DOI: 10.17117/na.2015.12.02.126

Поступила (Received): 27.12.2015

<http://ucom.ru/doc/na.2015.12.02.126.pdf>

Павлюкова Е.А., Губарев А.В.
Проблемы внедрения концепции
«бережливого производства» в России

Pavlyukova E.A., Gubarev A.V.
Problems of implementation of the concept
"lean production" in Russian

Статья посвящена раскрытию основных проблем, которые возникают при внедрении концепции «бережливого производства» в России.

Проанализированы ошибки, которые основываются на неоправданных надеждах при внедрении методов «бережливого производства». Уделено внимание проблеме обучения персонала как одной из основных при достижении цели

Ключевые слова: бережливое производство, производственная система Тойота, управление производством

Article is devoted to the main problems that arise in the implementation of the "lean production" concept in Russia. Mistakes which are based on unjustified hopes at introduction of methods of "lean production" are analysed. The attention to a problem of training of the personnel, as one of the main is paid at achievement of the purpose

Key words: lean production, Toyota production system, production management

Павлюкова Елена Алексеевна

Инженер

Завод «Красное знамя»

г. Рязань, проезд Шабулина, 2 А

Pavlyukova Elena Alekseyevna

Engineer

Zavod "Krasnoe Znamya"

Ryazan, Shabulina pass., 2 A

Губарев Андрей Викторович

Кандидат технических наук, доцент

Рязанский государственный радиотехнический университет

г. Рязань, ул. Гагарина, 59/1

Gubarev Andrey Viktorovich

Candidate of Technical Sciences, Associate Professor

Ryazan state radio engineering university

Ryazan, Gagarina st., 59/1

Toyota Production System (TPS) – всемирно известная концепция, появившаяся в Японии после Второй мировой войны. Она была основана Тайити Оно, и в середине 1950-х годов стала выстраиваться в особую организацию производства и в конечном итоге оказалась весьма эффективной.

Toyota Production System не осталась без внимания на Западе, где ее интерпретировали в Lean Production (LP). В нашей же стране мы знаем ее под названием «бережливое производство».

О TPS написано много книг, ее изучают и внедряют во всем мире, она находит своих последователей в лице ведущих предприятий развитых стран, которые с успехом переносят опыт японских компаний в производство.

Для того чтобы внедрить Lean Production в отечественных компаниях, нужно в первую очередь не забывать о том, что концепция имеет совершенно иную философию и была разработана людьми, которые имеют отличный от российского склад ума. Поэтому следует предполагать, что в процессе применения и использования производственной системы, могут возникнуть сложности и сопротивления. На практике внедрение концепции в России является крайне непростой задачей. Одна из причин – ее позднее распространения в России, ведь у нас на нее стали обращать внимание только в начале 2000 годов.

Российские компании при работе с концепцией часто допускают ошибки, которые основываются на трех фактах:

1) Ожидание моментального эффекта при взятии за основу производственной системы концепцию «бережливого производства»;

2) Постоянное и постепенное совершенствование процесса не считается необходимым условием;

3) Не уделяют должного внимания ключевым идеям системы.

В нашей стране часто пытаются внедрить многие японские концепции в сжатые сроки (обычно в пределах нескольких месяцев). «Бережливое производство» не исключение. Если сравнивать с другими странами, это слишком маленький срок. Японцы потратили на внедрение «бережливого производства» более 40 лет (и продолжают развивать концепцию до сих пор); европейцы не меньше 10 лет; страны Восточной Европы – не менее 5-7 лет. Даже имея положительный настрой, заинтересованность высшего руководства, минимальное сопротивление кадров, предприятия заходят в тупик при внедрении «бережливого производства». Почему же так происходит?

Самые большие проблемы связаны с неоправданными надеждами от внедрения «бережливого производства». Рассмотрим их конкретнее.

Первая проблема связана с предположением о том, что «бережливое производство» не требует затрат. Как и при внедрении любой другой методики затрат требуют и обучение персонала, и само внедрение методов «бережливого производства». Поэтому сначала необходимо взвесить все «за» и «против», оценить возможные затраты и полезный эффект и понять – нужно ли предприятию внедрять данную концепцию или нет.

Вторая ошибка – думать, что «бережливое производство» это легко и просто. Если бы так оно и было, то данная концепция была внедрена повсюду, начиная от палатки по ремонту обуви до крупных предприятий. Анализ опыта внедрения «бережливого производства» предприятиями показывает, что многие добились результатов далеко не с первой попытки, и все заработало не сразу.

Также не стоит надеется на то, что «бережливое производство» решит все проблемы, а также, что эта концепция универсальна. Надо понимать: «бережливое производство» – лишь один из мощных инструментов менеджмента, который работает в связке с другими. Данный метод является не универсальным средством решения всех проблем, а инструментом для повышения конкурентоспособности предприятия. Его цель состоит в том, чтобы делать продукцию быстрее, чем конкуренты, дешевле, чем конкуренты, и качественнее, чем конкуренты.

Заблуждением является и то, что внедрение «бережливого производства» подразумевает неизбежное сокращение персонала. Концепция предусматривает перераспределение ресурсов с целью обеспечения оптимальной загрузки персонала и оборудования, что не обязательно приводит к сокращению числа рабочих мест.

Проблему внедрения концепции создает измышление о том, что «бережливое производство» это просто снижение запасов. Для того чтобы формально снизить запасы не нужна никакая концепция. Основная задача состоит в том, чтобы снизить их так, чтобы сохранить устойчивость и налаженность производства, а в идеале повысить удовлетворенность потребителей через выполнение их требований [2].

Преградами при внедрении концепции «бережливого производства» могут быть как внешние, так и внутренние ограничители.

К внешним в первую очередь относится недостаток информации о практическом применении концепции. Ощущается нехватка детальных практических руководств по внедрению и дальнейшему применению «бережливого производства». Однако стоит заметить, что существует огромное количество статей о подходах к внедрению концепции [3].

К основным внутренним ограничителям в первую очередь относится нежелание со стороны руководства компании принимать что-то новое. При овладении концепцией «бережливого производства» исходной проблемой является не сопротивление других людей, а изменение своей философии и взгляда на происходящее: «Если не знаете, с чего начать, начните с себя».

Тем не менее, даже при сильном желании руководства могут возникать серьезные проблемы с персоналом, на что существует несколько причин:

1) Отсутствие лидера – человека способного помочь персоналу в их движении на пути к внедрению концепции «бережливого производства».

2) Обучение. «Бережливое производство» ставит в качестве первостепенной задачи работу всех по одному согласованному стандарту: выполнять все операции по утвержденной последовательности, одним инструментом, используя согласованные материалы, затрачивая требуемое время, обращая внимание на ключевые моменты и т.д.

3) Практическая польза. Каждый сотрудник должен понимать личную выгоду от внедрения концепции, что, как известно, является лучшим стимулирующим фактором.

4) Тотальное изменение. Люди не любят перемены и всячески сопротивляются им. Именно поэтому «бережливое производство» основывается на постепенном и продуманном применении своих инструментов. Это займет больше времени, но выстроит надежную производственную систему.

5) Правильные люди на правильных местах. Внедрением «бережливого производства» должны заниматься одержимые и высокомотивированные лидеры, искренне верящие в то, что новая производственная система принесет прибыль компании.

Остановимся более подробно на проблеме обучения. Сложность чаще связана не с нежеланием персонала учиться, а с отсутствием должного финансирования обучения [1].

Желание учиться во многом зависит от человека, который дает знания – учителя, который должен настолько хорошо преподнести знания, чтобы обучаемые были в состоянии сами возглавлять работу по выстраиванию производственной системы. А это в свою очередь сэкономит средства на привлечение внешних экспертов.

Тем не менее, проблема нежелания персонала осваивать новые подходы, а затем подавать предложения по улучшениям, весьма актуальна. Прежде всего, многие сотрудники попросту не хотят тратить время на обучение и менять устоявшиеся привычки и подходы к работе.

Еще одна трудность – непонимание, возникающее из-за чрезмерного увлечения иностранными терминами. Решением проблемы может стать – перевод непонятных для простого рабочего терминов на русский язык. Главным в обучении является визуализация, наглядно демонстрирующая персоналу его роль в системе «бережливое производство» и роль методов «бережливого производства» в его работе. Таким образом, теория не будет оторвана от практики.

При кропотливом анализе и овладении всей концепцией и ее идеологией благоприятный эффект не заставит себя ждать. В этом дают убедиться зарубежные компании, активно и успешно использующие методы «бережливого производства».

Список используемых источников:

1. Брюхова Е.С. Я бы бережливым стал, пусть меня научат // Методы менеджмента качества. 2015. С. 58-61.
2. Деловой портал «Управление производством». URL: www.up-pro.ru
3. Зинченко С.П. Внедрение концепции производственных систем в России: типичные препятствия и вызовы // Альманах «Управление производством». № 1. 2013. С. 11-16.