



НА ПУТИ К ИДЕАЛЬНОМУ ПРОИЗВОДСТВУ

В начале 2009 года на Заводе стартовал проект «Культура производства», главная цель которого - повысить уровень производственной дисциплины. И всего за несколько месяцев заводчанам удалось добиться в этом значительных результатов!

Философия проекта

Идеи, положенные в основу проекта, можно назвать «оберткой» прошедшей проверку временем японской системы 5S*, разработанной в компании Toyota. Методы построения такого рода систем были разработаны еще в 50-х годах в соответствии с принципом, высказанным академиком А. Н. Колмогоровым: люди всегда развиваются только маленькими осознанными шагами. Это означает, что ни одно из наших решений о далеком будущем не будет настолько эффективным, как один маленький шаг, который мы делаем в сторону улучшения.

По мнению Александра Пошивалова, производственного инженера Завода и руководителя проекта «Культура произ-

водства», законы этой системы заложены в каждом из нас: привиты родителями, воспитателями, учителями. Однако кто пользуется ими, а кто-то – нет.

Когда каждая вещь находится на своем месте и рабочее место содержится в порядке, можно увидеть рост производительности труда и экономию средств. Например, если в цехе пол всегда грязный, то не видно, что из оборудования течет масло. В конце концов, из-за этой неполадки оборудование ломается и становится причиной длительного простоя и дорогостоящего ремонта. Для того чтобы этого избежать, необходимо регулярно мыть пол – тогда даже минимальная утечка масла будет заметна сразу же и не повлечет за собой серьезных последствий.

СИСТЕМА 5S

5S, или «Пять шагов для поддержания порядка» – это система рационализации рабочего места, разработанная в Японии в компании Toyota. S – это первая буква пяти японских слов:

- 1. Сеири** – «сортировка»: четкое разделение вещей на нужные и ненужные и избавление от последних.
- 2. Сеитон** – «соблюдение порядка» (аккуратность): организация хранения необходимых вещей, которая позволяет быстро и просто их найти и использовать.
- 3. Сеисо** – «содержание в чистоте» (уборка): соблюдение чистоты на рабочем месте.
- 4. Сэйкэцу** – «стандартизация» (поддержание порядка): необходимое условие для выполнения первых трех шагов, их постоянное повторение.
- 5. Сицукэ** – «совершенствование» (формирование привычки): воспитание привычки точного выполнения установленных правил, процедур и технологических операций.

Существует пять способов оценки уровня 5S на каждой стадии:

1. Самооценка.
2. Оценка эксперта-консультанта.
3. Оценка руководства.
4. Комбинация вышеупомянутых способов.
5. Соревнование среди групп работников.



Этап 1: критерии

Если процессом необходимо управлять, то его нужно научиться измерять. А как, какой линейкой измерить дисциплину? Как определить, насколько дисциплинирован человек? К тому же, с течением времени она может изменяться как в лучшую, так и в худшую сторону. И, самое главное, самоконтроль дисциплины – это личное дело каждого, и в первую очередь она важна, когда исходит изнутри, а не насаждается извне. Однако дисциплину можно воспитать при помощи внешнего стимула, при этом он необходим только до тех пор, пока человек не привыкнет поступать так, как надо, или своим умом не дойдет, что эти действия – правильные и помогают ему.

Первым шагом в реализации проекта стала выработка представления об идеальном производстве с четко прописанными критериями. Это общее представление родилось в результате горячих дискуссий сотрудников Службы охраны труда, Службы качества, руководителей смен Цеха смешивания и Цеха упаковки.

Изначально было сформулировано около 70 критериев, которые впоследствии были разбиты на группы: охрана труда, стандарты качества, инструменты и оснастка, территория, пропаривание. Каждый из критериев был описан в форме вопроса, на который можно дать только два ответа: «да» или «нет».

Старт проекта «Культура производства» пришелся на тот период, когда на Заводе завершалась работа над другим важным

проектом – сертификацией ИСМ (подробнее об этом – на стр. ???). Цели проектов во многом схожи, ведь налаживание дисциплины приводит к улучшению экологии, качества продукции, а также к повышению уровня безопасности на производстве.

Этап 2: красные и зеленые квадратики

Без объявления о старте системы и объяснения сути критериев сотрудникам начался мониторинг: в Цехе смешивания и Цехе упаковки появились аудиторы – сотрудники Службы качества, которые что-то отмечали в своих блокнотах, а затем заполняли плакат в коридоре зелеными и красными квадратиками – символами соблюдения или несоблюдения критериев. Конечно, происходящее не могло не привлечь внимания: сотрудники начали задавать вопросы аудиторам и своим руководителям. Только тогда аудиторы и руководители смен огласили критерии, по которым оценивается работа смен, и объявили о соревновании между ними за наибольшее количество зеленых квадратиков.

Следующий этап наступил тогда, когда сотрудники начали спорить. Они пытались доказать, что определенный критерий выполнить нельзя, потому что устоялась другая практика и иначе быть не может (к слову, при внедрении изменений такое отношение встречается очень часто). В этих случаях идеологи проекта сочувственно кивали головами и говорили: «Да, мы вас понимаем, но критерий мы выполним». И спустя некоторое время

ПОЗНАКОМИМСЯ?



**АЛЕКСАНДР ПОШИВАЛОВ,
ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ ИНЖЕНЕР.**

Александр окончил факультет информационных технологий МГТУ «СТАНКИН» по специальности «Автоматизация процессов и производство», впоследствии получил дополнительное лингвистическое образование. Впервые столкнулся с необходимостью повышения эффективности производства во время работы в компании Esselte и усовершенствовал все процессы, начиная от запуска и обслуживания оборудования и заканчивая заключением контрактов на поставку сырья. Также Александр внедрил технологии повышения эффективности производства и адаптировал иностранные методики под российскую действительность в таких компаниях, как «Русский алюминий», «Северсталь», «ТНК-ВР». В Avon Александр пришел в ноябре 2008 года и вплотную занялся проектом «Культура производства». В работе Александр следует принципу: не бояться ничего нового и стремиться внести положительные изменения в жизнь, ведь постоянные улучшения – основа развития человека.



Смена №4 Цеха упаковки – победители проекта «Культура производства» по итогам мая. Руководитель - Александр Мызин.

наступил переломный момент: сотрудники начали думать, что они могут сделать для того, чтобы не допустить нарушения того или иного критерия.

Очень часто выгода от выполнения установленных критериев становилась очевидной сразу же. Например, один из критериев звучит так: «Хозяйственный инвентарь для уборки находится в определенном месте хранения». Расставить инвентарь можно где угодно и как угодно, но чтобы он находился в определенном месте, необходимо это место определить. После того, как сотрудники определили это место и собрали там весь хозяйственный инвентарь, оказалось, что его гораздо больше, чем думали раньше.

Команда

Руководитель проекта Александр Пошивалов уверен, что успех системы зависит не только от производственного персонала, который «превращает красный квадрат в зеленый», но и от дисциплины аудиторов-контролеров, которые под чутким руководством Ирины Кроликовой каждую смену выверяют состояние производства по критериям, объясняют причины невыполнения критериев руководителям смен, вместе с ними участвуют



в генерации идей по решению проблем. Жизнеспособность системы поддерживают сами руководители смен благодаря своей конструктивной критике и открытости в обсуждении своих насущных проблем.

Система живет и будет улучшаться только благодаря вовлеченности всех служб, работающих на Заводе. Каждый день сотрудники предлагают новые идеи, так как понимают, что в рамках этой системы можно исправить если не все, то большинство недостатков в рабочих процессах.

Достижения

В работе Цеха смешивания и Цеха упаковки появился дух соревнования. При-

нимая свою рабочую смену в порядке, сотрудники стараются и передать ее в порядке. Так постепенно формируется среда взаимной поддержки и сотрудничества. Вместе с тем каждая смена стремится продемонстрировать лучший результат и выиграть соревнование. Появились активисты, которые показывают все лучшие и лучшие результаты по выполнению критериев. Аудит проводится трижды за смену. Критерии системы будут учитываться при формировании ключевых показателей эффективности производственного персонала.

Что дальше?

Внедряемые практики производственной дисциплины требуют систематичности и постоянной поддержки. Сейчас эту роль выполняет плакат с зелеными и красными квадратиками. Однако в скором времени, надеется Александр Пошивалов, поддержка дисциплины будет осуществляться по собственной инициативе каждого сотрудника. Это позволит добиться главной цели проекта - сплоченности производственного коллектива и создания почвы для генерации уникальных идей по улучшению производственных процессов.

КОММЕНТАРИИ



Ирина Кроликова, руководитель группы контроля качества готовой продукции (Служба качества):

Достижение современного уровня культуры производства предполагает обеспечение персонала надлежащими бытовыми условиями, повышение профессионального мастерства работающих, соблюдение требований экологии, чистоты и порядка на производстве, создание здорового социально-психологического климата, обеспечивающего высокую организованность, трудовую дисциплину и творческую активность работников.

Для того чтобы конечный результат удовлетворил все наши требования и

ожидания, необходимо четко соблюдать определенные правила во время всего процесса производства, начиная от составляющих - компонентов и ингредиентов, и заканчивая собственно готовым продуктом. Никому не надо объяснять, что ошибок будет гораздо меньше, если на рабочих местах установлен и поддерживается определенный порядок.



Дмитрий Колотов, координатор по поддержке производства (Цех упаковки):

Бесспорно, культура производства - важная составляющая любого предприятия! Как человек, радеющий за наше производство, я поддерживаю любые программы, работающие в этом направлении. А для того, чтобы сотрудники

лучше понимали поставленные задачи, я бы предложил ввести более простые и четкие критерии оценки, постепенно внедряя новые требования.



Юрий Комаров, руководитель смены (Цех смешивания):

Положительный эффект от внедрения проекта «Культура производства» виден невооруженным глазом. Почти для всех предметов сейчас определены места хранения, что существенно улучшает внешний вид территории. Когда наш взгляд «замыливается», аудиторы указывают нам на потайные и неочевидные для нас проблемы, которые необходимо решать. И это тоже дает свой положительный эффект. Наша цель, чтобы замечаний не было вообще.

