

**Борьба с "демонами сложности".
Быстродействующие организации (БДО) или каких
систем производственного управления требует
рынок.**



Константин Новиков

Директор ООО «Сталь», г. Омск

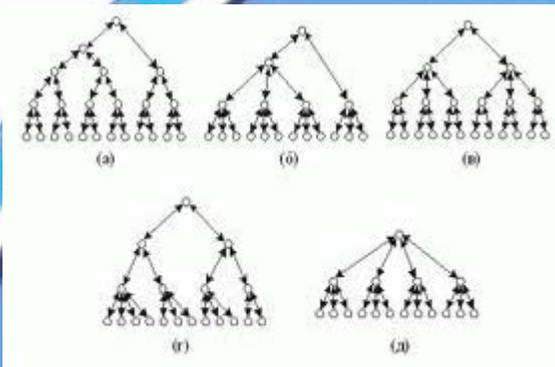
*Совет Межрегионального
общественного движения «ЛИН
ФОРУМ. Профессионалы
Бережливого производства»*

Агент СМЦ «Центр Приоритет», г. Нижний Новгород

Изучение производственных систем:



- ОАО «Электровозремонтный завод» г.Екатеринбург, <http://www.erz.ru>
- ОАО «Московское машиностроительное предприятие им. В.В. Чернышева», <http://www.avia500.ru>
- ООО «Завод ТехноНИКОЛЬ-Сибирь» (Корпорация «Технониколь») г. Юрга, <http://www.tn.ru>
- ОАО «Пивоваренная компания «Балтика», <http://baltika.ru>
- Автохолдинг «КЛЮЧАВТО» г. Краснодар, <http://keyauto.ru>
- Компания «Grand Gift» (ООО «Современная упаковка») – завод подарочной упаковки г. Москва, <http://www.grandgift.ru>
- Горьковский автомобильный завод (Группа ГАЗ), <http://www.gaz.ru>
- ОАО «Шадринский автоагрегатный завод» УГМК, <http://shaaz.ru>
- ОАО «СИБЭКО» (ОАО «Новосибирскэнерго»), <http://www.nske.ru>
- ОАО «Сбербанк России», <http://sbrf.ru>



Система - объект любой природы (либо совокупность взаимодействующих объектов любой, в том числе различной природы), обладающий выраженным «системным» свойством (свойствами), т.е. свойством, которого не имеет ни одна из частей системы при любом способе членения и не выводимым из свойств частей. Части системы, имеющие аналогичные свойства, назовем подсистемами. Объединение нескольких систем, обладающее системным свойством, будет называться надсистемой или системой более высокого порядка (2-го, 3-го и т.д.). Элементом системы является объект (часть системы) с однозначно определенными известными свойствами.

Сложная система — система, состоящая из множества взаимодействующих составляющих (подсистем), вследствие чего сложная система приобретает новые свойства, которые отсутствуют на подсистемном уровне и не могут быть сведены к свойствам подсистемного уровня.

В практике нередко применяется термин **«большая» система**. Под большой (крупномасштабной) системой будем понимать систему, число подсистем которой очень велико, а состав разнороден.

Организация - это процессы

Важных процессов более

2000

Как отследить каждый из них????





Можно выделить на высоком уровне обобщения две характеристики, выделяющие БДО:

- 1. Структура: управление функциями, как частями одного непрерывного процесса.** Разница в структуре управления традиционных и БДО организаций. Ориентирование на непрерывный процесс создания ценности для потребителя. Малые функциональные отделы и большие «продуктовые команды» (бригады, выпускающие однородные группы продуктов). Роль менеджмента – поддерживающая, обеспечительная по отношению к продуктовым командам.
- 2. Динамика: непрерывное улучшение как всего процесса, так и его частей.** Стремление изучить, измерить, проанализировать, понять и решить проблему, а не мириться, приспособливаться, обходить её. Отсутствие временных решений, тушения производственных пожаров или героических авралов. Решение одной проблемы часто обнажает следующую, которая была скрыта предыдущей. Улучшения приводят к изменениям, изменения – к новым проблемам.



Четыре способности быстродействующих организаций:

1: детальное проектирование процессов, работы обучения с использованием наивысших знаний, доступных компании и внедрение контроля («сигнализации») с целью выявления проблем.

2: обозначение и решение проблем с целью получения новых знаний.

3: обмен знаниями со всей организацией.

4: лидерство через развитие способностей 1, 2 и 3.



Повышение эффективности производства и управления в механообрабатывающем производстве

ОАО «Нижегородский авиастроительный завод «Сокол».

Цех механической обработки корпусных деталей № 26 (состояние на 1 января 2010 года).

1. Объём выпуска товарной продукции – 9000 чел/час в месяц.
2. Форма оплаты труда – сдельно-премиальная.
3. Режим работы – 1-2х сменный.
4. Коэффициент использования действующего оборудования (не учитывая простои по техническим причинам) – 0,47 (80 часов в неделю)
5. Средняя заработная плата – 14400 руб.
6. Выработка (производительность) на 1 чел. – 74,4 час.

Такое положение дел не позволяет выпускать детали в необходимом объеме в установленные сроки.

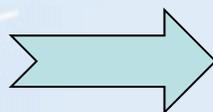
Цель проекта: выйти на такие объемы изготовления продукции, которые позволят загрузить всё действующее оборудование на полную мощность

Необходимо обеспечить увеличение мощности цеха и своевременный выпуск комплектов деталей посредством:



Первый шаг- формирование команды единомышленников (ЛИН ядра) и начало обучения

- В состав команды вошли:
- старшие мастера
- мастера
- бригадиры из числа наладчиков
- начальник бюро труда и заработной платы
- инженеры- технологи
- экономисты
- начальник планово-диспетчерского бюро
- начальник бюро технического контроля
- экономист по труду. Всего 28 человек



Программа обучения инженерно-технического и мастерского персонала по курсу « Эффективное производство» на базе цеха 26.



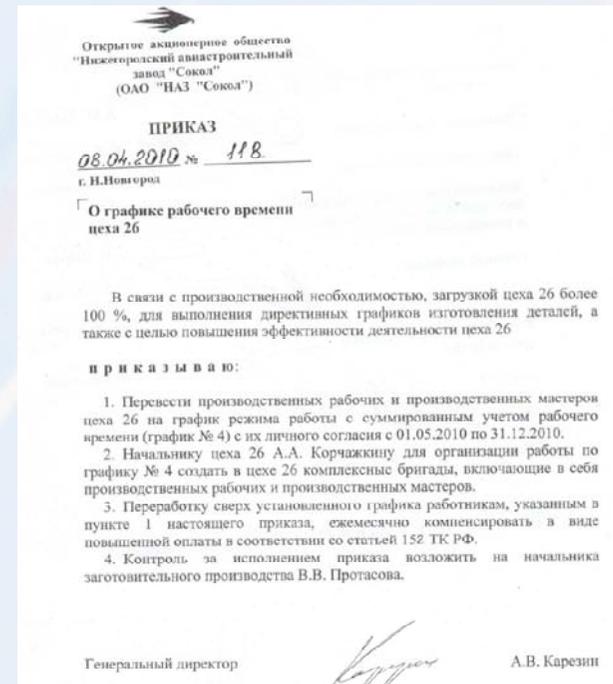
LEARNING
LEAN



1. Введение понятия « Lean технологии» и внедрение на предприятии.
Практика 5С – 3 часа
Простой, но эффективный инструмент при внедрении системы «Бережливое производство и улучшении различных сфер деятельности: от производственных участков компании до работы в офисе».
 2. Бригадная форма организации труда. Роль бригадира в процессе постоянных улучшений - 5 часов.
 3. Бригадная форма оплаты труда. Применение коэффициента трудового участия - 3 часа.
 4. Атрибуты бригады (оформление бригадных досок, информация, документация) - 3 часа.
 5. Лидерство – как система непрерывных улучшений - 10 часов.
 6. Психология лидера и руководителя. Репрессивный и конструктивный менеджмент на примерах российских и зарубежных компаний - 10 часов.
 7. Выбор практического направления на совершенствование и улучшение деятельности - 6 часов.
 8. Экономический анализ практического выбора мероприятия слушателями - 6 часов.
 9. Подготовка к презентации практических работ (форма презентации, содержание работы, оформление, стиль) - 14 часов.
- Всего 60 часов
10. Презентация и подведение итогов.

Второй шаг – формирование производственных бригад

- Сформировали на первом этапе 5 бригад с назначением бригадиров из числа наиболее авторитетных и опытных наладчиков
- Неформальных лидеров сделали формальными
- Изменили систему распределения заработной платы (через коэффициент трудового участия)
- Определили узкие места и на них изменили график (режим)



Третий шаг – внедрение системы 5S, улучшение культуры производства

- Создали цеховую комиссию по культуре производства во главе с начальником цеха
- Ежедневные обходы рабочих мест
- Определение основных проблем и их решения
- Установили следующие принципы:
 1. можно работать в чистой и опрятной спецодежде
 2. можно содержать своё рабочее место в порядке и нет ни чего лишнего
 3. можно, когда твоё оборудование блестит и бесперебойно работает
 4. можно, когда на производственных площадях не мусорят и содержат их в чистоте

ОАО «НАЗ «Сокол»
Цех 26
ПРИКАЗ
30.04.2010 №42

О создании комиссии

С целью улучшения условий труда, наведения порядка на рабочих местах

приказываю:

1. Создать в цехе 26 комиссию по культуре производства в следующем составе:
Корчажкин А.А. – председатель комиссии
Ильичев В.И. – зам. председателя комиссии
Мартынов К.В. – член комиссии
Бутрюмов Н.Б. – член комиссии
Кузнецов В.А. – член комиссии
Маклакова Л.Ю. – член комиссии
Урусов С.П. – член комиссии
Савельев К.В. – член комиссии
2. Определить график проверки производственных площадей и прилегающей территории:
понедельник – четверг – 17:00
пятница – 7:00
3. Ознакомить с настоящим приказом вышестоящих работников под роспись.
4. Контроль за исполнением приказа оставляю за собой.

Начальник цеха 26

А.А.Корчажкин

С приказом ознакомлены:

Ильичев В.И.

Мартынов К.В.

Кузнецов В.А.

Бутрюмов Н.Б.

Маклакова Л.Ю.

Урусов С.П.

Савельев К.В.

Перенос рабочего места работника ПДБ в мастерскую



Утвержден новый
график работы
стилоскопа

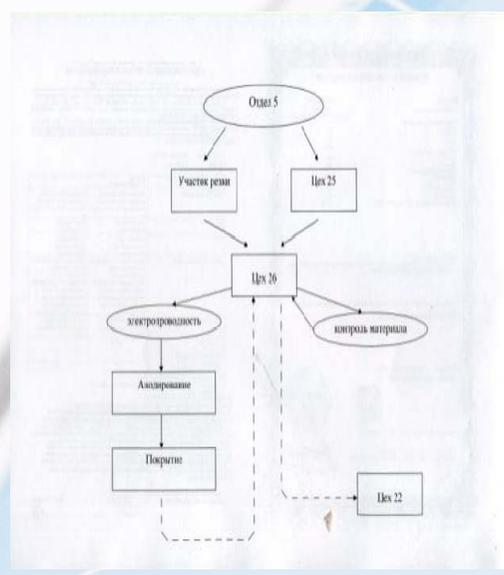
График работы
Стилоскопа в цехе 26
на июль 2010г.

Дни недели	Часы работы	
Пн.	8:00-9:00	13:00-14:00
Вт.	8:00-9:00	13:00-14:00
Ср.	8:00-9:00	13:00-14:00
Чт.	8:00-9:00	13:00-14:00
Пт.	8:00-9:00	13:00-14:00

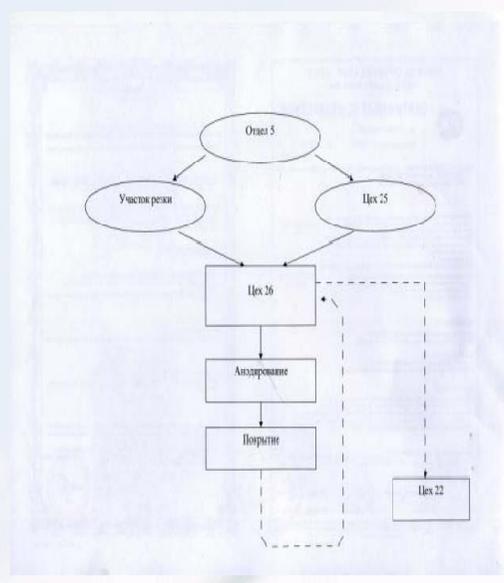
Начальник цеха 26 *[Signature]* Курбанов А.А.
Согласовано *[Signature]* 04.07.2010г.
Начальник цеха 80 *[Signature]* Арипов В.И.

Согласно мероприятий по парижскому меморандуму и повышению эффективности работы цеха 26 от 17.03.2010г. введ.

Было:



Стало:



Четвёртый шаг – формирование правил «игры» и психологического климата в подразделении

- Отказ от практики лишения премии
- Определение запретов, нарушая которые, человек покидает цех (команду)
- Формирование принципа команды:
«проблемы и успехи – общие, один за всех, все за одного»
- Воспитание в руководителях самостоятельности в принятии решений вместе с ответственностью

Запреты нашего Подразделения

1. **ВОРОВСТВО.**
2. **СОКРЫТИЕ ИНФОРМАЦИИ О ПРОБЛЕМАХ.**
3. **СОЗНАТЕЛЬНОЕ НАРУШЕНИЕ ПРАВИЛ ТРУДОВОГО РАСПОРЯДКА.**
4. **СОЗНАТЕЛЬНАЯ ПОРЧА МАТЕРИАЛЬНЫХ ЦЕННОСТЕЙ.**
5. **ИНТРИГАНСТВО**

Пятый шаг – вовлечение персонала в процесс небольших постоянных улучшений

- Формирование процедуры подачи и реализации предложений не требующих значительных финансовых и временных затрат, с мая 2010 г. по январь 2011 г. Подано 217 предложений по улучшениям
- Разработка системы поощрения (признания) лучших, активных и неравнодушных рабочих
- Определение активных и их поддержка со стороны руководства цеха, продвижение по карьерной лестнице (оператор -> наладчик -> звеньевой -> бригадир -> мастер-> старший мастер...)

Утверждаю: Начальник цеха 26
Инициатор: Наладчик линии ФП

_____ А.А.Корчажкин
_____ И.М.Шейдуллин



ПРОБЛЕМА

Год перегрев охладительной системы шпинделя
ка, в результате чего происходит аварийный
нов



РЕШЕНИЕ

Блок системы охлаждения шпинделя повернуть
на 90 от гидростанции

РЕЗУЛЬТАТ

Более стабильная работа станка, отсутствие
вынужденного простоя оборудования

Утверждаю: Начальник цеха 26
Инициатор: Наладчик участка № 1

_____ А.А.Корчажкин
_____ А.В.Абагуров

До внедрения предложения:



ПРОБЛЕМА

Неужные предметы, накопленные годами,
заклапывают участок.

После внедрения предложения:



РЕШЕНИЕ

Ввели в действие «ЗОНУ КРАСНЫХ
ЯРЛЫКОВ».

РЕЗУЛЬТАТ

Неужные предметы убираются с участка, при
невозможности – утилизируются.

Утверждаю: Начальник цеха 26
Инициатор: Наладчик станка ФП

А.А.Корчакин
В.Ковдраков



ПРОБЛЕМА

Кабели ФП-27 за станками шланги и провода лежат пачкой, неудобно убираться.



РЕШЕНИЕ

С помощью пластиковых комутков скрепить их между собой.

РЕЗУЛЬТАТ

Это улучшение позволяет при уборке станка не затрагивать гидро- и пневмосистемы. Сокращается время на уборку станка.

Разработал: _____ А.В.Нашаков

Утверждаю: _____ А.А.Корчакин



ПРОБЛЕМА

При изготовлении деталей возникает неудобство работы инструментом фирмы "ISKAR" из-за недостаточного вылета длины рабочей части фрезы (показ.1). А при работе составным инструментом фирмы "SECO" (показ.2) возникает повышенная вибрация, что приводит к перерасходу режущих пластин до 20 штук.



РЕШЕНИЕ

Доработать фрезу фирмой "ISKAR" (показ.1) операцией протяжки на токарном оборудовании до необходимой длины рабочей части.

РЕЗУЛЬТАТ

Достигается более высокая чистота и качество обработки. Расход режущих пластин сократился в 5 раз (до 4 штук).

Утверждаю: Начальник цеха 26

А.А.Корчакин

Инициатор: наладчик участка № 1

А.В.Миколовский

До внедрения предложения:

После внедрения предложения:



ПРОБЛЕМА

Во время обработки детали 5.41.2210.1411.01/02 обрабатывается малка с большим отрицательным углом, зону обработки закрывает шпилька и гайка что приводит к поломке инструмента.



РЕШЕНИЕ

Заменяли на более эффективный прижим. Утопили гайку в прижим.

РЕЗУЛЬТАТ

Исключили задевание фрезы о шпильку.

Утверждаю: Начальник цеха 26

А.А.Корчакин

Инициатор: Наладчик участка №2

Д.В.Носов



ПРОБЛЕМА

при обработке детали 5.41.0311.8980 на станке I-27 по программе 11480 дисковая фреза d=55, входя на высоту Z=35 включается рабочая пача и происходит резрез стенки.



РЕШЕНИЕ

Наладчик изменил величину Z=35 на Z=30 Y=0 на Y=-250.

РЕЗУЛЬТАТ

В результате программа сократилась приблизительно на 10 мин. Резрез стенки исключен.



Шестой шаг – формирование цеховой программы по сокращению издержек

ОАО «ИАЗ-Свердлов»
цех №6
Код: _____

Проектная заявка
(упрощенная)
Увеличение размеров загрузки

Сроки реализации: с _____ г. по _____ г. 2 0 _____ г.

Сроки эксплуатации: с _____ г. по _____ г.

СОГЛАСОВАНО

ИНИЦИАТОР
Иван Мухоморов *Зуляева Т.В.* *З.В.* _____ 2 0 _____ г.

1. Идея и цели проекта
Увеличение загрузки цеха №6 (подготовка) в соответствии с тактовыми требованиями в объеме загрузки.

2. За счет чего достигается эффект
увеличение объема загрузки цеха №6 (подготовка) в соответствии с тактовыми требованиями в объеме загрузки.

3. Что необходимо сделать для реализации проекта, кому и в какие сроки
1. Выполнить работы по подготовке цеха №6 (подготовка) в соответствии с тактовыми требованиями в объеме загрузки. 2. Выполнить работы по подготовке цеха №6 (подготовка) в соответствии с тактовыми требованиями в объеме загрузки.

4. Потребность в ресурсах

5. Оценка эффективности

Инициатор _____ *Зуляева Т.В. 18.05.10г.*

ОАО «ИАЗ-Свердлов»

- Определение процедуры и формы подачи проектных заявок по сокращению издержек
- Формирование и утверждение заявок на период до конца 2010 года
- Ежеквартальный отчет по реализации проектных заявок
- Годовой отчет, подтвержденный экономическими и бухгалтерскими службами предприятия (с мая 2010 г. по январь 2011 г. сформировано и реализовано 17 проектных заявок, экономический эффект – 2,8 млн. рублей.

Седьмой шаг – изменение формы оплаты труда

Сдельная форма

Открытое акционерное общество
"Нижегородский авиационный завод "Сокол"
(ОАО "ИАЗ "Сокол")

Форма 68/0

24.26

№8 Малыгина,
руководитель,
цеха 26
24.06.2010г.

ПРИКАЗ
21.06.2010 № 204
г. Нижний Новгород

Об изменении формы оплаты труда производственных рабочих цеха 26

С целью оптимизации организации и повышения эффективности производственного процесса

приказываю:

- Перевести со сдельно-премиальной системы на повременно-премиальную систему оплаты труда производственных рабочих цеха 26, работающих по профессиям, с 01.07.2010:
 - наладчик станков и манипуляторов с программным управлением;
 - слесарь механосборочных работ;
 - фрезеровщик;
 - токарь
- Осуществлять перевод на повременно-премиальную систему с личного письменного согласия работника.
- Производить оплату производственным рабочим, переведенным со сдельно-премиальной на повременно-премиальную систему:
 - Для профессии наладчик станков и манипуляторов с программным управлением, фрезеровщик, токарь – по тарифной сетке «Т2-1С».
 - Для профессии слесарь механосборочных работ – по тарифной сетке «Т2-2С».
- Начальнику цеха 26 А.А. Корчакину совместно с отделом 12 разработать положение об оплате труда производственных рабочих-повременщиков в срок до 01.07.2010.

И.И.С.С.
21.06.10

- Отсутствие заинтересованности за выпуск качественной продукции (наряд закрывается по валовой, а не по товарной, принятой БТК, продукции)
- Отсутствие заинтересованности в выполнении плана по номенклатуре (предпочтение отдаётся более «дорогим» по расценкам деталям, а не тем, которые необходимы на сборке).

Повременная форма

- Повышение роли квалификации (разряда).
- Условием получения премии является выполнение товарного плана, т.е. изготовление продукции принятой БТК.
- Стирание граней между «дорогими» и «дешёвыми» деталями.
- Принятие премиального положения, которое стимулирует увеличение выпуска товарной продукции.

С 1 июля 2010 года осуществлён переход от сдельно - премиальной к повременно - премиальной системе оплаты труда.

Результаты проекта на 1 января 2011 года.



1. Объём выпуска товарной продукции – 16900 чел/ч (рост 86%)
 2. Форма оплаты труда – повременно-премиальная
 3. Режим работы – непрерывный
 4. Коэффициент использования оборудования (не учитывая простои по техническим причинам – 0,8 (рост 70%)
 5. Средняя заработная плата-25,5 тыс.руб.
 6. Выработка на 1 человека (производительность)-100 ч (рост 25,6%)
- Результаты проекта на 1 января 2011 года.



Результаты решения сложных проблем с помощью вовлечения персонала. Практика нефтесервисной компании «ТМС Групп».

Рабочие не соблюдают правила ПБ



Как заставить
в 40 цехах
4000 рабочих и ИТР
соблюдать
правила ПБ
применять средства
индивидуальной
защиты при
производстве работ в
том числе **каска** ???

24 часа в сутки

365 дней в году

Не соблюдается стандарт «Системы 5С»



Пример организации
«Системы 5С»
по истечению **2** недель

Как
стандартизировать
120 рабочих мест
на транспорте по
«Системе 5С»?

Как вовлечь
персонал в процесс
совершенствования?

24 часа в сутки
365 дней в году

Не соблюдается технологическая дисциплина



Участок по ремонту организованный
по «Системе 5С» через **2** месяца

Как повысить
качество
выполнения
операций?

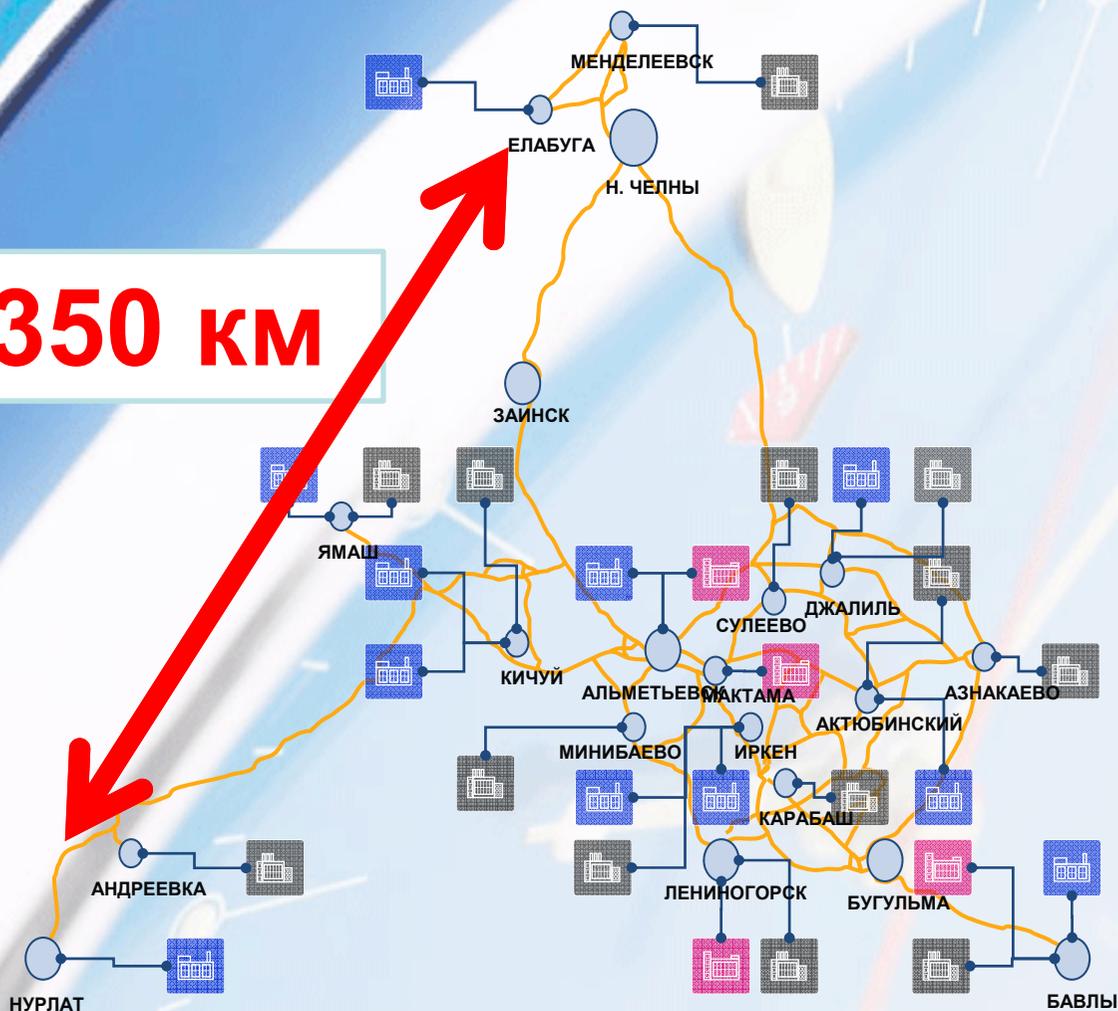
Как организовать
рабочие места по
«Системе 5С»

Как поддерживать
стандарты?

24 часа в сутки
365 дней в году

Операции выполняются с низким качеством

350 км



Как в **40** цехах
стандартизировать
выполнение
операций ?

Как организовать
обучение по
стандартам?

Как поддерживать
выполнение
стандартов?

24 часа в сутки

365 дней в году

Проблемы. Нет системы управления

- Терминология
- Обучение
- Информационная система
- Управление



Организация это живая структура



В организации должны работать механизмы самоорганизации

Техника безопасности соблюдается



Разработана
контрольная карта

Определен владелец
процесса по каждому
цеху

Разработана система
штрафов

320 дней процесс
результативный

«Система 5С» работает!!!



- ✓ Разработан стандарт по «Системе 5С»
- ✓ Определены владельцы процесса по каждому цеху
- ✓ Разработана система мониторинга

Результат:

В течении 280 дней
подано более **650**
предложений

Рабочее место **156** дней
соответствует «Системе 5С»

Технологическая дисциплина соблюдается



✓ Сформирован единый центр по ремонту и диагностики насосов ШГН

✓ Рабочие места привели в соответствии «Системой 5С»

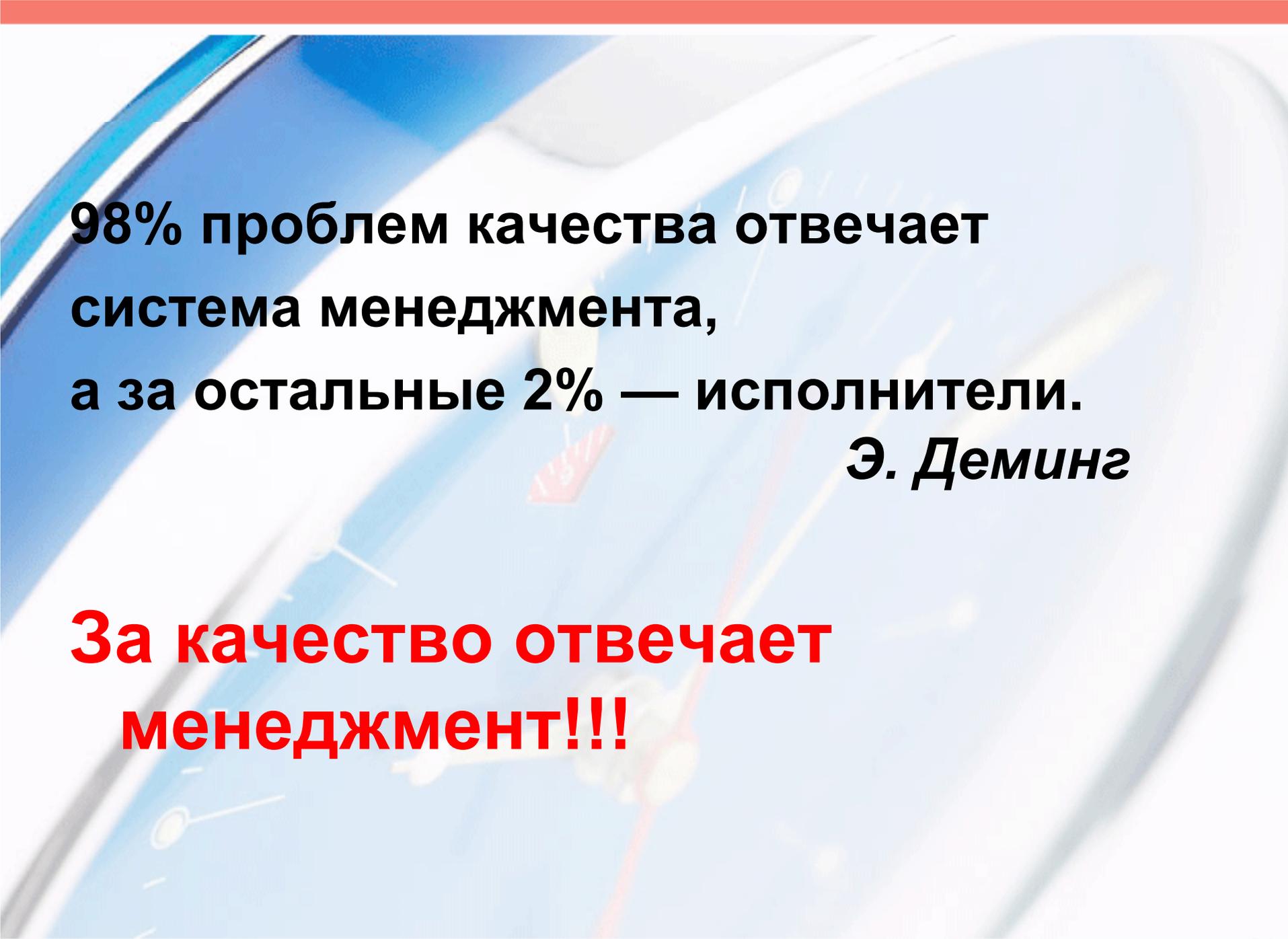
Результат:

Процент использования оборудования повышен

в **8** раз

Рабочие места соответствуют стандартам «Системы 5С» в течение

422 дней



**98% проблем качества отвечает
система менеджмента,
а за остальные 2% — исполнители.**

Э. Деминг

**За качество отвечает
менеджмент!!!**

«Балтика» – лидер отрасли

- №1 в России, доля рынка – 39,7%*
- №1 по продажам в Европе – бренд «Балтика»
- Около 30 пивных и 9 непивных брендов
- Производительность – 5,2 млн гл в месяц
- Заводы в 10 городах России, 1 завод в Азербайджане
- 2 собственных солодовни
- Продажи в 98% торговых точек России
- 70% объема российского экспорта пива
- Продукция Компании представлена в более чем 70 странах мира



* Источник: Nielsen, городская Россия, 2010 год

«Бережливое производство» в Компании «Балтика»



Заводы Компании



Производственная мощность приведена в млн дал/месяц.
Мощность всех заводов – 5,2 млн гл / месяц

До.....



До....



До....



Проблемы:



- Замедляются темпы роста рынка / Растут цены на ресурсы / Надо сохранять высокую рентабельность и гибкость



- Нужно продолжать и активизировать снижение издержек и повышение эффективности



- Привычные методы приносят всё меньше ощутимых результатов



- Нужны новые подходы «Собирания капель» .Нужна систематизация имеющихся подходов к совершенствованию и закрепление опыта

Подходы к внедрению БП в филиале «Балтика-Ростов». Акценты

Инициатор внедрения инструментов

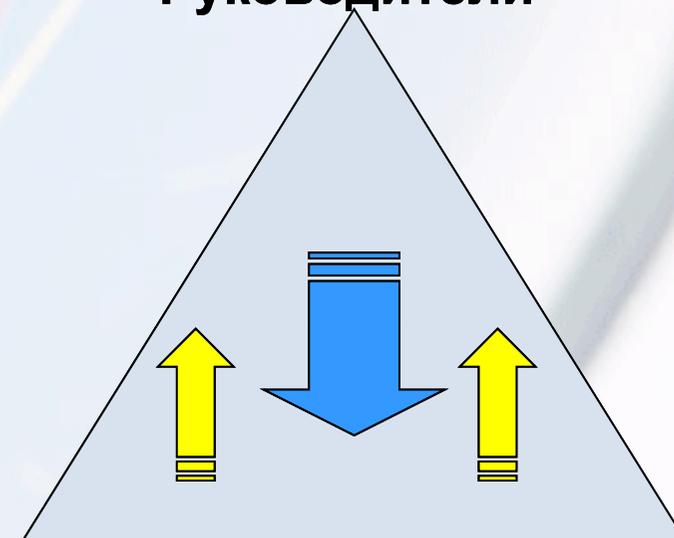
БП – директор филиала Чистяков О.В.

ПОДХОДЫ:

- ⊕ НЕ КОПИРОВАНИЕ системы, а использование инструментов для СОЗДАНИЯ СОБСТВЕННОЙ системы
- ⊕ РЕГУЛЯРНАЯ работа по совершенствованию с закреплением результатов и формализацией подходов
- ⊕ Отношение к проекту руководителей и мера искреннего участия в нем определяют САМО СУЩЕСТВОВАНИЕ системы Бережливого производства на заводе
- ⊕ Вовлечение сотрудников ВСЕХ уровней, построение системы по принципу «сверху вниз с обратной связью»



Руководители



Рядовые сотрудники

Подходы к внедрению БП в филиале «Балтика-Ростов» - Обучение

2007

**ОБУЧЕНИЕ
МЕНЕДЖЕРОВ И
КЛЮЧЕВЫХ
СПЕЦИАЛИСТОВ**

2007-2008

Обучение всего персонала основным инструментам по «БП» с помощью “чемпионов знания” из числа сотрудников

2008

Разработка и передача каждому сотруднику брошюр о инструментах БП

2009-...

Обучение небольших групп определенным методам

Шаги БП в филиале «Балтика-Ростов»

- **Январь-май 2007**
 - **Обучение руководителей и ведущих специалистов:**
 - **изучение 14 принципов Дао Тойота, описывающих инструменты БП**
 - **выполнение практических заданий**



Шаги внедрения БП в филиале «Балтика-Ростов»

- **Лето 2007**
 - **Создание рабочих групп**

**«5С-Упорядочение». Руководитель группы –
гл. пивовар Гамидова О.Я**

**«Эффективная работа оборудования». Руководитель группы –
главный инженер Большаков В.И.**

**«Эффективный цех розлива». Руководитель группы –
начальник цеха розлива Дмитриев А.М.**

- **Опрос персонала**

БП: Обучение

2007

Обучение
менеджеров и
ключевых
специалистов

2007-2008

**ОБУЧЕНИЕ
ВСЕГО
ПЕРСОНАЛА
ОСНОВНЫМ
ИНСТРУМЕНТАМ
ПО «БП» С
ПОМОЩЬЮ
“ЧЕМПИОНОВ
ЗНАНИЯ” ИЗ
ЧИСЛА
СОТРУДНИКОВ**

2008

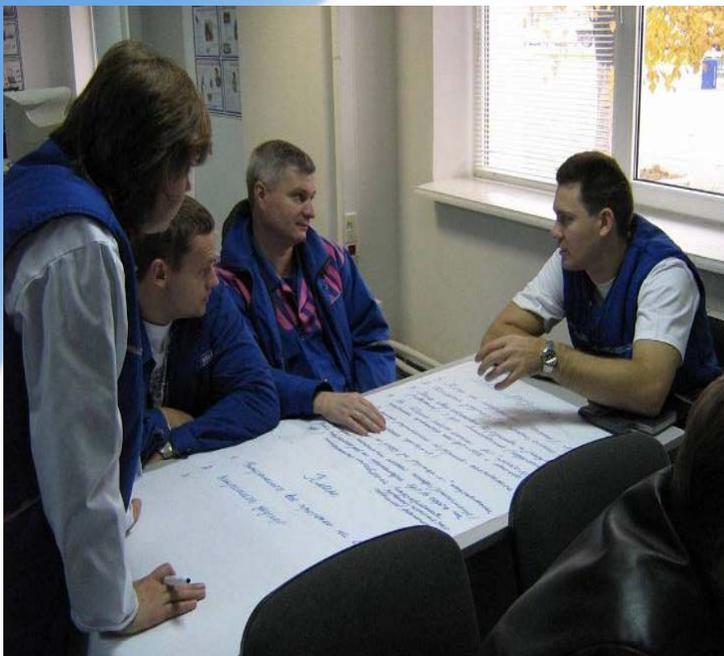
Разработка и
передача каждому
сотруднику
брошюр о
инструментах БП

2009-...

Обучение
небольших групп
определенным
методам

Активисты команды прорыва «БП» были выявлены среди сотрудников в процессе обучения. Теперь они обеспечивают сильную поддержку в будущем развитии проекта

Шаги БП в филиале «Балтика-Ростов»



- **Октябрь –декабрь 2007**
 - продолжение изучения основных инструментов Бережливого производства для применения их **в каждодневной работе:**
 - обучение проводится для «проводников знаний» - руководителей и сотрудников-добровольцев с желанием обучать
 - в течении 1-3х дней «проводники знаний» проводят обучение по подразделениям
 - после обучения, презентации в виде выдач, раздаются сотрудникам
 - выдаются практические задания непосредственно связанные с работой «в полях», поиском и решением производственных проблем

Результаты БП в филиале «Балтика-Ростов»

В результате совместной работы всего коллектива были отмечены открытия:

- ☰ Улучшилась коммуникация между подразделениями:
пример - ЦМС и Производство, Производство и Техническая служба;
- ☰ Взаимодействие в совместных рабочих группах усилило сплочённость коллектива;
- ☰ Сотрудники стали активнее делиться идеями внутри подразделений;
- ☰ Необычность и простота осваиваемых подходов даёт большую заинтересованность персонала в поиске путей повышения эффективности по аналогии с интересной игрой



БП: Обучение

2007

Обучение
менеджеров и
ключевых
специалистов

2007-2008

Обучение всего
персонала
основным
инструментам по
«БП» с помощью
“чемпионов
знания” из числа
сотрудников

2008

**РАЗРАБОТКА И
ПЕРЕДАЧА
КАЖДОМУ
СОТРУДНИКУ
БРОШЮР О
ИНСТРУМЕНТАХ
БП**

2009-...

Обучение
небольших групп
определенным
методам

Подходы БП на заводах ПК «Балтика» – с 2008 года

ПЕРВЫЙ ЭТАП. Прохождение обучения основам Бережливого производства от руководителей до рядовых сотрудников завода:

- На филиалах назначаются: **сотрудник**, который будет проводить обучение 1-го уровня по текущей теме; **сотрудники – «Проводники знаний»**, которые будут транслировать тему всем остальным работникам завода
- Подготовленная презентация в плановый срок рассылается по филиалам. При необходимости, в течение подготовительного периода, проводящий обучение 1-го уровня сотрудник уточняет у автора презентации непонятные детали и изучает тему в других источниках (книги, сайты и т.п.)
- Проводится обучение руководителей, ведущих специалистов и сотрудников - «Проводников знаний» (раз в 2 недели по 1-1,5 часа).
- «Проводниками знаний» проводится обучение персонала в подразделениях (не позже 7 дней после получения знаний)
- Для определения успешности обучения руководителями подразделений проводится выборочный опрос сотрудников. Информация о результатах обучения предоставляется директору филиала (после каждого обучения)

Подходы к внедрению БП на заводах

ВТОРОЙ ЭТАП. Функционирование рабочих групп по применению инструментов Бережливого производства:

- Создание на филиалах меж функциональных рабочих групп «Упорядочение», обмен опытом между филиалами
- Создание на филиалах рабочих групп по применению инструментов БП с фокусировкой в проблемных зонах
- Не реже одного раза в месяц проводится совещание директора завода с руководителями рабочих групп по статусу решения задач / реализации мероприятий



ТИР (Твоя идея работает!)



- 26 ноября 2010 года «Балтика» получила гран-при «PEOPLE INVESTOR 2010» в номинации «Управление человеческими ресурсами» за мотивационные программы операционной дирекции и дирекции по продажам
- Надежда Сироткина, директор по персоналу компании «Балтика»: «Программы «ТИР» и «Есть ИДЕЯ!» направлены на повышение уровня вовлеченности сотрудников в бизнес-процессы Компании за счет создания обстановки взаимовыгодного сотрудничества. Ведь только от сотрудников, приверженных Компании, можно ожидать проявления инициативы и инновационных предложений, способствующих развитию бизнеса»
- Компания «Балтика» удостоена премии PEOPLE INVESTOR второй раз: в 2008 году проект по планированию карьеры и преемственности, также направленный на создание условий, при которых возможна реализация потенциала сотрудников, получил «Гран-при в потребительском секторе»



1. Подведение итогов 2010 года

1.2 Статистика 2010

Подано в БД идей (ТИР+ИП):

наименование площадки	кол-во идей
Воронеж	44
Красноярск	45
Ростов	158
Самара	60
Санкт-Петербург	65
Тула	218
Хабаровск	50
Челябинск	70
Ярославль	63
Новосибирск	43
Общий итог	816

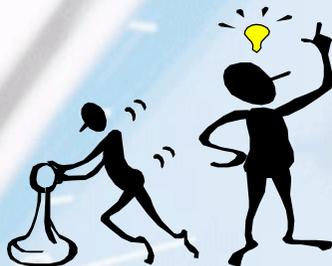


Принято идей ИП:

наименование площадки	кол-во идей
Воронеж	22
Красноярск	21
Ростов	23
Самара	28
Санкт-Петербург	19
Тула	59
Хабаровск	22
Челябинск	38
Ярославль	19
Новосибирск	10
Общий итог	261

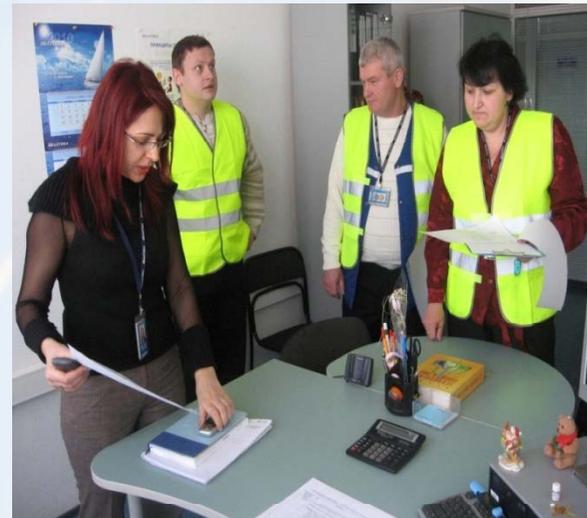
Принято идей ТИР:

наименование площадки	кол-во идей
Воронеж	9
Красноярск	9
Ростов	98
Самара	18
Санкт-Петербург	22
Тула	71
Хабаровск	9
Челябинск	8
Ярославль	24
Общий итог	268



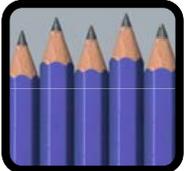
Итоги 2007-2010

- В 2007 году благодаря внедрению инструментов БП и проекта ТИР нашему филиалу удалось сэкономить порядка 3,5 млн. рублей
- Отказ от аренды складских площадей общей площадью 3800м²
- Благодаря изменению подхода работников к организации своей работы было сэкономлено только на канцелярских товарах около 200 тыс. рублей (филиал «Балтика-Ростов»)
- **2010 год - проект «SMED»** за счет снижения переналадок оборудования на 50% в цехе розлива принес Компании экономию в размере 33 млн. руб. в пиковые месяцы работы 2010 г.
- 2010 год – запуск проекта «5С офис на филиалах». Экономический эффект за счет сданной макулатуры, мебели и т.д – 250 т. руб. за 2010 год.



Проектная структура БП

Ответственные за направления



5С

- Любой сотрудник
- Специалист БП



TPM

- Главный инженер



VSM

- Специалист по планированию
- Любой сотрудник службы Логистики



SMED

- Начальник цеха розлива



6 Сигма

- Специалист СМК



Тагирование

- Сотрудник службы главного инженера

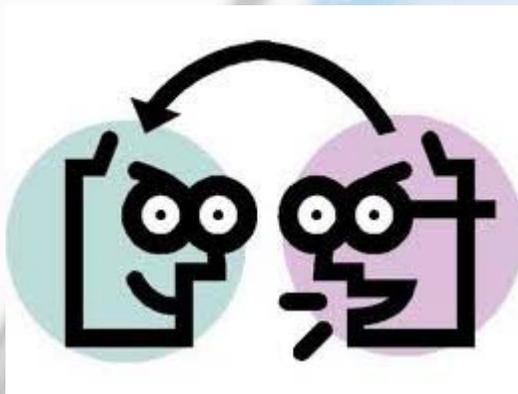
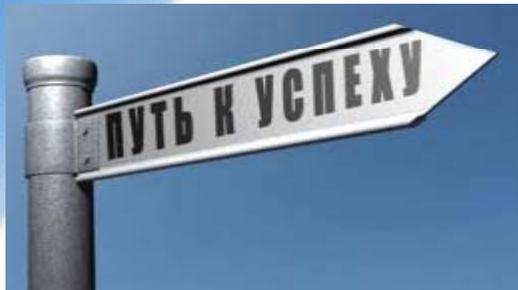


Работа с поставщиками

- Начальник отдела снабжения

Планы на 2011 год

	Проекты	Планы / цели	При участии / поддержке:
	Бережливое производство	<ol style="list-style-type: none"> 1. Обучение - разработка и внедрение дистанционного обучения по проекту "Бережливое производство" в Компании. 2. Вывод на уровень выше существующего по Компании относительно "Оценочной формы филиалов" за счет внедрения новых инструментов и подтягивания филиалов с "деревянного" до "медного" 	Учебный центр
	"Health& Safety"	<p>Снижение травматизма на 10 % во втором полугодии 2011 года по сравнению с первым.</p> <p>Достижение показателя за счет разработки и размещения на рабочих местах Стандартов безопасности, улучшение эргономии рабочих мест в ходе применения инструментов БП</p>	Помощник директора по вопросам ОТ, ППБ Э и ГО-руководитель группы
	"Тагирование" в цехе пивопроизводства	Повышение оперативности по устранению замечаний и предупреждению развития аварий с серьезными последствиями	Главный механик-руководитель группы ШК



- *Всё созданное нами изобилует несовершенствами несмотря ни на какие вложенные ресурсы, усилия и время.*
- *Несмотря ни на какие недостатки мы всегда можем сделать что-то лучше, если будем энергично и открыто стремиться к получению новых знаний.*
- *Менеджменту давно пора заняться развитием людей, а не только развитием машин и технологий.*

Литература.

1. С. Спир «Догнать зайца». ИКСИ, Москва 2010г.
2. Ю.П. Адлер «Курс семинаров и лекций» на Российских ЛИН ФОРУМАХ 2010 – 2011г.
3. А. Корчажкина, нач. мех.обр. пр-ва ОАО «Нижегородский авиастроительный завод «Сокол». Презентация доклада «Повышение эффективности производства и управления в механообрабатывающем производстве (на базе цеха 26)». Научная Материалы 23-й межотраслевой конференции «Путь к лидерству». 20 лет Группы компаний «Центр Приоритет», апрель 2011г.
4. В.А. Лapidус, Р.А. Титов «Вам действительно необходимы морковь и кнут? Да!... Если Вы всё ещё считаете своих сотрудников ослами».
5. О. Гамидова, зам. директора филиала «Балтика-Ростов» Презентация доклада «Опыт вовлечения персонала во внедрение системы «Бережливое производство» в Компании «Балтика», 10 Российская ЛИН Школа. Самара, июнь 2011г.