

В ПОСТОЯННОМ РАЗВИТИИ

ЗАО «Челныводоканал», дочернее предприятие ОАО «КАМАЗ», известно далеко за пределами Татарстана. Хозяйство здесь обширное - оно включает водозабор, станцию очистки воды, насосные станции, очистные сооружения, около 2000 километров водопроводных и канализационных сетей и даже цех по разливу бутилированной воды.



Постоянное улучшение и повышение эффективности производственных и управленческих процессов - основные принципы системы управления предприятия. Особенно доказал высокую эффективность опыт внедрения и развития производственной системы «КАМАЗ» (PSK) на основе принципов бережливого производства. Производственная система на предприятии не является застывшей моделью или понятием. Сегодня это мощный живой организм, находящийся в постоянном развитии и совершенствовании и дающий возможность более рачительно управлять всеми процессами.

Применение на практике лучшего мирового опыта в области бережливого производства, такого, как опыт «Тойоты» и «Даймлера», позволяет осуществлять улучшения по пяти основным направлениям. Концепция SQDCM, означающая безопасность, качество, срок исполнения заказа, затраты и корпоративную культуру (вовлеченности персонала), является универсальной и позволяет создать систему стандартизированных процессов. Для реализации этой концепции применяется стандарт SFM (ShopFloorManagement)

- управление процессами из мест создания ценности на основе KPI (KeyPerformanceIndicator) - один из инструментов PSK для повышения эффективности работы путем выявления и устранения непроизводительных потерь. Этот стандарт внедряется в рамках интеграции PSK и TOS (TrucksOperationSystem) - системы операционного менеджмента корпорации DaimlerAG. Он позволяет повышать эффективность процессов за счет выявления и устранения проблем, визуализировать систему управления и тем самым достигать установленных значений KPI. С этой целью функционируют информационные центры, отслеживающие в реальном времени отклонения, возникающие проблемы и помогающие выявить реальные пути их решения. В «Челныводоканале» научились воспринимать проблемы как потенциал для дальнейших улучшений.

Решение проблемы осуществляется в соответствии с процедурой PPS (практическим решением проблем), выделяя из множества проблем ключевые. Если какая-то проблема в силу ряда причин на участке оказывается «неподъемной», она «уходит» на более высокий уровень менеджмента. При

этом важно сохранить обратную связь по данной проблеме. Каждый день прямо на производстве (а не в кабинетах!) оценивается текущее состояние процессов. Особое внимание при этом фокусируется на отклонениях фактических показателей от плановых. Совещания с участием вовлеченных в них руководителей и рабочих проводятся в течение десяти минут.

Визуализация состояния KPI не только делает прозрачной работу подразделения, она наделяет исполнителей обязанностями, полномочиями и ответственностью. Не менее важно и то, что при этом происходит сплачивание коллектива в команду единомышленников, которые стараются оперативно выявлять отклонения и устранять их непосредственно в месте возникновения. Примером тому могут служить создаваемые в подразделениях по мере необходимости межфункциональных групп для решения сложных проблем с участием ведущих специалистов, линейного персонала и опытных рабочих.

Вовлеченность персонала считается базовой для оценки уровня корпоративной культуры в коллективе. В ЗАО «Челныводоканал» действует система сбора, оценки и внедрения кайдзен-предложений. По итогам 2012 года работники предприятия подали и внедрили около 7000 кайдзен-предложений (по 4 предложения на одного работника), общий экономический эффект от внедрения которых составил почти 49 млн рублей. На 2013 год поставлена цель - по примеру материнской компании добиться подачи по 5 кайдзен-предложений на одного работника. Вознаграждения за подачу одного кайдзен-предложения и его внедрение - 200 рублей в каждом случае. Понимая важность этой цели, введен и соответствующий показатель в условия соревнования среди бригад, и он стал приоритетным.

В декларации о производственной системе «КАМАЗ» прописана необходимость предвосхищать ожидания и запросы потребителей. Челнинцы получают питьевую воду, по всем параметрам

соответствующую не только санитарным нормам и правилам, но и гигиеническим нормативам, утвержденным главным санитарным врачом РФ. Это стало возможным благодаря внедрению технологий УФ-обеззараживания и преаммонизации воды. Не только улучшилось качество продукции, но и на треть сократился расход реагентов. А между тем Набережные Челны были и остаются городом с одним из самых низких тарифов на воду и канализацию в Республике Татарстан.

В общем, благодаря инновационному подходу к внедрению и развитию PSK, целенаправленному курсу на устранение потерь и снижение затрат в «Челныводоканале» получают реальные положительные результаты.

ПОЧЕМУ ИМЕННО SQDCM?

ГОВОРЯ ПРОСТЫМ ЯЗЫКОМ:

- ЕСЛИ СОТРУДНИКИ НЕ ЧУВСТВУЮТ СЕБЯ В БЕЗОПАСНОСТИ, ОНИ НЕ БУДУТ БЕСПОКОИТЬСЯ О КАЧЕСТВЕ. ОСОБОЕ ВНИМАНИЕ УДЕЛЯЕТСЯ БЕЗОПАСНОСТИ НЕ В ЧАСТИ КОНСТАТАЦИИ УРОВНЯ ТРАВМАТИЗМА И ЗАБОЛЕВАЕМОСТИ, А В ЧАСТИ ПРЕДУПРЕЖДЕНИЯ И ВЫЯВЛЕНИЮ ТАКОВЫХ.
- ЕСЛИ У НАС НЕТ КАЧЕСТВА, ТО НЕ ИМЕЕТ ЗНАЧЕНИЯ, НАСКОЛЬКО БЫСТРО МЫ ДЕЛАЕМ.
- ЕСЛИ МЫ НЕ МОЖЕМ ПОСТАВИТЬ ВОВРЕМЯ, ЗАТРАТЫ НЕ ИМЕЮТ ЗНАЧЕНИЯ.
- ЕСЛИ НАШИ ЗАТРАТЫ СЛИШКОМ ВЫСОКИ, МЫ НЕ БУДЕТ В БИЗНЕСЕ ДОСТАТОЧНО ДОЛГО, ЧТОБЫ БЕСПОКОИТЬСЯ О МОРАЛЬНОМ СОСТОЯНИИ СОТРУДНИКОВ.