



НОВАЦИИ

К бережливости – с «Лего»

Тренинги помогли шире взглянуть на производственную систему

Контейнерный поезд от Владивостока до Москвы за семь дней. Такое стало возможным благодаря функциональному проекту реализации принципов бережливого производства. Это один из факторов, о которых шла речь на международной лин-конференции «От эффективных лин-процессов к идеалам производственной системы», состоявшейся в Ижевске. Участие в ней приняли представители России, Японии, Великобритании, бизнес-тренеры международной квалификации по бережливому производству, представители крупных российских предприятий и организаций, среди которых и ОАО «Российские железные дороги».

На достигнутом не останавливаемся

Горьковскую магистраль на конференции представляла группа, куда входили специалисты служб дороги, руководители предприятий Ижевска и Агрыза. Возглавили группу заместитель начальника ГЖД по Ижевскому территориальному управлению Александр Лапшин и начальник отдела технического регулирования, лицензирования и качества службы технической политики Горьковской железной дороги Алексей Лисин.

С докладом о проводимой работе по развитию производственной системы ОАО «Российские железные дороги» и о текущих результатах внедрения технологичей бережливого производства выступил Александр Лапшин.

– На Горьковской магистрали утверждён Регламент управления программой проектов внедрения технологий бережливого производства в ОАО «РЖД». С момента его создания в работу вовлечено 143 линейных предприятия двадцати хозяйств, сформировано 28 узловых рабочих групп. Только за 2014 год был получен 71 млн 344 тыс. рублей экономического эффекта от внедрения проектов бережливого производства. Сегодня Горьковская железная дорога является одной из крупнейших магистралей России и соединяет центральную часть страны с востоком. Особенность внедрения технологий бережливого производства на наших предприятиях в том, что мы являемся транспортно-логистической компанией и применение инструментов бережливого производства требует отличных от промышленности методов. На всех наших предприятиях – от дистанций пути до станций и ло-



Для участников лин-конференции открылись новые направления работы

комотивных депо – реализуются проекты бережливого производства, 46 из них уже воплощены в жизнь. И мы не останавливаемся на достигнутых результатах. Примером масштабного функционального проекта реализации принципов бережливого производства на железнодорожном транспорте является оптимизация движения контейнерных поездов от Владивостока до Москвы, которая позволит доставить любой груз в любом количестве за семь суток. Эта задача уже поставлена руководством компании «РЖД», и Ижевский регион ГЖД как часть Транссибирской магистрали активно вовлечён в этот процесс. Результатом реализации этого проекта станет значительное повышение конкурентоспособности железнодорожного транспорта, а ожидаемый экономический эффект составляет за год 5 млн 180 тыс. рублей.

Александр Лапшин отметил особо, что внедрение стандартизации (как «бережливого» инструмента) на производстве – это наилучший, простейший и безопаснейший способ достижения и поддержания требуемого уровня качества. Его можно использовать на всех рабочих местах для визуализации действий при выполнении технологических процессов.

– Там, где нет стандарта, не может быть постоянных улучшений, – подчеркнул НЭтер.

От игры к производству

Программа лин-конференции включала семинары, мастер-классы, деловые игры, научную конференцию, диалог участников по обмену опытом.

Рассказывает начальник отдела технического регулирования, лицензирования и качества службы технической политики дороги Алексей Лисин:

– В первый день лин-конференции прозвучали очень интересные доклады представителей предприятий промышленного блока, таких как ОАО «КАМАЗ», ЗАО «Новомет», ОАО «Ижевский радиозавод» и других. В них был презентован опыт выстраивания производственных систем, продемонстрированы успехи консультативных и тренинговых компаний, среди которых такие организации, как «Оргпром» и институт Lean Coaching Limited.

Представителям ОАО «РЖД», участвовавшим в конференции, запомнился мастер-класс «Лего-симуляция», который помог в короткое время понять основные принципы внедрения бережливого производства на примере работы с известным конструктором для детей и взрослых.

– Мастер-класс проводили руководители Lean Coaching Герт Хаар-Йоргенсен и Донал Финн, – делится впечатлениями технолог службы технической политики Алексей Мухин. – Задание было следующим: группе из одиннадцати человек надо собрать из конструктора «Лего» десять автомобилей КАМАЗ за восемь минут. Распределив обязанности, мы приступили к сборке. Я собирал рамы грузовиков – на одну раму у меня уходило до 90 секунд времени. В отведённое время группа не уложилась, поэтому после выполнения задания все действия были проанализированы, для того чтобы мы правильно

выстроили производственно-технологическую цепочку. При повторном упражнении сборка рамы занимала уже 40 секунд. Время на тот же процесс сократилось больше чем в два раза. И это серьёзное доказательство того, что и на настоящем производстве можно достичь подобных результатов. Игра оставила неизгладимое впечатление. Вообще же должен заметить, что семинар буквально окрылил руководителей предприятий региона, включая Александра Аркадьевича Лапшина, и работы по бережливому производству в регионе заметно активизировались.

Без отрыва от производственной системы

Очень важной частью лин-конференции стал семинар «Методология Кайдзен», который организовал Японский центр в Нижнем Новгороде, а в качестве лектора выступил директор завода «Ниссан». Он рассказал про то, как выстроена система кайдзен-предложений и вовлечения персонала в развитие производственной системы.

– Знаменательно, что, рассказывая про практику кайдзен, лектор делал упор на систему, известную у нас как ТРИЗ – теория решения изобретательских задач, – говорит Алексей Лисин. – Как выяснилось, в Японии последние два года активно внедряется практика ТРИЗ, незаслуженно забытая в России. Вообще японцы начали изучать эту теорию подробно пять лет назад. У них вышло много книг и методических статей, переведённых с русских изданий. В них очень подробно расписано, как

необходимо действовать, чтобы найти правильное технологическое решение в любой сложной ситуации.

Ещё один мастер-класс назывался «Взгляд изнутри – бережливое производство глазами начальника цеха, мастера». Его проводила бизнес-тренер пермского центра «Кайдзен» Елена Пономарёва. Особенно интересным мастер-класс оказался для руководителей железнодорожных предприятий – ведь учебные материалы были посвящены целеполаганию и мотивации персонала, преодолению у работников «страха перемен».

– Наше участие в конференции было очень плодотворным, – говорит главный инженер ТЧэ Агрыз Александр Миряев. – Очень много актуальной и новой информации получил по вопросам управления персоналом. Много взял на заметку. Хотелось бы только побольше литературы иметь по данным вопросам. Что касается применения инструментов бережливого производства, то новые идеи также возникли, и я намерен их обсудить с молодыми специалистами депо, которые, на мой взгляд, могут стать «локомотивом» в этой работе.

– Подводя итоги лин-конференции, отмечу, что состоявшийся форум проявил для нас новые возможности и темы для дальнейшей работы. Так, мы продолжим внедрение принципов бережливого производства, но уже не как отдельных инструментов, а как неотъемлемой части производственной системы технологических процессов Ижевского региона ГЖД, – отмечает Александр Лапшин.

ВАДИМ СЕРОВ