

УДК 005.481 + 658.18

## **СИСТЕМНАЯ БЕССИСТЕМНОСТЬ, ИЛИ БЕРЕЖЛИВОСТЬ НА РУССКИЙ ЛАД**

*С.Г. Лебедев*

В статье рассмотрены отдельные аспекты внедрения системы бережливого производства и учения Э. Деминга на предприятии промышленности.

Ключевые слова: Lean production, бережливое производство, правила организации рабочего пространства – система 5S.

Всем известны выражения «японское качество», производственная система компании Тойота (TPS) и «сделано в Германии» или «Deutsche Qualität». Интересно было бы знать, когда же словосочетание «российское качество» будет обозначением гарантии заявленных свойств, надёжности и долговечности изделия, что обеспечит чувство гордости у наших сограждан и уважение во всем мире у зарубежных конкурентов и партнеров?

Но пока сказать что-либо конкретное по данному во многом чисто риторическому вопросу весьма сложно. А почему? Тут очень кстати привести цитату от А.К. Толстого: «Земля наша богата, порядка в ней лишь нет» [1].

Суть заключается в том, что очень мал процент тех предприятий (компаний, организаций), в которых знают, а тем более используют, системный подход в организации производства, основанный на принципах Lean production и учении Э. Деминга.

Простейший пример. Когда заместителю генерального директора, директору по экономике и финансам ООО «ЧТЗ-УРАЛТРАК» была поставлена задача о снижении себестоимости продукции путем выстраивания цепочек непрерывного повышения ценности изделий и таким образом уменьшения сроков нахождения средств в незавершенном производстве, он стал говорить о сбыте неиспользуемого оборудования, реализации залежавшегося на складах товара (неизвестно кем, с какой целью и когда приобретенного) и металлолома.

В то же время философия бережливого производства – это вполне стройная и достаточно полная система организации ведения любого бизнеса, в том числе и производства. Она может служить универсальным инструментарием практически во всех аспектах деятельности предприятия, включая определение направления и управление его стратегическим развитием.

Весьма примечательно, но 2015 год для российской системы технического регулирования стал просто прорывным в части создания государственных стандартов по бережливому производству: разработано и введено в

действие четыре нормативных документа. Не менее продуктивным стал и год шестнадцатый – три разработки с началом действия от первого октября, 2017 год отметился выходом ещё трёх стандартов с началом действия 01.01.2018 г. Итого, если учесть ранее внедренный текст об основных положениях и словаре [2], их стало, на данный момент, одиннадцать. Серия ГОСТ Р с нумерацией 56000 растет, но мало кто об этом знает, хотя бы читал, тем более изучал и уж совсем почти невероятное – применял на практике (рис. 1).

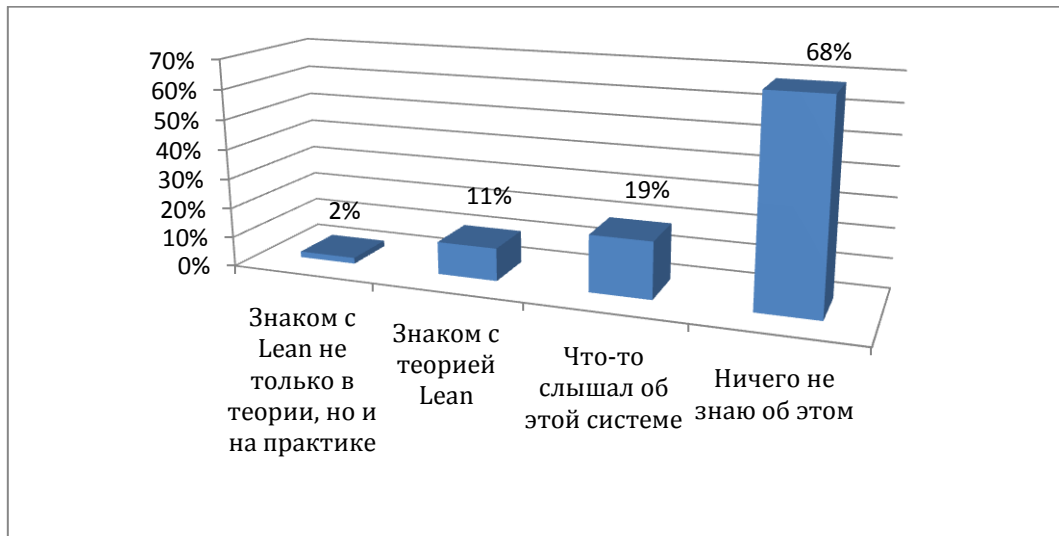


Рис. 1. Распространенность концепции Lean в современной России [3]

Поэтому используется старая советская методология управления на предприятиях промышленности, идет бесполезная трата времени на многочисленные совещания и нескончаемый сбор подписей для выпуска одного документа, что приводит к несогласованности действий, отсутствию персональной ответственности по принятию решений и, в конце концов, неразберихе. В результате: срываются сроки изготовления продукции и выполнения заказов, а то, что производится, оказывается, зачастую не отвечает требованиям, установленным в контракте, технических условиях или стандарте.

С одной стороны, существование системы – это прекрасно. С другой – она огромна, неповоротлива и не в состоянии соответствующим образом отвечать на изменение внешних условий. Одно из объяснений такому положению дел простое: недостаточно компетентное руководство.

Кто же назначается в высший менеджмент на производство?

Первая группа. Это те руководители, кто и раньше возглавлял производства или был начальником. Их опыт вполне применим для выполнения плановых показателей, но они ничего не хотят менять в способах управления. Все эти: Система Менеджмента Качества, TQM (Total Quality Management), Всеобщее управление качеством, «Двадцать ключей» не для них,

знать и изучать не хотят. Слегка перефразируя А.С. Грибоедова, можно смело утверждать: к нововведениям их вражда неистребима «сужденья черпают из забытых газет времен Очаковских и покоренья Крыма» [4]. «Компьютер» и «ноутбук» для них слова ругательные. Всё должно быть на бумаге и через письменное распоряжение (приказ).

Вторая группа. Финансисты, юристы, банкиры или экономисты. Они хорошо образованы и разбираются в финансовых вопросах, но абсолютно не компетентны в организации промышленного производства.

Третья группа. Теоретики. Руководители из этой группы обладают необходимыми знаниями, но не научены применять их на практике. Нет умения или организаторских способностей. Так, года четыре тому назад на должность технического директора ООО «ЧТЗ-УРАЛТРАК» был приглашен кандидат технических наук, профессор из института. Проработав чуть больше года, он ушел с предприятия, практически не оставив никакого следа в развитии производства.

Каждый из двух последних групп, за редким исключением, хочет проявить себя как лучший специалист. И через год-полтора после назначения, не успев что-либо конкретное внедрить, сменяется на другого почти такого же. А рядовые сотрудники гадают, когда же завершится это бесконечное безначалие.

Урегулирование вопроса очевидно: надо принимать волевой вердикт о сокращении числа начальников для упрощения системы. Ведь «чем больше система, тем труднее управлять ею для оптимизации» [5]. А элементарным пересаживанием из кресла в кресло ничего не добьешься. Жалко, что принятие важных проблемных структурообразующих решений от руководства опять возвращается на уровень исполнителя, который не имеет прав их осуществлять.

В этом отношении, следует привести цитату из электронного журнала «Управляй будущим», издаваемого консалтинговой компанией «АРБ-Консалтинг», где В. Краснов в разделе сайта «Системы менеджмента» пишет: «Люди всегда сопротивляются изменениям, и чем эти изменения масштабней и глубже – тем мощнее сопротивление» [6].

Не следует думать, что автор «закоренелый пессимист» или «сгущает краски». Конечно же, есть организации, преимущественно работающие в системе государственного оборонного заказа или с зарубежными партнерами, например: японцами, где существует верная постановка вопроса: *не управление качеством, а качественное управление.*

Почему же работа может быть поставлена чётко и вещи будут гарантированно соответствовать заявленным изготовителем или требуемым потребителем свойствам?

Надо начинать с подробного и технически точного составления контрактов (договоров) на изготовление и поставку продукции. Тоже касается

и оказания услуг. Но тут сразу же возникает вопрос о достаточной специальной подготовки юристов и коммерсантов в области стандартизации, а также технических вопросов касающихся состава, устройства, параметрах и характеристиках изделия или товара.

От того и создаётся глубоко неверное представление о том, что наши предприятия не умеют производить нужное, так как одни не знают, как правильно заказать, а другие не вникают в тонкости и особенности предлагаемого продукта, потому что не имеют о них (особенностях) никакого представления.

В рамках бережливого мышления основной упор делается на организационном совершенствовании компании, профессиональной универсальности персонала, развитии корпоративной культуры, четком управлении изменениями и ряде других вопросов, непосредственно относящихся к уровню стратегических решений и, естественно, находящихся в области ответственности топ-менеджеров. В реальности, очень часто зона ответственности снижается до уровня простых исполнителей. На документах, определяющих важнейшие пути дальнейшего движения предприятия, ставится резолюция, не дающая указаний, конкретных предложений и направления действий. При этом роль руководства сводится лишь к контролю сроков предоставления информации.

К тому же топ-менеджеры самоустраиваются от элементарных организационных вопросов взаимодействия между отделами и службами предприятия, решая проблемы непонятные персоналу, точнее, просто не объясняя сути поставленных задач. Ни о какой сплоченной команде единомышленников речь уже не идёт. Как избежать потерь от разнонаправленности действий субъектов, участвующих в процессе создания ценности?

Вместо экономии ресурсов и времени, ссылаясь на пресловутый кризис, производится сокращение сотрудников, то есть непосредственно тех, кто с точки зрения потребителя призван создавать и действительно придает дополнительную ценность, тому продукту, который производится в данной организации.

В то же время простое применение философии и основополагающих идей бережливого производства позволяет дать значительный эффект. Преимущество lean production и его принципов в том, что строится система организационных мер, которые приносят около 80 % дополнительного дохода от сокращения потерь, и только 20 % составляет такая же прибыль от совершенствования технологии.

Очень важен и подбор и назначение на место руководителей среднего звена (начальников подразделений и служб) людей, которые обладают достаточными знаниями, чтобы разобраться в сути вопросов и возложенных на них обязанностей, умеют заниматься административной работой с персоналом. Одним из главнейших принципов, определенных основопо-

ложниками системы качественного управления, был и остается тот, что руководитель должен быть лидером, возглавляемого им коллектива.

С нашей точки зрения, видится абсолютно неверной организация работ в отделах и службах с узкой специализацией групп и отсутствием взаимозаменяемости сотрудников. При таких условиях невозможно избежать потерь, как и от пресловутого человеческого фактора, так и недостаточной информированности работников для обеспечения слаженности в их действиях.

Интересно, но ещё в прошлом веке, уже основательно подзабытый Л.И. Брежнев, говорил: «Не надо экономить на людях, надо экономить людей» [7].

В данной короткой статье умышленно не упоминается большинство принципов бережливого производства. На эту тему имеется достаточное количество научных работ, книг, популяризирующих данные вопросы, и, естественно, публикаций с результатами внедрения и использования в повседневной деятельности предприятий. К тому же трудно более квалифицированно и систематизировано изложить указанную проблематику, чем четкий и лаконичный текст государственных стандартов [8].

Но поскольку максимально актуальной представляется концепция создания и поддержания порядка на любом рабочем месте, предложенная специалистами корпорации «Тойота» еще в прошлом веке, то есть смысл сравнить её с положениями во «вновь испеченном» российском стандарте ГОСТ Р 56906-2016. К тому же применение данного метода организации рабочего пространства требует, на наш взгляд, минимума затрат, но польза крайне велика. Так как наши дальневосточные соседи весьма практичны, они преподнесли материал очень кратко, методично разделив на отдельные пункты, которые вылились в систему «5S», или, выражаясь по-нашему, «5С». Результаты анализа при русскоязычном изложении с японского сведены в таблицу.

Не отвлекаясь на абстрактные философские акценты парадигм, можно сказать, что отличий нет. Только наш нормативный документ, доведя дело до абсурда, говорит о том, что должен быть вывешен (размещен в непосредственной близости) стандарт по уборке рабочего места, работники компании обязаны знать о прошлых и сегодняшних показателях результативности рабочего места, участка, цеха, предприятия. Более того, все это часть контролируемых параметров с оцениванием в баллах при аудите.

В реалиях сегодняшнего дня, когда цеха и прочие производственные помещения зачастую превращены в настоящее хранилище всяческих нужных и невостребованных вещей, заготовок и отходов, когда столы и шкафы технического персонала завалены не требуемыми в настоящий момент, а то и просто устаревшими или утерявшими актуальность папками и бумагами, потери неизбежны.

Таблица  
Сравнительный анализ ГОСТ Р 56906-2016 и системы «5S» для рабочих

По Хироюки Х. 5S для рабочих [9]		По ГОСТ Р 56906-2016 [10]	
Seiri: Сортируйте.	На участке работы храните только необходимый материал; немедленно уберите бесполезные предметы.	Шаг 1: Сортировка.	1. Определение необходимых (нужных) предметов. 2. Разделение предметов на нужные и ненужные. 3. Удаление ненужных предметов. 4. Обеспечение персонала нужными предметами.
Seitoni: Систематизируйте.	Каждая вещь должна быть должным образом идентифицирована и иметь свое место.	Шаг 2: Самоорганизация (соблюдение порядка).	1. Определение места каждого предмета. 2. Расположение предметов. 3. Отображение мест хранения предметов.
Seiketsu: Содержите в чистоте.	Следите за всеобщей чистотой; опрятная обстановка вокруг может помочь вам разобратся в неприятностях.	Шаг 3: Систематическая уборка (содержание в чистоте).	1. Объекты (рабочие места/пространство, предметы). 2. Периодичность уборки. 3. Методы выполнения уборки. 4. Инструменты для уборки. 5. Методы контроля уборки.
Seiso: Стандартизируйте.	Разработайте стандарты содержания рабочих мест и механизмы их контроля.	Шаг 4: Стандартизация.	1. Стандарт рабочего места. 2. Стандарты содержания рабочих мест.
Shitsuke: Совершенствуйте.	Развивайте самодисциплину, деятельность по «5S» должна стать неотъемлемой частью рабочего дня и войти в привычку.	Шаг 5: Совершенствование.	1. Поддержание и развитие результатов метода. 2. Вовлечение персонала и мотивация.

Продолжая мысль, отметим, что сплошь и рядом встречаются: излишки заготовок и материалов как нужных для текущей деятельности, так и тех, в которых отсутствует необходимость в конкретный момент производства на данном рабочем месте, значительные потери времени на перевозку и ожидание при доставке изделий и документов из одной точки предприятия в другую, пустая затрата сил и рабочих минут на розыски нужных предметов, неудобная и неправильная расстановка оборудования, расположение инструмента и оснастки. Кроме того, когда в зоне рабочего пространства и проходов установлены тары и ящиками с деталями, а куча заготовок мешает движениям и затрудняет использование при хранении, вероятность получения травм многократно повышается. Важно и то, что теряется удовольствие от работы, и наоборот, она вызывает раздражение.

Безусловно, особенности каждого предприятия, специфика производства и условия конкретного участка, должны быть учтены. Но необходима именно система, выстраивающая точные и ясные цепи взаимодействия на пути повышения ценности конечного продукта.

В завершении статьи приведу несколько слов из обращения Э. Деминга к международной конференции «Мировой опыт – экономике России» проходившей в г. Москва в 1991 году: «При хорошем менеджменте каждый получает от работы удовольствие. Каждый понимает, что другие люди на последующих стадиях зависят от него. А он, в свою очередь, зависит от предыдущих. Эти принципы применимы в сельском хозяйстве, образовании, правительстве, во всех отраслях промышленности, производства и сферы услуг. Качество и сильная конкуренция – неизбежные следствия хорошего менеджмента» [5].

#### Библиографический список

1. Русская сатира / ред. Р. Сафронова // История государства Российского... / А.К. Толстой. – М.: ИХЛ; Л.: ГИХЛ, 1960. – 730 с.
2. ГОСТ Р 56020-2014. Бережливое производство. Основные положения и словарь. – М.: Изд-во стандартов, 2014. – 37 с.
3. Юрков, Н.Н. Бережливость по-русски / Н.Н. Юрков // Методы менеджмента качества. – 2010. – № 1. – С. 39–41.
4. Ашукин, Н.С. Крылатые слова: Литературные цитаты. Образные выражения / Н.С. Ашукин, М.Г. Ашукина. – 4-е изд., доп. – М.: Худ. лит., 1987. – 528 с.
5. Адлер, Ю.П. Учение Деминга и его судьба (в авторской редакции). Рубрика: Трактуют Деминга / Ю.П. Адлер, В.Л. Шпер // Стандарты и качество. – 2015. – № 6. – С. 98–102.
6. Краснов, В.Н. Люди всегда сопротивляются изменениям / В.Н. Краснов // Управляй будущим [Электронный журнал]. – АРБ-Консалтинг. – 2011. – URL: [http://www.arbconsulting.ru/about/blog/iso/2011/05/24/iso\\_98.html](http://www.arbconsulting.ru/about/blog/iso/2011/05/24/iso_98.html).

7. Морген, Ф.М. Неизвестные афоризмы Леонида Брежнева [Электронный ресурс] / Ф.М. Морген. – URL: <http://fritzmorgen.livejournal.com/563763.html?thread=233372979/>.

8. ГОСТ Р 56407-2015. Бережливое производство. Основные методы и инструменты. – М.: Изд-во стандартов, 2015. – 24 с.

9. Хироюки. Х. 5S для рабочих. Как улучшить свое рабочее место / Х. Хироюки; пер. с англ. – М.: Институт комплексных стратегических исследований, 2013. – 176 с.

10. ГОСТ Р 56907-2016. Бережливое производство. Организация рабочего пространства (5S). – М.: Изд-во стандартов, 2016. – 15 с.

[К содержанию](#)