

«ЭТО НАША ФИЛОСОФИЯ, НАШЕ НОУ-ХАУ»

В 2003 ГОДУ ГОРЬКОВСКИЙ АВТОЗАВОД ПО ИНИЦИАТИВЕ ЕГО СОБСТВЕННИКА ОЛЕГА ДЕРИПАСКИ ПЕРВЫМ В РОССИИ НАЧАЛ ВНЕДРЕНИЕ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ СИСТЕМЫ (ПС), ОСНОВАННОЙ НА СТАНДАРТАХ TOYOTA PRODUCTION SYSTEM. КАК КОМПАНИИ УДАЛОСЬ АДАПТИРОВАТЬ ЯПОНСКИЕ ТЕХНОЛОГИИ К РОССИЙСКОЙ ДЕЙСТВИТЕЛЬНОСТИ, РАССКАЗЫВАЕТ ДИРЕКТОР ПО РАЗВИТИЮ ПС ХОЛДИНГА «ГРУППА ГАЗ» ОКСАНА ИСАКОВА.



— Почему именно Toyota Production System, а не, условно, американская система была взята за основу? В чем суть бережливых технологий для вас?

— Toyota Production System (TPS) — это первоисточник для всех, эта система была придумана еще в 1930-е годы. Основатель корпорации Toyota Сакити Тоеда начинал свой бизнес с ткацких станков, и уже тогда разработал первые принципы, помогающие сделать производство более успешным. Главное отличие японской системы от той же американской, которая называется lean production, или буквально «бережливое производство», в том, что в первом случае во главе угла стоит развитие людей, а во втором — внедрение определенного комплекса инструментов и практик.

Нам ПС позволяет повышать эффективность производства с максимальной ориентацией на потребителя и вовлекать в эти процессы каждого сотрудника.

— Олег Дерипаска действительно лично на производстве изучал принципы новой производственной системы? Когда и как это было?

— В начале 2000-х Олег Владимирович сначала сам побывал на заводах Toyota в Японии и после того, как проникся этой философией, привез эту систему к нам, пригласил на завод консультантов. Действительно, он лично внедрял стандартизированную работу на участке сварки ветрового проема в цехе сборки и сварки цельнометаллического кузова «ГАЗели»: наблюдал за процессом с хронометром, заполнял бланки, на основании которых делаются выводы о потерях, внедрял кайдзены (улучшения — BG). Один из важнейших принципов ПС — все вопросы должны решаться на производственной площадке, а не в кабинете. И в этом Олег Владимирович показал личный пример.

— Как при адаптации TPS удалось справиться с разницей менталитетов?

— Мы не копировали TPS в чистом виде. Все принципы разрабатывались во время практической

работы под контролем японских консультантов. При этом они не давали нам готовых рецептов — они задавали наводящие вопросы, и это наталкивало нас самих на поиск решений, применимых именно к нашему производству и нашей культуре. Ведь по-настоящему работает только то, что пришло в процессе собственного опыта, — это и есть адаптация. Такие решения априори становятся правильными, потому что они основаны на реальных проблемах, на практике. Так, постепенно, инструмент за инструментом мы писали свое руководство, свою ПС. Теперь это наша философия, наше ноу-хау.

— Сегодня на ГАЗе ПС распространяется не только «сверху», но и «снизу»? Как выстроена эта система обратной связи?

— За эти годы производственная система эволюционировала. Для нас важно было создать атмосферу, которая бы побуждала самих работников предлагать усовершенствования. Причем чтобы люди поняли, что значение имеют не только крупные улучшения, но и небольшие шаги — для нас ценна их непрерывность. И такая система была построена. Только на Горьковском автозаводе каждый месяц сегодня реализуется порядка 200 кайдзенов. Подать предложение может любой сотрудник: в каждом цехе размещены стенды ПС, где находятся зоны подачи кайдзенов. Если кайдзен подтверждается, автору и исполнителю выплачивается премия.

Важный момент, тоже работающий как поощрение, — мы стараемся сделать срок реализации идеи минимальным, чтобы можно было быстро увидеть результат. У нас часто бывает так, что уже на следующий день кайдзен реализован.

Кроме того, в периметре каждого предприятия проходит защита проектов по ПС на конкурсе имени А.Н. Моисеева (Александр Моисеев — до 2020 года директор по ПС «Группы ГАЗ» — BG) — это прекрасная возможность для всех, в том числе молодых сотрудников заявить о себе. Наиболее отличившихся включаем в кадровый резерв, предоставляем возможность пройти обучение по программе MBA в МГУ за счет компании.

— Первым участком внедрения ПС на ГАЗе был участок сборки кабин бортовых «ГАЗелей». Как быстро были достигнуты желаемые результаты?

— Первым успехам предшествовали несколько недель очень интенсивной работы: с утра до вечера команда проекта находилась на производственной площадке. Для операторов конвейера это было начало новой эпохи: десятилетиями никто не обращал на них внимания. И вдруг оказалось, что их проблемы стали интересны руководителям, что можно что-то предложить! Это уже было мощной мотивацией. Рядом с этим участком была создана комната оперативных совещаний. На тот момент гендиректором был Алексей Георгиевич Баранцев, он утром и вечером проводил оперативки, разбирал проблемы и требовал их быстрого решения. Люди увидели, что все, что годами не решалось, стало быстро воплощаться. Стали меняться рабочие места: убрали большие контейнеры, которыми все было завалено, стали переходить на специальную мелкую пластиковую тару, сни-

жалась трудоемкость операций. В результате только за первые три года на первом участке производительность труда выросла в четыре раза, улучшилось качество. А когда на участке кабин стало работать удобнее, зарплата пошла вверх, к команде проекта потянулись операторы с соседних участков и стали спрашивать: «Когда вы придете к нам?».

В дальнейшем эйфория от первых быстрых результатов сменилась большой сложной работой. Ведь у каждой площадки — своя специфика, и порой практик, которые мы получили на конвейере, было недостаточно для кузнницы, литейки, механической обработки. Тогда мы внедряли другие инструменты: создание потока единичных изделий, внедрение быстрой переналадки оборудования и так далее. В течение трех лет ПС охватила все предприятия компании.

— А сейчас ПС работает везде одинаково эффективно?

— По-разному. Все зависит от специфики производств. Однозначно то, что на наших предприятиях в процесс вовлечены все. Цели прописаны для всех: по сути, каждый работающий на конвейере имеет стратегию развития своей бригады. В целом по группе процесс внедрения ПС ежегодно дает нам около 500 млн руб.

— Со своей ПС ГАЗ прошел уже не один экономический кризис. Как система адаптируется к внешним факторам?

— В кризис нет времени долго раздумывать, что делать, — важно быть гибким. Все наши накопленные знания, каждодневная работа над улучшениями дает нам возможность быстро перестраиваться. По опыту прошлых лет можно сказать, что из каждого кризиса компания выходит сильнее и успешнее.

Так, в кризисный период 2008–2009 гг. у нас была разработана целая программа, которая во многом основывалась на подходах ПС и включала снижение себестоимости продукции, сжатие производственных площадок и т.д. Например, три механообрабатывающих цеха были объединены в один, это позволило снизить энергетические затраты и при этом рационально загрузить людей. На производстве работала комната оперативно-го анализа, где каждый день консолидировалась информация со всех подразделений. Это был такой штаб, мы даже называли эту комнату «военной» — тогда была очень важна скорость изменений. В итоге программа имела эффект в миллиарды рублей, а антикризисная комиссия при правительстве РФ рекомендовала тиражировать опыт ГАЗа на всю отрасль.

Сейчас, в пандемию, тоже сложный период. Подходы ПС оказались полезны на разных этапах: и для перестроения производственных процессов с соблюдением безопасной дистанции, и для организации доставки продуктов ветеранам нашими волонтерами.

— Один из принципов ПС — усовершенствование каждый день. Есть ли предел?

— За почти два десятилетия внедрения ПС мы убедились, что нет. Даже на участках, где уже проводилась масса улучшений, через какое-то

время видно, что еще можно изменить. И потом — меняются технологии, это процесс бесконечный.

— Как в контексте ПС реализуются новые проекты?

— Самое важное — встроить новый проект в действующее производство, так как у нас на одном конвейере собираются сотни модификаций автомобилей. Например, при запуске производства «ГАЗели NEXT» решался вопрос, где разместить линию сварки. Был вариант освободить корпус инструментального производства, но потом команда нашла решение, как встроить новую линию в действующее производство. Это сложнее, чем ставить оборудование в отдельном цехе, но это помогло снизить затраты и себестоимость.

— ГАЗ делится своим опытом внедрения ПС с другими компаниями. Как это происходит? Почему вы заинтересованы в этом?

— Обучение проходит в нашем корпоративном университете. Недавно эти знания мы начали упаковывать в интерактивные образовательные кейсы, которые сегодня применяются и в наших опорных вузах. Программы одинаковые как для наших сотрудников, так и для внешних компаний. Основной принцип — теория обязательно подкрепляется практикой на производстве.

Мы заинтересованы делиться опытом, потому что во время обучения улучшаются и наши процессы. Любой, кто приходит к нам на площадку, наш ли это сотрудник или сторонний, наблюдает за нашими проблемами и дает полезные предложения. Для нас это дополнительный ресурс, свежий взгляд. И потом, когда мы обучаем своих партнеров, поставщиков, это помогает нам говорить с ними на одном языке и вместе работать над качеством, снижать себестоимость.

— Получается, ПС универсальна и может работать в любой отрасли?

— Да, есть свои нюансы по инструментам, но суть — бережливое мышление — одинаково для всех. У нас изучали опыт ПС компании из самых разных отраслей: ритейл, энергетика, финансы. Например, Сбербанк привозил на ГАЗ руководителей отделений со всей страны. И мы видим, как успешно принципы бережливого производства внедряются в разных отраслях: например, электронная очередь, которая теперь повсеместно в сфере услуг, — это тоже инструмент ПС.

— В чем отличия ПС ГАЗа от других аналоговых систем?

— Суть нашей стратегии — в улучшении бизнеса через развитие людей. Многие компании пытаются внедрить инструменты ПС, закрывшись от большого количества проблем инвестициями в оборудование — мол, вот сейчас купим новый станок, и все будет хорошо. ГАЗ сегодня — очень высокотехнологичное предприятие, но мы понимаем, что никакое передовое оборудование не даст эффекта без людей — неравнодушных, заинтересованных в результатах своего труда. Поэтому главная инвестиция — это инвестиция в людей. Для нас это ключевое на всех стадиях производства.