

Алгоритм (002): Валерий Казарин — консультант по бережливому производству, эксперт конкурса на Кубок им. А.К. Гастева

Ноя 14, 2017 *BY VAGENLEYTER/IN* ИНТЕРВЬЮ



Добрый день, уважаемые коллеги!

Представляю вам [второй выпуск программы «Алгоритм»](#) – посвящённой управлению, качеству и бережливому производству.

Наш собеседник – **Валерий Казарин**, консультант по бережливому производству, автор и владелец сайта [WKazarin.ru](#), эксперт Конкурса лидеров производительности на Кубок им. А.К. Гастева

В этом выпуске мы обсуждали, как наиболее эффективно использовать потенциал первого лица компании в развитии проекта внедрения бережливого производства. Чем отличается модель поведения менеджера в обычном управленческом процессе, от процесса с применением технологии бережливого производства. А также, какие эффекты дает бережливое производство в разрезе тех или иных отраслей.

Информация будет интересна руководителям и собственникам бизнеса, а также специалистам компаний, которые внедряют или планируют внедрять бережливое производство. Кроме того, данный выпуск, на мой взгляд, будет интересен коллегам Владимира Казарина, который превосходно раскрыл основные и дополнительные вопросы.

[Продолжительность аудиозаписи — 31 мин.](#)

Основные вопросы выпуска:

- Как лучше вовлечь руководителей и первое лицо компании в проект внедрения бережливого производства?
- Какие из процессов управления наиболее тесно связаны с бережливым производством?
- Какие инструменты для изменения бизнес-процессов лучше подходят?
- Какие методы оценки эффективности внедрения бережливого производства в тех или иных отраслях?
- Как проект внедрения бережливого производства превратить из проекта в бизнес-процесс?

Специальный вопрос: Какие качества личности руководителя способствуют бережливому производству? И какие качества руководителя в целом вызывают у Вас наибольшую симпатию?

Ключевые цитаты эксперта

Если менеджер отдела оптимизации знает, для чего его руководитель начинал все это, то ему будет проще, собственно, заинтересовать его, вернуть в тему бережливого производства, и подтолкнуть на то, чтобы возглавить эту деятельность. То есть первая задача – это всё-таки выяснить – зачем это все начиналось. Каким бы ни был ответ, может быть просто, чтобы продемонстрировать коллегам и партнерам, что у нас все круто, значит именно в этом направлении и нужно действовать.

Бережливое производство – это некая ТЕХНОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ. Это не технология производства, это не технология изготовления чего-либо, оказания каких-либо услуг – это технология управления. Это методология, которая объясняет, как управлять тем или иным производством, предприятием, деятельности в рамках предприятия.

Бережливое производство создает определенную настройку над теми процессами управления, которые существуют в компании сейчас, в компании которая еще не внедрила бережливое производство. В ней обычно процессы управления имеют характер поддерживающий, т.е. есть определенные производственный процесс, технологический процесс, процесс оказания услуги, и процесс управления настроенный на то, чтобы этот производственный процесс и этот процесс оказания услуги поддерживать в определенном заданном состоянии. Если он выходит из заданного русла, значит его нужно туда вернуть, если возникает какие-то проблемы в нем, надо их решить и обеспечить, чтобы процесс

функционировал опять ровно также, как и прежде. Когда вы говорите о применении идеологии бережливого производства, здесь мы говорим уже о том, что процессы управления должны не только поддерживать, но и непрерывно улучшать эти процессы производства, процессы оказания услуг, т.е. это совсем другой подход. Нам уже недостаточно того, чтобы завтра мы делали ровно тоже самое что и сегодня, а нужно все управление выстроить таким образом, чтобы завтра получалось заведомо лучше, чем сегодня, именно на это обращать наше внимание.

Как бы мы не хотели опираться на статистические данные, да, на информацию, которая собирается автоматически с помощью станков, компьютеров, обрабатывается, интерпретируется и так далее – эта информация не дает полноценной картины. Я сам по образованию инженер-программист. Я сам когда-то заинтересовался программированием именно с точки зрения того, что компьютер способен, как я тогда считал, повысить эффективность управления производством, да, и помочь управлению производством, но... с опытом я пришел к выводу, что многие процессы, они не поддаются автоматизации настолько просто на сколько бы нам этого бы хотелось.

В бережливом производстве модель поведения менеджера совершенно другая, он должен находиться как можно больше в производственном процессе, видеть, как все это происходит, общаться с людьми, поддерживать их, стимулировать на дальнейшие изменения, и, участвовать в этом процессе, демонстрируя свою вовлеченность в него. Только таким образом можно будет поддерживать эффективно процесс изменений.

Если руководитель находится постоянно в производственном процессе, если он видит своими глазами как неэффективно работают люди, как неэффективно действуют процессы, он может быстрее принимать решения и проталкивать движение этих решений, да, для того чтобы быстрее исправлять эти проблемы, и, соответственно, быстрее добиваться повышения эффективности процессов, повышения эффективности деятельности всей компании.

Когда вы переходите бережливому производству, речь идет о том, как раз, чтобы повысить скорость всех процессов, да, скорость оказания услуг, скорость производства – это существенно влияет на оборачиваемость финансовых средств, материальных потоков, и это серьезно меняет бизнес-процессы, которые в компании существуют. Поэтому, если мы говорим про такую среднестатистическую производственную компания, то да, для нее переход на бережливое производство будет всегда означать изменение бизнес процессов.

Я могу говорить скорее о каких-то ориентирах каких результатов можно достичь в отдельных отраслях. Да и то, это будет, достаточно грубые оценки. Последние цифры, которые я видел в буклете одной крупной российской консалтинговой компании выглядят так – ROI от проекта внедрения бережливого производства составляет от трех к одному, до тридцати к одному. На самом деле даже в рамках одной отрасли, даже в рамках предприятия, действующих на одном рынке, одного размера, с одними технологиями – результаты могут быть разными. Кто-то получает десятки тысяч рублей эффекта, кто-то миллионы, кто-то ускоряет производственный процесс в два раза, кто-то в

двадцать раз. Все зависит от множества факторов, которые влияют на компанию.

Очень часто можно наблюдать картину, когда компания говорит — мы будем внедрять бережливое производство, потому что вот это классная штука, модная, полезная и вот этим будем заниматься. Но не соотносит это с теми целями и задачами бизнеса, которые перед ними стоят. И вот этот разрыв, попытка что-то внедрить, и отсутствие взаимосвязи с целями бизнесом, она приводит к тому, что рано или поздно менеджеры, руководители теряют интерес к бережливому производству, потому что это выглядит как пятая нога для собаки, или как запасное колесо, сдутое, которое лежит где-то, и не используется, непонятно зачем оно нужно.

Если у компании есть чётко сформулированная цель, задача на ближайшее время, то именно для достижения этой цели и задач нужно подбирать изменения в бизнес процессах, что менять, какие бизнес процессы менять, каким образом, соответственно, под это уже подбирать инструменты. Инструменты могут быть разными. Где-то это могут быть один набор, где-то другой, это даже не зависит от отрасли, это зависит скорее от общего состояния компании, от того, какие задачи перед ней стоят и с каким трудностями, проблемами, сталкивается это предприятие.

Невозможно просто дать задание внедрить бережливое производство, и смотреть на то, как будет применяться отдельные технические инструменты. 5S, TPM, Smet, VSM, что-то еще – сами по себе, они на уровне технологии дадут только небольшой эффект. Чтобы вся система заработала, как единый целый механизм нужно,

чтобы кроме технологий в этом учувствовали еще и ЛЮДИ. Недавно один мой коллега сказал очень хорошую фразу – управление производством, это не управление станками, это управление людьми, которые управляют станками. Если вы забываете об этих людях, то, соответственно, эффективность системы становится значительно ниже.

Многие компании не занимаются внутренним обучением, потому-то боятся того, что обучившиеся люди будут уходить. Компании, долго занимающиеся бережливым производством, подходят к этому вопросу по-другому. Они цитируют одну известную фразу, в которой говорится о том, что лучше уж мы обучим человека, и он уйдет, чем, если он останется недоучкой, и будет продолжать у нас работать. Это – совершенно другой подход к работе с персоналом, который требует перелома, иногда да, внутреннего, каких-то установок, и на него решиться очень сложно. И таких изменений, связанных с идеологией управления, их потребуется очень много.

На самом деле, число компаний, которые добились ощутимых и устойчивых результатов при внедрении бережливого производства, оно не очень большое. И это связано скорее не со словом «ощутимых», а со словом «устойчивых». Потому что, как это, очень просто один раз стать чемпионом мира, но очень сложно становиться чемпионом мира из года в год, и поддерживать этот статус. Ровно также можно один раз очень быстро что-то изменить, очень быстро достичь какого-то эффекта, но сделать так, что чтобы этот эффект повторялся из года в год, поддерживался, это совсем другая работа. Вот, наверное, то, что чаще всего не хватает российским предприятиям, это как раз не

умение, или отсутствие навыка, да, поддерживать те достигнутые результаты, которые мы можем получать.

Я не уверен, что это связано с национальными чертами, как и может говорить о том, что именно русский человек, российский человек, да, он не способен на такую деятельность, есть много примеров, когда российские компании, компании и в которых работают наши люди, не только русские, украинцы, татары, белорусы, чувашаи, монголы – все-все нации, которые живут в нашей стране, успешно совершенствуются и успешно получают результаты с помощью методологии бережливого производства.

В целом, если говорить о национальных особенностях, мы как-то пытались с коллегами один раз сделать такую работу, перечислили большой спектр особенностей, которые характерны национальному характеру, и посмотреть на сколько они сильно влияют на возможность применения бережливого производства. Выводы, которые я для себя сделал, сводят к тому, что несмотря на определенные сложности, ничто не является препятствием. У человека, который живет в России, в СНГ, у человека, который вышел из Советского Союза, есть фантастическая национальная черта, народная черта, да, которая отличает наш народ от других, и является преимуществом значительным, по сравнению с другими народами – это изобретательность, это смекалка, это способность придумывать на пустом месте такое, на что не способны многие народы и в Азии, и в Европе, и в Америке. Так что, в этом смысле, я бы сказал, что есть определенные сложности, но нет непреодолимых препятствий.

Расшифровка интервью

Александр Вагенлейтер: Добрый день уважаемые коллеги! Это второй выпуск программы АЛГОРИТМ. Меня зовут Александр Вагенлейтер. Наш сегодняшний собеседник — Валерий Казарин, консультант по бережливому производству, эксперт Конкурса Кубка им. А.К. Гастева, автор и владелец сайта WKazarin.ru. Добрый день Валерий!

Валерий Казарин: Добрый день.

А.В.: Валерий, в первую очередь, примите мои поздравления со своим недавним днем рождения. Желаю Вам стабильного благополучия и профессиональных успехов, чтобы как можно больше предприятий России благодаря Вам повысили свою эффективность!

В.К.: Спасибо, спасибо.

А.В.: Представим две типичные ситуации: Первая, не секрет, что большинство проектов внедрения бережливого производства начинается с первого лица компании. И вот, далее, Вы, условно, руководитель отдела менеджмента качества, которому поручили руководить процессом изменений. Или, как это бывает еще чаще, Вас назначили ответственным за внедрение данного проекта, не создав соответствующий структуры. И вот, коллеги руководили, мягко говоря, не проявляют должного интереса к данному проекту, чем существенно осложняют работу по улучшениям. И первое лицо компании, тоже, не всегда подчёркивает, что именно ОН является инициатором проекта внедрения бережливого производства, что также является важным для проекта. Это – первая ситуация.

И вторая ситуация, Вы, снова условно, инициативный сотрудник, заинтересованный в развитии своей организации, потому что связываете ее развитие со своим на много лет. И вот Вы, абсолютно уверенный в эффективности и необходимости внедрения бережливого производства в организации, воодушевленный этой идеей, рассказываете о бережливом производстве коллегам, руководителю. Но окружающие только крутят пальцем у виска, а руководитель рекомендует не витать в облаках и заняться своими ежедневными задачами.

Вопрос, как лучше вовлечь руководителей и первое лицо компании в проект внедрения бережливого производства? А также, какие эффекты дает бережливое производство в разрезе тех или иных отраслей? Это и будут наши главные темы сегодняшнего интервью. И начнем с первой, с руководителя.

В.К.: На самом деле довольно сложная ситуация. Ну давайте так, разделим, первое, когда я – менеджер отдела оптимизации, отдела совершенствования, которого назначили. Руководитель сказал – будем внедрять бережливое производство. И дальше ушел в сторону. Давай типа парень работай. В этой ситуации, наверное, самое правильное будет все-таки пойти к руководителю, не один раз, может быть пять раз, десять раз, двадцать раз, и... добиться от него ответа на вопрос: а зачем Вы начали эту работу? Зачем Вы начали этот процесс?

Ответ может быть совершенно произвольный. Я не знаю, там, разные компании ставят разные цели. Иногда, просто увидел интересное, захотел что-то подобное сделать. Иногда, кто-то говорит – ну вот, нам дали команду всем, сверху, и мы это должны сделать. Но, у некоторых руководителей есть вполне себе конкретные цели и задачи, которые

неплохо было бы выяснить до того, как начинать что-либо делать. Если менеджер отдела оптимизации, да, если он знает для чего его руководитель начинал все это мероприятие, то ему будет проще, собственно, заинтересовать его, вернуть в тему бережливого производства, и подтолкнуть на то, чтобы возглавить эту деятельность. Т.е. первая задача, это всё-таки выяснить, ЗАЧЕМ это все начиналось.

Каким бы ни был ответ, может быть просто, для того, чтобы продемонстрировать коллегам и партнерам, что у нас все круто, значит именно в этом направлении и нужно действовать. Мне бы не хотелось находиться на этом месте, честно говоря, но, если уж таков ответ, да, значит такова задача стоит перед этим менеджером, значит ее и нужно выполнять. Соответственно, дальше уже все остальные действия должны осуществляться исходя из той цели, которую сформулировал руководитель.

И, более того, всю дальнейшую деятельность этот менеджер должен регулярно соотноситься с руководителем и спрашивать – вот мы сделали то-то и то-то, да, достигли таких-то результатов, движемся к той цели, которую Вы перед нами сформулировали? Туда идем? Правильно идем? Может быть Ваша цель поменялась? Может быть она теперь другая? Может Вы хотите что-то иное сделать, там, выше, в другую сторону и так далее.

Если мы показываем руководителю, что мы достигаем те цели, которые для него важны, значит ему интересна наша деятельность, значит он будет обращать внимание на эту работу и, рано или поздно, он скажет – да, я хочу возглавить эту деятельность, да, я хочу быть причастным, в первую очередь. Во вторую, там, возглавить, и находиться во главе всей

этой работы, которая, собственно, решает те задачи, которые передо мной стоят. Вот это, если говорить про первую ситуацию.

Второй вариант, он совсем сложный. Когда я нахожусь в роли такого энтузиаста, да, я прочитал что-то про бережливое производство, мне показалось это очень интересным, все классно. Но, поддержки сверху нет, и, вообще, никакого интереса со стороны компании к внедрению бережливого производства нету. В данном случае, ну мне достаточно часто задают подобный вопрос, как поступать в этой ситуации, есть несколько вариантов. Некоторые радостные, некоторые печальные. Но...

Первая, это конечно же такой энтузиаст должен задать самому себе вопрос, хочет ли он собственными силами, да, свои усилия вложить в то, чтобы компания стала более бережливой и изменилась. И, готов ли он лично ЛИДИРОВАТЬ эту деятельность, несмотря на то, что е. руководители выше, старше, которые могут не оценить, или наоборот, наказать, да, за те работы, которые будут происходить дальше...

Если такое не сжигаемое, неостановимое желание изменений есть, то тогда нужно просто начинать с того, что находится под руками. Если это специалист, значит я должен организовать свою работу и работу того процесса, которым я управляю в соответствии с принципами бережливого производства и показать на сколько она может быть больше эффективной. Если я руководитель подразделения, соответственно, мне нужно организовать работу своего подразделения, выстроить отношения с партнерами, со смежными отделами, со смежными подразделениями, так, чтобы была ИДЕАЛЬНО организованная работа с точки зрения бережливого производства.

Через такие примеры можно найти тех, кто будет с Тобой за одно, и вместе с ними расширять сферу деятельности и демонстрировать возможности бережливого производства для руководителей. И, если все пойдет хорошо, то рано или поздно это дойдем до высшего руководства, да, и можно будет их тоже этим заинтересовать. Потому что, если в компании что-то происходит и это что-то приводит к положительным изменениям, ни один руководитель не захочет оказаться в стороне.

С другой стороны, если вы будете действовать в разрез с тем, что нужно руководству, то, что они представляют о том, что нужно делать в компании, в какую сторону двигаться, ну, тогда это будет неудачное решение, и скорее всего вас попросят, в лучшем случае, остановиться, а худшем случае, вообще, покинуть компанию. Так что, это, такая активная позиция, она может принести большие бонусы, но и может грозить большими неприятностями. Я обычно говорю, что это – позиция Жанны д'Арк, да, которая подняла знамена, повела армию против врага, ну и закончилось это, всем как известно, сжиганием на костре. В общем-то, если вы собираетесь что-то активно предпринимать, нужно это окончание истории тоже иметь в виду.

А.В.: Но при этом Вы добавили, что начинать надо именно со своего места.

В.К.: Да, конечно. Потому что иначе ничего не получится сделать. Пытаться изменить что-то в работе у других, ну это мало эффективно. Во-первых, тебе сразу скажут, зачем ты сюда лезешь, что ты в этом понимаешь, и занимайся ты лучше своими делами. А когда ты занимаешься своими делами, и они идут хорошо и отлично, да, только тогда к Тебе будут прислушиваться – ну, если парень организовал свою

работу так эффективно, возможно, он что-то там и понимает, может быть и стоит прислушаться к его словам. А если он просто бегаёт кругами, и говорит – давайте сделаем вот это, давайте сделаем, вот это. Но при этом ничего не происходит и ничего не меняет в своей работе, да, она такая же неэффективная, как и раньше, то это скорее больше похоже на пустослова, который загорелся какой-то непонятной идеей, и не знает, что с ней сделать.

А.В.: Хорошо. В первой части Вы еще сказали интересную вещь про то, что руководитель стремится к победам, и, при их наличии, он с удовольствием работает над проектом. И к этой теме мы еще вернемся, чуть позже. А сейчас, я хотел бы отметить такой момент, что собеседник нашего прошлого интервью, говоря про качество в организациях, неразрывно связывал его, как раз, с качеством УПРАВЛЕНИЯ. Если правильно организовано управление, т.е. тогда можно говорить о качестве продукции. Если управление страдает – качества СТАБИЛЬНОГО не будет. И вот здесь вопрос, какие из процессов управления наиболее тесно связаны с бережливым производством?

В.К.: Бережливое производство – это само по себе некая ТЕХНОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ. Это не технология производства, это не технология изготовления чего-либо, оказания каких-либо услуг – это технология управления. Это методология, которая объясняет, как управлять тем или иным производством, предприятием, деятельности в рамках предприятия. И, поскольку бережливое производство оперирует таким понятием как ПОТОК, а поток очень близок к понятию бизнес процесса, то, собственно, бережливое производство оно с процессным управлением связано очень тесно, и, я бы сказал, что это в принципе про одно и то же.

А.В.: А вот здесь можно отличить, для тех слушателей, которые сейчас не правильно поймут отличие потока от бизнес процесса...

В.К.: Можно попробовать. Поток называют, на самом деле, весь комплекс деятельности, который осуществляется предприятием для изготовления продукции, или для оказания услуг для своих клиентов. Т.е. вот пришел клиент, говорит, мне нужно от вас то-то и то-то, не важно изделие или услуга, и он запускает некий МЕХАНИЗМ. Этот механизм выполняет массу действий, превращающиеся в итоге в нужный клиенту продукт или услугу.

Процессы, в некоторых случаях описывают тоже самое, но говоря более о локальных вещах, т.е. о процессах в рамках какого подразделения, или в рамках какого-то отдела. Т.е. более локализованные виды деятельности. Поток, в правильном понимании, это то, что начинается от клиента и клиентом заканчивается. И проходит, через все подразделения, через все участки компании, которые задействованы так или иначе в реализации заказа клиента.

А.В.: Зачастую, первые эффекты и победы от внедрения бережливого производства, например, от той же системы «5S», в последующем требуют следующих побед, мы уже об этом говорили. И, таких побед, которые обеспечиваются, как раз изменениями в бизнес-процессах. Какие инструменты для изменения бизнес-процессов здесь лучше подходят? И почему?

В.К.: Все зависит от цели. От того, для чего компании нужно бережливое производство. Для чего она вообще занимается этой темой. Ну или частные, отдельные лица, да, которые в компании этим занимаются.

По-хорошему, очень часто можно наблюдать картину, когда компания говорит — мы будем внедрять бережливое производство, потому что вот это классная штука, модная, полезная и вот этим будем заниматься. Но не соотносит это с теми целями и задачами бизнеса, которые перед ними стоят. И вот этот разрыв, попытка что-то внедрить, и отсутствие взаимосвязи с целями бизнесом, она приводит к тому, что рано или поздно менеджеры, руководители теряют интерес к бережливому производству, потому что это выглядит как пятая нога для собаки, да, или там, я не знаю, как запасное колесо, сдутое, которое лежит где-то, и не используется, непонятно зачем оно нужно.

В этом смысле, если у компании есть чётко сформулированная цель, задача на ближайшее время, то именно для ДОСТИЖЕНИЯ этой цели и задач нужно подбирать изменения в бизнес процессах, что менять, какие бизнес процессы менять, каким образом, соответственно, под это уже подбирать инструменты. Инструменты могут быть разными. Где-то это могут быть один набор, где-то другой, это даже не зависит от отрасли, это зависит скорее от общего состояния компании, от того, какие задачи перед ней стоят и с какими трудностями, проблемами, сталкивается это предприятие.

А.В.: Можно здесь сказать, что при внедрении бережливого производства, надо быть готовым, к этому обязательному изменению в бизнес процессах.

В.К.: Да, можно так сказать. Большинство компаний современных, они работают как бы в парадигме массового производства, так или иначе, да, и одна из особенностей массового производства заключается в том, что для него не критично сколько времени выполняется производственный

процесс или процесс оказания услуги, если вы можете отдать клиенту продукцию со склада, или оказать услугу так, что он не замечает сколько по времени она на самом деле выполняется, если это происходит быстро. И это происходит из-за того, что в массовом производстве вы всегда исходите из тех идей, что сколько бы вы ни произвели, чего-либо, да, оно рано или поздно будет продано, отдано клиенту, отгружено, поэтому не важно сколько времени занимает производственный цикл, или цикл оказания услуги от самого начала до самого конца. Если у нас где-т. е. промежуточный склад, с которого мы может отдавать клиенту то, что нужно, нас длительность не волнует.

Когда вы переходите бережливому производству, речь идет о том, как раз, чтобы повысить СКОРОСТЬ всех процессов, да, скорость оказания услуг, скорость производства – это существенно влияет на оборачиваемость финансовых средств, материальных потоков, и это серьезно меняет бизнес-процессы, которые в компании существуют. Поэтому, если мы говорим про такую среднестатистическую производственную компания, то да, для нее переход на бережливое производство будет всегда означать изменение бизнес процессов.

А.В.: Бережливое производство может внедряться во многих отраслях. И, зачастую, прогноз эффективности этих изменений является ключевым для руководителя, принимающего решение о внедрении бережливого производства. Вопрос здесь следующего характера, какие методы оценки эффективности внедрения бережливого производства Вам известны в тех или иных отраслях?

В.К.: Я могу говорить скорее о каких-то ориентирах каких результатов можно достичь в отдельных отраслях. Да и то, это будет, достаточно грубые оценки. Последние цифры, которые я видел в буклете одной

крупной российской компании, консалтинговой, значит, выглядят так – это ROI от проекта внедрения бережливого производства составляет от трех к одному, до тридцати к одному. Раньше там даже у них цифры были больше, сейчас, они их немножко более сделали их более прагматичными, может быть более приземленными. На самом деле даже в рамках одной отрасли, даже в рамках предприятия, действующих на одном рынке, одного размера, с одними технологиями – результаты могут быть разными.

Мне привелось в рамках своей деятельности поработать с несколькими компаниями, которые производят пластиковые окна. Наверно все знают, что такое пластиковое окно, и, сама технология производства пластиковых окон она достаточно открыта, да, можно купить станки, можно купить оборудование, известно, как их расположить, разместить, и, вот, у тебя есть производство, которое делает окна, с заданной скоростью, да, в заданном объеме. Но, я обратил внимание, что компании, которые работают на этом рынке, они все равно меняют эти процессы, производственные, под те нужды, под те запросы, которые ставят перед ними, их потребители. Кто-то работает на рынке новостроек, где требуются большие партии одинаковых окон, относительно одинаковых, кто-то работает с частными компаниями-посредниками, кто-то с частными лицами, и везде запросы разные, соответственно, и эффективность изменений, первоначально в похожих процессах она может быть существенно разная.

Поэтому я бы не сказал, что стоит ориентироваться на цифры, которые вы видите в публикациях. Это скорее примеры того, что можно достичь. «Буржуины» в этом смысле очень просто говорят – вот, есть примеры, когда люди достигали вот таких-то результатов, но мы не даем никакой

гарантии, что вы сможете получить ровно такие же. И эти результаты могут быть совершенно разные, кто-то получает десятки тысяч рублей эффекта, кто-то миллионы, кто-то ускоряет производственный процесс в два раза, кто-то в двадцать раз. Все зависит от множества факторов, которые влияют на компанию, и вот так вот выделить эффективность внедрения бережливого производства скорее всего не получится.

Тем более, для того, чтобы это сделать, вы должны гарантировать, что никакие другие изменения в компании параллельно не происходят, только тогда вы сможете оценить каким-то образом результат изменений. Т. е., если вы скажете, что вот мы в этом году внедряем бережливое производство, при этом, вы говорите, что мы ничего не делаем с точки зрения маркетинга, мы гарантируем, что у нас одни и те же клиенты, и запросы у нас никак не будут меняться, и у нас учетная политика останется такой же, и связи с поставщиками останутся ровно такими же, как и год назад... Вот тогда еще, при каких-то там дополнительных допущениях, можно будет сравнить результаты через год. Но обычно компания живет на открытом рынке, на нее влияет тысячи факторов, поэтому даже оценить по итогам результат внедрения бережливого производства и то очень сложно.

А.В.: Вы сказали есть примеры внедрения бережливого производства с определенными цифрами, на примере тех или иных отраслей, предприятий в прошлом. Но, чтобы руководитель принял решение не только на основании этих цифр, к каким изменениям он внутри себя должен быть готов. Вот, как мы знаем, это вовлечение персонала, да, желательно всего. Что еще? Т. е., чтобы не было перед ним, каких-то неожиданностей потом. Чтобы достичь, опять же, результата.

В.К.: Ну, на самом деле здесь нужно будет процитировать Деминга, да, который как-то сказал, что самые важные показатели деятельности компании невозможно измерить. Ну вот один из этих показателей, который, тем не менее пытаются так или иначе мерить, но это субъективные оценки, не точные оценки – это, например, вовлеченность персонала. Мы ничего не можем сказать о том, насколько, на самом деле, вовлечен персонал в деятельность компании. Даже если мы будем мерить количество подаваемых предложений – это будет только субъективная оценка, которая скорее будет оценивать эффективность системы подачи предложений, а не то, как люди вовлечены в эту работу.

На самом деле очень много вещей, которые ожидают руководителей компании, внедряющие бережливое производство, и НЕ являются измеримыми. Это на самом деле потребует существенного изменения подхода, собственного подхода, к управлению. Опять же, если взять такую классическую модель менеджера, да, менеджер сидит у себя в кабинете, получает информацию, с помощью компьютера он получает много информации, точной, достоверной, о том, как выполняется процесс производства, как осуществляются процессы, и на основе этих данных принимает решение.

В бережливом производстве модель поведения менеджера совершенно другая, он должен находиться как можно больше в производственном процессе, видеть, как все это происходит, общаться с людьми, поддерживать их, стимулировать на дальнейшие изменения, и, участвовать в этом процессе, демонстрируя свою вовлеченность в него. Только таким образом можно будет поддерживать эффективно процесс изменений, вот.

И, кроме этого, потребуется сильно вкладываться в развитие людей. Многие компании не занимаются внутренним обучением, потому-то боятся того, что обучившиеся люди будут уходить. Компании, долго занимающиеся бережливым производством, подходят к этому вопросу по-другому. Они цитируют одну известную фразу, в которой говорится о том, что лучше уж мы обучим человека, и он уйдет, чем, если он останется недоучкой, и будет продолжать у нас работать. Это – совершенно другой подход к работе с персоналом, который требует перелома, иногда да, внутреннего, каких-то установок, и на него решиться очень сложно. И таких изменений, связанных с идеологией управления, их потребуется очень много.

Невозможно просто дать задание внедрить бережливое производство, и смотреть на то, как будет применяться отдельные технические инструменты. 5S, TPM, Smet, что-то еще там, VSM – сами по себе, они на уровне технологии дадут только небольшой эффект. Чтобы вся система заработала, как единый целый механизм нужно, чтобы кроме технологий в этом участвовали еще и ЛЮДИ. Недавно один мой коллега сказал очень хорошую фразу – управление производством, это не управление станками, это управление людьми, которые управляют станками. Если вы забываете об этих людях, то, соответственно, эффективность системы становится значительно ниже.

А.В.: А еще можете добавить, почему руководитель должен быть постоянно в ГЕМБЕ?

В.К.: Как бы мы не хотели опираться на статистические данные, да, на информацию, которая собирается автоматически с помощью станков, компьютеров, обрабатывается, интерпретируется и так далее – эта

информация не дает полноценной картины. Я сам по образованию инженер-программист. Я сам когда-то заинтересовался программированием именно с точки зрения того, что компьютер способен, как я тогда считал, повысить эффективность управления производством, да, и помочь управлению производством, но... с опытом я пришел к выводу, что многие процессы, они не поддаются автоматизации настолько просто на сколько бы нам этого бы хотелось.

И в этом смысле система управления она значительно эффективнее, значительно быстрее работает, если руководители находятся на переднем фронте, да, когда они находятся в процессе производства, понимают, как он протекает каждый момент, каждую минуту, каждый час, и именно в момент возникновения проблем оказывают влияние на этот процесс. Потому что, если этот период возникновения какой-то проблемы до принятия решения, до реализации этого решения становится длинным, то, соответственно, компания очень медленно изменяется. Проходит недели, месяцы, прежде, чем та проблема, которую Вы обнаружили много недель назад, много день назад, она решается.

Если руководитель находится постоянно в производственном процессе, если он видит своими глазами как неэффективно работают люди, как неэффективно действуют процессы, он может быстрее принимать решения и проталкивать движение этих решений, да, для того чтобы быстрее исправлять эти проблемы, и, соответственно, быстрее добиваться повышения эффективности процессов, повышения эффективности деятельности всей компании.

А.В.: Любой проект, как известно – это действие имеющее конкретную цель, причем, ограниченное во времени и ресурсах для достижения этой цели. Проект внедрения бережливого производства не исключение, он также должен отвечать этим требованиям. Кроме того, на этапе достижения этой цели и после, этот проект должен превратиться из ПРОЕКТА в бизнес-процесс. Вот, как бы и подытожив то, что мы сказали и добавив что-то новое, вопрос, здесь следующий – каким образом это лучше сделать, превратить бережливое производство из проекта в бизнес-процесс?

В.К.: В качестве проектов, когда стартует внедрение бережливого производства, действительно, перед этими проектами ставят, или должны бы ставить, да, определенно конкретные цели, т. е. что компания хочет достичь в результате – повышение производительности труда, ускорения каких-то бизнес процессов, снижение затрат, что-то еще. Но это, именно проектные работы. Т. е., вот есть конкретная цель, мы ее достигаем, и пытаемся закрепиться, да, на достижении этих результатах.

Если говорить о переходе в постоянную деятельность, да, то следует говорить о том, что бережливое производство создает определенную надстройку над теми процессами управления, которые существуют в компании сейчас, в компании которая еще не внедряла бережливое производство. В ней обычно процессы управления имеют характер поддерживающий, т.е. есть определенные производственный процесс, технологический процесс, процесс оказания услуги, и процесс управления настроенный на то, чтобы этот производственный процесс и этот процесс оказания услуги поддерживать в определенном заданном состоянии. Если он выходит из заданного русла, значит его нужно туда вернуть, если возникает какие-то проблемы в нем, надо их решить и

обеспечить, чтобы процесс функционировал опять ровно также, как и прежде.

Когда вы говорите о применении идеологии бережливого производства, здесь мы говорим уже о том, что процессы управления должны не только поддерживать, но и непрерывно улучшать эти процессы производства, процессы оказания услуг, т.е. это совсем другой подход. Нам уже недостаточно того, чтобы завтра мы делали ровно тоже самое что и сегодня, а нужно все управление выстроить таким образом, чтобы завтра получалось заведомо лучше, чем сегодня. Именно на это обращать наше внимание.

Как перейти от проектного подхода к подобному подходу, ну только через цепочку, наверное, проектов. Т.е. поставить одну цель – реализовать. Поставить вторую цель – реализовать. И, рано или поздно, из этих целей нужно будет формировать дорогу в направлении создания процесса непрерывных улучшения, т.е. поддержания культуры, поддержания системы деятельности таким образом, чтобы она постоянно подталкивала людей улучшать свою работу и помогала им это делать. Вот, наверное, таким образом.

А.В.: Ну и, наверное, возможно создать условия при которых улучшать было бы намного проще, чем вообще бездействовать и не улучшать, да?

В.К.: Да, конечно, да.

А.В.: Кстати, здесь я задам тогда такой вопрос, у Вас такой шикарный опыт по работе с компаниями по своему внедрению, и в качества эксперта Кубка им. Гастева. И, я читал такую книгу, провокационную, в

которой говорилось о том, что русским, российским людям, компаниям, не всегда нужна вот эта эффективность. И, чт. е. какая-то особенность в нас, которая мешает нам добиваться выдающихся результатов.

В тоже время есть огромное количество примеров, и, наверное, Вы их сами видели, компании, которые внедряют ПРЕКРАСНО бережливое производство и конкурируют не только на внутреннем рынке, но и на мировом. Вопрос, можно ли разложить этот вот баланс – т.е. успешных, не успешных, готовых внедрять, связано ли это с тем, что мы русские, а не японцы, или это все чепуха, т.е. вот как бы прокомментировали это...

В.К.: На самом деле, число компаний, которые добились ощутимых и устойчивых результатов при внедрении бережливого производства, оно не очень большое. И это связано скорее не со словом «ощутимых», а со словом «устойчивых». Потому что, как это, очень просто один раз стать чемпионом мира, но очень сложно становиться чемпионом мира из года в год, и поддерживать этот статус. Ровно также можно один раз очень быстро что-то изменить, очень быстро достичь какого-то эффекта, но сделать так, что чтобы этот эффект повторялся из года в год, поддерживался, это совсем другая работа. Вот, наверное, то, что чаще всего не хватает российским предприятиям, это как раз не умение, или отсутствие навыка, да, поддерживать те достигнутые результаты, которые мы можем получать.

Я не уверен, что это связано с национальными чертами, как и может говорить о том, что именно русский человек, российский человек, да, он не способен на такую деятельность, есть много примеров, когда российские компании, компании и в которых работают наши люди, не только русские, украинцы, татары, белорусы, чувашаи, монголы – все-все нации, которые живут в нашей стране, да, они успешно

совершенствуются и успешно получают результаты с помощью методологии бережливого производства.

Более того, один раз мне попалась очень интересная статья, в которой автор, ссылаясь на японцев, рассказывал о том, что на самом деле японцы тоже имеют некие национальные черты, препятствующие применению бережливого производства. Если для нас препятствием скорее является лень, да, и желание вдруг резко что-то изобрести, и потом пользоваться всю жизнь достигнутыми результатами, не прилагая никаких дополнительных усилий, то скажем у японцев, поскольку в культуре очень сильна, я не знаю как это правильно сформулировать,.. иерархичность, да, или обязательство подчинения к руководителям, да, то у них, например, очень сложно выстраивать плоские структуры, организационные, и добиваться равного отношения между руководителями и подчиненными. У нас это, наверное, всё-таки попроще.

В целом, если говорить о национальных особенностях, мы как-то пытались с коллегами один раз сделать такую работу, перечислили большой спектр особенностей, которые характерны национальному характеру, и посмотреть на сколько они сильно влияют на возможность применения бережливого производства. К сожалению, это очень глубокая работа, которая требует большого времени для достижения конечного результата. Но, первоначальные выводы, которые я для себя сделал, сводят к тому, что несмотря на определенные сложности, ничто не является препятствием. У человека, который живет в России, в СНГ, у человека, который вышел из Советского Союза, есть фантастическая национальная черта, народная черта, да, которая отличает наш народ от других, и является преимуществом значительным, по сравнению с

другими народами – это изобретательность, это смекалка, это способность придумывать на пустом месте такое, на что не способны многие народы и в Азии, и в Европе, и в Америке. Так что, в этом смысле, я бы сказал, что есть определенные сложности, но нет непреодолимых препятствий.

А.В.: Я бы добавил тогда еще к этим условиям не качество, или там не условие, это – руководителя, первого лица. И задал бы последний, специальный вопрос нашего интервью, связанный, как раз, с руководителем. Какие качества личности руководителя, на Ваш взгляд, способствуют бережливому производству? И какие качества в целом, руководителя, вызывают у Вас наибольшую симпатию?

В.К.: Интересный вопрос, никогда не задумывался с этой плоскости, над отношением к руководителям, тем или иным. Но, похоже на то, что самые симпатичные мне качества, да, те, которые больше всего способствуют применению бережливого производства – это качества, связанные с открытостью и любопытством, да, то что не дает остановиться, то что движет человека вперед, то что заставляет его искать новые задачи, новые интересные перспективы для дальнейшей деятельности. Ну, определенная не успокоенность, что ли, вот.

Если она есть, если руководитель не останавливается на каком-то достигнутом результате, отличном, может быть, превосходном, да, о котором бы другие сказали – ну все, Ты достиг вершин, Тебе больше делать нечего. Если человек после этого, говорит – нет ребята, я вижу, что у Меня есть еще впереди много чего того, что можно сделать, вот такие особенности руководителя, да, качества личности, которые приводят к такому отношения, к работе, к жизни, к окружающей среде,

вот это способствует и поддержки бережливого производства, и это, наверное, наиболее симпатично мне в тех руководителях, с которыми я сталкиваюсь в своей работе, в своей деятельности.

А.В.: Валерий, спасибо за эти ответы. Желаю Вам всего самого лучшего!

В.К.: И Вам тоже спасибо, и удачи Вам с Вашим проектом, надеюсь, что он будет расширяться, и привлечет много интересных людей.

Понравился выпуск с Валерием Казариным?

Нам важно знать ваше мнение об этом интервью, поэтому просим вас проголосовать. А также, по возможности, прокомментировать свой ответ **[по следующей ссылке.](#)**

Кроме того, там же вы можете задать свои вопросы по данной теме, чтобы мы связались с экспертом и помогли вам с ответом.

Желаем вам ВСЕГО самого лучшего!



С наилучшими пожеланиями,
Александр Вагенлейтер

Автор и ведущий передачи **[«Алгоритм — теория и практика управления».](#)**
Личный сайт **[AlexandrVagenleyter.Ru](#)**