

Марат Козяев: «Бережливое производство открытием для меня не стало»



За три года (именно столько времени я являюсь начальником производства второй площадки) успел вникнуть во все проблемы цехов. Первые проекты по БП как раз были направлены на устранение этих проблем. Оптимальный вариант развития событий сегодня – чтобы новые проекты по БП запускались в работу в таком количестве, чтобы я даже не знал про них.

? Когда Вы для себя открыли бережливое производство?

– В то время я возглавлял цех За2. Замечу, что идеи БП сразу прились мне по душе, однако открытием для меня не стали. Не считите за бахвальство, но я всегда придерживался этих принципов в работе. Когда прочитал первые книги по лин-технологиям, подумал: да ведь только так и должно быть – не иначе! То есть БП прописывает ясные, понятные вещи, которые каждый здравомыслящий человек обязан взять на вооружение.

Еще один примечательный факт: когда на заводе формировалась команда управления по развитию производственной системы, в нее попал мой специалист Виталий Калитко, работавший тогда в За2 технологом. Сейчас он успешно продолжает карьеру в Москве. Так что к освоению бережливого производства в объединении я имею непосредственное отношение. (Улыбается).

Цехи и их проекты (II производственная площадка)

3в2	Увеличение выпуска выносных коробок		36	Увеличение выпуска комплектов конических шестерен	
22а	Оптимизация процесса изготовления детали «Корпус форсунки»		43	Реорганизация слесарно-сборочного участка № 1	
9а	Сокращение времени пролеживания и излишней транспортировки на примере деталей «Поршень» 961006022, анализ всей номенклатуры цеха		11	Интеграция системы качества в производстве на примере участка «Штифт»	
3в1	«Повышение качества изготовления и стабильности процесса производства деталей типа «Стойка» и «Закрылок» изд. АЛ-31Ф, АЛ-31ФП, АЛ-41Ф, АЛ-41Ф-1С» Выравнивание загрузки группы обрабатывающих центров участка № 5	 	86	Оптимизация процесса изготовления поворотного реактивного сопла	
13	Отработка техпроцесса изготовления ДСЕ типа «Плата», «Звено», «Рейка»		16	Эффективное использование отходов жаропрочных сплавов Снижение технологических потерь и трудоемкости в процессе производства лопаток ТВД	
			Проект реализован		Проект в работе

? Наверняка запомнился первый проект. С чего все начиналось?

– Помню, начальников цехов обучили основам БП, познакомили с его инструментами... Мы с Игорем Александровичем Кондрашовым (он тогда был начальником цеха 16) нашли литературу, почитали и решили устроить дружеское соревнование между цехами. В итоге запустили наши первые проекты – 1-й «б» активно внедрял БП на одном из участков, а 3а2 в качестве экспериментального взял участок № 4: прорисовали диаграмму спагетти, все просчитали, проанализировали и создали полностью новую планировку (переустановили оборудование) с несколькими и-образными ячейками. В инструментальной кладовой того же участка внедрили канбан, благодаря чему достигли существенной экономии материалов и времени, сократили процесс изготовления деталей.

Таким образом, на тот момент цехи 16 и 3а2 оказались на передовой освоения БП в УМПО. Наши проекты прошли успешную защиту на управляющем комитете. Результаты? Победили мы оба, поскольку соревнование было дружеским.

Я не делю свою работу и жизнь на периоды «до» и «после» бережливого производства. Всю жизнь работаю по графикам и задаю себе многочисленные вопросы «Почему?»

? Расскажите о самом крупном проекте на второй площадке.

– С большим интересом слежу за проектом цеха № 11. Это, по сути, моя идея. Там есть участок штифтов, в свое время он был организован в рамках освоения БП. Сейчас мы пошли дальше, поставив своей целью упразднить на участке бюро технического контроля (БТК). Создать такие условия, чтобы брак (который так или иначе встречается: у нас, да и нигде в мире нет пока технологий, обеспечивающих стопроцентный выход годной продукции) не выходил за пределы участка. Понимаете, рабочий распознает брак уже в процессе изготовления детали. Непонятно, зачем она потом все-таки отправляется в БТК. Система лишена логики, но мы в ней живем. Выход простой: человек, который отвечает за изготовление продукции, должен отвечать и за качество. Для чего мы эту ответственность перекладываем на БТК?!

Разумеется, рабочий будет замотивирован на изготовление годной продукции – 15% премии. По сути, такая система на заводе существует, но очень ограниченно: речь идет о праве работать с личным клеймом. Мы считаем, что подобную практику можно распространить на всех рабочих. Конечно, есть опасения, что новые сотрудники, которые только пришли и учатся, будут пропускать брак. Но их надо с первого дня обучать методам контроля и обеспечению качества, а уже потом – операциям. Если у нас качество в приоритете, с этого и нужно начинать.

Названный проект для меня крайне важен. Если он окажется удачным, открываются большие перспективы по использованию данного опыта в рамках всего производства.

? Кто из начальников цехов второй площадки наиболее активно занимается освоением бережливого производства?

– Это молодые руководители: начальник цеха 6б Константин Борисов, начальник цеха № 11 Булат Хаяхов, начальник цеха 3в1 Максим Игнатьев, начальник цеха № 43 Василий Семенов (перечислил руководителей по «географии» подразделений, а не по значимости).

? Есть ли цехи, в которых проекты по БП «не идут»?

– В 3а1, например, постоянные авралы, и они предпочитают решать проблемы другими методами, более привычными. Если в подразделении нет инициативы, то насильно внедрять бережливое производство я смысла не вижу. БП начинается там, где есть заинтересованная команда. В свое время было принято решение запустить хотя бы по одному проекту в каждом цехе и помочь подразделению пройти этот путь. Дальше коллективы сами должны проявлять желание, самостоятельно организовываться, предлагать конкретные идеи и заявляться на управляющий комитет. Для этого по нашей инициативе был выпущен приказ по объединению о создании рабочей группы под моим руководством. В нее вошли начальники цехов и их заместители. Куратором проекта назначили менеджера управления по развитию производственной системы Веру Коневу. Итогом совместной работы стал ряд успешно реализованных проектов.

Бывает, что некоторые проекты закрываются как не оправдавшие ожиданий. Это нормально. Ведь когда проект выходит на защиту, мы можем только предполагать его эффективность. Например, в цехе 9а проанализировали десять деталей и увидели, что на одной есть возможность совместить некоторые техпроцессы. Решили запустить проект, в рамках которого собирались проанализировать всю номенклатуру деталей с целью возможного совмещения некоторых операций, что в итоге привело бы к сокращению времени на изготовление. Провели соответствующую работу и пришли к выводу: таких деталей в цехе нет. Поэтому проект закрыли с отрицательным результатом. Но еще раз подчеркну: это тоже нормально.

? Насколько, по Вашему мнению, важен соревновательный дух в деле освоения БП?

– Лично для меня он важен во всем. Хотя азартным человеком меня, пожалуй, не назовешь, помериться силами я всегда готов. Сам процесс приятен! Когда запускали первые проекты в 3а2, мы стали обладателями Кубка БП в номинациях «Лучший участок» и «Лучшее рабочее место». Здорово!

Когда меня назначили начальником производства второй площадки, особой активности в деле освоения бережливого производства в подразделениях не наблюдалось. Был проект цеха 1б (но на тот момент он уже был завершен) и был проект цеха 3в1 – все! Сегодня все цехи второй площадки включены в эту работу.



Настольной книги по бережливому производству у меня нет. Читать книги и воспринимать то, что в них написано, как руководство к действию – бессмысленно. Нужно пропускать информацию через себя, искать рациональное зерно. Зачастую описанные примеры остаются только примерами, они далеки от пошаговых инструкций к действиям.

? Насколько глубоко бережливое производство проникло во внутренние процессы завода?

– Я бы не взялся оценивать, насколько. Если даже что-то заметно глазу, этого недостаточно. Это вовсе не значит, что здесь есть БП как таковое. Ведь визуализация – всего лишь малая часть лин-технологий. По-хорошему все существующие процессы (создание технологий, подготовка отчетности, планирование и т.д.) должны строиться на принципах БП. В идеале, не должно существовать управления по развитию производственной системы – логично полностью растворить (если не физически, то хотя бы на уровне идей) эту службу во всех подразделениях УМПО. Так что нам есть к чему стремиться.

? По каким критериям Вы оцениваете, хороша идея для реализации или нет?

– Она хороша тогда, когда для ее реализации требуется минимум затрат. Самые удачные из предложенных мной идей реализовывались, по сути, без моего участия. Если идея похуже, то нужны усилия, чтобы ее воплотить в жизнь. Встречаются и заведомо «мертвые» идеи: их озвучивают, убивают год-два на реализацию, а они как не работали, так и не работают. Так вот, какой идеей является бережливое производство, каждый человек определяет для себя сам. Я воспринял ее сразу как руководство к действию. Никто из УРПС не тратил свою энергию, чтобы меня зажечь. Надеюсь, таких, как я, на заводе большинство.