

ОРГАНИЗАЦИЯ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА

М.Ю. Богданчикова, Т.А. Тараненко

21 апреля 2009 года McKinsey & Company презентовала результаты исследования «Эффективная Россия: производительность как фундамент роста». Согласно проведенному масштабному анализу ситуации, производительность труда в России составляет всего 26 % от уровня производительности в США.

В качестве причин низкой производительности в России McKinsey & Company называет [2]:

- 1) неэффективную организацию труда;
- 2) непрозрачное и избыточное регулирование;
- 3) устаревшие мощности и методы производства;
- 4) редкое применение комплексного подхода к планированию развития территорий;
- 5) дефицит профессиональных навыков;
- 6) неразвитость финансовой системы.

Кроме того, по мнению McKinsey & Company, «сохраняющееся отставание в производительности от других стран, в большей мере, обусловлено отсутствием серьезных стимулов к ее повышению» [2].

Высокий уровень производительности труда является основной предпосылкой устойчивого экономического роста и создает мощный фундамент для инновационного развития.

Однако предложенная Э. Демингом «цепная реакция» «качество – производительность – снижение затрат – закрепление на рынке» свидетельствует о том, что для достижения стратегических целей компаниям необходимо одновременно сосредоточить свое внимание не только на повышении производительности труда, но и на вопросах качества. В противном случае, повышение производительности труда даст кратковременный эффект: в конечном итоге, потребитель предпочтет более качественную продукцию. Производительность, не обеспеченная деньгами покупателя, неэффективна [1].

Среди основных современных проблем российских предприятий можно выделить следующие:

- низкая производительность труда;
- низкое качество продукции;
- несоблюдение сроков поставок;
- высокий уровень и нерациональная структура затрат;
- отсутствие сбалансированной системы управления материалами и дистрибуцией;
- длительный производственный цикл;
- нерациональная структура производственного цикла, обусловленная значительной долей непроизводительного времени.

Перечисленные проблемы приводят к следующим последствиям:

- низкая конкурентоспособность продукции (по ценам, качеству, срокам изготовления);
- потеря конкурентных позиций при участии в тендерах;
- длительный финансовый цикл, низкая оборачиваемость оборотных средств, и, как следствие, необходимость кредитования;
- необходимость содержания значительных складских площадей и транспортного парка;
- закуп материалов у посредников по высоким ценам и не всегда удовлетворительного качества;
- постоянный дефицит необходимых комплектующих при заполненных складах;
- авральный режим работы;
- длительная «реакция на рынок».

Нетрудно заметить, что все вышперечисленное лежит в области организации бизнес-процессов предприятия. И именно неэффективная организация названа первой среди причин низкой производительности труда в исследовании McKinsey & Company.

В настоящее время существует несколько крупных разработок в части эффективной организации бизнес-процессов и повышения качества: Бережливое производство (LEAN), Теория ограничений (ТОС), MRP II, «Шесть сигм». Каждая из них уникальна сама по себе, но ни одна не противоречит другим. Более того, максимальный эффект достигается как раз при комплексном совместном использовании различных инструментов.

Что касается «Бережливого производства», то оно работает одновременно по трем основным направлениям: вовлечение персонала, повышение качества выпускаемой продукции, повышение производительности труда (через ликвидацию «потерь» в процессах).

Одним из основных преимуществ LEAN является его доступность и «экономичность» для предприятий в условиях ограниченных финансовых ресурсов.

Многие руководители связывают повышение эффективности предприятия, прежде всего, со значительными инвестициями в новое оборудование, технологии, специалистов. Однако как показывает опыт, инвестиции не дают желаемого результата без грамотной организации бизнес-процессов: новое оборудование используется неэффективно и быстро приходит в негодность без должного ухода и содержания, новые технологии не дают желаемого уровня качества без вовлеченного персонала, а специалисты непрерывно перемещаются между предприятиями в поисках большего вознаграждения. Более того, в силу финансовых ограничений, предприятия часто вообще не могут позволить себе сколько-нибудь значимые инвестиции. В такой ситуации руководители часто отказываются от мысли о возможности существенного повышения эффективности предприятия.

Качество и производительность труда действительно можно улучшить на существующем оборудовании, без существенных инвестиционных затрат. Для этого необходимо использовать современные уникальные методы и технологии организации труда, отлично зарекомендовавшие себя в практике ведущих мировых компаний.

Однако чтобы LEAN-преобразования были успешны и действенны, требуется ряд обязательных условий:

1. Прямая заинтересованность первых лиц предприятия (собственников и топ-менеджеров) в преобразованиях и их готовность к изменениям:

- обучение собственников и топ-менеджеров философии LEAN и его основным инструментам;

- регулярный контроль над разработкой и внедрением LEAN-проектов;

- участие в корпоративных мероприятиях по вовлечению персонала в процесс изменений.

2. Подготовка команды LEAN-лидеров – «проводников» новых идей. Такое обучение с целью максимальной эффективности необходимо прово-

дять на базе самого предприятия. Подготовка таких специалистов позволит предприятию быть независимым от внешних консультантов и обеспечит комплексную работу по созданию собственной уникальной производственной системы. Внедрением LEAN нужно заниматься профессионально, а не в свободное от основной работы время.

3. Широкая вовлеченность сотрудников среднего и нижнего уровня в реализацию LEAN-стратегии через обучение и систему мотивации.

4. Адаптация современного опыта с учетом специфики предприятия, а не прямое его копирование.

5. Готовность собственников и топ-менеджеров к «отложенному эффекту». Ожидание быстрого и значительного по своим масштабам результата губит многие предприятия: в случае его отсутствия все дальнейшие действия прекращаются полностью или носят затухающий характер. Между тем, большинство LEAN-проектов – долгие.

6. Регулярность и системность мероприятий по реализации LEAN-стратегии:

- постоянное обучение всех категорий сотрудников инструментам LEAN (обязанность LEAN-лидеров);

- создание рабочих групп по планированию и реализации LEAN-проектов;

- постоянный контроль над реализацией LEAN-проектов со стороны руководства.

В связи с вышеперечисленными требованиями, возникает ряд основных задач, которые необходимо решить каждому предприятию:

1. Выбор стратегических направлений развития предприятия в части работы с потребителями. Для современных потребителей в настоящее время важны не только цена и качество. Особую актуальность приобрели скорость и своевременность поставки. Предприятиям, заинтересованным в своих потребителях, следует проводить постоянный мониторинг показателей:

- уровень обслуживания по обещанной дате (PDSL – Promised Date Service Level);

- уровень обслуживания по запрашиваемой дате (RDSL – Requested Date Service Level);

- длительность производственного цикла (Lead Time);

- уровень дефектов на миллион (PPM – Parts Per Million);

- выход годных изделий по операциям с первого раза (FPY – First Pass Yield).

2. Выбор стратегических направлений развития предприятия в части работы с поставщиками. Эффективность любого предприятия во многом определяется эффективностью его поставщиков. Поэтому актуальным се-

годня является развитие поставщиков до своего уровня, участие поставщиков в совместных разработках новых продуктов.

3. Определение приоритетных бизнес-процессов, требующих изменений. Приоритет бизнес-процессов, безусловно, определяется стратегическими направлениями развития предприятия. Поэтому совершенствование процессов должно быть направлено на достижение предприятием стратегических целей.

4. Выбор сотрудников, способных стать LEAN-лидерами, их обучение и наделение соответствующими административными полномочиями.

5. Оценка эффективности LEAN-проектов.

Основная трудность данной задачи состоит в том, что не по всем проектам можно определить прямой экономический эффект, это объясняется масштабом проектов: локальные и глобальные. Локальные (менее масштабные) вместе дают синергетический эффект, либо являются поддерживающими для глобальных проектов. Глобальные проекты – проекты, оказывающие прямое влияние на показатели деятельности предприятия: чистую прибыль, рентабельность, оборачиваемость оборотных средств, длительности производственного и финансового циклов и др. Соответственно, экономический эффект глобальных проектов может быть определен через изменение вышеперечисленных показателей.

6. Создание эффективной производственной и организационной структуры, способствующей реализации LEAN-стратегии. Большинство проблем возникает на стыке подразделений и зон ответственности, особенно в период изменений. Для большего успеха необходимо минимизировать влияние данного фактора.

7. Разработка системы мотивации персонала, способствующей вовлечению персонала в процесс изменений.

Общепризнано, что наибольшие трудности в процессе нововведений возникают в результате активного сопротивления персонала изменениям.

Две главные причины сопротивления изменениям:

– непонимание происходящих изменений, как следствие, страх перед чем-то новым;

– отсутствие четкой прозрачной системы мотивации персонала, показывающей сотруднику выгоды изменений лично для него.

Впрочем, «в изменениях нет необходимости, выживание – дело добровольное...» (Э. Деминг).

Библиографический список

1. Деминг, Э. Выход из кризиса: Новая парадигма управления людьми, системами и процессами / Э. Деминг. – М.: Альпина Паблишерз, 2009. – 419 с.

2. Эффективная Россия: производительность как фундамент роста. – http://www.mckinsey.com/mgi/reports/pdfs/lean_russia/russian_lang/MGI_lean_russia_chapter_1.pdf.