

# ИНТЕРВЬЮ



Бережливое производство в УМПО глазами двух людей – и.о. начальника управления по развитию производственной системы Игоря Беляева и наставника по бережливому производству, старшего мастера участка № 12 цеха 16 Рустама Идришева.

x3

# Вдвоем МОЖНО сделать в три раза больше

x3



ТОП  
10



**Игорь Георгиевич Беляев**  
исполняющий обязанности начальника управления по развитию  
производственной системы

В УМПО с 2010 года. Начинал инженером по наладке станков с ЧПУ в цехе № 13, в 2011-м на конкурсной основе принят в управление по развитию производственной системы менеджером. С 2015 года – заместитель начальника УРПС, с апреля 2017-го – и.о. начальника управления.

**Кредо:** «Вы можете не меняться.  
Выживание не является обязанностью».

ТОП  
10



**Рустам Комбарканович Идришев**  
старший мастер участка № 5 цеха 16

В УМПО с 2001 года. В 2009 году вошел в рабочую группу, занимавшуюся реализацией первого проекта по бережливому производству в цехе 16.

Наставник по развитию производственной системы первой волны (2012 г.).

Участник V Лин-мастерской в г. Москве (2013 г.).

Прошел обучение в заводской «Школе наставников по методике TWI» (2016 г.).

**Кредо:** «Бережливое производство – это не волшебная палочка, взмахнув которой получаешь чудесное преобразование.  
К результату нужно идти долго и упорно».

## Как случилось знакомство с бережливым производством?

**И.Б.:** Будучи инженером по наладке оборудования в цехе, много читал. Причем все подряд – от документации по оборудованию до бизнес-романов. Особенно впечатлили книги Элии Голдратта «Цель. Процесс непрерывного совершенствования» и Рэймонда Иммиельмана «Босс: бесподобный или бесполезный». Вскоре родилась мысль попробовать улучшить свою работу. Зачем терять время в поисках решения проблемы со станком, если подобный сбой, возможно, уже приходилось устранять коллегам из другого цеха? Зачем формировать цеховые заявки для аварийного ремонта на год исходя из опыта каждого цеха, а не на основании статистики поломок и количества однотипного оборудования на заводе? Решение казалось простым – объединить все заводские станки с ЧПУ в единую информационную среду, которая будет содержать данные по типовым проблемам оборудования, статистику по поломкам, вышедшим из строя узлам, типовые отказы и др. Продумал концепцию, сформировал в Access проект базы

данных. К сожалению, в ОГМех мою инициативу не поддержали, сославшись на сложность в реализации такого масштабного проекта.

Тогда я вышел на управление по развитию производственной системы. Спросил, можно ли им показать идею. Ответили: не можно, а нужно! Через три месяца в УРПС объявили набор новых сотрудников, и я успешно прошел конкурс. Так началась моя работа в этом подразделении.

**Р.И.:** В 2009 году Сергей Инуков пришел к нам в цех как представитель УРПС. И рассказал о принципах бережливого производства. Как и многие, поначалу я отнесся к этому скептически. Включались в работу постепенно. Тогда начальником 1-го «б» был И.А. Кондрашов, он сразу понял, что лин-технологиями заниматься нужно. Дал поручение раздать в цехе брошюры по теме, поговорить с людьми. Первым делом провели кампанию красных ярлыков. Это оказался самый резонансный и сложный этап. Нужно было разом расстаться с тем, что копилось и лежало годами – неиспользуемое оборудование, оснастка... Теперь, конечно, понимаю, что не обошлось без перегибов (выбросили кое-что нужное). Но в целом никто о сделанном



не жалеет. У меня сохранились фотографии – как было в цехе до и как стало после. Небо и земля. Ради таких результатов стоит работать.

## В чем видите сейчас свою задачу?

**И.Б.:** В ближнесрочной перспективе – определить круг проблем, решение которых позволит нашему предприятию сделать шаг вперед. Например, одна из них – сократить время длительности циклов сборки. По поставленным перед нами целям управляющей компании этот показатель должен ежегодно снижаться на 10%. Причем вопрос не столько в том, чтобы сократить трудоемкость сборки, а в том, чтобы избавиться от лишних работ (переборки, переделок и т.д.), которые, говоря языком лин-технологий, не добавляют ценности конечному продукту.

Также нужно поддерживать и развивать проекты, являющиеся нашими ноу-хау (на других предприятиях подобной практики нет) – система наставников, управляющий комитет по бережливому производству и прочее.

**Р.И.:** Я наставник по бережливому производству. Но пока реализую себя в этой роли не более чем на 50% (основное время занимает руководство участком и выполнение производственного плана). Пока моя пропаганда лин-философии распространяется на работников участка (это 70 человек). Но я понимаю, что идеи БП нужно донести до каждого моторостроителя. И не просто донести, а сделать так, чтобы человек загорелся темой. И это задача не только менеджеров УРПС, но и наставников. Много показываю и доказываю на реальных примерах по организации рабочих мест и производственного процесса на участке.

## Как оцениваете вовлеченность сотрудников в БП?

**И.Б.:** В соответствии с целями, стоящими перед предприятием, думаю, уровень вовлеченности хороший. Может быть, процент активных людей не очень высок, но в настоящее время этого достаточно. Есть понимание, как улучшить деятельность, со стороны линейных руководителей, наставников, членов рабочих групп, защищающих новые проекты. Словом, создан костяк людей, с которыми можно реализовывать сложные производственные задачи.

**Р.И.:** На моем участке все поняли, что БП нужно заниматься. Сейчас в цехе есть хороший «пряник», а именно конкретный пункт в положении об оплате труда, где значится доплата в виде квартальной премии за освоение лин-технологий. Еще одна движущая сила освоения БП – пример коллег. Помогаю подчиненным действовать по правилам, объясняю, что к чему. В итоге, когда другие видят, что у соседа все стало хорошо, то тоже хотят похожего результата. Например, недавно сделали практически идеальными четыре рабочих места. Решили не умалчивать об успехах и отправили заявку на Кубок 5S. В итоге сварщик нашего участка Винер Фаттахов стал победителем. Надо понимать: человек старался для себя и плюс ко всему соревнование выиграл, премию получил и приз.

Есть стереотип по поводу рабочего места в литейном цехе (много грязи), надо его ломать. Да, иногда совершенства достичь не удается, но порой путь к цели сам по себе уже достижение.

## Какой инструмент БП используете чаще остальных?

**И.Б.:** Сбор и оперирование статистическими данными для поиска корневых причин. Это универсальный инструмент, позволяющий увидеть объективную картину по каждому вопросу. Увы, часто сталкиваюсь с ситуациями, когда в отсутствии правильных данных решения принимаются так: чье слово «громче», тот и прав. Все же надо опираться на реальные факты. Например, на предприятиях с мировой известностью – «Снекма», «Пратт энд Уитни» – статистика собирается буквально по всем направлениям. Этот процесс автоматизирован, и с его результатами работают педантично. Уверен, что с помощью данного подхода можно правильно решить любую производственную, организационную или управленческую задачу.

**Р.И.:** Для меня базовым инструментом является 5S. Рабочие места, оснащение, оборудование... Везде должен быть порядок. Кстати, пользуюсь этим и в повседневной жизни. Даже у себя в гараже все разобрал, оконтурил, развесил ключи, отвертки... Кто видит – восхищается. Молодец, говорят. Можно сказать, я вывел 5S «за забор» (улыбается).

## Правда ли, что работая вдвоем, можно сделать в три раза больше?

**И.Б.:** Безусловно. От совместной работы двух человек или подразделений возникает синергетический эффект. Люди могут дополнять друг друга таким образом, что их эффективность будет в несколько раз выше.

**Р.И.:** Вдвоем сделать можно больше, а главное, быстрее. В нашем цехе «бережливая» команда состоит как раз из двух человек – я и заместитель начальника цеха Борис Долин. Плюс «сочувствующие». Как я уже говорил, основную часть рабочего времени занимают текущие дела, но мы помним: развитие должно быть постепенным. В этом и состоит суть философии кайдзен – двигаться к цели шаг за шагом. Мы движемся. Каждый день по чуть-чуть. А цель одна – чтобы участок, цех и предприятие в целом были саморазвивающимися единицами, чтобы ни в одной точке не требовались директивные указания и «пинки». И рабочим, и мастерам тоже нужно придерживаться этого принципа. А не плыть по течению: что сказали, то и сделаем.

Часто бывает, люди работают без показухи. Сами вводят порядок, соблюдают чистоту, вносят рацпредложения, ищут экономию, но не фиксируют это как достижения. Они понимают, что делают все правильно. Считаю, на таких работниках и держится производство. ■