



А.В. Штанько, руководитель проекта «Бережливое производство»,
Ассоциация по сертификации «Русский Регистр»



Планирование и подготовка к внедрению системы «Бережливого производства»

как составной части
развития предприятия

История зарождения и распространения

Первоначальная концепция бережливого производства под названием Lean Manufacturing, автором которой признается Генри Форд, зародилась в Америке в 1920-х гг. Примерно в те же годы в СССР руководитель Центрального института труда Алексей Капитонович Гастев предложил систему Научной Организации Труда, однако, слишком инновационные на тот момент идеи теоретика научной организации труда не были восприняты современниками. Собрать в единое все идеи и создать инструменты, которыми можно было управлять, удалось только в

середине 50-х годов Тайити Оно, который назвал новую систему Производственная система Тойота или Toyota Production System (TPS). Данная система представляла собой симбиоз философии и системы управления инструментами, которые предполагают непрерывную работу по постоянному самосовершенствованию, развитию потенциала, как технологического, так и человеческого, а также ликвидацию или минимизацию возможных потерь от различных производственных процессов.

Компания Тойота внедрив у себя данную систему, на своем примере показала сообществу, что предела совершенству

нет и что при желании, стремление к совершенству, самодисциплине можно стать передовой производственной компанией в мире. Отличия от других систем в том, что Тойота не ставила главной целью внедрение передовых технологий, а прежде всего за счет мобилизации внутреннего потенциала, выход на путь постоянного самосовершенствования и ежедневного развития. Я часто встречал в Японии такую поговорку «Если сегодня день прошел так же как вчера, это плохо». Данная концепция подходит к современному бизнесу, где «Если ты не идешь вперед, то идешь назад».

Применение на практике инструментов Бережливого производства позволяет сделать предприятие более эффективным благодаря росту производительности труда, конкурентоспособности и качества выпускаемых изделий, не требуя капитальных затрат на закупку передовых новшеств и глобальной реорганизации.

В конце XX века универсальные инструменты бережливого производства были приспособлены к условиям торговли, коммунального хозяйства, здравоохранения, сельского хозяйства, банковских и других услуг и даже государственного сектора.

Основные проблемы при внедрении

Еще не одна компания в мире, как бы не пыталась скопировать инструменты бережливого производства Производственной системы Тойота, не достигла таких же результатов. Основываясь на моем десятилетнем опыте работы в компании Тойота, я хочу отметить важный момент: эффективность системы связана прежде всего с заинтересованностью, мотивацией всех сотрудников компании, от рабочего до генерального директора, которые должны быть нацелены на конечный результат.

Разберем несколько основных проблемы при внедрении инструментов Lean:

1. Концептуальная. Эта проблема относится обычно к топ-менеджерам, у которых есть только теоретическое представление о инструментах Lean, основанная на увиденном на каком то передовом предприятии или воспринятое из других источников, например после прочтения популярной книги. Руководитель делает вывод, что внедрить такие же инструменты не требует затрат и дается легко и просто. Далее ставит перед подчиненными задачу: «Внедрить и доложить!». Подчиненные начинают познавать незнакомое направление из различных источников и выполнять поставленную задачу, с единственной мотивацией - доложить своему руководителю, что задача выполнена и забыть об этом. В итоге появляется красивая разметка, улучшается чистота рабочих мест, но через некоторое время все возвращается на свое рабочее место.

2. Организационная. Так же как и первая, она возникает в самом начале при планировании деятельности. Как правило объявляется о старте внедрения проекта «Бережливого производства», назначается ответственный, возможно усиленный внешними консультантами.

Внедряются отдельные инструменты Бережливого производства, как правило самые простые и максимально визуализированные. Выплачиваются финансовое вознаграждение кон-

сультантам и происходит презентация достигнутых результатов. После этого проходит месяц и все возвращается на свои места.

3. Системная. Связанна прежде всего с излишней переоценкой возможностей компании и недооценкой при распределении ресурсов, требуемых для выполнения задач. Как правило при постановке целей не учитываются объективные оценка текущего состояния компании. Из-за отсутствия опыта возникает проблема рационального распределения ресурсов.

4. Мотивационная. Одна из самых распространенных проблем и очень трудно решаемая. Как правило 80% сотрудников против любых изменений и внедрение инструментов бережливого производства не является исключением. Причины могут быть разные: боязнь сокращения, перераспределение (потеря) управленческих, давно налаженных нитей власти, страх понести санкции за давно скрытые проблемы или признаться в неэффективности существующей системы управления, а значит в собственной недостаточной компетентности. Особую роль в данной проблеме занимают руководители среднего звена, при сопротивлении которых, любая перспективная идея угаснет или исказится, так и не дойдя до их подчиненных.

Планирование деятельности

Чтобы избежать или ослабить влияние этих проблем, необходимо перед запуском программы по внедрению и дальнейшему применению системы бережливого производства, максимально обладать максимальными достоверными данными, чтобы понимать текущее состояние показателей компании и на их основании принять глобальные управленческие решения. Если есть сомнение в адекватной оценке. Можно воспользоваться услугами консультантов, которые смогут провести диагностический аудит.

При выборе консультантов, а без них на первоначальном этапе не обойтись, если вы не нашли возможность предварительно нанять высокооплачиваемого профессионала, нужно понимать, что они, как правило делятся на три группы:

Первая группа, это «теоретики», которые могут грамотно доводить информацию, но не смогут на практике оказать помощь в внедрении конкретных инструментов. Данные консультанты могут помочь в планировании каких ни будь мероприятий или активностей, проведении познавательных семинаров, но ожидать достижение конечных результатов не стоит.

Вторая группа, это как правило имеющие опыт работы в международных компаниях и они безусловно могут грамотно запланировать деятельность и принять участие в внедрении конкретных (отдельных) инструментов. Поставленные результаты скорей всего будут достигнуты, но после их ухода, через некоторое время Вы увидите, что постоянно все будет возвращаться в первоначальное состояние. И тут у Вас выбор или продолжить сотрудничество с консультантами или смотреть, как все достижения будут деградировать.

Третья группа, это как правило высокооплачиваемые, опытные профессионалы, которые смогут внедрить инструменты Бережливого производства и закрепить достигнутый результат на долгие годы. Отличие от второй группы в том, что данные

консультанты прежде всего исповедуют комплексный подход, направляя свою деятельность на создание производственной культуры, обучение вас, ваших сотрудников, стандартизации процессов. Возможно результат не будет сразу столько ярким, но в итоге знания и опыт после их ухода, сохранятся и в последствии позволит дальше развивать вашу производственную систему.

В любом случае Вам необходимо принять решение о необходимости привлечения консультантов или наем собственных специалистов.

Перед постановкой целей очень важно понимать, что конкретно вы желаете получить от системы бережливого производства на каждом конкретном этапе жизненного цикла продукции: быстро завоевать рынок, повысить имидж компании, повысить эффективность, сократить издержки, оптимизировать затраты, сформировать культуру или получение сертификата ГОСТ Р 56404.

От Вашего понимания концепции будет зависеть какие инструменты бережливого производства, в какой последовательности нужно внедрять и применять. Без этого понимания внедрение бережливого производства превратится в бег на месте с препятствиями и бесполезным тратам ресурсов. Возможно, вам предварительно придется повысить свои знания в данной области.

Очень важен системный подход к внедрению методик и инструментов бережливого производства. При планировании необходимо:

1. Написать понятную миссию и политику организации, если ранее таких не было. Должно появиться понимание и осознанность о том, какое видение роли компании в современном бизнесе. Наличие Миссии показывает прежде всего уровень профессиональной зрелости компании, ведь если генеральный директор не может ответить для чего существует его фирма, то представители делового сообщества и сотрудники компании будут относиться к такой организации, как к чему-то временному. Главный плюс наличия миссии у организации заключается в том, что она помогает понять предназначение компании, а также увеличивает ее стоимость.

Если компания занимается достойным делом, то ее клиенты, инвесторы, возможные будущие акционеры, будут заинтересованы в том, чтобы поддерживать ее развитие, и сохранять с ней отношения.

В идеале, Миссия компании формулируется ее учредителями в момент создания компании, когда они принимают решение о том, что их стратегическому замыслу пора придать материальную форму. Есть отдельная методика по формированию миссии и политики компании.

2. Следующий шаг, формирование корпоративных ценностей - это принятые и разделяемые всеми членами организации принципы и правила, определяющие взаимоотношения сотрудников организации как между собой, так и со внешней средой (клиентами, поставщиками, партнерами и государством). Каждое подразделение в организации делает и несет ответственность за свой вклад в то, чтобы воплотить в реальность стратегическое видение компании, быть нацеленными на общее дело, даже в той ситуации, когда кажется, что соседние подразделения занимаются какими-то неведомыми другим задачами.

3. На основании ранее собранных данных, разрабатывается и устанавливаются четкие цели, которые согласуются с стратегией развития организации. По различным направлениям можно составить стратегические цели организации, которые обычно формируются на пяти летний период развития. Направления для глобальных целей должны иметь взаимосвязь с миссией и политикой компании. К примеру это могут быть цели в области: повышения безопасности и улучшения охраны труда, повышение показателей по качеству, сокращение затрат, увеличение производительности, развитие компетенций персонала.

4. В данном шаге определяем приоритетность и последовательность по внедрению конкретных инструментов и методик бережливого производства, согласно установленных глобальных целей. Например, некоторые руководители придерживаются стратегии мгновенного достижения небольших, но видимых



результатов, и обычно начинают с реализации принципов 5S на рабочих участках всего предприятия.

Так же необходимо определить где будет происходить первоначальное внедрение. Например, большинство руководителей выбирают «пилотный» участок, на котором внедряется та или иная методика, которая затем распространяется на всё предприятие.

Определяются ответственные руководители, которые будут продвигать идею внедрения эффективных методик и которые будут иметь достаточно полномочий для принятия решений по обеспечению необходимых ресурсов.

При организации пилотной группы, рекомендуются включать в неё инициативных сотрудников с различных подразделений и должностей. Это позволит иметь перспективную разностороннюю группу, которая сможет в дальнейшем продвигать внедренные методики и инструменты на различных уровнях и на разных участках, отделах.

5. Один из Важных пунктов, это обеспечение ресурсами. Под ресурсами понимается не только финансовые, но и человеческие. Необходимо помнить, что без необходимой подготовки, ожидать от сотрудников нужной компетенции не стоит.

Все необходимые финансовые затраты требуется адекватно оценить, при этом понимать что без дополнительных вложений внедрение и развитие системы будет затруднено и почти не выполнимо. Необходимо каждого ответственного за задачу выслушать и узнать какие ресурсы необходимы для достижения цели, что принять верное решение.

6. Далее устанавливаются краткосрочные цели, как правило на год.

Рекомендую формировать цели по «SMART», где цель должна быть

- Конкретизирована. Иметь взаимосвязь с миссией и политикой компании;
- Измеримой. Иметь цифровой показатель;
- Достижимой. Реально реализуемой на планируемый период;
- Актуальной. Выполнение данной цели позволит достичь глобальной цели;
- Ограниченной по времени. Определен временной промежуток по окончании которого должна быть достигнута цель.

План должен состоять из описательной части, где указаны цели, разбитые на конкретные задачи, при необходимости на более конкретные мероприятия, указаны конкретные даты выполнения и конкретные ответственные за каждое мероприятие и графическое изображение временной шкалы, по которой можно ежемесячно отслеживать статус мероприятия. Ответственное лицо должно регулярно, например ежемесячно докладывать о ходе выполнения мероприятия и проставлять статус его выполнения.

Руководитель в случае отклонения от выполнения плановых сроков должен понимать причины и какие меры помогут избежать не достижения установленной цели. Конечно по мере выполнения задач, могут возникнуть трудности и возникнуть необходимость в корректировке или даже отмены каких то ме-



роприятий, внесения новых, но при изменении плана необходимо четко понимать причины, почему изменяется данное мероприятие и действия по предотвращению появления подобных изменений в будущем.

7. Довести стратегические цели и политику организации до сведения всех сотрудников компании, при этом каждый сотрудник должен иметь возможность при желании принять участие в данной деятельности. Все ответственные за выполнение задач должны полностью понимать как они будут выполнять задачу, ресурсы, которые они могут использовать и к кому можно обратиться, если возникнут трудности.

Методов мотивации сотрудников компании множество и здесь может возникнуть одна из самых главных проблем. Для повышения мотивации, руководству необходимо предпринять большие усилия и обратиться к своей вере каждого сотрудника в компанию. Внедрение бережливого производства требует часто достаточно глубокой трансформации корпоративной культуры компании и, соответственно, серьезного изменения в моделях мышления и поведения людей. Это является отдельной темой, о которой мы сможем поговорить в дальнейшем.

При планировании внедрения системы бережливого производства, необходимо так же учитывать:

- Если на предприятии внедрена СМК, то рассматривайте БП и СМК как один проект, это очень сильно экономит ресурсы;
- Готовьтесь, как бы Вам сложно не было, но максимально отказывайтесь от излишних запасов и перепроизводства продукции;
- Приглашайте консультантов с опытом успешного внедрения БП. Не полнитесь узнать информацию о консультантах, их опыте работы. Сейчас предприятия уже ищут не только консалтинговую фирму с громким именем, но и конкретного консультанта;
- Постоянно проводите обучение и развитие своих сотрудников, поощряйте саморазвитие и инициативу;
- Любой успех закрепляйте стандартизацией работы, любую проблему используйте в первую очередь для отражения на процессе и устранения системных ошибок и недоработок. Без системы стандартизации и закрепления улучшений, все запланированное превратится в фарс.