

## БЕРЕЖЛИВОЕ ПРОИЗВОДСТВО: ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ АСПЕКТЫ ВНЕДРЕНИЯ

Очень многие компании испытывают серьезные проблемы при попытках внедрения бережливого производства: несмотря на прикладываемые ими усилия, реальных изменений не происходит. Что же компании делают не так и что необходимо сделать для успешного развертывания подходов бережливого производства в рамках всей организации? Читайте об этом в данной статье.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** бережливое производство, непрерывное совершенствование, кайдзен, управление изменениями, управление проектами



**Наумов Георгий Васильевич** — к. ф.-м. н., CEO компании AST Consulting (г. Москва)

### ВВЕДЕНИЕ

Я довольно часто сталкиваюсь со следующим вопросом-ситуацией со стороны руководства компаний: «Мы три года назад решили внедрить у себя в компании бережливое производство. Первое, что мы сделали, — закупили книги и сформировали библиотеки по данной тематике. Затем отправили часть сотрудников с учебным визитом на японские предприятия. Провели даже аттестацию ключевых сотрудников на знание принципов и инструментов бережливого производства — результаты аттестации были очень неплохие. Установили выплаты за подачу предложений по улучшениям. И что же в итоге? Спустя три года ничего кроме отдельных предложений по улучшениям и фрагментарного использования терминов мы не имеем. Почему? Где мы «не докрутили?»»

Учитывая частоту возникновения подобных вопросов, по-видимому, стоит уделить внимание тому, как нужно подходить к решениям о внедрении бережливого производства, разобрав организационные аспекты на различных уровнях управления.

Внедрение бережливого производства означает существенное изменение подходов к осуществлению деятельности, ввиду чего встречается если не сопротивление, то по крайней мере отсутствие энтузиазма на первом этапе. Поэтому к данному вопросу, как и к любому вопросу существенных изменений системы, необходимо подходить с точки зрения проекта управления изменениями.

Если вы ожидаете, что, проведя обучение, аттестации и введя поощрения за подачу предложений по улучшениям, вы достигнете результата, то спешу вас огорчить: этого недостаточно и в таком формате подходить к вопросам внедрения бережливого производства даже не стоит пытаться (безрезультатно потратите деньги и время).

Серьезно же проработанный подход к внедрению должен обязательно содержать следующие виды работ.

1. Уровень высшего руководства: инициация и управление проектом внедрения бережливого производства.

2. Уровень команды проекта:

- формирование центров компетенций;
- выделение ключевых проектов;
- формирование постоянно действующих межфункциональных групп;
- широкомасштабное обучение сотрудников;
- разработка системы подачи предложений по улучшениям, а также соответствующей системы вознаграждения и признания за подачу предложений;
- формирование инструментов фокусирования руководителей линейных подразделений (с помощью KPI и регулярной отчетности) на вопросах того, как стимулировать сотрудников подавать предложения по улучшениям, а также инициации и реализации проектов улучшений.

3. Уровень руководителей подразделений:

- стимулирование (в ходе ежедневных коммуникаций) сотрудников к подаче предложений по улучшениям;
- инициация и реализация проектов улучшений, в том числе межфункциональных.

## ВНЕДРЕНИЕ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА КАК ПРОЕКТ

Первое, что необходимо и без чего изменения (трансформация процессов и систем из текущего состояния в целевое), скорее всего, не осуществятся: управление изменениями в соответствии с проектным подходом. Чтобы деятельность по внедрению бережливого производства не превратилась в разговоры и философствование, которые окончатся ничем, должен быть инициирован проект, четко определены цели и этапы реализации и зафиксированы заказчик и спонсор проекта (из числа высшего руководства), а также назначен руководитель и сформирована команда проекта.

У руководителя проекта показатели реализации внедрения бережливого производства должны занимать очень существенную долю в KPI, чтобы даже в условиях совмещения руководства проектом с другими функциональными обязанностями проект не выпадал из фокуса. Если этого не сделать, то проект с высокой долей вероятности выпадет из фокуса, скрывшись за сиюминутной важностью текущей оперативной работы. Тот же самый принцип должен быть реализован и в отношении каждого участника команды проекта.

На этапе планирования проекта руководитель должен еще раз актуализировать его цели, сформировать план (дорожную карту) реализации, после чего приступать к реализации данного плана.

Важным при этом является внимание высшего руководства, которое обеспечивается путем включения заказчика и спонсора в управляющий совет проекта и, таким образом, их участия в отчетных совещаниях по проекту, что позволяет им быть в курсе того, как реализуется проект, и вовремя вносить необходимые коррективы и снабжать недостающими ресурсами.

Какими могут быть цели подобных проектов? Здесь трудно дать единые рекомендации, поскольку многое зависит от специфики предприятия, но в целом могу порекомендовать сформулировать две группы целей:

1) улучшение операционных показателей: рост производительности труда, уменьшение времени выполнения заказа, повышение скорости обслуживания клиентов, повышение эффективности использования оборудования (ОЕЕ) и т.п.;

2) внедрение конкретных подходов бережливого производства: здесь необходимо определить приоритетность применения подходов и по каждому подходу установить четкие критерии того, что подход используется правильно.

## РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОЕКТА

Начинать реализацию проекта необходимо с формирования центров компетенций в области бережливого производства. Такими центрами должны стать сотрудники различных служб, подразделений, обладающие такими особенностями, как инновационность и открытость мышления, структурированность и способность к эффективным коммуникациям.

Подготовку данных сотрудников целесообразно проводить последовательно:

1) самостоятельное обучение: чтение литературы и аттестация;

2) обучение в группе: в формате семинара-практикума с анализом конкретных кейсов (проблем) из деятельности организации или с картированием потоков создания ценности;

3) референс-визиты на предприятия, имеющие сформировавшуюся культуру бережливого производства, и знакомство с их опытом.

Из сотрудников, являющихся центрами компетенций, должна в итоге сформироваться рабочая группа. Они будут работать над развитием и внедрением подходов в области бережливого производства и выступать центрами компетенций в рамках своих служб / подразделений.

После того как рабочая группа сформирована и сотрудники прошли соответствующую подготовку, данная группа должна выделить ряд ключевых проектов (чему во многом может поспособствовать второй пункт процесса их подготовки, если

семинар-практикум проведет высококвалифицированный тренер) и сформировать планы их реализации.

Данные проекты должны по возможности носить межфункциональный характер, и в их реализацию необходимо вовлекать новых сотрудников, увеличивая таким образом общее количество людей, развивающих компетенции в области бережливого производства. Руководителями данных проектов должны быть участники рабочей группы проекта верхнего уровня по внедрению бережливого производства. В KPI руководителей данных проектов также существенную роль должны занимать показатели реализации их проектов.

Одновременно с этим необходимо создать ряд постоянно действующих межфункциональных рабочих групп. В задачи данных групп будет входить совершенствование сквозных процессов через непрерывное выявление и решение проблем, затрагивающих ряд функций, например, производство, продажи, логистика и закупки, управление персоналом, разработка новых продуктов (зависит от специфики задач конкретной рабочей группы). Такие рабочие группы должны иметь четко определенные задачи, собираться на регулярной основе, причем для каждой встречи руководителем должна четко определяться повестка (при кажущейся тривиальности данного требования, по наблюдениям автора, 95% собраний подобных групп проходят без четко определенной повестки, в формате «философствования»).

Рассмотрим, в рамках каких областей могут быть сформированы межфункциональные рабочие группы:

- планирование продаж и операций (Sales & Operations Planning — S&OP) рабочая группа из представителей отделов продаж, логистики и производства, которые в формате обсуждения потребностей и ожиданий клиентов и анализа существующих проблем совершенствуют процессы, находящиеся на стыке данных функций;

- разработка новых продуктов: рабочая группа из представителей отделов маркетинга, продаж, R&D и производства, которая на регулярной

основе анализирует возникающие запросы клиентов, новинки конкурентов и пр., обсуждая и формируя задания на разработку новых продуктов;

- рабочая группа по повышению эффективности оборудования, состоящая из представителей производственной и технической служб, а также службы планирования;

- другие межфункциональные рабочие группы, целесообразность создания которых может быть продиктована спецификой предприятия.

После того как иницированы первые проекты совершенствования, начали действовать межфункциональные рабочие группы и достигнуты первые ощутимые результаты (пусть даже локальные), самое время переходить к широкомасштабному обучению сотрудников и вовлечению их в процессы улучшений.

Данную деятельность целесообразно реализовать последовательно, и здесь можно выделить следующие этапы.

1. Общекорпоративная конференция, на которой будет рассказано о концепции бережливого производства, текущем статусе его внедрения на предприятии и первых достигнутых успехах.

2. Организация работы многочисленных кружков, в рамках которых каждый участник получает задание ознакомиться с определенным блоком бережливого производства и сделать доклад на данную тему для коллег.

3. Создание и администрирование работы кружков качества, создаваемых на каждом участке деятельности, в задачи которых входит анализ существующих проблем и совершенствование процессов. Здесь крайне важно обеспечить регулярность работы данных кружков, а также прозрачность и подотчетность их деятельности (протоколы совещаний должны размещаться на внутрикорпоративных информационных ресурсах, руководители кружков качества должны получать регулярную обратную связь от своих непосредственных административных и функциональных руководителей и т.п.).

4. Периодические ежеквартальные общие собрания, на которых рассказывается о нововведениях

в рамках бережливого производства и результатах этих нововведений, а также отмечаются сотрудники, сделавшие лучшие предложения по улучшениям.

Темой отдельного разговора является организация системы подачи заявок по улучшениям. Такая деятельность очень часто заканчивается, едва начавшись. Причина этого — отсутствие требуемой системности. Важно понимать, что для того, чтобы данная система эффективно работала, обязательно необходимо сделать следующее:

- определить владельца системы и сформировать принципы его вознаграждения, привязанного к экономическому эффекту от улучшений;

- разработать механизмы подачи заявок: для офисных сотрудников могут быть одни механизмы, например, через веб-интерфейс, в то время как для рядовых сотрудников производственных, технических и логистических служб необходимо предусматривать «бумажные» механизмы;

- определить формат рассмотрения предложений (специальные регулярно собирающиеся комитеты, или общее голосование сотрудников, или иные варианты) и механизмы предоставления обратной связи инициаторам (крайне важный аспект, который часто упускают из виду, что в итоге приводит к общему восприятию по принципу: «Ну и толку? Предлагаешь, а оттуда ни ответа, ни привета»);

- проработать вопросы вознаграждения и признания сотрудников, предлагающих улучшения, включая как вознаграждение за сам факт подачи предложения, так и дополнительное (более существенное) поощрение в случае внедрения предложения;

- сформировать дополнительные инструменты фокусировки:

- включение в отчеты руководителей участков соответствующего блока вопросов (сколько предложений по улучшениям было подано, сколько внедрено, каков эффект и т.д.);
- создание кружков качества.

## РОЛЬ ЛИНЕЙНЫХ РУКОВОДИТЕЛЕЙ

В завершение хотелось бы отметить следующее: необходимо сформировать инструменты фокусировки линейных руководителей на вопросах совершенствования деятельности. Именно линейные руководители в процессе ежедневного общения со своими сотрудниками способны их вовлекать в деятельность по улучшению, а также «вытягивать» из них предложения по улучшениям.

Очень часто данный аспект упускается, ввиду чего процесс внедрения бережливого производства начинает «пробуксовывать». Поэтому крайне важно, чтобы линейные руководители были проводниками идей бережливого производства и обеспечивали обратную связь. Для этого руководителям

необходимо уделить особое внимание вопросам стимулирования сотрудников к подаче предложений по улучшениям, а также инициации и реализации проектов улучшений.

Важен каждый элемент в цепи внедрения бережливого производства: «проектное управление — центры компетенций — межфункциональные рабочие группы — инструменты обучения и поддержки — система подачи предложений по улучшениям — активное участие линейных руководителей». Если какой-либо из них будет проработан недостаточно хорошо, эффективность деятельности по внедрению бережливого производства существенно снизится. Поэтому крайне важно обеспечить максимальную включенность линейных руководителей в данные процессы.