




Персона

Производственная система предприятий Объединенной двигателестроительной корпорации уверенно развивается. Что достигнуто, а к чему только предстоит стремиться? Как уровень мышления влияет на освоение бережливого производства? Об этом и многом другом мы беседуем с руководителем департамента по развитию производственной системы ОАО «ОДК» Владимиром Челпановым.



Чтобы присоединиться к лидерам, нужно либо бежать в два раза быстрее, чем они, либо дождаться, чтобы те остановились (деградировали).

Руководитель департамента по развитию производственной системы ОДК Владимир Челпанов:

«Мы только в начале пути»

Производственная система предприятий Объединенной двигателестроительной корпорации уверенно развивается. Что достигнуто, а к чему только предстоит стремиться? Как уровень мышления влияет на освоение бережливого производства? Об этом и многом другом мы беседуем с **руководителем департамента по развитию производственной системы ОАО «ОДК» Владимиром Челпановым.**

– Владимир Владимирович, на каком этапе находится освоение бережливого производства на предприятиях ОДК?

– На корпоративном уровне мы ориентируемся по показателю соответствия лучшим практикам, который у нас определяется по отношению к целевой модели производственной системы ОДК в рамках ежегодной процедуры оценки производственной системы (ранее – лин-аудит) в процентах соответствия.

Когда мы сравнили наш опросный лист с требованиями системы ACE компании UTC (Pratt&Whitney), то получили значительный процент соответствия наших требований и требований мирового лидера отрасли к своим предприятиям.

Но, в отличие от нас, они используют не процентный показатель, а уровень освоения бережливого производства: «золотой», «серебряный» или «бронзовый». Причем уровни присваиваются не предприятиям, а процессам. Такой подход оправдан, когда процесс производства того или иного компонента двигателя (узла) не разбросан по площадке, а сосредоточен в границах компактного предметного участка. Нам предстоит много работы по оптимизации производственной структуры наших площадок, прежде чем мы сможем применить у себя подобную практику сертификации процессов.

А пока говорить, что мы прошли такой-то этап и сейчас находимся на таком-то, – пустая трата времени. Да, кое-что сделано, и это видно, в том числе в производственных подразделениях ОАО «УМПО». Но лучше все же стараться говорить, повторяя слова менеджеров компании «Тойота»: «Мы только в начале пути».

– При освоении новой системы редко возникают трудности. С какими сложностями столкнулись предприятия по ходу этого процесса?

– Трудности типичные, и связаны они с объективными законами, которые действуют в любой социальной среде. После старта освоения БП появляется небольшое количество сторонников (3-5% от общей численности), руками их и службы развития производственной системы (РПС) достаточно быстро создаются первые впечатляющие результаты. Однако в дальнейшем изменения тормозятся, но не из-за активных противников (их тоже 3-5%), а из-за того, что основная масса работников (более 90%) занимает позицию, которую можно назвать выжидательной. И для

Трудности при освоении бережливого производства связаны с объективными законами, которые действуют в любой социальной среде. После старта освоения БП появляется небольшое количество сторонников (3-5% от общей численности), их силами создаются первые впечатляющие результаты. Однако в дальнейшем изменения тормозятся, но не из-за активных противников (их тоже 3-5%), а из-за того, что основная масса работников (более 90%) занимает выжидательную позицию.

того, чтобы им перейти от ожиданий к действиям, необходимо постоянное управляющее воздействие со стороны руководителя предприятия, т.к. эта группа сотрудников по своей природе стремится обратно в «зону комфорта», где совершенствование не является их должностной обязанностью.

К сожалению, не везде удастся добиться такого системного управляющего воздействия. На некоторых предприятиях ОДК служба РПС до сих пор рассматривается как некая побочная служба, занимающаяся 5С и обучением. Собственно, динамика изменения нашего основного показателя по предприятиям корпорации на 80% отражает как раз этот аспект – есть системное управляющее воздействие или нет.

– Какие, на Ваш взгляд, предприятия ОДК в скором времени присоединятся к лидерам прошлого года?

– Чтобы присоединиться к лидерам, нужно либо бежать в два раза быстрее, чем они, либо дожидаться, чтобы те остановились (деградировали). Второй сценарий маловероятен и уж точно не про ОАО «УМПО». Здесь уже накоплена критическая масса сторонников бережливого производства, при которой остановка или откат назад невозможны. Однако в 2013 году достаточно много предприятий продемонстрировали темп роста, значительно превышающий наши ожидания. Мы связываем

это с регулярно проводимыми лин-мастерскими, в которых под руководством опытных наставников с предприятий-лидеров соответствующий опыт и знания получают «новички» из числа пока отстающих заводов. Возвращаясь к себе, они применяют полученные навыки на своих площадках, что неоднократно было отмечено при проведении оценок производственной системы таких предприятий, как ОАО «УЗГА», ОАО «Стар», ОАО «Авиадвигатель» и других.

– Что ожидает предприятия, которые достигнут пика развития производственной системы? Каким будет их дальнейший путь?

– Пика развития производственной системы достигнуть невозможно, ведь ее цель и смысл – создать компанию, способную непрерывно совершенствоваться, т.е. своевременно адаптироваться к любым изменениям внешних управляемых факторов (это и технологии, и рыночные требования, и политические изменения, и пр.) без потери эффективности своего бизнеса. Что и демонстрирует компания «Тойота» последние полвека. Соответственно, каких бы «пиков» мы ни достигли, вопросы передачи знаний, опыта, развития людей в общей производственной культуре, а также новые проблемы, преподносимые постоянно меняющейся средой, никуда не денутся.

– У людей разные подходы, мнения, менталитет. Как говорится, что японцу хорошо, то русскому... Чем российский путь освоения бережливого производства отличается от западного и японского?

– Не очень люблю рассуждения по поводу различий национальных менталитетов, так как часто подобные отговорки используются как аргумент с позиции «ничего менять не будем». Да и Россия – страна многонациональная: кто может четко сказать, чем именно характеризуется менталитет россиянина?

Особенности мышления влияют, конечно, на производственные отношения, на систему управления, но не являются ограничением для освоения БП, так как учитываются либо на этапе проектирования мероприятий, либо на этапе реализации – методом проб и ошибок, – иначе не получится.

А вот то, что действительно мешает, правильно было бы называть неразвитостью бизнес-мышления. Это выражается в слабой коммуникации между службами и недостаточном внимании к развитию людей (уважении к людям). Особенно ярко это проявляется в том,



К сожалению, на некоторых предприятиях ОДК служба развития производственной системы до сих пор воспринимается как некая побочная служба, занимающаяся 5С и обучением.

как у нас подходят к решению проблем: если проблема действительно серьезная, то руководители собираются на совещание, где первым делом называется виновник, затем формируется план корректирующих мероприятий и назначаются ответственные за исполнение. Истинная причина возникшей проблемы, как правило, не выявляется (никто не хочет быть виновником), а эффективность всей работы впоследствии измеряется дисциплиной выполнения этого плана, состоящего из нескольких десятков пунктов, часто сформулированных под давлением наиболее авторитетных руководителей. Изменение внешних факторов, ситуации или проявлений проблемы не является поводом для пересмотра утвержденного плана (не потому, что люди плохие, а потому, что это часто не замечается за функциональными стенами). Потом появляется отчет, где каждый исполнитель может написать (и пишет), что он выполнил такие-то пункты плана, но по вине другой службы не удалось сделать то-то и то-то. В итоге проблема либо загоняется внутрь, либо игнорируется. А эффективность бизнеса снижается, т.к. время и ресурсы тратятся впустую. Каждый, наверное, из своей практики может привести множество подобных примеров «решения проблем».

Нам нужно четко осознать, что наши сотрудники имеют самый высокий интеллектуальный потенциал и являются самыми творческими в мире. Просто нужно научиться использовать этот потенциал, руководствуясь методологией PDCA (Plan – Do – Check – Act, т.е. планирование – действие – проверка – корректировка). Создавайте межфункциональные рабочие группы, определяйте цели, находите коренную причину проблемы, откажитесь от наказаний, добивайтесь консенсуса, приведите процесс в стабильное состояние, не откладывая, используйте одну контрольную точку за раз, сравнивайте результаты до и после, а затем определяйте следующее целевое состояние процесса. Этот алгоритм, изобретенный Э. Демингом, достаточно хорошо описан и доступен всем.

– Есть ли необходимость предприятиям интересоваться чужим опытом, или уже достаточно всего изучено? Что, как Вы считаете, важно при изучении чужого опыта и развития направления лин?

– Трудно ответить. С одной стороны, опыт бывает только свой, с другой – посещая разные компании, лучше осознаешь ситуацию и значительно расширяешь свои горизонты. Пожалуй, правильно будет ответить так: используйте предостав-

ленные возможности и задавайте больше вопросов.

– Какие цели в развитии производственной системы стоят в 2014 году?

– Мы уже третий год последовательно ставим одну и ту же цель, но с разными индикаторами по годам. Как я уже говорил, отвечая на первый вопрос, у нас есть комплексный интегральный показатель развития. В этом году мы планируем 3-процентный рост в целом по корпорации. И это достаточно амбициозная цель, потому что в нашу методiku встроен эффект нарастающей сложности, т.е. улучшить процессы на 10%, находясь «внизу» (в начале освоения БП), достаточно легко – для этого нужно создать систему подачи предложений и реализовать первые шаги по 5С. А вот на уровне лидеров для достижения роста в 3% необходимо провести глубокий реинжиниринг процессов производства, выстроить продуктовые линии (ячейки), кардинально изменить систему мотивации, вывести на принципиально иной уровень работу с поставщиками и многое другое. Оценка производственной системы ОАО «УМПО» вновь запланирована в этом году на осень, и уверен, что традиционно объединение покажет достойный результат!