

Текст: Виктория Жученко

ПРОСТРАНСТВО ПОД КОНТРОЛЕМ ЛИН

МЫ УЖЕ НЕ РАЗ ПИСАЛИ О ВОЛШЕБНЫХ СВОЙСТВАХ ЛИН-ТЕХНОЛОГИЙ. ЭТА ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ СИСТЕМА УЖЕ ЗАХВАТИЛА НЕ ОДНУ РОССИЙСКУЮ КОМПАНИЮ. СЕГОДНЯ НА СТРАНИЦАХ ЖУРНАЛА РУКОВОДИТЕЛИ КОМПАНИЙ ПОДЕЛЯТСЯ ОПЫТОМ, КАК С ПОМОЩЬЮ ЭТОЙ И ДРУГИХ ТЕХНОЛОГИЙ МОЖНО В РАЗЫ ПОВЫСИТЬ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ФИРМЫ.

Напомним, что лин (от английского «lean») означает «гибкий, подтянутый». «Lean Manufacturing», то есть «предприятие без жирка», без излишеств и потерь. Производственная система лин, или, как ее еще называют, бережливое производство — это способ организации производства и бизнеса, включающий в себя оптимизацию процессов, ориентацию на нужды потребителя, улучшение качества продукции, экономию за счет сокращения издержек.

СОВЕРШЕНСТВУЙ СВОЕ ОКРУЖЕНИЕ

Методы и принципы бережливого производства можно применять практически повсюду. «Неправильно думать, что это технология производства или оказания услуг, а поэтому она применима, например, только в автомобилестроении или в банковской сфере деятельности», — рассказывает Валерий Казарин, независимый консультант по бережливому производству.

Бережливое производство — это набор подходов к управлению бизнесом, и в том или ином виде его можно применять в любой сфере деятельности: и в производстве, и в сфере услуг, и в быту. «Например, на сайте Youtube можно найти серию видеозаписей американских школьников 7—8 классов, которые рассказывают о том, как они организуют свое домашнее пространство, применяя знания о потерях и принципах 5S», — делится Валерий Казарин.

Шестьдесят лет назад технологии лин открыли миру новую эпоху бережливости. Компания «Тойота», которая воплотила их в жизнь, из года в год опережает своих конкурентов по показателям качества, надежности, производительности, объемам продаж, по минимизации издержек, росту рыночной доли и капитализации. Даже после катастрофы на «Фукусиме-1» пострадавшие от наводнения заводы «Тойоты» были восстановлены в кратчайшие сроки.



РЕЗУЛЬТАТИВНЫМИ МОЖНО СЧИТАТЬ ТАКИЕ ТЕХНОЛОГИИ, КОТОРЫЕ ПОЗВОЛЯЮТ КОМПАНИИ БЫТЬ НА ШАГ ВПЕРЕДИ КОНКУРЕНТОВ.

Инструменты лин позволяют систематически получать повышенную прибыль, обеспечивая при этом лучшие на рынке качество, цену и сроки. Эта концепция за последние десятилетия была обогащена опытом лидеров мировой промышленности. Сегодня успешные компании по всему миру приняли эту систему в качестве ключевой стратегии.

По мнению Ральфа Бендиша, генерального директора ООО «КЛААС», лин-технологии можно применять вне зависимости от размера предприятия и его отраслевой принадлежности. «Фокус этих технологий лежит на выстраивании эффективных бизнес-процессов на предприятии. С таким же

успехом их можно применять не только в производственных направлениях, но и в административной составляющей предприятия», — говорит он.

Потери или действия, которые бесполезны с точки зрения клиента, существуют в деятельности любых организаций. «Причем в небольших компаниях доля усилий, которые тратятся впустую, обычно больше, чем в крупных, в силу того, что в них меньше стандартизованных процессов. Сотрудники небольших предприятий чаще сталкиваются с новыми задачами и проблемами, решение которых заранее неизвестно», — отметил Валерий Казарин.

РЕЗУЛЬТАТ ЛЮБОЙ ЦЕНОЙ

Специалисты выделяют множество подходов к управлению, которые дают тот или иной вариант эффективности компании. Это информационные технологии, система сбалансированных показателей, MRP-системы, массовое производство, теория ограничений, шесть сигм, проектное управление, краудсорсинг, механизация и автоматизация труда, использование труда низкоквалифицированного низкооплачиваемого персонала. Однако, будучи результативными, не все из этих технологий гуманны и приемлемы для современного общества и отдельных его участников. Например, если рабский труд мы все считаем незаконным, то недорогой труд выходцев из бывших союзных республик с режимом, нарушающим трудовое законодательство, многие считают приемлемым. Кто-то же считает вполне допустимым выбрасывать за ворота компании сотни и тысячи людей в ходе реинжиниринга бизнес-процессов. «Результативными можно считать те технологии, которые позволяют компании быть на шаг впереди конкурентов. Технологий управления в мире множество, но не так много тех, которые не только позволяют изменяться компаниям, но и совершенствуются сами в ходе внедрения», — говорит



ПОТЕРИ ИЛИ ДЕЙСТВИЯ, КОТОРЫЕ БЕСПОЛЕЗНЫ С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ КЛИЕНТА, СУЩЕСТВУЮТ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЛЮБЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ. ПРИЧЕМ В НЕБОЛЬШИХ КОМПАНИЯХ ДОЛЯ УСИЛИЙ, КОТОРЫЕ ТРАТЯТСЯ ВПУСТУЮ, ОБЫЧНО БОЛЬШЕ, ЧЕМ В КРУПНЫХ, В СИЛУ ТОГО, ЧТО В НИХ МЕНЬШЕ СТАНДАРТИЗОВАННЫХ ПРОЦЕССОВ.

Ольга Андреева, директор «Японского центра «Кайдзен» в Краснодарском крае. Также есть еще спектр доступных технологий повышения эффективности: бенчмаркинг, проектный менеджмент, технология комплексного проектирования. Но, в отличие от лин, многие из них не являются универсальными, и их результативность применения варьируется в зависимости от отраслевой направленности компании.

ПРИМЕНЯЯ, ПОЗНАВАЯ

А какие технологии применяются в компаниях у наших экспертов?

«Конечно, у нас применяются бережливые технологии», — делится Ольга Андреева. — Нашими любимыми инструментами являются 5S и поиск проблем. Так как специфика нашей деятельности связана с

организацией мероприятий, то с помощью бережливых инструментов нам удастся всё организовать тщательно и без потерь, качественно и в сроки. Главное — клиенты довольны нашим сервисом и услугами». На этом и основывается технология лин: нужно на все процессы смотреть с точки зрения создания ценности для клиентов. Ральф Бендиш отметил: «Наша компания является одним из лидеров на рынке. Мы ставим перед собой амбициозные задачи, чтобы в полной мере отвечать требованиям рынка. И соответственно внедрение современных технологий повышения эффективности является одной из наших целей на этом пути. Помимо основной технологии организация пользуется несколькими вспомогательными, среди которых развертывание функции качества, анализ характера

и последствий отказов, общей эффективности оборудования и многие другие».

Эксперты отметили, что помочь в работе могут основные, базовые принципы бережливого производства: эффективная организация рабочего пространства — как физического, так и виртуального, стандартизация тех действий, которые с большей или меньшей долей регулярности повторяются, регулярное обдумывание того, как упростить свою работу. Например, анализируя потери времени на переговоры, можно ввести в практику общедоступный календарь рабочего времени.

Ольга Андреева советует изучать передовой опыт: «Только тогда, когда все уровни менеджмента — от генерального директора до мастера начнут мыслить иначе, чем обычно, и принимать решения, базируясь на логике, отличной от той, которой руководствовались всегда, ломают стереотипы в подходах к работникам и собственному производству и начнут тотальную борьбу с потерями, тогда их бизнес станет эффективным».