

А.И. Момот, д-р экон. наук, С.А. Момот, А.Н. Шелудешова, Донецк, Украина

## **ОСОБЕННОСТИ ВНЕДРЕНИЯ НОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ УПРАВЛЕНИЯ НА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ УКРАИНЫ**

*Стаття присвячена проблемам запровадження на українських підприємствах технології керування 5S, яка була розроблена більш ніж півстоліття тому в Японії, де дуже добре себе зарекомендувала. Адаптована версія цієї системи під назвою "Впорядкування" рекомендується до впровадження українськими підприємствами. Але менеджери вітчизняних підприємств відносяться до неї з недовірою. Для запровадження системи, що розглядається, необхідно розробити систему мотивації працівників підприємства, яка б відповідала нашому менталітету.*

*Статья посвящена проблемам внедрения на украинских предприятиях технологии управления 5S, которая была разработана более полувека назад в Японии и очень хорошо себя там зарекомендовала. Адаптированная версия этой системы под названием «Упорядочение» рекомендуется для внедрения на украинских предприятиях. Однако менеджеры отечественных предприятий с недоверием относятся к ней. Для внедрения рассматриваемой системы необходимо разработать соответствующую нашему менталитету систему мотивации работников предприятия.*

*The article covers the problems of introduction of management technology 5S at Ukrainian enterprises, which was developed more than fifty years ago in Japan and was proved to be an effective program. The adapted version of the system under the name «Streamlining» is recommended for introduction at Ukrainian enterprises. However many managers of domestic enterprises treat it with distrust. For introduction of the examined system it is necessary to develop a system of workers motivation at the enterprise, corresponding to our mentality.*

Совершенствование деятельности любого предприятия, как правило, осуществляется поэтапно. Поэтому внедрение новых технологий управления деятельностью целесообразно осуществлять также постепенно, используя уже оправдавший себя опыт успешных предприятий ведущих стран мира. Одной из первоначальных систем, направленных на комплексное улучшение работы и результатов всего предприятия, независимо от отраслевой принадлежности, является система 5S (или адаптированная к отечественным условиям методика «Упорядочение»). Эта система, разработанная после Второй мировой войны в Японии, стала основой для дальнейшего внедрения более сложных и дорогостоящих управленческих решений, поскольку ее высокая эффективность обеспечивается в первую очередь за счет

радикальных перемен в отношении персонала к своей работе. Система 5S не требует капитальных затрат, но в результате ее применения возможно добиться повышения производительности и безопасности труда, уменьшения количества брака, сокращения потерь.

Японские консультанты по управлению считают, что по степени реализации системы 5S можно судить о качестве работы менеджеров. То есть, если менеджерами предприятия успешно внедрена система, это означает, что они в состоянии освоить и другие более сложные управленческие методики. Если же менеджеры не в силах реализовать 5S, то они не способны эффективно управлять. Это объясняется тем, что система 5S может быть внедрена собственными силами компании, без привлечения какого-либо особого штата менеджеров. Кроме того, эффективность системы обеспечивается обязательным вовлечением всего персонала, который должен быть заинтересован в успехе ее внедрения. Но если система 5S уже внедрена, то можно с уверенностью сказать, что и другие системы будут освоены намного легче и быстрее, поскольку достигнут высокий уровень дисциплинированности персонала и его подготовленности к осуществлению изменений.

Некоторые японские исследователи пришли к выводу, что первым шагом на пути к всеобщему управлению качеством должна стать именно система 5S, которая делает акцент на чистом, хорошо организованном, безопасном рабочем месте. Без упорядочения и организации становится невозможным понять, в чем заключаются проблемы качества. Без точного определения основных процессов производства и тщательного следования им невозможно установить, какие действия выполняются правильно, а какие – неправильно. По мнению японских менеджеров, никакие другие методики и инновации, призванные повысить качество продукции и улучшить условия труда, не принесут ожидаемого результата, если на предприятии не действует система 5S.

О внедрении этой системы уже достаточно много было описано в статьях российских авторов. Например, сотрудники Всероссийского центра охраны труда (г. Москва) В.Е. Растимешин и Т.М. Куприянова приводят описание этой системы и основных ее элементов, методологии ее внедрения, результативности применения [6]. В других статьях приведена практика применения системы на конкретных предприятиях. П.М. Дерябин рассматривает опыт Группы компаний «Статус» [2]. Освоению системы в ОАО «Большевик» (г. Москва, Россия) и связанными с этим трудностями

посвящены статьи Р.А. Искандаряна [3] и М.В. Пшенниковой [5]. Карл Ватт дает практические советы по внедрению 5S, указывая на наиболее проблемные места российских предприятий [1].

В Украине опыт внедрения этой системы ограничивается лишь несколькими предприятиями. Так, Т.М. Куприянова и В.Е. Растимешин рассказывают о путях создания системы в фирме «Панда» (г. Винница, Украина) [7]. Имеется опыт внедрения этой системы в ЗАО «Донецксталь»-металлургический завод». Однако, не смотря на очевидные преимущества, на подавляющем большинстве украинских предприятий о ней знают очень мало и не заинтересованы в применении.

Целью статьи является установление причин ограниченного распространения хорошо зарекомендовавшей себя в зарубежных странах системы 5 S («Упорядочение») на предприятиях Украины.

Возможность внедрения системы рассматривалась на примере некоторых предприятий металлургического и машиностроительного комплексов, расположенных в Донецком регионе. Результаты анализа опубликованных в этой области исследований, а также внедрения на вышеупомянутых предприятиях позволяют сделать следующие выводы:

- систему можно эффективно применять на отечественных предприятиях любой формы собственности и рода деятельности;

- успех внедрения напрямую зависит от социально-экономических условий труда на предприятии (уровня заработной платы сотрудников и регулярности ее выплаты, систематической и полноценной загруженности производства, соблюдения основных требований безопасности труда со стороны администрации);

- развертывание системы на предприятиях постсоветского пространства требует адаптации основных ее принципов и технологии внедрения к существующим условиям: следует учитывать особенности данного этапа отечественной рыночной экономики, организации производства и менталитета работников.

Эффективность системы «Упорядочение» особенно четко прослеживается во время кризиса, в экстремальных условиях производства, а также при частых изменениях производственного процесса. В зависимости от особенностей предприятия, на котором действует система, ее эффективность может проявляться по-разному. Это в некоторой степени вводит в замешательство менеджеров, вызывает у них недоверие к результатам ее применения. На фоне других управленческих технологий данная система

выглядит слишком упрощенной и поэтому кажется малоэффективной. Но следует заметить, что простота и легкость системы обманчивы, а ее пользу можно оценить лишь при внедрении.

Результаты использования системы «Упорядочение» сложно оценить количественно. Тем не менее, они, несомненно, важны для предприятия. Применение системы позволяет добиться:

- повышения дисциплины в коллективе и уровня ответственности работников за счет приобретения персоналом навыков организации труда, постоянного соблюдения стандартов и должностных обязанностей;

- снижения уровня травматизма на предприятии благодаря поддержанию порядка, чистоты и четкого следования инструкциям и предписаниям;

- повышения надежности оборудования в результате надлежащего обслуживания;

- обеспечения работоспособности предприятия в условиях кризиса, что обеспечивается высоким уровнем организованности кадров;

- повышения квалификации менеджеров, которые получили опыт введения системы в действие, вовлечения всего персонала в процесс внедрения;

- повышения конкурентоспособности компании в глазах клиентов;

- готовности предприятия к дальнейшим действиям по усовершенствованию качества продукции, производственных процессов и внедрению нововведений в области качества.

Однако, в процессе исследования стало очевидным основополагающее значение человеческого фактора, который оказал решающее влияние на внедрение этой системы. На первое место выдвинулись такие проблемы как нежелание и неспособность работников осознать важность, эффективность и обоснованность внедрения элементов системы. Рабочие, занятые производственными вопросами, не желали принимать предложения и воспринимали систему как дополнительную работу, требующую к тому же финансовых вложений. Сам процесс изучения и постепенного внедрения системы «Упорядочение» показался работникам слишком хлопотным и сложным, в связи с чем даже перспектива получения преимуществ не вызвала энтузиазма.

Проведенный на предприятии опрос работников, а также изучение аналитического материала, позволили выявить основные причины такого отношения:

Во-первых, работники завода были убеждены, что внедрение системы произойдет только на документальном уровне и не распространится на производственную среду. Это объясняется тем, что персоналом не выполняются в полной мере существующие предписания руководства и должностные инструкции. Такой неправильный подход работников к своим обязанностям во многом ухудшает показатели деятельности предприятия и качества продукции.

Во-вторых, использование системы люди считают необязательным, не видя в ней пользы, так как их устраивает тот уровень организованности, который имеет место на предприятии в данный момент.

В-третьих, многие работники не желают детально вникать в суть системы, пытаться оценить преимущества, которые она позволяет получить. Нет заинтересованности и вовлеченности всего персонала. Системой интересуются лишь некоторые работники, у основной же массы не сформировано серьезное отношение к нововведениям. Поэтому руководство, используя свой авторитет, должно принимать непосредственное участие в разъяснении персоналу важности и необходимости внедряемой технологии.

В-четвертых, на государственном предприятии уровень заработной платы все еще остается невысоким, в связи с чем люди не желают выполнять дополнительную работу без дополнительного вознаграждения.

В-пятых, персонал вяло воспринимает идею рационального размещения необходимых предметов: действуют старые привычки, нет желания искать новые варианты, прилагать усилия по переустройству рабочих мест. Для улучшения такой ситуации следует разработать систему мотивации для работников.

**Список использованных источников:** 1. *Ватт К.* Практическое внедрение принципа 5S. Американский взгляд на российские возможности // *Методы менеджмента качества.* – 2003, №12. – С. 11-15. 2. *Дерябин П.М.* Почему нужно внедрять систему «Упорядочение» // *Методы менеджмента качества.* – 2004, №2. – С.13-16. 3. *Искандарян Р.А.* Система 5S в контексте TQM // *Методы менеджмента качества.* – 2003, №11. – С. 4-8. 4. *Канне М. М., Иванов Б. В., Корешков В.Н., Схиртладзе А. Г.* Системы, методы и инструменты менеджмента качества. Издательство: "ПИТЕР", – 2008. 5. *Пшеничкова М.В.* Внедрение системы «Упорядочение» в технических службах // *Методы менеджмента качества.* – 2004, №7. – С. 22-26. 6. *Растимешин В.Е., Куприянова Т.М.* Как приступить к внедрению системы «Упорядочение» // *Методы менеджмента качества.* – 2003, №8. – С. 17-22. 7. *Растимешин В.Е., Куприянова Т.М.* Как «выращивается» бережливое производство // *Методы менеджмента качества.* – 2007, №8. – С. 4-8, №9. – С. 7-13.

*Поступила в редколлегию 15.03.2010*