

ТОЧКА

ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ УЛУЧШЕНИЙ

СТАНДАРТНАЯ РАБОТА.

ПОТЕРИ ВРЕМЕНИ

ИНЖЕНЕРНЫЕ	90 МИН
АДМИНИСТРАТИВНЫЕ	144 МИН
НЕИЗВЕСТНЫЕ	54 МИН

ЧИСТОЕ ВРЕМЯ РАБОТЫ

252 МИН (46%)

ПОСЛЕ УЛУЧШЕНИЙ

359 МИН (66%)

ТОЧКА

НОВАЯ КООРДИНАТА,
НОВЫЕ РЕШЕНИЯ

АНАЛИЗ

ПОНИМАНИЕ
РЕАЛЬНОСТИ

ПЛАН

ВЫБОР ЦЕЛИ
И ПУТИ

ДЕЙСТВИЕ

ВЫПОЛНЕНИЕ
ПО ПЛАНУ

КОНТРОЛЬ

ИЗМЕРЕНИЕ
И РЕЗУЛЬТАТ

LEAN
KAIZEN
TPM
KANBAN
SMED
И ДРУГИЕ МЕТОДОЛОГИИ

ОЛЕГ МАХНАЧ

Олег Махнач

**Точка производственных
улучшений. Стандартная работа**

«Автор»

2026

Махнач О.

Точка производственных улучшений. Стандартная работа /
О. Махнач — «Автор», 2026

Эта книга — бизнес-манифест. Автор предлагает переосмыслить классическую «Стандартную работу» (Standard Work). Почему идеальная чистота по системе 5S и «розовые места для веников» не гарантируют стабильность? Почему калькулятор генерального директора предсказывает миллионы, а реальное оборудование выдает брак? Вместе с инженером Павлом и опытным практиком Натаныхем вы заглянете в заводскую курилку — «второй штаб» предприятия, где фильтруется правда, — и найдете общий знаменатель, понятный и владельцу, и рабочему. В основе книги лежит авторская концепция THE POINT OM — формула управления процессом: Это восходящая спираль, переводящая хаос в управляемую и прибыльную реальность. Книга для собственников бизнеса, директоров и Lean-специалистов, уставших от сухой теории.

© Махнач О., 2026

© Автор, 2026

Содержание

Глава	5
Конец ознакомительного фрагмента.	7

Точка производственных улучшений. Стандартная работа

Глава

В этой книге, как **бизнес-манифест**, я пытаюсь сформулировать и показать, что такое Стандартная работа. Не как её объясняют системы, методологии или инструкции. А так как она рождается в реальном производстве — среди людей, времени, поломок, решений и ответственности.

Это мой образ Стандартной работы.

Моя попытка показать ту точку, в которой порядок перестаёт быть иллюзией и становится управляемой реальностью. Правдой.

ЧАСТЬ 1. ПРОБЛЕМА ОТСУТСТВИЯ ФУНДАМЕНТА

1.1 Иллюзия улучшений

Почему предприятия внедряют 5S, Lean, Kaizen.

Что они ожидают получить.

Почему эффект нестабилен.

Когда Павел начинал работу на заводе, понимание о стандартной работе было естественным и абсолютно ясным. Ведь чётко структурированное, выверенное и оформленное рабочее место давало то понимание любому приходящему человеку, что необходимо делать. И порой неважно, есть ли опыт. Став на рабочее место, каждый видел ту операцию, которую он должен выполнять. Неспеша, без суеты. Наглядные информационные материалы давали обо всём представление.

С чего начать тогда? У тебя больше чем триста, а то и 1500 работников. И все мотивированы от количества произведённого продукта. Как убедить работника, работающего десяток лет и повидавшего трёх предыдущих начальников, о необходимости остановиться для анализа или планирования ближайшего будущего на производстве? Ведь известно, что такие работники ответят. У них цель — семейный бюджет, а не будущее предприятия.

В любом разговоре с Генеральным о будущем всё сводится к тому, что тот достаёт новенький, ослепляющий своим гляncем калькулятор и, буквально умножая пару чисел, с дорогим маникюром пальцами демонстрирует результат, который никто не может опровергнуть.

— Вот, мол — числа говорят за себя!

Да, оно так. Они говорят. Только большая разница в «натуральном» оттого, что они рассказывали. Это хорошо выглядит, когда в банке кредит берёшь. А на практике бывает, что, между зарплатой и налогами ты ничего больше не увидишь и не услышишь. А здесь ещё только учредителей проводил, как они опять едут.

Павел понял, пора браться за самое большое — то, что должно по калькулятору приносить хотелки Генерального. На очередном собрании босс обратился к инженеру завода:

— Ты, Натаныч, подкрути там что-нибудь, чтоб быстрее оно там крутилось, нам не выжить, если не увеличим производство.

Стало понятно — это предел. То оборудование, которое считается новым и ему несколько лет, не в состоянии гарантировать не только объём, но даже качество. И «подкрути» — это значит надо и такого некачественного побольше, а дальше исправим в других цехах.

Вот здесь, на этом этапе, все должны серьёзно подумать: что и как использовать для улучшений. Понятно, что 5S сразу наведёт порядок. Развешанные лопаты на розовых или зелёных

местах с вениками. Обозначенные места пешеходов и мусорных баков. Всё хорошо. Но на производство необходимо много времени, да и когда всё это даст результат? Или начинать с Kaizen или Lean сразу в процесс улучшений KPI? Результат будет сразу, но вряд ли будет стабилен. Будет скачок — да. Но потом всё равно необходимо перейти к фундаменту. Без крепкого основания не построишь стабильное производство.

Так что делать? Как внедрить ту «Стандартную работу», которая даст стабильный результат?

Павел решает идти и описать весь рабочий день оператора главной машины Генерального. Просидел в цеху практически 9 часов рабочего времени, исписав несколько листов большой тетради, стараясь показать в хронометраже весь рабочий процесс от подачи сырья до готового продукта. Остановка — фиксация времени, запуск — фиксация времени, причина остановки. Павел то и дело раздражённо разглаживал уголки тетради — они постоянно загибались под тяжёлыми рукавами рабочей куртки, и эта мелочь ощутимо подбешивала. И так детально весь рабочий день. Полученную информацию два дня приводил в порядок Excel-формате. Там, как водится, все расчёты и производил — можно фильтрами побаловаться и понять, что, где и за какое время происходит.

Сколько часов всего из девяти фактически отработано? Сколько простоев и какой причины? Разнеся простои по двум категориям: требующие административного ресурса (то есть без денег, чисто работа начальника) или же требующие бюджета (такие как замена в ремонте части машины или ремонт, требующий инженерных ресурсов высокой квалификации, которые стоят за их труд денег).

Стало ясно, что хватает всего. Оператор хочет работать, но привык к тому, что сейчас надо остановиться — потому что «лучше не было никогда». Это вошло в норму. Описывать, как и за сколько менялось необходимое расходное оборудование — например, ножи для резки — или как доливались жидкости, тоже нет необходимости, потому что это было вообще утверждено бухгалтерией. Строгая отчётность: всё необходимо брать со склада. Другими словами: из цеха надо идти в другое здание.

На следующем собрании поговорили и про это. Это было так. Следует начинать прямо отсюда, с этой информации. Здесь появилась первая точка. Всё делаем. Все готовы и идут в цех, «в натуру», там порядок наводить.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.