

УДК 331.1

КАДРОВЫЙ ПОТЕНЦИАЛ РЕАЛИЗАЦИИ КОНЦЕПЦИИ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА В РОССИЙСКИХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

© 2012 О.В. Кузнецова, М.О. Сураева*

Ключевые слова: бережливое производство, кадровый потенциал, концепция, инновации, Lean-менеджмент.

Рассматриваются вопросы появления новой востребованной профессии “Lean-специалист” и основные понятия бережливого производства.

Концепция бережливого мышления и производства - одно из модных направлений развития менеджмента, которое явилось еще одним каналом проникновения западных консультантов на российский рынок. Системное изложение этой концепции в русском переводе книги Вумека и Джонса “Бережливое производство” появилось на российских книжных прилавках только в 2004 г. Однако говорить, что эта концепция впервые пришла в Россию лишь тогда, было бы абсолютно неверно.

В последнее время на кадровом рынке появилась новая востребованная профессия - Lean-специалист. При его помощи компании оптимизируют сферу услуг и общение потребителя и поставщика, процесс доставки и обслуживания продукции.

В мировой практике применение принципов Lean-менеджмента (бережливого производства) встречается в логистике, медицине, строительстве, разработке программного обеспечения, почтовых услугах.

В основном мы можем видеть спрос на профессионалов в области бережливого производства со стороны компаний металлургического сектора, компаний В2В-сектора, предлагающих решения в области упаковки, сборочных предприятий автомобильной отрасли, компаний нефтегазового сектора и тяжелого машиностроения, табачной индустрии. Такая необходимость в Lean в первую очередь возникает у компаний с большими оборотами и объемами производства.

Бережливое производство - очень актуальный инструмент для оптимизации бизнес-процессов на предприятии. Система электрон-

ных торгов является одним из элементов бережливого производства, поскольку закупки в электронной форме помогают компаниям значительно минимизировать издержки. Сочетание Lean-менеджмента и электронных торгов приводит к многократному повышению эффективности компаний.

В настоящий момент менеджеры по эффективности производства весьма востребованы, так как широко применяются принципы бережливого производства. Такой подход позволяет более эффективно использовать производственные активы. Специалисты производственного подразделения постоянно внедряют и совершенствуют Lean-технологии в своих командах и на всех без исключения участках работы.

Консалтинговые компании могут перекупать профессионалов в области бережливого производства у производственных компаний с позиций менеджеров проекта. Однако, чтобы попасть на такую должность, необходимо пройти жесткий отбор, множество этапов собеседований, профессиональные и психологические тестирования.

При этом настоящих Lean-профессионалов можно с уверенностью отнести к категории дефицитных. Директор завода с опытом внедрения Lean оценивается в среднем на 20-30% выше, чем аналогичный профессионал, но без такого опыта. Уровень дохода менеджера по технологии бережливого производства может колебаться в пределах 130-230 тыс. руб. в месяц. А вот зарплаты Lean-консультантов и менеджеров проектов в ведущих международных консалтинговых компаниях в среднем на 20-30% выше, чем у про-

* Кузнецова Ольга Вячеславовна, магистрант; Сураева Мария Олеговна, кандидат экономических наук, доцент. - Самарский государственный экономический университет. E-mail: violettik1985@mail.ru, marusyasuraeva@mail.ru.

фессионалов, работающих в штате компаний, и начальная планка составляет 200 тыс. руб.

Что касается требований к Lean-менеджерам, то производственные компании ищут соискателей с техническим образованием, дополненным дипломом в области менеджмента или экономики. От претендентов на позиции в HR-отделе требуется наличие экономического образования или образования в области менеджмента. При этом часто компании ожидают, что такой человек будет выступать в роли консультанта и тренера для персонала, а также будет оказывать поддержку проектов внедрения Lean-принципов. Главная задача такого человека - доносить до персонала принципы данной концепции.

Поскольку эта профессия в России еще очень молодая, система обучения и подготовки специалистов просто не успела сложиться. Крупные компании имеют собственную сильную школу подготовки и предпочитают обучать и "выращивать" Lean-профессионалов, перенимая международный опыт.

По мнению профессионалов в области Lean-менеджмента, внутрикорпоративное образование - лучшая возможность получить необходимые знания.

Крупнейшие транснациональные корпорации стремятся передать данный опыт и знания своим сотрудникам. Обучение происходит на практике во время совместных проектов внедрения технологии Lean с ведущими консалтинговыми бренд-нейм компаниями. Специалист, получивший необходимое образование и опыт, становится наставником для своих коллег.

Эксперты признают, что в России сегодня нет специализированных учебных заведений и программ по Lean. Основная причина - "молодость" самой области. Активное внедрение Lean в производство началось около 10-15 лет назад. За всем разнообразием курсов и программ обучения, которые предлагает рынок образования, реально кроются лишь единицы специалистов-практиков, которые сами являются носителями знания и технологии, практического опыта внедрения.

Востребованность профессии обусловлена тем, что за время новой экономической истории России созданы динамично развивающиеся компании, вполне привлекательные для вложения капитала. В связи с этим воз-

никают вопросы: какая прибыль будет получена акционерами в текущий период и в перспективе, насколько устойчива компания в конкурентной среде, как будет развиваться компания, а также множество других. Чтобы ответить хотя бы на некоторые из них, необходимо знать, какие управленческие технологии имеют место в компании.

С начала XXI в. уже разработаны различные модели бизнеса, которые приспосабливались к изменяющейся бизнес-среде как под воздействием внешних - не всегда благоприятных - факторов, так и вследствие внутренних процессов. В современной бизнес-среде действует множество моделей управления, поэтому управлять компанией (предприятием) крайне сложно.

Почти весь указанный период Россия развивалась своим путем. К сожалению, многие собственники хотели непосредственно участвовать в управлении своей компанией, не уделяя внимание стратегии управления собственностью. Для них интерес представляло управление бизнесом и даже непосредственно производством, что могло негативно сказаться на бизнесе. В этих условиях, однако, уже сформировался новый класс профессиональных менеджеров, обладающих необходимыми знаниями и навыками в управлении.

Менеджеры предлагают различные концепции управления, иногда выдаваемые за "универсальное средство". На самом же деле оказывается, что они подходят только конкретной ситуации в конкретной компании. При выборе модели управления необходимо обратить внимание на несколько важнейших критериев, к одному из которых относится качество товара или услуги. При этом всегда следует помнить о цене товара или услуги, по которой они могут быть востребованы на рынке. Низкая рентабельность производства не способствует развитию бизнеса, собственники имеют крайне низкую удовлетворенность рабочей компании, а у персонала накапливается негативное отношение к менеджерам. Последним постоянно приходится думать о снижении издержек и устранении потерь. Например, принятие принципа управления на устранение потерь позволило компании Toyota стать лидером в снижении стоимости своей продукции при неизменно высоком качестве и, как следствие, предлагать

более конкурентную цену. Так, компания Toyota сформировала эффективную бизнес-модель управления, которая получила название “производственная система Toyota”, направленную на абсолютное исключение потерь в управлении и снижение издержек.

Вместе с концепцией бережливого производства к нам приходит немало слов из японского языка. В последнее время возникают споры о “загрязнении” русского языка многочисленными иностранными словами. “Стоит ли непременно говорить “коррелирует”, если можно сказать “зависит”? - спрашивают сторонники чистоты родной речи. - Зачем говорить “о’кей”, когда можно ответить “да” или “хорошо”?”

С такими доводами следует, скорее всего, согласиться. Но в нашем случае необходимо встать на защиту японской терминологии. И вот почему. Методы управления из Страны восходящего солнца за последние десятилетия зарекомендовали себя как наиболее эффективные, близкие к совершенству. Они получили распространение практически во всех странах, где имеют хоть какое-то представление о производстве. Можно даже сказать, что это позволило сблизить производителей разных стран, потому что, скажем, термин “кайдзен” (Kaizen) понимает теперь не только японский, но и американский, и российский менеджер. В конце концов, это справедливо, что, внедряя у себя частицу иной культуры, мы называем некоторые вещи их “родными именами”. Тем более, что в целом ряде случаев просто не можем найти в своей лексике кратких аналогов зарубежным терминам.

Упомянутый термин “кайдзен” в переводе с японского означает “совершенствование”. И фраза “мы будем внедрять у себя на производстве кайдзен” может иметь, в частности, значение “мы будем совершенствовать производство”. Но ведь смысл термина “кайдзен” намного глубже. Это понятие включает процесс непрерывного совершенствования личной, семейной, общественной и трудовой жизни. Применительно к производству оно означает постоянное совершенствование, к которому причастны все - как менеджеры, так и рабочие¹.

В конце XX в. Начался бум на перевод и издание книг об опыте внедрения TPS (Toyota

Production System) и “бережливом производстве” во всем мире. Наиболее популярной оказалась книга “Бережливое производство” Джеймса П. Вумека и Даниеля Т. Джонса, впервые опубликованная в 1996 г. Это издание было переведено на немецкий, польский, турецкий, корейский, японский и китайский языки. Тираж только на английском языке составил 300 тыс. экземпляров.

Второе издание этой книги вышло в 2003 г. В нем отражался опыт внедрения бережливого производства по всему миру, начиная с момента опубликования первой редакции².

В России издание и широкое распространение литературы, связанной с внедрением TPS, бережливого производства и других подходов к повышению эффективности производства, началось в XXI в. В изданиях были рассмотрены стандарты ISO (ISO 9001, ISO/TS 16949, ISO 14000), система сбалансированных показателей (BSC), реинжиниринг бизнес-процессов (BPR), инструментарий QS, шесть сигм, кайдзен и др.

Необходимо отметить, что все эти методы взаимосвязаны и переплетены с бережливым производством, а точнее, являются частными методами повышения эффективности управленческих систем.

В рамках терминологии бережливого производства стандарты (стандартизация) - это наилучший способ выполнить работу, и такие элементы, как устранение муда (Muda)³ и поддержание чистоты и порядка (5S в особенности), должны предшествовать написанию документа, который описывает стандарт. Документирование рабочего процесса совершенно бесполезно, если в нем самом содержится много муда и вариативности.

Если провести сравнительный анализ стандарта ISO/TS 16949:2002 и инструментов бережливого производства, то видно, что использование инструментов последнего позволит внедрить многие требования стандарта. Например, описание потоков производственных процессов бережливого производства является отражением требования по определению процессов и их последовательности на предприятии, а последующая работа над ними - не что иное, как повышение эффективности процессов.

Установление правил взаимодействия процессов подготовки к внедрению проекта

оценки существующей ситуации, определения требований к выполняемым работам, а также обеспечения рабочими инструкциями - стандартизированная работа по внедрению бережливого производства.

Эффективное управление складскими запасами реализуется при помощи методики японской системы 5S, а также реализации принципа ФИФО. Предупреждающее и диагностическое техническое обслуживание и ремонт оборудования можно внедрить, используя подход всеобщего обслуживания оборудования (Total Productive Maintenance, TPM), а установку целей и процесс постоянного повышения эффективности процесса обслуживания оборудования - при помощи коэффициента общей эффективности оборудования (Overall Equipment Effectiveness, OEE).

Нельзя не отметить большой вклад инструментов по предотвращению ошибок бережливого производства в процессе проектирования и разработки продукции и производственных процессов.

В целом внедрение на предприятии бережливого производства - это факт, подтверждающий наличие на предприятии процесса постоянного улучшения, так требуемого всеми стандартами. Снижение издержек на производство продукции за счет устранения потерь позволит найти возможность для снижения цен на продукцию или высвободит средства на освоение новой и/или модернизацию производства. И то и другое позволяет повысить удовлетворенность потребителей. В то же время такие тенденции на предприятии сказываются положительно на удовлетворенности сотрудников предприятия и его акционеров.

Как и в любом деле, при внедрении бережливого производства недостаточно одного желания, даже самого большого. Для успешного внедрения понадобятся как минимум пять составляющих.

1. Наличие агента перемен.

Агент перемен - человек, готовый и способный на решительные действия. Чаще - из числа высшего руководства: заместитель директора или исполнительный директор, директор по производству или развитию и т.д. Он может быть сотрудником данной организации, ее дочерней фирмы или приглашенным сторонним специалистом.

2. Основательные знания о бережливом производстве и его основных инструментах.

Источники знаний могут быть разными. Например, конференции и семинары по бережливому производству с посещением предприятий, освоивших методику и успешно внедряющих ее несколько лет. Или стажировка на предприятиях с получением как теоретических, так и практических навыков. Ко всему этому необходимо добавить, что на тему бережливого производства написано достаточно много хороших книг, в том числе практических пособий.

Большинству агентов перемен, лишь недавно взявшихся за изучение бережливого производства, придется потратить немало времени, чтобы понять все его нюансы. При этом им может быть весьма полезна дополнительная помощь, и чем раньше она будет оказана, тем лучше. Поэтому при внедрении бережливого производства целесообразно приглашать экспертов из других организаций, которые имеют практический опыт такого внедрения, желают и могут передать свои знания другим. Среди множества консультантов, имеющих соответствующие сертификаты, всегда можно найти достойных кандидатов на такую роль.

Привлекая консультантов, следует остерегаться "специалистов", все знания которых о бережливом производстве почерпнуты только из семинаров или курсов повышения квалификации, а также тех, кто приходит в компании со своими учениками, не объясняя толком, зачем они нужны. Не стоит доверять и тем, кто направо и налево раздает рекомендации о том, как быстро изменить процессы предприятия, но не демонстрирует желания тесно сотрудничать с этим предприятием для достижения устойчивой работы созданной с его помощью системы.

3. Кризис в определенной области бизнеса.

При отсутствии такого кризиса, который становится рычагом для перемен, его следует создать искусственно.

4. Наличие карт (описания) потоков создания ценности.

Следующий шаг - идентификация потоков создания ценности и детального их описания (шаг за шагом, процесс за процессом).

5. Решимость к быстрому внедрению перемен.

Одно из важных свойств бережливого производства - немедленная обратная связь. Члены команд по улучшениям и остальные сотрудники могут своими глазами видеть, как новые методы меняют все вокруг. Людям психологически крайне важно увидеть "поток" и понять, что организация начинает реально меняться, поэтому не стоит увлекаться планированием. На описание потоков создания ценности требуется не больше двух недель.

Если с момента начала активной работы в проблемной области прошла неделя, но никаких существенных сдвигов не произошло (трудозатраты не уменьшились наполовину, уровень незавершенного производства не снизился на 90%, потребность в производственных площадях не сократилась в 2 раза, и время выполнения работы не уменьшилось на 90%), то либо предприятие наняло не того

агента перемен, либо его руководство еще само боится пойти на реальные изменения.

Когда будут получены первые результаты, следует сообщить об этом всем заинтересованным лицам. Лучший способ - на конкретном примере показать им, что было сделано⁴.

¹ *Масааки И.* Кайдзен: Ключ к успеху японских компаний : пер. с англ. М., 2004.

² Иллюстрированный глоссарий по "бережливому производству" : пер. с англ. / под ред. Ч. Марвински, Дж. Шука. М., 2005.

³ Деятельность, потребляющая ресурсы, но не создающая ценности для клиента.

⁴ См. также: *Вумек Дж.П., Джонс Д.Т.* Бережливое производство: Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании : пер. с англ. М., 2004; *Сураева М.О.* Концептуальные основы формирования инновационного потенциала в системе народно-хозяйственного комплекса // Экон. науки. 2011. □ 3 (76). С. 125-130.

Поступила в редакцию 18.05.2012 г.