

Как можно быстро понять, есть ли на предприятии неэффективные процессы, содержащие потери, с которыми можно работать методами Бережливого производства?
Существует ряд наиболее ощутимых и «видимых невооруженным глазом» симптомов наличия потерь в производственных процессах:

Да, как ни странно это звучит, сделать определенные выводы о потерях в производстве можно, быстро взглянув на туалеты для персонала. Если состояние последних весьма плачевное, то с достаточной вероятностью можно предположить, что и эффективность производственных процессов будет невысока. Если на предприятии уделяют внимание таким «мелочам», скорее всего и на самом производстве все очень неплохо организовано.

Работа ведется в грязных помещениях, с недостаточным общим и/или местным освещением.

Полы имеют дефекты, перепады высот, полы «пылят».

Температура и влажность не соответствуют санитарным нормам, есть сквозняки. Персонал достаточно часто болеет.

Рабочие места и помещения организованы неудобно для работы персонала.

Нет четкого визуального разграничения производственных зон.

В целом, не уделяется достаточного внимания удобству и безопасности работы персонала. Не берутся во внимание связанные с этим риски снижения производительности труда.

Оборудование достаточно грязное.

Большой процент неисправного или невостребованного оборудования.

Ремонт происходит достаточно долго.

Рабочие не принимают участие в диагностике и техническом обслуживании оборудования даже на своем рабочем месте.

Точно так же, как нет внимания к здоровью персонала – так и нет достаточной заботы о рабочих инструментах и оборудовании.

На производстве имеются большие запасы сырья, материалов и «незавершенки».

Запасы складываются хаотично. Места хранения не оборудованы и не визуализированы.

Невозможно быстро оценить количество запасов, а также насколько они востребованы.

Ежемесячно или еженедельно проводится инвентаризация запасов с остановкой производства.

Можно сказать, что беспечное отношение переносится и на результаты своего и чужого труда.

Большая «текучка» (более 15% в год). «Перекладывание ответственности».

«Соккрытие проблем». Отсутствие предложений по улучшению работы. «Не горят глаза». Люди в основном работают только за заработную плату.

Скорее всего, это означает, что людей ничего не держит в организации. Для них это очередное временное место работы, которое при желании можно сменить на другое точно такое же, но с чуть более высокой заработной платой за меньшие обязанности или ближе к дому. Если работа – временная, то и надобности нет относиться к делу как к своему, лучше «пересидеть» и «не высовываться».

Отсутствует (полностью или частично) или находится в неудовлетворительном состоянии.

Отсутствует визуальная информация о требованиях к СИЗ на рабочих местах.

Какая разница, в каком состоянии спецодежда – не своя же, казенная!

Полное отсутствие или избыток всевозможной производственной информации на рабочих местах и в административных помещениях. Имеющаяся информация часто неактуальная, «под слоем пыли». Нет понимания, кто является потребителем информации и в чем ее польза.

Это обычно означает, что документация если и есть – то делается она «для галочки», а не для того, чтобы помогать в работе. Также это признак того, что рабочие процессы по факту не стандартизованы – каждый сотрудник делает одну и ту же операцию по-своему, «как привык», что зачастую негативно отражается на производительности и стабильности качества конечного продукта.

Критически важные процессы не стандартизированы, их параметры не находятся под контролем.

Не применяется процессный подход к управлению, отсутствуют измеримые показатели эффективности процессов, эффективность руководителя не связана с эффективностью процессов.

Функция управления качеством сводится только к контролю. Контролеры ОТК и производственный персонал находятся «по разные стороны баррикад». Отсутствуют понятия номинальной и максимальной (пиковой) мощности производственного потока.

Часто применяется сверхурочная работа и режим «аврал».

Разработка новой продукции или ее модернизация идут очень медленно. Имеющаяся продукция выпускается с большим количеством переделок, доработок, исправлений.

Низкий процент выполнения заказов в срок.

Низкий процент выполнения заказов с требуемым качеством.

Нет систематической работы с клиентами компании, направленной на повышение их удовлетворенности от продуктов компании.

Как следствие – все мы видим большое количество неконкурентной продукции на рынке. Производители подвержены внешним кризисам, снижению спроса на свои товары и услуги, не могут расширить рынок сбыта.

Многоуровневая организационная структура. Размытые должностные обязанности, полномочия и ответственность.

Отсутствует, сложная и/или инертная система оперативного производственного планирования и контроля. Предприятие испытывает большие сложности при изменении планов производства и не способно быстро реагировать на внешние или внутренние изменения.

Отсутствие, избыточность или нелогичность общих (на уровне бизнеса) или персональных КРІ.

Контролируются в основном финансовые показатели. Отсутствует единица измерения производительности. Отсутствуют «опережающие» индикаторы.

Показатели качества сводятся к определению процента бракованной продукции и количеству претензий (штрафов) от клиентов.

Мотивация персонала идет преимущественно через страх. Штрафы, угроза увольнения, приказной стиль руководства, «отчитка», «неконструктивная обратная связь».

Сдельная система оплаты труда основных рабочих.

Сложная схема начисления заработной платы, отсутствие понимания у рабочих размера заработной платы, которую они получают в следующем месяце.

Не ведется системная работа по развитию производственной культуры.

Большое количество неэффективных совещаний и встреч.

Если на вашем предприятии можно обнаружить лишь небольшое количество перечисленных выше «симптомов» потерь – поздравляем! Скорее всего, вы уже придерживаетесь в своей деятельности принципов Бережливого производства и успешно устраняете большинство видов потерь. Возможно, и не подозревая об этом.