной технологией, предприятия отличаются системами управления. И чтобы их изменить, нужно сделать разные вещи. Поэтому никто не может вам сказать, что точно нужно сделать, чтобы добиться успеха.
- Изменения должны опираться на преимущества существующей системы управления и совершенствовать слабые места. Поэтому то, что полезно для одного, может быть вредно или ненужно для другого

*Если вы относитесь к своим рабочим  
как к роботам, они относятся к вам  
как к мешку денег.*

## Валерий Казарин

Консультант  
по бережливому производству

Тел: +7(916)457-26-53

E-mail: [wal\\_kazarin@mail.ru](mailto:wal_kazarin@mail.ru)

Сайт: <http://wkazarin.ru>

skype: wkazarin

