



ЛИН (от англ. Lean – стройный, постный) производство или логистика «бережливого» производства вызвало колоссальный рост производительности труда и объемов продукции и остается основной системой производства во многих отраслях экономики мира.

Бережливое производство — это американское название Производственной системы Toyota. Создатель бережливого производства Тайити Оно начал первые опыты оптимизации производства еще в 1950-х годах. В те послевоенные времена Япония лежала в руинах и стране нужны были новые автомобили. Но проблема была в том, что спрос был не настолько велик, чтобы оправдать закупку мощной производственной линии, на манер Ford. Нужно было много разных видов автомобилей, но спрос на конкретный вид машины был невелик. Японцам пришлось учиться эффективно работать, создавая множество разных моделей в условиях невысокого спроса на каждую модель. Такую задачу до них не решал никто, так как эффективность понималась исключительно в терминах массового производства.

Джеймс Вумек и Дэниел Джонс в книге «Бережливое производство: Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании» излагают суть бережливого производства как процесс, который включает пять этапов:

1. Определить ценность конкретного продукта.
2. Определить поток создания ценности для этого продукта.
3. Обеспечить непрерывное течение потока создания ценности продукта.
4. Позволить потребителю вытягивать продукт.
5. Стремиться к совершенству.

Кроме того, как сказано в книге, идеи и методы именно бережливого производства могли бы сыграть решающую роль в трансформации российской промышленности и приближении ее к уровню современных развитых стран. Дело в том, что, как тоже видно из текста книги, переход от массового производства к бережливому во многих случаях не требует особо серьезных вложений.

Не всегда, но часто, не надо закупать новое дорогостоящее оборудование, не надо переходить на новые материалы и технологии, не надо компьютеризировать

производство и внедрять дорогостоящие ERP-системы и т. д. Надо всего лишь изменить культуру управления предприятием, систему взаимоотношений между различными уровнями и подразделениями предприятия, систему ценностной ориентации сотрудников и их взаимоотношения.

К сожалению, вот это «всего лишь» сделать иногда труднее, чем найти деньги на закупку той или иной «железки». Именно поэтому, и это подчеркивают авторы, реально переход от массового производства к бережливому легче всего осуществить во времена кризисов или любых иных потрясений и переломов.

Другими словами, у российских предприятий, большинству из которых как воздух нужен реинжиниринг или реструктуризация, есть возможность выбрать путь не технократической, а культурной реструктуризации. Ведь, в конце концов, положение в нашей стране в начале XXI века вовсе не хуже того, какое было в оккупированной Японии сразу после Второй мировой войны. Идеи и методы именно бережливого производства могли бы сыграть решающую роль в трансформации российской промышленности и приближении ее к уровню современных развитых стран.

Вместе с тем, существует достаточно распространенное мнение, что любые проекты по повышению эффективности деятельности производственного предприятия – это профанация. Никакие новомодные теории и методы в нашей действительности не работают. В том числе внедрение Бережливого производства также невозможно. При этом если проектом внедрения руководят сторонние консультанты, часто считается, что они не смогут предложить решение, которое было бы применимо на практике, а штатные руководители проектов будут внедрять изменения годами. Довольно часто встречаются компании, которые готовы подтвердить эти высказывания собственными примерами неудачных проектов, не приведших к положительному результату.

Однако, перефразируя классика: «Все успешные проекты успешны одинаково, а неуспешны – каждый по-своему». Причиной неудачи может быть не только недостаточный профессионализм руководителя проекта, но и непонимание собственниками или руководителями предприятия своей роли, ответственности и обязанностей в проекте.

Попробую разобраться, что топ-менеджерам предприятий необходимо делать, а чего делать не нужно, и каких достаточно общих ошибок во взаимодействии лучше избегать, чтобы не разочароваться в результате.

Главная задача управленца — это прибыльность компании. Одним из способов ее достижения будет решение проблем и снижение затрат на производство, а другим - фокусировка на создание «ценности» для клиента в продукте или услуге. Самое интересное, это правильно определив ценность для клиента, направить силы команды и материальные ресурсы только на важное и сократить расходы на неважное.

Проще говоря, при внедрении Лин методологии руководитель решает базовые задачи бизнеса, которые направляют преобразование всей компании по следующему пути:

- 1). Определение конечной цели: какие проблемы клиента решает компания, и какая конечная ценность для потребителя?
- 2). Определение критериев оценки каждого потока создания ценности? Проверка алгоритмов и звеньев цепи, борьба с отходами, нецелесообразностью и перегрузками.
- 3). Распределение человеческих ресурсов: распределение ответственности за каждый процесс и поток производства. Закрепление человека не за должностью, а за процессом. Формирование истинных ценностей с точки зрения бизнес-целей и активное воплощение бережливого преобразования.

**То есть Лин (Lean) помогает экономить без потери качества и выбросить бесполезные, в конечном счете, процессы из алгоритма работы компании.**

Какова роль и поведение Руководителя в этом? Я думаю, что основополагающая. Потому, что:

-как правило, в проектах повышения эффективности производственной системы руководители высшего звена, играют роль спонсора проекта. Другими словами, являются внутренними заказчиками результатов проекта с одной стороны, и поставщиками ресурсов для проекта – с другой;

- в их обязанности входит утверждение целей, сроков и бюджета проекта, принятие ключевых решений по проекту, поддержка команды проекта, а также выделение различных необходимых ресурсов для проекта (персонал, финансы, материальные и информационные ресурсы).

Исходя из этого, своя роль при внедрении Лин-методологии должна быть очень четко понята руководителем предприятия, потому, что на деле довольно

распространены случаи, когда руководитель видит и соблюдает только небольшую часть этих обязанностей, при этом большее их количество либо не осознается, либо игнорируется, что очень сильно снижает вероятность успеха проекта.

Роль руководителя состоит в следующем:

- ясно осознавать возможности для проекта, т.е. четко понимать, что есть в окружающем мире или на рынке такого, на что можно повлиять при помощи проекта, чтобы получить ощутимый результат, выгоду (например, неудовлетворенный спрос на рынке, который можно «взять», повысив с помощью проекта эффективность производства или отдела продаж);

- «видеть временное окно» для реализации этой возможности, потому как если фактор времени не учитывать, то ко времени достижения целей проекта необеспеченный спрос на рынке уже будет исчерпан (опередят конкуренты);

- участвовать в постановке целей проекта и в определении показателей и индикаторов успешности проекта, а также в отслеживании их текущих значений.

Уметь четко сформулировать цели проекта в конечном виде, наверное и есть самое главное в роли руководителя. Потому как если цели сформулированы не четко, а, например, так: «производить быстрее или больше», «рабочее место должно блестеть», «все должно быть в порядке», «должно стать безопаснее», «необходимо внедрить Систему 5S на рабочих местах» – не только у руководителя проекта появляются колоссальные риски не получить желаемого результата (по сути это SMART-цели).

Потому как не оцифрованные понятия красоты, порядка, эстетики, скорости, производительности, безопасности, степени внедрения того или иного Лин (lean) - инструмента и прочее, позволяют судить об эффективности проекта только на уровне оценки школьного сочинения – «тема не раскрыта». А представление о «раскрытости» той или иной темы у спонсора проекта и команды проекта во главе с руководителем проекта могут разительно отличаться.

Еще одним важным свойством роли руководителя при внедрении бережливого производства является умение не допустить возможность спонсору проекта «поругать» напрямую, поставить какие-либо задачи проектной команде «через голову» руководителя проекта. Это неминуемо приведет к расшатыванию системы управления проектом и конфликтным ситуациям, потому, что исполнители будут вынуждены выбирать, чью задачу решать: спонсора или руководителя проекта. И

хорошо, если эти задачи не противоречат друг другу...

А вопросы по изменению количества ресурсов для проекта и оценки их обоснованности руководитель должен решать со спонсором на регулярных совещаниях. Отсюда вытекает и еще одна задача для руководителя: организовать и выделить ресурсы, и первую очередь свое личное время, для проведения регулярных совещаний по проекту. Потому как если руководитель в достаточной степени не интересуется ходом проекта – это неминуемо приводит к ослаблению дисциплины и снижению мотивации проектной команды.

Важным я считаю в роли руководителя проекта бережливого управления уметь четко придерживаться границ проекта и не загружать дополнительными задачами, которые оттянут ресурсы от основного проекта. Во избежание подобных рисков руководителю надлежит на начальном этапе утвердить границы проекта: процессные, продуктовые, функциональные, организационные, физические и прочие. А затем ревностно их охранять от посягательств любых сотрудников компании – в том числе, и своих собственных. Также я считаю, что руководитель должен вовремя скорректировать границы проекта, если видит, что команда не сможет достичь цели проекта в поставленные сроки.

Основополагающими же, я считаю, будут являться принципы управления и взаимодействия при внедрении Лин-методологии на предприятии, которые входят в зону ответственности руководителя:

- создание атмосферы взаимоуважения (поддержание в проекте конструктивной, уважительной атмосферы, соответствующей философии Бережливого производства, критика не личностей, а решений);
- осознание взаимозависимости команды и руководителя;
- создание возможности высказывания конструктивных замечаний всех без исключения членов команды (право на слово, потому что работник, который непосредственно выполняет рабочий процесс, намного лучше видит, где и что можно улучшить в этом процессе);
- умение увидеть или просчитать синергетический эффект от взаимодействия с командой («одна голова хорошо, а две лучше»);
- быть последовательным и понятным для всех участников проекта в принятии решений;
- уметь сосредоточиться на истоках проблем, чтобы потом не убирать каждую мелочь.

Соблюдение руководителем описанных выше рекомендаций вкупе с оказанием не только материальной, но и моральной поддержки команде проекта, дает огромный положительный эффект при достижении поставленных целей и служит фундаментом для формирования производственной культуры, основанной на философии и принципах Бережливого производства.

Изучив тему роли руководителя при внедрении Лин-методологии на предприятии, я могу сделать для себя следующие выводы:

- 1). На сегодняшний день осталось мало производственных компаний, которые не знают и не используют Лин (Lean) -методики. Причина очевидна — бережливое производство помогает делать именно то, что хочет клиент наиболее выгодным способом, при этом постоянно улучшая результаты. Лин (Lean) привлекает к себе всё больше внимания, превращаясь из модной японской методики в современную классику управления.
- 2). Лин методология – это именно метод, который поможет хорошему руководителю, сделать свое предприятие еще лучше, но она не может существовать отдельно от мировоззрения руководителя, который хочет эту методологию внедрить (бережливый и хорошо знающий весь процесс производства внедрит). Это не палочка - выручалочка, благодаря которой бездарный руководитель может стать сразу успешным. (Это как в детском мультфильме «Палочка - выручалочка», где показано, что при наличии мозгов простую палку можно использовать в множестве дел. Это и рычаг, и шест, и средство самозащиты, и что угодно...)
- 4). Успех «Бережливого управления» (Лин метода) во многом зависит от инициативности и организаторских способностей менеджеров, при смене менеджеров все может рухнуть.
- 5). **Насильно «Лину» не научишь** - самое неблагодарное и ресурсоёмкое —это заниматься перевоспитанием, пытаясь из обычных людей сделать Лин (Lean) активистов.
- 6). Именно на основе правильно выбранных и точных Лин (Lean) данных можно делать правильные выводы для новых решений. Визуализация постоянных улучшений помогает вовлекать больше работников и укрепляет позиции Лин (Lean). Дисциплина и регулярность в данной области стимулируют работников улучшать измеряемые показатели. Ни один человек или группа не захочет быть хуже других. Поэтому идеальное влияние Лин (Lean) KPI — это соревновательный

эффект.

7). Руководители не должны пренебрегать сбором данных в области бережливого производства, ссылаясь на занятость и очевидность результатов. Подобное отношение возвратит предприятие в положение, где ни у кого нет времени, все заняты и делают «важные» дела, а переналадки и добавление ценности уходят на второй план.

8). Руководитель должен обязательно организовать мониторинг за реализацией выбранных идей. Также важны чёткие правила подачи, оценки, реализации и поощрения предложений, потому, что без этого будет слабое желание что-то предлагать.

9). Руководитель должен не допустить усталости персонала от гнетущих технологий. Понятие развития и улучшения у русского человека часто ассоциируется с разовым и мощным эффектом, на подобие «поднажмём все вместе или начнём всё с чистого листа». Если эффект достигается не сразу, то со временем все устают от гнетущих идеологий, которые потихоньку отходят на задний план.

10). Но главный вывод, который я сделал для себя по данной теме, состоит в том, что, так как в основе Лин (Lean) лежит японский опыт и отчасти менталитет японцев — ответственность, прагматизм, перфекционизм, есть мнение, что у нас методология эта слабо реализуема. (Так на сборочном производстве Toyota под Санкт-Петербургом японские менеджеры, усиленно использующие данную систему, так и не смогли объяснить нашим рабочим, почему по окончании рабочего времени они (рабочие) должны еще в полном составе задержаться на час, дабы повысить тем самым собственную выработку. Этот час в рамках философии Лин (Lean) не оплачивается. Потому, что как страна в большей степени не азиатская, а европейская, мы придерживаемся иной философии – классической немецкой – «закончилась смена – бери шинель, пошли домой»).

11). Не надо преувеличивать Лин (Lean) возможности. Для ряда предприятий (не важно, из какой сферы) может и не понадобится весь арсенал инструментов Лин (Lean).

12). С наступлением кризисов становятся все более актуальными Лин (Lean) методологии, например, направленные на сокращение производственных издержек и потерь. Возможно благодаря кризисам, созданным новой короновирусной инфекцией, Лин (Lean) методология захватит и наши умы.