

УДК 658.5.04

А. В. ГАДЕНОВ, магистрант гр. МНмоз-211 (КузГТУ)
Научный руководитель М.И. БАУМГАРТЭН, к.ф.-м.н., доцент (КузГТУ)
Г. Кемерово

БЕРЕЖЛИВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ: ОТВЕТ НА НОВЫЕ ВЫЗОВЫ

«Некоторые простые инструменты остаются без внимания из-за желания внедрить самые последние и наилучшие системы. Не заблуждайтесь! Старые инструменты действуют и по сей день, и они могут помочь организациям упростить производственные процессы и снизить себестоимость продукции».

Майкл Вэйдер

Все концепции современного менеджмента имеют приблизительно одно и то же содержание. Отличие состоит в акцентах, терминологии и степени ориентации на те или иные аспекты менеджмента. Так или иначе, неизменно утверждается следующее: «очевидно, что концепция бережливого производства ориентирована на борьбу с потерями всех видов и во всех сферах деятельности организации» [3, с.22].

Изучение и внедрение бережливого производства, вне всяких сомнений, актуально. Бизнес является потребителем концепций управления производством; при этом основной критерий системы управления – эффективность. Как следствие, в настоящее время особо актуальной проблемой становится скорость изменения компаний в быстроизменяющейся внешней среде и ряде условий деятельности (таких как потребительский спрос, законодательство, конкурентная среда, политическая обстановка (влияние мировой экономики)) [2, с.21]. И эта способность в целом, и скорость реагирования на внешние факторы — всё это и есть главный вызов сегодняшнего дня. Поэтому выбор принципов управления становится главным ресурсом развития бизнеса. Системы бережливого производства доказали свою эффективность, прошли проверку временем и имеют под собой серьёзную доказательную базу. Компании, решившиеся на применение таких систем, сумели в короткие сроки улучшить своё положение на рынке и получить конкурентные преимущества, а также быстро освоить и вывести на рынок новые линейки товаров и услуг, при этом сократив свои издержки.

В начале истории самой концепции бережливого производства лежат японские методы управления, которые формировались в 50-80 годы прошлого века, т.е. в период становления новой японской экономики. Подход японских менеджеров к управлению производством кардинально отличался от американского, европейского и советского опыта [3, с.62]. Тем не менее, японцы всегда изучали передовые подходы и системы во всех странах мира и заимствовали из них лучшее, адаптируя приобретённый опыт к собственным нормам и условиям.

Помимо увеличения прибыли и повышения конкурентоспособности предприятия целью японского управления было формирование управленческого персонала, который был бы способен воспроизводить и поддерживать вышеупомянутые специфические методы в любой компании в любой точке мира [4, с. 14]. Иерархия японской компании выстраивается таким образом, что представители старшей возрастной категории являются основной ценностью компании, занимая ключевые позиции в управлении и на производстве. Главное требование к новым сотрудникам — обучаемость. Приходя в компанию, новый сотрудник занимает низшую позицию, после чего постепенно вовлекается в процесс производства и управления компанией через передачу опыта. Сплав опыта, молодости и знаний — основа успеха японской компании.

В основу японских методов управления легло три главных принципа управления персоналом:

- рост компетенции и продвижение по служебной лестнице по старшинству (с увеличением заработной платы);
- ротация кадров (это позволяет каждому сотруднику рассматривать производство с разных сторон и осознавать своё место в рабочем процессе);
- профориентация (в каждой компании есть специальная кадровая структура, которая позволяет раскрывать потенциал и способности сотрудников, а также время от времени перенаправлять их на нужные участки. Персонал обучаются, придавая ему новые компетенции; это позволяет наиболее эффективно использовать человеческий ресурс).

Приведём конкретный пример. На фирме «Тойота» важным достижением системы управления представляется получение работниками двух гарантит: пожизненный найм, а также повышение зарплаты в зависимости не от выполняемых функций, а от стажа работы. Кроме того, компания обязана выплачивать рабочим бонус от своей прибыли [1, с.77]. Историческая важность данной стратегии состоит в том, что рабочие становятся таким же активом компании, как станки или оборудование; в долгосрочной же перспективе они приобретают ещё большее значение. Отдачу от людей можно было получать на протяжении 40 лет, так как обычно японцы устраиваются на работу в возрасте 18-22 года и работают до достижения 60 лет. Как следствие, имело смысл всячески способствовать повышению квалификации рабочих и использовать в полной мере не только их мышцы, но и знания и опыт [1, с. 78].

Особое значение в системе бережливого производства занимает процесс создания динамичной командной работы; более того, можно утверждать, что он является основой этой системы. Создать эффективную команду непросто; большую роль в решении этого вопроса играют т.н. «кружки качества». Это специальные структуры на базе компаний, в которых собираются сотрудники всех рангов, чтобы в нерабочее время заниматься обсуждением вызовов, вставших перед корпорацией. Работники получают широкий спектр умений и навыков, что включает в себя практически все операции, поручаемые группе в целом — и каждому её участнику. Это необходимо для того, чтобы можно было осуществлять ротацию: каждый должен быть способен подменить своего коллегу. Кроме того, благодаря «кружкам качества» работники развиваются

активно думать и прогнозировать ситуацию, находить решения ещё до того, как проблемы примут серьёзные масштабы [1, с. 138]. «Совсем по-иному выглядел карьерный рост. Поощрения доставались сильным командным игрокам, а не гениям-одиночкам, проявившим себя в области конструирования или технологии, но не способным работать в команде» [1, с. 91].

Мы намеренно не рассматриваем методики налаживания и настраивания самого технологического процесса слишком детально. Все находки и конструктивные подходы к организации производства автомобилей в компании «Тойота» были бы совершенно невозможны без особого управленческого подхода. Нестандартные принципы управления персоналом, организации системы труда, принятия решений, — все эти факторы обеспечили компании экономический рост.

Как мы уже подчеркнули выше, одним из основополагающих принципов бережливого производства является работа в команде — однако возникает она не на пустом месте. Её основа — кропотливый труд по созданию этой самой команды, воспитанию сотрудников в системе постоянных взаимодействий и взаимопомощи, а также применение специфических управленческих методов (таким образом осуществляется финансовая и психологическая стимуляция труда в команде). Работа в команде невозможна без правильно выстроенной коммуникации, которая играет роль не только внутри производственного процесса (как по вертикали, так и по горизонтали), но и при выходе компании на внешний рынок, при заключении договоров с поставщиками, при организации продаж.

Необходимость сокращать издержки и отказаться от складов готовой продукции сформировала особую сеть дилерских центров со специальным подходом к покупателю. Специфика коммуникаций способствовала созданию долгосрочных, зачастую даже «пожизненных» отношений между производителем, дилером и покупателем. Можно сказать, что «дилер стал частью производственной системы в тот момент, когда «Тойота» перестала производить автомобили «авансом» для неизвестного покупателя и перешла к выпуску под заказ <...> При этом дилер интегрировался в производственную систему, а покупатель принимал участие в процессе разработки новых автомобилей» [1, с. 95].

Самоочевидно, что бережливое производство строится по принципу эффективного использования ресурсов и сокращения затрат. И, конечно же, система бережливого производства, как и любая другая система, не сможет поддерживать свою эффективность без постоянного совершенствования.

Доставка деталей к изготовителю минуя склад, прямо к конвейеру сборки, — тоже приём бережливого производства, основанный на специфике коммуникаций. Договор с поставщиком первого уровня без условий тендера обычно базируется лишь на основе практического взаимодействия и сложившейся репутации. Получить контракт с заводом сможет только лучший поставщик: «поставщик первого уровня назначает своих постоянных представителей в проектную группу заказчика» [1, с. 203]. Таким образом, поставщик вовлекается в производственный процесс ещё на стадии проектирования будущего продукта; при этом он самостоятельно определяет свою роль в производстве комплекту-

ющих, оставляя за собой право передавать заказ поставщикам второго уровня (субподрядчикам). Те, в свою очередь, могут пользоваться услугами поставщиков третьего уровня. «Бережливый производитель устанавливает желаемую цену на автомобиль, а затем вместе с поставщиками идёт в обратном направлении, определяя, каким образом можно изготовить автомобиль по этой цене, оставляя достаточную прибыль и для себя, и для поставщиков» [1, с. 206].

При ответе на вызов вывода на рынок США автомобиля марки «Тойота» были решены концептуально важные задачи снижения потребительской стоимости и повышения качества (т.е. проблема цены и качества). При этом две задачи решались одновременно; сутью этого процесса стало деление всех элементов производства на две категории: добавляющие и снижающие ценность для конечного потребителя [5, с. 112]. Все рассмотренные специфические методы управления, присущие только японским компаниям, позволили смотреть на элементы производства с точки зрения полезности либо убыточности конечного продукта. Всё это в комплексе и привело к возникновению понятия «бережливое производство». Сегодня его методами пользуются по всему миру. Благодаря экономическому успеху на рынке товаров и услуг БП завоевало огромную популярность в разных странах. Его принципы изучают, внедряют в разные отрасли — и в итоге адаптируют под конкретные нужды в каждой компании.

Список литературы:

1. Вумек, Дж., Джонс, Д., Рус, Д. Машина, которая изменила мир [Текст] – М.: «Попурри», 2012. – 384с.
2. Оучи, У.Г. Методы организации производства: японский и американский подходы [Текст]: Сокр. пер. с англ. / Науч. ред. Б.З. Мильнер и И.С. Олейник. – М.: Экономика, 1984. – 184с.
3. Курицын А.Н. Управление в Японии. Организация и методы [Текст] – М.: Наука, 1981. – 232с.
4. Пронников, В.А., Ладанов, И.Д. Управление персоналом в Японии. Очерки [Текст] – М.: Наука. Главная редакция восточной литературы, 1989. – 208с.
5. Макмиллан, Ч. Японская промышленная система [Текст]: Пер. с англ./ Общ. ред. и вступ. ст. О.С. Виханского – М.: Прогресс, 1988. – 400с.