УДК [658:005.93](470.41)

Кравченко Е.В.,
доцент кафедры менеджмента Университета управления «ТИСБИ»,
кандидат технических наук, доцент (Российская Федерация, Татарстан, г. Казань)

УРОКИ ОСВОЕНИЯ МЕТОДИК «БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА» В ТАТАРСТАНЕ

В статье рассматривается опыт освоения методик «бережливого производства» на предприятиях Татарстана, излагается личный взгляд автора по исследуемым вопросам и видение путей решения проблемы. Акцент сделан на проблемы образовательного и управленческого плана.

Ключевые слова: промышленная политика, бережливое производство, обучение, управление.

В основу инновационной модели промышленной политики в Республике Татарстан заложены инновационные процессы создания и развёртывания новейших технологий в производственно-экономической и социально-организационной сферах.

Одно из главных направлений инновационного развития, которое, по нашему мнению, является ключевым в структуре качества жизни общества, — повышение качества и конкурентоспособности продукции, культуры производства. Если рассматривать повышение качества жизни общества как основной системообразующий фактор промышленной политики, то становится очевидным, что без инноваций в управлении невозможна реализация заявленной цели.

В РТ одними из первых в стране сделали ставку на освоение и внедрение в промышленность всемирного опыта рационального производства, чаще известного как «бережливое производство» (БП, Лин-технологии). В республике утверждена долгосрочная целевая программа «Реализация

методики «Бережливое производство» в Республике Татарстан на 2012 – 2013 годы» (1). Данная методика сегодня повсеместно признается как наиболее эффективный, надежный и малозатратный путь компаний к выходу из кризиса и повышению конкурентоспособности в глобальном масштабе, особенно в условиях интеграции России в ВТО. Она позволяет без капитальных затрат значительно повысить производительность, существенно улучшить качество продукции или услуг, сократить издержки, время производственного цикла.

БП заявляет три цели: качество, удовлетворяющее потребителя, снижение затрат, соблюдение сроков поставок. Реализация «бережливого» производства на предприятиях РТ стала возможной благодаря системе мер, проводимых с 2009 года.

В настоящее время программа реализуется на 80 промышленных предприятиях республики. Вся работа проводится под контролем Министерства промышленности и торговли Республики Татарстан, финансирование программы осуществляется из бюджета РТ.

Сегодня мы уже можем, учитывая важнейший опыт из столь масштабной интервенции промышленности идеями «бережливого производства», извлечь полезные уроки для менеджмента, заинтересованного в непрерывном совершенствовании. Бодрые рапорты об освоении методик бережливого производства на предприятиях республики зачастую выдают желаемое за действительное, а реальность показывает нам уроки, которые еще нужно изучать...

Урок 1. Устоявшиеся парадигмы управления и личные парадигмы персонала меняются с большим трудом. Отрыв методик бережливого производства от его философии превращает эффективную концепцию управления в мыльный пузырь... Коэффициент полезного действия организации производств «а ля тойота» составляет 30%. Становится понятно, что нет коротких путей создания бережливого производства. Без существенного сдвига парадигмы управления сделать удастся немного. Прорыв в промышленности начинается с разрыва с традициями, старым мышлением, старыми парадигмами.

Урок 2. Главные проводники перемен – это люди. Люди должны поверить в нечто иное, изменить свое поведение с учетом новых убеждений и помочь другим сделать то же самое. Важно также, чтобы те, кто инициирует перемены, действительно верили в то, что это оправдывает затраты времени и сил. Многие руководители не привержены качеству и идеям ЛИН, поэтому программы их освоения проваливаются. Отношения между людьми должны быть организованы по доктору Э.Демингу (2), на основе взаимного доверия, уважения, без страха перед начальством, горизонтальные барьеры в организации должны быть ликвидированы, а вертикальные сведены к минимуму. Для превращения работника в сотрудника необходимы три компонента: результат, возможность учиться и радость от труда. Применительно к японскому опыту обычно говорят о «пяти великих системах создания отношений между человеком и организацией»:

1. Формирование лояльности работника к организации путем пожизненного или долгосрочного найма, гарантия от незаконных увольнений.

2. Непрерывное обучение работников как часть технологического процесса.

3. Система ротации кадров.

4. Использование достоинств каждого работника в полной мере.

5. Система вознаграждения, прозрачная и понятная каждому.

Возможно ли это в традиционной русской модели управления? Отличительными чертами такой модели являются независимость поощрений и наказаний от фактического соблюдения установленных законов и правил, устойчивая незаконопослушность как руководителей, так и подчиненных, некачественные законы и правила. Причина возникновения непродуманных правил лежит в невнимании к мелочам и деталям (3). Русское авось, пренебрежение и лень к детальному продумыванию работы, быстрота действий без оценки их качества сильно отличают нас от японцев. «Медленная, но постоянная черепаха создает меньше потерь и гораздо более ценна, чем быстрый заяц, который несется вперед, затем неожиданно оста-

навливается поспать. Производственная Система Toyota будет создана только тогда, когда все рабочие станут черепахами», — утверждает один из создателей концепции «бережливое производство» Тайити Оно.

Урок 3. Любые перемены требуют серьезного обучения и образования сотрудников всех уровней, назовем это всеобщим обучением идеологии бережливого производства и качеству. Чтобы обучение было успешным, оно должно быть подкреплено опытом. Краткосрочные курсы повышения квалификации, призванные за 72 часа научить бережливому производству, не могут дать толчок для изменения поведения, для этого нужно образование, которое расширяет сознание людей, а не просто позволяет довести работу до состояния статистической устойчивости. Обучение и образование разделил доктор Э. Деминг. Ставку нужно делать на изначальную подготовку специалистов в вузах, владеющих знаниями, умениями и навыками рациональной организации операционных систем на основе мышления кайзен, бережливого производства, теории ограничения систем. Для примера приведем программу подготовки работников Тойоты:

1. Ассимиляция 18 ч.
2. Управление конфликтами 16 ч.
3. Эффективное проведение заседания 16 ч.
4. Как говорить, чтобы к вам прислушивались 16 ч.
5. Введение в кайзен 18 ч.
6. Введение в решение проблем 16 ч.
7. Производственный инструктаж 10 ч.
8. Трудовые взаимоотношения 10 ч.
9. Лидер как наставник по TPS 10 ч.
10. Навыки лидерства 16 ч.
11. Умение слушать 16 ч.
12. Применение PDCA 24 ч.
13. Введение в PDCA 24 ч.
14. Методология эффективности 10 ч.
15. Практикум по решению проблем 16 ч.
16. Решение проблем 2-й уровень 18 ч.
17. Письменные предложения/Документация 10 ч.
18. Координация работы кружков качества 8 ч.
19. Участие в работе кружков качества 8 ч.
20. Содействие работе кружков качества 4 ч.
21. Введение в стандартизированную работу 8 ч.
22. Стандартизированная работа в офисе 8 ч.
23. Тренинг по системе подачи предложений 2 ч.
24. Целенаправленный отбор (проведение собеседований) 9 ч.
25. Коммуникация на рабочем месте 16 ч

Если бы мы (российские предприятия) столько сил и времени вложили в подготовку сотрудников, может быть, и внедрение было совсем по-другому?

Урок 4. Необходимо осваивать подход кайзен и присущее ему мышление, ориентированное на процесс, повернуть менеджмент от традиционного функционализма Ф.Тейлора к процессному управлению. По мнению Масааки Имаи, основателя концепции кайзен, отличие японского подхода к менеджменту по сравнению с тем, что принят на Западе, — это подход кайзен и присущее ему мышление, ориентированное на процесс, на Западе — ориентация на инновации и результат. Ориентация на процесс выдвигает принципиально иные критерии оценки работы (критерии оценивают усилия людей, учитывают долгосрочную перспективу: творческий подход, косвенный эффект, экономический эффект, применимость), чем традиционные для русского менеджмента критерии, носящие прямой краткосрочный характер (объем продаж, прибыль, затраты). Для нас достаточно дико звучит тезис: «Не оценивай по результату — оценивай по потенциалу».

Урок 5. Для большинства предприятий характерна низкая вовлеченность персонала в процессы улучшения на производствах, отсутствие систем мотиваций. Без систем мотивации, встроенных в процесс, невозможно получить стабильные результаты. По мнению В.А. Лапидуса, генерального директора Центра «Приоритет», в системе репрессивного менеджмента, характерного для большинства предприятий страны, в котором зона вины и зона ответственности совпадают, невыгодно проводить мероприятия по эффективности, поскольку при планировании до сих

пор используется принцип: меньше израсходовали средств — меньше получите. Невыгодно быть лидером и брать на себя ответственность, поскольку это наказуемо (4). Что касается вознаграждения, то до сих пор в управлении доминирует позиция, где «обе стороны должны отвести глаза от деления урожая как важной для всех вещи и вместе обратить внимание на увеличение размеров урожая».

Урок 6. Качество — категория нравственная. За последние десятилетия в России появилась довольно многочисленная генерация людей, лишённых твёрдой нравственной позиции и идеалов, плохо обученных, плохо подготовленных к жизни, лишенных чувства ответственности не только за судьбу страны, но и за себя и своих близких. Если стремление к качеству заложено в представление человека о жизни, то включаются такие регуляторы, как добросовестность, старание, честность, ответственность, и тогда всё, что делает человек, будет сделано на совесть (5). Поэтому приоритетными задачами общества наряду с образованием должны стать нравственное и этическое воспитание. Это единственный путь формирования людей, приверженных качеству и бережливости.

Библиографический список:

1. Долгосрочная целевая программа «Реализация методики «Бережливое производство» в Республике Татарстан на 2012—2013 годы». Утверждена Постановлением кабинета министров Республики Татарстан от 6 февраля 2012 г. № 85.

2. Нив Г.Р. Пространство доктора Деминга: Принципы построения устойчивого бизнеса / Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Бук, 2005. — 370 с.

3. Тарасов В. Русские уроки японских коанов. — М.: Изд-во «Добрая книга», 2006 г.

4. Савинкина В.А. Кризис на предприятиях или в головах?// Методы менеджмента качества. — 2010. — № 1.

5. Воронин Г.П. Внимание к качеству — насущная необходимость // Стандарты и качество. — 2009. — № 8.

Kravchenko E.V., e-mail: Kravch_elena@mail.ru
Associate professor of the department of management at the University of Management «TISBI», Candidate of Technical Sciences, associate Professor (Russia, Tatarstan, Kazan);

LESSONS MASTERING THE METHODS OF «LEAN PRODUCTION» IN TATARSTAN

The article considers the experience of mastering the techniques of "lean production" at enterprises of Tatarstan, sets out the personal opinion of the author on investigated issues and vision of ways of problem solution. The emphasis is made on problems of education and management plan.

Key words: industrial policy, lean production, training, and management.