

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА РОССИЙСКОГО БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА, ИЛИ КАК ПРЕВРАТИТЬ «ДОМ» В «РАКЕТУ»

□ 5S, TPM, LEAN...

ОПЫТ

Э. В. КОНДРАТЬЕВ



КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

бережливое производство,
производственная система,
визуализация,
корпоративная культура,
деловая культура страны,
коммуникативная метрика.

Основываясь на воздействии коммуникации на корпоративную культуру, автор анализирует модели производственных систем и их связь с базовыми ценностями бережливого производства. Недостатком «классической» модели производственной системы в виде «дома» является его статичность, не позволяющая отразить сущность базовой идеи современной производственной системы: процесса постоянного развития и совершенствования. В качестве одного из решений обоснована и предложена альтернативная интерпретация модели производственной системы в виде «ракеты», которая более точно позволяет отразить современный взгляд на компоненты, инструменты и механизмы производственной системы для российских предприятий.

Почему различные производственные системы, начиная с Toyota Production System (TPS), принято изображать в виде дома? Видимо, образ дома наиболее приемлем для изображения приверженности организации к ее культуре. В качестве примера наиболее удачного образа «дома» можно привести модель имиджа организации А.Н. Чумикова [1]. Однако для российского менеджмента характерна любовь к «копированию» чужих моделей, игнорируя особенности зарубежных деловых культур.

Модель TPS в виде дома (схема 1) впервые была разработана учеником Тайити Оно — Фудзиро Тё¹ для обучения персонала на заводах Toyota и поставщиков, расположенных вне Японии [2]. В его представлении дом — это целостная структура, а не совокупность приемов и методов. И чтобы он был крепким и прочным, должны быть крепки и прочны крыша, опоры и фундамент. Слабое звено может разрушить всю систему.

Сначала цели: отличное качество, низкие затраты и предельно короткое время выполнения заказа — это крыша. Затем идут две внешние опоры: система «точно вовремя», которая является самым известным атрибутом TPS, и дзидока, цель которой — не допустить передачи дефектных деталей на следующую стадию процесса и освободить людей от машин, т. е. обеспечить автоматизацию с человеческим интеллектом. В центре системы — люди. И наконец, фундамент составляют стандартизованные, стабильные и надежные процессы и хэйдзунка, поддерживающая устойчивость системы, помогая свести запасы к минимуму.

Приведенная классификация дает некоторое представление о том, почему для культуры Японии модель дома является более идентичной. Дом, который предложил Фудзиро Тё, — это устойчивое, стабильное строение, подчеркивающее самые важные для японца ценности человеческого бытия: полная чаша, семья, кров. Модель показывает, что является основой и что будет результатом — крышей, которая укроет от всех невзгод. На Востоке принято пожизненное трудоустройство, что отражается на восприятии работы как второго дома, где трудятся на благо своих близких, привнося тем самым большую ценность для потребителя с помощью тех или иных технологий или/и машин.

Каковы же альтернативы образу дома, которые способны конкурировать с привычным представлением, для создания современной инновационной визуализации идеи развития, будь то: корпоративное развитие, устойчивое разви-

тие, динамичное развитие или *кайдзэн* (непрерывное совершенствование).

Если обратиться к сравнительному менеджменту, то дом — не единственная форма управленческой корпоративной культуры. Так Ф. Тромпенаарс и Ч. Хэмпден-Тернер выделяют четыре базовых типа управленческой корпоративной культуры, которые доминируют в разных странах, в наибольшей мере соответствуя существующим культурно-нравственным устоям. Это: «Семья» (Япония, Бельгия, Италия, Испания, Южная Франция, Греция, Кипр), «Эйфелева башня» (Франция, Германия, Австрия, Венгрия, Австралия), «Самонаводящаяся ракета» (США, англо-голландская группа, европейские страны и Скандинавия), «инкубатор» («Кремниевая долина», технопарки Германии, системы развития управленческого персонала, мелкие и средние фирмы Великобритании и Дании) [3]. Данные типы характеризуют изменение двух комплексных параметров:

1) степень централизации управления и дистанция власти (иерархичность или эгалитаризм, централизованное или децентрализованное управление);

2) степень формализации управленческих функций (формальный или неформальный стиль) и целевая направленность деятельности

¹ Дом TPS — альтернативный взгляд [эл. ресурс] — <http://www.leaninfo.ru/2010/09/06/tps-house-alternative/>.

Схема 1
Производственная система Toyota в виде дома



ти (ориентация на личность и межличностные отношения или ориентация на решение задач и достижение целей).

Следующий вывод связан с важностью визуальной коммуникации в управлении корпоративной культурой. Определяющая роль коммуникаций в становлении потребительской культуры общества была убедительно показана в концепции коммуникативно-предметного поля (КПП) А. Ульяновского [4]. Применение концепции КПП к более узкой общности — предприятию — обосновывает возможность, необходимость и направленность управления коммуникациями в процессе развития предприятия и управленческого персонала.

Коммуникативная метрика производственной системы² является одной из управленческих норм, порождаемой менеджмент-философией предприятия. Коммуникативная метрика определяет содержание (концепции, модели и термины) и форму коммуникации (управленческий стиль). Действия руководителя, подкрепляемые управленческой коммуникацией (постановка задач, определение критериев, обратная связь в виде комментария), становятся инструментом воздействия на организационную культуру предприятия. Такое воздействие изменяет и закрепляет ментальные установки персонала и тем самым позволяет управлять развитием предприятия [5].

Поскольку визуальный канал коммуникации является приоритетным, то важность адекватной передачи ценностей организации посредством модели производственной системы очевидна.

Анализ производственных систем ведущих российских компаний (ВАЗ, Элсиб, БраЗ, Балтика, Автоприбор, Росатом, РЖД и др.) показал, что все производственные системы используют в своей основе то или иное изображение дома или даже «храма». Данная конструкция закладывает в наше визуальное «сообщение» персоналу, клиентам и потребителям такие ценности как: стабильность, твердость, непоколебимость, блочность, иерархичность (от фундамента к крыше) и прочие «монументальные» ценности.

Это в корне противоречит тем ценностям, которых сегодня придерживается Lean-сообщество: гибкость внутренних процессов, институциональные основы организации, новый тип лидерства, постоянные изменения, создающие гибкость компаний и повышение скорости процессов.

Кроме того, отражая целостность и взаимосвязь всех элементов производственной системы,

конструкция дома визуально не связана с целью, в то время как производственная система имеет цели.

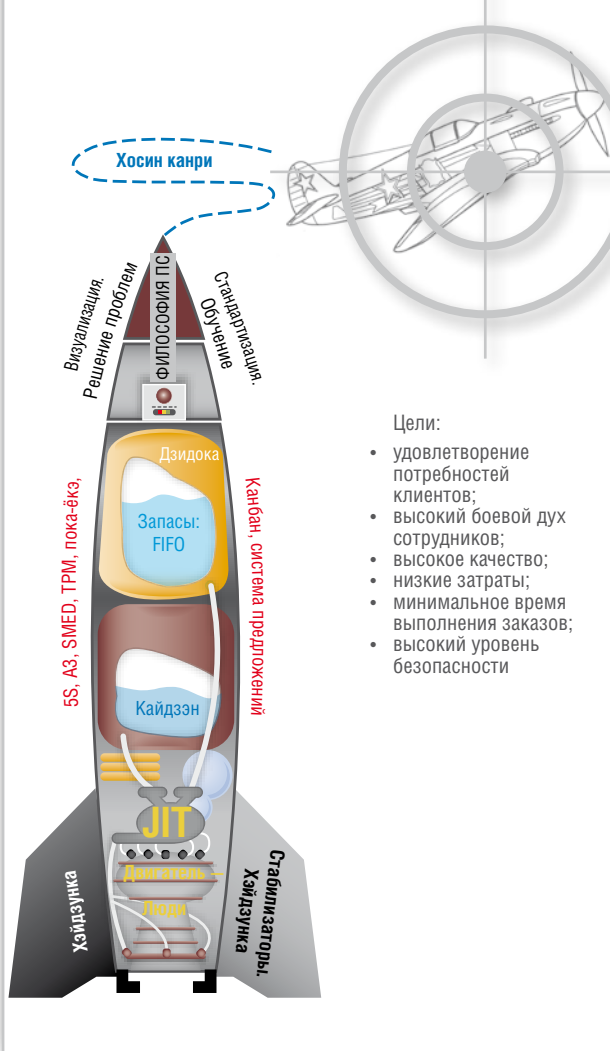
С учетом этих аргументов была разработана модель производственной системы ОАО «Визит», представленная в виде ракеты (схема 2). Данная модель является единым динамичным объектом, имеет конкретную цель и позволяет наглядно показать сущность производственной системы.

В электронном мозге ракеты заложена философия компании. Ее «боеголовка» — те базовые принципы, без которых невозможно представить производственную систему: визуализация, стандартизованный процесс и обучение персонала. *Хэйдзунка* выступает в роли стабилизаторов, выравнивая поток продукции в течение определенного отрезка времени. Система «точно вовремя» изображена в виде системы подачи топлива, показывая, что все материалы, компоненты и полуфабрикаты должны поступать в необходимом количестве в нужное место и точно к назначенному сроку для производства, сборки или реализации готовой продукции. Корпус ракеты образуют инструменты производственной системы: 5S, SMED, пока-ёкэ, TPM, АЗ и др.

Важнейшим элементом ракеты является двигатель, которым в современной производственной системе являются люди. Именно двигателем, а не топливом, поскольку они создают, преобразуют, улучшают имеющуюся систему. Система *дзидока* показана в виде фильтра, потому что используется как средство повышения качества, сокращения расходов на сырье и затрат времени и ресурсов на исправление дефектов. Полет к цели представляет собой непрерывную череду улучшений (*кайдзэн*) процессов производства, разработки, вспомогательных бизнес-процессов и управления, а также всех аспектов жизни. Достижение цели становится возможным благодаря *хосин канри* — многоуровневой системе разветвления политики, которая в конечном итоге указывает путь достижения цели, понятный каждому сотруднику.

Целями, к которым должна стремиться производственная система, являются удовлетворение потребителей, высокий боевой дух сотрудников, высокое качество, низкие затраты, высокий уровень безопасности и минимальное время выполнения заказа. Они показаны в виде самолета, который олицетворяет такие качества как динамичность и изменчивость целей. Производственная система типа «ракета» показывает четкую ориентацию на регулярное использование проектной схемы организации всех видов активности современного предприятия [6].

² Под «коммуникативной метрикой производственной системы» понимается устойчивый набор терминов, выражений, правил, моделей, концепций и формализованных норм, характерный для управленческих отношений определенной стадии предприятия, используемый для объяснения типовых моделей поведения и организационной действительности.



Цели:

- удовлетворение потребностей клиентов;
- высокий боевой дух сотрудников;
- высокое качество;
- низкие затраты;
- минимальное время выполнения заказов;
- высокий уровень безопасности

Какие проблемы и риски следует учесть на пути превращения производственной системы в «ракету»?

Во-первых, большинство российских работников не ощущают себя сотрудниками, вовлеченными в изменения. Им гораздо комфортнее чувствовать себя защищенными за стенами «дома». Поэтому идея «ракеты» с ее проектной ориентацией может оказаться сильнейшим «возмутителем спокойствия» и вызвать сопротивление.

Во-вторых, имеющаяся модель «дома» более понятна и ее метафорические смыслы многократно описаны в литературе, — чего не скажешь о новом представлении. Поэтому организации, начинающие свой путь к бережливому производству, скорее всего, выберут привычное представление.

В-третьих, любая модель производственной системы жива, если в нее верят! Неверие и непонимание могут не только «похоронить» инновационную идею, но и демотивировать участников. Без серьезной поддержки руководства и команды изменений не стоит затевать преобразования.

Куда двигаться дальше? Мир меняется очень быстро. Как сказал Э. Деминг, «вы можете не изменяться. Выживание — дело добровольное». Поэтому избавляйтесь от стабильности, которая оборачивается косностью, от уверенности, превращающейся в снобизм. Сохраняйте и развивайте гибкость, не разрушая систему.

Важно осмыслить устоявшиеся модели и понять, какие ценности вы бы хотели заложить в архитектуру своей производственной системы. После того как ваши ценности и видение стабилизируются, изменяйте визуальную коммуникацию, преобразуя главную модель производственной системы.

Создавайте собственные оригинальные инструменты производственной системы, вовлекая персонал в изменение процессов. Повышайте роль людей в развитии организации, вовлекайте их в деятельность, не ограничиваясь мотивационными схемами.

Следуя советам Фудзико Тё, действуйте и практикуйтесь — и тогда «вы увидите, как мало вы знаете, и наделаете ошибок, но вы исправите эти ошибки и переделаете уже готовое заново. Предприняв вторую попытку, вы совершите новые ошибки и набьете новые шишки и переделаете сделанное еще раз. Только так, постоянно совершенствуясь, или, точнее, совершенствуясь через действие, можно подняться к вершинам мастерства и знания» [2].

Помогите своей команде и сотрудникам понять, что выстроенная ими система приобрела черты прекрасной самоподдерживающей (а может, в недалеком будущем и самопорождающей) межгалактической ракеты, которая готова двинуться в дальний полет, открывая иные миры. 🚀

Эдуард Викторович Кондратьев

бизнес-консультант, директор по качеству ОАО «Визит», канд. экон. наук, доцент кафедры «Менеджмент» Пензенского государственного университета архитектуры и строительства

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. **Чумиков А.Н.** Связи с общественностью: Учеб. пособие / 3-е изд. — М.: Дело, 2001. — С. 296.
2. **Лайкер Дж.** Дао Toyota: 14 принципов менеджмента ведущей компании мира: Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2011. — 400 с.
3. **Тромпенаарс Ф., Хэмден-Тернер Ч.** Национально-культурные различия в контексте глобального бизнеса. — Минск: Попурри, 2004. — С. 323.
4. **Ульяновский А.** Мифодизайн рекламы [Текст] — СПб.: Изд-во Института личности, 1995. — 300 с.
5. **Кондратьев Э.В.** Теория и практика развития управленческого персонала предприятия: монография. — М.: РИОР: ИНФРА-М, 2011. — 396 с.
6. **Адлер Ю.П.** Сначала люди и знания, и только потом автомобили и что угодно еще — так говорит Тойота // Business Excellence. — 2013. — № 4. — С. 44.

Схема 2.

Модель производственной системы ОАО «Визит» в виде «ракеты»