

«ИДЕОЛОГИЯ ПОРЯДКА»

Перезагрузка производственной системы ХХХ
Черновая версия

Активная среда

- ✓ Развертывание и следование корпоративному курсу Компании
- ✓ Корпоративная система развития персонала
- ✓ Система обучения на рабочих местах, ротация персонала
- ✓ Роль линейного руководителя
- ✓ Обходы менеджмента, оценка ситуации, решение проблем
- ✓ Система подачи предложений по улучшениям
- ✓ Организация деятельности и развития кружков качества процессов (малых инициативных групп).
- ✓ Визуализация и визуальный менеджмент
- ✓ Организация и проведение сменно-встречных собраний
- ✓ Стандартизация процесса ежедневного управления (контроля) и реагирования на отклонения
- ✓ Обучение и тренинги по ежедневному управлению (контролю) и реагированию на отклонения

Стандартизированная работа

- ✓ 5С производство/офис
- ✓ Эргономика рабочих мест
- ✓ Стандарты организации рабочего места. Соблюдение стандартов персоналом
- ✓ Стандарты выполнения операций
- ✓ Стандарты ежедневного (самостоятельного) технического обслуживания оборудования
- ✓ Логика принятия решения
- ✓ Контрольные листы



Идеальный поток

- ✓ Карта потока создания ценности
- ✓ Анализ и устранение потерь в тех. процессе
- ✓ Регуляторы ритма производства
- ✓ Анализ и устранение дефектов продукции
- ✓ Планирование по заказам
- ✓ Планирование сменно-суточное
- ✓ Оперативное управление производством (исполнение сменно-суточного задания)
- ✓ Анализ и устранение потерь в переналадках оборудования, сокращение времени переналадки
- ✓ Организация автономного обслуживания оборудования
- ✓ Анализ эффективности использования оборудования
- ✓ Совещание технических (ремонтных) служб, служб обслуживания оборудования
- ✓ Снабжение и межцеховые перемещения
- ✓ Складская логистика
- ✓ Внутрицеховые перемещения
- ✓ Управление запасами

2012-2015

Оглавление

| | |
|---|-----|
| Введение: иногда нужна встряска..... | 3 |
| Как все началось в ХХХ..... | 9 |
| Прежде чем двигаться вперед, нужно понять, что происходит в мире..... | 25 |
| В чем суть эффективной производственной бизнес-системы?..... | 33 |
| Концептуальное развитие производственной системы | 38 |
| «Активная среда» | 40 |
| Лидерство и команда | 44 |
| Важность идеологии в развитии..... | 55 |
| Распространение идеологии [стратегии] развития..... | 62 |
| Механизмы «извлечения» инициатив..... | 74 |
| Развитие мотивации персонала..... | 83 |
| «Мобильные стандарты» | 100 |
| Совместная разработка стандартов..... | 107 |
| Динамическая система обучения | 109 |
| «Эффективный контроль»..... | 114 |
| «Идеальный поток»..... | 123 |
| 1 этап: консолидация/инсорсинг/аутсорсинг | 137 |
| 2 этап: горизонтальная система управления | 143 |
| 3 этап: повсеместное устранение потерь в потоке | 154 |
| 4 этап: оперативная синхронизация потока..... | 161 |
| 5 этап: механизация труда | 184 |
| 6 этап: сквозная цифровизация | 187 |
| 7 этап: инновации в эффективность труда..... | 191 |
| «Стандарт ПС» - как инструмент тиражирования лучших практик | 193 |
| «Хождение по мукам» | 200 |
| Лидерам..... | 202 |

Введение: иногда нужна встряска

Пожалуй, на моей практике это был самый смелый поступок среди акционеров...

В 2011 году основной акционер крупной металлургической компании ХХХ нанял команду топ-менеджеров из совершенно другого бизнеса - из РУСАЛ. Нанял для того, чтобы они помогли ему сделать трансформацию производственной системы на его ключевых активах. Нанял на три года. На позиции - управляющий директор, финансовый директор, директор по персоналу, руководитель по охране труда и... так уж получилось, я тоже оказался в составе этой команды в качестве директора проекта по «перезагрузке» производственной системы. Лидером этой команды и одновременно управляющим директором ключевых активов ХХХ стал небезызвестный в среде «развивальщиков» производственных систем Сергей Филиппов.

Представьте, предприятие с коллективом более 16 тысяч человек. В небольшом городе, где все друг друга знают. Акционер активно развивает свои активы. Запускает дорогостоящие инвестиционные мероприятия – не сотни, а миллиарды долларов. Строит современные производственные комплексы. На мировом уровне. Естественно, что акционер захотел поднять на тот же самый мировой уровень и свою внутреннюю операционную эффективность. При этом на деньги он не скупился. Привлекал крутой консалтинг от Маккинзи и Эрстениянг. Ему нужна была реальная трансформация производственной бизнес-системы в соответствии с лучшими мировыми практиками. Но, как это всегда бывает - все уперлось в людей. В этот непростой 16-ти тысячный коллектив в небольшом городке. Акционера не устраивали темпы операционного развития, и он пошел на крайние меры – нанял команду варягов, у которой был опыт требуемой для него трансформации... из совершенно другого бизнеса.

Еще во время становления своей компании, акционер сформировал комфортную для себя команду топ-менеджеров, которой доверял, и которая хорошо отрабатывала его запросы в относительно стабильных условиях, но, когда потребовалась более серьезная динамика развития, он решил простимулировать активность бизнеса с помощью... сторонней команды. Не своей, а сторонней. Потому что четко отдавал себе отчет - свои эту работу сделать не смогут. По всей видимости это решение ему далось очень нелегко. Ведь оно касалось не только трансформации сложившейся модели управления в бизнесе, оно касалось трансформации и его личного отношения к развитию операционной деятельности. Изначально у него позиция была потребительская: «куплю авторитетный западный консалтинг, они придут ко мне и наведут у меня порядок». Но она не сработала. Он понял, что порядок у себя нужно наводить самому. Попытки реализовать его с помощью своей «комфортной» команды, тоже кардинально ничего не изменили. Тем не менее, намерения у него были серьезны. Он пошел на риск. Нанял стороннюю команду и вместе с ней начал наводить у себя порядок, включая и перестройку мышления и отношения к операционному развитию своей команды. Многие ему в нашей команде не понравилось. «Терпел» нас аж три года, но то что хотел, думаю он со сторицей получил. Недавно я узнал, что производственная система его компании была признана одной из лучших в России Тойотой Инжиниринг. Я искренне испытал гордость как за достигнутые ими результаты, так и за тот труд, который и мы приложили для осуществления этой не побоюсь слова «перестройки». Более того, производственная площадка ХХХ стала местом производственного туризма, на которой представителям различных бизнесов прямо на рабочих местах демонстрируются достигнутые результаты. Они стали делиться лучшими достигнутыми практиками с другими. И было чем... они достигли достойный не виртуальный результат...

А все было ой как не просто. Когда мы, команда варягов, пришли в компанию, она нас не встречала с распростёртыми объятиями. Нашим инициативам она объявила «бойкот». Директора дивизионов и начальники цехов стали откровенно саботировать. Где-то даже в открытой форме. Решить проблему в лоб не получилось, поэтому пришлось применять смекалочку.

Не зря говорят: разделяй и властвуй. Раз директора и начальники цехов нас игнорируют, мы сделали ставку на многочисленный управленческий состав из старших мастеров. Тех, кто реально имеют власть на уровне исполнения. Мы начали работать только с ними. Обходы УД [управляющего директора] для старших мастеров, обучение в Академии ПС [производственной системы] – для старших мастеров, встречи и общения – максимально со старшими мастерами. Даже на обучение в Высшую Школу Бизнеса мы отправили большинство старших мастеров.

Через какое-то время директора и начальники цехов почувствовали угрозу: «если так пойдет дальше, то через какое-то время глядишь и нас начнут замещать старшими мастерами». Да, старшие мастера стали для них угрозой. Понятно, что они их подчиненные, но всех старших мастеров ведь не уволишь. Более того, там очень много своих родных. Город-то маленький. По мере осознания этой угрозы, сначала один, потом второй, а дальше постепенно и остальные топ-руководители начали разворачиваться в нашу сторону. Пришло время, когда нас стали воспринимать за реальную силу. Да, нас побаивались, но в то же время я чувствовал и уважение с их стороны. А дальше? Дальше дело техники: разработали единую для всех стратегию трансформации производственной бизнес-системы для синергии усилий и защитили ее у акционера, запустили на полную катушку «Академию ПС», вовлекли в «личные презентации и проекты по развитию» всех без исключения руководителей: всем без исключения управленцам, которых довольно методично обучали стратегии развития, методам и инструментам повышения операционной эффективности, дали срок 1 месяц, в течение которого они самостоятельно разрабатывали «личные презентации» по развитию своих подразделений, а потом публично, при всех защищали их перед управляющим директором. Так произошла своего рода присяга... присяга инициативам по трансформации производственной бизнес-системы. Публичная защита личных презентаций по развитию перед своим коллективом и руководителями запустила такой психологический эффект как «мужик сказал, мужик сделал». В результате формализм был сведен к минимуму. Руководители на всех уровнях управления стали активно включаться в развитие, максимально вовлекая при этом свои коллективы. Так мы запустили очень масштабную волну преобразований. Очень много было интересного. Да, было не просто. Не только для нас, но и для персонала компании. Но, думаю та активность, которую мы тогда раскрутили, стала для них не только стимулом, но и мотивом: ведь для многих тогда появились возможности сделать самого себя, а это дорогого стоит. Плюс они стали гордиться своей производственной бизнес-системой. У нее даже появилось свое устойчивое название «Производственная система ХХХ»... более того в компании лучшие накопленные практики по преобразованиям закрепили в «Стандарте производственной системы ХХХ»... кстати по инициативе акционера. Мало у кого есть в компании «стандарт производственной системы»... это дорогого стоит.

ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ СИСТЕМА ХХХ

Активная среда

- ✓ Развертывание и следование корпоративному курсу Компании
- ✓ Корпоративная система развития персонала
- ✓ Система обучения на рабочих местах, ротация персонала
- ✓ Роль линейного руководителя
- ✓ Обходы менеджмента, оценка ситуации, решение проблем
- ✓ Система подачи предложений по улучшениям
- ✓ Организация деятельности и развития кружков качества процессов (малых инициативных групп).
- ✓ Визуализация и визуальный менеджмент
- ✓ Организация и проведение сменно-встречных собраний
- ✓ Стандартизация процесса ежедневного управления (контроля) и реагирования на отклонения
- ✓ Обучение и тренинги по ежедневному управлению (контролю) и реагированию на отклонения

Стандартизированная работа

- ✓ 5С производство/офис
- ✓ Эргономика рабочих мест
- ✓ Стандарты организации рабочего места. Соблюдение стандартов персоналом
- ✓ Стандарты выполнения операций
- ✓ Стандарты ежедневного (самостоятельного) технического обслуживания оборудования
- ✓ Логика принятия решения
- ✓ Контрольные листы

Идеальный поток

- ✓ Карта потока создания ценности
- ✓ Анализ и устранение потерь в тех. процессе
- ✓ Регуляторы ритма производства
- ✓ Анализ и устранение дефектов продукции
- ✓ Планирование позаказное
- ✓ Планирование сменно-суточное
- ✓ Оперативное управление производством (исполнение сменно-суточного задания)
- ✓ Анализ и устранение потерь в переналадках оборудования, сокращение времени переналадки
- ✓ Организация автономного обслуживания оборудования
- ✓ Анализ эффективности использования оборудования
- ✓ Совещание технических (ремонтных) служб, служб обслуживания оборудования
- ✓ Снабжение и межцеховые перемещения
- ✓ Складская логистика
- ✓ Внутрицеховые перемещения
- ✓ Управление запасами



С тех пор прошло уже не мало времени, я отработал на нескольких проектах по преобразованию бизнеса в других компаниях, но оглядываясь назад, на ХХХ, на очень нестандартное решение акционера – нанять для встряски и обучения своей «комфортной» команды команду из другой компании, у меня зачастую в голове проносится мысль: «А ведь с его стороны – это был очень смелый поступок. Вот так взять пригласить команду варягов, по сути, для «жесткой» тренировки своей команды. Очень большой риск. Но почему-то у меня сложилось глубокое убеждение, что по-другому требуемых преобразований он бы не смог достичь»

PS. Большинство собственников предприятий не сразу созревает до необходимости активного развития своей производственной бизнес-системы. Сначала потребительская позиция: куплю услугу на стороне по наведению порядка в бизнесе. Как правило, она не оправдывает ожиданий. Потом... приходит понимание, что порядок у себя можно навести только самому. Не сразу, постепенно происходит созревание, что в бизнесе нужно активно развивать свою производственную бизнес-систему на постоянной основе.

О названии книги

Изначально у книги было другое название - «Академия производственной системы». Основной посыл – описать кейс по организации комплексного подхода в развитии операционной эффективности: как мобилизовать коллектив работать в жестких конкурентных условиях, как «выжать воду даже из сухих тряпок», как эффективно развивать бизнес-процессы, как повысить эффективность инвестиций... Когда книга практически была закончена, получил неожиданный подарок. Признание. Наш подход по развитию производственной бизнес системы получил интересное название «Идеология порядка». Правда в сопоставлении или противопоставлении с другой идеологией - «Идеологией профессионализма», которая несла в себе идею развития за счет уникальных специалистов. Для меня знаковое событие. С глубоким смыслом. Острая необходимость в реформах на стыке двух идеологий: «идеологии порядка» и «идеологии профессионализма».

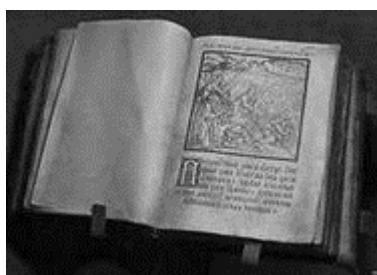
Об авторстве

Тяжело присваивать себе авторство, когда преобразования осуществляет многотысячный коллектив. Любые изменения начинаются с лидеров, идеологов, единомышленников. Они являются локомотивом преобразований. В нашем случае все началось с инициативы основного акционера компании ХХХ. Для запуска трансформации бизнеса он пригласил возглавить свои основные активы опытного и сильного лидера - Филиппова Сергея Викторовича, который достиг хороших результатов при внедрении производственной бизнес-системы БрАЗа, крупнейшего алюминиевого завода РУСАЛ. Одним из самых сильных его качеств является «последовательность»: принимая на себя обязательства, он прикладывает все свои усилия для их реализации на практике даже, если *некоторым* это не нравится.

Умение быть последовательным о многом говорит. Для этого необходимо иметь большую личную силу. У Сергей Филиппова она есть. Плюс очень большой жизненный опыт. Мне повезло. Я с ним отработал порядка десяти лет в качестве единомышленника и сподвижника. Сначала в РУСАЛ, потом в ХХХ. У меня с ним сложились очень непростые отношения, тем не менее мы понимаем друг друга порой без слов. Так уж получилось, все, что внедряли на практике, мне пришлось перелаживать на бумагу. В формате идеологий, презентаций, статей... На сей раз в этой книге.

У каждого свои способности. Один ведет за собой людей, другой формирует идеологию, третий активно помогает осуществлять реформы... У каждого своя роль. Видимо моя роль в этом проекте - систематизация опыта и его распространение. Излагая от себя лично в книге, я, насколько это было возможно, транслировал на бумагу идеи, которые исходили от всей нашей большой команды. Но роль лидера здесь является ключевой. Если хотите - центрообразующей. Без него бы не состоялась производственная бизнес-система. Без него бы не состоялась и эта книга.

О том, как писалась книга



Как-то один очень молодой, но очень амбициозный руководитель проекта по производственной системе, эмоционально с ревностью и вызовом выпалил мне: «Вы пишете книгу, а мы должны ее внедрять?». Я сначала оторопел. Первый порыв, эмоционально вставить ему. Но что-то остановило. Задумался. Он прав. Мы пишем книгу, обосновываем и систематизируем направления операционного развития, определяем механизмы их внедрения с учетом сложившейся ситуации, вовлекаем персонал в изменения... Да, мы

вынуждены были взять на себя роль идеологов и методологов. Кто-то же должен порыв акционера и «искренне» поддерживающих его менеджеров преобразовать во всеохватывающее намерение и действие... Без книги, без единой идеологии, без стратегии невозможно эффективно запустить процесс преобразования бизнеса. Для нас это был вызов и большая ответственность.

Я прочитал много книг. Большинство из них «пустые». Нет, в них много разной информации, но они меня «не цепляют». Слишком много логики, цифр, но мало жизни. Это и понятно. Как

правило, «умники» лучше подкованы. Умеют формулировать красиво свои мысли: оформлять их в статьи, рассказы, романы. Но у них есть один существенный минус. Они пишут, не выходя из дома. Они не погружаются глубоко в жизненные проблемы. Оперировать поверхностными явлениями, пытаясь вытащить на свет некую суть. Но она остается для них недоступной. Мудрость постигается только в действиях.

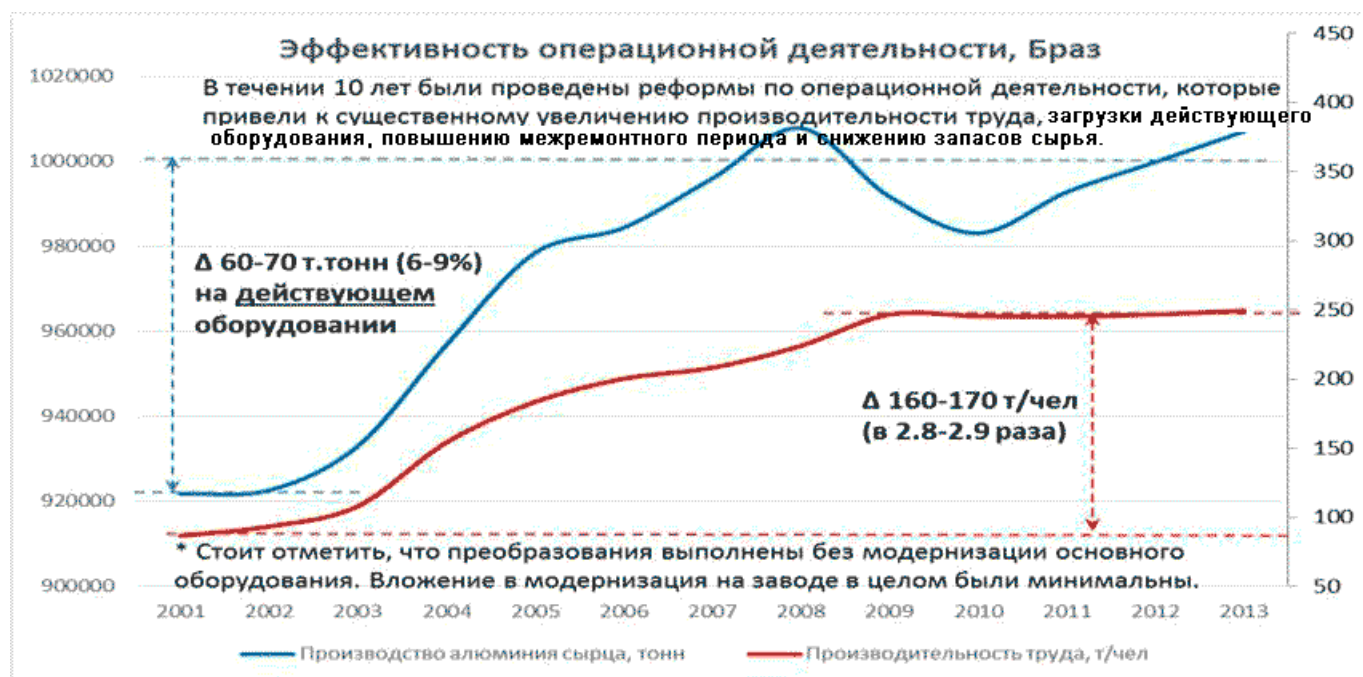
Когда учился в школе, ненавидел две вещи: бегать на длинные дистанции и писать сочинения. Прошло 30 лет. Бегаю по 20-30-40 километров. С вдохновением пишу статьи и даже книги. Мне доставляет это удовольствие. Вот и сейчас, работая в ХХХ – в довольно большой компании по производству труб и железнодорожных колес, опять взялся за книгу: о производственной жизни, о лидерстве, о команде, о развитии... Вернее не так. Как только пришел в компанию, после анализа текущего состояния бизнеса, стал систематизировать идеи и мысли, которые мы начали реализовывать на практике, в различных статьях и презентациях. Сейчас «во всем этом хаосе писанины» появилась система. Гармония. Как-то вдруг изнутри что-то подтолкнуло и заставило скомпоновать книгу. Разум не хотел. Но сердцу не прикажешь. В свое время, совместно с Сергеем Филипповым мы уже написали одну книгу по производственной системе – «Сломай стереотип». Она далась нам довольно тяжело. Лично я не хотел повторять этот опыт. Но что-то изменилось в моей мотивации и прорвало...

О чем книга?

Опыт очередного запуска производственной бизнес-системы, соответствующей лучшим практикам, и ... о внутренних ощущениях, которые при этом нас сопровождали. Они необходимы. В них есть немного мистики. Без нее никуда. Это только молодые и амбициозные руководители считают, что миром правит «четкая логика». Я же верю, что миром правит идея.

Но начну с самого начала... Начну с производственной системы Братского алюминиевого завода - БрАЗа...

2001-2010. «Веселое» было время. Интересное. На БрАЗе, крупнейшем алюминиевом заводе, активно реализовывали реформы, направленные на развитие операционной деятельности. С точки зрения основных показателей эффективности бизнес-системы, существенно была повышена производительность труда, научились работать на низких запасах по сырью и материалам, значительно увеличили объемы производства на действующем оборудовании.



Процесс преобразований был очень непростой. С 2001 по 2004 год двигались в большей степени неосознанно. Где-то по указанию сверху, где-то по необходимости, не понимая общей картины происходящего. Но со временем стали обозначаться системные направления развития. Стала понятна логика, цели, задачи, и даже идея... Мы двинулись вперед, имея перед собой внятную концепцию действий. Так был заложен базис в формировании производственной системы БрАЗа. Стоит отметить, что, в последствие особую роль в его системном становлении внесло взаимодействие с западными консультантами и производственниками из американской компании ALCOA в части развития lean и бизнес-процессов. РУСАЛ заключил с ними довольно дорогой коучинговый контракт на сумму более 20 млн.\$.

При этом в качестве площадки для обучения был взят норвежский алюминиевый завод Elkem Lista, на котором им удалось реализовать полный спектр бизнес преобразований и при этом достичь впечатляющих результатов.

В 2005 году на БрАЗ был назначен новый управляющий директор - Сергей Филиппов. Как оказалось, впоследствии – лидер с большой буквы. Совместно с коллективом завода ему удалось сделать невозможное. Я думал то, что мы сделали до него, это предел. Потенциал для развития исчерпан. Работая с ним, понял, что такое «отжать сухие тряпки». Предела нет. Он в наших головах. Нужно просто «сломать стереотип» и сделать «невозможное возможным».

Когда Сергей Филиппов пришел на БрАЗ, я работал руководителем филиала инженерно-технического центра РУСАЛ. Занимался технологией завода. Запомнилась первая встреча. Это было как раз на праздновании Дня Metallургов. Я был с женой. Мы пришли в ДК Metallург. Встречи со знакомыми. Рукопожатия. И вдруг кто-то стал привлекать всеобщее внимание. Новый директор шел со своим охранником. Все смотрели на него. Он не был похож на стандартного руководителя. Напротив, прямая его противоположность. Что-то в нем было от братков. При этом учитывая слухи о нем, которые его опережали, такое мнение было не без оснований. Помню, как состоялась наше знакомство. Он шел, вроде никого не замечая. И вдруг посмотрел на меня. Я думаю, он не знал тогда, кто я, но посмотрел на меня так, как будто мы с ним пройдем вместе определённый путь. Ни единого слова, но знакомство состоялось. На тонком уровне.

Тогда все понимали, что жизнь изменится. Не понимали насколько...

За пять лет, что я проработал с Сергеем Филипповым на БрАЗе, были внедрены серьезные структурные преобразования. Кардинальным образом повысили производительность труда. Первыми в мире достигли рекордного производства алюминия на отдельно взятом предприятии - более одного миллиона тонн в год. Много, что сделали, но самое главное не это. В ходе работы серьезное изменение произошло в сознании и культуре коллектива завода. Он стал другим. Более мобилизованным, сильным, лояльным. Все это было следствием ломки стереотипов, которую устроил нам Лидер. Вернее, он создал условия для роста коллектива и тот «распустился как цветок». Это было время, скажу я вам. Драйв. Интерес. Злость и торжество. Энергия в чистом виде. Как следствие, родилась книга на волне вдохновения: «Сломай стереотип». Писали для завода, для систематизации нашего опыта, но как оказалась в последствии потребность в ней появилась и во вне.

В 2010 году я ушел в алюминиевый дивизион руководителем по техническому развитию и операционным улучшениям. И там максимально старался распространять опыт БрАЗа в рамках проекта «тиражирование лучших практик». Алюминиевые заводы многое взяли от БрАЗа. Не все, но многое и это радует. В 2011 году Сергея Филиппова пригласили возглавить другое производство, в другой компании, с другой технологией. И вроде бы на этом и должна была закончиться наша совместная работа, но она получила продолжение... в компании XXX.

Как все началось в компании ХХХ

Со звонка Лидера, по крайней мере, для меня. Почти два года прошло после того, как я ушел с БрАЗа в алюминиевый дивизион. А тут звонок Сергея Филиппова: «Как дела?».

В 2011 году на Братский завод приехала делегация из Объединенной Металлургической Компании, ХХХ, во главе со своим акционером. Как-то он узнал про нас и принял решение лично посетить БрАЗ. «Загрузил» на самолет свою команду топ-менеджеров и прилетел в Восточную Сибирь посмотреть на производственную систему Братского алюминиевого завода. Тогда, насколько я понимаю, Сергею Филиппову и было сделано предложение возглавить основной актив ХХХ – В-скую производственную площадку – УУУ – это порядка 80% доли в компании, производящей трубы и железнодорожные колеса. С большим коллективом. Более 16 тысяч. Так вот, Филиппов принял предложение. Для него это было сродни вызову. Представьте. Более четверти века в алюминиевой промышленности. С РУСАЛом с начала его создания. На хорошем счету у акционера компании. А тут вдруг – другой профиль, другой бизнес. Кто с ним работал, понимает, почему он сделал такой выбор. Но мало кто догадывается, что лично для него это означало. Мне кажется, он перешагнул через себя, через свои стереотипы. Я видел, как тяжело ему далось это решение. Но он сделал свой выбор. Перешел на другой уровень...

Проработав полгода в ХХХ, он позвонил мне. Стал интересоваться делами РУСАЛа. Потом позвонил опять и опять. Он не умеет просить, но я тогда все понял «без слов» и сказал: «Готов поработать с вами». Дело в том, что УУУ для Филиппова – это седьмой завод, на котором он был в качестве директора. Когда он уходил на какой-то завод, никогда не брал с собой управленческую команду. Приходил на предприятие и возвращал менеджмент из собственных ресурсов. А тут вдруг решил изменить свою позицию. Что-то поменялось в его взглядах. Он стал мудрее.

Есть две позиции лидера: первенство и ... величие. Когда ты стремишься к первенству, то ты вынужден постоянно конкурировать. Кому-то что-то постоянно доказывать. Но с годами понимаешь, что это не единственный путь к эффективности. Конкуренция приводит только к перераспределению имеющихся ресурсов, но она не позволяет создать новые. Для этого, необходим поток новых идей, которые несут в себе активные люди. Подтягивая их, система обновляется и становится сильнее. На ХХХ у него не было времени для формирования своей личной команды из состава завода. Он смирил свою гордыню и ... обратился за помощью к бывшим своим подопечным. На сей раз он взял с собой доверенных управленцев: пригласил меня, директоров по финансам и персоналу, эксперта по охране труда.

Для меня предложение Филиппова было как вызов. Новая компания, новая технология, другие люди. Сможем ли мы создать волну развития, аналогичную БрАЗу? Устроился в декабре 2012 года, проработал неделю и тут... Филиппова увольняют. Да, уж. Вызов. Помню, собрались мы у него в день увольнения. «За стаканом чая». Не сказать, чтобы шок. Нет, я уже давно стал «стрессоустойчивым». Посидели, поговорили, разъехались. Не скрою, сложившаяся ситуация напрягла, но и одновременно мобилизовала. Не важно, какие были причины увольнения Филиппова. На мой взгляд, это было эмоциональное решение со стороны акционера. Не может человек за полгода сделать крупный бизнес более эффективным. Нужно время. Каждый интерпретировал увольнение Филиппова по-своему.

Ключевыми клиентами ХХХ являются крупные системообразующие компании России. Если растут они, то и растет ХХХ. Зачастую рост был обусловлен доходами от нефтегазового сектора. Если посмотреть на динамику цен энергоносителей, то с 2003 по 2008 года – «сладкие годы»: цены и объемы росли, издержки их догоняли, но с большим запаздыванием. Отсюда большие прибыли. Как у нефтегазового сектора, так и у связанным с ним бизнесом. Большие доходы стимулировали развитие, как результат - новые проекты. В этот период ХХХ построил в составе УУУ два современных производства: ZZZZZZ и VVV. Компания тогда акцентировалась на инвестициях в производство. Но с 2009 года цены на энергоносители прекратили свой рост, наметилась тенденция к их снижению при этом инфляция издержек никуда не делась: затраты пустились вдогонку за ценами на продукцию. Соответственно, если цены и объемы не растут, а издержки будут каждый год увеличиваться, глядишь и прибыль может снизиться до отрицательных значений. С таким положением дел, если ничего не делать... можно «хлебнуть горя». Думаю, руководство ХХХ тогда адекватно оценило сложившуюся ситуацию. По-другому я

не могу объяснить приглашение Филиппова - «варяга» из другой компании, которая как раз акцентировала свою деятельность на постоянном повышении конкурентоспособности. ХХХ осознала необходимость более серьезного развития внутренней операционной эффективности. Акцент развития начал смещаться с инвестиционной деятельности на операционную. Но это другие знания и квалификации. Тут либо самим их наработать методом проб и ошибок, либо пригласить опытного руководителя со стороны. Остановились на втором. Но Филиппов принес с собой свое видение операционного развития бизнеса, которое не всегда совпадало с мнением как самого акционера, так и действующего топ-менеджмента компании. Отсюда непонимание и конфликты. Скрытые и не очень. Каждая из команд борется за место под солнцем и арбитром здесь выступает акционер. Он и решает «кому быть, а кому не быть». Акционер тоже человек. Мне он понравился как личность и... как менеджер. Старается вникнуть в суть дела, если необходимо может принять жесткие решения. Он в поиске. Понятно, что есть сомнения. Борется сам собой. Ищет свой путь. Нет людей, которые все знают и всем ведают. В ходе этого поиска случилось так, что появилось сомнение и в отношении Филиппова. Особенно учитывая его стиль управления. Я представляю себе состояние акционера, когда он, через 6 месяцев работы с Филипповым, принял решение об его увольнении, после которого многое для себя заново пересмотрел и сделал свой осознанный выбор... через месяц после увольнения Филиппова, его вернули на УУУ.

Мир не такой простой, как кажется. После того, как Филиппова уволили, мне предложили остаться в ХХХ. Дело в том, что я приехал на УУУ работать с сильным лидером, так как четко для себя уяснил одну истину: если ты хочешь заниматься развитием, то либо нужно идти под сильного лидера, доверяющего тебе, либо самому встать во главе процесса. С уходом лидера я задумался о своей судьбе. Я отчетливо понимал, что та позиция, в которой оказался, не позволит реализовать серьезные преобразования. Но внутреннее чутье подсказало: не дергайся. Используй сложившуюся ситуацию, изучай завод, со временем все выправится. Я тогда и предположить не мог, что Филиппов вернется через месяц. Уникальный случай для анализа. В период, когда Филиппова не было, меня стали воспринимать по-другому - нет барьеров, люди меня не боятся, смело говорят, что думают. И я воспользовался этой возможностью: пошел знакомиться с коллективом «снизу-вверх». Благо опыт коммуникаций есть. Мне хотелось узнать, в чем суть работников производственной площадки... их стержень. Их страхи и интересы. Их отношение к руководству. Насколько эффективны производственные отношения. Я хотел «почувствовать их души». Максимально погрузиться в среду обитания.

Мой поход «снизу-вверх», сопоставление с опытом работы в других компаниях, раскрыл многое для меня. Я акцентировался на людях, производственных отношениях, технологии управления, ремонтах оборудования и логистике... Постепенно сформировалось свое видение ситуации и понимание, что делать с точки зрения развития операционной деятельности.

Когда Филиппов вернулся, первое, что мы сделали, сформировали идеологию развития в формате его личной презентации и убедили акционера в ее актуальности. После этого, идеология была транслирована вниз. Концепция простая: «активная среда», «мобильные стандарты» и «идеальный поток». Идея осталась прежней, как на БрАЗе, формирование среднего класса.

Нельзя сделать прорыв, если коллектив не настроен на развитие. Очень много я тогда услышал от руководителей разных уровней управления: «люди равнодушны, аморфны, пассивны». И действительно, если сравнивать с коллективом БрАЗа, это чувствовалось. Слабая мобилизация. Конечно, есть исключения, но в целом так оно и было. Но ведь слабая активность людей говорит либо об отсутствии активной ее составляющей, лидеров, либо об отсутствии понятной стратегии развития, в которую они верят. Либо и то и другое. Поэтому первое, что нам предстояло сделать - это сформировать единую идеологию развития, в которой отражено «возвращение» лидеров, способных вовлечь людей в преобразования. Только так можно сформировать требуемый настрой коллектива и условия для эффективного развития вплоть до производственной культуры. Мы назвали это направление: «активная среда».

Понятно, что активация вертикальной ротации менеджмента, постановка понятной идеи развития, целей и задач при несгибаемом намерении в реализации, мобилизует коллектив, существенно повышает его активность. «Энергия в чистом виде, которая должна бурлить в некоем определенном русле». Должны быть четкие правила игры. При этом они не должны быть догмой.

Иначе не будет развития. Необходимо работать по правилам, но они должны быть подвижны. Учитывать текущую ситуацию и стратегию - «мобильные стандарты». Отсюда понятен наш акцент на всеобщую стандартизацию... работу по правилам. Помните про название книги – «идеология порядка».

Активный коллектив, умеющий работать по стандартам и активно их развивать – мощная база для реализации системных направлений развития, суть которых заключается в формировании материального потока создания ценности с минимальными потерями в работе оборудования и персонала, в обеспечении требуемой надежности изготовления заказов, в удовлетворении требований клиента по качеству... «Идеальный поток».

Итак, мы начали. С формирования идеологии развития, с ее распространения, с вовлечения в нее всех уровней управления, включая и бригадиров... тем самым мы начали формировать активную среду, способную осуществить эффективную бизнес-трансформацию. В ходе развития у нас сформировалась своя собственная школа по производственной системе. Мы ее назвали «Академия ПС». Отсюда и первое название книги.

«Академия ПС» — это не набор лекций и презентаций. Это команда единомышленников и экспертов, способная сформировать эффективную среду для развития. О том, как мы формировали эту культуру изложено в книге. Понятно, что у всех потенциальных читателей разный уровень восприятия. Для молодых важны конкретные методы и инструменты, для опытных и мудрых - важна суть. Вот я и постарался дать материал с двух сторон. Для молодых – «миром правит четкая логика», для опытных – «миром правит идея».

Но сначала о Лидере...

Есть такие люди, которые задают новые тенденции. Я их называю – «люди сильные духом». Лидеры, которые бросают вызов устоявшимся нормам и традициям. Они с этим родились. Их миссия «невозможное возможно». У них есть своя правда, ради которой они совершают сверхусилия. В этом есть смысл. Смысл дойти до конца и не сдаться. Такие люди становятся центром концентрации усилий многих, так как многим нужна точка опоры. Истинный лидер способен ее создать. На моем жизненном пути попадались «люди сильные духом». Их немного. Сергей Филиппов один из них. Этот человек способен мобилизовать коллектив на большие дела. Я позволил себе опубликовать одно из его выступлений, которое он сделал перед студентами ВШЭ. Надеюсь, это позволит читателю лучше понять его. На тонком уровне.



Сергей Филиппов один из них. Этот человек способен мобилизовать коллектив на большие дела. Я позволил себе опубликовать одно из его выступлений, которое он сделал перед студентами ВШЭ. Надеюсь, это позволит читателю лучше понять его. На тонком уровне.

Сергей Филиппов:

«Давайте я сегодня не буду говорить про производственную систему YYY. Когда я к вам ехал, думал, что же для вас будет лучше рассказать. Сегодня при вступлении была упомянута книга «Сломай стереотип». В ней описана производственная система БрАЗа, как мы ее внедряли на крупнейшем алюминиевом заводе. Но для меня БрАЗ и YYY – не единственный опыт. Поэтому в своем рассказе буду ссылаться на всю мою производственную деятельность. Ну, и конечно, в первую очередь на БрАЗ. Там я отработал довольно длительный период. И там удалось достичь действительно серьезных преобразований.

Вначале коротко о себе. Зовут меня Сергей Филиппов. Я родился в деревне. В Алтае. 13 августа 1960 года. Детство такое, знаете... деревенское детство. Потом пошел в среднюю школу №23 имени Ленина. Школу закончил, как принято говорить, на хорошо и отлично. Затем отслужил

армию. Служил за бугром. В ГСВГ. Многие уже про это не помнят. Это группа Советских войск в Германии. После службы в армии уехал в Санкт-Петербург. Тогда это был Ленинград. Поступил в Ленинградский горный институт - факультет «цветные металлы», который в 1986 году с отличием закончил. Не хвастаясь, скажу: у меня, деревенская школа, два с половиной года отслужил в армии. Тем не менее, мозги я не потерял. Я стал лучшим абитуриентом. Это на фоне медалистов. После окончания вуза уехал в Саяногорск. Это Хакасия. На вновь возводимый алюминиевый завод. Приехал и год отработал на СаАЗе электролизником. Затем работал четыре года мастером смены. Далее старшим мастером: с 1994 года, когда на завод пришел новый собственник - Дерипаска Олег Владимирович, я прошел путь от старшего мастера до директора завода за четыре года. В 1998 году стал директором завода. После этого директором Новокузнецкого алюминиевого завода, Красноярского алюминиевого завода, НОСТА, затем был директором Красноярского металлургического завода. А перед ЮУ я восемь лет и восемь зим отработал на Братском алюминиевом заводе. Ну вот, такая короткая биография. Из увлечений. В школьные годы, в армейские годы, после армии до сих пор продолжаю заниматься карате, контактным видом спорта. Являюсь тренером сборной России. У меня черный пояс – третий дан. Трое детей: дочка Юля, два сына Антон и Иван. На сегодня моя семья живет в Санкт-Петербурге. Небольшой штрих. Когда мы заканчивали вуз, когда мы уезжали из Питера в Саяногорск, моя жена плакала: «не хочу уезжать». Я ей тогда ответил: «Не плач. Мы будем жить в Питере». Сдуру пообещал. Пришлось свое слово держать. Если посмотреть мою биографию – семь заводов, на которых я работал директором. 18 лет из общего 26 летнего стажа. Не потому, что я прыгал с места на место. В 90-е и двухтысячные годы шла консолидация производственных мощностей. И Олег Владимирович Дерипаска отправлял меня на новые заводы, где я осуществлял преобразования. Ну, а на БраЗе я задержался на восемь лет. В принципе, какие-то элементы производственной системы я внедрял на всех заводах, но видимо был короткий период. А вот на БраЗе удалось кое-что создать и реализовать действительно комплексное.

В 2008 году, как было сказано, я написал книгу «Сломай стереотип». Занимался творчеством. Я не планировал этим заниматься. Но как-то попросили меня. Была группа слушателей из Высшей Школы Бизнеса МГУ имени Ломоносова. За полгода книга была написана. Ну, а затем и издана. Все права я передал МГУ им. Ломоносова. Просто добавлю - мой авторский гонорар составил 10 тысяч рублей. Но не в этом дело. Я бы бесплатно ее отдал, лишь бы польза была. Скажу лишь, по-моему, по итогам 2009 года книга вошла в состав 25 самых продаваемых книг по бизнес-литературе. Была признана бестселлером. Это не для рекламы. Так я пытаюсь разговаривать.

Ну, вернемся на БраЗ. В конце 2005, начало 2006 года в компании РУСАЛ был дан старт проекту «Внедрение эффективной производственной системы». Как раз были новогодние праздники. Две недели. Собрал я небольшую группу своих заместителей. Вот такая задача. Нарисовал им. У вас есть спокойное время. Никто не побеспокоит. Нет звонков. Можно поразмыслить, посидеть, подумать, эффективно поработать. Через несколько дней мне принесли труд. Он состоял из пяти-шести листов. Полистал я его, посмотрел. Не понравился. Абсолютно не понравился. Не то, что ожидал. Отдал на доработку, а время еще позволяло. Группа опять работает несколько дней. Два-три дня. Принесли мне тогда материал уже потолще. 10-15 страниц. Посмотрел, полистал. Опять не понравилось. Время еще было до 14 января. Опять собралась группа, поговорили, пообсуждали, поработали. В конце назначенного срока принесли мне труд. Большой. Понравился. Посмотрел. Там мероприятия, сроки, ответственные. По каким-то мероприятиям экономический эффект. Все, издал приказ, и коллектив завода по этой программе стал работать. Где-то месяца через три я понял, что эта программа устарела. Хотя она была расписана не только на 2006 год, но и частично на 2007 год. В конце марта мы ее опять переписали. Но через некоторое время она опять устарела. То-есть программа устаревала очень быстро. И я забросил это дело. Писать программу по внедрению производственной системы. И в общем то тогда в голову мне пришла одна простая мудрость: когда не знаешь, что делать, сделай первый шаг.

В нашей производственной системе появилось новое определение. «Что такое шаг?». Шаг – кардинальное или радикальное изменение структуры управления персоналом, производством, экономикой, технологией... с обязательной ломкой стереотипов. Каждый шаг приводит к

выявлению проблем. Решая проблемы, мы оздоравливаем обстановку. Здесь есть одна тонкость. Любая проблема – это всегда дурная работа. Как только ты решаешь проблему, ты сразу убираешь дурную работу. А значит, у тебя происходит сокращение персонала. Не оптимизация. Мы за этим словом стыдливо скрываем реальное сокращение. Если у вас при внедрении мероприятия не происходит сокращение персонала, то это не шаг. И так – шаг, проблема, устранение дурной работы, сокращение персонала. И конечно, можно безболезненно проходить процедуру сокращения персонала. Просто закрываете прием на работу со стороны. Да, люди напрягаются, но при правильной реализации шагов, со временем, нагрузка снижается и все приходит к нормальному состоянию. Есть одна закономерность. Как только ты сделал первый шаг, ты сразу видишь второй. Третий шаг почти не виден. Но как только ты сделал второй шаг, обязательно увидишь третий шаг.

Когда мы реализовали порядка пяти-шести шагов, к нам стали приезжать на обучение делегации с других заводов. Я им тогда объяснял суть этих шагов. Им какой-то шаг понравится, и они внедряли его у себя. Можно и так. Но все-таки, это менее эффективно, потому что нельзя проснуться и начать свое движение со второго шага. Всегда есть первый шаг, второй, третий и так далее. В нашем случае, первым шагом стала ликвидация цехового уровня управления. Я в свое время пытался найти определение «что такое цех?». То ли немецкое, то ли французское определение. Но оно было сложным. У меня есть свое определение. Цех — это замкнутая производственная оболочка. Очень сложно в нее вникнуть и разобраться, потому что начальник цеха не заинтересован в озвучивании проблем. У нас многие годы мотивация была на замалчивании проблем. Человек, который озвучивал проблему, становился негодным. Поверьте, моему опыту. Я сам на себе это испытал. И так, я убрал пять цехов и 123 работника, которые обслуживали цеховую структуру. Мы сразу поимели кучу проблем. Вроде бы электролизные цеха одинаковые, а почему-то расход сырья разный, потребление электроэнергии разное, срок службы оборудования разный... В среднем все нормально, но как капнуть глубже... проблемы. Не потому, что проблем не было, а потому что никто их не видел, а точнее никто не хотел их обозначать. Убрав цеха, эти проблемы вылезли наружу. Методично стал их решать. Через дисциплину, через стандарты... Вторым шагом, после реализации первого, само собой пришел в голову. Сидишь и думаешь. Вот ты с утра работаешь, работают старшие мастера, директора по направлениям, рабочие-дневники. Сидишь и думаешь. А как же работают в ночь? Насколько так же как с утра соблюдают культуру производства, технологию, ТБ...? Здесь есть два момента. Однажды я увидел зарубежные исследования, что ночные смены забирают у человека 4-5 лет жизни. А кто мы такие? Да, мы управленцы. Почему мы ставим себя выше господ бога? Почему мы имеем право забирать у человека 4-5 лет в общем-то далеко небольшой жизни? Поэтому призадумались, как уйти от ночных смен. В развитом мире производства стимулируют к исключению ночных смен. Если там не можешь уйти от ночных смен, то попадаешь на конкретные большие бабки. Посидели мы, подумали. А надо понимать сложность задачи. Процесс электролиза непрерывный. Решение нашли. Мы организовали процесс так, что самые основные операции стали выполнять только с утра. Это технологическая обработка электролизера, загрузка анодной массой, перестановка штырей... Я не буду говорить про детали. Но это была очень серьезная проработка. Нам это удалось. Я посещал зарубежные заводы и мне кажется, что минимизацию выхода людей в ночные смены мы решили лучше. Все основные операции мы делали только с утра, а с 15-00 и в ночь минимально выходил оперативный персонал, который только поддерживал технологический режим, но основные операции не выполнял. Когда мы говорим про одного и того же работника в дневное и ночное время, это на самом деле два разных работника. Ночью организм хочет спать, ночью человек менее концентрирован, а значит более подвержен ошибкам. Особенно по технике безопасности. Меня умиляет борьба за демографию в нашей стране. Чего-то там стимулируют. Уберите ночные смены, и мы проблему роста численности решим. Хочешь, не хочешь. Либо жена заставит, либо... Ну, не отвертится. Я считаю, что исключение ночных смен дело очень серьезное. И для бизнеса, и для общества. Вот, смотрите. Всю работу мы вывели с утра. А далее подумали. А как же без нас люди работают в субботу и воскресенье. Ведь это же тоже бесконтрольный процесс. Самое что интересно на идею организации работ в будни подтолкнули нас сами рабочие. Я как директор все равно работал в субботу и воскресенье. Один раз приезжаю, в одном из корпусов нет рабочих

технологов. Суббота совпала с каким-то праздником. Рабочие подтянули так работу, чтобы в праздник ее не было. Я понял, что можно уйти от работы в субботу и воскресенье. Было много реализовано проектов, много проводили обучение, но мы перевели рабочих на график 5-2. Кстати, как обычно рабочие называют заводоуправление? Белыми людьми, которые отдыхают в субботу и воскресенье, работают только с утра в будни. И вот мы для рабочих сделали график как у заводоуправления. Выходные - суббота, воскресенье. График 5-2 позволил рабочим планировать совместный отдых с семьей. А это мотивация. Важная деталь.

Шаг мог охватывать 1000, 2000 человек. Здесь важно каждому донести суть. Поэтому перед реализацией шага я встречался с каждым. Конечно, в составе групп, но с каждым. Я имел по 100-120 встреч с рабочим коллективом в месяц. Примерно по пять-шесть встреч в день. Одна встреча длилась порядка одного часа. Вот приходишь к ним. Сидит толпа электролизников, анодчиков, литейщиков. Не самая хорошая часть, далеко не интеллигентная. Они сидят и у них отсутствующие глазки, которые уперли в пол, и думают про себя: «пришел очередной начальник и что-то собирается им тут впаривать». Очень важно было, чтобы мой посыл, суть преобразований, дошла до них. И вот говоришь, говоришь, вбиваешь дюбель в голову. Начинает появляться интерес. Равнодушие постепенно сходит на нет. Замерли, стараются вникнуть. Молчат, но их пробило. Я это вижу. Когда заканчиваю речь – мертвая тишина. Спрашиваю: «что мочите?». В ответ: «обтекаем». И я понимал, что добился успеха. Я до них достучался. Для того чтобы реализовать шаг, нужно примерно 75% сторонников. После встреч проводил опрос. Если 50% сторонников, мало. Нельзя начинать преобразования. Опять встречи, опять разъяснения. Опять опрос. 75%. Все готовы, успех обеспечен, начинаем реализацию шага. Потом, при реализации очередного шага было легче. Люди видят, что все, что обещал, выполнил, люди видят результат своей работы, приходит доверие.

Итак, убрали цеха, убрали ночные смены, убрали работу в выходные дни. К нам стали приезжать большие делегации, директора заводов. Я им тогда сказал, что реализовав эти шаги у себя, вы увидите следующий шаг. Я его вижу. Я вам его не скажу. Вы должны дойти до него сами. Так вот следующий шаг, на мой взгляд, он был самым сложным, это ликвидация уровня сменных мастеров. Нет ночных смен, нет выходных. Зачем нужен сменный мастер? Может кто-то со мной не будет согласен, но это мое мнение. Сменный мастер – это порождение коммунистов. Для того чтобы коммунист спал спокойно, нужен человек, который за все будет отвечать. В случае чего, на него можно всегда повесить уголовное дело. У меня был такой случай на СаАЗе. Я был старшим мастером. Мы пускали тогда четвертый корпус. Был у нас такой заместитель директора по новым технологиям. Фамилию называть не буду. Три электролизера были поставлены на обжиг и пуск. А ему чего-то не спалось, вот он и приехал рано утром на производство. Смотрю, идет. Подхожу, представился и докладываю: «согласно графика три электролизера запущено на пуск». Как вы думаете, о чем он меня спросил... Это был 1987 год. Он меня спросил: «Трупы были?» Вот в такой обстановке, вот с таким отношением к технике безопасности осуществлялась работа. Когда на БрАЗе мы решили убрать сменных мастеров, я выбрал самый крайний корпус – 25 корпус. А всего на БрАЗе 25 электролизных корпусов. Это крупнейший в мире алюминиевый завод. Кстати, по такому же проекту был построен Красноярский алюминиевый завод. И БрАЗ, и КраАЗ – это энергоемкие производства, и они всегда строились в комплексе с ГЭС. Их проектная мощность 720 т.тонн. В 2008 году Братский алюминиевый завод первым в истории превысил отметку 1 млн. тонн в год. Раньше бы за это героя дали. Но поскольку в 2008 году вовсю бушевал финансовый кризис, это событие как-то прошло незаметно. Итак, мы начали убирать мастеров смен в 25 корпусе. Самое что интересно, внедрение этого шага встретило яростное сопротивление среди рабочих. На словах они мастеров смен материли, костерили, по факту не хотели с ними расставаться, понимая, что теперь вся ответственность ложится только на них. Есть такое правило жизни, если хочешь воспитать человека дай ему ответственность. Другого инструмента воспитания нет. Если хочешь воспитать рабочих, дай им ответственность. Ну все, мастеров смен мы убрали в 25 корпусе, и я каждое утро, приезжая на завод, бежал туда. Понимаете, что такое убрать мастеров смен? Это порядка 150 человек. У этих мастеров есть родня в органах власти, в органах правопорядка и так далее. Я понимал, что если я где-то споткнусь, не дай бог в корпусе произойдет несчастный случай, мне бы сразу небо в клеточку нарисовали. И всего этого ждали,

чтобы я споткнулся. Сразу скажу, корпус меня не подвел. Наоборот, со стороны работников: «Не волнуйтесь, мы все понимаем, ничего плохого не будет». Ну, а дальше дело пошло быстрее. Я стал переводить массово мастеров в электролизники. Многие из них уволились, они не хотели работать рабочими: насколько мы дискредитировали рабочий класс, что большинство мастеров уволилось. Конечно, было большое сопротивление плюс мне приписали некий такой удар по высшему образованию. Ну да ладно. В течение полугода я убрал с завода сменных мастеров.

Вы знаете, я однажды Дерипаске показал один слайд. С момента пуска завода в 1966 году 1578 человек получило тяжелые увечья, 72 погибло. И я им предложил немного пофантазировать. Вот, если бы у нас была машина времени, и мы переместились в 1966 год. Мы стоим перед решением пускать алюминиевый завод или нет. Но мы с вами из будущего и понимаем, сколько людей погибнет на производстве и сколько будет калеками. Ответьте сами себе: «Вы будете пускать завод». Я тогда ответил: «Я бы не стал пускать такой опасный для жизни завод». И вот когда мы на БрАЗе закончили основные преобразования, количество несчастных случаев снизилось до 2-4 в год. Вот такая была проведена работа. Может, я остановлюсь? Может быть, у вас есть ко мне вопросы? Понимаете, языком-то не мешки ворочить. Монолог хорошо, диалог лучше.

Вопрос: «А контролеров тоже убрали?» Ответ: «Точно убрал. У нас было ОТК в литейном отделении. Было более 110 человек, осталась группа менее 20 человек, которая занималась обучением рабочих-литейщиков встроенному контролю и делала аудиты соответствия нормативной документации. Это тоже был шаг. Мы его навали «внедрение встроенного контроля». Лидером направления у нас была Венера Галкина. Суть его заключалась в том, что рабочий на каждом переделе контролировал качество предыдущего передела. В случае брака он его не принимал».

Вопрос: «А сколько уровней управления у вас осталось?» Ответ: «К концу преобразований у нас остался: рабочий, старший мастер, директор по направлению. Это уже мировой уровень».

Вопрос: «С сокращением уровней управления у рабочего увеличилась ответственность, стал ли он больше получать заработную плату?» Ответ: «Когда я уезжал с БрАЗа, у работника 6 разряда заработная плата была порядка 60-65 тысяч рублей. У бригадиров было больше. Вообще с сокращением уровней управления ответственность просто так рабочему не передашь. Необходим некий механизм делегирования. Таким механизмом является внедрение командной организации работ. Внедрение бригад по командному принципу. Что такое команда? Команда — это три — пять человек. Два человека не команда. Они могут договориться. Шесть человек — есть большая вероятность того, что они распадутся на две подкоманды по три человека. Конечно, разные бывают ситуации, но оптимально 3-5 человек. В каждом корпусе по основным технологическим операциям мы создали четыре малых бригады. Команды. Впоследствии, на командный принцип перевели сменный персонал и анодчиков. Бригадир — это не освобожденный человек. Это самый пахарь, самый профессиональный и одновременно лидер. У нас был очень интересный опрос у рабочих. К кому вы в случае трудной жизненной ситуации обратитесь? Самое интересно, что не к родственникам. На первом месте стоял бригадир и бригада. Там не было профсоюзов. Второе место — старший мастер. Даже директор был. Но не было ни профкомов, ни родни»

Вопрос: «А кто выбирал лидера команды?» Ответ: «Вот здесь момент тонкий. Выбирал лидера старший мастер». «Получается, что лидеров навязывали?» «Не навязывали, а направляли. Это очень тонкая материя. У меня был случай, который, думаю, ответит на ваш вопрос. Как-то не получилось сделать обход производств в течение рабочей смены. Я задержался. И вот иду по корпусам. На обходе меня всегда встречает старший мастер и бригадиры. Они задержались. Хотя я на этом не настаивал. В одном из корпусов увидел бригаду в полном составе, хотя смена как час уже закончилась. Спрашиваю: «чего ждете?». Они ответили: «дождемся нашего бугра и вместе поедем домой». Кстати, почему не более пяти человек. Бригадир, работая в команде, видит всех. Он контролирует ситуацию. Три-пять человек контроль эффективный. Это как пальцы на руках. Видишь все пять пальцев. Случись чего бригадир или члены команды всегда помогут. Один из главных принципов безопасности: я вижу напарника, напарник видит меня. Внедрение малых команд — это важный шаг. Надо осознать это. Команда — это механизм внедрения взаимоконтроля, взаимовыручки, взаимопомощи... При формировании команд не все так гладко было. И лидеры менялись, и были случаи, когда бригады расформировывали, если они

не советовали принципам эффективной команды. Бригады стали базовым элементом производственной системы БрАЗа»

Вопрос: «Сколько вы сократили персонала?» Ответ: «Когда я пришел, на БрАЗ было 6 тысяч работников, когда уходил, осталось 4 тысячи. Каждый год мы объявляли, например, «годом ухода от тачек». Сколько возраст у тачки. Ну, думаю, пара тысяч лет есть. А мы до сих пор их активно используем. Тачка – это орудие раба. У нас многое, что делает из человека раба. Например, моногорода. Не куда идти. Работы мало, выбора нет. Постепенно человек превращается в раба своего рабочего места. Но труд раба неэффективен. Он деградирует. А вот свободный человек, если у него есть куда идти, но он остался на заводе. У него есть потенциал развивать себя и производство. Тогда все правильно. Тогда эффективность труда и бизнеса будет расти. Кстати, а есть ли окончание развития производственной системы? ... С точки зрения развития, предела совершенства нет. Но с точки зрения управления персоналом, он должен видеть «свет в конце туннеля». Он должен понимать «ради чего». Поэтому у производственной системы должно быть окончание. Иначе, если человек видит, что шаг за шагом идет сокращение, и не видит конца, то это на него начинает негативно действовать. Так нельзя. Должно быть окончание. Поэтому я объявил, что будет последний шаг. Как вы думаете, какой последний шаг производственной системы? Это сокращение должности управляющий директор. Представьте, рабочий приходит на рабочее место. Подходит к компьютеру и распечатывает сменное задание. Выполняет его по стандартам. Все операции четко синхронизированы. Зачем я нужен?».

Вопрос: «Сергей Викторович! Какой процент персонала у вас на сдельной оплате труда? Каково ваше отношение к этому». Ответ: «Расскажу вам одну историю. Я тогда работал на НОСТЕ. Это был 2001 год. На НОСТЕ работало порядка 20 тысяч работников. Металлургическое предприятие. Восьмой комбинат по мощности. После Магнитки, Северстали, Липецка... Большое предприятие. И вот где-то месяц я проработал и без десяти двенадцать звонок. Звонит мне директор по производству завода и говорит, что был выброс стали. Выброс стали на Мартене, это как у машины колесо сдулось и его поменяли. Он мне какие-то детали по происшествию рассказывает, а я ему: «что с людьми?». В ответ: «трое пострадали». Говорю: «занимайтесь ими, оказывайте помощь». Положил трубку. Лег спать. Но что-то мне покоя не дает. Звоню директору по производству и спрашиваю: «как пострадавшие, помощь оказали?». В ответ: «им помощь не нужна, они погибли». Я вскочил, машину вызвал, приехал на завод, а их как раз спасатели выносят. Полностью обгорелые тела до неузнаваемости. Один был мастер. Его опознали потому, что он был самый крупный. 27 лет. Второй сталевар. Он носил солдатскую пряжку. По ней и определили. Ну, а подручного сталевара само собой методом исключения. Так вот, что случилось. Если происходит выброс стали, они должны были отреагировать согласно плану ликвидации аварий. Они это видимо и попытались сделать. Но дело в том, что, как правило, выброс стали это 10-20 тонн, а в этот раз выброс был 250 тонн. Пути эвакуации отрезаны, а запасной аварийный выход был еще и заварен. Таким образом, они оказались в ловушке. А в чем причина выброса? Заканчивалась смена, а они не успевали сделать плавку и для ускорения добавили кислород. В нарушение технологии, но для повышения скорости выплавки. Их заработок зависел от объема выполненной работы. В результате – мощный выброс. Вот отсюда у меня негативное отношение к сдельной оплате труда. Но это еще не все. Я был на похоронах. Всех троих. Подручного сталевара хоронили в час. Сталевара полвторого, а мастера в два часа. Вот я приезжаю к подручному сталевару. Там уже стоят люди. Захожу в дом, запаянный гроб. Ну, что? Постоял, помолчал, пошел дальше. Потом к сталевару. Там тоже люди, но уже больше. Смотрят на меня. Ничего не говорят. И так ясно. Все равно же меня обвиняют. Но больше всего на меня подействовали похороны мастера. Когда я туда пришел, там собрался весь Мартен. Я иду, а они мне в спину смотрят. Я чувствовал напряжение. Никто не оскорблял. Просто они все смотрели на меня. Поднялся на второй этаж, захожу в комнату, а его жена взяла и сняла крышку гроба. А там... куколка, обмотанная марлей. Она увидела меня, постучала по гробу и сказала: «вставай, начальник пришел». На всех заводах, которых работал, я делаю все для того, чтобы исключить сдельщину. Твердая заработная плата, твердый оклад. Оплата за работу по стандартам».

Вопрос: «Как вы оцениваете созданную систему управления производством?». Ответ: «Когда работал директором на СаАЗе к нам приехали зарубежные консультанты. С мировым именем. Я им показал завод. Показал, как мы осуществляем менеджмент. Они дали нам оценку, которую можно было выразить словами одного из консультантов: «словно побывал на одном из лучших зарубежных заводов». Они были действительно профессионалы. Как они глубоко копали. Но постепенно зарубежных консультантов стали сменять наши российские. И это стало переходить в разряд коммерческих проектов. Качество работы таких консультантов резко снизилось. Надеюсь, я на ваш вопрос ответил»

Вопрос: «А как согласуется увеличение объемов производства и сокращение персонала?». Ответ: «Я уже говорил, что по итогам 2008 года БрАЗ выпустил более 1 млн. тонн при проектной мощности 720 тыс. тонн. Плюс мы снизили численность персонала до 4 тысяч человек, что позволило достичь мирового уровня по производительности труда. 250 тонн на человека в год. Это по старой технологии. Она называется Содерберг. Вообще для информации в России 70% алюминия получается по старой технологии. В мире они практически закрылись. В России до сих пор работают. И поверьте мне, будут еще работать, так как составляют конкуренцию передовым технологиям. Когда я приехал на БрАЗ, производительность труда была 150 тонн на человека, когда уезжал – 250. Это уже был мировой уровень. Тут я бы хотел рассказать о взаимодействии с директором норвежского завода. Каем Руне Хеглендом. Они у себя на заводе, Элкем Листа, создали свою собственную производственную систему. EBS. Элкем Бизнес Систем. Результаты мирового уровня. Раз в квартал они приезжали к нам, раз в квартал мы приезжали к ним. Обменивались опытом. Конечно, споров у нас было очень много. Но у них было одно ценное качество. Они не врут. Что думают, то и говорят. Когда у нас закончился с ними контракт, Кай приехал в последний раз, в марте 2009 года. Уже в мире бушевал кризис. Уже никому не нужен был алюминий. Они были вынуждены сокращать объемы производства. Но когда он приехал к нам и увидел, что мы в условиях кризиса работаем на полную мощность, он сказал, что я проиграл тебе эту войну»

Вопрос: «Какие-то инициативы снизу были и как вы с этим обращались?». Ответ: «Извините, но я немного не договорил. Вернемся к тачкам. 2008 год мы объявили «годом ухода от тачки». Вы знаете, для того чтобы уйти от тачки, от тяжелого физического труда, мы открыли 14 проектов. И все они шли снизу. Потом я анонсировал «год уход от лома». Вы должны понять, что внедрение эффективной производственной системы – это всегда смена привычного нам инструмента».

Вопрос: «А как вы мотивируете людей к улучшениям?». Ответ: «Вы знаете, жизнь у металлургов коротка. 50-60 лет. Меньше металлургов живут только шахтеры. Металлурги страшно боятся уходить на пенсию. Пока он работает, он борется, не давая своим болячкам выйти в рецидив. Как только ушел на пенсию, год-два-три помер. Они все страшно боятся пенсии. Их изнашивает тяжелый физический труд. Это тачки, ломы, метла и т.д. Плюс вредные условия труда. Исключение тяжелых и вредных условий труда – это мотивация. Кто такой электролизник? После работы со своими товарищами придут в гараж, посидят, бухнут. Так расслабляются. Так многие в Сибири расслабляются. А я что делал. Когда у нас уже стал выплывать средний класс, в конце рабочей недели, я объезжал все рестораны города Братска. Их не так много. И во многих из них я стал замечать электролизников. Сидят, в костюмчиках, галстуках. С семьями. Мне это о многом говорит. Я этому придавал очень большое значение. У нас много на заводе матерей одиночек. Вот она вышла замуж. Родила. Муж бухал. Ушел к другой. Она из последних сил тянет ребенка. Я считал, что если электролизник тянет и семью, и подругу, то пусть уж будет так, чем одна. Это не плохой вариант. Ну, конечно вы со мной можете и не согласиться».

Вопрос: «Можно попросить вас немного рассказать о концепции среднего класса и активной среды?». Ответ: «Средний класс – это высокопрофессиональный рабочий, который не нарушает правила техники безопасности, производства, технологии. Добавляю, не позволяет нарушать другим. Добавляю опять – лояльный к компании. И за все это он имеет заработную плату от двух тысяч долларов. Почему две тысячи долларов? Вы знаете, у нас по меркам минфина, это было до резкого снижения курса рубля, 400-500 долларов. Я бы им самим посоветовал прожить на эту сумму. А вообще у среднего класса в Европе заработная плата начинается от двух тысяч

четыреста евро. При этом на каждого члена семьи не меньше 20 квадратных метров жилья, наличие бассейна во дворе, наличие двух автомобилей. Один, как правило, большего класса, другой меньшего. И обязательно отмечаю отсутствие кредита. На самом деле это мой личный опыт. Когда я впервые стал зарабатывать 2000 долларов, я впервые себя почувствовал человеком. Мы с женой заходили в магазин, покупали какие-то вещи, и не думали, как нам завтра прожить. Я видел уважение в глазах жены. Дети тоже это понимали и ценили. Достойная заработная плата позволяет организовать хороший семейный отдых, дать детям хорошее образование. И тогда на завод придет человек, которому не надо объяснять, что пить нельзя, нарушать стандарты нельзя, он уже придет готовый к изменениям. Сам будет стремиться все улучшать. Вот такое мое определение среднего класса. Мне часто говорят, что у нас другой менталитет. Да не верьте вы в эту чушь. Нет у нас особо большой разницы. Наш средний класс очень качественный. Расскажу одну историю. Как-то ко мне приезжает директор крупного российского завода посмотреть производственную систему. Я ему сделал презентацию о наших шагах. А у него в глазах недоверие. Потом я его повел по корпусам. По всем корпусам. Чтобы не было потом: мол, провел по генеральскому проходу. С каждым корпусом он все мрачнее и мрачнее. Общается с рабочими, бригадирами, старшими мастерами. А те воодушевленно о сделанных преобразованиях. Он отводит меня в сторонку и говорит: я бы с такими людьми, тоже мог бы серьезных результатов достичь. Я не стал ему ничего отвечать. Он ничего не понял. Чтобы получить действительно серьезные результаты, необходимо прежде всего поменять культуру производства. Да, это нелегко и не быстро. Но без этого никуда».

Вопрос: «Сергей Викторович! Зачем вам все это? Зачем вы все это делаете?». Ответ: «У человека есть три пути, чтобы поступить разумно. Первый путь – это подражание, второй – размышление, а третий, самый горький, это опыт. У меня не было достойных примеров для подражания, примерно 25% своего времени я трачу на размышления. Нарезаю круги, обдумываю различные ситуации, хорошая мысль приходит, бывает и не сразу. Представьте, вас назначают мастером, и вы пытаетесь подражать вашему бывшему мастеру. И так каждый подражает кому-то. И получается, что все копируют друг друга. Хотя это может быть ошибочно. Вопрос к вам. Когда меня в 1998 году перед своим переездом в Москву вызвал Дерипаска и сказал, что назначает вместо себя директором завода, о чем я тогда подумал? Я подумал, почему так поздно. Почему не десять лет назад. Когда море здоровья, желанья, свободного времени. Когда горы можно свернуть. Почему так поздно? У нас всегда назначают, чтобы опыт был не менее пяти лет. Да, зачем? Кто решил, что этот опыт правильный? Он опытный, а почему тогда проблемы не решает? Пришел молодой, неиспорченный, может у него лучше получится».

Вопрос: «А как вы выстраивали взаимодействия с городскими властями? Вы сокращаете людей, навряд ли они спокойно смотрели на это дело?». Ответ: «По-разному. Мы делали все очень быстро. Когда до них доходило, у нас преобразования были уже в стадии завершения. Кстати, однажды, ко мне приехали мэры городов Приангарья. Я им читал лекции. Они даже что – то там записывали»

Вопрос: «Насколько город зависит от работы завода?». Ответ: «Вообще, как правило, все алюминиевые заводы находятся в моногородах. И конечно полностью зависят от завода. Перечисления в бюджет города из года в год увеличивались. А что нужно от меня мэру? Я исходил из того, что мэру нужно социальное спокойствие и своевременное перечисление средств в городской бюджет. Больше я ему ничего не собирался давать. Это бизнес. Никаких футбольных команд. Каждый должен заниматься своим делом».

Вопрос: «При внедрении шагов производственной системы вы занимались адаптацией нормативных документов?». Ответ: «Каждый шаг осуществлялся строго в рамках закона. Если бы я нарушал закон... вы понимаете, чтобы было».

Вопрос: «Наше производство и люди не идеальны. Есть аварии, есть воровство, есть брак. Как вы работаете с чужими и своими ошибками?». Ответ: «Когда что-то внедряешь, ты веришь в это. Если ты будешь сомневаться, рассуждать над ошибками, то ничего не получится. Есть идея, внедряй».

Братск находится далеко. И к нам с управляющей компании редко приезжали люди. Даже Дерипаска за восемь лет два раза был на БрАЗе. На других заводах часто, а вот на БрАЗ... а я так хотел похвастаться. На самом деле, несмотря на определенную популярность, несмотря на

то, что свой опыт мы систематизировали в книге. Результат и теория. Несмотря на это, я так и не получил признания. Дерипаска так и не сказал, что мы создали эффективную производственную систему.

По поводу идеальности или не идеальности людей. Как-то иду по корпусу, а на встречу бригадир. Такой сухонький, невысокий, жилистый. На самом деле большинство электролизников таких. Он обращается ко мне: я через полгода ухожу на пенсию, купил домик. Я ему спасибо за то, что предупредили. Я к вам обязательно приду и провожу. Он предупредил за полгода. У нас появилось время подготовить ему хорошую замену. Обучить у экспертов менеджменту, экологии, безопасности... Он получал хорошие уроки. Я лично встречался с новым бригадиром, беседовал. Так вот прихожу я попрощаться с бугром, который уходит на пенсию. Приобнял его. А он аж затрепетал внутри. Тогда я понял, что для них это важно. Они отдали часть своей жизни на электролиз и вот так просто уйти не получается. Надо отдать им должное: чуточку внимания, кому-то помочь материально. Да, не в этом дело. Надо просто сказать им спасибо за их труд. Или другой пример. Восьмой корпус. А там работает электролизник, который раньше жил в Санкт-Петербурге. Там познакомился со своей будущей женой. Студенкой. А она была родом из Братска. Когда закончила учиться, уехала назад. А он видимо настолько к ней прикипел, что поехал за ней и остался там. Аж на 25 лет. Так вот он встречает меня и показывает письмо от матери. Она ему пишет. Я уже старенькая. Возвращайся домой. Бери жену и детей. Вот вам квартира, будете жить. И он мне, надо ехать. Называет дату, когда он собирается в Питер. Я пришел и проводил его. Но самое интересно было другое. Он назвал не дату увольнения, а дату, когда улетал. Уволился, оказывается, на день раньше. Самолет улетел, а электролизник меня дождался. Знаете, когда люди прощаются, когда они говорят тебе, когда будут увольняться и дают тебе возможность подготовить смену. Это высший пилотаж. Вот это у меня получилось. Кстати, в свете последних событий. Был у меня бугор Довженков. 60 лет. Он с Полчевска. И вот, когда с Братска он в отпуск приезжал на Украину, его как богача встречали. Настолько в этом городе Россия была привлекательна. Как-то по корпусу иду, смотрю Довженков работает. У него проблемы с почками. Врачи подлечили его, запрета на работу не дали. А я иду, он наклонил и она поймал. Разогнуться не может. Я ему говорю: Петрович все наработался, хватит. Пора на пенсию. Он: да, наверное, пора. Я ему шесть зарплат выплатил по уходу на пенсию. А он какое-то время каждое утро в 9 часов приезжал на завод. Встанет у забора, два часа стоит. Постоит, потом уезжает. И так каждый день.

Вопрос: «Насколько вы авторитарный руководитель? И если можно фотография вашего рабочего дня?». Ответ: «Вот, скажем так. Не то, чтобы гордился. Я уволил тысячи людей, на разных заводах. За пьянку не оставил ни одного человека. За нарушение ТБ, за пьянство бессмысленно меня уговаривать. Какие только люди не просили. Что касается рабочего дня. Он начинается в 6 утра. В 6 утра я уже на заводе. Минута в минуту. Обход, встречи, проекты АЗ, защита личных презентаций... Здесь не это важно. Важно, чтобы каждое мероприятие было максимально эффективно. В каждое мероприятие надо вложить душу. Иначе формализм. Иначе ничего не выйдет».

Вопрос: «Вы рассказываете про Братск, а в YYY?» Ответ: «Здесь в YYY я таких радикальных шагов как на БРАЗе не делал. Развитие идет постепенно»

Вопрос: «Вы создали модель, которую можно применить к любому производству?». Ответ: «Конечно, эту модель можно применить к любому производству. Кстати, с какого момента началось обучение на БРАЗе? Звонит как-то мне директор Новолипецкого комбината. Можно к вам отправить делегацию на обучение? Я спрашиваю, а почему к нам? Он: у них был аудит, выполняемый зарубежными консультантами. Они порекомендовали. Вот откуда? Ладно, говорю, хорошо приезжайте. Так мы начали осуществлять тренинги по производственной системе.

Я вам расскажу одну историю. Приехала ко мне группа добровольцев на обучение. Среди них был человек, у которого цветочный бизнес в Москве. Я понимаю, что бизнес такой конкурентный, сложный. Скажу, что он был самый внимательный из 22 слушателей. А полностью курсы, которые мы организовывали, 14 дней. У него была толстая тетрадь, и он ее всю исписал. Каждый день у нас была обратная связь. В конце, на заключительной обратной связи, он сказал. У меня трое детей. Старшему - шесть лет. Когда я приеду из Братска в Москву я найду какие-то слова, чтобы рассказать, что я здесь увидел. Среднему четыре года, для него тоже найду

слова, но уже попроще. А младшему шесть месяцев, я к нему подползу и потрешь своей головой о его голову. Он дал такую оценку. Есть другие примеры. Не всегда положительные. Другая делегация. Из нашей компании. Приехали и всем показывают свое высокомерие. К рабочему всегда надо обращаться на ВЫ. Всегда надо спросить имя и отчество. Высокомерие должно быть наказано. Нужно исключать такие отношения. Они прошли, посмотрели. Где-то и матом. Когда уехали, мне рабочие: Сергей Викторович! Вот вы говорите, что мы средний класс, уважаемые люди, а они ... так не считают. Я им: ну и чего вы расклеились, вы же так не считаете. Вы себя уважаете. Или другая делегация. Приезжают, чтобы поймать рабочего на каких-то ошибках. Нет бы побеседовать, взять что-то новое для себя. А они грузят чем-то, пытаются показать свою значимость, не понимая, что вызывают у рабочих отторжение. Но суть не в этом. Потом я поймал себя на одной мысли. Я приезжим ребятам сказал: будьте внимательнее, рабочие вас тоже оценивают и делают соответствующие выводы. Не только вы их оцениваете, но и они вас. Это очень важный момент. Это все от гордыни. Никак не могли поверить, что нам удалось сделать действительно, что-то стоящее. Кстати, когда меня спросили: готов ли ты еще раз пройти этот путь как на БрАЗе? Я, не лукавя ответил, что сто раз подумаю»

Вопрос: «Сколько у вас совещаний?». Ответ: «В месяц шесть совещаний»

Вопрос: «У вас есть команда единомышленников?» Ответ: «На БрАЗе была. Вот там я могу сказать, что у меня была команда единомышленников. Здесь я так не могу похвастаться, конечно. Мне всегда задают вопрос: люди в Сибири отличаются от людей в УУУ? Сильно отличаются».

Вопрос: «А сейчас производственная система на БрАЗе поддерживается?». Ответ: «Созданные команды работают, стандарты исполняются, но с персоналом никто не работает. Они мне периодически звонят. Я знаю реальную ситуацию на заводе. Система поддерживается, но не развивается. Я часто слышу, что надо создать самонастраивающуюся систему. Я считаю, что это невозможно. Любая система поддерживается только человеком. Либо давайте тогда вообще уберем человека из процесса. Любая система поддерживается человеком, развитие лидерами».

Вопрос: «Вы не боитесь, что ваши знания попадут к конкурентам?». Ответ: «Я всегда готов делиться информацией с любым конкурентом. Знать это одно, а вот как это внедрить? В этом вся суть. Как внедрить? Придут для галочки, обозначатся и уедут. Нет, если вы беретесь за дело, то будьте любезны довести его до конца. Меня в свое время пригласили в качестве переговорщика с шахтерами. У них была забастовка и они отказывались работать. Я к ним не имел никакого вообще отношения. Попросили провести переговоры. Через три дня из четырех шахт три работало. Да, не все там было так просто. Далеко не просто. Как там запущен персонал. Как управление далеко от людей. Конечно, вина целиком лежит на управлении».

Вопрос: «Когда вы работали в РУСАЛе, вас сильно сверху не опекали, более того, как я понял, ваш акционер вас поддерживал. Сейчас вы перешли в другую компанию. ХХХ. Скорее всего акционеры вас поддерживают, иначе бы вы не пришли на УУУ. Другие люди, другая технология, много ли вы с собой привезли людей? Как вы на новом месте работаете?». Ответ: «В РУСАЛе я пользовался очень сильной поддержкой Булыгина, первого директора компании РУСАЛ. К сожалению, он в конце 2008 года уволился. Он был очень хорошим менеджером. Со мной в УУУ приехали два охранника, которые со мной уже 12 лет. Потом присоединился директор по персоналу. Но он сам, по своей инициативе. Финансового директора я сам пригласил. Определенные шаги мы сделали, появились определенные результаты, но пока еще говорить о серьезных достижениях не приходится. Но видимо это уже другая история»

Вопрос: «У вас на жизненном пути встречались сильные лидеры?». Ответ: «Был один парень. Мы работали вместе старшими мастерами. Он в четвертом корпусе, я в пятом. С ним были хорошие приятельские отношения. Молодец такой, красавчик, упорный. Как-то раз, освободилась должность начальника цеха. Два претендента – я и он. Выбрали его. После это как отрезало. Не разговариваем, не общаемся. Два медведя в одной берлоге. Он сейчас мер города Ачинска. Классный мэр. А больше по-настоящему сильных не встречал. А вот ему отдаю должное».

Вопрос: «Не могли бы вы еще раз рассказать о производственной системе, но уже с акцентом на УУУ?». Ответ: «Я покажу всего три слайда в моей презентации. Эффективная производственная система, по моему мнению, это три кита: «активная среда» или эффективная

производственная культура, «мобильные стандарты» или инструментарий, «идеальный поток» - это экономика. Вот смотрите, «мобильные стандарты» - стандарты действий, стандарты порядка. Стандарт порядка – это 5S. У нас в стране во многих компаниях внедрение производственной системы свелось к внедрению 5S. Ни в коем случае 5S специально не делайте. Это всегда должно быть с вами. Это как проснуться и глаза открыть. Почему 5S? Это пять шагов к порядку. Потому что в японской транскрипции все эти слова начинаются на S. Я вам по-русски объясню, чтобы вы на всю жизнь запомнили, что такое 5S. У каждого из нас есть рабочее место. У меня кабинет. У токаря станок. У фрезеровщика станок. У сварщика – сварочный пост. У оператора – пульт управления... Так вот. Первый шаг – со своего рабочего места уберите все лишнее. А теперь пусть ваша профессура вспомнит свое рабочее место. Второй шаг – очистите от пыли, масел, грязи. Третий шаг - разложите, чтобы вам было все удобно брать. Без, перемещений, без поисков, без потерь. Четвертый шаг – стандартизируйте свою работу. А принцип стандартизации звучит так: «Опиши как делаешь, и делай как описал». Пятый шаг – совершенствуй все предыдущие шаги. Разве это сложно сделать со своим рабочим местом? Стандарты управления, которые позволяют работать с минимальным количеством управленцев и контролеров: директор, старший мастер, рабочий. Это высший пилотаж. Это мировой уровень. Стандарты обслуживания оборудования. Все это «мобильные» стандарты. Причем «мобильные», потому что они постоянно меняются, совершенствуются. Поэтому мобильные.

Кстати, я вам про стандарты порядка один пример расскажу. Он такой очень хороший. Как-то шел я с обходом производственных площадок. Один из первых обходов. И зашел в мастерскую ремонтников. Представьте себе мастерскую ремонтников. Он в половину, если не больше, этого зала. Стены серо-зелёные. Масло было везде. Даже с потолка капало. Вдоль каждой стены верстаки. Сваренные между собой. Десятки. На каждом верстаке тиски. Их было порядка 15-18. Кстати, тиски тоже такой древний инструмент. Эффективные только в органах правопорядка. Посередине стоял стол. Стол очень большой. Он был такой промасленный, что сразу и не поймешь толи это железо, толи это ДВП. За столом сидел ремонтник. Хотя это был 9-й час, вы бы видели его спецодежду. Грязная, вся в масле. Вот я представил себе. Он заходит в бытовку, снимает свою одежду, и достает рабочую, с которой масло капает. Как у вас, нормально по коже ничего не происходит? Одел он эту спецодежду. Пошло тепло. Она прилипла к телу, и он пошел работать. Но самое, что интересно он был абсолютно счастливым человеком. Почему он был счастливым человеком? Его глаза ничего не выражали. Так почему он был счастлив? ... Он был в полной гармонии. Он был в полной гармонии с тем, что его окружало. Но было нечто, что эту гармонию нарушало. За спиной у него висел новенький плакат «Внедряй систему 5S». Посмотрел я на него. Вот вы меня спрашивали – какой я человек? Ему лет 40, но что я с ним должен был сделать? С этим «бараном». Его надо увольнять, все остальное бессмысленно. Процентом 20 — это балласт. Мне часто приписывают, что я рабочих называю «быдлом». Это ложь полная. Быдло есть на каждом уровне. Где только оно нам не встречается. Мое определение. Быдло – это человек, который никого не уважает, кроме себя. И который во всех своих проблемах винит всех, но не себя. Они встречаются на всех уровнях. Не только у рабочих. Конечно, от них нужно избавляться.

Продолжаю дальше. «Идеальный поток» – это экономика. В чем мы уступаем развитым странам? Если упрощённо, мы производим продукт за 60 дней, они за 30. И еще. Мы можем давать качественную продукцию только в условиях больших запасов. У нас колоссальные запасы. А это потери денег. А отсюда неэффективность нашей экономики. Живем в условиях больших запасов. Потому что не выстроен поток. Заказ выполнили, а он у нас лежит. Запас ТМЦ везде. Запасы. Запасы. На миллиарды десятки миллиардов. Идеальный поток – это работа без запасов. «Активная среда». Скажите пожалуйста: что для вас производственная культура? Я не буду вас мучить. Конечно, это безопасность. Из чего складывается безопасность? Я зашел на проходную завода. И меня подробно, конкретно, но не унижая достоинства, обыскал охранник. Что у меня в голове отложилось? Значит никто не пронесет взрывчатку, спиртные напитки на завод. Я понимаю, что здесь первая ступень безопасности. Меня никто не обидит. У меня это в голове отложилось. А далее я иду по пешеходному тротуару ночью, а завод освещен. И я испытываю чувство безопасности, потому что тротуар сухой. Луж нет, снега нет, он почищен.

У меня в голове «опана»: обо мне заботятся. Я не поскользнусь, не споткнусь, не сломаю ногу. У нас если женщина возвращается с ночной смены в час ночи домой. У нас города ночью вообще плохо освещены. Ведь она же на каждый шум, на каждый треск озирается. Правильно я говорю? Страшно, да? Я даже спросил, а когда женщина перестает бояться? Когда зайдет в подъезд и дверь закроется? Нет, говорит Сергей Викторович, в подъезде еще страшнее. То есть, когда домой зашла и только там она расслабилась. Когда мы ночью идем, мы не защищены, нам очень страшно. Я понимаю, что на помощь никто не придет. И не стоит на это рассчитывать. Ни на органы правопорядка, ни на каких-то случайных прохожих. Конечно, все убегут. Большинство. Это правда. Не нужно на мои слова обижаться. Так оно и есть. А на заводе человек идет и он в полной безопасности. И он замечает, что когда проезжает машина, она останавливается на пешеходном переходе. И в голове опять. «Опана» здесь меня никто не обидит. И опять возникает чувство безопасности. Зашел в мойку, взял сухую спецодежду. Она чистая, все пуговицы на месте. Пришел на рабочее место, а оно освещено. Все исправно. И у тебя возникает чувство безопасности. Вот что такое производственная культура. Я доходчиво объяснил. А вот «активная среда» она может возникнуть, когда есть два критерия. Первый критерий - среда обитания. Ну, можно долго рассказывать. Я только один пример приведу. Я работал в Новокузнецке директором алюминиевого завода и у нас был подшефный детский домик. Знаете, в каждом регионе есть детские дома. Но один, два есть для приема делегаций. Куда приезжает первая леди, чиновники, депутаты, гости... Там дети ухоженные, накормленные и они там все кричат, что им там лучше, чем дома. Есть такие детские дома. А есть другие. Детский дом №68 в Старокузнецке. Туда заходишь. Довоенное здание. Обшарпанное. Там уже нет асфальта. То, что было во дворе, уже все переломано. Нет финансирования. Заходишь в прихожую, а там вы не поверите, десятки, если не сотни стоптанных пар обуви. Самых примитивных, разного размера. И по этому квадрату пошли двери в спальни. Скажите, а что написано на дверях этих спален? Там написано «семья». Для них это семья. Там, где они живут, это семья. Там, нет ни телевизоров, ни картин. Там такие же тёмно-серые стены. Кстати, был у меня знакомый генерал Тарнавский, это хозяин «Черного дельфина». Кто знает, что такое «Черный дельфин»? Это такая тюрьма для пожизненников. Один из заключенных откидывался и в знак своей свободы отлил из чугуна черного дельфина, который выныривает из чаши, как бы отражая этим свободу. И этот постамент он установил прямо у входа на КПП. И самое интересное. Пишут письма в тюрьму «черный дельфин». И доходит. Я про среду обитания. За хорошее поведение зекам тюремную решетку, которая выходила на улицу, красили в белый цвет. И за эту льготу они реально боролись. Потому что при белом цвете решетки почти не видно. Это как бы есть элемент свободы. А здесь в детском доме ничего нет. Ни картин, все в сером, в темном... Был телевизор, но он в холле. Я к чему? У этих детей не было ни музеев, ни выставок, ни картин, ни путешествий. Среда обитания не дала им развиваться до обычных детей. И, как правило, высшее образование они не получали. Потому, что у них нет базы знаний. И они устраивались малярами, плотниками, даже не столярами. Надо отдать им должное. Они дружные ребята. Поддерживали друг друга. Создавали семейные пары из таких же как они. Но жили они по-прежнему в общаге, не имея средств купить хорошую квартиру. Один старший мастер меня спросил: это что заколдованный круг? Я ответил: да. Заколдованный круг, потому что у них такая среда обитания. Этим людям я обычно советую. Идите в спорт. В силовые единоборства. Там денег не нужно. Там нужно твое умение работать руками и ногами, головой. Вот там шанс надо ловить. А так нет. Но кто возьмёт с детского дома на производство. Вот роль среды обитания для человека. Отсюда мы исходим из того, что наш работник должен иметь такие же условия как у меня. У меня прекрасный кабинет. Хорошая мебель, импортная. У меня есть комната отдыха с кожаным диваном и креслом. У меня есть отдельно душевая кабинка и унитаз. Он чистый. Вот такое должно быть у рабочих. Кстати, опять приведу пример. Вы бываете в туалетах на вокзалах, на заправках? Когда заходите в туалет, там какая надпись обычно? ... Там написано «ногами не вставать». А вы знаете, что теперь, многие заказывают унитаз с такой надписью. Фабричной. Это мы ж до чего дожились то? Поэтому на заводе каждое утро начинаю с обхода производственных площадок и в первую очередь с туалета. Есть такие кто вслед: бычки собирает, туалеты проверяет. Ну и пусть. Кто-то же должен это разгрести. Кто-то же должен уважать труд уборщиц. Иногда мне приходит в голову шальная

мысль. Не пора ли на поход в туалет составить стандарт. Ну что разве тяжело нормально сходить и не нагадить. Женщина уборщица и так несчастная убирать все это. Здесь есть один очень важный момент. На УУУ улучшения делают своими руками. Конечно, можно взять подрядчика. Но наш русский человек он самый сильный. Он все равно ломает. А вот когда своими руками отремонтирует туалет, пульт, комнату оперативок... есть шанс, что будет сохранять. Я скажу, что делают очень качественно. Можете приехать и посмотреть, что в итоге получилось. Но среда обитания — это еще маловато, чтобы у вас возникла «активная среда». Второй критерий, который необходим — это социальная справедливость. Это отсутствие блата. А вот здесь про себя. Моя мать дояркой всю жизнь работала, батя водолазом. Ну что мне светило? Карьера до старшего мастера. Старший мастер — это рабочая лошадка. На нем все держится. А вот дальше, за старшим мастером, другой социальный пакет. И там уже расписывалось, кто будет зам начальника цеха, начальником цеха, коммерческим директором... А мне моя родословная не позволяла прыгнуть выше старшего мастера. На мое счастье, я уже говорил, в 1994 году на СаАЗ пришел Дерипаска. А ему до барабана твоя родословная, ему важно было твое умение и желание работать. Вот и все. За четыре года стал директором завода. Я же не против детей начальников. Ни в коем образе. Но зачем им еще помогать. Ну, пусть в честной конкурентной борьбе покажет себя. А откуда у нас на УУУ приказ, кто бы ни закончил ВУЗ, минимум год будет работать рабочим. Пусть в бригаде себя зарекомендовывает. Пусть посмотрит на те самые примитивные производственные отношения. Когда будет начальником, может быть захочет их улучшить. Хоть немного. Проработает год в бригаде, покажет себя. А когда пойдет на повышение, в спину никто ничего плохого не скажет. Не скажет, что ты идешь по благу. Социальная справедливость — это очень важный момент. Хорошая среда обитания и социальная справедливость является базой для формирования активной среды»

Вопрос: «Когда вы пришли на УУУ, там начальники, как у вас с ними сложились отношения?».

Ответ: «Некоторых уволил, кого-то сократил. Но суть не в этом. Знаете, один очень важный принцип должен быть. Был у меня директор по ремонтам и сервисному обслуживанию. Вот я с ним беседую. Нормально беседую. И вдруг он мне говорит: Сергей Викторович! Вы мне верите? Я говорю, конечно, верю. А дальше он выдает сногшибательную реплику. Он мне говорит. Ну и напрасно. Я сам себе не верю. Ну не дурак ли? Ну, как это вообще в голове-то. Почему я вам всем верю? Я же вас не знаю. Поэтому я вам верю. Но 99% других скажет: я вам не верю, потому что не знаю. Вдумайтесь в это. Ведь неверием они оскорбляют людей. Конечно, я вам всем верю. Я же вас не знаю. Ну, а потом ты начинаешь работать и все встает на свои места. Кому веришь, продолжаю с ним работать. А кому не веришь, прощаюсь с ним. Ну, а смысл с ним работать. Зачем? Я шанс даю каждому. Не зависимо от того, кто там мама, папа... Кто-то им воспользуется, а кто-то нет»

Вопрос: «А вам позволено увольнять детей начальников?». Ответ: «А как не позволено? Я вам расскажу одну мудрость и это снимет все вопросы. В эффективной производственной системе заинтересовано два человека. Знаете, кто? Собственник и рабочий. А потом только собственник. Почему? А потому что рабочий в эффективной производственной системе начинает вести себя как собственник».

Вопрос: «Расскажите про личные презентации?». Ответ: «Личные презентации — это личное намерение работника по развитию производства. Она должна быть у всех от директора до бригадира. Защита личной презентации осуществляется в присутствии всего коллектива. Публичная защита. Это своего рода общественный контроль. Каждый хочет, чтобы его уважали. А ты отчитался перед своим коллективом и не сделал. Что скажет рабочий? Болтун. То есть это такой контроль и плюс соучастие в команде. Поначалу разработка личных презентаций и их защита осуществлялась по принуждению. А сейчас новая ступень развития. Появилась осознанность. У нас в январе, феврале начинается защита личных презентаций с целями и задачами на 2015 год. И там уже не блат, ни кум, ни сват. Никто не поможет».

Вопрос: «Скажите, что осталось на Братском алюминиевом заводе после вас и что вы планируете сделать на УУУ. И как вы относитесь к лидерам?». Ответ: «Вы знаете, я очень тяжело уезжал из Братска. Меня часто спрашивали, что будет после вас? Приведу пример. Я уже говорил про EBS. Кая Руне Хегленда. Он директор норвежского завода Элкем Листа и идеолог производственной системы в Норвегии. Я спросил у мастера технолога Тронда, его

подчиненного: «что будет Тронд, если ты уйдешь завода?» Он мне: «ничего не будет». «А если Луис уйдет?» Он консультант. Тронд: «ничего». «А если уйдет Арон?». Он инженер процесса. Тронд: ничего. «А если уйдет Кай?» Тронд задумался. Конечно, я стремился, чтобы, когда за меня придет другой человек и система не разрушилась. Этого я добился. Человек пришел, ну слава богу, хоть ничего «плохого» не делает. По заводу не ходит. Сам в основном в кабинете. Какую ошибку он допустил? Он сразу закурил в кабинете. Всё. Его больше никто не будет воспринимать. Абсолютно. Это была страшная ошибка. Ладно, если куришь, то ходи в курилку. А тут в кабинете. А это сразу становится известным по всему заводу. А так, БрАЗ по-прежнему успешный завод. Дает миллион. С мировой производительностью труда. Вопросов нет. За людей я там очень рад. Но насчет будущего...».

Вопрос: «Вы говорили, что проводили всего шесть совещаний в месяц. А кто присутствовал на них: рабочие, менеджеры, специалисты? И еще, какой пятый шаг вы будете делать на УУУ?». Ответ: «На самом деле на БрАЗе было более двадцати шагов. Это я вам для лучшего понимания только часть из них привел. Мою презентацию по БрАЗу можно найти в интернете. Там все это описано. Описано в книге «Сломай стереотип». Знаете, если говорить про книгу. Правда не планировал никогда заниматься творчеством. Самое что интересно, в официальном издании три главы. А на самом деле их было четыре. И вот четыре главы есть только в 15 книгах, которые мы издали в Братске. В Братской типографии. Сами скинулись. Вообще, чтобы книгу издать я должен был получить разрешение в управляющей компании. А у нас в управляющей компании был департамент по внедрению производственной системы. И без их согласования нельзя было ее издать. Они мне не согласовали. Мы сами сбросились на книгу. Издали и я ее вручил своим директорам, своей команде. Так вот в изначальном варианте было четыре главы. Я не знаю, почему издатель не пошел на ее публикацию. Так вот в свое время очень дружил с Лившицем Александр Яковлевичем. До самой его смерти мы дружили. У него была колонка в «Известиях». Он напишет и мне звонит: ну как? Мне очень нравился его стиль изложения. Он писал очень хорошо и очень так понятно. Глубоко. Писал, как Шукшин. Было на сам деле здорово. И когда я ему позвонил и сказал, что ухожу, он очень расстроился. Я ему книгу прислал, чтобы он ее прочитал. Он мне звонит и смеется. Прочитал один из эпиграфов в книге и это его рассмешило. Этот эпиграф как-то пришел мне в голову, вот мы и включили его в книгу. Я часто слышу от слушателей, когда рассказываю о производственной системе, «мы тоже так же думали», «мы тоже так же хотели сделать», а я им в ответ «так же ... мы все хотели с Бриджид Бордо, а реально имел ее другой». Редактор оставил этот эпиграф. После выпуска книги пошло ее бурное обсуждение в интернете, что только там я не наслушался в свой адрес».

Ну вот, пожалуй, и все. Я могу долго говорить. Языком-то не мешки ворочить»

Все начинается с Лидера... Я специально в начале книги акцентируюсь на важности лидерства. Можно в совершенстве знать методологию повышения операционной эффективности, но какой от нее толк, когда нет несгибаемого намерения ее воплотить на практике. Если вы решились на серьезную трансформацию бизнеса, которая должна сделать его сверхконкурентным, придется чем-то пожертвовать. В случае с ХХХ основной акционер принял очень тяжелое для себя решение. Он нанял команду «варягов» во главе с сильным лидером, для того чтобы начать трансформацию на своих ключевых активах. Я наблюдал как ему было тяжело, он очень стойко «терпел» наши методы работы. С одной стороны, он их не принимал, с другой понимал, что иначе ему не удастся сдвинуть коллектив в сторону повсеместного развития. Три года работы с нами. Он пошел на это и получил то, что и планировал. Конечно, за три года мы не смогли реализовать полный спектр того, что мы сделали в РУСАЛ. Но все же базис для операционного развития был сформирован. Не только на уровне исполнения, но также и на уровне бизнес-процессов оперативного управления. Когда мы уходили из компании, она была готова для самостоятельного дальнейшего развития операционной эффективности... но, как я уже говорил, развитие без лидерства невозможно...

Прежде чем двигаться вперед, нужно понять, что происходит в мире

Как-то при разговоре с одним из топ-менеджеров РУСАЛ понял одну истину – они не боги, такие же люди, как и мы, со своими страхами и интересами. Хотя стоит признать, что некоторые из них более довольно грамотные и креативные. На мой вопрос, касающийся экономического кризиса в 2008 году и его последствий: «Почему вы не учли в среднесрочном планировании происходящее в мире?». Получил эмоциональный ответ: «Мы предполагали, что будет кризис, но не думали, что настолько».

Поработав довольно долго в реальном производстве, понял, что абсолютную истину никто не знает. Люди действуют исходя из собственной интерпретации событий. Она у всех разная. Соответственно, и результат... На мой взгляд, страховкой здесь может быть постоянное переосмысление реальности, исходя из истории и новых событий. В этом случае проявляются некая адекватная оценка происходящего, которая позволяет, по крайней мере, не делать много ошибок.

Перед тем как действовать, надо шире и глубже понять картину мира.

«Сладкие годы»

После распада СССР и нестабильных 90-х годов, начала формироваться новая рыночная экономика России. На ее характеристики очень сильно повлиял растущий мировой спрос на энергоносители и прочие ресурсы, которые есть в нашей стране. А это не много ни мало – восьмая часть, если делать оценку относительно территорий.

Начиная с 2004 года, цены на природные ресурсы стремительно пошли вверх, вплоть до финансового мирового кризиса.

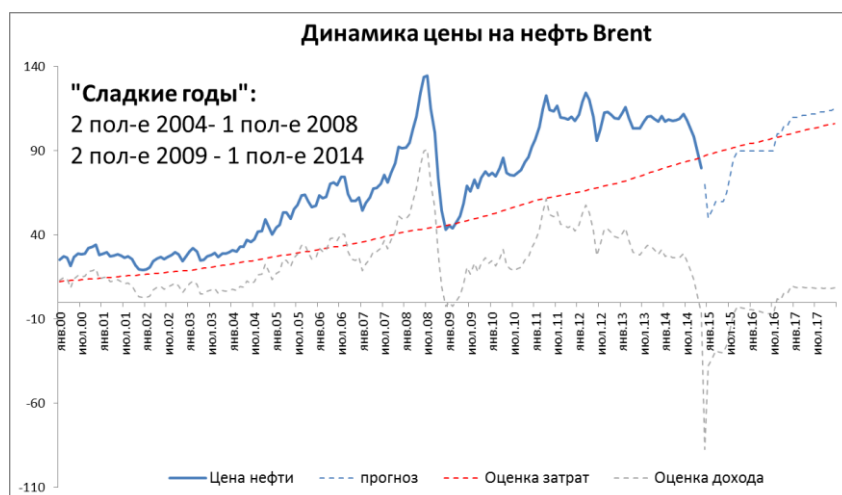
Это хорошо видно по динамике цены на нефть. Цены на энергоносители начали расти: доходы, в том числе и в государственный бюджет, тоже увеличились. Это стало возможным не только из-за роста цены, но и из-за повышения объемов продажи и пока еще низких расходов: затраты на производство, социальные обязательства, тарифы государственных монополий... Все это сформировало профицит. Сверхдоходы. У государства появилась возможность реализации крупных проектов, в том числе и оборонных. У бизнеса, как сырьевого, так и производного от него, появилась возможность развития новых мощностей. Это и понятно, цена и спрос на продукцию растут. Вот и вкладывались в развитие объемов производства.

Потом случился мировой финансовый кризис. В 2008 году. Цены на природные ресурсы резко снизились. Но длилось это недолго: год-полтора и дальше опять взлет. Вплоть до 2 половины 2014 года. Правда это больше относится к энергоносителям. Другие сырьевые рынки вели себя не так уверенно.

Итак, с 2000 года у нас было два периода, когда мы получали сверхдоходы. Я их называю – «сладкие годы». Они закончились. Такого счастья больше не будет. И это обусловлено не только пессимистичным прогнозом по ценам на сырье и энергоносители. Есть еще два фактора.

Первый. В период сверхдоходов активно строились новые мощности, чтобы удовлетворить растущий спрос. В период спада – созданные мощности, оказываются избыточными. В результате производственных мощностей было создано больше, чем реальный «среднетрендовый» спрос.

Второй. Не надо забывать про инфляцию издержек. Резкий рост цены прекратился, но инфляция издержек догоняет. Она приводит к росту себестоимости производства продукции.



А теперь давайте свяжем «концы с концами». Цены на сырье и энергоносители в лучшем случае будут расти 1-2 % в год, по пессимистичным прогнозам, даже будут снижаться, а инфляция издержек больше 4 - 6%. В этих условиях прибыль будет объективно снижаться. А конкуренция расти из-за избыточных мощностей, созданных в «сладкие годы». Часть производств будет закрываться. Выживет тот бизнес, у которого есть конкурентные преимущества, у которого затраты «чуть-чуть» ниже, чем у конкурентов, у которого внутренняя операционная эффективность лучше.

«Не верю» - скажете вы: цены на нефть вырастут, инфляция будет низкой, работы на всех хватит. Все будет хорошо. У меня другое мнение: «Хорошо будет у тех, кто способен трезво оценивать ситуацию».

В чем же дело? Почему в последнее время постоянно на слуху мировой финансовый кризис?



Прежде чем начать что-то предпринимать, важно разобраться с тем, что происходит в мире: геополитика, макроэкономика... Надо понимать, куда движется мир, чтобы правильно вписать в него свою жизнь и бизнес.

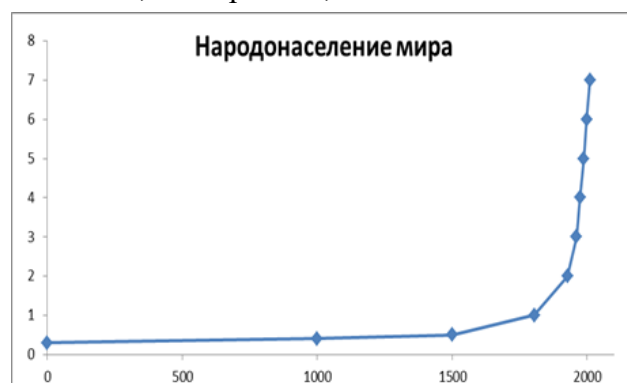
Наше ограниченное восприятие не позволяет «увидеть» картину в целом. Мы искренне считаем, что управляем реальностью. Мы думаем, что наши действия являются причиной происходящего. Мы строим планы, реализуем их и убеждаем себя, что все сделали правильно: все просчитали, все учли, все реализовали. Мы творцы, мы формируем реальность, все зависит от нас. Хорошая позиция с точки зрения настроения на действия, но глупо не учитывать объективную реальность, на которую мы не можем повлиять.

Я часто «слушаю» разные интерпретации происходящего в мире. Они строятся на разных исходных данных. Люди выдвигают гипотезы, находят какое-то практическое соответствие. Появляется вера в «найденную истину» и, как результат, появляется действие, из которых они формируют новую реальность.

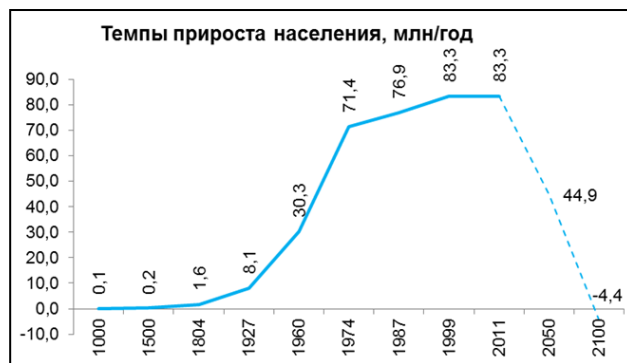
Вот и я пытаюсь найти свое видение происходящего в мире. Пытаюсь с разных сторон проанализировать, что происходит в мире: войны, кризисы, взлёты и падения. Пытаюсь найти причинно-следственные связи. Максимально расширяю анализ и вширь, и вдоль, и вглубь. Вширь по пространству, вдоль по времени, вглубь опираюсь на внутренние ощущения. И постоянно натываюсь на интересную взаимосвязь макропроцессов, производящих в мире, с динамикой численности народонаселения. Политика, финансы, технологии и ... народонаселение. Неожиданно, правда? Когда пытаешься объяснить себе, исходя из локальных исходных данных, как правило, находишь ответы на вопросы, но они неустойчивы по времени. Слишком много случайностей. Расширение данных для анализа позволяет выявить устойчивые тенденции. Так я и вышел на численность народонаселения.

Когда смотришь под разными углами на взаимосвязь динамики макропроцессов и народонаселения, убеждаешься, что она не случайна. К примеру, текущий финансовый кризис. В контексте этой книги он для нас представляет интерес. Постоянно говорят, что кризис является следствием снижения темпов спроса. И на этом размышления, как правило, заканчиваются. А вот от чего зависят эти темпы спроса? По-видимому, не у всех хватает силы и терпения ответить на этот вопрос. Хотя, мне кажется, ответ очевиден. Конечно, если посмотреть шире и непредвзято. Сам по себе спрос зависит от количества «едоков». От численности народонаселения.

Понимая факторы, определяющие динамику роста народонаселения, можно приоткрыть занавес на многие события, которые происходят в мире, в том числе финансовые кризисы, которые влияют на наше благосостояние.



В течение тысяч лет, народонаселение неуклонно растет. И вроде бы здесь нет ничего фантастического. Мир развивается, растет рождаемость, снижается смертность... за последние двести лет численность населения выросла аж в семь раз! Ничего себе темпы. И никакие эпидемии, и войны не смогли этому помешать. Гиперболический рост населения сформировал соответствующие социальные, политические и финансовые институты, которые в первую очередь направлены на решение проблем, связанных с постоянно растущим спросом на продукты жизнеобеспечения. Не просто растущим спросом, а с ускоряющимися темпами. А тут, за последние 20-30 лет, что-то случилось. Вдруг темпы роста народонаселения стали замедляться. Естественно, что созданные на быстрорастущем спросе институты, стали давать сбой, и мы начали постоянно говорить о финансовом кризисе. На мой взгляд, этому есть логическое объяснение.



Но сначала небольшая прелюдия для понимания.

Страх. Сильный стимул. Он заставляет людей объединяться. Вместе легче выжить. Вместе «мамонта легче завалить». Вместе легче решать проблемы. Люди объединяются в группы, семьи, рода, города, народности, цивилизации. Растет рождаемость, снижается смертность, увеличивается население. Вследствие объединения растет уровень коммуникации между людьми, что способствует распространению идей и их воплощению в реальность. Или по-другому - формированию и распространению технологий. Коммуникация приводит к развитию технологий, направленных на решение проблемы выживания. В конце концов, социум становится «богатым», страх отходит на второй план. А ведь он изначально стимулировал объединяться, размножаться, формировать народы и цивилизации. Что дальше? Когда проблема выживаемости не так актуальна. Обратный процесс? Нет смысла рожать столько детей, продолжать дальнейшую глобализацию. Темпы роста народонаселения, а значит и спроса, начнут снижаться. Созданные в период глобализации институты начнут давать сбои. Кризис на кризисе. Потребуется переустройство, сложившейся за многие сотни лет, социальной, политической и экономической системы. Кстати, мы как раз находимся в преддверии структурных преобразований.

Понимая, какие факторы влияют на динамику народонаселения, можно сделать прогноз изменения численности и, соответственно, прогноз изменения спроса, который влияет на экономическое состояние общества и бизнеса.

На мой взгляд, эволюция динамики народонаселения включает в себя несколько фаз.

1 фаза. «Завалить мамонта сообща». Решить проблемы обеспечения *текущих потребностей* легче сообща. Вместе легче добыть пищу, обустроить свой быт и организовать безопасность. Объединение в небольшие социумы: общины, способствует снижению преждевременной смертности. Как итог рост популяции.

2 фаза. «Потомство заботится о стариках». Решение проблемы обеспечения *потребностей в старости* осуществляется путем формирования потомства, что способствует появлению таких социальных институтов как семья, род, народ. Такое возможно только у особей, которые могут широко воспринимать действительность и думать про будущее. У человека такие способности есть. В результате, с одной стороны рост рождаемости, с другой рост - продолжительности жизни. Как итог - еще один фактор, способствующий росту популяции.

3 фаза. «Глобализация». Расширение популяции приводит к еще более тесной социальной коммуникации, которая является главным движущим фактором в распространении технологий. Один выдает идеи, другой их подхватывает и реализует, третий поставляет потребителю. Животноводство, земледелие, медицина и т.д. Все это способствует удовлетворению потребностей растущего населения. И чем больше коммуникация, тем больше рост. В результате, гиперболический рост народонаселения.

4 фаза. «Стагнация». Коммуникация творит чудеса. Благодаря ей человечество получает технологии, которые позволяют решить проблемы, связанные с выживанием. Но активность человека и общества определяют стимулы и мотивы. Страх и идеи. И если они начинают

ослабевать, то социум деградирует. Человечество, решая проблему выживаемости, снижает стимулы к формированию потомства. Один, максимум два, ребёнка на семью. Больше смысла нет. А для поддержания народонаселения необходимо два-три ребёнка. Как результат - снижение численности. И здесь даже продление жизни с помощью новых технологий не поможет.

5 фаза. «Деглобализация». Снижение народонаселения будет происходить до тех пор, пока общество будет способно поддерживать технологии, решающие проблемы выживания. Пока не станет актуальным вопрос: «как выжить?». А он со временем обязательно появится. Снижение народонаселения приведет к ухудшению коммуникаций. Соответственно утрата ряда технологий. Жить станет тяжелее, что заставит людей опять объединяться и размножаться. На каком-то уровне произойдет стабилизация численности народонаселения после его вероятного снижения. Точка равновесия между выживанием и материальным благосостоянием. Но это уже не будет единая цивилизация, но и об отдельной народности тоже говорить не приходится. Скорее всего, это будут промежуточные образования - крупные региональные многонациональные объединения, сформированные исходя из условий эффективной совместной жизнедеятельности. В результате сформируются мировая система, в которой не будет единоначалия. Будут несколько региональных зон. Они будут конкурировать. Конфликтовать. Так будет поддерживаться равновесие и эффективность системы в целом.

Что мы сейчас наблюдаем?

Мир. Народонаселение без учета иммигрантов в *развитых* странах уже снижается. В целом по миру оно растет за счет *развивающихся* стран, но если раньше был постоянно растущий темп роста численности, то с конца прошлого столетия он стал замедляться. Вслед стал замедляться темп роста спроса. А текущая финансовая система, в основе которой монетарно-кредитная политика, заточена под гиперболический рост спроса, то бишь народонаселения. Бизнес уже не зарабатывает столько, сколько ему необходимо на свое развитие и обслуживание долгов. Кредиты, которые изначально раскручивали экономику, сейчас становятся тормозом. Самым простым решением проблемы было бы списание долгов. То есть активная часть населения, которая развивает производство и на этом хорошо зарабатывает, должна «подарить» свои активы обществу. Я не верю, что это произойдет добровольно. По крайней мере, не сейчас. Разрешение долгового кризиса в условиях снижения темпов спроса будет происходить очень тяжело. Нас ждут конфликты и, возможно, локальные войны, которые рано или поздно приведут к структурным преобразованиям институтов, поддерживающих жизнедеятельность общества. Хотим мы это или нет, они будут. И они уже начались. Это процессы деглобализации. Или по-другому, формирования крупных региональных промышленно-экономических зон. «Каждый сам за себя». Мне кажется, что эти зоны вынуждены будут формировать свои финансовые институты. Эмиссионные центры. Они будут относительно самостоятельными. Для взаимодействия между зонами будут организованы соответствующие институты. Отсюда наше будущее. В мире будет несколько крупных финансовых зон со своими промышленно-экономическими комплексами. Сейчас разворачивается самоопределение наций: кто с кем будет дружить. Думаю, что этот процесс будет происходить очень жестко. Мне кажется, он уже идет полным ходом.

Россия. Исходя из вышесказанного, на базе России будет формироваться крупная промышленно-экономическая зона. Почему? В России самые большие ресурсы в мире, мощная военная машина, которая может дать отпор любому, у нее исторически устойчивый многонациональный этнос. Есть еще что-то. Словами трудно выразить: у России сильные корни. Формирование крупной финансовой зоны на базе нашей страны - это объективная реальность. Быть в тесной глобальной кооперации нам не выгодно. У нас в сравнении с нашими конкурентами суровый климат, большие транспортные издержки. В этом смысле мы не конкурентоспособны. Как показывает практика, сырьевая ориентированность нашей экономики в текущих условиях приводит к тому, что самая богатая страна по природным ресурсам в мире начала испытывать проблемы с доходами. Доходы от нефтегазового сектора уже не обеспечивают потребностей государства. Мы не имеем возможность устанавливать цены на свои ресурсы. Если так будет продолжаться дальше, боюсь и до серьёзных социальных потрясений недалеко. Сложившаяся ситуация стимулирует к формированию своей промышленно-экономической зоны. Исходя из имеющихся ресурсов, мы можем себе позволить кооперацию с близлежащими странами вплоть до одного миллиарда по

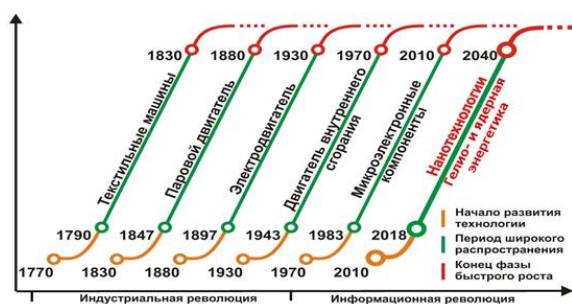
численности. Потенциал развития очень большой. Самое главное, что сейчас формируются серьезные предпосылки для этого. Мировой финансовый кризис.

Российский бизнес. Когда видишь свое будущее, понимаешь, как эффективно в него вписаться. Я говорю о стратегическом менеджменте. Нужно думать о будущем. Нужно формировать настоящее, исходя из видения будущего. Нужно понять, что настало время структурных преобразований. Я вижу, как потихоньку в России умирает производственный бизнес, не связанный с природными ресурсами. Хотя и по сырьевому бизнесу прибыли из года в год снижаются: при относительно стабильных ценах на продукцию инфляция издержек догоняет. Растет конкуренция. Что делать?

На мой взгляд, мы выживем только в условиях промышленно-экономической зоны на базе России. Конечно, мировая кооперация останется. Но в разумных пределах. Исходя из этого, кто первый начнет встраиваться в новую реальность, выиграет. За счет конкурентных преимуществ. Понимание будущего уже есть само по себе конкурентное преимущество. Для нас, производителей, принципиально важно уже сейчас начинать выстраивать производственные цепочки на базе будущей кооперации. Для нас принципиально важно, чтобы за нами остался контроль в части организации эффективного производства на каждом переделе всей цепочки создания ценности. Это не значит, что вся производственная цепочка должна принадлежать отдельному бизнесу. Важно, чтобы у бизнеса была возможность влиять на эффективность производства не только у себя, но и у своих поставщиков. Зачем это нужно? Для того, чтобы приобрести конкурентные преимущества, которые позволят выжить. По сути, это означает внедрение на всем производственном потоке эффективной производственной системы, нацеленной на повышение производительности труда. Чем меньше во всем потоке создания ценности продукта людей, тем меньше затраты и выше конкурентоспособность. Лучшая конкурентоспособность позволяет бизнесу на падающем спросе забрать на себя большую долю потребителей. Необходимо также двигаться с эффективной производственной бизнес-системой к поставщикам. «Отжать затраты». Необходимо также «передвигаться» к конечному потребителю. Здесь важна диверсификация в инновационную деятельность. Инновации позволяют сформировать новые рынки, а эффективная производственная система сделать бизнес конкурентоспособным.

Я часто ломаю голову, что сделать для того, чтобы выжить и победить. Всегда натываюсь на узость восприятия. Как только мне удастся преодолеть барьеры, посмотреть шире, всегда нахожу решение. Может, мне так кажется, но, когда есть куда двигаться, всегда лучше, чем стоять и ничего не делать.

Новый технологический уклад



Есть специалисты, которые рассматривают финансовый кризис как следствие переходного периода между технологическими укладами. Это еще одна интерпретация. Они считают, что причина текущего кризиса — это завершение пятого технологического уклада. В его основе информационные технологии: электроника, коммуникации, микропроцессоры, малая автоматизация. Следующий уклад, шестой -

нанотехнологии, пока еще в стадию роста не вступил.

Я не согласен с тем, что причина существующего кризиса - смена технологического уклада. Я не думаю, что эра информационных технологий отработала свой потенциал. На мой взгляд, все, что происходило до сих пор — это только подготовительная фаза для реализации *тотальной роботизации производства*. Или по-другому, ликвидации человеческого труда. Сейчас все условия для этого созданы.

Условие: усиливается конкуренция, которая требует снижения затрат и повышения качества; а это сильный стимул к повышению производительности труда, так как затраты в итоге

складываются из затрат на труд на всех переделах создания продукта: мы машинам деньги не платим, только людям.

2 условие: люди не готовы работать больше, чем сейчас. Наоборот.

3 условие: развитие информационных технологий уже дало ряд доступных технологий, которые позволяют реализовать автоматическое производство малыми средствами:

- автоматические датчики диагностирования состояния бизнеса и производства: распознавание звука, образов, событий, сигналов;
- искусственный интеллект: современные микропроцессоры могут реализовать любую логику, они становятся миниатюрнее и доступнее;
- локальные, управляемые контролерами, исполнительные механизмы: универсальные самообучающиеся либо просто программируемые промышленные роботы.

В принципе, при наличии сильного намерения уже сейчас можно замещать людей на локальных роботов. Не сразу, постепенно выводя человека из цепочки создания продукта. А для того, чтобы этот процесс проходил системно, переход помогут осуществлять мобильные устройства, позволяющие выполнять дистанционно контроль и управление за работой производственных и бизнес-процессов. Понятно, что вывод человека из производства потребует введение неких социальных механизмов распределения продукции, произведенных «роботизированными» комплексами. И это отдельная тема для обсуждения. Сейчас речь не об этом, я вижу большой потенциал в развитии современного производства за счет внедрения повсеместно локальной роботизации. Вот такие пироги. И не факт, что такой путь приведет к всеобщему благосостоянию.

Давайте попробуем еще раз обобщить... закрепить в голове интерпретацию происходящего



Интересное существо человек – всему пытается найти объяснение. Вот и я опять ломаю голову. Но на сей раз пытаюсь обобщить.

Мысль первая: что первично - курица или яйца? Постоянно слежу за политическими и экономическими событиями. Хочу разобраться в причинах изменений и использовать это в своих интересах. Слушаю мнения различных экспертов. Но что-то не то. Нет цельности. Каждый выворачивает так, как ему

позволяет его голова, или его интересы. Один говорит, что ситуация на экономических рынках зависит от спроса. Строит на этом свои теории. Но он не говорит, от чего спрос зависит. Другой утверждает, что мы попали в период смены технологических укладов и нас ждет затяжной кризис. Но при этом не понятно, что формирует эти самые уклады. Третий заявляет, что еще Адам Смит и Маркс в свое время вывели закономерность того, что рано или поздно рынки насытятся, подойдут к некому пределу, капитализм закончится и нас ждет новое мироустройство. Но они не отвечают на то, почему рынки перестанут расти. Меня такой расклад не устраивает. Я хочу понимать причины и следствия. Хочу видеть картинку в целом. Главное, чтобы моя голова могла это воспринять. И такую простую теорию я для себя нашел. Она выходит за рамки просто экономики и просто финансов. Макроэкономические процессы являются следствием, а в чем причина?

Мысль вторая: причина в изменении численности народонаселения. Есть человек разумный. Для меня это означает способность мыслить широко. Шире, чем шимпанзе. Стимул выжить заставляет людей объединяться в группы. Совместное решение проблем жизнеобеспечения приводит к тому, что человек начинает меньше думать о хлебе насущном, смещая акцент в сторону абстрактного мышления. У одного появилась некая идея, другой ее подхватил, третий реализовал. У каждого свои возможности. Стимул выжить приводит к коммуникациям. Коммуникация способствует развитию новых способов жизнедеятельности. Технологий. Технологии позволяют эффективно решить проблему выживания. С решением проблемы выживания в настоящем, человек начинает думать о том, как выжить в старости. А это институт «семья»: дети, которые в старости поддержат. В результате, рост народонаселения, который приводит к еще более тесной коммуникации и более развитым технологиям. А это еще более ускоряет темпы роста численности. Конечно, такое не может продолжаться вечно. Доход от технологий позволил перейти на пенсионную систему, которая, по сути, ударила по институту семьи: зачем рожать по 3-7 детей на семью [ведь старость обеспечивает уже не дети, а пенсия], достаточно 1-2 для ощущения радости жизни. А для обеспечения стабильности в численности народонаселения

необходимо 2-3. Тут не спасет даже увеличение продолжительности жизни на 10-20%. В более кардинальный рост продолжительности жизни не верю. Для этого нужна особая мотивация к жизни, которая с возрастом теряется. Так вот придет момент, когда народонаселение будет снижаться. Будут рушиться сложившиеся институты.

Итак, сначала бурный рост, потом замедление, потом снижение. Вот такая картина на перспективу. Стимул выжить приводит к коммуникации, коммуникация к новым технологиям, к росту народонаселения, к новому уровню коммуникации, к еще более развитым технологиям, решению проблемы выживания и ... снижению численности населения.

Мысль третья: финансовые технологии – следствие изменения численности народонаселения. Когда рост народонаселения происходит ускоряющимися темпами, формируется соответствующая финансовая система, обеспечивающая удовлетворение постоянно растущего спроса. Сначала товарообмен. Потом деньги. Банки. Центробанки... Банки – это учреждения, которые, по сути, регулируют дисбаланс между денежной массой и произведенными товарами через инфляцию или списание долгов. Инфляция — это неизбежность, которая обуславливается наличием рисков, связанных с развитием новых технологий. Население растет, растет спрос, появляются новые технологии, но они не всегда успешны. У неуспешности есть своя цена – инфляция. Это плата за развитие технологии. В условиях роста спроса потери на рисках с лихвой компенсируются прибылью. Но ситуация в корне меняется, когда спрос начинает замедляться.

Мысль четвертая: мы живем во время снижения темпов роста народонаселения. Интересное время. Максимальные темпы роста народонаселения, а значит и потребительского спроса, были достигнуты в 1960-1990 годах. Когда темпы спроса растут, финансовые потери компенсируются за счет больших прибылей. То, что не скомпенсировано, приводит к относительно небольшой инфляции, редким кризисам. Сейчас ситуация принципиально изменилась - темпы спроса снижаются. Для того чтобы их поддержать, финансовая система начала распространять кредитную политику, ориентированную не только на производителей, но и на потребителей. Стали больше печатать необеспеченных товаров денег. Это подстегнуло потребление, но ненадолго. Дисбаланс между денежной массой и товарами надо как-то устранять, а как? Списанием долгов, повышением инфляции. Сейчас мир стоит перед проблемой: как эффективно регулировать подобные финансовые перекосы?

Мысль пятая: грядет финансовое переустройство. Хотя темпы роста народонаселения и снижаются, в целом сам рост пока продолжается. Для поддержания жизнеобеспечения в этих условиях необходимы новые технологии. Плюс у человечества есть запрос на увеличение продолжительности жизни. Ну, а новых технологий без рисков не бывает. Риски компенсируются инфляцией и списыванием долгов. Вопрос: сейчас уже накоплено много долгов, что с ними делать? Если бы человечество могло договориться, то можно было бы создать мировой центральный банк, который бы компенсировал риски через справедливую инфляцию. Но это маловероятно. Одни умнее, другие сильнее, каждый будет тянуть одеяло на себя. Есть и другой путь – это деглобализация – разбиение мира на устойчивые технико-экономические зоны со своими финансовыми системами, которые будут регулировать свои риски сами. Это наиболее вероятный путь.

А нам то что? Что нас ждет и к чему готовиться. Я имею в виду, Россию. На текущий момент мы практически превратились в сырьевую державу. Добываем природные ресурсы и продаем ее всему миру. На вырученные деньги живем сами. Можно и так. Ресурсов еще много. Только вот вопрос: на сколько их хватит? Можно конечно и цены поднять на сырье, но не получится. Не мы формируем цены. Цену формирует спрос и предложение. Про спрос мы уже говорили. Он определяется народонаселением и финансовой политикой, как правило, США. Мы не можем себе позволить повышать цены на сырье, путем снижения предложения, так как находимся в конкурентной среде и слишком глобализованы. Если снизим предложение наших ресурсов, не получим требуемые доходы в бюджет. Поэтому, если мы хотим управлять ситуацией, нам необходимо снижать зависимость от экспорта природных ресурсов, а для этого надо восстанавливать свою промышленную базу. Если бы у нас было развитое производство и мы в основной своей массе сами бы обеспечивали себя, то ситуация бы работала на нас. Это второй путь – путь импортозамещения. Конечно, наши зарубежные коллеги сделают все, чтобы этого не допустить. Им нужны наши природные ресурсы, и они пойдут на все, чтобы их получить. Выбор

за нами. Но почему-то я думаю, у нас не хватит духа *осознанно* противопоставлять себя всему миру. Мы будем следовать за рынками, на которые практически не влияем. А если так, то нас ждут интересные времена. Дело в том, что у нас уровень инфляции привел уже к тому, что цены на энергоносители, собственное сырье и материалы, затраты на труд приблизились к мировым. Мы растеряли основные свои конкурентные преимущества, а инфляция и не собирается снижаться. Толи еще будет. Уже ряд перерабатывающих предприятий становятся на грань рентабельности. Это же коснется и предприятий по добыче ресурсов. Растет себестоимость, а цены на сырье на внешнем рынке практически не растут. Доходы будут падать. Нас будут держать на голодном пайке. И вот здесь возможна социальная напряженность, которая стимулирует правительство на более решительные действия, которые в принципе понятны по сути: нам надо строить свои предприятия, которые снижают зависимость от внешних рынков, акцентироваться на импортозамещении принципиально важных для нас товаров. Это должно быть на уровне национальной идеи. В ближайшее же время нам придется подтянуть ремешок. Но худа без добра не бывает. Появятся новые стимулы, которые повысят активность населения и мобилизуют его на развитие. Нам придется развивать новые навыки, которые позволят выжить в жестких конкурентных условиях. По сути, в предложенной книге рассматривают методы и инструменты повышения операционной эффективности. Не однобоко, комплексно.

Как-то у нас произошел спор с первым лицом компании по одному из направлений развития. У него свое мнение, а у нас своя позиция. Интерпретация событий разная. Истина у всех своя. С сильными мира особю не поспоришь. Весовая категория разная. Но это не значит, что надо сдаваться. За свою правду стоит биться, даже если она идет в разрез с сильными мира сего: «Просто пока мысль не созрела. Придет время, и она пробьётся на поверхность. Люди поймут ее и начнут в соответствии с ней жить»

Недавно один из креативных топ-менеджеров по поводу нашей интерпретации событий, а она не вяжется с его точкой зрения, импульсивно высказался: «Да, это все «желтая» пресса. Она не имеет с реальностью ничего общего». И опять-таки его можно понять. Он пока еще не окунулся достаточно глубоко в практику. Но он старается, придет время поймет суть этой «желтой» прессы. В конце концов, реальная жизнь все расставит на места.

Выжимка для тех, кто не хочет сильно вдумываться...

- *Счастья больше не будет, мы входим в жесткий конкурентный рынок: темпы устойчивого роста спроса объективно снижаются, соответственно возрастает борьба за имеющиеся рынки сбыта.*
- *В условиях усиливающейся конкуренции, рынки будут себя вести очень неустойчиво: вверх-вниз, вверх-вниз с периодом 6-8 лет, со значительной амплитудой, что потребует повышения адаптации бизнеса к таким колебаниям.*
- *Выживет тот, кто умеет быстро приспосабливаться к изменениям: уметь на росте рынков быстро раскручивать производство, на спаде – перераспределять имеющиеся рынки в свою пользу за счет лучшей конкурентоспособности.*

В чем суть эффективной производственной бизнес-системы?



Производственная бизнес-система есть на любом заводе. Вопрос только вот в чем: «насколько она эффективна и в чем измеряется эта самая эффективность?». Я работаю на производстве почти 20 лет. По мере приобретения некоей профессиональной мудрости у меня постепенно сформировалось понимание сути эффективной производственной системы. Сначала думал, что это максимальное

вовлечение персонала в решение проблем. Оперативно решаем проблемы – улучшаем бизнес. Потом осознал, что далеко не все проблемы надо решать. Далее стал делать акцент на снижение затрат, но по мере карьерного роста стал склоняться к тому, что эффективность все-таки измеряется прибылью. И довольно долго так считал, пока не понял еще одну истину...

В последнее время происходят интересные события. Я имею в виду, макроэкономiku. Все говорят про какой-то кризис. Все чаще стали наблюдаться взлеты и падения на рынках. Спрос нестабильный. На грани фола. Если раньше стабильно растущие рынки позволяли зарабатывать громадные прибыли, то сейчас возможна ситуация, когда уходишь по результатам года на чистый убыток, и не спасают прибыли прошлых времен. Это напрягает собственников. Еще как напрягает. Не прибыли, а как выжить на спаде рынков. Если выжил на спаде, то потом заработал на подъеме. А если не выжил, потерял все. На первое место выходит проблема конкурентоспособности.

Что происходит? Легко работать, когда идет подъем рынков. Неудачи компенсируются избыточной прибылью. Особенно все было хорошо, когда цены на энергоносители, сырье и материалы, труд были ниже мировых, а вы работаете на внешние рынки. Где-то напрямую, а где косвенно. Низкие затраты, высокая цена на продукцию на внешних рынках, большие прибыли. Формула простая. А что сейчас? За последние годы конкурентные преимущества сошли на нет, затраты на производства большие и продолжают расти, а вот цена на продукцию стагнирует и даже где-то снижается. Результат соответствующий.

Что происходит? Если посмотреть на темпы роста цен в России на энергоносители, сырье и материалы в течение последних 10 лет, то они значительно выше, чем темпы роста на производимый продукт. Не надо калькулятора. Можно посчитать на пальцах, что придет момент, когда прибыли могут превратиться в ничто.

Что происходит? Мы входим в стадию усиления конкурентной борьбы. Если сумел удержать конкурентное преимущество, то выжил, нет – умер. А мы, Россия, их теряем с катастрофической скоростью. Для нас предложенная миром модель глобализации невыгодна, потому что в ней выживает тот, у кого «дешевые» кредиты и низкие налоги. Именно они позволяют удерживать действующие и развивать новые конкурентные преимущества. «Дешевые» кредиты – это не про нас, а преимущество в налогах позволяет только продлить агонию.

Я думаю, наше правительство понимает сложившуюся ситуацию. Это видно по расколу элит. Одни стараются придерживаться консервативной политики и «усидеть» сегодня, но с точки зрения перспектив — это путь в никуда. Другие, кому не безразлично будущее, пытаются изменить условия глобализации. Это видно по попыткам создания своей зоны интересов – таможенный союз, БРИКС, ЕВРАЗЭС... Всерьез поговаривают об импортозамещении, восстановлении высокотехнологических производств. Но все это в будущем, надеюсь недалекое. Что остается делать нам? Дожить до этих светлых времен. А как? Как мы можем повлиять на сложившуюся ситуацию?

Так вот на текущий момент для меня эффективная производственная система – это бизнес, способный выжить на спаде рынков. Выжил, значит удержался, а может быть еще и расширил свои рынки сбыта. Выжил, значит заработал на подъеме. Нет – потерял бизнес.

В условиях «сжимающихся» рынков обеспечение конкурентоспособности становится приоритетной задачей. Надо «отжимать» цены у поставщиков, исключать коррупционную составляющую в снабжении, инвестировать в конкурентоспособность и... заниматься повышением производительности труда. Последнее это стратегическая задача. В свое время долго не мог понять, почему западные компании так «заиклены» на производительности труда. Сейчас понимаю. Все лежит на поверхности. Дело в том, что суть всех затрат – это затраты на труд. «Мы заработную плату машинам, сырью, энергии не платим... Мы платим ее только людям, которые их производят». Чем меньше в потоке создания ценности продукта людей, начиная от начала и до

конца, тем меньше затрат. В это надо вдуматься. На затраты, конечно, влияет еще «избыточная» прибыль предыдущих переделов, налоги, рента, коррупция... Но производительность труда — это основополагающий фактор, определяющий совокупные затраты. Когда до меня дошло, я многое что изменил в своем восприятии. Именно люди привносят затраты на создание продукта в бизнес потоке. Снижая количество людей в потоке создания ценности, мы повышаем конкурентоспособность бизнеса. В этом суть эффективной производственной системы.

В чем измеряется эффективность производственной системы?

Представьте, вы приехали на другой завод. Как бы вы оценили эффективность производственной бизнес-системы? По прибыли? Но можно вспомнить много примеров, когда прибыли из года в год растут, а потом раз и бизнес «уходит в минус». По качеству? Тоже не показатель. У нас, как правило, принято оценивать качество на окончательном переделе, а вот что творится внутри производства... При желании, можно и 100% сделать - на бумаге.

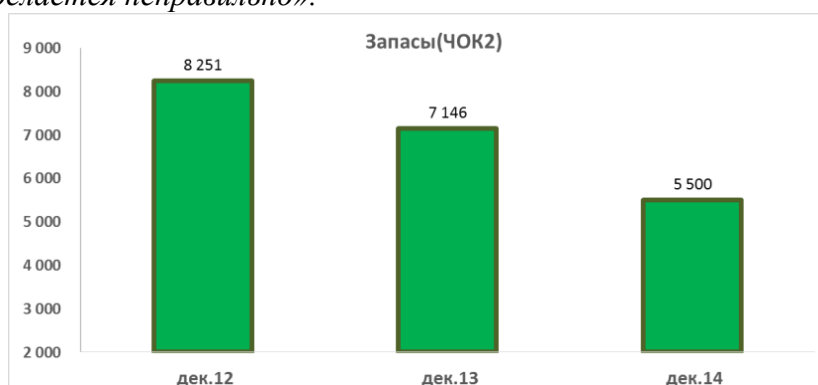
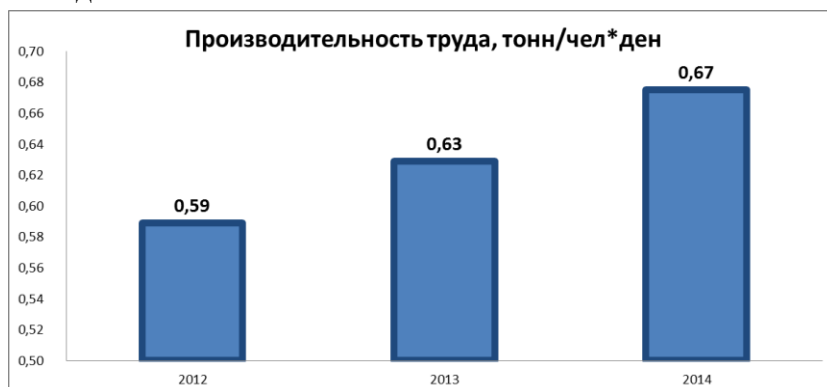
По затратам: также не все просто. Слишком много факторов, начинаешь в них углубляться - и отдаляешься от сути, от того, на что реально можешь повлиять.

Так как же оценить эффективность производственной бизнес-системы?

Производительность труда.

Пожалуй, это самый главный критерий эффективности производственной системы. Он отражает эффективность работы персонала. То, на что мы реально влияем. Производительность труда — универсальный показатель. Характеризует и затраты, и качество, и прибыль. По сути, наши затраты — это затраты на труд нашего передела и предыдущего. Конечно, есть еще налоги и прибыль предыдущих переделов, рента..., но все же в основе затрат лежат трудозатраты. «Если производительность труда на предприятии снижается, то что-то делается неправильно».

Запасы. Или по-другому, оборотный капитал. Также является основополагающим критерием эффективности производственной системы, так как характеризует качество. Да, да — качество. Не просто качество продукции, которое определяется на окончательном переделе, а качество процесса на всех переделах производства. Качество годной продукции на окончательном переделе может быть 95%, при этом продукция, выпущенной без единого дефекта в процессе - менее 50%. При чем здесь запасы? Чем ниже качество процессов, тем выше запасы. Высокий уровень дефектности, низкий уровень управления логистикой, слабая стандартизация приводит к росту запасов. Есть и другая сторона: чем выше запасы, тем ниже качество. Большие запасы «расслабляют» персонал и не способствуют



стандартизированной работе. То есть качеству труда. *Итак, запасы – это интегральная характеристика качества продукции и процессов.*

Загрузка оборудования. Она характеризует объемы производства. Есть еще один показатель эффективности производственной системы – это загрузка оборудования, которая, по сути, является характеристикой прибыли. Если оборудование полностью загружено, не только в период подъема рынков, но и спада, мы получаем максимальные прибыли. Но этот показатель зависит от двух предыдущих, которые характеризуют затраты и качество. Если наше затраты и качество лучше, чем у конкурентов, то даже на спаде рынков можно удержать загрузку оборудования. Потребитель в этом случае будет стремиться работать с нами.

Мифы производственной системы



Я знаком со многими производственными системами России. В основном — это пиар-компании. Маркетинговая обертка, которая повышает рейтинги производственных холдингов. Почему так? Пиар сделать легко. А вот реальный результат достигнуть сложно. Требуется значительно больших усилий.

На самом деле все компании занимаются развитием *своей собственной* производственной бизнес-системы. Вопрос только в том, какие реальные цели и мотивация у производственных менеджеров. От этого и зависит, какая будет ее эффективность.

Когда развивались такие признанные производственные системы как у Тойоты, Форда, Мерседеса и т. п., то у них не было изначально понимания какие методы и инструменты применять для создания эффективной производственной системы. Методы и инструменты — это лишь следствие. Следствие намерений их лидеров. Их целеустремлений и желаний. Лидеров, которые со своей неумной энергией смогли создать эффективный менеджмент, вовлечь в развитие персонал. Лидеров, которые в своем желании, способны поддержать созданные изменения длительное время. Лидеров, которые способны обучаться и извлекать из практики эффективные методы и инструменты.

Идея лидера, энергия лидера, и как следствие - эффективный менеджмент, вовлечение коллектива, методы и инструменты — это и есть составляющие реальной «немаркетинговой» производственной бизнес-системы.

Идея лидера. Ей мало кто придает значение. Но для лидера это не пустой звук. «Сделать обитаемую станцию на Луне». «Сформировать средний класс», «Заселить Сибирь», «Великая Россия». Не важно. Важен лидер, его идея, непоколебимая вера и несгибаемое намерение. Без этого никуда. И такие лидеры есть. Их надо найти. Создать условия для развития. И они себя проявят.

Лидерами рождаются. Хотя раньше считал, что лидерские качества можно воспитать. Ошибался. Это с рождения. Понял на своих детях. Одинаковое воспитание, а намерения и энергия разная. Видимо сама природа с рождением ребенка выталкивает в мир некую разрушительную или созидательную энергию.

Лидеры есть везде. Даже среди бомжей. Отличие в уровнях восприятия. Ширины сознания. А вот на ширину сознания мы можем повлиять. Путем обучения. И не сколько за партой. Лучше на практике. А кто способен это сделать? Только лидер. Ему и флаг в руки. Главной функцией лидера является «вращивание» новых лидеров.

Идея лидера не всегда согласуется с целями и задачами общества, компании. Как правило, она идет вразрез. Если лидер сильный, то со временем его идея становится частью системы. Придает ей новую энергию и качество. Надо понимать это. Лидер привносит в систему новое. То, что помогает компании не просто выжить, а победить.

Эффективный менеджмент. Лидер он на то и лидер, чтобы увлечь за собой людей. Где-то кнутом, а где-то пряником. И не только... Я различаю два типа лидеров – вождь и идеолог. Для большого коллектива лидеру необходимо создать команду менеджеров. Это небольшая группа доверенных лиц. Три – четыре человека, как правило, стоящих во главе отдельных направлений. Они пользуются доверием лидера и признают его. У каждого есть свои сильные стороны. Один «яйцеголовый», другой местный авторитет, третий смотрящий... Это зависит от тех задач, которые ставит лидер. Он и определяет нужную ему «специализацию». Делегирует им ответственность,

при необходимости ограничивает. Они признают идею лидера. Лидер «обучает» их целеполаганию и жизненной мудрости при этом способен привлечь во внимание их точку зрения.

Вовлечение людей в изменения. Без этого ни лидер, ни его команда не смогут ничего реального внедрить. Целая наука. И тут вам советчик не сколько ваш ум, сколько ваша интуиция, которая позволяет чувствовать людей, их настроение и интересы. Ваша задача заинтересовать, возбудить, сделать неравнодушными. Всегда большинство будет против. Иначе бы все само бы делалось.

Человек - не компьютер. Он сложнее. С одной стороны, не хочет и с места двигаться, так проще, комфортнее, теплее. С другой - его тянет к новому. «Изнутри рвет». Тело стремится к покою, а душа к драйву. Этим и пользуется лидер. «Видит» человека, коллектив и ... манипулирует им. Плохое слово. Но в точку. Он не стоит, действует. Старается убедить в необходимости. Не получается, заставляет силой. Демонстрирует свое намерение. При необходимости отступает, но обязательно доделывает потом. Не сдается. Формирует большинство... Приемов много. У каждого свой. Не знаешь. Пробуй. Сделай первый шаг. Выработай свою манеру вовлечения.

Методы и инструменты эффективной ПС. Большинство пытается начать внедрение брендовых производственных систем и ... терпят фиаско. Надо понимать, что методы и инструменты - следствие. Об этом писал выше. И об этом буду писать ниже. Не может быть слово без говорящего. Не может быть эффективной ПС без лидера. Не может лидер просто так принять чужие методы и инструменты. У него своя идея и задачи. И только ради них он готов «прыгать на амбразуры». Он использует только то, что помогает ему реализовать свою идею. И, как правило, он сам создает новые методы и инструменты. Со своими названиями. А может быть у них никогда и не будет названия. Это не имеет значение. Ими просто будут пользоваться.

Самый главный миф производственной системы – это то, что можно внедрить эффективную производственную систему извне. Нанял консультантов. Запустил их в производство и все – ждем, когда они дадут результат. Ан, нет. Не получается. Консультанты говорят, плохая дисциплина. Хорошо, накажем, или заменим менеджмент. Но опять, кроме пиара ничего. Консультанты опять грешат только уже на новый менеджмент.

Только лидер коллектива способен внедрить изменения. Это его изменения, а не консультантов. Он в них верит, поэтому и внедряет наперекор всему. А отсюда и вывод: «взрачивай лидерство», поддерживай ротацию менеджмента, распространяй лучший «свой» опыт.

Две стороны одной медали



Интересно, сколько раз человек готов наступать на одни и те же грабли, чтобы понять одну простую истину – «Без мотивации никуда». Постоянно наблюдаю: акционеры и топ-менеджеры, желая достичь эффективность в своем бизнесе, нанимают внешних консультантов и... ничего, кроме суеты, отчетов, совещаний взамен не получают.

Акционера можно понять. У него голова болит о компании. Он желает сделать ее эффективнее. Читает книги, слушает презентации, изучает лучший опыт, ищет новые пути. Только вот вопрос: там ли ищет?

Стандартный поиск дает стандартные решения: SAP, TPS, классические методы стратегического управления, мотивация по Маслоу... Но может ли стандартное решение, с которого, в фазе его становления, уже «сняли сливки», дать серьезный прорыв? Сомневаюсь. Максимум - удержаться на плаву.

Недавно столкнулся, не в первый раз, с попыткой *внедрения стандартного решения стандартными подходами.* Есть успешный опыт Тойота, который был формализован и получил название TPS – «тойота продакшн систем». Есть услуга на рынке - консультанты по TPS. Все просто - покупай услугу, обучай персонал, получай результат. Но почему-то эффекта как у Тойота не получается.

Есть две позиции, которые мне не нравятся:

- мы не управляем ситуацией, а следуем за ней

Это как с мнимой эффективностью быстроокупаемых инвестиционных проектов. На рынке появилась потребность в новом продукте, цена высокая, инвестиции для организации производства низкие. Считаем экономику. Очень низкий срок окупаемости. Супервыгодно.

Выделяем деньги. Реализовываем проект. А на выходе нулевой результат. Дело в том, что кроме нас есть и другие, которые тоже хотят на этом заработать. К моменту пуска производства цена продукта снижается, так как повышается предложение. Проект становится неэффективным. Когда Форд внедрил конвейерное производство, он был первым, кто стал удовлетворять растущий спрос на автомобили за счет этой идеи. На этом он зарабатывал. Когда Тойота вошла на рынок с тем же конвейером, но позволяющим работать с минимумом запасов, она снизила стоимость автомобиля, повысила его качество и расширила линейку моделей. Она зарабатывала на этой идее. А на чем зарабатываем мы? Следование отработанной технологии — это не победа, а выживание.

- мы не внедряем, а навязываем чужую новизну

Понятно, что в отсутствии собственных идей, нам остается следовать за первыми. Мы обращаемся к их опыту. Привлекаем внешних консультантов. Я их называю «математиками» или «кабинетными работниками». Они изучили опыт работы успешных производств. Получили некое описание, сформулировали методы и инструменты и ... пошли предлагать отстающим свои услуги. Заметьте, не они внедряли. Они лишь описали следствие этих внедрений. Они математики потому, что знают, *что внедрять*, но не знают: *как*. Реальными навыками внедрения обладают реальные производственники. Они знают своих людей. Понимают их возможности и мотивацию. Им известно, как убедить или заставить.

С одной стороны - математики, с другой - производственники. Знания и навыки. И то и другое важно. Друг без друга - малоэффективно. Как подружить? Ты производственный менеджер, к тебе приходит консультант, и говорит: «все, что ты делал - неправильно, делать надо так». Фразу можно сказать грубо или мягко. В любом случае это вызовет отторжение. Кто - то будет открыто сопротивляться. Кто - то сделает абы как. Понятно, что толку не будет.

А можно пойти другим путем, который бы решил в целом проблему эффективности - самому управлять ситуацией. В этом случае надо отказаться от потребительского отношения. Мол, купил консультантов за н-ную сумму, они принесли такую вот прибыль. Надо сместить акцент с выхода на вход. С прибыли - на качество персонала, который делает эту самую прибыль. Отказаться от потребительского отношения. Seriously заняться развитием мотивации персонала. Если менеджер становится заинтересованным в развитии, то он приложит все усилия для того, чтобы добыть соответствующие идеи и знания, и внедрить их. Акцент акционера, если он хочет управлять ситуацией и быть эффективным, должен быть направлен на развитие мотивации. Его объект — лидерство и эффективный менеджмент. В этом кроется реальный успех. Другое дело, что вопрос мотивации не так прост. Мы сами порой не знаем, что реально хотим. Тем не менее, без этого никуда.

Концептуальное развитие производственной системы

Когда речь заходит о внедрении эффективной производственной системы, ошибкой большинства компаний является акцентирование на методах и инструментах производственной системы. А необходимо было бы уделить серьезное внимание среде, которая способна их внедрять. Если менеджмент предприятия способен создать активную среду развития, то остальное дело кажущееся: система сама как губка впитывает в себя эффективные методы и инструменты.

«Активная среда развития». Перечислю основные составляющие. Лидерство и командная организация работ. Хозяйский подход. Управление непосредственно на производстве.

Обучение лидерами или экспертами. Периодическая ротация менеджмента, а лучше всего персонала. Оценка лидером результатов работы. Помощь в решении производственных проблем. Единое информационное пространство. Социально - ориентированные проекты...

С чего начать? С обходов производства, с прямой коммуникации, с обозначения «что такое хорошо, а что такое плохо», с обратной связи, с визуализации результатов... Главная задача – вовлечь персонал на всех уровнях. Разрушить равнодушие. Дать понятные, актуальные цели и задачи. Идеология должна быть одна.

Активность среды начинается с «пинка». Вы смещаете систему из состояния равновесия. Но люди все разумные. Система «пересоберется» в другой точке, но уже с новым качеством. Важно, чтобы «пинок» приводил к результатам. К мотивации. Иначе система вернется в исходное положение. Если менеджер необучаем, его нужно менять. Также необходимо давать лидеру возможность самореализовываться. Повышая активность управленческой среды, повышается активность ее персонала. Это необходимо условие, но недостаточное. Инициатива сверху должна быть подхвачена снизу. А для этого важно делегировать ответственность вниз, воспитывать хозяйский подход, помогать в решении проблем. Если все делается правильно, то вы ощутите «волну вовлечения». Система как бы просыпается, со страхом и интересом наблюдает, включается в изменения. Для того, чтобы за одной волной следовала другая, необходимо быть динамичным. Не заикливаться. Своевременно «оживлять» идею, цели и задачи, подходы в управлении. Здесь важно намерение лидеров как лозунг – «каждый день привнести что-то новое и полезное».

«Мобильные стандарты». После того, как начнется повышаться активность производственной среды, появляется ее заинтересованность в эффективных методах и инструментах. Она готова САМА впитать в себя новое. И первое с чего надо начинать – это стандартизация лучших практик: стандарты порядка - 5S, стандарты выполнения операций – КПВО и СОПР, стандарты управления - ЛПР, стандарты обслуживания оборудования обслуживания - TPM, SMED... Цель одна – из всего разнообразия выполнения производственной деятельности, необходимо перейти к наиболее эффективной. Из большого хаоса, сделать меньший. Повысить прозрачность и управляемость производством. При этом система не должна быть статичной. Она должна меняться. Адаптироваться. Она должна учитывать лучший опыт и оперативно транслировать его остальным участникам процесса. Как? Повсеместно вовлекая в разработку стандартов персонал. Повышая оперативность обучения за счет автоматизации, которая требует компьютеризации рабочих мест, массового обучения пользования компьютером. Все это само по себе хорошо и с точки зрения развития персонала. То бишь его мотивации.

«Идеальный поток». Когда персонал готов к изменениям, когда есть база для стандартизации этих изменений, появляется хорошая возможность выстроить эффективный материальный поток создания ценности - без потерь. Но здесь мы сразу упрямся в другую проблему – проблему взаимодействия. В любой системе существуют множество барьеров, которые мешают прозрачной и оперативной работе: между людьми, между производственными участками, между клиентом и



поставщиком. Здравый смысл говорит: перестраивай производственные отношения, убирай посредников, налаживай прямые коммуникации между клиентом и поставщиком, минимизируй административные барьеры. Но как только начинаешь следовать здравому смыслу, картина начинает разворачиваться в деталях. Ты начинаешь понимать, что придется заниматься специализацией труда, перестраивать структуру управления, вовлекать персонал в работу с потерями, учиться оперативно балансировать мощности... И все для того, чтобы производство работало без потерь: без лишних запасов, ожиданий, перемещений... Как часики.

Все начинается с вовлечения персонала в работу с потерями на своих рабочих местах. Снижаем потери, закрепляем стандартизацией и изменением организационной структуры. После улучшения рабочих мест встанет проблема совершенствования взаимодействия между ними. Садимся за круглый стол и договариваемся о простых правилах коммуникации. Опять стандартизация и организационные изменения для закрепления лучших практик. Дальше встанет проблема организации эффективного взаимодействия, но уже с учетом работы всего материального потока, исходя из текущей корзины заказов, состояния оборудования и технологии... Для этого потребуются внедрение механизмов оперативной синхронизации всех объектов материального потока создания ценности. Для того, чтобы управляемость потока была лучше, его придется упрощать. А это можно сделать за счет вывода непрофильных функций и функций поддержки за рамки потока в отдельные сервисы и последующего выстраивания между основным производствами и сервисными организациями взаимодействия по принципу «клиент-поставщик». Понятно, что при всем многообразии проектов улучшений, направленных на совершенствование материального потока, произойдет существенная трансформация системы управления производством и, как следствие, информационного потока. На выходе получим поток со стабильным производством и качеством, с низкими издержками. Идеальный поток.

Легко сказать, тяжело сделать. Работы много. Начинать необходимо с формирования управляемой среды для развития, прививания культуры работы по стандартам и вовлечения в работу с потерями. Чем больше людей, тем больше работы. Тем больше придется затратить жизненных сил на преобразования. Ведь нам интересен не пиар-проект, у которого короткая жизнь. Нам важно изменить культуру производства, встроить эффективные методы и приемы работы не только на сознательном, но и подсознательном уровне. Энергоемкая работа. Она не дает мгновенных результатов. Они приходят постепенно, но зато они более устойчивые.

Алгоритм внедрения простой в словах, сложный в реализации на практике. Повторюсь для того, чтобы до печенок дошло. Все начинается с лидера. Формирования управленческой команды. Разработки единой идеологии развития. Люди должны понимать, что значит развитие. Они также должны понимать в чем их интерес. Идеологию развития нужно положить в головы персоналу через тотальную систему обучения. Люди должны жить этой идеологией. Но обучение лучше начинать с линейного менеджмента и бригадиров. С лидеров производственных площадок. Они вовлекут остальной персонал. Со стороны топ-менеджмента должен быть запрос на улучшения при обходах производственных площадок, при личных встречах и тренингах, при постановке целей и задач. Запрос должен быть принципиальным. Если у линейного руководителя нет такого запроса, то его нужно обучать, если он необучаем, то менять. Так запускается ротация менеджмента. По мере того, как люди начнут воспринимать своих лидеров, начинайте делегировать ответственность на уровень исполнителя. Это прививает хозяйский подход на производстве. Придет время и вы почувствуете, что среда готова к серьезным проектам: к стандартизации действий, к снижению времени переналадок, совместному обслуживанию оборудования, углублению разделения труда, снижению уровней управления, внедрению инженерных подходов в управлении... Смело в бой. Результаты не заставят себя ждать. И они в отличие от пиар-проектов, будут более долговечными.

«Активная среда»



Под *активной средой развития* я понимаю активный менеджмент и вовлеченный персонал, лидерство и командную работу. Повсеместно во всем бизнесе.

Для нашего лидера активная среда – это лояльный коллектив. Для бывшего моего шефа - высокомотивированный коллектив, а моего партнера - эффективная производственная культура. Не важно. Важно понимать причину и следствие.

Можно вкладывать большие финансовые ресурсы в развитие компаний, но если не вкладывать душу в развитие персонала, все может пойти на смарку...

Есть такое понятие «строительство под ключ». Мечта для любого производственника. Под этим термином понимается не просто строения, оборудование, инфраструктура, но и технология эксплуатации. Такие проекты стоят очень дорого. Их далеко не каждый может реализовать. Но примеры есть. Приходит команда, имеющая знания и навыки. И не просто приходит. *Приходит со своей культурой*. Она заряжена на успех, ее коллектив максимально заинтересован в успешной реализации. Они практически на пустом месте создают новую реальность. Далее приходит команда эксплуатации, перенимает готовые, отработанные методы и инструменты, начинает эксплуатировать. И вот тут - то начинается самое интересное. Через некоторое время краски начинают блекнуть. Появляется грязь, протечи масла, сбой в оборудовании, нестабильности в производстве, систематическое невыполнение планов... *Одна культура ушла, а другой не заместились*. Такое бывает и довольно часто.

Недавно меня попросили на пальцах объяснить: «Что в моем понимании является эффективной производственной культурой или средой развития?». Я не стал умничать. Привел пример из своего опыта, когда работал на одном крупнейшем алюминиевом заводе в мире. В свое время к нам пришел новый руководитель. *Лидер*. Очень амбициозный. Со своими понятиями. Имеющий навыки работы не столько с технологией, сколько с людьми. Я бы даже сказал, какая - то природная интуитивная способность. Первое, что он сделал, показал *свою силу и намерение*. Это важно для того, чтобы коллектив его начал воспринимать. Не всем нравится, но по-другому нельзя. В течение небольшого времени он определился со своей *командой*. Это были 4 человека, в состав которой входил и я. Начались *обходы* производственных площадок. Довольно регулярные. Кто-то под словом «обход лидера» понимает выход в «гембу». Не важно. Поначалу я не понял суть этих обходов. Я тогда отвечал в целом за технологию и меня заботили в первую очередь технологические проблемы. А тут грязные туалеты, бардак в производственных пристройках, «грязные» электролизники... и жесткое требование лидера устранять отмеченные замечания. Он настойчиво брал нас с собой на обходы производственных участков, тем самым проводил *обучение* тому, что такое плохо, а что хорошо. Это, если хотите, *развертывание целей на практике*. Разговаривая с линейным менеджментом и рабочими, он одновременно их обучал, и нам, своей команде, показывал пример. Он приучал нас к тому, что технология, себестоимость, прибыль – они не сами по себе, их делают, в том числе, и эти «грязные» электролизники. Поэтому, если хочешь быть эффективным надо повысить качество людей.

Понятно, что не все воспринимали такое обучение. В этом случае осуществлялась *ротация менеджмента*. Ни в коем разе это не было массовым явлением. Люди разумные, все всё быстро понимают.

Результаты обхода обсуждались с бригадирами, старшими мастерами. Делалась оценка. Хорошо, удовлетворительно, плохо. *Прямая связь*. Простое человеческое общение позволяло получить от людей *обратную связь*, что, по сути, является примером эффективной коммуникации.

Производственных площадок было много. Мы делали оценку состояния культуры участка в целом: экология, технология, рабочие места, производственные отношения, вовлеченность в развитие... Мы не стандартизировали свои оценки. Просто высказывали впечатление. И оно было интересно для всех. Мы пришли к выводу, что надо *визуализировать* результаты обходов и сделать их доступными для всех работников предприятия. Тот, кто не соответствовал нашему пониманию культуры производства, был в красном. Менеджмент участка нередко лишался из-за этого премии, например, из-за того, что люди в его коллективе были равнодушными и не участвовали в жизни предприятия. Тот, кто в зеленом, был в почете. Тем самым мы реализовали принцип *соревнования*. Это тоже элемент культуры. Вернее, ее прививания.

Результаты обходов публиковали на нашем информационном портале для всех работников предприятия. Это не корпоративный сайт, где очень много формального. Это внутренний информативный ресурс, в котором мы отражали все самые интересные события коллектива: результаты обходов, защита у лидера проектов улучшения, форумы, производственные новости. В этой же системе мы реализовали принцип «личного кабинета». Любой работник мог зайти и посмотреть информацию, которая относилась непосредственно к нему. Например, сколько стандартов он не изучил. Понимая важность *единого информационного пространства* в создании активной среды развития, мы постепенно оснастили все рабочие места компьютерами, провели массовое обучение по их использованию, предоставили доступ к технологической информации, что способствовало вовлечению работников в решение производственных проблем.

Для формирования *эффективной коммуникации* мы начали внедрять доступную для всех сотовую связь, мобильный офис. Постепенно к нам пришло понимание сути *стандартизированной работы*: через «что такое плохо, а что такое хорошо», через вовлечение работников в разработку стандартов, через компьютеризацию рабочих мест, через компьютерную грамотность, через автоматизированную систему обучения...

С каждым обходом лидера предприятия, а впоследствии и лидеров подразделений, качество персонала повышалось. Формировалась особая мотивированная среда для развития производства, которая сама стала заинтересована в новых идеях и их внедрении. Если «инициатива сверху» приводит к «инициативе снизу», то это признак того, что вы идете в верном направлении в части формирования эффективной производственной культуры.

Понимая, что развитие производства базируется на соответствующей для этого среде или производственной культуре, начинаешь правильно расставлять акценты в управлении бизнесом:

Взращивание лидерства – лидерами не становятся, ими рождаются. Их в общей массе не много. Важно создавать возможности для их развития. Они сами себя проявят. К таким возможностям можно отнести наличие обязательной ротации менеджмента, проектную реализацию улучшений или особых поручений.

Эффективная ротация менеджмента – это то, что обеспечивает активность руководства. Она необходима для формирования среды развития. По сути, она должна быть обязательной. Через каждые два - три года руководителя необходимо «ротировать» по результатам его деятельности. Если этого не будет, то со временем менеджер начнет «окапываться»: не развивать производство, а создавать условия для своего выживания. Ротация также способствует повышению квалификации и качества руководства, что делает его сильнее.

Формирование управленческой команды – ни один лидер не может охватить всех сфер деятельности производства. Ему необходима команда, которой он доверяет и делегирует часть своих полномочий. Как и любая команда, она не должна быть узко ориентированной: лидер, идеолог, исполнитель, смотрящий... у каждого своя специализация.

Обходы лидеров – это основная деятельность лидера в формировании активной среды развития. Иллюзия, когда менеджер сидит в кабинете и управляет коллективом.

Обучение лидерами персонала – по-другому не получится донести до людей идеи, цели и задачи. Когда целеполагание идет в форме распоряжений сверху - вниз, то это, как правило, и остается в форме формализованных распоряжений. Не более.

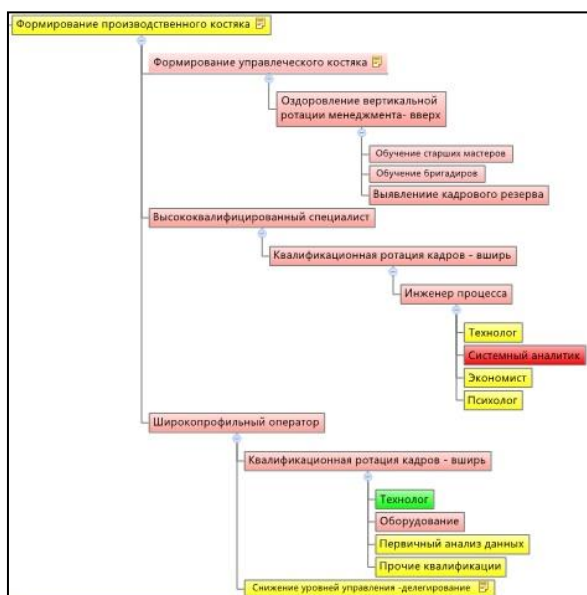
Формирование среды для соревнования - когда вы *визуализируете результаты обходов лидера*, формируется среда для здоровой конкуренции. Для лидера коллектива — это возможность заявить о себе.

Эффективная коммуникация – прямая и обратная связь. Лидер – персонал. Клиент-поставщик. Как можно меньше препятствий в коммуникации. Сотовая связь, компьютеризация, мобильный офис...структурные трансформации...

Эффективная стандартизация – вовлечение персонала в работу по стандартам: оценка результатов обходов лидера – «плохо, удовлетворительно, хорошо», вовлечение в разработку стандартов, самоконтроль, встроенный контроль внешние периодические аудиты.

Я только показал срез в части формирования активной среды развития. Это не догма. Наверное, существуют и другие методы. Надо их искать. Если работают, активно распространять. В конечном счете, все упирается в личное намерение. Если оно негибкое, то все реально.

Правильные акценты



Правильно ли мы расставляем акценты? Задаю этот вопрос не в первый раз. Прибыль и себестоимость делают качественные люди, а качественных людей кто делает? Отвечаю: «Эффективная производственная система». Занимаюсь ей. Верю в нее. Но простой веры недостаточно, ее нужно подкреплять действием. Недавно услышал от одного из топов, что активность людей в коллективе распределяется по нормальному закону Гаусса. Конечно, умная фраза, но в ней есть смысл: в любом коллективе есть слабые и сильные. Большинство середнячков. Очень мало активных, а еще меньше лидеров, способных за собой повести. Бывает и такое, когда формируется отклонение от нормы. Вдруг ни с того ни сего доля лидеров стала больше, или появился очень сильный лидер. Критическая масса начинает смещаться в сторону активности, увлекая за собой середнячков, повышая

при этом активность среды в целом. Активность среды начинается с сильного лидера, который способен направить других «малых» лидеров в заданном им направлении, а те в свою очередь за собой вытягивают середнячков.

Если посмотреть в разрезе производства, принципиальным моментом становится назначение на должность директора сильного лидера, который знает и умеет, как формировать активный менеджмент. Но и здесь не все так просто. Представьте себе сильное желание акционера развивать свой бизнес. Свое производство. Но все его потуги сверху разбиваются в прах внизу. Он тратит деньги, нанимает дорогущих консультантов, привлекает менеджмент извне, а проку нет. Консультанты приходят, приносят с собой кучу разных полезных методик и инструментов. Пытаются что-то внедрить, но «почему-то» не получается. Начинают обвинять менеджмент. Менеджмент меняют. Но и у тех ничего не получается. Почему? Когда взглянули на причины, вернее нашли в себе мужество признать их, обозначилась следующая картинка. Сильное расслоение коллектива, обусловленное естественными образованиями: локальными управленческими «кланами» и избыточной ротацией менеджмента извне. Что делать? «Оздоровлять» вертикальную ротацию менеджмента внутри бизнеса. Тянуть снизу вверх. Но тут встает вопрос. У кого хватит мужества и сил реализовать? И как это сделать? На последний вопрос ответ, пожалуй, есть. Начиная формировать резерв из ключевых позиций линейного менеджмента. Например, старших мастеров и бригадиров. Придай им статус. Начни обучать идеологии развития [выстраданной днями и ночами стратегии], целеполаганию. Дай новые знания и квалификации. Наблюдай. Смотри, у кого получается. Вычлени лучших. Восстанавливай *регулярную вертикальную ротацию*. Если хватит мужества и сил, то со временем будет устранено расслоение в управленческом звене, повысится активность менеджмента, который вытянет на себя середнячков. И появится волна. Так я называю рост вовлеченности персонала в развитие. Медленно и мощно поднимется эта волна, полная энергии.

Для этой энергии необходимо направление. Теперь уже «что такое плохо, а что такое хорошо» недостаточно. Нужна идеология, в которую поверят люди. Нужна мощная идея. Например, для Братского алюминиевого завода сработала идея «средний класс».

Средний класс – это производственный костяк, команда профессионалов с «хозяйским подходом», зарабатывающая достойную заработную плату. А что такое производственный костяк? Мы уже говорили про активный менеджмент, в основе которого лежит «здоровая» вертикальная ротация менеджмента. А что насчет остальных? Если посмотреть на передовые зарубежные производства, то они в дополнении к этому развивают *горизонтальную квалификационную ротацию работников*. Более того, активно развивают новые квалификации, соответствующие горизонтальной системе управления бизнесом, типа «инженер процесса» и «узкоспециализированный рабочий в потоке создания ценности». Первый является

высококласным специалистом по какому конкретному сквозному процессу: сквозное управление логистикой, оборудованием, качеством..., обладающий соответствующими сквозными навыками технологии, системного анализа, организации стандартизированной работы. Второй — это рабочий в совершенстве, владеющий конкретной узкоспециализированной операцией в потоке создания ценности. С одной стороны – узкоспециализированный труд является гарантом высокой производительности и качества исполнения операций. С другой – монотонный труд убивает внутреннюю мотивацию работника. Развитие обязательной горизонтальной периодической ротации устраняет негатив последнего, что в целом способствует развитию мотивации коллектива в бизнесе.

Об интересных вещах мы сегодня говорим. О системных. Об оздоровлении вертикальной ротации, которая является основой формирования активного менеджмента. О горизонтальной ротации работников, позволяющей получить профессионалов с «хозяйским подходом». Качественная активная среда. А если все это обобщить, то мы говорим о системном элементе активной среды – «обязательной ротации кадров».

Мы знаем, что делать, но мы не знаем, как внедрять...

Если всмотреться, то люди в основном действуют под влиянием внешней среды. Она диктует, что делать. И мы делаем. И считаем, что это правильно. Так действует большинство. Как роботы. По писанным законам и процедурам. Так проще. И попробуй встать поперек системы - сметет.

Для того чтобы система развивалась, нужна новизна. Но без ломки неких ее устоев это невозможно. У меня был руководитель. Он считал, что не надо революций, все изменения необходимо делать поэтапно и постепенно, не доводя до крайностей. Надо со всеми договариваться. Я его убеждал, что это не всегда возможно. В любом случае кто-то будет «ЗА» изменения, кто-то против. И тех, кто «ЗА», будет минимум. Я не против убеждения, но и без стимула ничего не получится.

Для того чтобы выжить в системе, требуется определенная сила. А для того, чтобы видоизменить ее, силы, по крайней мере, должны быть сопоставимы с ней. Когда я говорю о силе, имею в виду – большую силу духа, личную силу. У меня есть знакомые, у которых такая сила есть. Их немного. Возможно, они родились с ней. Эта сила позволяет им делать вызов системе, ее устоям и правилам. И бывает, что система прогибается под ними, тем самым получая новое качество, необходимое для развития.

Для внедрения своей идеи, если это касается только тебя, требуется личная сила: бери и делай. Другое дело, когда для реализации твоей идеи необходимо вовлечение персонала, здесь требуется личной силы несоизмеримо больше. Люди глухи к вашей идее. Им это не интересно. Пока. Ведь вы уверены, что вам все по силам. У меня был пример работы с лидером, который гнул гнул, и люди гнулись, ну а если с их стороны шло отторжение, шел и договаривался. Убеждал. Есть и другой пример. Другого лидера. Тот сразу шел к людям и пытался их убедить. На это требовалось значительно больше времени. Но результат был лучше. Бывало и так, когда его убеждения не давали результата. Тогда он тоже начинал гнуть. Ничего страшного в «нагибании» нет, если оно потом приводит к мотивации.

Любая идея начинается с мечты. С сильной мечты. Для ее внедрения требуется непоколебимая вера и несгибаемое намерение - несгибаемо делать все, что поддерживает ее жизнь: постоянное проговаривание, убеждение, стимулирование, занудство, пиар, собственный пример... Устал, передохни, начни снова. Не можешь сделать сразу, делай понемногу, но постоянно. Теряешь веру, обратись к себе, зарядись энергией. Поставили на колени, сжал зубы, поднялся. Мне вспоминается беседа с одним из моих коллег. Он мастер спорта по дзюдо. Ему известно, что такое несгибаемое намерение. Через себя, через не могу, к победе.

Лидерство и команда

Производственная система начинается с лидера, а держится... на командной организации труда. Не надо бояться слова «лидер». Наоборот, надо изживать слово начальник. Не надо бояться слова «команда». Нужно развивать эффективные производственные отношения. В основе активной среды для развития всегда лидерство и командная организация труда в целом...

Демонстрация силы



Порой человек сам того не замечая, демонстрирует свою силу. Он это делает для того, чтобы окружающие сложили о нем свое мнение, осознали или почувствовали его волю. Это зачастую делается неосознанно, но именно с этого начинается реальное, не на словах, управление изменениями.

Я помню очень много случаев из своей жизни, когда вступал в опасные конфликты, нередко доходящие до драки. Когда это происходило, не была страха, была какая-то внутренняя уверенность в своих силах. Страх приходил потом. Тогда мой ум твердил: зачем? Это могло привести или приведет к серьезным проблемам. Это всегда так случается - сознательное пытается осадить бессознательное. Но это не важно. Я уже потом понимал, что состоялась демонстрация силы, демонстрация истинного меня. Кроме того, ты испытывал своего соперника. Как правило, негативных последствий, которые мне «надумывал мой ум» не наступало. Более того, окружающая среда начинала воспринимать меня с уважением, пусть иногда и с опасением.

На вопрос, который себе задают многие менеджеры: «почему люди меня не воспринимают?». Ответ простой - у вас недостаточно для этого личной силы. Вы можете не согласиться. Сослаться на безответственность, невменяемость или еще на какие-то неподобающие качества подчиненных. Но от этого ничего не изменится. Лучше задайте себе вопрос: почему они воспринимают одних, а вас - нет? Неужели, если главный акционер компании скажет самому отвязанному на ваш взгляд подчиненному сделать то-то и то-то, тот его проигнорирует? Наверяд ли. Тогда проблема не в них, а в самом себе.

У меня был на определенном этапе жизни опыт общения с разными сильными людьми. Один, когда пришел руководить крупнейшим заводом, постоянно демонстрировал свою силу путем каких-то своих прежних достижений: третий дан по карате, отжим от груди какого-то невероятного веса. Кроме того, он создавал реальные угрозы расформирования малоэффективных подразделений... Люди видели его намерение и настрой. Они воспринимали в нем угрозу. Они видели в нем силу. Благо беспредела не было и частично страх сменялся уважением.

Есть и более радикальный способ. Помню, к управлению большим активом одной из знакомых мне компаний пришел человек, который угрозы стал сразу приводить в исполнение, часть людей ушла, их место заняли молодые. Сомнений в намерениях лидера вообще не было. Все воспринимали его очень серьезно. Как результат, началась оздоравливающая ротация менеджмента.

Есть и «крикуны», которые кричат, пугают. Короче, шумят. Как сказал мне о них мой приятель: как муха бьется о стекло, а выхлопа - нет.

Демонстрация силы — это важный компонент при создании эффективной управленческой команды и как следствие активной среды для развития. Если вас люди не будут воспринимать, то вам не удастся их объединить, мобилизовать на реальное решение проблем. И здесь мелкие интриги не помогут. Важна реальная демонстрация силы. Конечно, эта сила может быть разная - и



разрушающая, и созидательная. Для каждой ситуации своя. Здесь важно одно, если вы хотите реально управлять, сила должна быть с вами.

Личная сила



Родители, имеющие двух и более детей, знают, что они от природы разные. Особенно отчетливо это видно по темпераменту ребенка. Один обезбашенный и оголтелый, не знает, куда применить свою энергию. Второй спокойный и уравновешенный, акцентированный на результат. Третий... совершенно другой. Природа дает новую жизнь и вместе с ней вносит в нее новое содержание. Только вот вопрос: можем ли мы управлять этим?

Раньше я думал, что любого человека можно сделать эффективным. Был терпелив и настойчив. Сам себе говорил, что, если у человека что-то не получается, то это вопрос времени и моего намерения. Бывало и так, что в ходе такого подхода добивался результата. Человек достигал успеха, но от этого он радости не испытывал. Ведь на самом деле успех был мой, энергия была моей. Он просто следовал моим указаниям.

Постепенно пришло понимание, что энергия человека напрямую связана с его мотивацией. Энергия максимально раскрывается, когда он удовлетворяет свои мотивы. Вроде бы в этом и кроется ответ. Найди мотивы человека и согласуй их со своими интересами. Но проблема в том, что мотивы крайне индивидуальны, более того интимны, более того, человек сам зачастую не осознает их. А кто способен познать душу человека? В большей степени сам человек. Думаю, лучший способ *идентифицировать* его мотивацию – *поговорить с ним по душам*.

Моя жизненная сила, личная сила зависит от меня. От того, насколько хорошо я знаю свои истинные интересы. Не те интересы, которые мне диктует окружающая среда, общество. А те интересы, которые идут изнутри.

В жизни так устроено, что внешние стимулы поработают нас. Жизненные проблемы заполняют в голове все, не оставляя место для другого. И в этих условиях мечтам, идеям, интересам очень тяжело пробиться на поверхность. Мы живем и думаем, что у нас все хорошо, мы материально обеспечены, в семье все в порядке, своим ходом идет карьерный рост. Только вот счастья от этого больше не становится. Более того, с каждым днем жизнь становится все обыденней и серой. Меркнут краски, исчезает драйв.

Для того чтобы душа радовалась, надо понимать, чего она хочет. А я сам сомневаюсь в себе, в том, что знаю свои истинные интересы. Я постоянно нахожусь в поиске, стараюсь «слушать себя», «чувствовать себя», замечать «знаки». Для меня этот процесс постоянен. Я борюсь за свою жизненную энергию. Коплю личную силу.

Личная сила. Что это такое? Это ощущение самого себя. Истинного. Не общественного. И это не так просто, как кажется на первый взгляд. Это означает быть вне рутины. Такое состояние достигается пересмотром ценностей как внешних, так и внутренних. У каждого свой подход, но он сводится к тому, чтобы научиться не тратить свою жизненную энергию попусту.

Создай драйв



Нет драйва - найди его. Не нашел - создай. Когда тебе нечего ждать от жизни, остается только жаловаться и критиковать. Или ... сделать шаг в неизвестное. Взять в руки весла и начать грести. Куда не важно. Ведь цели для тебя уже не имеют прежнего значения.

Если систему вывести из равновесия и отпустить, то она либо вернется в исходное состояние, либо пересоберется в новом качестве. Если пнуть засыпающего человека, то он встрепенется, возбудится и начнет действовать. Такое воздействие придает как человеку, так и системе энергию. И здесь на первом месте стоит - не туда куда пинают, а сам пинок. Да, это не красиво. Не этично. Но имеет глубокий смысл.

Вопрос: «что такое хорошо, а что такое плохо?» перестает иметь значение, когда движение от одной цели к другой теряет смысл. Когда общепринятые ценности уже не представляют для человека интерес. Тогда теряется смысл. Теряется вера в рациональный смысл. А все от того, что реальный мир, каким мы его воспринимаем, слишком прост. Механистичен. И причина этого в узком восприятии мира. Восприятию только через призму «четкой логики». Откажись от него, и появится новая реальность, новые мотивы и стимулы.

С приходом *пустоты* начинается духовный поиск. Или ... не начинается. Это зависит от личной силы человека. Навязанные ценности начинают уступать эмоциям, идеям, фантазиям. И они зачастую не имеют четких формулировок. Так, едва заметное *дуновение души*. Едва заметный порыв. Но это все, что есть у вас. Единственный ориентир, и не факт, что он приведет к радости и эйфории. Но он создаст драйв для вас и окружающих. Это будет новый смысл и новая реальность. Может даже случиться такое, что со временем ваш эмоциональный порыв станет новой реальностью не только для вас, но и для других.

Еще раз о силе



Наблюдаю за кулуарными войнами, интригами, «местечковой» политикой. Все за что - то борются. Как правило, за свое место под солнцем, зачастую забывая про интересы бизнеса. В этом природа человека.

Мне импонирует другая позиция. Позиция силы. Она - то и не дает свернуться в мелкие интрижки.

Когда я говорю о силе, имею ввиду не власть. Это следствие. Причина - внутренняя сила и «правильное позиционирование» себя в жизни.

Внутренняя сила есть у всех. Она дается от природы. Думаю, что мощь ее безгранична. Все зависит от восприятия мира, которое определяет - куда мы эту силу применяем. Один тратит ее на рутину, другой на карьеру, третий ... Как правило, на достижение «навязанных» внешней средой ценностей. Исходя из моих ощущений, внутренняя сила открывается на полную мощь, когда человек осознает свою внутреннюю цель. «Очищенную от внешней шелухи». Это личная Идея человека, в которую он верит. Только она придает ему истинный смысл. А смысл - энергию. Не всегда эта идея вяжется с нормами общества. Как правило, не вяжется. Но система только тогда живет целостно, когда в ней существует разнонаправленное развитие. И не просто так найти эту идею. Через боль и страдания. Другого пути не знаю. Один мой знакомый как - то сказал: «Без мотивации никуда». Я бы уточнил: «Без идеи никуда». Своей идеи.

Постоянно разговариваю со своими подчиненными. Вернее, коллегами. Думаю, как их развивать, как помочь раскрыть их внутреннюю силу. Я понимаю их желание занять более высокую должность с соответствующей заработной платой. Задаю им вопрос: «Соответствуете ли вы этой должности? Есть ли у вас для этого сила?». Стараюсь выбить табуретку из - под их сложившегося восприятия: «Не путайте причину со следствием». Тот же самый человек, который про мотивацию, как-то сказал: «Власть — это способность брать на себя ответственность». Я к чему: «Думай о силе. Думай о том, что реально движет тобой. Найди свою Идею. Определись с тем, что ты хочешь. Используй окружающую среду для этого»

Как - то, выйдя из отпуска, обратил внимание на угнетенное состояние моего коллеги, который замещал меня. По его виду я сразу понял, в чем дело. Спросил прямо. Получил утвердительный ответ. Мой коллега амбициозный, высокая самооценка, отличный профессионал. Когда я назначил его за себя, он хотел себя показать. Какой он. Перед вышестоящими. Перед подчиненными. «Идеи наверх, пинок вниз». Постарался показать свою уникальность начальникам, и силу подчиненным. В результате - его ни та, ни другая сторона не восприняла. Обучение в действии. Я спросил: «Ты понял почему?». Он промолчал. Он понял простую истину: не должность, власть определяет человека, а его личная сила и намерение. На что он готов пойти ради достижения своих целей.

Я постоянно твержу о необходимости «искать силу». Искать ее в себе. Искать ее в окружающих. Эти процессы взаимосвязаны. Сегодня позвонил бывший работник. От него услышал фразу - человека делает сильным его команда. Согласен. Но ведь команду надо еще создать. Все начинается с себя самого. Если ты не понимаешь себя, у тебя нет идеи, и соответственно веры в нее, за тобой никто не пойдет. Твержу своему «заместителю»: «Осознание своей внутренней силы

необходимо. С этого надо начинать. Но недостаточно. Все мы живем в реальном мире. В нем тоже есть сила. И ее также надо искать. Она разная». Спрашиваю его: «Что ты понял?». «Понял, что надо налаживать не только профессиональные, но и личные связи с вышестоящими. Понял, что должность не дает мне реальной власти над подчиненными. Понял, что должны быть союзники, единомышленники».

Несгибаемое намерение



Пустота – это не пустота. При определенных условиях она наполняется намерением, без которого мир не имеет смысла. Недавно ощутил пустоту без намерения: все что-то делают, копошатся, говорят умные речи, но за всем этим нет силы, воли ... намерения. Пришел, отработал, ушел. Отработал конкретное время за конкретные деньги. Механистически, без души. Бездарно потраченное время. Без замысла, без эмоций, без радости... Нет силы, нет жизни!

Мы не готовы жить за свои идеи и мечты. Нас так приучили. Будь дисциплинирован, покладист. Живи, как живут все. Соблюдай законы, будь вежлив. Ходи на работу. Зарабатывай деньги и получай плоды общества. Не надо инициативы. Она может выйти тебе боком. Будь паинькой.

Это от слабости. От отсутствия личного намерения. Все твое личное пространство заполнено страхами. А что если я не найду работу? Или. Меня уволят? Или. Мне не дадут повышения? На что я буду кормить своих детей? На что буду покупать машину? Квартиру? Вот и живем без намерения. Плываем как лодочка без весел. Куда не важно, главное туда куда все.

Страх он от узости. Или узость от страха. Порочный круг. И из него нет выхода? Да нет, есть. Выход всегда для всех один. Смерть. Просто мы про это забываем. Она может прийти за нами сегодня, а может быть через 10, 20, 30 ... лет, но она обязательно придет. А перед ее ликом все страхи бессмысленны. Частое осознание смерти позволяет преодолеть страхи. «Все там будем». Так в чем же смысл? В квартире, машине, даче...? Или в процессе их получения? Получается, что смысл не в цели, а в ее достижении. В реализации себя сейчас. Живи не будущим и не прошлым, а сейчас. Испытывай радость, или горечь. Здесь и сейчас. Такой подход позволяет изменить восприятие окружающего и ... проявить свое личное намерение.

Личное намерение дает пустоте новое качество. Новизну. Новые вектора движения. Новые смыслы. И порой они могут со стороны казаться нелепыми, не соответствующими рациональному смыслу, абсурдными. Не раз я слышал: «вот клоуны» или «чушь несут собачью» или ... Да плевать на это. Намерение может быть абсурдным, но только в начале. Если намерение сильное и несгибаемое, то любая абсурдная идея со временем становится нормой. Я не раз такое видел. Вроде бы и не разумно, но человек стоит на своем ни смотря ни на что. Идет вперед, гнет свое, меняет реальность, а люди ... приспосабливаются.

Реальность она разная, и она всегда отражает чье-то намерение.

Недавно один из линейных руководителей задал мне вопрос: «Зачем что-то менять? Пусть все остается как раньше. Нас это устраивает». Я ответил, что это дело личного выбора. Всегда кто-то будет плыть по течению. И это большинство. А кто-то реализовывать свое личное намерение и менять направление этого течения.

Сначала намерение, а потом уж... система

Когда был молодым, считал, что есть какие-то гениальные люди, которые знают все обо всем, и в соответствии с этим воздействуют на окружающий мир: строят системы, управляют бизнесом и государством. Меня это успокаивало. Создавало ощущение стабильности. Я надеялся на их здравый смысл. Но это была иллюзия. С возрастом понял, что эти люди просто умеют грамотно интерпретировать свершившиеся не по их воле события в некую логику. В некую историю, законы и нормы. Складывалось впечатление, что они всемогущи.

Я понял еще одну мудрость: старая система не может создать новую. Не может количество определять новое качество. Для этого необходимо нечто большее, а именно несгибаемое намерение. Некая внутренняя, иррациональная сила, которая не подчиняется логике уже

сформированной системы. Только она задает новые «первоначально абсурдные» направления развития, которые придают системе новое качество.

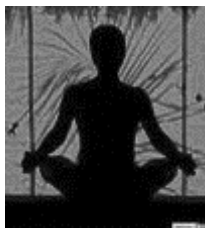
Наверное, сложно изъясняюсь, но если посмотреть несколько шире, становится понятно. Вы живете и работаете в некой системе. У нее есть соответствующие ей атрибуты: правила и нормы. Перешагнуть через них безрассудно. Плохо. Аморально. Для того чтобы вы их нарушили, вас должно что-то подтолкнуть. Опять-таки что-то лежащее вне правил и норм. Это и есть «чужеродное» сложившейся системе намерение.

Намерение вне системы. У него нет логики. Оно иррационально, по сути. Оно есть, или его нет. Но если оно появилось, оно начинает ломать стандартные правила и нормы. У людей ничего не остается, как принять изменения как данность. Находят для этого новые объяснения: логику, нормы и правила. Так в наших головах появляется новая система и иллюзия того, что ситуация управляема и контролируема.

Как-то, в прошлой моей жизни, столкнулось мое намерение и намерение еще одного человека. Лоб в лоб. Ни то, ни другое не были логичными. Больше из сферы идей и эмоций. Но система требовала объяснений. Вот она максимально и вписала это столкновение в существующую логику, а там, где не смогла, создала новую. Для меня это было показательно и поучительно. Здорово меняет восприятие и умирляет человеческую гордыню.

Мы не всемогущи. Мы не можем управлять всем. Но у нас есть то, чего не отнять. Наше намерение. Только оно способно изменить систему: перевести ее из одного состояния в другое. Если ваше намерение сильное, то вы меняете окружающую среду, которая со временем становится новой нормой жизни.

Идея, Вера и Намерение



Сильная Идея, Непоколебимая Вера и Несгибаемое Намерение: в отсутствии их не создашь новую реальность. Идея определяет путь. Вера – непоколебимость. Намерение – силу. И если нет хотя бы одного из них, все впустую.

Идею навевает внешний и внутренний мир. Но Вера появляется тогда, когда идея идет изнутри. Если она несет в себе истинный смысл, появляется непоколебимость. Идея и Вера формируют Намерение.

Личное Намерение дар природы. Это энергия, которая мы привносим в этот мир со своим рождением. Она у всех разная. Непоколебимая вера и несгибаемое намерение есть сама реальность.

Любая трансформация реальности нарушает равновесие. Появляется новый вектор. Нет, вихрь, который закручивает в себя всех.

Люди ждут инициативы. Люди ждут развития событий. Люди не знают, что делать. Им не хватает веры реализовать свои идеи. Они сомневаются. Колеблются. Их окружает пустота. Хотя сами они этого не понимают. Только несгибаемое намерение лидера способно открыть глаза. Увидеть, ощутить другой мир.

Люди примут Лидера, с болью или радостью. Примут, потому что он несет в себе новые смыслы. Примут, как выход из положения.

Ты [Лидер] реализуешь свое намерение, придаешь миру новые смыслы, а они ... часть этого намерения.

Сомнений нет. Только несгибаемое намерение. Есть только путь. Нет смысла завидовать, жаловаться и критиковать. Этого нет. Есть только путь. Сильная Идея, Непоколебимое Вера и Несгибаемое Намерение. Нет страха. Есть смысл. Все прочее лишь лишняя трата энергии. Не более. Только Несгибаемое Намерение.

Осознай свой путь. Страх нет. Он появляется в отсутствии смысла. Прими себя. Свое предназначение. Оно внутри тебя. Его просто надо выпустить наружу. И не сомневаться более.

Ты веришь в себя. И этим все сказано. Нет сомнений. Только действие без сомнения.

«А воз и ныне там»

Когда внедряются изменения, кто-то за, кто-то против, а кто-то пытается «маневрировать». Неопределенность в позиции менеджера ничего хорошего не дает: она создает видимость преобразований, но, по сути, ничего не меняет.

Когда коллектив заряжен на изменения и у него начинает что-то улучшаться, видна мотивация: гордость, интерес к преобразованиям, результаты... С такими людьми работать одно удовольствие. Хочется им помочь, быть в их команде, почувствовать себя причастным к их достижениям.

Другая ситуация, когда результат на бумаге, на «генеральском проходе», а чуть в сторону – бардак и безответственность. Здесь еще много работать. Получается, что до людей, и прежде всего до их руководителей не достучались. Либо они из категории «сомневающихся». Сомневаются, что залог успеха - порядок на рабочих местах, хороший настрой коллектива, стандартизированная работа... Либо руководитель не является лидером и его не воспринимает коллектив.

У нас есть «сомневающиеся» менеджеры. Отрывок из реальной жизни: «Сегодня на «обходе УД» прошли по складскому хозяйству. Не все там хорошо. Проблем много. Но настрой на развитие хороший. Цели – амбициозные. Неплохая динамика по улучшениям». В противовес этому резкий контраст по ходу другого обхода: «Отклонились от маршрута, прошли по складу валков, помещению с электрооборудованием, подрядчикам. Настроение упало. Культура производства осталась такой же, как год назад, когда нашли «бомжатник». Год прошел, а у нас есть рабочие места, которые находятся в состоянии несовместимым с принятыми стандартами: опасно, мусор, грязь... Да уж, доработались».

Пора определиться с позицией. Не надо сомневаться в 5S, в стандартах, в моральном климате... Это здравый смысл, которому надо следовать.

Отдай, чтобы получить

В который раз убеждаюсь в мудрости слов: «Отдай, чтобы получить». И это ни в коем случае не означает, что физически вернется то, что отдал. Нет, здесь все немного тоньше: порой чтобы понять, надо потерять; для того чтобы внедрить, надо подарить идею. А иногда требуется пересмотреть и изменить базовые ценности...

Очень многие измеряют себя статусом, которым наделила их система. Их распирает гордость и значимость своей персоны. Для достижения этого им пришлось многим пожертвовать. Они выиграли не одну битву в конкурентной борьбе, чтобы стать первыми. И не дай бог, если кто-то попытается оспорить их положение, они пойдут на все, чтобы убраться, сломать... Отдадут все силы, чтобы выйти победителем, но ... в конце концов проигрывают битву. Я не знаю ни одного человека, который стал от такой жизни реально счастливым.

В конкуренции кроется большая сила. Вернее, не так. Конкуренция нещадно высасывает жизненные силы. И если хорошенько вдуматься, в ее основе лежит страх. Не только страх голода и холода, страх стать «лузером». Если страх берет тебя под свой контроль, то рано или поздно он тебя сломает.

Однажды ко мне приходит хороший знакомый. Серый, похудевший, злой. А в глазах страх. Диагноз понятен. Понятно и то, что делать. Помочь, или пусть сам набирается жизненной мудрости? Но вижу, он плотно увяз в этом «беличьем колесе». Надо его оттуда срочно выдергивать. Даю совет: «Отпусти все что гнетет, найдешь свой путь. Он может быть другим. Может сильно отличаться от тех норм и ценностей, которые есть у тебя сейчас. Но он поможет тебе начать улыбаться. Это важно»

Недавно начал чувствовать, что у меня начала «уходить жизненная энергия». Не успеваю восстановиться. Не помогает ни спорт, ни медитация. Такое случается, когда внедряешь какие-то серьезные изменения. В этом процессе всегда идет мощное столкновение интересов. И «высасывание энергии» становится осязаемым. Как только подключаюсь к проблеме, голову, особенно в районе глаз, стискивает напряжение. Как будто трансформатор подключили к нагрузке, и он начинает гудеть. Вот и голова у меня начинает «тихо гудеть». И для того, чтобы не перегореть, нужно отключаться. А как? Ведь если затеял дело, его надо доделывать. Для себя

нашел выход. Необходимо делиться «будущими лаврами». Кому-то подарить идею, кого-то сделать единомышленником. Еще раз здесь важно, научиться делиться. Иначе можно сгореть. Один в поле не воин. И делать это нужно вовремя. Когда? Зачастую жизнь подсказывает нам. Просто надо унять гордыню и «прислушаться к шепоту среды». Она дает знаки. Порой на грани. Едва уловимые и осязаемые. Они как тихое дуновение. Кажется, что случайность. Но нет – знак, которым нельзя пренебрегать.

Смотрю на менеджеров и вижу, что большинство из них идет путем конкуренции. Они другого варианта не видят. Ими движет страх, хотя они думают, что карьера и деньги. Как результат, сил хватает только на выживание. Вот они и конкурируют за имеющиеся ресурсы, не видя других возможностей.

Есть руководители, их мало, которые идут другим путем. Своим. Я называю его путем веры или идеи. Им не свойственно просчитывать наилучшие варианты. Они сами предлагают миру свое видение, и реализуют его. Они не конкурируют. Просто идут вперед, не оглядываясь. Строят новую реальность. И если есть сильная воля, и они не тратят попусту свою энергию, то зачастую им это удается.

Жить одним днем, чтобы победить...



Есть две жизненные стратегии. Жить одним днем, чтобы выжить. И жить одним днем, чтобы победить... Вроде бы звучит одинаково, но какая огромная пропасть: между страхом и идейностью, между первенством и величием, между знанием и мудростью. Требуется время, что преодолеть ее. Иногда даже жизни не хватает.

Жить одним днем, чтобы выжить. Ничего не напоминает? Все так живут, скажите вы. Не все, но большинство. Большинство не может вырваться за грань.

Ими управляет страх. Он жёстко держит их в узде. Нелегко признаться себе в этом. Но это так. С одной стороны, страх ограничивает восприятие. С другой, определяет законы и логику. Дважды два это четыре. И никак иначе. Страх дисциплинирует. Формирует систему. Но что-то от этого понимания тошно. Где проявление воли? Индивидуальности? Личности? Или это лишь иллюзия. И всем управляет страх. А что? Не так? Ты молчишь, когда надо сказать. Бездействуешь, когда надо делать. Гнёшь свою спину, когда надо ее распрямить. Будь в системе, и ты получишь свою кость. А чего ты хотел? Это плата за стабильность, обеспеченность и покой. Не этого ли ты хочешь? Да, хочу. Но что-то я не ощущаю радость.

Жить одним днем, чтобы победить. Вдумайтесь в это. Другая жизненная философия. Ты живешь одним днем, понимая, что он может быть последним. Когда ты осознаешь реальность смерти, страх уходит. Сознание очищается от «черных и цикличных» мыслей и эмоций, освобождая место для идей. Ты понимаешь, что они и есть то, ради чего стоит жить. Истинный смысл. Он придает мощный импульс, который позволяет победить. Сделать «невозможное возможным». Здесь коренная ломка восприятия. Не важно, что о тебе подумают люди. Нет смысла критиковать, жаловаться, завидовать. Ты понимаешь, что ты индивидуален, как и все, впрочем. У каждого свой путь. И имеет смысл лишь то, насколько достойно ты его пройдешь. Стремление к покою и стабильности сменяется непоколебимой уверенностью. Уверенностью в самого себя. Ты идешь вперед, не оглядываясь назад. Да, впереди ждет смерть. Она всех ждет. Это надо принять.

Как-то один человек, когда мы обсуждали «кто прав, а кто виноват», сказал мне одну фразу, очень емкую: «Это нехорошо и неплохо. Это жизнь». Когда человек находит себя, он перестает критиковать. Понимает, что все взаимосвязано, у каждого свой путь, и каждый должен пройти его, какой бы он ни был. Может это и есть мудрость. Впрочем, это может быть и завуалированная форма проявления гордыни. Не знаю. Придумал себе очередную интерпретацию жизни и утешаю себя ею:

«Смерть не враг, друг. Осознание смерти позволяет преодолеть страх и найти свою идею. Она определяет путь. Он индивидуален и единственен. Нет смысла конкурировать. Нет смысла быть первым. Слабым утешением может быть только непризнанное величие, которое обеспечивается непоколебимой верой»

Непоколебимость и спокойствие



Две категории: «знаю» и «верю». «Знаю» основано на «четкой логике». «Верю» на неосознанном принятии некой идеи, которая зачастую кажется абсурдной. «Знаю» позволяет улучшить систему количественно, «верю» - изменить ее качественно.

Если раньше я был однозначным материалистом, сейчас - ярый идеалист. Раньше я думал, что миром управляет «четкая логика», сейчас склоняюсь к мысли, что в большей степени Сильная Идея.

Каким словом или фразой можно описать в полном смысле «непреклонную реализацию идеи»? Намерение? Нет, силы этого слова не хватает для того, чтобы описать требуемую мощь, которую я ощущаю. Воля? Опять нет. Воля лишь характеризует выбор. Здесь что-то другое: я живу этой идеей, она поглощает меня, заставляет двигаться. Когда я сильно устаю, или меня одолевает рутина, я могу временно забыть ее, но ненадолго. Стоит силам вернуться, и она опять мной завладевает. Или, наоборот, осознание идеи придает мне силы.

Не важно, реализуешь ли ты свою идею сегодня. Неудачи тебя не останавливают. Соппротивление системы не лишает сил, а наоборот придает некий смысл, цену идеи. Не важно, что думают о тебе люди. Тебе нет смысла «читать обратную связь». Нет необходимости «глядеть назад». Только вперед. Не сегодня, значит завтра. Не завтра, так послезавтра... Время и пространство не имеет значения. Только непреклонное следование идеи. Ты знаешь, что рано или поздно, она осуществится. Невозможное станет возможным.

«Знаю» - количество. «Верю» - качество. И то и другое делает систему жизнеспособной. Проще действовать с позиции «знаю», нелегко – с позиции «верю». Начиная действовать в рамках категории «верю», появляется барьер. Барьер восприятия. Надо перешагнуть его. Не уходить далеко, иначе воспримут неадекватным. Но пытаться стоит.

«Непреклонная реализация идеи». Одного слова, которое описывает эту фразу я так и не нашел. Но со временем я стал называть это состоянием – «непоколебимость и спокойствие». У каждого человека свой путь. Если он его истинно осознает и принимает, то у него появляется непоколебимость. Не зачем становится первым: у каждого свой путь. Нет нужды завидовать другому и тратить на это энергию. Нет необходимости жаловаться, критиковать и обижаться. Только свой путь. Своя идея. Только она имеет смысл. Нет сомнений. Только внутреннее спокойствие. Состояние «непоколебимости и спокойствия»

У намерения нет времени и пространства

Есть ли у вас намерение? Несгибаемое намерение? Всякое может быть: рутина, метания, беспокойство... Но во всей этой чехарде есть намерение. Как нож, как стрела, как стержень. Жизнь вокруг может бушевать, ломать, сгибать, уничтожать. Всё кроме намерения. Оно несгибаемо. Есть ли у вас такое намерение?

Бывает такое, что все рушится. Одолевают страхи, слезы текут по щекам, болит сердце. Все рушится как карточный дом. Все смыслы перестают иметь значения. Отлетает вся шелуха, остается один стержень. Он у всех есть. Просто может оказаться не тем, что вы о нем думаете. Некоторые его даже могут и не заметить. Но есть он у каждого. Его нужно просто принять либо взамен попытаться еще раз «придумать» себе новые цели. Но они не приносят устойчивой радости. Они уже не придают смысл, а отнимают... высасывают жизненную энергию.

Если вы приняли свое намерение, восприятие жизни меняется на 180 градусов. Мир наоборот. В повседневной обыденной жизни нами управляет страх. Он заставляет нас следовать логике. Забирает всю нашу жизненную энергию. Истощает нас. И сил не остается даже на мечты.

Мир наоборот. Сильные люди, не в смысле богатые, в смысле силы духа, способные принять страх. Не бояться его. Не бежать от него. Принять. Понять. Ощутить. Извлечь мудрость. В этом случае недостатки становятся преимуществами.

Не беги от проблемы – прими ее. Не блокируйся. Переосмысли. Сопоставь со смертью. Ощути суть. Пойми, почему она тебя беспокоит. Переработай ее. И отпусти. Больше она тебя беспокоить не будет. В этом есть проявление мудрости.

Не бойся потерять – все рано потеряешь. Когда нет ничего, появляется страх, который стимулирует к действию. Когда есть все, есть страх потерять. Замкнутый круг, который можно разорвать, ощутив предел жизни. Всё туда не заберешь. Нет ни одного человека, которому это удалось. Мы всё потеряем в любом случае, поэтому нет смысла бояться потерять.

Не конкурируй – ищи новые возможности. Конкуренция всегда приводит к борьбе за ресурсы. Это не путь силы, это путь страха, который забирает энергию. Сила появляется тогда, когда ты готов принять новое.

Не критикуй – у него свой путь. У каждого свой уникальный путь. Это надо принять. Нельзя прожить чужую жизнь, только свою. Поэтому нет смысла критиковать.

Не завидуй – у тебя свой путь. Нет смысла и завидовать. Смысл только один – достойно прожить свою жизнь.

Не спорь – действуй. Зачем убеждать, когда непоколебимо веришь в свою идею. Нет сомнений – действуй.

Не жалуйся – отдохни и начни действовать. Когда тебя одолевает страх, ты теряешь связь с самим собой. Теряешь свою жизненную энергию. Начинаешь критиковать, завидовать, жаловаться... Это знак к тому, что пора остановиться и отдохнуть.

Речь идет о чистом намерении. Без страха. Как только вы перестаете следовать этим «мантрам», то это говорит лишь об одном: вы устали, потеряли много жизненной энергии. Не надо продолжать и усугублять ситуацию. Надо отдохнуть, набраться сил и вернуть свое намерение.

У намерения нет ни времени, ни пространства. Оно просто есть. Время и пространство – надуманные категории. Осознание намерения позволяет победить страх. Приобрести непоколебимость и спокойствие.

Истинный лидер – истинное намерение

Кто такой лидер? Большинство отвечает: «Лидер – это человек, за которым идут люди. Человек, которого воспринимают. Человек, которого уважают и ...боятся». Мне мало этого. Хочу ответить на вопрос: «Почему они за ним идут?». Ответ приходит изнутри: они ощущают в нем Силу.

Внутренняя Сила. Откуда она? У всех ли есть? От чего зависит? Попутно спрашиваю себя: «Когда человек становится непреклонным в исполнении своей идеи или цели?»

«Есть цели «навязанные». Внешней средой. Социумом. Они необходимы для совместной жизнедеятельности. А есть истинные цели, идущие изнутри. Исполнение их приводит к экстазу, радости, свету. Осознание истинных мотивов дает прилив жизненной энергии, формирует «непоколебимость и спокойствие». Такой человек обладает Силой. За ним идут люди.

«Навязанные» цели нестабильны, так как в истоке – страх. Истинные цели – постоянны, так как они являются сутью человека. Страх мешает осознать себя, но путь к себе лежит только через него. Пересматривая проблемы, мы перестаем терять энергию. Так копится Личная Сила.

Как осознать свои истинные мотивы? Не надо бежать от страха. Надо принять его. Переработать. Страх – это учитель, который позволяет постигнуть мудрость.

Самый сильный страх – Смерть. Смерть – не враг, друг, который помогает накопить Личную Силу: не тратить энергию на страхи. Сопоставление целей с крайними событиями как радостными и так не очень позволяет четко понять, что важно, а что нет. Так человек находит Свой Путь. Так человек начинает понимать, что сила не в конкуренции, а в поиске новых альтернатив. У каждого Свой ПУТЬ: у меня и у него. Нет смысла завидовать, жаловаться, обижаться... Понимая, что мы не вечны, есть лишь один смысл – пройти свой путь достойно. Так появляется «непоколебимость и спокойствие».

Только пересмотрев свой страх перед лицом смерти либо истинной радости, человек способен расширить свое осознание действительности. Его точка сборки становится подвижной. Он видит дальше и больше.

Состояние «непоколебимости и спокойствия» – это и есть сила, за которой идут люди. Для того чтобы ее приобрести, надо научиться смотреть вглубь себя. Порой помогают простые критерии, которые говорят о необходимости духовного поиска. Я всегда себе говорю: «Если ты начинаешь критиковать, завидовать, жаловаться... ты потерял свою силу. Ты отошел от своего пути. Отдохни, помедитирую, осознай себя, и сила вернется».

«Пробудить себя не каждому дано, но те, у кого это получается, становятся истинными лидерами».

Лидер без команды не может реализовать в полной мере свое намерение.

Управленческая команда. Один в поле не воин. Если лидер четко осознает свое намерение, у него достаточно силы для того, чтобы доверять: разработку стратегии - «идеологу»; внедрение - «толкачам» или производственным руководителям, которые поддерживают идеологию лидера; контроль - «смотрящим», людям с особым уровнем доверия. Лидер и его команда дополняют друг друга в реализации намерения.

Производственная команда. Команда не «колхоз». Отражает максимальную мобилизацию на эффективное исполнение поставленных задач. Эффективность в малом. Производственная команда – это три-пять человек: условие стабильности группы. Два человека - не команда, сговорятся. Три – оптимально. Четыре и пять – тоже не плохо. Шесть – есть вероятность, что группа распадется. Малую группу в команду объединяет лидер, который работает вместе с ней и несет персональную ответственность за качество работ. Так как лидер работает вместе со всеми, он все видит: кто эффективен, а кто нет. Если отстающие необучаемые, у него есть возможность ротации. Такой внутренний контроль формирует условия для взаимоконтроля, со стороны всей группы: никто не хочет вывозить недоработки других. Так рождается командная ответственность. С течением времени появляется определенная степень внутреннего доверия. В команде формируются эффективные производственные отношения. Так создаются условия для самоконтроля. В результате группа трансформируется в эффективную команду, способную быстро решать поставленные задачи. Производство, которое построено на базе многочисленных миникоманд, максимально мобилизовано и способно принять любые вызовы.

Напоследок я еще раз хочу сказать о НАМЕРЕНИИ. Когда лидер осознает истинные цели, то на свет божий выходит НАМЕРЕНИЕ, которое способно преобразовать этот мир.

Разговор без слов



Мистика какая-то. Я ни слова не сказал, но отчетливо понимаю, что собеседник воспринял мои мысли и пожелания. Что происходит? После работы прихожу домой «выжатый», как будто весь день провел в жарких спорах и убеждениях. При этом практически не говорил. Да, участвовал на встречах и совещаниях. Четкое ощущение сильного энергетического воздействия на окружающих людей. Без слов. Поначалу думал наваждение. Мистика. Но потом по реакции собеседников понимал, что «разговор без слов» состоялся. Все поняли или... ощутили посыл.

Наблюдая за собой, стал замечать, что во время «разговора без слов» сильно теряю энергию. Происходит «истощение». Начинаешь ощущать энергетический поток: от себя к собеседникам. Из района глаз, лба, головы... Происходит некая работа. На уровне бессознательного. Ухожу с осознанием, что «пробил», «достучался», настроил на нужный лад... А может я себе все надумал? Порой энергетическое истощение такое, что возникает желание убежать, закрыться, спрятаться. Но, нет. Терплю. Понимаю, что открыл неведомые моему сознанию каналы, через которые формирую новое восприятие у окружающих. Я даю посыл и стараюсь его «подпитать». Продлить ему жизнь. Есть большая вероятность, что собеседник его подхватит, а может быть и еще один... и еще. И моя идея начнет жить своей жизнью. И мне не надо будет тратить на нее столько энергии. Иногда ситуация бывает прямо противоположная. Общась, получаю сильный энергетический подъем. Смотрю на собеседника и вижу, что теперь он отдает мне свою энергию. Неосознанно трет глаза. Морщит лоб. Я получаю, он отдает: может быть, пытается оживить свою идею через меня. Мы говорим без слов. Работа идет.

Сначала не осознавал, сейчас – да. Чувствую, когда поток идет от меня или ко мне. Осознаю, когда даю или у меня забирают. Когда начинают забирать, пытаюсь обрубить, но не всегда... Если это дорогой мне человек, стараюсь дать.

Мистика какая-то. Слова, по сути, мертвы, но их можно «оживить». Мертвые слова не задерживаются, живые – изменяют восприятие. Можно и без слов. Так часто и бывает, просто люди не осознают этого.

Недавно был у управляющего директора. Он молчит, и я молчу. Сидим. Каждый о чем-то думает. «Может, я пойду?». «Нет сиди». Сидим, молчим, разговариваем без слов...

Для читателя. Я специально уделил столько времени психологии и мотивации лидерства, так как без них реальных трансформаций ни в бизнесе, ни в жизни не будет. Серьезные бизнес-трансформации требуют повсеместного лидерства как в среде топ-менеджеров, так и в среде линейных руководителей. Когда я говорю про лидеров, не имею в виду ответственных исполнителей, которым сказал, и они в доску расшибутся, чтобы сделать. Для трансформаций нужна новизна. Не количество, а качество. Ответственные исполнители не способны этого дать. Они слишком рациональны. Рациональность их жестко держит в узде. Когда я говорю про лидеров, имею в виду людей сильных духом, которые действуют, не исходя из рационального смысла. Нет, они действуют исходя из здравого смысла, порой переходя через черту привычного, тем самым принося в систему новую живительную динамику развития. Чувствуете разницу между рациональным и здравым смыслом.

Важность идеологии в развитии

Миром управляет страх и идеи. Иногда слово «страх» мы подменяем понятием «рациональный смысл»: мы вынуждены соблюдать законы системы, чтобы выжить. Страх - великая сила, но идея обладает не меньшей мощью. Система нуждается в новых идеях, иначе она не выживет. Страх формирует систему. Идея придает ей энергию. Как подружить эти две силы? Должна быть идеология. Ни стратегия, ни методы и инструменты, а именно «идеология».

Если управлять бизнесом, используя только страх, он постепенно бюрократизируется. Становится неповоротливым и неуклюжим. Поэтому необходима идеология, в основе которой должна быть некая основополагающая *идея, согласующая интересы бизнеса и персонала*. Ее найти не просто. Сильно зависит от исходных условий. От лидерства. От ширины взгляда. Какая должна быть идея, которая объединит рабочий коллектив на достижение бизнес-целей? «Не выжить, а победить». К примеру, идея «формирование среднего класса за счет повышения производительности труда». Повышая эффективность труда, бизнес снижает затраты, а у работника появляется возможность зарабатывать больше. И не абы как. Не тупое сокращение персонала. А вовлечение в постоянное развитие структуры производства и ее составляющих. Вдумайтесь в это. Когда людьми только движет страх, эффект быстрый, но ненадежный. Когда людьми движет идея, можно и «горы сдвинуть».

Идеология

Как мы думаем, так и живем. Или как живем, так и думаем? Все зависит от личной позиции. От силы духа. Если слабый, то «как лодочка без весел». Если сильный, энергии хватит на реализацию любой своей идеи. А если намерение несгибаемое, то идея одного становится идеей многих. Тогда мы говорим об идеологии. Об активной жизненной позиции большинства.

Когда «как лодочка без весел» энергия приходит извне. Она крутит, вертит тобой. То туда прильет, то в другое место. И было бы здорово, если б прибило туда, куда хочется. А если нет, то значит судьба такая.

Когда мы говорим об идее, мы говорим о вере, о намерении. Энергии, которая идет изнутри. Ее не остановит какая-то внешняя преграда. Она сильнее. Ей нет дела до рационального смысла, если дважды два пять, значит так оно и есть. Она настолько сильная, что сметает все на своем пути и прокладывает новые тропы, по которым вынуждены идти другие.

Идея важна, так как она дает новое качество жизни, новые пути, новые смыслы. Но она на текущий момент иррациональна, абсурдна, не стыкуется со многими понятиями системы. Но такой уж ее удел. Если силы духа ее носителя хватит, то глядишь со временем, он создаст новые законы и понятия для системы. Но не сейчас. Сейчас она чужда большинству. Ее не готовы принимать, ее блокируют и ей сопротивляются.

Но идеология важна. Важна только потому, что привносит в систему новую энергию, без которой та обречена на гибель. Поэтому иногда нужна ломка, ломка стереотипов. Бесчеловечно? На первом этапе - да, но далее появляются новые драйверы развития, и система расцветает. Жизнь начинает бить с новой силой.

Часто путают идеологию с методологией. Не надо. Методология отдает «стандарциной». А идеология — это своего рода «живая методология». «Одухотворенная методология», идущая изнутри. В нее верит ее носитель. Его силы намерения хватает для того, чтобы транслировать идею во внешнюю среду. Сначала его воспринимают как клоуна, но ему по барабану, со временем ситуация изменится. В согласии с его намерением.

Идея тогда становится идеологией, когда она захлестывает большинство. Она превращается в религию. Не навсегда. На время. Но в течение этого времени ей поклоняются, ей следуют, и ей живут.

Распространение идеи в массы зависит от силы намерения носителя. Его непоколебимости. Он живет идеей, он говорит о ней, он убеждает и внушает ее. Но это следствие. Следствие его намерения.

Идейных людей мало. Но они есть. И их надо использовать для оздоровления системы. Ей это необходимо. Для нее важен источник энергии, не только внешний, но и внутренний.

Здоровая система — это система со здоровыми, активными людьми. Они ее носители. Система может сейчас генерировать прибыль, но изнутри она может быть уже гнилой. Поэтому ее нужно подпитывать новой энергией.

Меня часто спрашивают: вот есть лидер, который пришел, создал новое качество, придал новую энергию и смысл системе. И вот он уходит, что делать, система может дать сбой? Всегда отвечаю: система держится на идейных лидерах. Не на одном. А на многих. Идея одного со временем теряет свою силу, поэтому важно постоянное возвращение новых идейных лидеров. Не надо их бояться, система в их присутствии будет только сильнее. Другое дело, что не каждый может позволить себе сильных лидеров. У этих людей не хватает силы, они боятся. Но жизнь мудра, она со временем расставит все на места.

Культурные аспекты

Меня давно интересовал вопрос: почему бережливость ассоциируют с японцами? Почему педантичность с немцами, трудолюбивость с корейцами, романтичность с французами?

Любой национальности свойственны определенные черты характера. В той или иной степени, на их формирование оказывали влияние такие факторы как: среда обитания, быт, религия, традиции... На протяжении столетий каждая нация воплощала в себя качества, которые позволяли ей выживать и само реализовываться. Нет, в большей степени выживать.

Япония - небольшое государство. Небольшая территория, мало природных ресурсов. А вот народонаселение большое. Жизнь в условиях ограничений вносит свои коррективы. Сначала с приростом населения они двинулись по пути внешней, военной экспансии. Ничего у них не получилось. Войну проиграли. Разруха и упадок экономики заставили жителей мобилизовать свой внутренний потенциал. Они как - немцы, начали развивать высокотехнологическое производство, осуществляя тем самым товарно-технологическую экспансию, которая позволяла им получать необходимые ресурсы для своей жизнедеятельности. В отличие от немцев, которые сделали ставку на инновационную продукцию, японцы акцентировались в большей степени на обеспечении ее доступности для широких масс. Как им это удалось? Японская культура несет в себе бережливость во всем. Следствие ограниченных ресурсов при большом народонаселении. Для того чтобы выжить, приходится быть бережливым. Во всем. Не только в ресурсах, но и во взаимодействии друг с другом. Зачем ссориться, ругаться? Мы живем на маленьком острове. Легче выжить совместными усилиями. Поражение в войне мобилизовало японцев. У них появился неплохой шанс. Америка и Европа открыла им свое пространство. Сделала доступными свои технологии и доступ на их рынки сбыта. Осталось только сформировать продукт, который был бы востребован на этих рынках. Западные технологии в руках бережливых японцев позволила сформировать им уникальный продукт – широкую линейку недорогих качественных товаров массового использования: автомобили, машины, радиотехника... Именно основательность и бережливость во всем является главным конкурентным преимуществом японцев. Из них вытекает и качество на всех переделах, и низкие запасы, и быстрое освоение новой продукции. Они буквально вторглись на западные рынки, взамен получив необходимые для себя ресурсы. Сейчас Япония – богатая страна. Но на текущий момент ей на пятки наступает Китай, Южная Корея. Но это уже другая история.

Почему в России так тяжело внедрить бережливое производство? У нас другая страна, другие люди, другой менталитет, другое отношение к труду и производству. Большая территория, огромные ресурсы, небольшое народонаселение. Нет нехватки в ресурсах. Россия богатейшая страна по наличию природных ископаемых. Это наше достояние и в тоже время наше бремя. Зачем напрягаться, когда можно нагнуться и просто взять. Но это расслабляет, демобилизует, «отупляет». В этом и есть наш бич. Нет того кнута, как у Японцев и Немцев. А личной инициативы и идей для развития не хватает. Вот и ждем, пока гром грянет. Тогда-то уж мы всем покажем и пуская временно, но мобилизуемся.

Какова мораль? Японскую бережливость и немецкую педантичность сформировали ограничения в ресурсах. Если мы хотим внедрить эффективную производственную систему, позволяющую быть конкурентоспособными, нам тоже придется трансформировать свою культуру. Но для этого нужна либо Идея, либо Ограничения, а лучше и то, и другое, которые мобилизуют коллектив на

сверхусилия. Есть ли у нас Идея, за которую мы готовы хоть на амбразуру? Есть ли у нас Ограничения, которые заставят нас быть активными?

Мне нравится волна активности, которая сейчас пошла по нашей площадке. Но, на мой взгляд, она сформирована небольшой командой инициативных людей. А нам важно вовлечь в это большинство лидеров. Необходимы ограничения. Пусть и искусственные. Надо ставить амбициозные цели: по производительности труда, запасам, качеству, загрузке оборудования. С двух сторон. И стимулы, и мотивы.

Если ли у вас стратегия? Или вы считаете, что она у вас есть?

Прежде чем говорить о стратегии, необходимо оторваться от рутины, окунуться в историю и попытаться осмыслить ее под разными углами: политика, экономика, религия... Осмысление даст «точку опоры», которая станет основой для стратегического видения.

Про политику не хочу говорить, по крайней мере, сейчас. Есть интернет. Информации много. «Незашоренный взгляд» позволяет понять интересы основных игроков и составить свое мнение. Я хочу остановиться на макроэкономике, которая, впрочем, очень сильно связана с политикой.

То, о чем я хочу рассказать — это моя интерпретация событий не более. Я ее уже рассматривал в самом начале книги, но сейчас хочу подойти с другой стороны.

Прогнозирование будущего

Иногда везет. В 2007 году учился в высшей школе бизнеса при МГУ им. Ломоносова. На первом курсе перед нами выступали ведущие специалисты России. Бывают такие моменты, когда «одно к одному». Надеюсь, вы меня понимаете. С 1997 года серьезно занимался системным анализом применительно к техническим системам. Получил некие навыки статистического моделирования производственных процессов. И вот на МВА один из преподавателей возбудил у меня интерес к макроэкономике. У меня появилось желание применить навыки прогнозирования к макроэкономическим параметрам. В первую очередь - прогнозирование цен на сырье, энергию, продукцию, курсы валют... Мотивация на тот момент была простая: знание будущего позволяет эффективно встроиться в него. Сделал прогнозную модель с привязкой к макроэкономическим индексам, вроде бы все стало биться: в 2007, а в 2008 - 2009 с приходом кризиса, модель вдруг разъехалась. Оказывается, не все учел. Включил не все упреждающие параметры. Начал искать первопричины. И тут началось. Пришлось серьезно окунуться в историю. Не поверите, поиски привели аж к ветхому завету. Порой даже закрадывались мысли о мировом правительстве и некоем заговоре. Но так бывает всегда, когда ищешь. Предполагаешь самые различные гипотезы, а потом их проверяешь. В ходе поиска потихоньку стали вязаться концы с концами. Прогнозная модель стала биться. То, к чему пришел, в корне отличалось от моего первоначального видения. Когда я пытался построить прогнозную модель на исходной информации в коротком промежутке времени, она всегда оказывалась неустойчивой. Но как только я расширял горизонты, стабильность модели существенно повышалась. Хотя стоит отметить, что по усредненным показателям. Мгновенные значения спрогнозировать оказалось сложно. Они сильно зависят от «поведения толпы». Хотя подходы по моделированию для этого случая тоже есть. Специалисты по множественному статистическому анализу поймут меня. Так вот, разбирая причинно-следственные связи для получения стабильной прогнозной модели, пришел к интересным выводам. О них я уже писал выше, но повторюсь.

- Характер развития мировой экономики определяется динамикой численности народонаселения. На больших промежутках времени – она объективна. Не зависит от нашего мнения. Определяется стимулами человека к удовлетворению своих потребностей. Помните последовательность: проблема выживания – объединение в социумы - повышение уровня коммуникации – новые технологии – решение проблемы выживания. Эта последовательность отражалось «цикличности» динамики численности народонаселения: гиперболический рост - снижение смертности от холода, голода, конфликтов... рост рождаемости, снижение смертности детей, увеличение продолжительности жизни, снижение темпов роста – снижение рождаемости, снижение доли молодых, увеличение доли стариков... Сначала рост народонаселения, сейчас замедление темпов роста, а в недалекой перспективе снижение абсолютной численности народонаселения.

- Мы живем в условиях, когда численность развитых стран без иммигрантов уже стала снижаться, мировой рост поддерживается за счет развивающихся стран, но это ненадолго.

- Соответственно, если раньше рост спроса определялся ростом народонаселения, то в условия снижения его темпов, все созданные социальные, финансовые и экономические институты перестают эффективно работать. *Возрастает конкуренция за существующие ресурсы.*

А отсюда выводы, про которые опять-таки я писал ранее:

- *Счастья больше не будет, мы входим в жесткий конкурентный рынок:* темпы устойчивого роста спроса объективно снижаются, соответственно возрастает борьба за освоенные рынки сбыта.

- *В условиях усиливающейся конкуренции, рынки будут себя вести очень неустойчиво:* вверх-вниз, вверх-вниз с периодом 6-8 лет, со значительной амплитудой, что потребует повышения адаптации бизнеса к таким колебаниям.

- *Выживет тот, кто умеет быстро приспосабливаться к изменениям:* уметь на росте рынков быстро раскручивать производство, на спаде – перераспределять имеющиеся рынки в свою пользу за счет лучшей конкурентоспособности.

Исходя из этого, можно для себя я постарался «упаковать по полочкам» направления стратегического развития бизнеса.

Стратегия №1: Развитие действующих конкурентных преимуществ

У любого бизнеса есть конкурентные преимущества. Если их акцентировано развивать, то они позволяют быть «чуть-чуть» лучше, чем у наших конкуренты. На спаде рынков все решает «чуть-чуть». Если на подъеме «чуть-чуть» практически не имеет значения, то на спаде – это «чуть-чуть» определяет выживет ли бизнес... более у него появляется возможность забрать на себя долю рынков. В это надо основательно вдуматься. Ошибка большинства – пренебрежение «эффективности в малом». Она же не приносит большие прибыли? Зачем тратить свое время на «копейки»? Но когда начинается спад рынков «эффективность в малом» позволяет забрать на себя рынки наших конкурентов, соответственно создать базис для будущих прибылей. Поэтому надо менять свое отношение к «эффективности в малом». Когда вам хорошо, надо заниматься развитием конкурентных преимуществ. Когда у вас будет плохо, может времени не хватить, и вы потеряете свой рынок сбыта. Идея простая: «У нас все хорошо, поэтому мы будем снижать наши издержки еще активнее». Объявите ее персоналу и неукоснительно следуйте ей. В современном бизнесе нет время на расслабление. Необходима постоянная мобилизация.

Стратегия №2: Развитие новых конкурентных преимуществ

На конкурентоспособность влияет уровень разделения труда, качество системы управления, уровень цифровизации... мобилизация персонала на постоянное устранение потерь, повышение уровня стандартизации, механизации, автоматизация, развития сквозных коммуникаций, освоение новых технологий ... Подумайте, по какому направлению вы еще не работаете?

Стратегия №3: Развитие диверсификации бизнеса за счет инжиниринга решений для клиента

Что это означает? Умение создать новый спрос путем инжиниринга решений из создаваемых бизнесом продуктов и услуг. Умение стать ближе к потребителю. Создать «широкую разнообразную продуктовую корзину для клиента». Дать потребителю самому выбрать из множества продуктов в разрезе: «цена-качество-сроки». Широкая продуктовая линейка в своей нише позволяет улучшить не только конкурентоспособность, но и кардинальным образом улучшить финансовую устойчивость бизнеса.

Стратегия №4: Развитие диверсификации бизнеса за счет инновационной деятельности

Для формирования новой потребности необходимы Новые Идеи. Ценность Новых Идей со временем вырастет до небес. За ними будет открыта охота. Будут создавать соответствующие бизнес-механизмы для быстрого преобразования Новых Идей в новую потребность для клиента. «Жатва» идей хорошо осуществляется в хорошо-развитой коммуникационной среде... она позволяет получить доступ к интересным идеям, преобразование которых в новую потребность позволит сделать серьезный прорыв в эффективности любого бизнеса.

Стратегия №5: Диверсификация бизнеса за счет инвестиций в бизнес, работающий в противофазе с основным бизнесом.

Я часто видел, как у акционеров «болит голова» о том, как наиболее эффективно управлять своим капиталом. Есть свободные деньги, куда их вложить? В банки, в недвижимость, фондовые рынки...? Или в свой бизнес? Если ложить «яйца в одну корзину», то в нашем непредсказуемом

мире, в котором есть тенденция к нарастанию конкуренции, в условиях постоянных «взлетов и падений» рынков, можно потерять все. Как снизить риски? Как устойчиво зарабатывать в условиях высокой неопределенности? Мне нравится идея формирования «инвестиционно-промышленного бизнеса», в котором вы сами управляете своими рисками. Когда вы вкладываете деньги в бизнес, работающий в противофазе с основным бизнесом. Сегодня мы зарабатываем на этом производстве, завтра на другом... И тот и другой бизнес поддерживает друг друга в условиях циклического изменения спроса на продукцию. Это позволяет существенно повысить финансовую устойчивость в целом. В этом случае бизнес-модель работает хорошо, как на подъеме, так и на спаде рынков. Вернее, она заточена под колебания рынков. На них она зарабатывает...

Как-то я задал вопрос одному из топ-менеджеров: «Есть ли у вас стратегия?». Он ответил: «Есть, но она засекречена». Для меня это был исчерпывающий ответ. Я все понял.

О чем болит голова у стратега?



Понятно, что не каждый менеджер способен мыслить и действовать стратегически. Проблема в узости восприятия. Если рабочий или специалист воспринимает мир на уровне физического результата, хороший операционный менеджер на уровне формирования механизмов достижения результатов, то стратег должен мыслить на уровне управления механизмами.

Уровень управления механизмами требует особого восприятия реальности. Не заикливаться на рутине, не тратить энергию на мелкие интриги и конкуренцию, думать шире, иметь смелость взглянуть за грань. Я называю это восприятие стратега. Видение мира как он есть. Мои наблюдения показывают, что восприятие стратега появляется у людей, которые смогли обуздать свой страх. Страхи у всех есть. Один бежит от него, другой борется с ними. Стратег не делает ни того ни другого. Он устраняет саму причину страха, тем самым очищая свое сознание от глупых «энергозатратных» мыслей и эмоций, освобождая его для абстрактных размышлений.

О чем болит голова стратега? О том, как познать картину мира во всех ее взаимосвязях. И о том, как эффективно встроиться в окружающую действительность. Познание мира нельзя упрощать. Познание осуществляется не только на уровне логики, но и ощущений. Жизнь не такая простая, как кажется. Здесь недостаточно мыслить рационально, здесь надо чувствовать, доверять интуиции. И картинка начнет проясняться.

Стратег воспринимает мир для себя и окружающих. Большая ответственность. Что касается понятия «эффективно встроиться», то здесь тоже не все так просто. У каждого своя правда. И у стратега она тоже есть. Умение видеть мир как он есть обязывает его принимать решения не только за себя, но и за других.

В основе любой стратегии должна быть *Идея*, которая отражает новую реальность для окружающих. По сути, идея должна согласовать интересы окружающих. Бизнеса и персонала. Лидера и общества.

Стратег – это тоже лидер. Но лидер направления. Это идеолог, у которого кроме «знаю», есть глубокая вера. Только вера в идею способно вылиться в намерение реализовать новую реальность. Стратегу важно, чтобы его идею восприняли люди. Про веру я сказал. Без нее в идею стратега не поверят люди. Но людям легче поверить в идею, если она на начальном этапе представлена в понятной концепции развития. Идею нужно трансформировать в понятные термины: цели, задачи, программы. Особое искусство. Им надо владеть.

Объект стратега - действующие лидеры коллектива: среди менеджмента и рабочих. Те, за кем идут люди. За людьми сильных духом. Стратегу важно найти с ними точки соприкосновения. Найти «компромиссную» идею для развития. Лидеры должны понимать свою выгоду от взаимодействия со стратегом. Стратегу не обязательно быть лидером коллектива, да и скорее всего это и невозможно. Его задача - идеологическое наполнение, которое делает сильных лидеров единомышленниками. Его сила в убеждении и... внушении.

Стратег должен думать о *ресурсах*. Он должен уметь вовлекать в реализацию идеи держателей ресурсов, используя как убеждение, так и внушение. Те, кто откликнулся на идею стратега, становятся союзниками, для прочих необходима демонстрация силы. По-другому не получится. И здесь важна позиция команды единомышленников – лидеров. Даже если демонстрация силы не

склонила «прочих» на сторону команды, все равно формируется конструктивный конфликт, который в некотором смысле полезен. Я имею ввиду, мобилизацию усилий как с одной, так и с другой стороны.

Демонстрация силы необходима при реализации идеи. Миром движет стимулы и мотивы. Одной веры в идею мало. Необходима встряска - демонстрация намерения. Она не нужна в постоянном режиме. Периодическая, направленная на реализацию *общих* целей и задач.

Иногда стратегу нужно «встряхнуть» лидеров, с которыми он работает. Но мягко. Лучше незаметно. Они же лидеры. Сами с усами. Одним из эффективных способов встряски лидеров является «провокация». Визуализация лучших и худших сторон. Визуализация в сопоставлении с другими лидерами.

Есть еще один важный момент, который занимает голову стратега. Это формирование *эффективного лидерства для конкретной миссии*. Здесь нельзя подходить однобоко. Для каждой ситуации свой лидер. Но ситуация меняется. Соответственно, должна быть своевременная *ротация менеджмента*. Надо понимать, что задача эффективного управления операционным персоналом – это не задача стратега, это задача лидера коллектива. Развитие операционной деятельности, реализация локальных тактических программ в соответствии с общей идеей – это функция лидера. Но у лидера свои мотивы и когда они начинают идти в разрез с общей идеей – необходима ротация. Иногда пути расходятся.

У стратега есть свои страхи. Иногда его пугает оторванность от рутины. Но иначе не достичь требуемой абстракции. Он «пересматривает» свои страхи, так чтобы они не появлялись в будущем. Но иногда страх побеждает. Это личная битва для стратега.

Техника стратегического мышления - «ничегонеделание»



Попробуйте остановить свой внутренний диалог осознанно. Не думать ни о чем. Позвольте себе 5-10-15 мин «ничегонеделать». Отпустите себя. Ощутите пустоту. Откройте для себя новые возможности.

Наше сознание постоянно о чем - то думает: о хлебе насущном, о здоровье детей, о будущем... Оно в заботах, в проблемах, страхах. Оно бережет человека от «глупых» поступков, не соответствующих законам среды обитания. В этом большой плюс и...большой минус.

Главная функция сознания – выжить. В основе выживания лежит страх. Нелегко себе признаться, что сознание формирует именно страх. Он силен. Он заставляет человека соответствовать законам внешней среды. Быть рациональным.

Но рациональный мир «узок». Не способен удовлетворить все желания человека. Только часть. И очень небольшую. Поэтому «рациональный» ощущает ограниченную радость. Тем самым лишая себя мощного источника жизненных сил.

Важна гармония между внешним и внутренним миром. Преобладание любого из них приводит к разрушительным последствиям. Мы боеем, теряем, нервничаем, критикуем... Важно установить баланс.

В нашем мире, как правило, преобладает сознательная, рациональная деятельность. Отсюда избыточная конкуренция и очень мало нового.

Новое открывается через «ничегонеделание»: отключение рациональных мыслей. Всего на 5-10-15 минут в день. На этом фоне сознание соприкасается с «пустотой». «Пустота» — это не ничего. «Пустота» – это другая реальность, которую наше сознание не видит в условиях занятости рутинными мыслями. Для полного восприятия «пустота» – это целый мир с новыми возможностями. Постигая «пустоту», мы привносим в наш мир новое.

Я постоянно медитирую. Когда захожу в тупик: начинаю критиковать, жаловаться, завидовать... Для меня это сигнал: «Я устал, пора медитировать». Для меня медитация – это состояние «ничегонеделания», которое позволяет остановить свой внутренний диалог, включить на полную свое восприятие и ... увидеть новые возможности. У меня появляются новые смыслы. Уверенность. Восстанавливается психическая энергия. Появляется непоколебимость и... спокойствие.

Это может быть бег на 10-30 км, который позволяет войти в состоянии транса и ощутить свой путь.

Это может быть горячая ванна, расслабляясь в которой, удастся обратиться внутрь себя и понять свои истинные намерения. Это может быть комфортное кресло, которое позволяет окунуться в мир абстрактных мыслей и найти нестандартное решение.

Медитация менеджера. Далеко не у всех, у некоторых, есть способность стратегического мышления. Они тоже медитируют. Часто не осознавая это. Один кругами нарезает по хорошему ковру, полностью погрузившись в свои размышления. Другой – сигарета за сигаретой ввинчивается в свой внутренний мир и вытягивает из него будущее бизнеса.

Если нет новых идей, остается только конкурировать за существующие ресурсы: унижать, критиковать, устранять... Победит сильнейший. Друг о друга «зубы точим», а результат всегда один – общей эффективности больше не стало. Происходит лишь перераспределение ресурсов.

Новые возможности от новых идей. Они не могут возникнуть из страха. Страх ограничивает. А для осознания идей необходимо расширять восприятие. Необходимо освободиться от страха. Пусть кратковременно. Всего на 5-15-20 минут. Позвольте себе за это время «ничего не делать». Освободитесь от рутинных мыслей. Это не смертельно. Окунитесь в «пустоту». Воспримете ее всем своим существом. И на ее поверхности начнут пробиваться как родник новые идеи

Распространение идеологии [стратегии] развития

Как-то услышал фразу, и она мне въелась в мою психику как эффективный способ убеждения и внушения: «Печень, сердце, подбородок...». Фраза каратиста, когда он методично отрабатывает технику нападения. «Печень, сердце, подбородок... пройтись по эрогенным зонам».

Для того чтобы реально вовлечь массы в реализацию вашей идеи придется затратить очень много психической энергии. Начиная эту работу, вы поймете, зачем нужна вера. Знания не дают той мотивации, которая будет подпитывать вас жизненной энергией в период активной работы с персоналом. Вера в идею дает требуемую энергию. Если вера непоколебимая, то энергии на всех хватит. А далее дело техники: «Печень, сердце, подбородок...». Методично, с разных сторон, используя разные методы и инструменты эффективной пропаганды.

Эффект грязной урны



Роль пропаганды идеологии крайне важна, если вы хотите сделать что-то всерьез и надолго. К сожалению, не все это понимают. Ни важность идеологии, ни важность ее распространения. Максимум говорят о методологии. Не более. Это все от слабости нашей, которая не позволяет вылезти за рамки рутины и посмотреть на окружающий мир несколько шире...

Я уже писал об идеологии. Об ее значении. Даже формулу некую вывел для понимания проблемы. ИДЕОЛОГИЯ = ИДЕЯ + МЕТОДОЛОГИЯ. Проще говорить о методологии, а вот для того, чтобы говорить об идеологии, надо иметь мужество. Ведь вам необходимо будет озвучивать свою идею, в которую вы верите. А на это далеко не все способны.

Ну, ладно. Сегодня речь не об этом. Сегодня я бы хотел поговорить о важности распространения идеологии. У вас может быть идеология, но для того, чтобы идея проникла в массы, захватила ее и стала направлять, необходимо ее грамотно распространять. Пропагандировать.

«Как мы думаем, так и живем». Конечно, может быть и наоборот. «Как нас загибает система, так мы и думаем». И такое тоже имеет право на жизнь. И, как правило, оно преобладает. А для творческого развития нам интересен не кнут, а мотив. Идея, которая движет массами.

Если посмотреть какие механизмы для пропаганды существуют в мире, то к ним можно отнести: газеты, книги, рекламу, интернет, встречи, митинги... Их немало. Ими надо уметь пользоваться.

Как правило, на производстве пропаганда используется крайне узко и неэффективно. Есть газеты, сайты, встречи... Вроде бы любую идею можно донести. А теперь взгляните, как дела по пропаганде идеологии обстоят у вас, и честно ответьте на вопрос: «Насколько она эффективна?». Вроде бы и материал нужный. Красивые фотографии. Частая подача. Но что-то не то. Почему-то кажется, что все впустую. Задумайтесь, насколько ваш информационно-психологический посыл доходит до людей. Или все же не доходит? Так в чем же дело?

Информация неинтересна! Она красивая, с избытком различных эффектов, но она стандартная. Она не привлекает внимание. Она проходит впустую.

Сейчас в информационный век, данные поступают нескончаемым потоком. Наше сознание не способно переварить такой объем. Вот оно и выполняет селекцию. Блокирует большую часть. Это защитная функция. Бурное развитие информационных технологий резко изменяет наше восприятие. Жизнь становится динамичной. Чтобы выжить и победить, вроде бы мы должны воспринимать максимум информации, но сознание ограничивает ее. Что делать?

Смотрю на своего сына и дочь. Другое поколение. Информацию воспринимают по-другому, нежели чем я. Книжки читают меньше. Меньше тратят времени на поиск информации. Меньше вдумываются, как устранить проблему – ведь решение есть в интернете. Другое мышление. Они не тупее. Что до развития информационных технологий, что после, сознание пропускает одинаковый объем информации, но она качественно другая. Она уже готовая к восприятию. Ее не надо обдумывать. Бери и пользуйся. Твоя задача только выбрать наиболее интересную для тебя информацию. И вот в этом заключается принципиальное различие. Раньше ты много усилий затрачивал на добычу необходимых данных. Сейчас ты выбираешь информацию из множества доступных вариантов. И этот выбор зависит от качественных характеристик материала: простота,

доступность, яркость, нестандартность... Такой материал действует уже не только на уровне сознания, но и подсознания, оказывая влияние на восприятие в целом.

Если раньше для того, чтобы совершить революцию достаточно было регулярное издание газеты и более-менее внятное изложение идеологии, то сейчас просто так не получится. Если вы хотите достучаться до людей, уже недостаточно просто подавать информацию, за их внимание нужно бороться. Только так. И в этом есть суть эффективной пропаганды на текущий момент.

А теперь вернусь к названию статьи «Эффект грязной урны». Что за эффект-то такой? На одном предприятии мы решили распространять идеологию через ряд инструментов: сайт, автоматизированная система обучения, стендовая визуализация, академия ПС, личные презентации... Так вот, когда начали запускать сайт, целью которого было динамичное распространение идеологии среди рабочего коллектива, мы столкнулись с проблемой эффективного доведения информации. Недостаточно просто дать информацию, необходимо еще и привлечь внимание пользователей. К проблеме отнеслись серьезно. Анализировали счетчики посещений. Получили интересные зависимости. Чем стандартнее материал, тем меньше посещений, пусть даже оформление красочное. Чем сложнее подача информации, тем меньше интерес. Чем больше жизни, пусть даже она не совсем где-то приятная, тем больше «кликов». Как-то в одном из материалов на первой страничке расположили фото «грязной урны», которое сделали на очередном обходе производственных участков. Грязная урна — это плохо. Своего рода характеризует среду обитания, менеджмент и людей производственного участка. Но такова жизнь. В этом ее реальность. Показали грязную урну, а внутри посыл — это плохо. Так вот счетчики зашкаливали. Я называю это «эффект грязной урны».

Идеологию важно эффективно распространять. Простые методы доведения информации уже не работают. Необходимо научиться бороться за внимание людей.

Новое восприятие реальности должно созреть



Сейчас меня беспокоит одна мысль: «новое должно созреть в головах». Она не дает мне покоя. Не спроста. Так происходит всегда, когда мой внутренний голос, интуиция дают о себе знать. И мне ничего не остается, как разобраться с этим.

Когда ты что-то внедряешь в первый раз, то проходишь все стадии, включая ошибки и неверие людей. Новое рождается через боль и переосмысление. Для того чтобы оно появилось на свет и закрепилось, нужно затратить немало жизненных сил. Только так начинаешь вникать в суть. Только так в твою идею начинают верить другие. Только так изменяется привычное восприятие. Иначе, все откатывается назад.

Когда человек рождается, он через боль, методом проб и ошибок, формирует свое восприятие. Тратит на это много энергии, тем самым намертво закрепляя свою «точку сборки» в некоем фиксированном положении. Фиксированные законы и мораль. Они становятся для него точкой опоры. И сдвинуть себя в ту или иную от нее равносильно сумасшествию. Для него не существует другого мира. У него одна правда. Только так, по его мнению, он сможет выжить.

И что же приходится ждать от него, когда приходит чужой дядя и начинает гнуть свою другую правду, ломать сложившееся мировоззрение. Естественно, он будет против. Будет защищаться. И для того, чтобы изменить «стандартное» восприятие, придется затратить энергии не меньше, чем при ее формировании. Ладно, если человек один. Терпимо. А если вам предстоит отработать с большим коллективом?

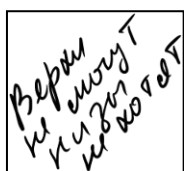
Один мне говорит: «Ломай через колено. Лес рубят, щепки летят. Не бойся. Смещай систему из равновесия. Люди не безмозглые и безвольные существа. Они приспособятся». Другой: «Ну, и что? Ты всех выстроил в шеренгу. Заставил идти по струнке. Пока ты здесь, все будут ходить строем. Уйдешь и все вернется к исходному. Нет, брат. Здесь надо по-другому. Они должны обрести веру в твою идею, тогда она не просто закрепится в жизни, но и получит развитие».

Я сам уже «не зеленый». Прошел и тот и другой путь. У меня сформировался определенный жизненный опыт: и тот и другой путь — оба имеют право на существование. И ломать надо. И убеждать. Они друг друга дополняют. Если будет только кнут, получишь рабов либо бунт. Если только убеждать, потеряешь дисциплину.

Когда внедряешь что-либо, но уже не в первый раз и с другим коллективом, то ты руководишься не только верой, но и полученным жизненным опытом. Прешь как танк. И вот здесь тебя поджидает ловушка. Ты начинаешь ломать людей. Зачем убеждать? Ты же знаешь по предыдущему опыту, что это работает. Поэтому начинаешь активно гнуть свою политику и... натыкаешься на фиаско. Почему? Ты начал гнуть. И это правильно. Сместил систему из равновесия. Создал условия для выживания, повысил активность среды. Показал путь. Но ... не дал «созреть новому восприятию». Человек видит кнут, и ничего кроме него. Пытается от него увернуться. Найти выход из положения. А за одним пинком следует другой. Какая тут новая реальность, как бы в «ящик не сыграть».

Новой реальности, новому восприятию надо дать время созреть. Это само по себе является мотивацией. Ты толкаешь людей к новой жизни, и даешь им время «распробовать ее на вкус». Глядишь кому-то понравится, и он станет твоим союзником. А это уже что-то. Сила множится твоими единомышленниками. И если она превысит некое критическое значение, энергии может хватить на изменение восприятия целого коллектива.

Совет один: «Выстраивай вертикаль власти»



Важно выстраивать вертикаль власти. Для кого - то – «сверху вниз». Для кого – то – «снизу-вверх». Все мы под богом ходим. На собственной инициативе далеко не уедешь. Реализация идеи требует вовлечения как ниже, так и вышестоящих.

Можно конечно и самому. Вопреки всему. Только вперед. До победного конца. Но тогда идея умрет вместе с носителем. А важно воплотить ее в жизнь. Важно, чтобы она стала самодостаточной. А для этого требуется, чтобы она отвечала интересам и верхов, и низов. Иначе неконструктивный конфликт. И кто его знает, чем он может закончиться.

Как «интегрировать» свою идею в массы? Силой или логикой? Нам необходима культурная трансформация. Нужно, чтобы было надолго. Сила тогда становится эффективной, если она приводит к устойчивой выгоде. Логика бесполезна, так как она оперирует элементами уже сложившейся системы и ничего нового кроме количества за собой не несет. Конечно, можно логично «приврать», но тогда логика становится инструментом силового воздействия. Потому трансформация начинается с идеи индивида и... его силового воздействия. А ее закрепление осуществляется только тогда, когда люди осознают свои выгоды. Как вверху, так и внизу.

Есть идея, есть вера, есть намерение. Этого недостаточно. Важно понимание механизма согласования интересов при реализации идеи.

Вопросы, которые следует задать. В чем интерес верхов? Что нужно низам? Две разные группы. С разной мотивацией. Первые, как правило, стремятся либо к стабильности, либо к власти. Вторые - в основном в заботах о хлебе насущном. Хотя есть исключения. Они немногочисленны. Они-то, по сути, и являются носителями идей.

Верхам нужны *идеи*, которые позволяют обеспечить их стабильность или развитие. Низам нужна *возможность* сохранить свое рабочее место и заработать больше.

Понимая суть, можно ответить на вопрос. *Важно свою идею трансформировать в мотивацию для верхов, и возможность для низов.* Так происходит закрепление идеи. И она начинает жить своей жизнью. Она становится частью культуры.

В качестве примера трансформации идеи. Есть вызов, сформированный рынком: снижать издержки. Они должны быть «чуть-чуть», но ниже, чем у конкурентов. Понимая суть затрат, важно повышать производительность труда на всех переделах. Ни верхи, ни низы не хотят двигаться в этом направлении. Для верхов – это риски, связанные со структурными преобразованиями. Для низов – сокращение персонала и увеличение нагрузки. Но если подойти со стороны согласования интересов? Для того чтобы повысить производительность труда, надо повышать эффективность физического и творческого труда. И для первого, и для второго требуется заинтересовать работников в снижении потерь. *Возможность для низов* заключается в росте заработной платы при повышении производительности труда. Здесь же есть и стимул – неэффективных сократят. А как насчет *мотивации для верхов*? Здесь две группы. Акционеры и менеджмент. Акционерам важно сохранение и приумножение своих капиталов. Менеджерам – идеи для достижения потребностей акционеров. При этом для менеджмента, который стремится к

стабильности, важна идея, чтобы принести ее «в клювике» акционеру и... ответственные за ее реализацию для того, чтобы снять с себя риски.

Идеи для верхов и возможность для низов. Так происходит согласование интересов, так формируются предпосылки для устойчивого внедрения идеи. Может я что-то упустил? Да, упустил. Вам придется «подарить» свои идеи верхам. За это они вам позволят взять на себя риски внедрения. Если вы готовы, то процесс пойдет. А на такие условия согласны только идеалисты. Так как лавры получают другие. Но такова плата.

«Обход УД»

Пожалуй, «Обход УД», обход управляющим директором производственных площадок, является самым эффективным методом внедрения производственной системы. Конечно же, если он правильно выстроен. С «Обхода УД» начинаются первые шаги по развитию. С него же начинается транслироваться идеология развития ПС [производственной системы] непосредственно на рабочих площадках. «Обход УД» стимулирует работников к развитию производственной культуры. В нем есть все основные компоненты, которые позволяют оценить участок с точки зрения развития: настроение коллектива, состояние рабочих мест и оборудования, условия труда, вовлечение в улучшения, рекомендации для развития... и, самое главное, оценка лидером и его командой соответствия лучшим стандартам. В форме непосредственной обратной связи.

Каждый день, кроме субботы и воскресенья, рано утром лидер и его команда в течение одного часа осуществляет обход одной из производственных площадок. По графику. Работники знают, когда к ним придут. Да, готовятся. Но когда вы постоянно делаете обход, то сразу понимаете, где «деланный порядок», а где постоянный. При обратной связи это учитывается. Здесь важно понять, что главная задача – формирование эффективной производственной культуры. Постепенно с каждым обходом происходит прививание эффективных методов и инструментов в практической деятельности.

На обходе присутствует менеджмент участка. Как правило, директор дивизиона, начальник цеха, старший мастер. Лучше, когда встречает бригадир. Срез состояния осуществляется путем наблюдения и общения. При наблюдениях стараются охватить не только «генеральный проход», но и углубляются вширь: оборудование, комнаты встреч, пультовые, ремонтные площадки, мойки, туалеты... И вглубь: кровля, подвалы. При общении важно оценить настрой коллектива на работу. Не формальное отношение, живое. Важно вычленив лучшие практики и указать на плохие. На хороших практиках необходимо остановиться, придать им внимание и значение. Показать, что это важно. Каждый «обход УД» — это как театр. Вкладываешь душу. Тратишь невероятное количество психической энергии. Показываешь, что развитие важно. Только так можно развернуть коллектив на улучшения.

Обратная связь происходит сразу после обхода. Управляющий директор предлагает каждому члену команды дать краткие комментарии и поставить оценку: «плохо», «удовлетворительно» или «хорошо». Для того чтобы поставить адекватную оценку, необходима принципиальность и мужество. Оценка дается непосредственно линейному менеджменту. «Лицо в лицо». Отмечаются лучшие и плохие практики, даются рекомендации. Точку над «i» ставит лидер, после того как он заслушал оценку каждого из членов своей команды. Это его право. Оценка может отличаться от общего мнения, но, как правило, она совпадает. Если человеку поставили плохо, то должно быть стимулирующее воздействие, иначе обходы не будут воспринимать. Как правило, это приказ о дисциплинарном взыскании. Если старшему мастеру третий раз подряд поставили плохо, то принимается решение об его ротации.

Важно фиксировать лучшие и плохие практики для последующей демонстрации остальному коллективу завода путем рассылки по электронной почте, либо через информационные ресурсы. Тогда обход, сделанный на одном участке, становится инструментом обучения всей производственной площадки. Каждый день. К материалам прикрепляют фото и видеодемонстрации. И еще. Оценку по обходу необходимо давать в форме сравнительной цветовой визуализации между старшими мастерами. Очень сильно стимулирует к развитию.

По сути «обход УД» — это самый наиважнейший метод внедрения инструментов производственной системы. Не единственный, но один из самых главных. Кроме того, он

позволяет вычлнить лучшие практики для формирования корпоративного «Стандарта производственной системы».

Пример обратной связи по «обходу УД»

Обход УД: Участок отделки и термообработки - **УДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО**

1. Культура производства: очень много улучшений - сортировка, разметка, порядок, визуализация... Здорово! Но подводит место работы подрядчиков, как по соблюдению ТБ, так и по содержанию рабочих мест. Старший мастер не должен с этим мириться.

Не увидели визуализацию бригадной ответственности за качество.

2. Моральный климат: обсуждали тему производственных отношений «Бригадир – инженер процесса». Бригадиры не понимают, чем занимаются инженеры процесса, или не хотят понимать. А инженеры процесса, по-видимому, плохо работают либо есть другие причины. Нужно делать акцент на выстраивание эффективных производственных отношений.

3. Безопасность труда: без критических замечаний. Детальный отчет по обходу и рекомендациям смотри в разделе ТЭСЦ-3 УОиТО

4. Работа оборудования: Ремонтники молодцы! Управляющий директор отдельно поставил им оценку «ХОРОШО». Рекомендация: «снижайте избыточные перемещения».

5. Улучшения: - созданы хорошие рабочие места для ремонтников, но не хватает малой механизации;
- визуализированы типовые дефекты на рабочих местах;
- произведена сортировка на складах;
- установлены точки доступа Wi-fi по цеху.

6. Поручения/ Предложения: Ремонтные площадки необходимо оснастить средствами малой механизации.

Инженерам процесса: провести обучение бригадиров процессному управлению. Всем срок – 31.03.2014г.

Начальникам цехов: на встречах с персоналом объяснить бригадирам и рабочим, что они главные в процессе производства. Они - клиенты, все остальные помогают им, в том числе инженеры процесса. Надо воспитывать в них «хозяйский подход».

Старшему мастеру: организовать доступ к НТД в электронном виде (на рабочем месте есть компьютер, а рядом «толстые» НТД на бумажном носителе – это неправильно).

Оценка: УДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО. Оценка снижена за слабый контроль за работой подрядчиков.

ПАБ – поведенческий аудит по безопасности



Здесь стоит немного остановиться. Когда мы пришли в ХХХ, на заводе был внедрен такой инструмент как ПАБ. Поведенческий аудит безопасности. В начале каждого рабочего дня специалист по технике безопасности и управляющий директор делали обходы производственных площадок и выявляли опасные ситуации и действия. Вроде бы здорово. Но после опроса персонала, выявилась однобокая позиция этого аудита. Он выполнял роль только «стимула»: найти отклонение и наказать. Когда человека постоянно кнутом, ничего хорошего из этой идеи не выйдет.

Он заблокируется, замкнется. Инициатива будет сведена на нет.

Мы изменили подход. Замени «ПАБ» на «Обход УД». Придали новое качество развитию техники безопасности за счет постоянного обучения персонала, помощи в устранении опасных ситуаций. Стимулирование тоже оставили. Если человек необучаем, то приходится применять жесткие меры. Но сначала должно быть обучение. Лучше на рабочих местах.

«Обход УД» — это комплексная оценка участка и потенциала его в развитии. Не может быть безопасного труда без эффективной культуры производства, без бережливого отношения к оборудованию, без хорошего настроения на работу, без постоянного совершенствования производства, без малой механизации... Нельзя безопасность труда отделять от производственной системы. Безопасный труд — это следствие эффективной производственной системы.

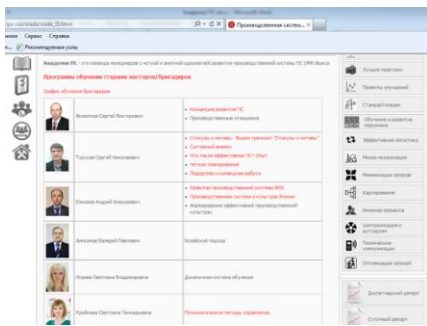
Я наблюдал, как происходил процесс трансформации службы по охране труда в ХХХ. Как они замещали «карательные» меры на постоянное обучение и помощь. Обучение – это мотивация. Ты показываешь лучшие практики, человек их начинает применять, улучшаются условия труда, улучшается безопасность труда. Конечно, если человек необучаем, то нужно применять меры стимулирования, но еще раз - сначала обучение и помощь: постоянное обучение на «Обходах УД» - «что такое хорошо, а что такое плохо», публичная визуализация лучших и плохих практик, на

сайте организация системного обучения в «Академии ПС», внедрение стандартизации безопасных действий, внедрение командной организации труда, внедрение малой механизации... все это способствует улучшению в целом безопасности труда.

Смещение акцентов с результата на процесс, на упреждающие действия называется процессным подходом в управлении. Замещение ПАБов на «Обход УД», на обучение в «Академии ПС», на стандартизованную работу... является ничем иным как внедрением процессных подходов в управлении безопасностью труда.

Я видел, как изменялось качество работ службы по охране труда. Персонал завода стал их воспринимать адекватно. Относится со всей ответственностью и серьезностью к безопасным методам работы. Служба по охране труда научилась применять эффективные методы и инструменты, которые работали на упреждение несчастных случаев и опасных действий.

«Академия ПС»



«Академия ПС» — это команда единомышленников, которая продвигает идеологию развития производственной системы. Это не набор презентаций. Еще раз это люди, которые верят в идеологию развития ПС и распространяют ее путем тренингов, личных и публичных встреч, реализации своих идей на практике. «Академия ПС» - одухотворенное понятие. Так к ней и надо относиться.

Идеологий не должно быть много. Идеология должна быть единой. Одна: идея, концепция, направления развития. С нее начинается «Академия ПС». Ее главный носитель лидер

предприятия. Она оформляется в формате его личной презентации. Главная задача для лидера – это четко и внятно донести до слушателей свое видение развития. И не просто донести. Так, чтобы люди поверили, что это не просто слова, а реальные личные намерения главного лидера.

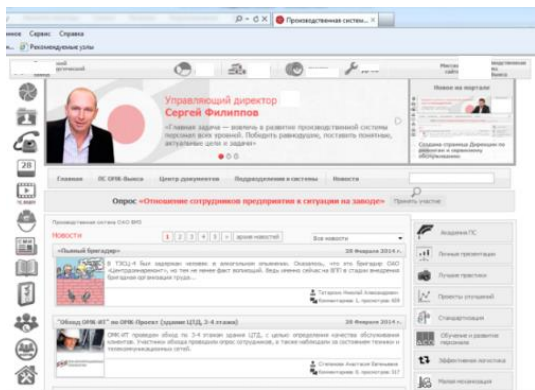
Логика обучения подразумевает доведение до персонала главных бизнес-целей компании; описание геополитической и макроэкономической ситуации в мире и России, какое место занимает в ней компания; обучение инструментам эффективной производственной системы и методам внедрения; согласование интересов работников и компании. По всем видам деятельности. В данной книге большинство из них рассматривается.

Если конкретнее. В течение трех месяцев для каждой группы линейных лидеров и менеджеров из 20-25 человек, по вечерам, раз в неделю, по два часа, проводят обучение в формате живых тренингов. Посыл следующий: миссия и цели компании такие-то, ситуация в мире и России такая-то, мы входим в конкурентный рынок, необходимо снижать затраты и повышать качество, увеличивать загрузку оборудования, вот такие-то есть методы и инструменты по достижению поставленных задач, и за всю вашу инициативу у вас будет стабильное высокооплачиваемое рабочее место, с хорошими условиями труда, производственными отношениями и возможностями личного развития. Но все зависит от нас. Мы должны проявить инициативу, сделать структурные преобразования, вовлечь людей в развитие. Только так. Подумайте над этим. И ответьте на вопрос: «Какие дополнительные усилия вы готовы приложить для того, чтобы достичь этого? Сейчас уже просто работать – недостаточно. Для того чтобы достичь своей цели и целей компании, необходимы сверхусилия. На что готовы пойти вы?»

| | | |
|----|--|--|
| 1 | Личная презентация лидера: Идеология развития ПС | Фигиллов С.В. - Управляющий директор ОАО «ВМЗ» |
| 2 | Опыт развития ПС | Турусов С.Н. - Директор проекта ДЛРС / (Мордавинов А.С. - Руководитель проекта УРПС) |
| 3 | ПС ОМК Выкса | Елисеев А.А. - Начальник УРПС |
| 4 | Стимулы и мотивы | Турусов С.Н. - Директор проекта ДЛРС / (Мордавинов А.С. - Руководитель проекта УРПС) |
| 5 | Активная среда | Мордавинов А.С. - Руководитель проекта УРПС |
| 6 | Развитие лидерства и командные работы | Турусов С.Н. - Директор проекта ДЛРС / (Мордавинов А.С. - Руководитель проекта УРПС) |
| 7 | Обход УД | Татарских Н.А. - Менеджер УРПС |
| 8 | Визуализация | Яцкин Д.О. - Старший мастер ДТБД |
| 9 | Проекты улучшения | Татарских Н.А. - Менеджер УРПС |
| 10 | Управление персоналом | Валитов Р.Б. - Директор по персоналу |
| 11 | Психология | Павлова О. - Генеральный директор ООО "УагГПрофи" |
| 12 | Мобильные стандарты | Захаров О.Б. - Руководитель проекта УРПС |
| 13 | Совместная разработка стандартов | Никитин И.М. - Менеджер УРПС |
| 14 | АСО | Игонова Е.А. - Менеджер ОРП |
| 15 | Независимый контроль исполнения стандартов | Шолов А.А. - Директор по качеству |
| 16 | Идеальный поток | Кошелев А.В. - Руководитель проекта УРПС |
| 17 | Инсорсинг Аутсорсинг | Рогатов А.Н. - Директор ДРСО / (Астахов В.Н. - Главный специалист СВПС ДРСО) |
| 18 | Снижение уровней управления. Внедрение бригадной организации труда | Кошелев А.В. - Руководитель проекта УРПС |
| 19 | Встроенное качество | Михеев И.В. - Менеджер УРПС |
| 20 | Инженер процесса | Михеев И.В. - Менеджер УРПС |
| 21 | Новые технологии и продукты ИТЦ | Стеланов П.П. - Директор ИТЦ |
| 22 | Производственные потери | Эйков А.В. - Менеджер УРПС |
| 23 | Информационный поток | Аршинов В.К. - Директор ЦАР и АСУТП ООО "ОМК-ИТ" |
| 24 | Технические коммуникации | Сельзьева И.В. - Менеджер УРПС |
| 25 | Эффективная логистика | Колыга А.А. - Менеджер УРПС |
| 26 | Эффективный склад | Чернобровин А.С. - Старший мастер ДЛРС / (Крайнова С.Г. - Менеджер УРПС) |
| 27 | Электронный документооборот | Холзаков А.С. - Руководитель ПАПР ООО "ОМК-ИТ" |
| 28 | Централизация диспетчерской | Коньшова А.Д. - Главный диспетчер СГД |
| 29 | Всеобщая синхронизация - четкое планирование | Турусов С.Н. - Директор проекта ДЛРС / (Григорьев Д.И. - Менеджер УРПС) |
| 30 | Малая механизация | Соколов А.А. - Менеджер УРПС |
| 31 | Локальная автоматизация | Фирсанов А.В. - Старший мастер ДРСО |
| 32 | Инновации в трудоэффективности | Скачков С.А. - Начальник ТЭСЦ-2 |
| 33 | Тиражирование лучших практик - Стандарт ПС | Елисеев А.А. - Начальник УРПС |
| 34 | Безопасность труда | Лысков А.В. - Начальник УБТЮС / (Шурь А.Н. - Руководитель службы ОТ УБТЮС) |
| 35 | Макроэкономика | Рубакин Г.В. - Начальник отдела ДлорЗ |
| 36 | Производственная система Японии | Елисеев А.А. - Начальник УРПС |
| 37 | 5С | Гришаев А.С. - Менеджер УРПС |
| 38 | Динамичная система обучения | Исеева С.В. - Начальник ОРП |
| 39 | Влияние на прибыль и себестоимость | Золотухина Л.М. - Директор по экономике / (Рубакин Г.В. - Начальник отдела ДлорЗ) |
| 40 | Безопасность бизнеса | Попалов К.М. - Начальник УБЭФ |
| 41 | 1 личная презентация | Сотрудники ВПП |
| 42 | 2 личная презентация | Сотрудники ВПП |
| 43 | 3 личная презентация | Сотрудники ВПП |
| 44 | Хозяйский подход | Анисимов В.П. - Советник управляющего директора |
| 45 | Производственные отношения | Фигиллов С.В. - Управляющий директор ОАО «ВМЗ» |

«Академия ПС» — это не просто обучение или тренинг. Это изменение восприятия у человека. Сдвинуть точку сборки сознания, дать возможность человеку посмотреть на свою жизнь под другим углом. Дать ему возможность сделать свой личный выбор. Логическим завершением «Академии ПС» является разработка каждым лидером и менеджером своей личной презентации и публичная ее защита. Ну, об этом чуть позже.

«Живой сайт»



Расскажу притчу. Не знаю, откуда она. Может сам придумал. «Встречаются три очень умных человека. И начали они спорить на тему, кто управляет миром. Один говорит: «Миром управляет тот, кому подконтрольны материальные активы», другой: «Нет, миром управляет тот, кто контролирует финансовые потоки», третий сидит себе, улыбается и молчит: «Нет, уважаемые, миром управляет тот, кто управляет информацией» «Как человек думает, так он и живет». А думы его формируется, в том числе, под воздействием внешней среды.

На формирование мировоззрения человека очень сильно влияет, то информационное пространство, которое выстроено вокруг него.

В нашем мире информации очень много. А наше сознание ограничено. Оно избирательно подходит к освоению данных. Если раньше мы затрачивали огромные усилия на поиск информации, то сейчас этой проблемы нет. Информация вокруг нас сплошь и рядом. Она обволакивает нас. Стучится в дверь нашего сознания. И сознание откликается на часть данных, но только тех, которые возбуждают интерес или которые необходимы для выживания. Страх и любопытство — ключики к дверям сознания. И если вам удалось активизировать их, то вы получаете доступ к сокровенному. И здесь надо быть честным, иначе последствия могут быть непредсказуемыми.

Информационные технологии очень бурно развиваются. Интернет, компьютеры, коммуникаторы, сеть, 3G... Соответственно появляются новые методы управления персоналом. Если раньше для того, чтобы донести некую идею до людей требовалось провести много встреч и собраний, то сейчас процесс распространения идеологии развития при должной организации можно поднять на принципиально новый уровень. Но здесь есть свои особенности.

«Живой сайт». Представьте, у вас более 20 тысяч людей работают в компании. Они объект управления. До них надо донести, вернее, постоянно доносить некие идеологические и методологические установки. Как сделать так, чтобы транслирование идеологии реально воспринималось персоналом и оказывало требуемый эффект? Информационные технологии позволяют сформировать единое информационное пространство в формате сайта. Это первый шаг. Далее нужно увеличить количество точек доступа к сайту. Желательно организовать внешний авторизованный доступ. Но это не все. Далее начинается самое интересное. Надо добиться, чтобы этот сайт реально читали. Как? Я видел много сайтов разных компаний, красочных с демонстрацией больших и грандиозных достижений, но количество посещений желает оставлять лучшего. В чем дело? Неинтересно. Вся информация политкорректна, оторвана от реальной жизни, не отражаются острые проблемы и лучшие практики. Ваш сайт будут читать только в том случае, если он будет «живой». Рейтинг должен зашкаливать, иначе он будет сайт пустой и своей роли как средство пропаганды не выполнит. Для того чтобы он был интересен, нужно показывать проблемы, лучших и худших, не раз в месяц, а постоянно... В сайт должен быть интегрирован «страх» и «любопытство». Постоянная интрига. В этом случае человек вынужден читать материалы сайта, так как это позволит ему более эффективно выживать. Или человек читает сайт потому, что ему интересно. Там жизнь. Надо расширить коридоры цензуры. Тем более этот сайт является внутренним ресурсом компании. Здорово, когда поднимаются проблемы. Здорово, когда это стимулирует персонал к их решению.

Один человек такой сайт обслуживать не сможет. Отдельное подразделение под него тоже нет смысла создавать. Во-первых, это противоречит принципам эффективной производственной системы. Растут затраты. Во-вторых, внешний репортер никогда не сможет понять суть и глубину того или иного производственного события. Сайт должны вести люди из реального производства. Те, кто делает прибыль. Они знают свои проблемы. Им надо дать этот инструмент для решения их проблем. Не всем. Это и понятно. Только тем, кто идеологически поддерживает направления развития производственной системы. Их надо обучать, как делать живые статьи и материал для обучения. Как эффективно доносить информацию. Не сразу. Постепенно. Сначала один идейный, потом второй, третий... На моем опыте достаточно 20-30 человек, которые изнутри формируют требуемое информационное пространство. Без отрыва от производства.

Представьте, ваш сайт читают 70% персонала. Не просто читают. Утром встают и бегут к компьютеру, бегут к планшету, смартфону. Любопытство их заставляет посмотреть самые последние новости. Проблемы, кто что достиг, а кто, наоборот, сдался и не выдержал. Там же можно посмотреть в целом концепцию развития и последние веяния. Там же можно дать обратную связь и стать участником процесса. Там же можно рассказать о своем личном мнении и продемонстрировать свою личную презентацию... На 70% процентов люди оперируют информацией, которая заложена на этом сайте. Не разрозненной информации, а лежащей в русле единой идеологии. «Живой сайт» позволяет реализовать вовлечение персонала в развитие на совершенно другом уровне. По сути, он становится одним из наиглавнейших инструментов трансформации бизнеса и культуры.

Живое слово



Недавно был такой случай. Внедряем систему обходов лидера, способную «расшевелить» менеджмент предприятия с целью вовлечь их в изменения. А для этого надо «пробить» защиту, блокировку менеджеров. Здесь важно, чтобы дошло до печенок. Необходимо, чтобы ваш посыл имел силу. А в чем сила? Когда ваше слово имеет силу? Тогда, когда вы в него истинно верите. Когда вы в него вкладываете душу. Слово должно быть живым. Иначе не пробьёшь, не достучишься до персонала и соответственно не вовлечешь его в улучшения.

Я работаю с одним человеком. Хочу, чтобы он научился делать слова живыми.

Показал ему пример. И не один. Сначала он не понял. Когда понял, долго не мог решиться применить на практике. Я видел, как его ломало. И не мудрено. Ведь я ему предлагал переступить через черту обыденности. Дело в том, что живое слово – нестандартно. Оно находится за рамками. Все, что стандартное проходит через человека как вода через сито и, как правило, в нем не задерживается. Пустой звук, многочисленные толстые отчеты, похожие друг на друга совещания. Они просачиваются через человека и не оставляют в нем ничего. Потому что они мертвые. Другое дело нестандартный, выходящий за рамки посыл. Его сила оглушительна. Она пробивает любые барьеры и начинает активно воздействовать на внутренний мир человека. Посмотрите вокруг. Сплошь и рядом мертвые слова и дела. А все дело в страхе. Страх заковывает нас в рамки стандартов и не позволяет нашей истинной силе выплеснуться в этот мир. Сделать его разнообразнее.

Так вот, я продолжаю выбивать табуретку в основании стандартного восприятия мира у моего коллеги. Говорю, посмотри, ты много сделал, а где результат? В ответ молчание, но оно мне понятно. Он основал целое направление, собрал многочисленную команду, создал для нее все условия. И ребята непростые. Все грамотные. Революцию можно сделать. Вот и пишут отчеты, устраивают совещания, а ... результата нет! Почему? Потому, что все стандартно. Нет живого слова. Нет силы и веры.

Благо, что товарищ готов воспринимать новое. Видимо чутье ему подсказывает, что не одними стандартами измеряется мир. Ведь и стандарты в свое время кто-то делал. Просто приходит время их изменять, иначе окажешься «в конце очереди». Но просто так не получится. Люди привыкают ко всем изменениям, для них это становится нормой и для того, чтобы сдвинуть их привычное восприятие необходимо затратить немалую энергию. Пустой звук, пустое действие ни к чему не приведет. В них нет силы. Нужно живое слово. Надеюсь, вы понимаете, про что я говорю

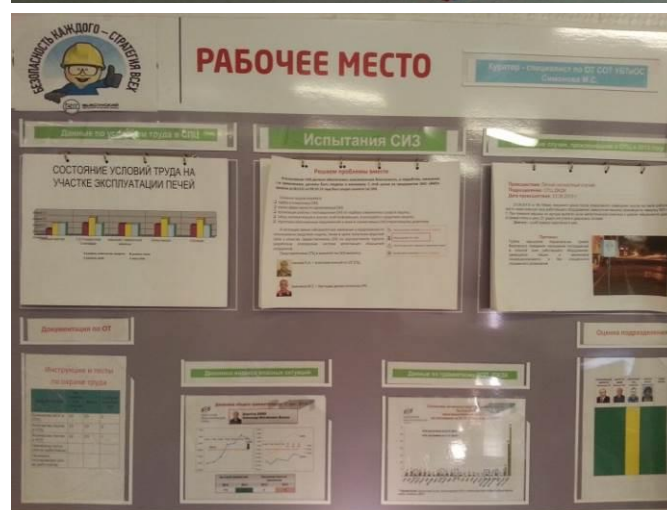
«Стеновая визуализация»

Часто сталкиваюсь с фразой: «У нас компьютеры, там есть вся информация, зачем делать наглядную визуализацию на стендах, рабочих площадках, в комнатах встреч?». Всегда отвечаю: «Воздействует ли эта информация на людей, да и вообще смотрят ли они ее?». Из моего опыта, как только начинаешь автоматизировать идеологическую и методологическую информацию,

она становится мертвой, нерабочей. Идеология должна эффективно визуализироваться на стендах. Критерий эффективности простой: если информация реально стимулирует к достижению идеи, целей и задач, то она эффективна. Как недавно сказал директор: «Визуализация тогда эффективна, когда она влияет на настроение коллектива». А как этого достичь? Здесь нет четких методов и инструментов. Критерий один: информация должна стимулировать к эффективной деятельности и создавать соответствующий настрой у коллектива. Можно визуализировать фотографии лучших и отстающих работников на самом видном месте. Можно сделать сравнительную визуализацию результатов работы команды, визуализацию личной презентации лидера и ход ее реализации...

При должном отношении, если в идеологической информации реально заложена некая идея, которая близка персоналу участка, то стендовая визуализация способна как подтолкнуть, так вдохновить к достижению результатов. И здесь нельзя баловаться излишней стандартизацией. Конечно, идея, концепция и направления развития должны осуществляться в едином ключе, но если они слишком формализованы, то люди перестанут обращать на них внимание.

Когда регулярно делаешь обходы производственных участков, то замечаешь одну интересную особенность. На одних участках визуализация придает некую особую ауру причастности к развитию, а на других – пустые стены...







Реформа образования

Звучит громко. Пусть. Без этого никуда. Как человек и общество думает, так и действует. Если хаос в мыслях, то хаос и в жизни. Надо навести порядок. Порядок в системе образования.

Недавно пригласили к себе в гости одного из руководителей Высшей Школы Бизнеса при МГУ им. Ломоносова. Продемонстрировали на практике новый подход к образованию... на примере «Академии ПС».

Прошло всего полтора года. В довольно большой компании удалось развернуть «децентрализованную систему образования» с мощными элементами мотивации к обучению по направлению - «операционная эффективность». Суть заключается в том, что на постоянной основе, тренинги, подчиняющиеся некоей единой идеологии, осуществляют эксперты. Те, кто реально внедрил или внедряет. Мотивация к обучению обеспечивается простой и понятной идеологией развития и привлечением к обучению производственных лидеров. Последние и есть эксперты. Воспитание собственных экспертов позволяет эффективно транслировать знания и опыт в массы. Сначала таких было трое, потом двадцать, сорок, сейчас уже более пятидесяти человек. Это уже большая группа, группа единомышленников.

Изначально важно было сформировать единую идеологию. В ней должен быть здравый смысл, в основе которого лежит некая логика развития, и идея, ради которой люди готовы изменить себя. Без единой идеологии не будет мобилизации. Она должна быть. Иначе хаос.

Идеология становится мощной, когда за ней сила, которую приносят поддерживающие ее лидеры. Она рождается изнутри. Из глубокой уверенности в себе. Ее носителями являются люди с большой силой духа. Лидеры. Люди идут только за сильными лидерами.

Только сильный лидер может «взрастить» сильного лидера. Только сильный лидер способен делегировать развитие идеологии на уровень нижестоящих лидеров. Создавая условия для развития лидерства, формируется активность и, как следствие, результат. Так идея, подкрепленная волей лидера, становится новой реальностью. Сопутствующие ей знания и опыт - практическими навыками. Только такой лидер, получивший волевыми усилиями практический навык, становится идеальным учителем. *Он является лидером, идеологом, практиком и преподавателем в одном лице.* Знания, навык и умение вовлечь. Лучше не придумашь. С каждым таким преподавателем идеология крепнет, так как она приобретает еще одного идейного носителя.

Классическая система образования заточена на передачу знаний. Как правило, в ней не отражена мотивация к обучению и практическая составляющая. По сути, простое транслирование знаний. Современные технологии решили проблему доступности знаний. Их стало столько, что появилась проблема выбора. Я называю это «горе от ума». Человек погружается в информационный хаос: разная информация, на разный вкус, с разной правдой... Но проблема «точки опоры» никуда не ушла. Если у человека нет внутренних ориентиров, то он блуждает по информационному океану как лодочка без весел.

Современной системе образования явно не хватает практической направленности. Она превращается в виртуальное пространство. Много слов и мало действий. Если дело пойдет в таком же русле, образование будет действовать не на развитие, а на деградацию. Вернее, она уже так действует. «Есть АЙТИ, а есть реальная жизнь».

Но жизнь мудра, все расставляет на свои места. Всем воздает по заслугам, и даже тем, кто занимается «словоблудием». Их немало. Их засосала виртуальная жизнь. А реальность жесткая. Жестким будет и приземление. Можно конечно ждать, втайне надеясь, что этого не произойдет. А можно занять активную позицию и использовать возможности современных технологий для развития.

Для того чтобы развивать систему образования, необходимо перейти от количества к качеству. Необходимо смещать акцент на мотивацию к обучению и практику. Если человеком движут истинные мотивы, он начинает использовать доступные знания на практике, приобретая тем самым требуемые навыки. Поэтому для нас представляет ценность методы и инструменты формирования мотивации к обучению, аккумуляции практических навыков и механизмы их транслирования персоналу.

Как? Варианты есть. Мы подошли к этому «ощупью», в большей степени интуитивно, пытаюсь оперативно мобилизовать коллектив на развитие. Сформировали идеологию, «вращиваем» под нее лидеров – внедренцев-коучей вовлекаем их программу обучения. В результате получилась «децентрализованное обучение» с помощью собственных экспертов с сильными стимулирующими к обучению факторами. Эффект мощный. Быстро формируется команда единомышленников, которые втягивают остальных. Происходит «слои» части культурных слоев. Получается новое качество. Новая реальность.

Есть тонкие моменты. Их надо учитывать. Основная задача идеологии - максимально согласовать цели компании и ее работников. Не простое это дело. Надо найти объединяющую идею. Плюс надо «смириться» с мыслью делегирования исполнения, развития, управления... Не каждый на это пойдет. Хотя мне кажется иного не дано. Конкуренция заставит.

Хотел просто объяснить, получилось сложно. Но зато на реально работающем примере. Суть простая. Для того чтобы система образования стала эффективной, нужно решать проблему мотивации к обучению и доступа к практическим навыкам. Если бы знал, как сделать проще, сделал бы. Пока так. А может быть по-другому и не получится.

Механизмы «извлечения» инициатив



На моей практике инициатива персонала начинается с «пинка». Со стимула. Но здесь важно, чтобы он в дальнейшем приводил к мотивации персонала. Тогда и результаты инициатив закрепляются на практике, появляется внутренний интерес к развитию.

Мечта, когда есть коллектив, заряженный на развитие, когда он САМ впитывает в себя все, что помогает ему стать эффективнее. Примеры есть. Есть и механизмы, с помощью которых можно воплотить мечту в реальность. О некоторых из них я и хочу поговорить. Сразу оговорюсь, что без лидера, вернее без его харизмы, негибкого намерения, последовательности ничего не получится. Был у меня опыт в отсутствии одного условия. И вроде бы руководитель заинтересован в развитии, и идея есть, и механизмы для ее внедрения, но вот не воспринимают его, играют с ним в какие-то игры. Вот все и вязнет. Как о стену горох. Думаю, вы меня понимаете.



Все механизмы вытягивания инициатив имеют простую логику. Вы некими способами создаете напряжение в коллективе. Выводите систему из равновесия. Повышаете ее активность. И... придаете направление, вектор развития. Любая система стремится к стабильности. Вот она и «пересобирается» в новой точке с новым качеством. Она использует все, что ей в этом помогает. А если ваша идея приводит еще и к мотивации, то ваши изменения ею и закрепляются. Последнее немаловажно, если вы хотите, чтобы кроме кнута и пиара был еще и стабильный результат.

Первый механизм. На нем я хочу остановиться подробнее, так как он является пусковым. «Обход лидера». Звучит банально, если вы не понимаете, о чем речь. Недавно пригласил на обход директора одного из топов. Человек смысленный - все понял. Представьте, лидер взаимодействует напрямую с производственным персоналом: со старшим мастером, бригадиром, рабочим. Он видит ситуацию без искажений. Показывает, что ему нравится, а что нет. Дает оценку деятельности, в которой особо отражает вовлеченность персонала в развитие: если коллектив делает какие-то улучшения, он поощряет; если стоит на месте, старший мастер попадает в красный нехороший список. К тому же все это визуализируется в сравнении с другими. Зеленый цвет - хорошо, красный - плохо. Зеленый – карьера, обучение, уважение. Красный – угроза ротацией. Визуализация оценки результатов обходов адресно рассылается по электронной почте всему менеджменту, в том числе и руководителям старшего мастера. Копия лидеру. Плюс визуализация на сайте, который читают половина компании. Оценка старшего мастера – оценка и его руководителей. Все это создает напряженность: один стремится выжить, другой получает возможность для самореализации. Ну, а далее дело техники, нужно внятно объяснить предмет желаемых для лидера инициатив и процесс пойдет.

Второй механизм. Для того чтобы закрепить волну, которая начинается от «обходов лидера», необходимо визуализировать сравнительную динамику улучшений по подразделениям. Тоже красный, желтый, зеленый. А объектом, например, взять руководителей старших мастеров – начальников цехов. А публичную демонстрацию сделать на «информационных часах», которые раз в месяц проводит лидер в составе всего ключевого менеджмента завода. Не только производственного. Нам надо втягивать в развитие также и остальные подразделения: финансистов, коммерсантов, персональщиков... Пусть «на ус начинают наматывать». Плюс опять же визуализация на живом сайте. Здорово стимулирует к активности.

Третий механизм. Был у меня опыт, когда волна вовлечения стала спадать. Что делать? Как-то ошупью, интуитивно пришли к следующему решению. Сначала сделали газету по улучшениям на заводе за определенный период времени. Получилось живенько. Мы ее распространили по всем производствам. Во всех пристройках. Молния №1. Лидер развил эту идею. Предложил делать ее раз в месяц, но по всем подразделениям: производственники, финансисты, коммерсанты,

персональщики... Сделали график. А на следующий месяц газету должны были делать финансисты. И тут началось. В газете то должны быть свои лучшие практики. А если их нет? Директор по финансам попросил меня, чтобы для его коллектива был проведен ликбез: что такое плохо, а что такое хорошо. Мы показали примеры. Рассказали об идеологии эффективной производственной системы. Скажу сразу – они справились. Правда, финансистам пришлось поднатужиться. Необходимо было показывать реальные результаты, иначе лидер не пропустил бы газету. Следующей на очереди была одна из производственных дирекций, которая «плелась» по инициативам в конце. Каково же было удивление лидера, когда они принесли Молнию №3 со своими улучшениями. Оказывается, они не сидели на месте и внедряли ряд технологических проектов с приличными результатами. Таким образом, мы вовлекли в развитие «отстающие» подразделения завода. У нас стало модно рассказывать о результатах развития подразделения на информационных часах в составе докладов по работе за месяц.

Четвертый механизм. Визуализация улучшений. Как-то на очередном обходе лидера, мы поняли, что бригадиры и рабочие проявляют интерес к результатам обходов. Мы стали думать, как сделать их доступными. Сделали живой сайт по производственной системе. Организовали доступ для всех работников: точки доступа. Стали на главной странице располагать материал. Счетчики посещений пошли вверх. Всем интересно. Там же мы сделали доступ ко всем молниям. Начали освещать события по всем улучшениям. Организовали форум, возможность послать письмо директору, личный кабинет... Когда люди видят «движуху» по заводу: у кого получается, у кого нет, их начинает затягивать, им становится интересно. Появляется желание стать участником этих процессов.

Пятый механизм. Совместное решение проблем. Или по-другому – создать возможность решить проблему для рядового персонала. Когда у директора направления появляется идея, что-либо реализовать, у него есть ресурсы, он их подключает и запускает процесс на исполнение. А что делать старшему мастеру, бригадиру, рабочему? Их ресурс по решению проблем ограничен. Мы пробовали запустить доски решения проблем. Не получилось. Мы автоматизировали сбор проблем. Тоже ничего не получилось. Решение пришло неожиданно. Из-за бугра. Все как - то совпало. Мы запустили волну сверху. Люди хотят участвовать в развитии завода. А эффективного механизма реализации инициативы снизу нет. А тут наши коллеги из Норвегии рассказали нам о таком инструменте как проект улучшения АЗ. Простой инструмент. Лист бумаги, поделенный на четыре части. В одной части – описание проблемы, в другой - текущая ситуация, в третьей – целевая ситуация, а в четвертой – перечень мероприятий. Собралась группа людей. Представила в такой форме свою идею. Просто, без приказов. Это заинтриговало нашего лидера. «Вот оно. Это мы искали». Он объявил всему коллективу: «Если вы хотите решить проблему, проработайте ее в формате проекта улучшений АЗ и можете приходить ко мне. В шесть часов вечера, каждый день. Я вам помогу». Так у нас пошла очередная волна вовлечения. После каждой защиты проекта у директора, а иногда их было по 3-5 в день, мы результаты сразу располагали на нашем «живом» сайте, чтобы все видели.

Конечно, рассмотренные механизмы вытягивания инициатив не являются единственными в своем роде. Вы должны чувствовать свой коллектив, понимать, что ими движет. Понимать стимулы и мотивы и использовать их для повышения активности производственной среды. Не только на уровне завода, но и компании...

Визуализация «Обходов УД»

«Обход УД» я выше описывал как инструмент распространения идеологии развития. У него же есть еще одна немаловажная роль: вовлечение персонала в развитие путем стимулирования его лидеров. Особое положение при внедрении инструментов ПС занимает старший мастер. На производстве он «и отец,

Обход управляющего директора

| Участок | УСТ | УОИТО | УПМЗ | УОП | УАП |
|--------------|--|--|---|---|---|
| Руководитель |  Иванов...: J.N. |  Захаров...: P.E. |  Рябов...: I. |  Том...: D.V. |  Харитс...: S.Yu. |
| 1 кв.13 | 19.03.2013 | 01.03.2013 | 08.02.2013 | 04.02.2013 | |
| 2 кв.13 | | 03.06.2013 | 15.05.2013 | 08.05.2013 | 09.04.2013 |
| 3 кв.13 | 04.07.2013 | | 16.09.2013 | 09.08.2013 | 26.07.2013 |
| 4 кв.13 | 01.10.2013 | 02.10.2013 | 16.12.2013 | 27.11.2013 | 24.10.2013 |
| 1 кв.14 | 07.02.2014 | 25.02.2014 | | | |

и мать, и наставник, и лидер...». Все в одном лице. С него начинаются все изменения на участке. Через него же, наиболее эффективно, осуществлять любые трансформации. Как? Он должен понимать, что такое «хорошо», а что такое «плохо». С этой целью мы используем «Академию ПС», «Обходы УД», информирование по лучшим и плохим практикам через наш «живой сайт». Но знание не всегда располагает к действию. Те, кто в ходе обучения стал сторонником, начинают самостоятельно внедрять новые методы и инструменты. А те, кто на перепутье? Стоят и выжидают. Надо их подтолкнуть немножко и процесс пойдет. С этой целью целесообразно применять сравнительную визуализацию оценок «Обходов УД». Тот, кто лучший, или у кого хорошая динамика – в зеленом, кто отстающий – в красном, «ни туда, ни сюда» в желтом. И это еще не все. Сравнительная оценка должна быть персонализирована. С лицами старших мастеров. Это важно.

Далее дело техники. Сравнительная визуализация должна быть доступна всему коллективу. Либо по электронной почте, либо через «живой сайт», либо по-другому...

Сравнительная визуализация результатов «Обхода УД» является очень мощным стимулом к развитию для старшего мастера. Тому, кто лидер по природе важно быть в «зеленом». Тому, кто на перепутье – важно не быть в красном. Лидеры задают темп развития. Отстающие их догоняют. Когда у вас все становится в «зеленом», необходимо пересмотреть критерии эффективности, иначе застой. Также здесь важно и не «загнать» лидеров. Нужно «чувствовать» меру. Если же вам необходима мощная динамика, а коллектив ее не способен реализовать, то необходимо либо признать это, либо провести ротацию на более активных лидеров.

Визуализация «Проектов улучшения»

Есть такое понятие как «хозяйский подход». Фраза емкая и о многом говорит. Не буду сильно в нее углубляться, дам простое определение.

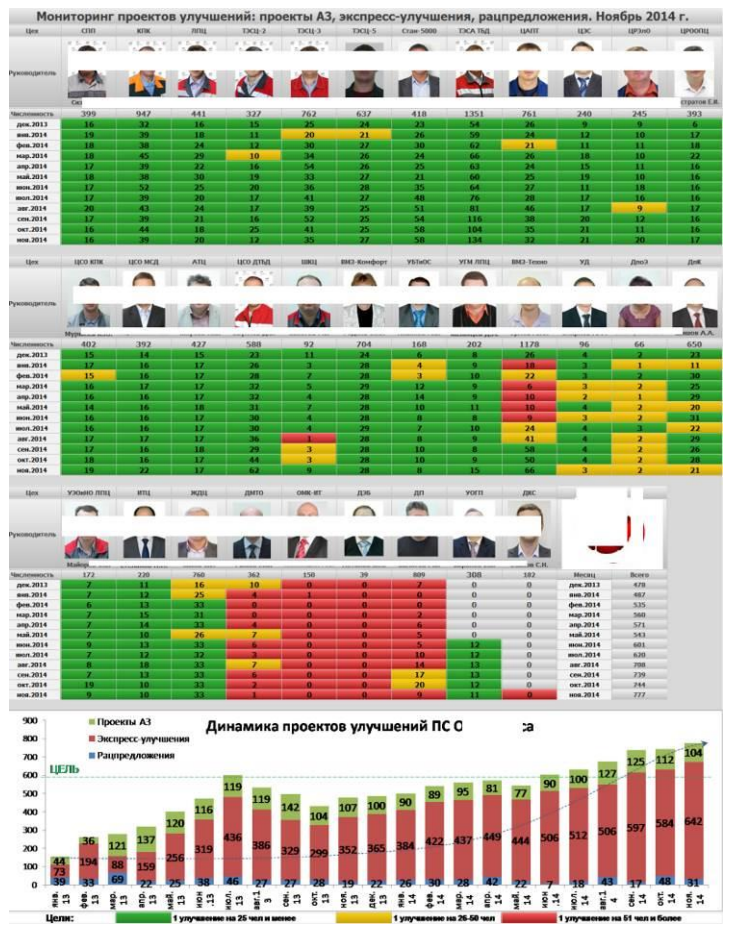
«Хозяйский подход» — это когда человек, придя на работу, не только выполняет план, но и еще что-то постоянно улучшает. Вот так просто. Но зато понятно. Что-то сломалась – отремонтировал, где-то подсмотрел как работать легче – стал применять у себя, у кого-то плохое настроение – приободрил... Пусть небольшое улучшение, но каждый день, каждым работником. Только так прививается «хозяйский подход». Только так вовлекается в развитие персонал.

В процессе внедрения «хозяйского подхода» важен запрос на улучшения от лидера. Лидер должен объяснить коллективу, что такое улучшение и какие есть механизмы его внедрения. Он должен поставить цели по улучшениям. Он же должен помочь при необходимости в их реализации.

Улучшение – это вид деятельности, который позволяет снизить потери, повысить производительность, улучшить условия труда, производственные отношения...

На нашей площадке мы применяем три механизма внедрения улучшений:

Рацпредложение. Отголосок советских времен. Если работник сделал какое-то улучшение, которое привело к реальному экономическому эффекту, то он получает вознаграждение. Хороший инструмент, но при условии, если максимально упростить процедуру оформления и оценки эффекта.



Проекты улучшений в формате А3. Это своего рода форма коммуникации ресурсодержателей и работников, которым необходимы ресурсы для реализации улучшения. Например, люди хотят отремонтировать своими руками помещение, но им необходимы материалы. Лидер предлагает работникам: «если вы хотите реализовать улучшение, оформите идею на одном листе бумаге, поделенном на четыре части: первая – описание идеи, вторая – текущая ситуация, третья – целевая ситуация, четвертая – какие действия необходимо выполнить, и кто ответственный». После оформления в таком формате лидер дает возможность собраться вместе: он, координатор и команда проекта, ресурсодержатели. И помочь в реализации проекта.

Экспресс улучшения. В системе должен быть также очень простой механизм реализации небольших улучшений: для тех случаев, которые не реализуются в рамках рацпредложений и проектов улучшений в формате А3. Он должен быть настолько простой, чтобы у людей не вызывать отторжения, но при этом позволял бы быстро эффективно обозначать и визуализировать улучшения. Экспресс улучшение – это две фотографии: было и стало на одном листе. Просто и эффективно.

Что касается целей по количеству улучшений, то здесь следует придерживаться здравого смысла. Далеко не у всех людей «хозяйский подход в крови». И они самостоятельно не хотят его применять. К этому надо аккуратно подтолкнуть. Начать с малого. Сделать на участке одно улучшение. Потом второе, третье... Показать личный пример и заинтересованность. Далее с целью системного подхода, надо поставить цель, сначала незначительную. Постепенно втянуть в людей. Дать им привыкнуть. Потом цель надо повышать и смотреть на реакцию персонала. Если вы настойчивы и разумны, то на участке начнет изменяться культура, появится «хозяйский подход». Со временем актуальность постановки целей по улучшениям снизится.

На начальном этапе важна сравнительная визуализация исполнения целей по улучшениям в динамике. Это здорово стимулирует к активности линейных руководителей. Они в свою очередь стимулируют к улучшениям свой персонал. Да, сначала начинается гонка за количеством. Ничего страшного. Надо придать акцент улучшениям. Но постепенно надо смещать внимание на качество реализации улучшений. Если по факту большая часть персонала включится в улучшения, то рано или поздно, вслед за стимулами, появятся и мотивы: хорошие условия труда, хорошие производственные отношения, интересная жизнь, повышение производительности труда и как следствие рост заработной платы.

Что такое «аудит рабочих мест»?

«Обход УД» - очень эффективный инструмент вовлечения в развитие. Но здесь важно понимать, что его развитием должно быть делегирование аудитов директора на уровень старших мастеров и бригадиров. На уровень линейного менеджмента. Одним из механизмов такого делегирования является «Аудит рабочих мест».

«Аудит рабочих мест» — это механизм вовлечения старших и бригадиров в развитие путем делегирования им ответственности за организацию порядка на конкретном участке цеха. Я хочу сделать выдержку из



одной статьи о том, как внедрялся «Аудит рабочих мест» на одном из проблемных цехов. У них была проблема с вовлечением в организацию эффективных рабочих мест, и они ее решили следующим образом.

«Переход производственных подразделений в 2014 году на бригадную форму организации работ обусловил необходимость изменения подходов к организации ряда процессов.

До недавнего времени процесс организации порядка оставался в прежнем формате, когда на плечах старшего мастера лежала ответственность за организацию порядка на всей территории участка. Не везде такой подход давал положительный результат. И это не странно. Есть участки, где территория настолько велика, что не каждый старший мастер был в состоянии физически ее обойти, понять текущее состояние и принять корректирующие меры по устранению замечаний. При этом не нужно забывать, что старший мастер в первую очередь занимается обучением и развитием персонала, развитием ключевых направлений производственной системы, анализом потерь, которые несет участок, повышением эффективности. На все у него просто не хватает времени. Нужно научиться делегировать ответственность и развитие вниз.

Именно поэтому в ТЭСЦ-5 в конце прошлого года на старших бригадиров была делегирована ответственность за организацию порядка на закрепленной территории. Каждый участок цеха был разделен на четыре мини-участка. Лидерами (ответственными) за организацию порядка на них, как и полагается, стали старшие бригады.

В начале не все бригады до конца поняли свою роль в данном процессе. Многие подумали, что организация порядка ограничится проведением уборки на закрепленной территории. На самом же деле уборка – это завершение порядка, ответственность за которую ежемесячно несет каждый сотрудник на своем рабочем месте. За организацию порядка ответственность гораздо шире. Она включает в себя рациональную организацию, упорядочение предметов, наличие эффективной визуализации (разметка, знаки безопасности, стендовая визуализация, наличие стандартов на рабочих местах и т.д.), и, как завершение перечисленного, чистоту оборудования и прилегающей территории...

Для оценки динамики изменений и, одновременно, для обучения, ежемесячно на каждом мини-участке проводится аудит рабочих мест. На текущий момент

| Участок | АПР-Стан | | | | УНТ | | | | УПП | | | | УОП | | | |
|------------------|-----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| | 1А | 1Б | 1В | 1Г | 2А | 2Б | 2В | 2Г | 3А | 3Б | 3В | 3Г | 4А | 4Б | 4В | 4Г |
| Территория | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Старший бригадир | В.В. Д.А. | | | | О.В. | | | | С.А. | | | | И.И. | | | |
| Окт. 14 | 10.10.14 | 17.10.14 | 24.10.14 | 31.10.14 | 07.11.14 | 14.11.14 | 21.11.14 | 28.11.14 | 05.12.14 | 12.12.14 | 19.12.14 | 26.12.14 | 02.01.15 | 09.01.15 | 16.01.15 | 23.01.15 |
| Нов. 14 | 07.11.14 | отменен | 21.11.14 | 28.11.14 | 07.11.14 | отменен | 21.11.14 | 28.11.14 | 07.11.14 | отменен | 21.11.14 | 28.11.14 | 07.11.14 | отменен | 21.11.14 | 28.11.14 |
| Дек. 14 | 05.12.14 | 12.12.14 | 19.12.14 | 26.12.14 | 05.12.14 | 12.12.14 | 19.12.14 | 26.12.14 | 05.12.14 | 12.12.14 | 19.12.14 | 26.12.14 | 05.12.14 | 12.12.14 | 19.12.14 | 26.12.14 |

в ТЭСЦ-5 проведено по три аудита на каждом мини-участке. Результаты разные – есть лидеры, есть отстающие. Для последних существует правило: если не получается изменить ситуацию в лучшую сторону с первого раза – обучаем (опять же, через аудиты), не получается со второго – дисциплинарное наказание, не получается с третьего – замена бригадира.

Таким образом, персональная ответственность за организацию порядка на закрепленной территории «убивает сразу двух зайцев» - закрывает проблемную для цеха область (отсутствие порядка) и закрепляет новую для подразделения бригадную форму организации работ».

Визуализация «Клиент-поставщик»

Кто-то сказал, что эффективная производственная система – это эффективные производственные отношения. У каждого разного определения, но суть одна: производственная система – это в первую очередь отношения между ее работниками. Исходя из этого, важно развивать производственные отношения.

Приведу один из показательных примеров - запуск визуализации «Клиент-поставщик», который ярко демонстрирует отношение клиента к своему поставщику. Это



один из видов производственных отношений. Мы сделали визуализацию, в которой отразили клиентов и поставщиков. Далее раз в месяц предложили клиентам оценить качество услуг поставщиком. Как вы думаете, что произошло?

Итак, сначала клиент, или потребитель услуги, начал ставить оценку «хорошо»: «мне не жарко и не холодно, зачем на человека, то есть на поставщика, грешить, пусть живет спокойно». Такая позиция нам не интересна. Надо расшатать ее. Заставить клиентов критически подходить к работе поставщиков. Ведь их потери – наши затраты. Сначала в ход идут убеждения: «Вы должны стимулировать поставщиков к эффективной работе. Визуализируйте проблемы во взаимодействии, качестве, затратах. Проще будет работать». Не пробивает. Оценка опять в зеленом. Все всем довольны. Так спокойнее. Зачем сориться. Если убеждения не помогают, нужно стимулировать. «Если вы довольны работой ваших поставщиков, значит вы удовлетворены их качеством и уровнем их затрат. Тогда вы жирно живете. Вы не работаете с себестоимостью. Либо вам надо цели менять, либо...» и так далее. Делает все, чтобы клиент оценивал поставщика принципиально.

Стимулы и мотивы всегда срабатывают, если есть тот, кто их непреклонно применяет. При должном стимулировании производственники начинают критически относиться к работе своих поставщиков. Вовлекают их в работу с потерями. И тем и другим от принципиального отношения друг к другу в конечном итоге выгодно. Один получает качественный продукт, другой потребность в своей работе. Производственные отношения не должны быть «добренькими». Да, с одной стороны уважение, доверие, помощь, а с другой требовательность и принципиальность.

Недавно мы изменили поход к оценке поставщиков.

Желтый цвет – удовлетворительно, в целом договоренности исполняются. Красное – договоренности не выполняются. Зеленое – мы предложили обозначать в случае каких-то сверх усилий. Сработало. Сильное стимулирующее воздействие. Понравилось другое. Подходит один поставщик к клиенту и говорит: «Скажите какой мне подвиг совершить, для того чтобы вы меня оценили «зеленым»?». Для кого-то шутка, для кого-то всерьез.

Субъективная оценка «клиент-поставщик»

Пожалуй, самый естественный способ формирования эффективного взаимодействия между «клиентом» и «поставщиком» является конкурентная среда. Здесь все встает на свои места. Есть потребитель, есть поставщики, выбирай исходя из «цена-качество-сроки». Но не везде есть и не всегда целесообразна конкурентная среда.

Конкурентная среда хорошо развивается там, где есть ограничение в ресурсах: Европа, Япония, Корея, Китай... хочешь, не хочешь, приходится быть эффективным. Если нет жестких ограничений в ресурсах, нет условий для конкуренции.

В России нет развитой конкурентной среды. Для этого не созрели условия. Ресурсов пока еще много. Можно позволить себе быть расслабленным. Хотя по отдельным бизнесам стала обозначаться напряженность. Цены на сырье уже так не растут, чего не скажешь об издержках. Прибыли снижаются. Менеджмент компаний начинает всерьез задумываться о работе с затратами. *Внешний «клиент-поставщик»*. Одним из основных направлений по снижению затрат является углубление разделения труда у поставщиков. Памятуя советские времена, много сервисных функций как правила были сосредоточены в цехах. В этих условиях углубление разделения труда не представляется возможным. Необходимо вывести сервисные функции из цехов и путем инсорсинга централизовать их с одновременной специализацией труда. Так можно существенно повысить качество, производительность труда и соответственно снизить издержки.

В крупных компаниях углубление разделения труда у поставщиков сервисных функций не простой процесс. Представьте, у вас цех, в котором *персональный* сервис под рукой. Свой дядя Вася. В любой момент готов помочь. Профессионал. С широкопрофильной специализацией. Да,

Пояснения к оценкам

1. *Савиных И.И.* – не предоставлен ответ на письмо № 22-10/527 от 23.01.14г. «Касательно отклонений по проекту № 11-129-1-1»;
2. *Аршинов В.К.* – на претензию № 22-03/1334 от 23.01.14г. «Претензия по работе ИС» получен не ответ, в отписки (последствия Инцидента № 44 – задержка отгрузки ТЭСЦ-4, порядка 20 вагонов в течении 12 часов). За прошедший январь месяц так и остались нерешенными проблемы предыдущего периода. Наблюдается много претензий от пользователей к оперативному решению вопросов при обращении к «Центру поддержки клиентов ОМК-ИТ, Контактный центр-телефон 1111»;
3. *Рыков М.В.* – срыв сроков поставки технологического инструмента SMS Meer;
4. *Розинков А.И.* – претензия № 22-07/119 от 27.01.14г. «О простое крана рег.№ 68808/41 УОГП ДТБД». Последствие – длительный простой крана и срыв производственного задания по отгрузке;
5. *Цицель А.Ю.* – отсутствие постоянного представителя поставщика слабых ОАО «НМЛК». Проблема: на складе УОГП ЛПЦ ДТБД отложено большое число листов по дефектам металлургического происхождения (на 03.02.14г. – 5733 тн., сактировано – всего 1778 тн.).

Лучшие практики:

Обратная связь по замечаниям в ДТБД

он уступает узкому специалисту. Да, он часто находится в состоянии ожидания. Зато он всегда рядом. А тут «давайте централизуем услуги, специализируем работу, выстроим работу специалиста в поток». Качество улучшится, затраты снизятся, в том числе за счет сокращения персонала. С точки зрения показателей бизнеса – супер. На практике – сильное сопротивление. Никто не хочет терять своего дядю Васю. Да и дядя Вася не горит желанием что-то изменять в своей жизни, особенно если работы станет больше.

Но конкуренция стимулирует снижать затраты. С горем пополам происходит централизация сервисных услуг. Еще тяжелее специализация работ. Все это в условиях постоянных секвестров. Тяжело перестраивается взаимодействие между участниками процессами. Со временем оно становится прозрачным, более стандартным и ... обезличенным. У каждого запроса появляется цена, качество и время исполнения. Так постепенно выстраивается взаимодействие по принципу «клиент-поставщик».

Если сервис централизован внутри компании, прозрачность показателей становится лучше, но она не полная. Лучше, если сервис выделен в отдельное юрлицо. Конечно, в отсутствие конкурентной среды оно становится аффилированным бизнесом. Тем не менее, структура затрат становится более прозрачной. Мы лучше понимаем стоимость услуги. А это дорогого стоит. Мы можем понять целесообразность затрат. Конечно, есть и минус – не понятно, как стимулировать аффилированный бизнес к повышению своей эффективности в условиях отсутствия конкурентной среды?

Если бы была конкурентная среда, то все встает на место. «Клиентом» является основное производство. Оно управляет затратами путем определения оптимального поставщика услуг. Аффилированный бизнес вынужден соответствовать конкурентному рынку.

В условиях отсутствия конкурентного рынка управление затратами осуществляется путем ограничения бюджета аффилированного бизнеса со стороны управляющей компании: «натягивается струна» до тех пор, пока основное производство не начинает испытывать проблемы с исполнением производственного плана. Но как понять, когда ограничения начинают оказывать негативное влияние? По динамике аварийных остановов. По факту ухудшения. А есть ли способ до аварийных отключений понять «что хватит»? Есть, но он субъективный. *По эмоциональной напряженности менеджеров основного производства.* Для этого надо дать возможность ее проявить, но цивилизованным способом. Одним из эффективных инструментов отслеживания напряженности является визуализация взаимодействия по принципу «клиент-поставщик», исходя из субъективной оценки. Если «клиент» недоволен услугой, он ставит оценку «плохо», если «поставщик» делает какие-то сверхусилия – «хорошо», если без замечаний – «удовлетворительно». Фото клиента, фото поставщика, красный-желтый-зеленый, публичная визуализация, в том числе для акционеров и топ менеджмента. Если «плохо» или «хорошо» обязательно надо пояснить почему. Здесь излишняя формализация только вредит. Нам важно понимать степень эмоциональной напряженности, а не «мертвые» цифры. Нам важно понять, сколько основное производство готово еще терпеть.

Внутренний «клиент-поставщик». Другим направлением по повышению эффективности бизнеса является выстраивания горизонтальной системы управления, которая позволяет за счет оперативного реагирования снизить потери. Достигается путем структурных преобразований системы управления – с вертикальной на горизонтальную: минимизация уровней управления, делегирование ответственности на уровень производственных участков, внедрение стандартизированной работы.

Особая роль при горизонтальной системе управления отводится качеству производственных отношений внутри производства. Если раньше конфликтные ситуации регулировал начальник, то в новых условиях, стандарт «клиент-поставщик». По мере снижения уровней управления стандарт «клиент-поставщик» перемещается сверху вниз на уровень реального производства. *Сначала выстраивается «клиент-поставщик» между дирекциями, потом между цехами, далее производственными участками...*

Что такое стандарт «клиент-поставщик»? Это простой и понятный договор между «клиентом» и «поставщиком». Плюс цветовая визуализация его исполнения. В стандарте прописываются *исполнимые* условия взаимодействия. Но здесь проблема: что делать, если условия неисполнимые? Такое бывает и очень часто. Поставщик прилагает все свои усилия и ресурсы, но не может

выполнить условия клиента. Если просто ставить «плохо», то поставщик «опустит» руки. Чрезмерно формализованный «клиент-поставщик» может дать обратный результат. Поэтому также как и с внешним «клиент-поставщиком» появляется фактор субъективности. Если в первом случае оценивается степень напряженности между производством и сервисом, во втором – визуализация «клиент-поставщик» используется как средство стимулирования к эффективному взаимодействию.

С точки зрения внедрения механизма «клиент-поставщик» важна визуализация. Так чтобы ее видели все основные участники процесса – клиент, поставщик, менеджмент и ... акционеры. Оценка должна включать как объективные, так и субъективные показатели. Более того, в случае негатива, либо позитива, должно быть внятное объяснение почему. Не надо часто. Можно «перекормить». Важно принципиальная позиция «клиента» при осуществлении оценки и здоровая на нее реакция «поставщика». Когда отношения «клиент-поставщик» визуализированы, происходит стимулирование к эффективному взаимодействию. Ключевым моментом здесь является намерение реализовать этот принцип. Для этого нужна смелость, которая под силу только сильному лидеру.

Пошаговая инструкция

Шаг 1. Создайте среду для визуализации: информационный портал, стенды, электронная почта...

Шаг 2. Определите, кто является «клиентом», а кто «поставщиком»

Шаг 3. Посадите клиента и поставщика за один стол и пусть они определяют основные критерии оценки. Формализуйте их.

Шаг 4. Сделайте на одном листе визуализацию оценки «клиентом» «поставщика» в цветовой гамме: красный- плохо, желтый – удовлетворительно, зеленый хорошо. Более того, визуализация должна быть в динамике и в сравнении. Например, у клиента несколько поставщиков. Каждый месяц делается оценка. Сразу видно эффективных и не совсем поставщиков. Хорошо стимулирует.

Шаг 5. Добавьте к визуализации краткий комментарий для того, чтобы подхлестнуть интерес: расскажи о лучшей практике или проблеме, похвалите лучших поставщиков, укажите на отстающих. Главная задача – возбудить интерес, любопытство, а для некоторых и страх. Стимулируйте к тому, чтобы «клиент» сделал принципиальную оценку: либо зеленое, либо красное.

Шаг 6. Добавьте приложение к визуализации, где на понятном языке объясняется почему «клиент» поставил «красное» либо «зеленое»

Шаг 7. Опубликуйте на сайте, стендах и разошлите по почте.

Визуализация работы подразделения с помощью «Вестника ПС»



Как втянуть в развитие директоров по направлениям? Это важные люди. Политически сильные фигуры. Можно попытаться их убедить. Но они сами с усами. Важные фигуры. Просто так своего мнения не меняют. Можно, конечно, и приказ написать. Но от этого толку мало. В развитии важна инициатива, а из-под палки... не получится.

Есть разные методы, которые отличаются той или иной эффективностью. Для каждого уровня – свой. У каждого своя логика. Старших мастеров стимулируем к развитию с помощью сравнительной визуализации «обходов УД». Это и понятно. Они линейные руководители. Непосредственно на производстве. Это их тема. Начальников цехов, от которых со временем надо уходить, но об этом позже, целесообразно стимулировать путем сравнительной визуализации динамики улучшений. Пусть занимаются развитием с помощью проектов улучшений. А вот директоров по направлению как подстегнуть? Уважаемые люди. Сравнительная визуализация для многих - унижение. Они много достигли. Заслужили уважения.

Сделайте шаг конем - дайте им возможность рассказать о достижениях своего коллектива. Правда, это в «добровольно обязательной форме». Раз в квартал директор по направлению должен сделать

«Вестник производственной системы» со своими достижениями. Защитить его у лидера предприятия и опубликовать на сайте. Сделать «Вестник ПС» публичным.

Хочешь, не хочешь, а придется делать стоящую работу, иначе у лидера предприятия и коллектива сложится мнение, что директор по направлению не хочет вкладываться в развитие общего дела. А это опасно. С другой стороны, публичное размещение результатов работы в формате «Вестника ПС» стимулирует к качеству развития в подразделении.

Хочу отклониться немного от темы. Любой инструмент производственной системы является лишь инструментом. Чтобы он заработал, нужно приложить немало усилий. Изменить свое отношение и отношение персонала. Просто так ничего не будет. Надо «выстрадать» тему. Тогда она даст свои плоды.

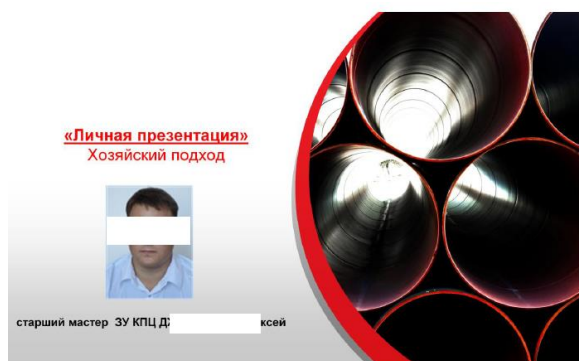
Личная презентация [личный проект по развитию]

«Есть ли стратегия развития у ваших директоров? А у начальников отделов, старших мастеров, бригадиров?». Далеко не у всех компаний директора по направлениям имеют четко сформулированную стратегию развития. Я уже не говорю про нижестоящий менеджмент и специалистов. Для них одна стратегия – выполнить план. Но когда разговор заходит о мероприятиях по развитию, то здесь «затык». У многих недоумения: «Зачем старшему мастеру иметь стратегию развития? Пусть план выполняет». Но тогда вам надо забыть про совершенствование и лидерство в бизнесе. Только повсеместные сверхусилия персонала способны кардинально улучшить бизнес. План нужно выполнять, но этого недостаточно. Нужно каждый день приносить новое качество в производство, вовлекать в изменения больше людей, достигать новых высот и больших результатов.

У лидера предприятия должен быть запрос на улучшения, запрос на сверхусилия со стороны менеджмента, хозяйский подход со стороны персонала. Каждый должен взять на себя, кроме исполнения плана, дополнительные обязательства.

Хорошим инструментом принятия дополнительных обязательств по развитию менеджментом, специалистами и рабочими, является публичная защита «личных презентаций», которым предшествует серьезная программа обучения целеполаганию, методам и инструментам достижения результатов в «Академии ПС», самостоятельная разработка стратегии развития участка. Личная презентация отражает намерения лидера участка по развитию. Это идея, ради которой его персонал готов будет идти на изменения. Это цели и задачи участка. Что сделано и что планируется сделать. «Личная» означает личные обязательства и ответственность. Публичная защита сродни присяги в армии: «мужик сказал, мужик сделал». Когда руководитель озвучил свои *дополнительные* намерения по развитию, а потом не выполнил... Он не лидер. С другой стороны, если обязательства не являются амбициозными, то это тоже не характеризует руководителя с точки зрения лидера.

Личная презентация – не только стимул для работника, это еще и возможность реализовать себя. Но здесь важна роль лидера предприятия. Запуская механизм «личные презентации», он должен подойти ответственно к этой теме. Дать возможность работнику выполнить задуманное. Такая позиция – принципиальна.



В идеале у каждого должна быть своя «Личная презентация». Это не совсем обычная презентация. Не отчет, нечто большее. Это личное намерение, личные цели и задачи. Это достижения и неудачи. Это продолжение самого себя.

Еще в былые времена на прежнем заводе как-то интуитивно подошли к пониманию «личной презентации работника». Сначала у нас появилась «личная презентация лидера», потом менеджмента и так далее вниз вплоть до ключевых работников завода.

Мы внедряли производственную систему и у каждого была своя тема, в которую он верил и внедрял. По сути, тема представляла собой ключевое направление развития. Реализация ее была

наполнена для человека неким особым смыслом. Он делал то, во что верил. Он получал возможность самореализации. Также через нее он получал различные бонусы: возможность демонстрации своего труда, его активность учитывали при кадровых перемещениях... Но это не все. Он работал в сильной команде, где каждый тоже имел свою личную презентацию и делал свой вклад в развитие предприятия. И это взаимная согласованная реализация некоего намерения превращалась в большую силу. И здорово было чувствовать себя ее частью.

Все начинается с лидера. Лидер должен донести до персонала максимально доходчиво свою идею, концепцию развития, цели и задачи. Он должен верить в них. Иначе энергии не будет. Иначе не воспримут люди. Каждое слово, каждый слайд должны быть живыми. Идея – это то, ради чего люди пойдут за ним. Концепция – путь к достижению целей. Цели должны быть амбициозными и создавать здоровую напряженность в коллективе. Люди должны понимать основные направления развития, из которых складывается концепция. Или по-другому, шаги, которые переводят систему из одного состояния в другое. Важно показать преимущества от развития не только бизнеса, но и персонала. Немножко разумного пиара.

В идеале личные презентации должны появиться у инициативных активных работников. Кому не безразлично. Они знают, что хочет их лидер. Им интересно взять на себя реализацию какого-то шага из единой концепции развития. Они понимают, что от руководителя будет поддержка, но они также понимают, что от их личного намерения, зависит реальная реализация. У них тоже есть своя идея, своя концепция, цели и задачи. Механизмы реализации. Они прорабатывают их в деталях. Доводят до людей. Вовлекают их в изменения. Персонал понимает, что, в конце концов, они от этого тоже останутся в выигрыше.

По мере развития, исключения неэффективных людей, личная презентация должна быть у каждого. У кого-то на бумаге, у кого-то в голове, а лучше в реальном воплощении задуманной инициативы. Понятно, что такое может случиться, если вам удастся максимально вовлечь людей в инициативы. Понятно, что это не простая задача. Но кому легко? Имея твердое намерение, можно заставить и «глобус крутиться быстрее».

Недавно ко мне подошел менеджер и показал свою личную презентацию. Я ее посмотрел. Классно оформленная. Яркие слайды. Но чего-то в ней не хватало. Силы и веры. Красивая и формальная. Не более. Личная презентация должна быть не только от головы, но и от «сердца». Только в этом случае в каждом из ее слов будет энергия и сила.

А есть ли личные презентации у вас на предприятие? Вдумайтесь. Почему-то мне кажется, что очень немного. По сути, личная презентация – это характеристика человека и его намерения, это ответственность за будущее, это обязательства, которые он берет на себя. А каждый ли захочет брать эти обязательства? Ведь он пришел на работу. Отработал согласно должностной инструкции. Получил заработную плату. Что еще нужно? Вам этого достаточно? А работнику?

Как-то услышал от одного руководителя: «Я чувствую себя счастливым, когда все вокруг наполнено энергией. Когда люди заряжены на достижение каких-то целей и задач. Когда все крутится и вертится. Я понимаю, что живу не зря».

| ЦЕЛИ СТАРШЕГО МАСТЕРА У ГЭСЦ-4 на 2015г. | | | | | | |
|--|-------|--------------------|----------------|-------|-------|-------|
| Цели | Сроки | Процент выполнения | Сроки | Сроки | Сроки | Сроки |
| 1. Сокращение кэфф. частоты происхождения брака (УТФР) | | 10% | IV кв. 2015г. | | | |
| 2. Сокращение затрат по причине зачета целиния за минусом окладных премий т/с по сравнению с 2014г. | | 10% | IV кв. 2015г. | | | |
| 3. Сокращение времени простоя операторов на линии т/с, резервов т/с и саботажной неадекватности, чеа | | 25 | IV кв. 2015г. | | | |
| 4. Улучшение эксплуатационных параметров системы ремонта бытовых приборов, бытовые машины, механизации | | 5 | IV кв. 2015г. | | | |
| 5. РАЗРАБОТКА СТАНДАРТОВ | | 17 | III кв. 2015г. | | | |
| 6. Сокращение потерь в результате работы с к/м-1-2 с целью снижения потерь на транспортные операции | | 15% | IV кв. 2015г. | | | |
| 7. Сокращение времени перемещения т/с к/м от портов за счет внедрения зажимных т/сбок из полимерных т/сбок | | на 10% | IV кв. 2015г. | | | |
| 8. РЕАЛИЗАЦИЯ ЭКСПРЕСС-УЧЕНИИ, ФОРМАТОВ А3 И РАСС. ПРЕДЛОЖЕНИИ | | 10 | ЭКСПРЕСС | | | |

Нельзя подходить к процессу управления персоналом с формальной точки зрения: есть положение о мотивации, есть должностные инструкции, вот пусть себе и работают добросовестно. Не получится. Человек не только рациональное, но и иррациональное существо. Он далеко не всегда руководствуется «четкой логикой», которую можно прописать в положениях и инструкциях. Есть еще что-то, о чем «серьезные» люди боятся публично говорить. Но это «что-то» нельзя игнорировать, иначе мы всегда будем действовать полумерами. Я имею ввиду, истинную мотивацию человека. О его реальных внутренних побуждениях. О душе и силе духа, если хотите.



Политика в области развития персонала

Часто задаю персональщикам вопрос: «Объясните мне политику в области персонала». В ответ слышу: кадровый резерв, обучение, социальные программы... Прошу объяснить логику. В ответ: «Какая логика? И так все понятно. Обеспечение профессиональными кадрами». И это везде: оболочка есть, а что внутри... не важно. Один мудрый человек как - то сказал мне: «Для того чтобы работать с человеком, я должен чувствовать его душу». А если всех под одну гребенку, то это какая - то неправильная политика. Так - отписка. К сожалению, формальный подход к развитию персонала я встречаю везде. Причина на поверхности. Потребительское отношение. Развитием персонала должен заниматься непосредственный менеджмент, но мы упорно пытаемся снять с себя эту функцию и делегировать ее сторонним службам, которые по определению не могут этого сделать. Максимум на что они способны – это формализованная поддержка. Ее не хватает, чтобы «взрастить» лидера, активного менеджера, хорошего специалиста, ответственного работника. Здесь формализованные процедуры не работают.

У меня сложилось свое понимание развития персонала. На основании своего опыта и наблюдения за чужим. Благо опыт разносторонний. Есть возможность сопоставить, определить наиболее эффективные методы и приемы.

Я всегда позиционировал себя техническим специалистом. Для меня это интересно. Хотел посвятить себя изучению «технической» стороны жизни. Ни о каком управлении персоналом всерьез не мыслил. Но жизнь внесла свои коррективы, пришлось изучать эту науку на практике. Постепенно мои рациональные навыки технаря преобразовались в иррациональные навыки управления коллективом. Хотя стоит признать, в этом очень сильно помогло рациональное восприятие, которое я развивал, занимаясь техникой.

Технические системы: телевизоры, компьютеры, автоматы четко работают благодаря следованию четким правилам. Эффективность их работы мы видим каждый день. Одно устройство. Миллионы операций в секунду. Ни одного сбоя. Если бы люди работали так, как машины, то мы бы давно достигли вершин материального благоденствия. Я восхищался такой упорядоченностью и эффективностью, поэтому начал изучать «человека» с учетом технических или по-другому рациональных методов. «Человек» — это объект управления. У него есть входные параметры, определяющее его выходное состояние. Его поведение. Подал на вход сигнал, на выходе получил отклик. Сделал пинок, дал пряник. Посмотрел отклик. И тут... началось. Оказывается, у каждого человека на одинаковые «входные» параметры, разные отклики. Разное поведение. Человек оказался не такой простой, как сложнейшая вычислительная машина. Так постепенно пришел к понятию «иррациональность» - событиям, не подчиняющимся четкой логике машин. Логике внешнего мира.

Понял простые истины: поведение и активность человека определяют стимулы и мотивы. Стимулы в большей степени отражают рациональность, воздействие извне. Мотивы – это побуждение изнутри. То, что мы называем иррациональностью. Рациональное – подчиняется четкой логике, иррациональное - фактору X. Рациональное для меня не представляло проблем. Всю свою жизнь меня этому обучали. А понятие «иррациональность» мне никто не объяснил. Это

и понятно, общество может объяснить то, что оно осознает. Прочее для нее – «фактор X». Как и для меня. Но ведь «иррациональное» существует. Я начал изучать эту тему. Очень глубоко залез в область человеческой психики. Тем более, что меня к этому подталкивала жизнь. Появились проблемы, которые я не мог решить с помощью рациональных методов. Я окунулся в интересный мир. Осознал много интересных событий. Пришел к тому, о чем пишут многие люди в поэзии, картинах, библиях... Общество только в таких формах признает «иррациональное».

Оказывается, для того чтобы эффективно взаимодействовать с окружающими, одной логики мало, надо хорошо знать психику как индивида, так и социума. Но я говорю не о классической психологии. Я имею в виду: «силу духа», «намерение», «личную силу», «истинную мотивацию», «совесть» ...

В конце концов, интерес к техническим системам снизился, а «изучение человека», «изучение самого себя» стало для меня чуть ли не смыслом жизни.

Мне повезло. Изучение человека постигал в реальной жизни как рабочий, специалист, менеджер, муж, сын и отец. Постепенно в голове сформировалось видение, картинка происходящего. В том числе и в части развития персонала. Все зависит от того, что хочет получить бизнес. Если он хочет получить послушный персонал, одна стратегия. Если вовлеченный в развитие коллектив – другая. Первое мне неинтересно. Оно и так повсеместно. А вот «вовлеченный в развитие коллектив» — это то, что позволяет не просто выжить, но и победить. «Послушный персонал» не способен принять новые вызовы. Только «активная среда для развития»

Но если принимается концепция «активной среды», то это потребует изменения отношения к методам управления персоналом. Коренной их ломке. «Активная среда» руководствуется следующими принципами:

- «Активность задают не начальники, а лидеры».
- «Есть два типа лидера: лидер коллектива, лидер направления – высококлассный специалист»
- «Только сильный лидер коллектива может «взрастить» сильного лидера»
- «Профессионализм – это умение работать по стандартам, отражающим лучшие практики»
- «Высококласный специалист используется не для устранения аварий, а для их предотвращения, то есть улучшения стандартов. В этом есть суть системного профессионализма.»
- «Лучший результат закрепляется улучшением стандартов»
- «Эффективность коллектива создают не отделы и участки, а миникоманды».
- «Ответственность за результат не размыта, а персонализирована на уровне лидерства и рабочих»

Так какая должна быть политика в области развития персонала, которая отвечает этим принципам? Нам важно развивать лидерство и командную организацию работ, стандартизацию лучших практик. Нам требуются три типа работника:

Лидер коллектива – активный менеджер

Лидер коллектива – человек, за которым идут люди. Его уважают и побаиваются. Он может принять жесткое решение. Также он понимает, что если перегибает палку, надо идти и договариваться с коллективом. Его мотивация согласована с целями бизнеса. В состав его функций входит «вращивание» других лидеров. Для развития лидерства важно запустить механизм периодической ротации менеджмента и программу обучения, которая позволяет расширить горизонты восприятия.

Лидер профессионального направления - высококлассный специалист

В каждой среде есть уникальные специалисты: в рабочем коллективе, среди специалистов, во внешней среде. Их надо подтягивать, используя механизмы денежного стимулирования и создавая условия для саморазвития. Одно правило – он должен работать не на исключение аварии, а на то, чтобы их не было. То есть его основной функцией является стандартизация лучших практик и их внедрение через обучение персонала. Он должен обладать навыками работы с людьми, иначе толку от него не будет. Навыки можно получить, если погрузить его в рабочую среду. Например, «ты можешь стать специалистом, если отработаешь один год рабочим».



1 группа: «Широкопрофильный оператор» – это «костяк» системы, выполняющий не только производственные операции, но участвующий в управлении производством. Это будущий резерв по специальности и менеджерам.
 Методы, подходы и инструменты по формированию «рабочего костяка»
 - «интерактивное обучение персонала» - квалификация, управление операций
 - «микроматриал» на рабочих местах, хорошая бытовая, удобная сфера... - условия труда
 - «малая механизация и локальная автоматизация» - условия труда
 - «кальцификация рабочих мест» - делегирование
 - «корпоративная культура» - делегирование



2 группа: «Высококласный специалист» – это специалист, который может эффективно применять современные инженерные методы в ходе своей деятельности на «шаге производства»
 - профессиональное высшее образование, электронные/литящие/анодные
 - смежное образование: автоматизация/механизация/экология
 - навыки: «системное производственное и экономическое мышление»



3 группа «Активный менеджер» – главная идея – развитие не одного, а многих сильных руководителей – лидеров
 - «горизонтальная и вертикальная ротация менеджмента» - механизм формирования сильного менеджмента
 - «академические знания» - MBA (стратегия/психология/ПС...), расширение сознания
 - «управление уровнем управления» - делегирование

Ответственный рабочий, умеющий работать по стандартам и их развивать.

Главная характеристика рабочего – равнодушный, обучаемый, ответственный. Он не раб, его образование не ниже среднего. Ему постоянно проводят курсы, которые позволяют ему увидеть новые возможности. Он умеет работать по стандартам и участвует в их развитии.

Три целевых группы. Для каждой из них – свой «мотивационный пакет». Конечно, «чужая душа потемки». В дополнении надо заниматься индивидуальной мотивацией. Это роль лидера. У него должны быть для этого возможности.

В основе любой политики должна быть идея. Если мы хотим получить мобильный коллектив, способный работать в жестких конкурентных условиях, потребуется формировать «активную среду». Я вижу в этом смысл. Я верю в эту идею. Я понимаю конкретные цели и задачи.

Высокая квалификация — это развитие индивидуальной мотивации

Не раз слышал фразу: «Научить нельзя, можно только научиться». Согласен. Единственно эффективный способ обучения — это самообучение. Если человек сам захочет, он получит любую квалификацию. Соответственно, не надо учить, надо заниматься «раскрытием» его мотивации к самообучению. В этом я вижу основную функцию любого преподавателя, наставника и... руководителя. Но по жизни все далеко не так.

Менеджмент часто делает ошибку. Он акцентируется на снижении себестоимости и повышении прибыли. Считает, что в этом его основная функция. Надеется быть эффективным. Но проходит время и почему-то, с такой позицией, бизнес начинает «чохнуть». Ищет виновных: кризисы, политика государства и т. п. Не там ищет.

На самом деле единственное, на что может повлиять менеджер - это эффективность работы своего персонала. Через его лояльность и квалификацию делается прибыль. Никак иначе.

Сейчас нет проблем с формализованными знаниями. Интернет, электронные библиотеки, форумы и т.п. Информации выше крыши. Но есть проблема с квалификацией. Под квалификацией я понимаю - навыки эффективной работы: самообучение, умение работать по стандартам, желание совершенствовать эти самые стандарты. Все это зависит от мотивации. Не стандартной, усредненной, ориентированной на массы: зарплата, формальные соцпрограммы и ненужные грамоты... Я говорю об индивидуальной мотивации, раскрытие которой позволяет достичь высокой квалификации. Это важно. И возможно. И необходимо. Иначе прибыль будут зарабатывать другие.

Все мои призывы найти ответы на вопросы всегда приводят к человеку, его энергии и намерениям. Нет энергии и намерения, нет развития. Можно конечно «как лодочка без весел». Но это путь в никуда. Поэтому для меня ключевым аспектом развития является раскрытие индивидуальной мотивации человека. Это позволяет повысить его лояльность и квалификацию. Управлять ситуацией, а не ждать у моря погоды.

Развитие индивидуальной мотивации в производстве. Она есть, но мне кажется она бессистемная. Зависит от интересов конкретного менеджера. Если задача стоит - сохранить высокооплачиваемое рабочее место, то соответственно одна политика работы с персоналом - надежные, послушные, готовые на себя взять ошибки менеджера. Если менеджер заинтересован в своей карьере, то это мобилизация персонала на результат, иногда любыми средствами. Есть и такие, которые искренне нацелены на развитие бизнеса. Им важен не человек - робот, а человек с высокой квалификацией. Они в этом видят источник развития, занимаются индивидуально с каждым, раскрывают индивидуальную мотивацию. Но это редкая ситуация. Не потому, что нет достойных, а потому что мало сильных духом.

Я не верю, что департаменту по персоналу, на который возлагается функция повышения квалификации персонала, по зубам эта задача. Просто назначили ответственного, у которого нет реальных для этого навыков. И надеемся, что все будет хорошо. В результате типовые положения о мотивации, типовые программы развития. А надо - то совсем другое. Нам нужно раскрыть потенциал человека. А это роль менеджмента. Если менеджмент активен и сильный, соответственно и коллектив развивается. Поэтому надо не положения о мотивации разрабатывать. Надо активно внедрять механизмы по формированию эффективного лидерства, эффективного

менеджмента. Одним из таких механизмов является обязательная ротация менеджмента. Это здорово бы подстегнуло персонал, сделало бы его качественнее и сильнее.

На самом деле, хотел написать о развитии индивидуальной мотивации путем ее раскрытия в ходе диалога. На мой взгляд, этого сейчас и не хватает. Но это было бы однобоко. Поиск индивидуальной мотивации задача очень непростая. Иной раз и сам человек не всегда понимает, что им движет. Вводя системную ротацию менеджмента, повышается активность среды, выпячиваются проблемы, которые и позволяют понять лучше человеческую душу, его страхи и мотивы. А без этого понимания ни лояльности, ни квалификации не достичь.

Активный элемент – пассивный элемент

Если система «засыпает», ей нужно вводить «активную» инъекцию. Активный элемент. В свою очередь антидот от излишней активности навряд ли понадобится. Уж слишком система тяготит к покою. Как правило, в системе не хватает активного элемента.

Энергию системы необходимо регулировать. Я о руководителях. Представьте себе, что все руководители здравомыслящие демократы. Они все правильно говорят, работают в режиме диалога, учитывают мнение подчиненных. Вроде бы благодать. Система должна процветать. Ан, нет. Она потихоньку «умирает». Таких примеров много. Недавний случай. На одном крупнейшем заводе работают директор завода и руководители по направлениям в стиле демократии. Производство длительное время работало устойчиво хорошо, а тут начиная с некоего момента, через некий промежуток времени, когда управлять им поставили одних только «демократов», появился негатив: вдруг ни с того ни с сего локальная авария, вроде незаметное падение эффективности работы оборудования, небольшой рост травматизма... Потихоньку потихоньку показатели «то тут, то там» стали ухудшаться. И вроде бы руководители здесь ни причем, они предпринимают вполне рациональные управленческие решения. А система идет на спад. В чем дело? Спрашиваю «знающего»: «А что ты хочешь? Да, грамотные директора, но не бойцы. Коллектив чутко реагирует на позицию руководства. Ему нравится демократичный стиль управления. То, что его слушают, учитывают мнение. Но, как и любого человека, «извечный праздник» расхолаживает. Коллектив становится тягучим, немобилизованным. Ему не хватает жесткой воли лидера. Должен быть баланс между демократией и диктатурой. Диктатура - источник дисциплины. Демократия - источник творчества. Совместно они дают устойчивое развитие. Поэтому руководство не должно быть однородным. Один с уклоном на демократию, другой на диктатуру. Один комиссар, другой командир. Застой – «ротация»

Так и получается, излишняя демократия в перспективе приводит к застою. А про излишнюю диктатуру говорить не приходится, система сопротивляется ей. Не дает ей распространяться. Поэтому актуально управление «активным элементом».

С точки зрения стратегического менеджмента управление «активным элементом» является одним из основных механизмов оздоровления мотивации в коллективе. Поэтому необходимо придавать этому значение и использовать на практике. Посмотрите на свои подразделения, оцените стиль управления, энергетику коллектива и принимайте решение. Само по себе ничего не разрулится. Этим процессом необходимо управлять.

Квалификация и мотивация

Никогда не испытывал больших проблем с уровнем зарплат людей, с которыми работал. Я имею в виду, подчиненных. Мне это слово не нравится. Лучше, партнеры. Я всегда заботился не об оплате, акцентировался на повышении их квалификации. «Нестандартной» квалификации. Логика простая. Заботясь об уровне профессионализма партнеров, ты повышаешь их востребованность на рынке и соответственно цену, которую им готовы предложить за их работу. Это честно. Сильная мотивация. Здоровые отношения в коллективе.

Что я подразумеваю под *нестандартной* квалификацией? Стандартная - это то, что дают наши стандартные учебные заведения, стандартные консультанты. Эти знания доступны всем. Их знают многие. Это как в рынке. Если квалификацией владеют многие, то цена ее низкая. Если у тебя есть нестандартные навыки, которыми владеют немногие, и эти навыки востребованы, то сами

понимаете... Понятно, что система впитывает новизну как губка. Любая эффективная нестандартная квалификация подхватывается, и со временем становится доступной многим. Поэтому, надо понимать важность подвижности, важность постоянного добывания «нестандартных навыков». А для этого нужна особая среда, которую руководители, лидеры могут сформировать.

Из моего опыта человек начинает расцветать, когда к нему относятся как к равному, а это выражается в партнерских и уважительных отношениях, в «разговорах по душам», делегировании ответственности, предоставлении свободы действий, допуск к вышестоящим... Понятно, что свобода - это понятие относительное. Периодически нужна встряска. Порой жесткая, но нечастая. Это необходимо для того, чтобы вернуть коллегу на грешную землю для того, чтобы заставить «нестандартную квалификацию» использовать в реальной жизни.

Партнер, коллега - не подчиненный! С этого надо начинать. И это великого стоит. Не всякий сможет это сделать. Натура может не позволить, но иначе не будет эффективного развития.

Нужно разговаривать. Находить время и просто разговаривать. С партнерами. Не сколько на предметные, сколько на отвлеченные темы. Основной посыл «разговора по душам» - сместить восприятие. Взглянуть на реальность под другим углом. Научиться видеть другие возможности. Такой разговор полезен не только для вашего партнера, но и для вас. Он расширяет сознание, позволяет увидеть новые пути развития.

Не надо контролировать, надо разумно предоставлять свободу действий. Ваш результат - это не отчеты и совещания. Ваш результат поиск новых возможностей, убеждение и стимулирование окружающих.

Великое дело - доверие и делегирование ответственности. Наличие ответственности делает человека дисциплинированным и мобилизованным. Безответственность всегда приводит к деградации. Не нужно бояться давать сложные задачи. Да, будут сначала проблемы. Но на выходе у человека будет новая квалификация. Мотивация.

Важно ощущение человеком своей значимости. Он работает, старается, делает нестандартную и порой рискованную работу. Нужно признание его результатов. Позиционировать его перед вышестоящими, давать возможность проявить себя, давать рекомендации.

Недавно меня спросили: «ты уходишь в другую компанию, ты с собой будешь брать своих людей?» Я на это не имею право. У них своя жизнь. Но я предоставлю им возможность. Обязательно предоставляю. Они про это знают. Это их выбор. Это их мотивация. Они знают, мое отношение к профессионализму. Это движет их к развитию своих квалификаций.

Методов формирования конструктивной среды много. У каждого свои подходы. Но все они на самом деле лежат в плоскости доверия и уважения. Это должно быть не на бумаге, а в вас. Это нестандартно. Это рискованно. Не каждый готов оторваться рутины, чтобы завтра избавиться от нее, применив новые приемы и методы. Ведь может не получиться. Да, это ваш выбор.

В завершении хочу привести примеры нестандартной квалификации, востребованные сейчас. Это мое мнение.

Умение технолога работать с информацией. Не простые тупые модные методы статанализа. Шире. Стандартизация. Автоматизация учета и обработки. Моделирование. Оптимизация...

Умение вовлечь персонал в процесс изменений. Не стандартно из-под палки, а используя все возможные довольно широкие методы воздействия и вовлечения. Это целая наука. Вообще это жизнь.

Умение быть на стыке технологий. На стыке технологий порой можно найти новые подходы для организации эффективного производства...

Без настроек никуда

Хочу привести выдержку из статьи, которая была опубликована на нашем «живом сайте»:

«Очень большой клиент выбрал нашу компанию в качестве поставщика для реализации своего проекта. Для нашей компании — это большая ответственность и возможность повысить свою эффективность. Любое большое дело нельзя начинать без соответствующего настрой коллектива.

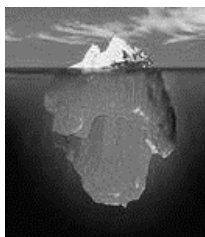
Большой проект для нас знаковое событие. Нам доверяют. А доверие стоит дорогого. Ему надо соответствовать. Нам важно максимально эффективно отработать и еще больше закрепить имидж надежного производителя и поставщика труб.

Мы имеем опыт реализации крупных проектов. Два года назад у нас был крупный проект. Мы выполнили его, но с очень большими усилиями. Не все было идеально. Много вопросов было к качеству. Но проект выполнили. Сейчас новый вызов. Важно учесть проблемы, которые вставали на этапе выполнения предыдущего проекта. Одна из самых существенных проблем — это настрой коллектива на большую производительность и качество.

Управляющий директор организовал встречи с рабочим коллективом производственного участка в составе ведущих специалистов и менеджеров. Цель — настроить коллектив на эффективную реализацию нового проекта. Первая встреча показала, что настрой не соответствует для того, чтобы принять вызов. «Спящий коллектив». Может повлияло то, что работали в ночную смену. Управляющего директора это не устроило. «С таким настроем у нас будут проблемы, необходимо в этом направлении интенсивно поработать. Вижу, что менеджменту дивизиона придется помогать в этом вопросе». Решили встретиться с каждой группой. Небольшой. В количестве 25-35 человек. И «достучаться» до каждого. В том числе и до менеджмента. Простимулировать их к тому, чтобы больше работали с людьми, а не в кабинетах сидели.

Требуемый настрой коллектива можно создать только, работая в непосредственном контакте с ним. Личные беседы. Групповые встречи. Объяснение важности. Помощь в решении проблем. Напрямую. Лицо в лицо. До тех пор, пока лидер не почувствует, что коллектив готов принять вызов».

Стимулы и мотивы: управление персоналом на практике



Часто, когда внедряешь какие-то изменения, слышишь, даже от опытных руководителей, следующую реплику: «Как заставить людей? Они равнодушные. Им ничего кроме заработка не нужно». У меня в голове — либо руководитель не является лидером, либо он «заблудился» и ему надо помочь. Если руководитель не является лидером, а вам нужны изменения, то вывод простой — его нужно «ротировать». Другое дело, если лидер не понимает, как эффективно вовлечь людей в изменения. Что тут делать? Первое, что напрашивается — обучать.

Обучать тому, как управлять людьми довольно сложная тема, как с точки зрения восприятия, так и с точки зрения материала. Поэтому, когда начинаю это «неблагодарное» дело, спрашиваю у аудитории: «У кого какой стаж работы руководителем?». Мне надо знать своих возможных оппонентов. Это те, у кого стаж значительно больше моего. Я специально озвучиваю свой стаж, тем самым провожу черту. Создаю конфликт между «неопытными» и «опытными», которым возможно придется воспользоваться в целях повышения усвоения материала. Такая маленькая хитрость. Если «опытный» начинает «ерепениться», то я на нем провожу различные эксперименты по теме. Думаю, что это честно.

Следующий вопрос аудитории: «Как вы думаете, насколько мы сознательно управляем своей деятельностью, в процентах?». Ответ: 90, 80, 70... не ниже 50%. А я считаю, что менее 5 %, тем самым ввожу большинство в замешательство. Они начинают думать. Я усиливаю на примере одного из слушателей, который начал спор: «Вот вы произвольно дернули рукой в сторону, изменили положение головы, состроили мне мимику, да в конце концов, сердце у вас бьётся. Вы это делаете сознательно?». Выдерживаю паузу. «Максимум, на что способно сознание, это контролировать 5-7 событий одновременно, но их существенно больше. Так кто или что управляет вами, если не ваше сознание?» Ответ: рефлекс, подсознание... Согласен. Они в большей степени управляют нами, чем наше сознание. Подумайте над этим.

«Как на ваш взгляд, что такое убеждение?». Ответ: «Убеждение — это логическое объяснение». Я им: «Согласен, но для чего оно нужно?». «Чтобы убеждаемые действовали в соответствии с логикой, если согласны». «Правильно, но при этом 95% ваших действий контролируется подсознанием, а отсюда убеждение — это рациональный способ пробиться к подсознанию через сознание. То есть сознание — это своего рода защитный механизм. Оно бережет нас от всяких «глупостей». Хорошо, а исходя из этой логики, что такое внушение?» Кто-то робко: «Это прямое

воздействие на подсознание». «В точку, но как?». И тут аудитория оживляется, начинает вспоминать различные случаи из своей практики: «На уровне эмоций. Или разговор на повышенных тонах. Или без перебоя говоришь на отвлеченные темы, а потом раз и правду матку...».

Давайте сделаем некоторое промежуточное резюме. Получается, что управлять человеком значит воздействовать на подсознание. Не только убеждение, но и внушение. Преимущество внушения – это скорость, недостаток – психологический дискомфорт. Преимущество убеждения – вы получаете единомышленника, но для этого нужно время. И тем и другим вы пользуетесь. И убеждение и внушением. Я считаю, что и то и другое – формы манипулирования человеком.

Это была важная прелюдия. А теперь поговорим о силе денег. «Скажите, деньги для вас много значат?». Ответ однозначный: «Да». «А на амбразуру вы за деньги будете прыгать?». Демонстрирую картинку, где Александр Матросов бежит на амбразуру. Ответ также однозначный, но уже: «Нет». «А за что или за кого будете?». «За детей». «А за жену, тещу?». Задумались. Заулыбались. «А за любовницу?». Засмеялись. «А еще за что?». «За идею». То есть, есть вещи намного сильнее денег.

Потом показываю центральный слайд презентации, на котором весы. На одной стороне написано – СТИМУЛЫ, на другой – МОТИВЫ. Спрашиваю: «Что такое стимулы?». Ответ: «Кнут». Правильно, воздействие извне. «А, мотив?». «Порыв изнутри. Я сам».

Вопрос: «Что, если у человека нет ни стимулов, ни мотивов?». «Он аморфный, неактивный». «Хорошо, а если постоянно только стимулировать». «Сначала активный, а потом закрывается в себе». А если воздействовать путем поощрения только мотивации. «Он отрывается от реальности». Получается ни тот ни другой случай нам не подходит. «Что делать для того, чтобы человек был активным?». Ответ: «Получается надо постоянно *чередовать стимулы и мотивы*». В этом и есть формула повышения активности персонала, без которой лояльного коллектива не получишь. «А что лучше, злой или равнодушный?». Ответ однозначный: «Злой».

Здесь есть одна тонкость. «То, что для обычного человека является стимулом, для мазохиста – мотив». У каждого своя индивидуальная мотивация. Свои стимулы и мотивы. Их надо четко различать. Иначе получится, что неверное понимание стимулов и мотивов конкретного человека, при их чередовании не будет приводить к желаемому результату.

Чтобы лучше закрепить различие между стимулом и мотивом показываю свой сотовый телефон. «Сколько он стоит?...» «Двадцать четыре тысячи. Давайте попробуем понять, какая сумма работает на стимулы, а какая на мотивы? Мой мотив в приобретении телефона: дозвонится из любого места до собеседника, интернет, почта, фотоаппарат... Какая минимальная цена телефона, обеспечивающего эти функции?». «Три тысячи рублей». «Правильно. Это сумма работает на мотив. 24 минус 3 равно 21 тысяча рублей. А эту сумму я потратил на «навязанные» ценности. Это стимул»

Беру холст бумаги. Разделяю на две половины. В одной сверху пишу – СТИМУЛЫ, в другой – МОТИВЫ. Предлагаю аудитории задачу. Нам надо вместе с вами заполнить лист стимулами и мотивами из вашей практики. Для затравки: «В чем суть стимула?». После некоторой заминки: «Кнут и пряник. Страх и удовольствие». А в чем суть мотива? «Идея, чувство, мечта...». Записываю их. Далее наводящими вопросами заставляю их вспомнить, или осознать некоторые приемы из своей практики. Стимулы – внушение, конкуренция, приказ ... Мотивы – убеждение, сотрудничество, уважение и делегирование... Заканчиваю эту часть: «Как вы видите методов воздействия на человека много. Вы сами только что расписали стимулы и мотивы. Остается дело за малым. Использовать на практике. Но для этого нужна личная сила и намерение».

Немного о лояльности. Привожу свое определение: «Лояльность — это когда интересы компании согласованы с большинством персонала». Тут важно не перегнуть палку: «Избыточная лояльность формирует слуг, что тоже не совсем хорошо, с точки зрения развития»

Когда управляешь людьми, важно быть честным с самим собой. Важно признать, что люди в большей мере существа иррациональные. Одной логикой проблему эффективного управления не снимешь. Но погружаясь в «иррациональное», с точки зрения системы, можешь показаться окружающим не совсем адекватным. В этом есть риск. Многие лидеры, которых я знаю, активно пользуются иррациональными методами управления персоналом, но... молча. Так тоже можно.

Эффективное целеполагание

Эффективное целеполагание – это когда цели компании и ее работников максимально согласованы. В этом случае мы задействуем и стимулы, и мотивы. Компания ставит амбициозные цели для того, чтобы быть лидером. Работник осознанно принимает на себя дополнительные обязательства по их достижению, получая взамен повышение оплаты труда, улучшение условий работы, улучшение производственных отношений, возможность самореализации.

Эффективное целеполагание осуществляется «сверху вниз» и «снизу-вверх». «Сверху вниз» - компания ставит амбициозные цели, обучает персонал методам и инструментам их достижения. «Снизу-вверх» - работник, понимая актуальность поставленных целей, зная методы их достижения, принимает на себя дополнительные обязательства. Например, в форме публичной защиты «личных презентаций».

Здесь надо различать план и цель. Разные понятия. План – это работа по должностным инструкциям и стандартам. За выполнение плана работник получает гарантированную оплату. Цель - это больше и лучше плановых значений. Это сверхусилия, которые позволяют предприятию и личности развиваться. Но с оговоркой – без нарушения условий безопасной работы.

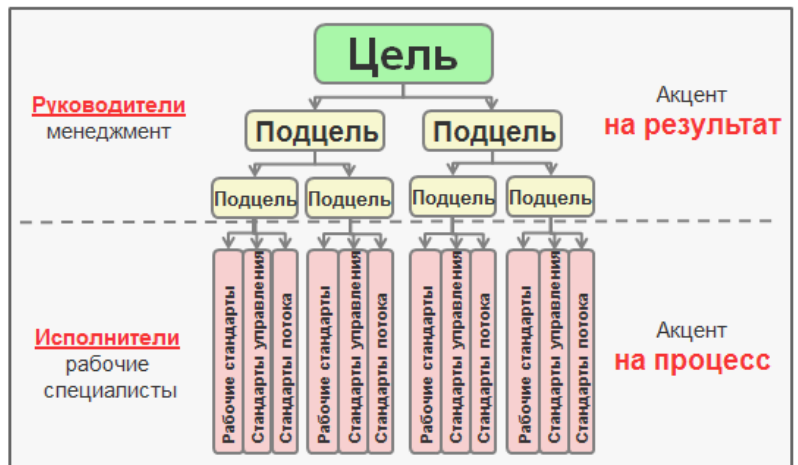


«Целеполагание на практике»

Давайте представим себе следующую ситуацию. Вы ставите цели перед своим менеджментом, менеджмент ставит более приземленные цели своим подчиненным, те в свою очередь передают эстафету вниз и так до уровня конкретного исполнителя. Все вроде бы хорошо – акт целеполагания выполнен. Только вот цель, почему-то не выполняется. Или выполняется сейчас, а потом ... аврал. Ничего не напоминает?

Неформально спрашиваю менеджера: «Тебе поставили цель, которую ты не можешь выполнить, что делаешь?» Ответ: «Кручусь, пытаюсь выжить». Спрашиваю рабочего о том же. Ответ: «Что могу, сделаю, а если нет – извиняйте». О чем это говорит? *О неэффективном целеполагании.* Реальность и идея не связаны друг с другом. В таком случае, если цель ставится жестко, то линейному менеджменту ничего не остается, как *врать*. В результате в управленческой отчетности цели достигаются, а вот в финансовой, как правило, ухудшаются, так как недостоверность порождает неэффективность в реальном производстве. Растут затраты, снижается качество, уменьшается прибыль. На самом деле это рядовая ситуация на многих предприятиях. Не только российских. Но это ни в коем случае не делает их эффективными. Так почему же продолжаем так работать?

У меня в жизни были хорошие учителя. Один раз за то, что поставил неадекватную задачу, чуть не побили. Другой раз, когда начал пальцы гнуть, чуть не лишился жены и друзей. Третий – попал в среду, когда подчиненным продолжительное время не выплачивали заработную плату, а дело надо было делать. Понял одну простую истину, что без *уважения и доверия*, и в тоже время, *ответственности* ни о каком эффективном целеполагании и речи быть не может. К чему это я? Если вы ставите недостижимую цель своему менеджменту, то какую реакцию вы



ожидаете? Никакой? А тот в свою очередь, когда ставит задачу своим подчиненным, что ожидает услышать в ответ? Тишину? Но думаю, когда посыл дойдет до конкретного исполнителя ответ однозначно будет: «это я могу сделать, а это не могу». Что дальше происходит? Скажет ли мастер о проблеме старшему мастеру. Как отреагирует старший мастер? И передаст ли он проблему на верхний уровень? А вдруг главный постановщик задачи уличит его в не компетенции? Люди разные. Кто-то даст обратную связь, но большинство будут терпеть и врать. Так что же делать? Амбициозные цели-то ставить надо. Мобилизовать коллектив надо. Конкурентоспособным быть надо. Кто бы спорил.

У меня был хороший опыт работы с зарубежными коллегами, у которых производство работает с лучшими мировыми показателями. На вопрос директору завода: «Что было самым сложным на пути к успеху?», он ответил: «Целеполагание, «развертывание» целей до каждого конкретного исполнителя». Тогда я его не в полной мере понял. Выхватил только то, что для меня имело интерес, принцип организации эффективного технологического управления, который гласил: «акцентируйся на процесс», «сделай процесс таким, чтобы он обеспечивал прогнозируемый результат». Нам удалось внедрить статистический контроль и управление по каждому агрегату, и эта методология легла в основу стандартов управления во всей компании. Чуть позже понял, что наш зарубежный коллега рассматривал проблему несколько шире. Когда он говорил о процессном подходе, «целеполагании на практике», он имел в виду не только технологию, но и в целом бизнес.

Недавно спросил одного из менеджеров: «Что означает эффективное целеполагание?». После некоторого раздумья: «Это когда ставятся адекватные цели». «А что значит адекватные цели?». «Исполнимые». Я ему: «А как же амбиции, первенство, конкуренция?». Он опять задумался: «Для этого надо, чтобы персонал был вовлечен в развитие, в совершенствование. В отсутствии оно лучше все же ставить цели исполняемые, иначе будут врать». Но мне такого ответа недостаточно: «Как понять, что цели исполнимые?». «Надо спросить у людей». «Но люди-то разные и ответы будут разные». Опять задумался: «Надо спросить лучших и опытных, кому можно доверять». «Отлично, а с точки зрения системного подхода, что делать?». Ответа не получил. Но думаю, беседа и для него, и для меня, была поучительна.

С точки зрения системного подхода, эффективное целеполагание, или «целеполагание на практике» — это когда цели «разворачиваются» до каждого конкретного исполнителя в форме... **ИСПОЛНИМЫХ СТАНДАРТОВ ДЕЙСТВИЙ**. Как для рабочих, так и для инженеров, для всех, кто непосредственно создает ценность продукта. Остановитесь на этой мысли. Вдумайтесь. Если ваши цели будут расписаны на конкретные исполнимые стандарты действий, то вероятность их достижения будет максимальна. А если у вас нет таких стандартов... То, тогда вам нужны будут «пастухи» и «крайние». Поставил задачу такому, справился – хорошо, не справился – нашли другого. И такой подход работает, но не эффективно.

Что же касается амбициозных целей, то прав был тот менеджер: для достижения новых рубежей, недостаточно просто исполнять **СТАНДАРТЫ**, необходимо их еще и улучшать. А для этого нужна особая среда, активная, с «хозяйским подходом». Чтобы создать такую среду простой науки не хватит, здесь нужна особая мудрость и намерение. Про это мы и говорим в этой книге.

Итак, **ИСПОЛНИМЫЕ СТАНДАРТЫ ДЕЙСТВИЙ** и **АКТИВНАЯ СРЕДА РАЗВИТИЯ** составляют суть «целеполагания на практике». Недостаточно понимать это, важно еще и поменять свое отношение к людям, которые делают бизнес. Недавно прочитал одну фразу одного эксперта: «Передовое оборудование должны обслуживать передовые люди». В точку.

КРІ на практике



Меня умиляет позиция собственников, топов, персональщиков, касающаяся ключевых показателей эффективности. Для того чтобы сделать бизнес успешным, успешно пытаются нагрузить менеджмент многочисленными показателями: по три, по пять, по семь... Если их не хватает, начинают изобретать интегрированные индикаторы. И ведь искренне считают, что делают правильно.

Улыбаюсь, когда вспоминаю эпизод или вернее эпизоды из моей производственной жизни. По электронной почте приходит письмо: «Ребята! Надо забыть в

программу мониторинга KPI ваши цели на квартал. Цели мы вам пришлем попозже, их пока еще не успели посчитать экономисты». Чуть позже прилетает файл эксель и все, я и мои коллеги, начинают мышкой копировать цели из одного места в другое, даже не вникая в цифры. Через некоторое время мне изрядно надоело, и я «делегировал» эту «нужную» функцию вниз.

Недавно меня спросили: «А как бы ты сделал распределение ответственности за ключевые показатели бизнеса?». Тогда ответил, что серьезно еще не размышлял на эту тему. Прошло время, а у меня как-то из головы не выходит. На самом деле я последние лет десять — пятнадцать только и занимаюсь тем, как повысить эффективность работы персонала. И определённые результаты есть, и мысли есть. Только вот они с классической системой мотивации не вяжутся.

Правило одной цели: сколько бы вам целей не ставили, вы всегда будете выполнять в первую очередь самую критичную. Кстати, она может и не быть даже в вашем списке KPI.

За что фактически отвечает рабочий, мастер смены, старший мастер, начальник цеха, директор производства? За ебитду? За себестоимость? Нет. За выполнение плана производства. Вы можете им поставить цели по прибыли, но если работника могут снять с должности за невыполнение плана производства, то он, прежде всего, будет выполнять план, а уж потом, может быть, задумается о прибыли. Но толку-то. Тут надо понимать, что каждому свое. «Я рабочий, я мастер, я вношу свой вклад в прибыль, выполняя свою непосредственную работу». И не надо его грузить другим. Только вот вопрос: «Что означает непосредственная работа?». И вот тут-то начинается самое интересное.

Правило стандартизации: если вы ставите работнику невыполнимую задачу, то он будет либо не исполнять, либо выживать, то есть врать. Это ключевой момент. Задача должна быть исполнимой. А что это значит с точки зрения системы? Это исполнимые стандарты действий: рабочие стандарты, стандарты управления, стандарты взаимодействия... То есть, если мы говорим о «KPI на практике», то мы должны говорить о наличии стандартов и ... об ответственности за их исполнение. Человек отвечает не за прибыль, а за исполнение стандарта. Этим самым он вносит свой вклад в эффективность бизнеса. По-другому, это называется «процессным управлением». Управлением не по результату, а по упреждающим параметрам, из которых он складывается. Такая-то прибыль достигается исполнением таких-то стандартов. А если хочется иметь прибыль больше? Правильно. Надо совершенствовать стандарты. Но прежде они должны быть и самое главное работать на практике.

Правило децентрализации: у каждого работника должна быть функциональная специализация - либо исполнитель, либо контролер, либо разработчик. Раньше, когда была слабая коммуникация и информатизация процесса, логично было назначить одного ответственного за все – за технологию, исполнение, контроль. Как правило, это был мастер. Плюс - в конкретной ответственности. Минус - в том, что он «крайний». Вот и выживал любыми путями. Справился – молодец, нет - найдут другого. Если не может выполнить работу, занимался не совсем честными делами. Такая кажущаяся управляемость явно не способствовала эффективности. Так что же делать? На текущий момент нет тех проблем, которые существовали раньше. Сейчас развитая коммуникация, оперативный доступ к информации, автоматизированный контроль. Нет необходимости в многоуровневой вертикальной ответственности. Размытой ответственности. При должной квалификации персонала управление можно организовать вдоль производственного потока с минимальным количеством уровней управления. А для того, чтобы процесс был прозрачным и эффективным, необходимо выполнить децентрализацию ответственности. Создать конструктивный конфликт интересов. Рабочий, мастер отвечает за исполнение стандартов, инженер – за их качество, контролер за достоверность. Все встает за свои места. Если рабочий выполнил стандарт и контролер подтверждает это, то ответственность за план несет разработчик стандарта. Иначе, за план отвечает рабочий, мастер. Все по-честному.

Правило ротации: только активная среда способна создать «эффективные стандарты на практике» и улучшать их, а активную среду создает активный менеджмент. Понятно, что если коллектив «рыхлый и равнодушный», то и бизнес не может быть эффективным. Кто-то должен делать среду активной и придавать ей вектор развития. Как-то спросил одного авторитетного зарубежного коллегу: «Как вы оцениваете роль лидера?». Тот ответил просто: «Это локомотив развития». Так вот как повысить активность? Развивая лидерство. Как? Оздоровлявая ротацию менеджмента, делая ее подвижной: два-три года на одном месте не более, а далее в зависимости от

эффективности. На это надо решиться. Как правило, ротация осуществляется в вынужденном режиме. Менеджера меняют тогда, когда уже поздно. И проблема здесь не в руководителе, а в непонимании сути обязательности ротации. Когда человека назначают руководителем, то он активен, у него есть интерес развиваться, так как надеется на дальнейший карьерный либо квалификационный рост. Отработал год, два, три. Многого что достиг. Есть результаты. Отработал еще год, два... а его не замечают. Еще год – и опять не замечают. Интерес к развитию пропадает. Появляется страх вообще потерять место. Вот, он и начинает «окапываться». А для системы – это застой.

Правило главной идеи: все начинается с видения развития компании, с идеи. Ее надо найти. Именно она придает энергию и смысл деятельности бизнесу. Прибыль, капитализация, себестоимость не могут быть идеей, это лишь некие показатели эффективности. Они не способны мобилизовать коллектив на развитие. А вот идея, в которую верит собственник, разделяет менеджмент и поддерживает коллектив, способна двинуть компанию к совершенно иным рубежам.

Я думаю, есть и другие правила. Правила на практике. Не на бумаге. Их надо понимать и правильно использовать для мобилизации персонала и ключевого менеджмента.

Для каждой ситуации актуальны свои правила:

- Если у вас многоуровневая система управления, многочисленные отчеты и совещания, налицо избыточный акцент на результат. Надо поэтапно смещать акцент на процесс, путем его стандартизации и децентрализации ответственности. Если мы говорим о KPI, то их также надо поэтапно смещать с результирующих на входные показатели процесса, тем самым стимулируя менеджмент к новым эффективным методам управления. Внедрил стандартизированную работу, достиг воспроизводимости процесса, получи бонус. Нет системного развития – нет бонуса. Процесс смещения акцентов необходимо осуществлять постепенно по мере вовлечения в развитие персонала. Сначала 70% за результат, 30% за процесс. В идеале мы должны стремиться к соотношению 30% за результат, 70% за процесс.

- Если у вас уже стандартизирован процесс. Люди реально работают по стандартам. Результат воспроизводим, то - есть выполнение конкретных стандартов дает конкретный результат. В этом случае стимулирование целесообразно направлять на совершенствование стандартов. Усовершенствовал стандарты, достиг лучших результатов – бонус. Только так.

- А что, если у вас уже внедрена стандартизированная работа, люди максимально вовлечены в улучшение стандартов. Что дальше? Если вы действительно развернули бизнес на процессное управление, то по определению это должно приводить к постоянному повышению эффективности бизнеса. Мы должны понимать, что это результат работы уже не отдельного менеджмента, а в целом всего коллектива. Поэтому классическое понятие KPI будет отмирать. Если эффективность растет, растет эффективность труда, то должна расти и заработная плата в целом по всему персоналу.

Профессиональная карьера

В основе профессиональной карьеры должна быть обязательная либо плановая ротация кадров. Вертикальная карьерная и горизонтальная квалификационная. Периодичность стимулирует к развитию, повышению мобильности персонала, снижению зависимости от «уникальных» работников. Звучит просто, но мало кто отваживается на этот шаг. А зря. Теряем в эффективности. По мере карьерного продвижения вверх, если руководитель видит перспективу, у него есть интерес развиваться. В противном случае, если руководитель слишком долго сидит на одном месте, его начинают одолевать страхи, ему уже ничего не предлагают, у него появляется стимул закрепиться на месте. Интерес к развитию сменяется стимулом к стабилизации. Стабильность для него становится важнее. Он «окапывается». Приближает к себе только свой круг людей. Снижает прозрачность системы. В результате - застой.

Тоже самое можно сказать по профессионалам. Если у человека есть возможность расширять свои квалификации, у него появляется интерес развиваться. Мотив простой – если у человека много квалификаций востребованность в нем растет, появляется возможность получения интересной работы. Если же у него нет возможности расти с точки зрения профессиональной карьеры, он

тоже начинает «окапываться». Будет стремиться стать незаменимым, уникальным, чтобы производство зависело от него. И как бы это крамольно ни звучало – будет заинтересован в нестабильности производства. Ему не интересно передавать свой опыт, заниматься стандартизацией. Опять застой.

Уровень активности среды зависит от того, насколько менеджмент понимает важность периодической ротации кадров и применяет его на практике. На периодическую ротацию тяжело решиться. В самом начале возможны проблемы с преемственностью. Но со временем разовьется стандартизация, которая позволит снизить зависимость от уникальных особенностей человека. Более того, стандартизация «вытянет» лучшие практики, что даст рывок в развитии. Периодическая ротация стимулирует к росту активности и стандартизации лучших практик. Лучшая практика залог повышения эффективности бизнеса.

Мотивация при горизонтальной системе управления



Тема для размышления. Не простая. Обязывающая задуматься. Сейчас много говорится о необходимости структурных преобразований, которые позволяют повысить эффективность бизнеса. Что значит структурных? Например, переход от вертикальной многоуровневой системы управления к горизонтальной. Если все

сделать по уму, то такие преобразования позволяют повысить прозрачность, мобильность и «выживаемость» бизнеса.

Мы на пути к «Идеальному потоку»: снижаем уровни управления, внедряем командную организацию труда, процессное управление... Они, рано или поздно, приведут к переформату производственных отношений: с «вертикальной» на «плоскую» коммуникацию, с «начальник-подчиненный» на «лидерство и команду», с «управления и контроля» на «стандартизованную работу и помощь». Несомненно, будут претерпевать трансформацию принципы целеполагания и мотивации. Прежние методы в условиях горизонтальной системы управления теряют свою эффективность. Надо перестраиваться.

Целеполагание. Горизонтальная система управления предполагает делегирование ответственности вниз на уровень исполнителя. Исполнитель, будь то специалист или рабочий, – ключевой работник, так как он производит продукт и отвечает за его качество. Его роль и статус в новой системе растет. Его позиция в части развития становится значимой. Однонаправленное транслирование целей сверху – вниз уже перестает работать. Здесь важно вовлечение линейных руководителей и рабочих в разработку целей и задач.

Новая система целеполагания требует согласования интересов бизнеса и персонала. Только так можно достичь максимальной синергии от совместной деятельности работников. Но для этого необходим соответствующий механизм «развёртывания целей бизнеса».

Когда мы говорим про цели, то хотим, чтобы человек сделал больше, чем положено. При этом мы не хотим, чтобы происходил рост травматизма и снижалось качество. И что делать? Надо, чтобы человек САМ взял на себя *дополнительные* обязательства, исходя из своих возможностей. И не



Возможности профессионального роста



просто взял, а осознанно, с пониманием своей роли в компании и роли компании в своей жизни. Здесь ключевым моментом становится «обучение». Для того чтобы человек поставил для себя правильные цели, которые согласуются с бизнес целями, он должен осознавать, что происходит внутри и вне компании. Комплексно. Макро- и микро- политика, экономика. Что происходит в мире и что нас ждет? Какое место компания занимает в мире? Среднесрочные и долгосрочные прогнозы? Видение развития, цели и задачи компании? Механизмы достижения результатов. Лучший опыт... «Обучение» на постоянной основе. Так чтобы «проняло», заставило переосмыслить свою жизнь. Увидеть перспективу и правильно в нее вписаться. Когда человек понимает, что происходит. Понимает, как можно достигнуть желаемое. Ощущает себя членом большой команды. У него появляются стимулы и мотивы к действию. *Он готов взять на себя дополнительные обязательства.* Порой максимальные. Поэтому, через «обучение» создаются предпосылки для формирования личных целей, направленных на повышение эффективности компании. Для фиксации целей хорошо подходит механизм защиты личных презентаций перед лидерами предприятий и своими коллективами. Публичная защита. Конечно, может оказаться и так, что совокупные принятые дополнительные обязательства всего коллектива могут не соответствовать ожиданиям акционеров. Даже при условии максимальной вовлеченности коллектива. Но это будет говорить лишь о том, что настало время очередных структурных преобразований, так как текущий потенциал исчерпан.

Мотивация. Горизонтальная система управления предполагает минимальный управленческий и контрольный аппарат, лидерство и командную работу, развитие квалификаций в потоке. Если в иерархической системе управления мотивация была направлена на поощрение *уникальных* навыков, то в горизонтальной системе управления, ставка делается на стандартизированную работу и процессное управление. О чем это говорит? В горизонтальной системе управления должно поощряться *углубление разделения труда в потоке создания ценности.* Чем больше разделение труда, тем выше качество работ и тем больше заработная плата. При этом в потоке возникает множество квалификаций. Когда я говорю про квалификации, имею в виду и управленческие и профессиональные навыки. Не теорию, а именно навыки. Для этого важно развивать помимо вертикальной, горизонтальную ротацию кадров. Подвижность должна стимулироваться. Нечто подобно есть у японцев. Никто не мешает и нам пойти в этом направлении. Отучился человек в институте. Пришел на работу. До него доводят правила личного развития на предприятии. Отработал *рабочим* на формовке год, получил навыки и рекомендации, можешь перейти на сварку, но уже с увеличением заработной платы. Отработал год на сварке, получил навыки, зарекомендовал себя, перешёл на калибровку, опять с увеличением заработной платы. Такой работник, со знанием теории и реальных навыков работы на технологическом оборудовании в потоке, будет остро востребован для уровня «специалист». Он будет идеальным кандидатом на позицию «инженеры процесса», «инженер технолог», «специалист ИТЦ». После того, как такой специалист поднялся на одну ступень в карьерной лестнице, у него также должна быть возможность движения по горизонтали. Инженером процесса он поучит навыки управления технологией через внедрение стандартизированной работы, инженером технологом - узконаправленный навык управления критическим оборудованием, специалистом ИТЦ - навыки научных исследований и комплексной стандартизации процессов. Если работник потенциальный лидер, то он с полученными навыками станет хорошим управленцем: старшим мастером, начальником отдела, директором дивизиона. Комбинация вертикальной и горизонтальной ротации с учетом денежного стимулирования повышает подвижность рабочих, специалистов и управленцев, что увеличивает потенциал в целом производства: бизнес меньше зависит от уникальных людей, повышается мотивация к развитию, стабильно растут показатели.

Структурные преобразования приводят к коренной ломке стереотипов. Приведу один пример и закончу: «Если работа детально не стандартизирована и не прозрачна, то для достижения цели остается одно – стимулировать труд работника. Отсюда сдельщина. Но у нее есть и обратная сторона. Работник гонит план, зачастую забывая про качество и безопасность работ. Но если у вас работа стандартизирована, понятны ресурсы, все становится на свои места. Человек приходит на рабочее место и выполняет четкие стандарты. За это он получает заработную плату. Работа по стандартам гарантирует качество, стабильность и безопасный труд. А если появляется идея как ее

улучшить, стандарт совершенствуется, и по нему начинают работать все. Отсюда синергетический эффект.

«Мехатроник»



Кто такой «мехатроник»? Удивительно, на защите личной презентации с неожиданной темой «Промышленная роботизация», обозначилось интересное слово «мехатроник».

Докладчик, объяснил, что оно означает: механик, электрик, программист... все в одном. Высококвалифицированный работник с широкой специализацией.

На самом деле, тема имеет глубокий подтекст. Недавно при защите проекта по централизации и специализации ремонта автоматики, один из руководителей сказал: «Мы бы здорово продвинулись, если бы «дежурные бригады» состояли из широкопрофильных специалистов: механик, гидравлик, электрик и автоматчик в одном лице. Не надо держать много людей. Скорость решения проблем повышается. Появляется возможность повысить заработную плату, а это снижает риск потери высококвалифицированного работника»

Есть виды деятельности, где лучше использовать высококвалифицированного, но *узкоспециализированного* работника. С точки зрения затрат и качества. А есть производство, для которого идеальным вариантом является «мехатроник». Опять же с точки зрения затрат и качества. Например, организация «дежурных бригад». Либо при реализации совместного обслуживания оборудования на производствах с нестабильным спросом продукции. При росте заказов производитель максимально задействован на основной деятельности, при снижении спроса – берет дополнительно на себя функцию ремонта.

Если внимательно посмотреть на свою деятельность с точки зрения эффективности труда, то можно производственные операции разбить на основные и вспомогательные. Основные требуют высокой квалификации и, как правило, узкой специализации. Для вспомогательных – зачастую высокая квалификация экономически нецелесообразна. Такое разбиение позволяет осуществить трансформацию производственной структуры для минимизации потерь на труд. Например, по основным операциям - сформировать производственный костяк из высококвалифицированных работников с узкой специализацией, с достойной заработной платой. Нам не выгодно текучесть в их среде. Их обучение стоит дорого. По вспомогательным операциям, на которые можно быстро найти работника и обучить, оплату держать на уровне рынка труда. Да, текучесть будет выше, но затраты ниже, а качество от этого не пострадает. Но это циничный подход. Можно и по-другому: вспомогательные операции объединить и сформировать под них высококвалифицированного работника с *широкой* специализацией. Один совмещает сразу несколько функций. Производительность труда и заработная плата растут. Затраты и текучесть снижается. Плюс качество будет лучше. Поэтому, с точки зрения идеологии и стратегии развития, целесообразно формировать высококвалифицированного работника: одних с узкой, других с широкой специализацией.

Совсем недавно один из директоров дивизионов рассказал, что ему очень здорово помогло формирование бригад на базе высококвалифицированных операторов с широкой специализацией. В условиях нестабильного спроса удалось сохранить костяк и в целом квалификацию на заводе. Для этого он использовал следующий принцип: одна высококвалифицированная бригада должна уметь выполнять несколько видов работ. Отсюда рост производительности труда. Можно и так.

Где взять «мехатроников»? Один говорит, что сейчас в некоторых институтах появилась специальность мехатроник. Неплохо было бы их привлекать на работу к нам. Другой – «готовых широкопрофильных специалистов нет, если и готовит какой-то ВУЗ, то у них нет соответствующих навыков. Лучше готовить «мехатроников» самим. И предложил решение. Правда, применительно к своей сфере деятельности. База - инженер по автоматизации. Он по специфике знает информационные технологии, электронику, электрику. Остается научить его механике, и мы получим готового «мехатроника». При этом школа обучения должна быть своя,

действующая на производстве на постоянной основе. За базу использовать стандартизированную работу и эффективное наставничество».

Мысль пошла работать в верном направлении. Вернее, мысль стала охватывать более широкое пространство вариантов. Не плоское, емкое мышление. Это радует. Когда думаешь узко, не видишь решения проблемы. Стоит взглянуть немного под другим углом и появляются новые возможности.

Смещение к лояльности

Тема очень тонкая. При желании создать активность в коллективе не проблема. Применяй концепцию «стимулы и мотивы» и вы довольно быстро достигните требуемого эффекта. Но активность будет задаваться вами. Вы ее источник. Вы задаете темп. На вас она держится. В этом уязвимость системы. Все будет зависеть от вашего настроения. А в случае, если вы уйдете на другое место работы, активность сойдет на нет. Так не пойдет. Нужно разбудить в людях внутреннюю инициативу. Сделать не просто активных людей. Сформировать лояльный коллектив. Коллектив единомышленников.

Тема очень тонкая. Когда мы говорим про внутреннюю инициативу, то она возникает при весьма специфичных условиях. В условиях бессознательного единения. Семья, род, народ, патриотизм. Очень тонкие темы. Ими нельзя играть. Здесь работа идет на ощущениях. Здесь нет места жесткому практицизму. Здесь надо быть искренним. Иметь идею и верить в нее.

Производственная система для того, чтобы выжить!

Надо ли нам прилагать «сверхусилия» для развития производственной системы? Думаю, многие задавались и задаются этим вопросом. Скорее всего, ответ будет

Необходимо ли нам прилагать «сверхусилия» в развитии производственной системы для снижения производственных потерь, повышения качества?

1. Нет, достаточно выполнять производственное задание. (27%)

2. Да, если задачу поставит руководитель. (10%)

3. Да, при любой возможности. (63%)

неоднозначным. Кто-то «за», а большинство «мы выполняем план, и этого достаточно».

Недавно один хороший человек в ответ на запрос «сверхусилий» задал в эмоциональной форме вопрос: «Какой мне еще подвиг совершить, чтобы меня оценили хорошо?».

Основной задачей производственного персонала является выполнение своих функциональных обязанностей. Выполнил план, получил денежку. «Все, больше я никому ничего не должен. Я план выполнил, какие вопросы. А тут меня еще и озадачили: подавай улучшения на рабочем месте. Я и так после работы ели на ногах домой прихожу» - не раз слышал от работников завода. Может быть это и правильно, но мы живем в реальном мире. Если посмотреть на то, что сейчас творится в нем, становится тревожно. Растет нестабильность не только в России, но и в мире. Она начала затрагивать и нас, наше производство. Это видно по спросу и цене на продукцию. Растет конкуренция. Если мы не мобилизуемся, не будем прилагать «сверхусилия», мы не выживем.

Возьмем трубную промышленность. Хотелось бы обойтись без цифр, но, просматривая отчет за прошедший год и прогнозы на 2014 и далее, невольно рисуется неутешительная картина. Отмечу основные её моменты. В период «сладкие годы», когда цена на энергоносители была высокой, были увеличены производственные мощности. В условиях снижения темпов мирового спроса. Это привело к переизбытку мощностей. На начало 2014 года загрузка основных российских компаний по выпуску трубной продукции составляла порядка 50%, при максимальной - достижимой мощности 12-13 млн. тонн труб в год. К концу года планируется увеличение до 15 млн. тонн труб в год за счет завершения долгосрочных инвестиционных проектов, которые были приостановлены в связи с кризисом в 2008-2009 году. Плюс ко всему китайские производители усиленными темпами импортируют дешевую трубу. У них потенциал большой – 100-110 млн. тонн в год. Параллельно идет снижение таможенных пошлин на ввоз трубной продукции, в связи с вступлением России в ВТО в 2012 году. Конкуренция растет.

Для того чтобы выжить, мы должны приложить максимум усилий при работе с потерями. В этом – наша задача! Не только выполнение плана.

Производственная система для того, чтобы победить!

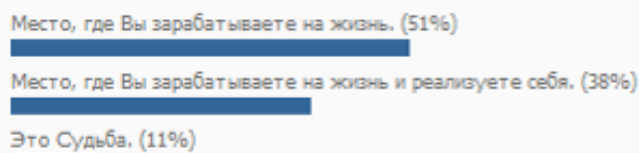
Для того чтобы выжить, нужно прилагать «сверхусилия». Сверх плана. А для того, чтобы победить, этого уже недостаточно. Нужно нечто большее. Нужна искренняя инициатива каждого из нас. Инициатива, которая идет не извне, а изнутри.

Чтобы открыть в себе «искреннюю инициативу», творчество, идеи, нужно осознать важность деятельности Компании в нашей судьбе. Это не просто место, где мы трудимся за заработную плату. Это место, где мы можем реализовать себя. Воплотить наши мысли и идеи в реальность. Это - будущее для наших детей. Это - оплот нашего государства.

Недавно наблюдал ситуацию, которая меня потрясла, вселила веру и надежду. Я говорю о проявлении «духа нашего народа». Проявление искренней инициативы в условиях внешней угрозы. Гордость за великую Родину. Я имею ввиду, реакцию России на расширение НАТО к нашим границам. Удивительно, что, когда просыпается народная инициатива, она способна убрать все противоречия и мобилизовать общество. Я попытался разобраться, что такое произошло? Что заставило подключить внутреннюю мобилизацию? Угроза?.. Страх?.. Думаю, нет. Здесь другое. Как бы туго не жилось, в России, какие бы разногласия у нас не были, мы все же являемся одним целым. Каждый, больше бессознательно, чем осознанно, ощущает себя гражданином Великой России, ощущает себя ее неотъемлемой частью. Однажды я услышал емкую фразу, характеризующую это состояние: «Моя судьба – это Россия».

На самом деле нематериальная мотивация мощно движет людьми. Есть что-то выше навязанных ценностей. Каждый из нас не раз испытывал это чувство, когда на первый план выходит не желание обогатиться, удовлетворить свои потребности, а возможность реализовать себя, раскрыть свой внутренний мир. Это - потенциал, идущий изнутри. Энергия, дающая человеку возможность покорить новые вершины. Имея постоянную внутреннюю подпитку, человек открывает для себя новые горизонты. Достигает таких результатов, о которых он и думать не смел.

Чем для Вас является наша Компания?



«Мобильные стандарты»

Здесь надо прервать чтение, остановится и задуматься. Мы привыкли делать ставку на уникальных специалистов. Они могут сформировать уникальную идею и помочь решить сложные бизнес-проблемы: кризис-менеджеры, «яйцеголовые», рабочие умельцы. Такой процесс естественен. Появилась проблема, бизнес ищет человека, который может ее решить. Так в чем же подвох? Дело в том, что уникальный специалист устраняет форс-мажоры, перекосы в системе, «аварийные ситуации». Борется со следствием, а не с причиной.

А в чем причина большинства «аварийных ситуаций»? Сделайте непредвзятый анализ, будьте честны сами с собой, и вы придете к интересному выводу: «кто-то что-то сделал неправильно». Планировщик, менеджер, рабочий... В конце концов, неправильно принял решение.

В «аварийных ситуациях» всегда виноват человек. Случайностей не бывает. Мы не должны на них ссылаться. Иначе все проблемы и потери будем списывать на них.

Ключевой фразой здесь становится «кто-то что-то сделал неправильно». Что значит «сделал неправильно». И вот тут-то мы заходим в тупик. Мы начинаем ссылаться на технологические инструкции, технические карты... Но там практически нет описания действий. Общее описание технологии, критические цели и коридоры отклонений. А вот как обеспечивается процесс и цели в действиях, этого нет. Соответственно, понятия «правильное действие» тоже нет. Не выполнил план, цели процесса – виноват. Игра в одни ворота. Один раз нашли виновного, второй раз, в третий - нанимаем дорогостоящего уникального специалиста, чтобы он решил проблему. Проблему в конце концов снимаем, но мы не устраняем причину, которая к ней привела. Она заключается в отсутствии *стандартов действий*.

Опять призываю прервать чтение, остановится и задуматься.

Любое действие можно стандартизировать. Способов множество. Главное, чтобы оно было зафиксировано. Форм много: на бумаге, на фото, на видео, последовательность действий для одного или для многих, логика принятия решения... Любое осознанное действие можно стандартизировать. У меня еще не было случая доказать обратное, хотя стоит признать, когда начинал свой первый проект по стандартизации, были сомнения.

Если действия рабочих и специалистов будут реально стандартизированы, то количество неправильных действий, «аварийных ситуаций» резко снизится. Результат при выполнении стандартов действий будет воспроизводиться.

Если все же «аварийные ситуации» остаются, это говорит лишь о том, что стандарт действий не полностью отражает «правильные действия». Их надо найти и зафиксировать. Так происходит развитие.

Прервите чтение, остановитесь и задумайтесь.

Я сделал свою карьеру как уникальный специалист. Для меня «стандарт» было пустое слово. Если бы были эффективные стандарты, то во мне бы не было нужды. Но когда мне поручили заняться совершенствованием в целом бизнес-системы, я понял, что без стандартов действий, не будет стабильности и ... развития. Для развития нужна стабильная база, ступенька от которой можно оттолкнуться. Иначе как на минном поле. Попал или пропал. С одной стороны, я против стандартов, так как они ограничивают творческий процесс, с другой – сторонник, так как без них не будет стабильного развития. Поэтому я за «мобильные стандарты», которые не ограничивают творческий процесс.

«Мобильные стандарты» позволяют согласовать интересы уникальных специалистов и бизнеса. Уникальный специалист должен работать не на устранение «аварийных ситуаций», а на их предупреждение путем совершенствования стандартов. К тому же такой подход позволяет вовлечь в развитие максимальное количество работников: дело в том, что у нас уникальных специалистов среди персонала много, просто надо сформировать механизмы для их вовлечения.

Работа по стандартам не в нашей культуре. У нас нет таких ограничений как у японцев, корейцев, китайцев, немцев...Зачем нам напрягаться? У нас все есть: большие территории, громадные природные ресурсы. Но мировая конкуренция растет, и она нас не обойдет. Она заставит нас быть эффективным, конкурентоспособным. Хотим мы этого или нет, нам придется перестраиваться. Лучше было бы, если процесс трансформации был постепенным и плановым. Но на практике получается по-другому. Мы начинаем шевелиться, когда гром грянет, но времени и сил может не

хватить... Поэтому я придаю такой большой акцент стандартизации процессов – как осознанному стратегическому направлению развития. Если «активная среда» направлена на вовлечении персонала в развитие, «идеальный поток» - на финансовый результат, то «мобильные стандарты» на закрепление достигнутого результата.

Опыт внедрения стандартизированной работы для тиражирования



Не раз наблюдал попытки внедрить работу по стандартам на различных предприятиях. Сам был директором по технологии и отчетливо понимал, что сама по себе разработка и приказ о запуске стандартизированной работы не означает, что люди будут работать по ним. Особенно показательным для меня был пример внедрения стандартов рабочих операций. В одном случае берут «технолога из прошлых времен» и он верстает стандарты, в другом «молодой специалист по ПС» берет хронометр идет в гембу и «учит» матерых производственников как надо правильно работать. Ни в том, ни в другом случае «почему-то» не удается достичь стандартизации на практике. Максимум – «пылящаяся» пачка стандартов, стенды визуализации стандартов, в основном для отписки: якобы здесь работают по стандартам. А на самом деле опыт перетекает «из рук в руки», при этом кто-то работает лучше, кто-то хуже. Не факт эффективно.

Мне повезло. В свое время, когда передо мной поставили задачу внедрения стандартизированной работы, хватило смелости отказаться от рекомендации авторитетных консультантов и рождаю мертвую систему. Мы решили действовать сами. Порой гордыня позволяет достичь действительно интересных результатов. Благо, что к тому моменту на производстве была развита активная среда, способная изменяться: лояльный коллектив, вменяемые менеджеры. Я говорю про Братский алюминиевый завод.

У нас тогда было всего 60 *формальных* стандартов действий: КПВО – карт пошагового выполнения операций. Сначала мы акцентировались на исполнении операций, описанных в этих стандартах. Как оказалось, многие рабочие их даже не читали. Дело в том, что в то время СМК - система менеджмента качества выдавала старшему мастеру стандарт с печатью и строго следила за их комплектностью и сохранностью. Если стандарт утеривался, к менеджеру применялись меры наказания. Вот он и собирал пачку НТД и прятал ее под замок в сейф. Понятно, что это не способствовало доступности. *Перевели в электронный вид.* Договорились с СМК. Поначалу они не хотели идти на уступки: уж, очень рискованно менять сложившуюся практику. Выложили на сетевые порталы. Уведомили всех, что там рабочие могут изучить документы. Не сработало. Точек доступа к компьютерам мало. *Начали оснащать рабочие места компьютерами.* Сказать просто, внедрить тяжело. Но мы были настойчивыми.

Компьютеризация рабочих мест сама по себе ничего не дала. Мы не понимали: «изучают ли реально рабочие стандарты?». Решить проблему нам помогли наши зарубежные консультанты. Реальные производственники. Мы многому у них научились. Хотя открыто это и не признаем. Как-то заходим в рабочую пристройку, на их заводе, а там оператор сидит и что-то сосредоточенно делает на компьютере. Мы его спросили. Он ответил: «изучаю стандарты». «А что тебя обязывает их изучать?». «Если я не сдам тесты, об этом узнает мой руководитель, а он серьезно относится к работе по стандартам». Мы попросили его объяснить, как работает система. «Все просто. Захожу на заводской портал. Открываю через пароль свой *личный кабинет*, там информация, которая имеет отношение ко мне, в том числе и все документы, которые соответствует моей персональной квалификации. Если документы, окрашенные красным, значит их надо в течение двух недель изучить и сдать тест по ним». Тогда это выглядело очень просто. Мы воодушевленные их идеей приняли решение сверстать подобную систему у себя на заводе. Наняли «головастого» программиста. И в течение полугода разработали с ним сырую версию. Знали бы вы, каких усилий это стоило. Выглядело просто, а попробуй реализовать. Особенно помаялись с блоком автоматизированного управления и назначения документов в зависимости от персональных квалификаций. В результате родилась *автоматизированная система обучения* - АСО. Договорились с одним из перспективных старших мастеров и начали запускать в работу. Наверное, ему это было не просто. Но у него была хорошая внутренняя мотивация и через два месяца он достиг 80% уровня изучения стандартов. Мы визуализировали процесс сдачи экзаменов

и показали его на информационном часе директора с менеджментом завода. Директор был сторонником наших начинаний. Он поддержал этот процесс и дал указание внедрять всем. Через месяц опять показали результаты изучения стандартов. В этот раз по всем подразделениям. Они были плачевны. У кого-то ноль, 10, 20 не более процентов. Наш лидер «обвел всех взглядом» и сказал: «Я надеюсь, вы все всё поняли». В следующий раз все подразделения потянулись до уровня 70-90%.

Мы понимали, что не все так гладко в реальности. На очередном обходе производственных площадок управляющий директор попросил одного из «старожилов» сдать тест по стандарту при нем. Тот не смог даже загрузить программу на компьютере. Более того, он даже не умел «давить на кнопки». То есть старшие мастера решили проблему просто: нашли «молодого», и он за тех, кто не мог самостоятельно сдать экзамены, отдувался. Поговорили, пошутили на эту тему, приняли следующее решение: пусть девочки из отдела развития персонала проводят *еженедельные аудиты на предмет самостоятельного пользования АСО*. То есть, в случайном порядке брали 5 человек с корпуса, и матерые мужики должны были молодым девчонкам показать свои навыки пользования компьютером. Результаты оказались опять плачевными. Обнаружилось знание компьютера на уровне 10-20%. За «фальсификацию» начали наказывать старших мастеров. Те взмолились: «Как мне заставить рабочих изучать и сдавать тесты по стандартам, когда они не умеют пользоваться компьютером?». Тогда мне понравилась позиция лидера: «значит, будет учить всех». Сказано, сделано. В течение года массированные курсы *компьютерной грамотности*. Положение начало выравниваться. Аудиты показывали хорошие результаты. Но на этом беды не закончились.

Понимая, что качество действующих стандартов оставляет желать лучшего, мы ввели в автоматизированную систему обратную связь. И тут началось: «стандарты не соответствуют текущим требованиям», «они не адекватны», «нет детализации»... Но мы ребята упертые. Разработали механизм, как и эту проблему решить. Заключался он в следующем. Договорился с директором, что надо запустить *процесс разработки стандартов с помощью лучших и авторитетных работников-бригадиров*. Но на первом этапе нужно его участие. И вот, как сейчас помню, собрались 25-30 бригадиров - анодчиков, директор, я и мой «технолог из прошлого», который ранее разрабатывал эти стандарты. Озвучили следующий принцип: «сами напишите, сами и исполняйте, но стандарт должен включать в себя лучшие практики». Я взял инициативу на себя и начал опрашивать бригадиров по очередности операций, их описание. Вдруг директор распорядился, чтобы эту роль взял на себя один из бригадиров. И тут началось. Кричали, ругались, смеялись. Более-менее процесс пошел. «Технолог из прошлого» на сей раз выполнял функцию оформителя тут же на компьютере, чтобы время не терять. Я надеялся, что за час разработаем два-три документа. А еле успели проработать только один. Директору понравилось. Он увидел сильное вовлечение в процесс рабочих. С тех пор в течение полугода он ходил на эти встречи: активно участвовал в совместной разработке стандартов. В ходе проделанной работы из 60 формальных стандартов разработали более 300 реальных, выверенных авторитетами. Постепенно замечания по качеству стандартов снизилось.

К тому моменту у нас существовала практика защиты проектов улучшения у директора завода. В случае, если улучшение требовало корректировки стандарта, она выполнялась. Тут же в системе автоматизированного обучения документ окрашивался в красное и в течение двух-трех недель новый либо старый стандарт с изменениями через изучение и сдачу тестов проходил через мозги рабочих. Так осуществлялось оперативное обучение персонала. Понятно, что в этом случае человек получал не навыки, а знания. Понятно, что он не мгновенно принимает эти знания к исполнению. Есть некая инерция. Но, тем не менее, есть стандарт, который рабочий теперь уже знает. Есть требования менеджмента к его соблюдению. Аудиты. Все постепенно встало на свои места. Количество вариаций стало также снижаться. Улучшилась управляемость процессом. «Перекрутив» таким образом, через людей, разработку стандартов мы получили реально работающую, не на бумаге, стандартизированную работу. Я ее называю «мобильные стандарты», так как она позволяет оперативно совершенствовать свою деятельность.

Основными компонентами стандартизированной работы на практике стали:

- Декомпозиция сложных стандартов на простые.
- Совместная разработка стандартов.
- Сравнительная визуализация разработки стандартов.

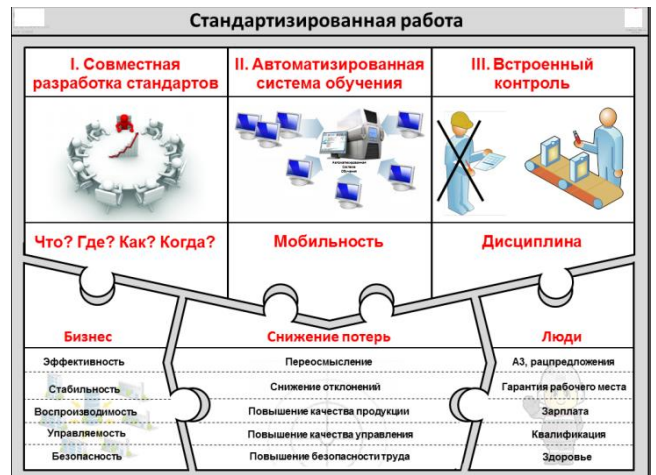
- Отказ от бумажного носителя.
- Компьютеризация рабочих мест.
- Аудит компьютерной грамотности.
- Компьютерная грамотность.
- Автоматизированная система обучения.
- Сравнительная визуализация результатов изучения стандартов.
- Обратная связь по качеству стандартов и их улучшению.
- Вовлечение в разработку стандартов лучших и авторитетных рабочих и их лидера.
- Использование инструмента «проекта улучшения АЗ» в совершенствовании стандартов.
- Организация ненавязчивого внешнего аудита исполнения стандартов и самоконтроля за счет внедрения командной работы.

Натянуть струну



Часто спрашивают: «Приходит на завод лидер, внедряет свою идею, вовлекает в ее реализацию персонал. Развивает производство. И вдруг... уходит или переводится, его место занимает другой руководитель, но уже с другими идеями, а все что достигнуто, «скатывается» к исходному состоянию. Что делать, чтобы не допустить этого?» Ответ: «Натянуть струну».

Вы можете расшевелить коллектив, можете заставить его сделать серьезные преобразования, но всегда есть вероятность того, что в отсутствии вашей инициативы, система откатится назад. Для того чтобы этого не произошло, два выхода: сформировать единомышленников, которые разделяют вашу идею и будут жить ей; или «натянуть струну». Касательно первого, то здесь все не просто. Это вопросы формирования культуры. Процесс длительный. Им надо заниматься, а если у вас нет времени? Кроме того, как показывает практика, культура населения в основе своей формируется под воздействиями внешних стимулов. Не идей отдельных личностей.



Например, в японской культуре нашло свое отражение ограничение по ресурсам, в том числе и территориальных при большой численности населения. Людей много, ресурсов мало. Отсюда – бережливость, основательность во всем, уважение и коммуникабельность. Их культура складывалась под воздействием внешних стимулов многие сотни лет. А у нас столько времени нет. Что делать? Продолжать формировать культуру и ... «натягивать струну».

«Натягивание струны». В свое время внедряли на алюминиевом предприятии серьезные преобразования. В довольно короткий срок. Все, кто наблюдал за нами, говорили, что система держится на лидере. Если он уйдет, то все развалится. И вот он ушел. Ничего не развалилось. На его место пришел другой лидер с другими идеями, которые могут привнести новое качество в развитие завода. Почему система не откатилась назад? Ведь она действительно держалась на лидере. На его энергии и инициативе. Смотрю на это по прошествии нескольких лет и начинаю понимать. Дело в том, что каждый шаг, каждый проект улучшения, стандартизация, реорганизация организационной структуры всегда делались с сокращением потерь: уменьшалось количество людей при этом

Стандартизированная работа – как система



объемы производства росли, снижали запасы... Производительность труда повышалась. Вдумайтесь в это. Что значит повышение производительности труда? Да, рост объемов производства и... снижение количества персонала. Или *«натягивание струны»*. Пришел новый директор, он, что объемы производства будет снижать, или увеличивать численность, но это приведет к росту фонд оплаты труда? Интересно кто ему это позволит? Вот он и вынужден реализовывать свои идеи с учетом достижений предыдущего лидера. *«Натягивание струны»* создает *встроенные* стимулы, ограничения, а они начинают воздействовать на формирование культуры производства: бережливость, уважение доверие, дисциплину... стандартизированную работу.

Вы думаете у других эффективных компаний по-другому? Недавно был в Японии. На заводе Тойота Такаока. Наблюдал, как работают японцы. Честно, в шок повергло. Неимоверный темп работы, четкие и выверенные действия. Минимум перекуров. Что их заставляет так работать. *Время такта*. Это время, за которое он должен сделать все операции по одному агрегату. Не сделал, линия остановилась. Все остановилось. А каждая секунда - деньги. Это стоимость автомобиля. Это конкурентоспособность. Вы думаете, ответственный японский работник будет спокойно смотреть на остановку линии? Конечно, нет. «Руки в ноги» и всю энергию на устранение проблемы. Это еще те умельцы по натягиванию струны.

Недавно ко мне подходит менеджер и спрашивает: «Как внедрять стандартизированную работу?» Ответил: «Совместная разработка стандартов, автоматизированная система обучения, эффективная система контроля и закрепляй...натягивай струну – повышай производительность труда, снижай запасы, увеличивай загрузку оборудования»

Жирный бык и худая корова



Такая ассоциация возникла как-то вдруг после посещения одной из успешной компании России. Кто-то сказал, что первое впечатление, как правило, самое верное. И это впечатление клином врезалось в мой мозг «жирный бык и худая корова». «Жирный бык» - как раз то самое предприятие. «Худая корова» ...

Так вот «худая корова». Довольно долго проработал в солидной и серьезной компании, которая успешно конкурирует на мировых рынках. Очень много было сделано для этого, много затрачено усилий. Централизация предприятий в холдинг. Централизация коммерческих и сбытовых служб. Создание технических и технологических центров. Снижение уровней производственного управления. Прозрачность процессов. Построение эффективных материальных потоков. Минимизация НЗП. Минимизация потерь. Минимизация воровства. Инженерные методы управления. Вовлечение людей в развитие. Повышение производительности труда... Все со здравым смыслом. Только вот ассоциация с худой коровой никак не уходит из моей головы. В чем дело?

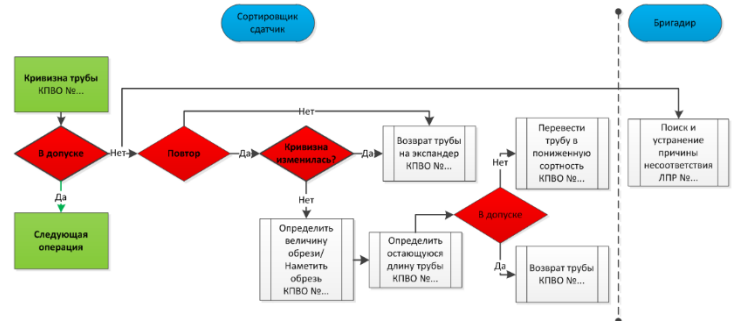
Один из уважаемых мной ученых часто сопоставлял технологическое оборудование с коровой. Он говорил, что если корову хорошо кормить, поить, доброе слово говорить, она и молока больше даст и потомство здоровое. А если нет, то в конце концов, можно и молока не получить и даже на убой мясо будет плохое. Может дело в этом? Только моя ассоциация относится в целом к бизнесу. Что же, по сути, такого плохого происходит с моей компанией, причем с хорошими намерениями. Она снижает издержки. Обеспечивает неплохую рентабельность. Коллектив работает напряженно. Стоп, работает как натянутая струна: минимум оборотных средств и инвестиций, амбициозные производственные цели. Все это заставляет быть постоянно мобилизованными. Как учат мудрые японские производственные системы - снижай потери, дай ту цену за товар, которую хочет потребитель, будь гибким. Только вот вопрос: почему сама Япония с такими сильными производственными компаниями с эффективными производственными системами уже второй десяток лет стагнирует. На поверку то «худая корова».

Жирный бык. А тут старейшее производство. Уровень - европейский. Серьезная модернизация. Стабильный сбыт продукции. Производственные династии. Ухоженный город для трудящихся. Хорошие зарплаты. Степенно работающие люди. Не понимаю в чем дело? Они и в половину не сделали того, что сделали мы. Им еще идти и идти. Но только вот изнутри меня подтачивает. А надо ли - туда идти? Жирный бык и худая корова.

передает знания и опыт от человека к человеку. Но этот процесс имеет немало существенных минусов:

- не факт, что опыт передается лучший;
- если человек уволится, переведётся, извините за слово - умрет, знания могут просто потеряться;
- очень низкая оперативность транслирования знаний и навыков.

По мере ужесточений требований к качеству, технологические инструкции стали разбивать на более простые стандарты, которые позволяют более детально описать технологию. Сначала появились технические регламенты или технические карты, карты контроля, описывающие технологические цели и коридоры допуска. Потом из-за рубежа пришло понятие стандартных операционных процедур, которые описывают элементарные действия. Так жизнь



заставила декомпозировать ТИ на простые и понятные для работников стандарты. Как пример простого стандарта приведу процедуру чистки кофемашины. Не простая оказывается задача. Порядка 15 действий. Если их точно не выполнить, работоспособность многих кофемашин заканчивается на первом году жизни. Отвозить каждый раз к производителю чистить оборудование накладно. Поэтому разработчики сделали простой и внятный стандарт действий, который позволяет любому обывателю выполнить довольно сложную технологию чистки. Они сделали просто. Каждое действие сфотографировали, расположили в четкой последовательности и где необходимо дали уточнения.

Уровень детализации ТИ на разных заводах разный. Все зависит от требований по качеству и уровня развития производственной системы. На вопрос представителям лучших заводов: «На сколько у вас развита стандартизация?», отвечают – «80-90%». То есть детализация действий обеспечивает воспроизводимость результата не на 100 процентов. Да, они стремятся поднять уровень стандартизации, но форс – мажоры остаются.

Для того, чтобы достичь 80% уровня стандартизации, а это хороший уровень, необходимо детализация технологии:

- по технологическим параметрам: цели, допустимые коридоры...;
- по действиям для конкретного оператора: четкая последовательность понятных операций для одного человека;
- по действиям для команды операторов: четкая последовательность понятных операций для группы работников, обеспечивающая их согласованную работу;
- по принятию управленческих решений: блок схема принятия решения, как у программистов, с тем лишь отличием, что это может касаться не одного человека, а многих; блок схема необходима там, где появляется слово «если»;
- по взаимодействию между работниками: описывается условия и простые действия при совместной работе.

Декомпозиция НТД позволяет существенно повысить оперативность развития стандартизации за счет оперативного тиражирования лучших практик. Если вы попытаетесь все описать в одной технологической инструкции, боюсь толщина этого документа будет невообразимой. Толстый «неповоротливый» томище по технологии. Низкая оперативность его развития. Для того чтобы внести в него изменение, потребуется длительное время. Его на все рабочие места не распечатаешь. А если и распечатаешь, то это будет нелепо. Представьте, какой-то оператор копается в толстом томе технологической инструкции. Нерационально.

Поэтому выбор за вами. Стандартизация тогда будет эффективной, когда система не слишком сложная. Одна операция – один листок с описанием действий. Просто и понятно.

Совместная разработка стандартов

Как «вытянуть» уникальные знания из головы работников и зафиксировать их? Как определить лучшую практику? Как вовлечь персонал в поиск проблем? Как простимулировать рабочих и менеджмент переосмыслить свою работу? Как стандартизировать работу, чтобы проблемы не появлялись вновь?

Мы решаем эти проблемы путем «совместной разработки стандартов». В группе, в команде. При возникновении проблем. При появлении хорошей идеи. По инициативе старшего мастера, бригадира и инженера процесса.

Здесь важна коллективная работа. Работники должны осознавать важность стандартизации. Лидеры использовать любую возможность для стандартизации.

Только совместно, в команде можно эффективно решить проблему: найти причину, определить эффективные решения, стандартизировать, принять к неукоснительному исполнению.

«Сами написали, сами исполняйте»



«Сами написали, сами и исполняйте, но с одним условием - стандарт должен отражать лучшие практики». Один из принципов эффективной стандартизации. В нем - встроенная мотивация. Первое. Работники сами разрабатывают стандарт: их признают хозяевами процесса. Второе. Наказать могут только в случае, если не исполнил стандарт.

Совместная разработка стандартов – механизм внедрения эффективной стандартизации. Она - дополнение к выше обозначенному принципу. Суть заключается в том, что разработка стандарта осуществляется в команде непосредственных исполнителей, смежников и лидера. Важно не

просто самим написать стандарт, важно, чтобы в нем была отражена лучшая практика. А что есть лучшая практика? Когда нет стандарта, каждый работает по-своему. И каждый считает, что это правильно. У каждого свои критерии: так легче выполнить, так быстрее, так качественнее... Важно «извлечь» из головы работников их практики и определить лучшую. Это задача лидера. Он определяет критерий эффективности лучшей практики. Он ставит точку над i. Смежники: крановщики, ремонтники, водители... нужны для комплексной разработки стандарта во взаимосвязи с остальными процессами.

Из опыта. Запустить совместную разработку стандартов на практике очень тяжело. Все упирается в отношении лидера: старшего мастера, бригадира... Они должны верить, что работа по стандартам, является одним из самых эффективных методов достижения результата. Они должны иметь несгибаемое намерение. Не раз и не два, а постоянно заниматься стандартизацией. Это форма развития. Она позволяет переосмыслить свою деятельность и сделать ее эффективнее.

Опять из опыта. Есть и другой путь стандартизации в сравнении с указанным. Более жесткий. Менее справедливый. Но очень действенный. Путь жестких ограничений. Как правило, большинство компаний идет в этом направлении. Растет конкуренция. Чтобы выжить, надо снижать затраты и повышать качество. Начинают экономить на всем. На сырье, энергии, трудозатратах. Снижают запасы. Людей загоняют в такие тиски, что-либо сделал как надо с

| Подразделение | ДЖДК | | | | ДТБД | | | |
|---------------|----------|---------------|----------|---------------|----------|---------------|----------|---------------|
| | СПЦ | | КПЦ | | МКС-5000 | | ТЭЦ-4 | |
| | Сиз | Сиз | Сиз | Сиз | Сиз | Сиз | Сиз | Сиз |
| Руководитель | [Иконка] | | [Иконка] | | [Иконка] | | [Иконка] | |
| | Цель | Внесено в АСО | Цель | Внесено в АСО | Цель | Внесено в АСО | Цель | Внесено в АСО |
| июл.2013 | 143 | 1 | 85 | 0 | 183 | 0 | 197 | 0 |
| авг.2013 | 212 | 11 | 100 | 1 | 204 | 0 | 277 | 4 |
| сеп.2013 | 303 | 44 | 138 | 1 | 207 | 2 | 365 | 136 |
| окт.2013 | 322 | 133 | 152 | 7 | 207 | 2 | 398 | 188 |
| ноя.2013 | 330 | 266 | 164 | 8 | 207 | 28 | 430 | 201 |
| дек.2013 | 338 | 462 | 173 | 114 | 207 | 63 | 437 | 264 |
| январ.2014 | 372 | 467 | 188 | 115 | 217 | 68 | 460 | 290 |
| фев.2014 | 426 | 462 | 196 | 128 | 231 | 68 | 484 | 310 |
| мар.2014 | 457 | 502 | 209 | 137 | 244 | 69 | 514 | 315 |
| апр.2014 | 484 | 550 | 225 | 154 | 257 | 84 | 541 | 316 |
| май.2014 | 507 | 559 | 237 | 169 | 270 | 122 | 580 | 320 |
| июн.2014 | 532 | 559 | 252 | 182 | 282 | 129 | 582 | 330 |
| июл.2014 | 555 | 562 | 263 | 187 | 282 | 145 | 600 | 367 |
| авг.2014 | 574 | 618 | 276 | 187 | 304 | 147 | 600 | 373 |
| сеп.2014 | 584 | 638 | 287 | 187 | 316 | 149 | 634 | 374 |
| окт.2014 | 612 | 684 | 301 | 191 | 328 | 163 | 661 | 388 |
| ноя.2014 | 633 | 700 | 312 | 183 | 345 | 172 | 668 | 398 |

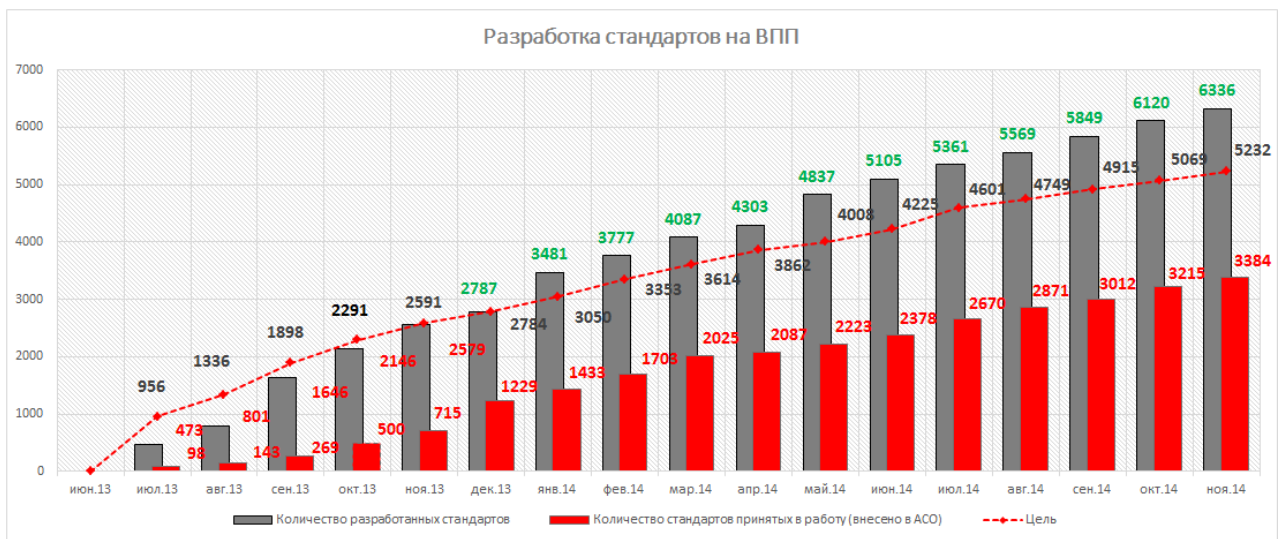
| Подразделение | ДТБД | | ТЭЦ №2 | | ДРЕПТ | | ТЭЦ №5 | |
|---------------|----------|---------------|----------|---------------|----------|---------------|----------|---------------|
| | Полн | | Полн | | Полн | | Полн | |
| | Цель | Внесено в АСО | Цель | Внесено в АСО | Цель | Внесено в АСО | Цель | Внесено в АСО |
| Руководитель | [Иконка] | | [Иконка] | | [Иконка] | | [Иконка] | |
| июл.2013 | 33 | 0 | 134 | 0 | 107 | 0 | 42 | 0 |
| авг.2013 | 84 | 0 | 204 | 0 | 159 | 1 | 73 | 0 |
| сеп.2013 | 156 | 0 | 190 | 0 | 199 | 0 | 103 | 0 |
| окт.2013 | 158 | 0 | 111 | 0 | 244 | 0 | 133 | 0 |
| ноя.2013 | 182 | 26 | 116 | 0 | 288 | 11 | 162 | 33 |
| дека.2013 | 179 | 69 | 109 | 0 | 287 | 19 | 137 | 28 |
| январ.2014 | 195 | 69 | 114 | 0 | 300 | 23 | 127 | 38 |
| фев.2014 | 218 | 113 | 123 | 0 | 322 | 32 | 140 | 41 |
| мар.2014 | 227 | 120 | 136 | 0 | 339 | 39 | 154 | 48 |
| апр.2014 | 244 | 140 | 138 | 0 | 346 | 43 | 171 | 50 |
| май.2014 | 247 | 163 | 143 | 101 | 354 | 43 | 184 | 60 |
| июн.2014 | 250 | 173 | 150 | 105 | 364 | 44 | 189 | 61 |
| июл.2014 | 253 | 173 | 157 | 111 | 373 | 53 | 192 | 65 |
| авг.2014 | 256 | 173 | 162 | 111 | 383 | 60 | 195 | 68 |
| сеп.2014 | 259 | 173 | 166 | 106 | 397 | 61 | 199 | 70 |
| окт.2014 | 262 | 174 | 171 | 129 | 416 | 69 | 202 | 104 |
| ноя.2014 | 265 | 176 | 175 | 137 | 432 | 71 | 206 | 109 |

минимумом потерь и минимумом брака, либо предприятие закрывают. Если коллектив мобилизован, не сдастся, то он учится работать по-новому. Учится работать по стандартам. Там по определению по-другому невозможно. Шаг в сторону – расстрел. Так прививается стандартизированная работа по жесткому сценарию.

Сравнительная визуализация процесса разработки стандартов

Неоднократно писал. Хочу еще раз остановиться. Сравнительная визуализация творит чудеса. Важно найти объект для сравнения. Руководители участков. Лидеры. Их авторитет и возможности должны быть соответствующими для внедрения стандартов.

Сравнительная визуализация стимулирует к действию. Для кого-то соревнования, для кого-то конкуренция. Руководитель может и не хотеть участвовать. Но когда речь идет о стандартизированной работе – дело принципа. Можно, конечно, поубеждать и поупрашивать. Как правило, не помогает. Только стимулирование способно запустить проект. А достижение стабильности работы участка становится приятным бонусом. Мотивацией.



Динамическая система обучения

Сейчас нет проблем со знаниями: «На любой вкус и на любую правду». Сейчас проблема в другом: «что есть правда?» и «как наилучшим образом ей соответствовать?». Первую проблему невозможно решить без идеологии: у любого государства, компании должна быть идеология, которая максимально согласует интересы участников. В этом есть суть правды, миссий, целей... К тому же идеология позволяет консолидировать ресурсы. Что касается достижения целей, производных от «правды», то речь идет об умении действовать, исходя из лучших практик. Эту проблему возможно решить путем тесной интеграции институтов обучения с реальными объектами управления: производством, коммерцией, сбытом... И даже наукой. Знание плюс действие дает навык. Лучший навык соответствует лучшей реализации идеологии.

Надо понимать, что «знание» происходит из интерпретации опыта. Результатов «действий». Оно субъективно и нестабильно. Может изменяться в зависимости от реальной ситуации. Поэтому важно, чтобы «знания» были эластичными реальности. Они должны оперативно адаптироваться.

«Знание» эволюционирует. Они постоянно детализируются. Сначала общие описания, потом описания процессов, подпроцессов, процедур и функций... Сейчас мы говорим, что «мировой уровень» – это стандартизация всех действий, из которых складывается результативность бизнеса. Она позволяет достичь высокой воспроизводимости желаемого результата и достижения максимальной эффективности, за счет селекции лучших действий. Лучших практик.

Поэтому, для того чтобы быть эффективным, необходимо внедрять *динамическую* систему обучения лучшим стандартам, которая способна оперативно извлекать лучшие знания из опыта и транслировать их участникам процесса. Идеальный случай: сегодня произошла некая проблема, либо некое непрогнозируемое улучшение на практике; завтра – выявили действия, которые исключают эту проблему, либо действие, которое привело к улучшению; послезавтра – персонал, который выполняет эти операции, обучен лучшим действиям и использует их на практике. И так на постоянной основе.

В нашем случае в качестве идеологии – «идеология порядка», извлечение знаний – «совместная разработка стандартов», тиражирование опыта - через обучение в АСО – «автоматизированной системы обучения» и института наставничества, который обучает действиям по лучшим *описанным* стандартам.

Сейчас нет проблем со знанием. Сейчас есть возможность пойти дальше...

Управление знаниями и навыками



Смотрю на современные методы развития квалификаций и диву даюсь: насколько далеки от реальности: целый виртуальный мир, разные «эйчар» модули, толстенные методички, неповоротливое дистанционное обучение. Какой толк от всего этого, если человек приходит на рабочее место и... его начинают переучивать.

Недавно поручили сформировать программу обучения новой квалификации: инженер процесса. Появилась такая потребность. По сути, это менеджер по технологии, но не локального участка на производстве, а всего производственного потока. Его ввод направлен на минимизацию межфункциональных барьеров, повышение качества причинно-следственного анализа и оперативности принятия решений. Так вот, его требуется обучить навыкам оперативного сбора информации, ее анализа, стандартизации и методам обучения персонала. К тому же важно, чтобы инженер процесса знал технологию всего производственного потока. Взять хотя бы последнее. Как оперативно обучить специалиста технологии всего потока? Топы предложили привлечь научных святых. Мне это идея не совсем понравилась, но не стал ей противиться: поиск «таких святых» поручил технологам. Уж они-то должны знать авторитетных спецов и преподавателей. Так вот не нашли. Хотя я их не ограничивал в поиске. Вместо этого они принесли мне список *действующих* старших мастеров, начальников цехов и лучших технологов. Другого я и не ожидал. Какой бы ты ни был ученый, технологию реально знают и владеют только те люди, которые ее обслуживают. Я ничего не имею против теории, но нам нужна эффективная практика. Нам нужна система обучения лучшим практикам.

Любая теория есть ни что иное, как формализация некоей практики. Только после того, как Ньютону яблоко упало на голову, он изобрел свою знаменитую формулу. Но это не значит, что она полностью описывает гравитацию. Только одну из ее плоскостей, что впоследствии и доказал Эйнштейн. Не надо теорию возводить в отдельную от практики категорию. Да, она позволяет описать процесс, запомнить его и тиражировать. Но лишь как следствие практики, а не причина. Исходя из этого, когда есть сама практика, лучше изучать ее напрямую. *В этом и есть основная идея формирования рабочей системы управления знаниями и навыками.*

С идеей разобрались. И это не мало. Она задает вектор развития: *надо научиться оперативно извлекать знания из практики и распространять их на целевые группы.* Ровно это я и пытаюсь делать. Сначала в одной компании, сейчас в другой. И везде идет сопротивление. Это и понятно, многим не нравится изменять сложившиеся уклады в работе.

Так вот, что касается получения знаний. На мой взгляд, существуют три механизма: «из теории», «из практики напрямую», «из практики через *мобильные стандарты*». Но как я уже говорил выше, когда вы рядом с реальным объектом, лучше учиться у него напрямую. Поэтому для меня важны два последних способа.

«Из практики напрямую». В любом процессе есть свой эксперт. Свой дядя Вася, который знает и владеет технологией. Методом проб и ошибок он шлифует свои навыки. Он же при необходимости становится наставником. За дополнительное вознаграждение обучает молодых. Минусы такой системы очевидны: большие потери за счет применения метода «проб и ошибок»; не факт, что полученный опыт лучший; и не факт, что наставник сможет эффективно передать навыки молодому. К тому же есть риски: вдруг наставник уволится или уйдет на пенсию. Такая система управления знаниями и навыками незакончена. Несовершенна. Зачастую приводит к потере знаний, либо к распространению неэффективных практик. Тем не менее, в таком виде наставничество является до сих пор самым мощным механизмом в системе управления квалификациями.

«Из практики через мобильные стандарты». Здесь два подхода:

- Если на конкретном участке произошла проблема. Причина ее понятна. Путем «совместной разработки стандартов» формализуется действие, которое ее исключает. Далее включаем его в действующие стандарты. Так поддерживается концепция «мобильные стандарты».

- Если причина не понятна, то здесь необходимо будет оперативно собрать необходимую технологическую информацию и сопоставить ее с проблемой. Порой приходится собирать информацию по всему производственному потоку, не только из информационных систем, но и на основании бесед с рабочими. Такой анализ называют «системным анализом». Здесь необходимо владеть сразу тремя квалификациями: навыки автоматизированного сбора информации, навыки извлечения информации от работников, навыки анализа – сопоставления данных. Раньше методология «системного анализа» была доступна уникальным специалистам. Сейчас ситуация кардинально изменилась. Современные методы извлечения данных и их обработки позволяют использовать методологию системного анализа рядовым специалистам. Конечно, для этого необходимо получить соответствующее обучение от того, кто умеет этим пользоваться. И тогда из информации можно выжать максимум. Но до сих пор, многие топы и не подозревают, что такое возможно.

Итак, «разношерстный опыт экспертов», «совместная разработка стандартов» и «системный анализ», который пока еще слабо развит. Как увязать? Как внедрить эффективную систему управления знаниями и навыками?

Поделюсь своим опытом. Нам удалось внедрить следующую систему.

При возникновении проблемы, если причина понятна, старший мастер инициирует стандартизацию исключаяющих ее действий. Путем «совместной разработки стандартов». Если стандартизация требует согласования смежных служб, либо дополнительных ресурсов, то разрабатывается «проект А3» и осуществляется защита на уровне управляющего директора. Далее его сообщают воплощают на практике. Если причина проблемы непонятна, эстафету принимает инженер процесса, который выполняет системный анализ. При выявлении причины, он инициирует стандартизацию лучшей практики. Так стандарты совершенствуются. На постоянной основе. Мобильные стандарты. Обучение стандартам осуществляется в два этапа. Первый – через автоматизированную систему обучения при появлении нового стандарта либо его новой версии.

Так информация прогоняется через сознание работников. Второй – обучение наставником правильности выполнения стандарта на практике. В основном молодых работников. Наставник обязан обучать не своим практикам, а лучшим описанным практикам.

Итак, современный «эйчар» акцентируется на *модульном*, или как я его называю статичном, курсовом обучении. Есть курсы или модули, вы проходите по ним обучение. Они быстро «устаревают». Приходите на практику и вас наставник начинает *переобучивать* на свой манер работе на реальном объекте. Такой подход уже не отвечает современным требованиям, нужна *динамическая* система обучения актуальным знаниям. Есть эксперт-наставник, он извлекает знания из практики, формализует лучшие из них в стандарты, включает их в автоматизированную систему обучения для целевых групп и обучает навыкам работы по ним же. На постоянной основе. Надо немного перестроить мозги. Взглянуть реально на ситуацию. Отказаться от виртуальных надстроек и приблизиться к жизни. Мир развивается, люди развиваются. Надо научиться им доверять. Дать механизмы для описания своей практики, и тогда теория займет достойное место в системе обучения. Но это уже будет практическая теория.

Ps. Я ничего не имею против «чистой» теории. Я не против абстрактного описания мира. Сам когда-то учился в институте, аспирантуре, докторантуре. Для меня это было расширение сознания. Посмотреть с разных сторон на мир и выбрать свой путь. В этом, на мой взгляд, и есть главное предназначение современных образовательных институтов, отвлеченных от производства. Я и сейчас постоянно к ним обращаюсь: интернет, книги, МВА, курсы... Но когда вы сталкиваетесь с практикой, вам приходится следовать и доверять ей, даже если она иногда противоречит теории.

Автоматизированная система обучения – АСО

Обязательное обучение

Данные сотрудника

Ф.И.О.: Ширутаева Татьяна Николаевна
Подразделение: ДТБД, ТрН4 Участок СИК
Профессия/Должность: Дефектоскопист/Рентген-Телевизионщик
Категория сотрудника: 0 Рабочий

Курсы/Квалификация

Не пройдено курсов: 2
Не получено квалификаций: 7

Проси Вас пройти обязательные учебные мероприятия, отмеченные красным цветом:

| Название мероприятия | Форма обучения | Статус |
|-------------------------|----------------|---------------------|
| 0136_Качество РТК - 1,5 | Онлайн-тест | Пройдено 24.06.2013 |
| 0014_Процесс РТК | Онлайн-тест | Пройдено 11.05.2013 |

Квалификационные требования к должности

| Название квалификации | Характеристика | Матрица |
|--|----------------|---|
| 017_Дефектоскопист РТК | Аттестован | Без оценки (Дата истечения: 04.03.2014) |
| Мини-курс: РТ, ПБ, СЗ-440-02_индекс_01.6.5 | 1-й уровень | отсутствует |

Повсеместное внедрение стандартов действий приводит к очень большому количеству нормативно-технологических документов. Простых, понятных и эффективных. На один, два, три листочка. Но их много. Десятки тысяч для крупной компании. Как эффективно управлять таким массивом стандартов? Как оперативно их совершенствовать? Как оперативно обучать при создании либо их корректировке?

Решить эти проблемы позволяет автоматизация. В свое время мы идею автоматизации обучения «подглядели» у европейцев и реализовали сами. И не на одной производственной площадке. И даже не на одной программной базе. В одном случае мы полностью с нуля разработали и внедрили свою автоматизированную систему. В другом – смогли преобразовать модульное обучение в SAP в динамическую систему обучения.

Мы стали применять современные технологии: компьютеризировать рабочие места, обучать людей компьютерной грамотности. Разработали концепцию автоматизированной системы обучения и внедрили ее. Она включает в себя несколько основных блоков:

Блок управления стандартами

Он нужен для ввода новых документов, замены устаревших, архивирования, хранения в соответствии с четкой структурой нормативно-технологической документации, назначения стандартов персоналу в зависимости от его роли.

Личный кабинет работника

У каждого работника должен быть личный кабинет, с фотографией, которая сопоставляется с процессом обучения: если человек не обучается - он в красном, иначе – в зеленом. Срабатывает психологический эффект. Стимул обучаться. В личном кабинете у работника все стандарты, по которым он должен пройти обучение согласно своей квалификации: изучить стандарт и пройти тест. Так он подписывается под тем, что изучил стандарт.

Адресное назначение стандартов

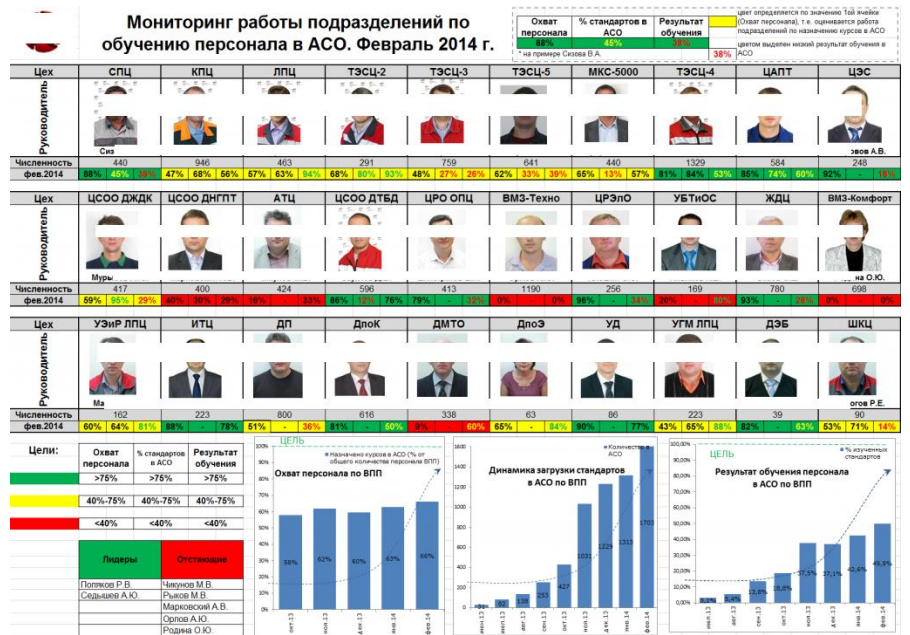
В личном кабинете находятся только те стандарты, которые соответствуют роли работника. Технология, безопасность, ремонты... Как правило, при хорошем уровне стандартизации - 30-60 стандартов. При этом общее количество на предприятии достигает десятки тысяч. Адресное назначение осуществляется при вводе в систему нового либо измененного документа.

Система случайных тестов

Понятно, что лучшее обучение — это либо в команде/бригаде, при совместной разработке стандартов, либо с помощью эксперта или лидера. Автоматизированное обучение – механистическое. Без эмоций. Разве что есть цветовая окраска. Тем не менее, сдача тестов позволяет «прогнать» через сознание работника стандарт. Сдача теста как бы говорит работнику: ты прочитал стандарт, сдал экзамен, система считает, что ты его знаешь, и при неисполнении к тебе будут применяться меры дисциплинарного взыскания. И не сдать нельзя, а сдал экзамен, подписался под тем, что принимаешь правила игры. Для того чтобы основательно прогнать требуемый материал через работника, тесты постоянно «перетасовываются» по случайному закону. Например, есть 15 вопросов по стандарту с вариантами ответов. На экран выводится в случайном порядке 10 вопросов, со случайной перетасовкой еще и ответов. 90% сдача – означает, что стандарт зачтен. Красное превращается в зеленое. Если внимательно не изучил стандарт, сдать практически экзамен по стандарту нереально. Так «закрепляется» стандарт в сознании у работника.

Система аудита и контроля за процессом обучения

Для того чтобы автоматизированная система обучения работала, необходимо раз в месяц делать сравнительную визуализацию процесса обучения по участкам. В ней важно ставить оценку развития обучения в подразделении, применяя принцип «светофора». Фото лидера. Красный-желтый-зеленый. Рассылка по почте. Либо на сайте. Либо при докладе директора по персоналу. Копия – управляющий директор. Он должен придавать этому серьезное значение. При необходимости принимать меры. Иногда жесткие. Такой подход реально работает. Люди по своей природе стремятся подчеркнуть свою уникальность. Работа по стандартам и постоянное обучение напрягает их. Но иначе нельзя. Работа должна быть системной. По стандартам. Только так достигается требуемая дисциплина и соответственно качество процесса. Творчество не возбраняется. Появилась лучшая практика – совершенствуй стандарт. Только так. Важным компонентом при внедрении автоматизированной системы обучения является организация аудитов на реальное умение пользоваться АСО. У вас компьютер может выдавать отчет о 90% обучении. А на самом деле, может случиться так что «молодые сдают за стариков». Поэтому на этапе запуска автоматизированной системы обучения потребуется организовать аудит «как самостоятельно работники изучают стандарты»: достаточно раз в неделю по одному из участков. Подразделение, отвечающее за развитие персонала, должно приходить на производственный участок, выбирать в случайном порядке три – пять работников и предлагает им при их контроле сдать тест по одному из стандартов. Результаты аудитов визуализируются. Для



стимулирования. Поначалу многие на компьютере не могут работать, не говоря уже про обучение в специализированной программе. Но по мере обучения компьютерной грамотности, понимания работниками важности стандартизации, аудиты с каждым разом приводят к лучшим результатам. Внешние аудиты необходимо делать до тех пор, пока не будут исключены случаи сдачи экзаменов сторонними людьми.

Наставничество по стандартам



В условиях слабой стандартизации наставничество приобретает особую роль. По сути, стандарты в работе передаются «от человека к человеку». Кто-то объяснит, что надо делать, кто – то на примере покажет, а кто-то скажет: «учись сам, методом проб и ошибок». Сильный субъективный фактор. Сильно зависит от мотивации и настроения наставника. Здесь не стоит вопрос: «является ли практики наставника лучшими?». Стоит задача – подготовить смену. Если наставник ответственный и обладает лучшим опытом, то проблема передачи знаний и навыков, не стоит остро. А если наставник не заинтересован передавать опыт, или вдруг он увольняется, и вообще некому обучать молодых? Сильная зависимость производства от уникальных специалистов. Кроме того, «уникальный специалист» может не признавать другой лучший опыт, считая таковым свой собственный. В результате, рождается много разнотипных технологий. В этом случае о системном развитии говорить не приходится. Каждый бьётся за свою правду. Поэтому при существующих механизмах передачи знаний и навыков есть сильный барьер в части тиражирования лучших практик. Хуже не придумаешь. Приходит молодой, его чему - то научили. Лучшая или плохая практика, не важно. Он начинает по ним работать. Нарбатывать свой уникальный опыт. Бессистемность ведет к потерям.

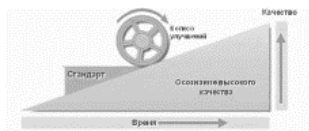
Ситуация кардинально может измениться, когда на заводе внедрен механизм тиражирования лучших практик путем «совместной разработки стандартов» и постоянного «прогона» их через головы работников. Работа в группах или командах позволяет «извлечь» лучший опыт. Формализация стандартов на бумаге и обучение через компьютер закрепить его в форме неких знаний. Остается проблема перевода этих знаний в реальные навыки. Решение напрашивается само: нужно обучать не тому, как ты считаешь, а тому, как формализовано в стандартах. Не «от человека к человеку», а «наставничество по стандартам». Механистически это можно сделать путем личной подписи наставника под каждым стандартом, которому он обучал молодого. Механизм будет реально работать, если личная подпись будет личной ответственностью или заинтересованностью наставника. Интерес у наставника появляется в том случае, если результат работы молодого будет влиять на его результат. Работа в командах. Бригадах. Если интерес нельзя активировать у наставника, то его можно простимулировать: доплату за наставничество он получает только в том случае, если его подопечный в течение 3-6 месяцев не имел замечаний по факту исполнения стандартов, которым он его обучал. Хотя, на мой взгляд, обучение в бригадах более эффективно. «Добро» за деньги не купишь.

Важно иметь намерение сделать систему лучше, мобильнее и сильнее. Без него само ничего не случится. Надо приложить усилие для внедрения совместной разработки стандартов, автоматизации учета и обучения НТД, наставничество по стандартам. Либо ты управляешь своей судьбой, либо внешняя среда управляет тобой. Всегда выбор за человеком. Делать или не делать? Если не делать, то система все равно будет преобразовываться только уже по «жесткому» сценарию.

«Эффективный контроль»

Для того чтобы персонал работал по стандартам, необходима эффективная система контроля. Эффективный контроль можно организовать путем развития «самоконтроля», «встроенного контроля», и контроля по принципу «клиент-поставщик». Если их невозможно организовать, то обращаются к последней инстанции – организации «внешнего независимого контроля»

Почему персонал не работает по стандартам?



Почему персонал не работает по стандартам? Часто отвечают – низкая дисциплина. Но когда идешь в производство, то там зачастую нет предмета проверки дисциплины – стандарта. Поэтому правильно перефразировать вопрос: «Почему у менеджмента и персонала нет

интереса к стандартизированной работе?»

Мне повезло. Я наблюдал за процессом организации производства в нескольких компаниях. С разными социальными культурами: русские, европейцы, китайцы, японцы. У них у всех есть свои особенности. У японцев очень сильный крен в сторону бережливости. У европейцев на первом месте прорывные технологии и системность. У китайцев – выживание, используя любые возможности. У русских – пока гром не грянет...

Какая культура, такая и производственная система. Культура социума транслируется в бизнес.

Что формирует общественную культуру? Внешние и внутренние факторы. Внешние факторы – климат, территория обитания, природные ресурсы... Внутренние – лидерство, широта восприятия.... Например, японцы и немцы. У обоих - небольшая территория, приемлемые погодные условия, большое народонаселение, но мало природных ресурсов. Сильные стимулы, которые приводят к бережливости, синхронности, пунктуальности, взаимоуважению и доверию. Эти стимулы приводят к «стандартизации» процессов в обществе. По-другому не выживешь. Надо рационально использовать имеющиеся ресурсы. Общество под воздействием стимулов мобилизуется. Становится активным. Оно постоянно ищет возможности для решения своих проблем. И находя их, стандартизирует. Здесь есть еще один тонкий момент. Немцы создают новые инновационные технологии, доводят их до требуемого качества. Японцы, как правило, берут базовые инновационные технологии и доводят их до совершенства, как по качеству, так и по доступности. Одни создают новую реальность, другие делают ее доступной для масс. Эти две нации очень близки по внешним факторам, стимулам. Но разные по внутренним – мотивации. И те, и другие привержены стандартизированной работе. Но немцы разрабатывают новую технологию, прописывая ее в мельчайших подробностях. А японцы добиваются совершенства за счет постоянных улучшений и фиксации достигнутых результатов.

Итак, *ограничение ресурсов приводит к стандартизированной работе*, относительно которой в зависимости от внутренней *мотивации* происходит развитие. *Ограничение* стимулирует работать по стандартам, *мотивация* – мобилизует их развивать.

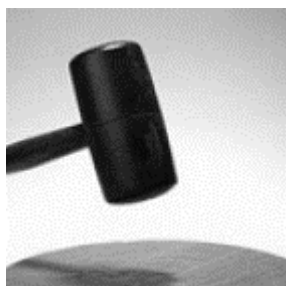
О чем это говорит? В условиях, когда есть большие ресурсы, стандартизация продвигается очень медленно. Когда у человека есть возможность сделать по-другому, нежели это отражено в законах или нормах, он рано или поздно это сделает. Такая уж у него природа. Ему важно ощущать себя значимым и уникальным. Но такой подход приводит к потерям. Бессистемность всегда приводит к потерям. А в условиях жесткой конкуренции – это недопустимо.

Если мы хотим снизить затраты и повысить качество, мы должны научиться работать по стандартам, а для этого необходимо ограничивать ресурсы. Необходимо «натянуть струну»: поставить цели по повышению производительности труда и снижению оборотных средств; вовлечь персонал в поиск и устранение потерь; исключить лишней и «дурной» труд; убрать избыточные запасы; закрепить изменения в структуре и нормативах... За стимулами должны последовать и мотивы. Повышение производительности труда позволяет повысить заработную плату. Снижение дурной работы к улучшению условий труда. Совместная деятельность к оздоровлению производственных отношений. Так закрепляются на практике новые стандарты в работе.

Стандарты нужно закреплять не только в системе, но и «на бумаге», тем самым формируя практическую теорию. Это необходимо для повышения эффективности обучения. Не только новичков, но и бывалых, которых также нужно обучать лучшим практикам.

PS: «Почему менеджмент и персонал не заинтересован в стандартизированной работе?» - ответ: «Потому что живет «жирно»».

«Если человек обучен и при этом продолжает нарушать стандарты – увольняйте»



Управляющий директор: «Разработали стандарты, обучили людей, если кто – то при этом делает брак, не соблюдает стандарт, увольняйте его. Нам слишком дорого обходятся ошибки таких «необучаемых» работников». В течение года работники сами разрабатывали стандарты действий, с учетом лучших практик. Разработали более 6000 рабочих стандартов. Прошли массовое обучение. Теперь необходим элементарный спрос. Спрос за исполнение стандарта. Это честный подход, люди сами разработали стандарты, исходя из лучшего опыта. Если стандарт нарушается, появляется брак, то нельзя жалеть «депремированием». Если человек необучаем, его

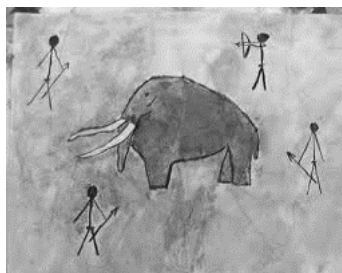
надо убирать из процесса.

Сложившаяся сейчас практика: человек не выполнил стандарт, ему снизили премию. Но факт дефекта и брака состоялся. И стоит он **ОЧЕНЬ ДОРОГО**.

Когда человек знает, что он понесет серьезное наказание, он будет стремиться работать по правилам. Если его эти правила, стандарты, не устраивают, то есть механизм их совершенствования путем «совместной разработки стандартов». Но здесь надо понимать, что стандарт должен реально отражать лучшую практику.

Людам дали возможность разработать для себя эффективные правила. Они это сделали. Но для того, чтобы правила работали, необходим принципиальный спрос.

Истоки дисциплины



Часто приходится слышать: «Русские – умные, но если бы они смогли дисциплину подтянуть, то все бы у них было хорошо». Почему немцев ассоциируют с педантичностью, японцев с бережливостью, а нас – с варварами? Может быть, так и должно быть?

Почему европейцы считают себя цивилизованными, а нас – нет? Они боятся нашей непредсказуемости. Может быть, в нашей ментальности есть «непокорный дух», который иррациональным образом проявляет себя в критические моменты. И похоже сила в нем большая, раз

позволяет небольшой кучке народонаселения держать под контролем восьмую часть всех природных ресурсов, если судить по территории. Понятно, что западу такой расклад не нравится. Для того, чтобы ситуация была управляемой, пытаются навязать нам свою культуру, а мы сопротивляемся. Чему? Разве плохо жить как в США и Европе? По правилам?

Думаю, что правила, нормы, законы и неукоснительное следование им - *не от жизни хорошей*. Стандарты и дисциплина появляются там, где есть *ограничения в ресурсах* для жизнедеятельности. Немецкая педантичность и японская бережливость формировалась в условиях ограничений в ресурсах, особенно при сильном росте народонаселения. Собственно говоря, цивилизованные нации есть ни что иное, как продукт конкурентной борьбы за ресурсы, а их основу составляет *закон и дисциплина*.

Человек по сути своей стремится к свободе. А вот жить в социуме его стимулирует нужда. «Завалить мамонта легче сообща». Живя в обществе, человек вынужден соблюдать некие правила игры, иначе общность распадется. Но тем самым он ограничивает себя в свободе. Нужда заставляет человека объединяться: семья, род, народ, цивилизация... И чем больше социум, тем больше правил и ограничений, тем больше потребность в дисциплине. Правила и дисциплина, необходимые условия сохранения общности, которая способна решить проблему выживания, проблему конкурентоспособности. Конкуренции за ресурсы.

Ограничение в ресурсах формирует дисциплину. Если ресурсов мало, как у Японии, то она вынуждена была сформировать бережливую культуру. У немцев также есть ограничение по ресурсам, но они в отличие от японцев, акцентировались на формирование *новых* ресурсов – технологий. У них сформировалась инженерная культура: изобрел, просчитал, исполнил.

У нас ресурсов много. В этом и плюс, и большой минус. Ресурсы позволяют нам быть относительно свободными. Вы скажете, Сталин и ему подобные сильно ограничивали свободу. Но тогда бы порядок и дисциплина у нас была бы лучше, чем на западе. Ан нет, они считают нас варварами. Мы можем себе это позволить. А они нет. Да, были у нас периоды, когда нам необходимо было объединиться и стать едиными. Войны, голод, разруха... Тогда дисциплина была беспрекословной. Тогда мобилизация нашего народа достигала своего пика. Но как только мы решали проблему нужды и безопасности, активность уходила.

Стандарты и дисциплина – это следствие естественных, либо искусственных ограничений. Последние создаются «злым гением» сильных лидеров. Стандарты и дисциплина позволяет выжить при конкурентной борьбе, а вот реализация идеи ... не выжить, а победить. Когда у социума нет ограничений, либо идей, приводящих к ним, оно не мобилизовано и разобщенно. С таким настроением не то чтобы победить, не выжить. Затопчут.

Для мобилизации важны ограничения, и лучшие искусственные, исходящие от сильной идеи. Хуже будет, если они будут естественными: когда кончатся резервы, времени может не хватить на перестройку. В этом случае можно потерять все. Важно иметь идею, способную мобилизовать. Идею, ради которой люди готовы будут терпеть ограничения и прилагать «сверхусилия». Тогда не придется говорить о дисциплине. Она будет сутью мобилизации.

У нас есть ИДЕЯ. Формирование среднего класса, ключевой позицией которого, на мой взгляд, является достижение высокой эффективности труда и соответственно уровня оплаты труда. Только в этом случае человек может себе позволить реализацию не только своих естественных, но и внутренних потребностей. Но для того, чтобы этого добиться, необходимо повышать производительность труда. Это серьезное ограничение: работать меньшим количеством людей, с меньшим количеством запасов, более продуктивно. Без стандартов и дисциплины повышения производительности труда и, соответственно, роста заработной платы не достичь.

Самоконтроль

Осмысление командной работы пришло как-то не сразу. Постепенно. По мере сокращения уровней управления. Оно необходимо для повышения прозрачности и оперативности. Когда вы убираете промежуточные управленческие уровни, встает вопрос: «как делегировать ответственность вниз». Максимальное качество может быть достигнуто только тогда, когда за него реально начинает отвечать непосредственно исполнитель. Но просто так не делегируешь ответственность всем рабочим. Начнется хаос. Нужна некая база, форма, механизм, структура, которая позволяет сохранить управляемость и делегировать ответственность за качество исполнителям. Такая база есть. Это командная организация работ.



Понятие командной организации работ. «Команда» - это не футбольная команда. Это небольшие группы, в идеале 3-5 человек. Такое соотношение людей является оптимальным с точки зрения *устойчивости* группы. Один - не команда, двое – договорятся, от трех до пяти с лидером - идеальное соотношение, шесть и более – есть вероятность разбиения на подгруппы, что не способствует устойчивости. Для того чтобы группа стала командой, у нее должен быть лидер, который работает наравне со всеми. Спрос за результат с него равносителен спросу со всех. Он видит, как работают члены команды. Его не обманешь. Так формируется *командная ответственность и самоконтроль*. Важно, чтобы команда понимала свою ответственность. Это не только выполнение плановых заданий, но и показателей по качеству работ.



«Халявщики» в команде не выживают: никто не захочет работать за них. Все на виду. Со временем команда превращается в монолит, «боевую единицу». В ней выстраиваются специфические производственные отношения. Если сначала превалирует контроль друг за другом, то со временем появляется доверие. Такая команда работает относительно самостоятельно. Ей не нужны начальники и контролеры. Достаточно четкое и внятное сменное задание, стандарты и ... ненавязчивый контроль со стороны малочисленного менеджмента. Это и есть командная организация труда.

В идеале надо стремиться к максимальному охвату персонала командной организацией работ. К самоконтролю. Выгодно для бизнеса. Он позволяет развить хозяйское отношение к работе, снизить потери на избыточном контроле и управлении, на качестве продукции.

Встроенный контроль

Самоконтроль – эффективная форма контроля. Но, к сожалению, полностью охватить им все производство не получается. Что же делать? Не контролировать нельзя, есть вероятность сбоев. Нанять дополнительно менеджмент и контролеров? Тоже не вариант. Приводит к снижению прозрачности системы и низкой оперативности в принятии управленческих решений. Так что же? Есть несколько известных мне способов организации так называемого «встроенного» контроля - контроля внутри процесса: «клиент-поставщик», автоматический контроль, процессное управление. Про них мы и поговорим.

Всегда виноват человек

Когда возникает проблема, то, если причина не найдена, как правило, ищут «крайнего». Меня всегда это возмущало. Нашли «крайнего», а причину проблемы не устранили. Для персонала «неконструктивный стимул», для бизнеса – потери. Внутреннее отторжение привило негатив к таким наказаниям. Все мое существо кричало: «Человек не виноват». В попытке решить эту проблемы я освоил системный анализ, разные методологии работы с проблемами, посвятил этому очень большой период времени и пришел к выводу, что... «всегда виноват человек».

«Всегда виноват человек». Не качество сырья, не работа оборудования, не технология... Человек. Сырье, оборудование и технология само по себе не создают проблемы. Процессами управляет человек. И только он «виноват» в своих проблемах. Кто-то не разработал эффективную технологию, кто-то неправильно спланировал поставку сырья, кто-то неправильно отремонтировал оборудование... Когда у вас возникает проблема, виновато не сырье, технология, оборудование. Всегда «виноват» какой-то человек. Когда ищешь причины проблем, корневая

первопричина – человек. Просто надо понять какой. Надо найти его, понять, что он сделал неправильно и откорректировать его действия. Лучше стандартизировать, чтобы проблема впредь не появлялась.

Со временем я осознал важность стандартов. Здесь тоже не все было так просто. Сначала познакомился с ТИ – *технологической инструкцией*. В ней описана технология процесса. Вроде бы достаточно. Но когда я нашел человека, который вероятно «накосячил», я ничего ему не смог предъявить. Белое пятно. Вся технология была у него в голове, а не в инструкции. Инструкция описывала только вершки. Не понятно, какие цели и действия при его работе являются правильными. Их в инструкции нет. Поэтому обратился к следующему стандарту – *технологическому регламенту*, где указывались цели и коридоры параметров. Стало проще: появилась проблема, посмотрел, выполнил ли рабочий цели, если нет - наказал. Но почему-то рабочий начинал возмущаться. И проблема почему-то не уходила. Опять наказываем рабочего. А толку нет. Опять твержу себе - всегда «виноват» человек. Что-то неправильно сделано. Оказывается, он не может в силу каких-то причин достигнуть эти цели. Не понимает, как. На помощь пришел другой стандарт. *Стандарт действий*. Стандарт, который описывает, как достигнуть поставленные цели. После этого часть проблем ушла, а часть осталась. Часть действий не смогли описать простыми стандартами. Дело в том, что есть два вида действий, одно – физическое, другое - управленческое. Понятно, когда нужно выполнить последовательность действий. А когда ситуация однозначно не определена? Когда слишком много условий. А в жизни, как правило, так и бывает. Здесь на помощь пришли программисты. Их блок-схемы для написания программного кода. Там сплошь и рядом программирование неоднозначных операций. *Блок-схема принятия действий*. ЛПР – логика принятия решений.

Всегда «виноват» человек. Когда возникает проблема, какой-то конкретный человек в потоке создания ценности что-то сделал неправильно. Его надо найти. Определить, что он сделал неправильно и стандартизировать правильные действия.

Сегодня я часто наблюдаю, как технологи работают с проблемами. Выдвигают кучу гипотез. Сырье, оборудование, технология... Делают акцент на следствиях, а не причинах. На целях, а не действиях. Но «виноват» всегда человек. И первопричина всегда «неправильное» его действие. А если нет стандартов действия? То вы управляете следствиями, а не причинами.

Простая суть, но как долго она до меня доходила.

«Клиент-поставщик» - как механизм контроля



Как правило, продукция производится в материальном потоке, который представляет собой последовательные производственные участки, где

по мере изготовления на каждом переделе продукт получает новую ценность. Материальный поток обслуживают люди. Сделав какую-то операцию, работник передает продукт дальше по потоку. Поставщик – это тот, кто передает продукт на следующий этап производства. Клиент – тот, кто принимает продукт с предыдущего передела.

Контроль встраивается, используя механизм «клиент-поставщик», по следующему принципу: клиент не принимает продукт от поставщика, если он не соответствует требуемому качеству. Вроде бы все просто. Качество будет на каждом переделе. Но на практике этот принцип запустить очень сложно. Необходима хорошая производственная дисциплина, которая подразумевает четкую работу по стандартам. Только так минимизируются дефекты и брак. В противном случае материальный поток будет постоянно останавливаться, и бизнес будет постоянно нести потери.

Итак, для того чтобы реализовать предлагаемую форму «встроенного контроля», необходима четкая работа персонала по стандартам! Исходя из опыта, стандартизированная работа на практике достигается в условиях ограничений: жесткая конкуренция, низкие запасы, количество обслуживающего персонала впритык. В условиях жестких ограничений вы либо «руки поднимаете вверх», либо мобилизуете коллектив на четкую стандартизированную работу без брака и ... вы выживете. Только в этом случае срабатывает «встроенный контроль» со стороны клиента.

Если нет ограничений, которые формируются под воздействием жесткой конкуренции либо искусственно со стороны менеджмента, то не будет ни дисциплины, ни стандартов, ни качества. Если у вас сейчас все хорошо: нет жесткой конкуренции, хорошие прибыли, то здесь два пути: ожидать усиления конкуренции и ничего не делать, либо действовать сейчас, ставя амбициозные цели, которые приведут к жестким ограничениям, что будет способствовать работе по правилам, то бишь снижению затрат и росту качества.

Автоконтроль

Автоматический контроль – это мониторинг параметров процесса с минимальным участием человека: датчики, преобразователи, автоматизированный учет в базах данных, анализ и оповещение. Термопары, манометры, тензорные датчики, микрофоны, видеокамеры... Графики, отклонения, предупреждения... Автоконтроль. Практически без участия человека. Мечта.

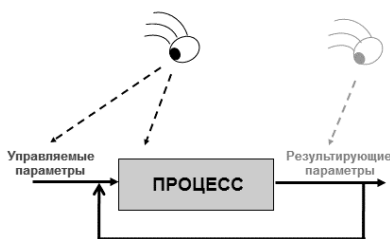
Есть мнение, что автоматический контроль способен решить проблему прозрачности и достоверности. Так оно и есть, но при условии экономической целесообразности и реального желания держателей процесса знать правду.

В свое время, делал ставку на автоконтроль. Старался максимально и повсеместно автоматизировать измерение и учет данных. Ситуацию изменил один случай. Когда работал в электролизном производстве, там есть такой параметр, который измеряется полностью в автоматическом режиме. Без участия человека. Четко, точно, в срок. Доверие стопроцентное. Вот мы и без задней мысли «напрягли» людей достигать оптимальное значение рассматриваемого параметра. И он был достигнут. Мы радовались этому. Но почему-то результирующий показатель не улучшался. Долго не могли с этим разобраться. Много времени и ресурсов потратили. Определили причину. Оказалось, что нашлись «умельцы», которые на уровне принципиальных электрических схем, смогли обмануть автоматическое измерение параметра.

Любое автоматическое измерение можно обмануть, если у человека появилась острая в этом необходимость. Поэтому надо быть аккуратным. Внедряя автоматический контроль, надо убирать человека. Если это невозможно и у работника может появиться интерес к фальсификации, то вам придется применять другие схемы контроля.



Сквозной процессный контроль



Есть еще один вид контроля, который требуется организовывать для эффективной работы подразделения. Это сквозной контроль процессов изготовления продукции во взаимосвязи по всему материальному потоку. Самоконтроль зациклен сам на себе. Контроль качества внутри команды и бригад. Встроенный контроль клиентом поставщика позволяет осуществлять работу на стыке взаимодействия двух переделов. Эти формы контроля не отрабатывают в случае, если причина проблемы находится

вне компетенций бригады и взаимодействия «клиент-поставщик». Например, как увязать качество работ бригады в начале потока и качество в бригады в конце потока? Такое бывает.

Сквозной процессный контроль позволяет согласовать деятельность персонала и бригад в рамках всего потока. Например, на одном из переделов произошел дефект при этом работники бригады этого передела и бригады предыдущего передела все сделали качественно, по стандартам. Причина проблемы оказалась в отклонениях при изготовлении продукции в самом начале потока. Если бы не было сквозного процессного контроля технологии по потоку, то причина бы не была найдена. На рассматриваемом участке при выполнении работ по стандартам продолжали бы появляться дефекты и брак. В этих условиях стали бы искать «крайнего». Но проблемы бы от этого не ушла.

Сквозной процессный контроль должен осуществлять сквозной специалист по технологии. Он находится внутри процесса. Постоянно анализирует причинно-следственные связи. Осуществляет

мониторинг критических параметров. Более подробно организацию сквозного контроля я рассмотрю далее в разделе «встроенное качество».

Исходя из сказанного, эффективный контроль складывается из следующих форм:

- Самоконтроль обрабатывает внутри команды или бригады.
- Контроль клиентом поставщика работает на стыке взаимодействия двух участков.
- Сквозной процессный контроль позволяет согласовать деятельность всех участков в материальном потоке.



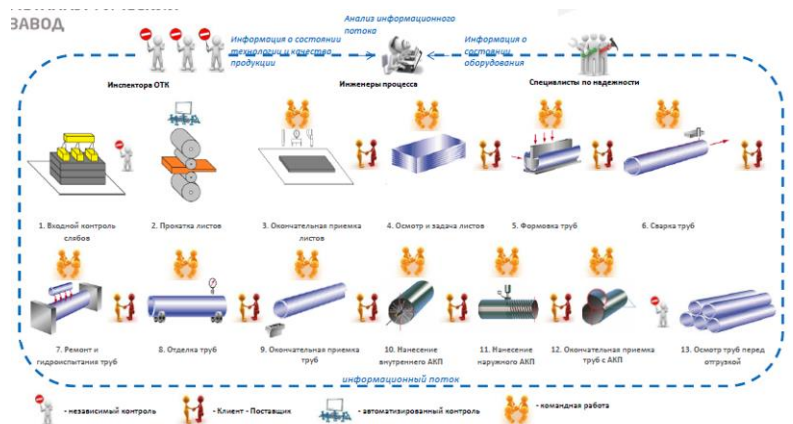
Внешний независимый контроль

Давайте вспомним, как устроено управление государством. Существует три власти: исполнительная, законодательная и судебная. Есть еще конечно и президент. Но мы сейчас говорим о системном управлении. Президент задает направления развития, но он не в состоянии заниматься всем. Поэтому у него есть

ресурсы, которые исторически разделились на три направления. Исполнительная власть занимается процессами внедрения, законодательная – разработкой норм и законов, судебная – контролирует и ту и другую власть. Если посмотреть на производственный процесс, то там также. Исполнительная власть – производственные участки, законодательная – инженерно-технологический центр, судебная – отдел технического контроля.

Без судебной или контрольной власти система не работает. Судебная власть – это независимый институт по контролю за исполнением законов и норм. Если ее не будет, то либо будет неконструктивный конфликт между исполнительной и законодательной властью, либо они пойдут на сговор, пойдут друг другу на уступки, которые для общества могут оказаться плачевными.

В бизнесе также. Должен быть внешний независимый контроль. Отдел технического контроля, задачей которого является беспристрастный и независимый контроль отклонений от нормативно технологической документации. Проблема может возникнуть по двум причинам, либо стандарт не выполнил исполнитель, либо стандарт некачественно сделал разработчик. В отсутствие независимого контроля, скорее всего, проблемы будут скрываться. Проще



договориться, нежели с пеной у рта решать проблемы. Но рано или поздно, нерешенные проблемы приводят к кризису. Здесь начинается неконструктивный конфликт между исполнителями и разработчиками стандартов. Поэтому независимый контроль необходим. Он должен быть минимальным, так как это затраты, но при этом позволяющий поддерживать необходимую для эффективного функционирования системы прозрачность. Минимизация независимого контроля осуществляется путем внедрения самоконтроля и встроенного контроля. Как правило, независимый контроль встает заградительным кордоном между производителем и потребителем. На окончательном переделе. Его задача не пропустить дефектный либо бракованный продукт потребителю. Но этого недостаточно. Должен быть ненавязчивый независимый контроль внутренних процессов производства. В формате случайных аудитов исполнения стандартов. Наличие систематических отклонений при аудитах указывает на то, что есть факторы, которые не позволяют реализовать в полной мере самоконтроль и встроенный контроль. В этом случае лидер предприятия должен принимать соответствующие меры.

Еще раз про организацию эффективного контроля

Что такое качество? Есть качество продукции, а есть качество процесса, из которого складывается как качество продукции, так и другие показатели эффективности бизнеса.

Что такое качество процесса? В традиционной системе - уникальные специалисты. В эффективной производственной бизнес-системе работа персонала стандартам, соответствующим лучшим практикам, на каждом переделе. Первая в конкуренции со второй себя потихоньку изживает.

Качество процесса – это работа по стандартам стандарты. Стандарты, как по управляемым целям, так и действий, включая логику принятия решений. И не просто стандарты – мобильные стандарты. То есть стандарты, в которых отражаются лучшие практики.

Когда мы говорим про стандартизацию на практике, здесь важно *принятие концепции обеспечения качества за счет стандартов*. А это значит, что должны быть стандарты не только целей, но и стандарты действий, которые позволяют их выполнить. *Цели охватывают лишь малую часть процесса. Действия составляют ее основу*. Думаю, что более 90%.

Лучшее качество достигается стандартами с лучшими практиками. Лучшие практики нужно научиться извлекать. Это возможно путем вовлечения непосредственно исполнителей в процесс разработки. Разработка стандартов должна быть совместной.

Сколько действий, столько и стандартов. Их очень много. Поэтому важна простая и эффективная система управления и обучения. Хорошо достигается за счет децентрализации процесса разработки на уровень исполнения и автоматизацией обучения.

Держателем стандартов является непосредственно конкретный технолог. Их много. Управление их деятельностью хорошо достигается с помощью средств автоматизации.

Все, о чем было сказано – лишь база для внедрения стандартизированной работы. Не более.

Что нужно сделать для того, чтобы человек работал по стандарту? Очень часто слышу – усилить контроль. Увеличить количество управленцев и контролеров. Но опыт показывает несостоятельность этой идеи. Да, сначала с увеличением «контролеров» качество начинает улучшаться, но потом оно почему-то начинает ухудшаться. Вернее, на бумаге продолжает улучшаться, а в жизни ухудшение. Причина – снижение прозрачности системы. У каждого «контролера» свои интересы. Мастер смены, старший мастер, начальник цеха не заинтересован поднимать проблему, так как бумерангом она пройдет по нему.

Что нужно сделать для того, чтобы человек работал по стандарту? Три вещи – делегирование ответственности исполнителю, мотивация работника снижать потери и жесткие ограничения: «За процесс отвечает рабочий. Все в его руках. Если он хочет повысить свою заработную плату, то у него есть такая возможность путем снижения потерь. Но снижение потерь должно отражаться в стандартах. Если такой стандарт исполняется, то рабочий получает соответствующую оплату труда. Стимулы и мотивы на практике».

Это философия встраивания контроля в производственный процесс.

Итак, какой контроль самый эффективный?

- *Самоконтроль*. Как его реализовать на практике? Внедрять командную, бригадную организацию работ, которая изначально включает в себя элемент жесткого взаимоконтроля, а на перспективу рождает в людях ответственность друг перед другом, что обязывает работника четко исполнять порученные ему обязательства.

Какие еще есть виды эффективного контроля?

- *Встроенный контроль*. Их разделяют на три вида – контроль клиентом поставщика, сквозной процессный контроль, внутренние аудиты. В первом случае клиент не допускает дефект или брак на свой передел. Для этого должны быть разработаны простые и четкие правила игры. Во втором – в процессе должны быть технологи, которые занимаются организацией эффективной работы в рамках всего потока создания ценности. Например, инженера процесса. Их задача - оперативный анализ отклонений, поиск причин, стандартизация лучших практик, обучение персонала. Роль внутренних аудитов заключается в выявлении системных проблем и лучших практик. Лучшей формой аудитов является команда из лидеров и специалистов подразделения. Организация *автоматического* контроля также является элементом встроенного контроля, но это лишь инструмент.

Какие еще есть виды контроля?

- *Внешний независимый контроль.* Мы никогда не уйдем от независимого контроля. Да, минимизировать его можно и нужно, но уйти нельзя. Это как в структуре управления государством, основанной на демократических принципах. Есть законодательная, исполнительная и судебная власть. Без судебной или контрольной власти система не работает. Это противовес. Ее задача формировать конструктивный конфликт между исполнительной и законодательной властью. Если его не будет, то будет диктатура, которая, как правило, приводит к низкой прозрачности системы и ее неспособности эффективно решать проблемы на уровне простых обывателей. ОТК будет всегда. Но его нужно стремиться минимизировать.

Из моего опыта, стандартизированная работа на практике рождается в условиях сильных ограничений. Если коллектив мобилизован выжить, то он трансформируется к наиболее эффективной деятельности. Но здесь стоит понимать, что трансформация болезненна и не всякий коллектив способен ее выдержать.

«Идеальный поток»

В свое время, работая в компании РУСАЛ, мы искали подходящее название нашим довольно серьезным намерениям, направленным на достижение технико-экономических «сверхцелей». Название должно было быть живым, в нем должен был отражаться и рациональный, и, если хотите, метафизический смысл. Метафизика, которая придает особую энергетику, целеустремляющую работников компании на достижение финансовых результатов.

«Идеальный корпус»: кто-то сказал, кто-то запомнил. Так появилось на свет устраивающее нас тогда название. «Идеальный» означает лучшую технологию, менеджмент, безопасность, экологию, экономику... У нас было намерение развивать производство под этим лозунгом. И оно начало давать результаты. Сначала один корпус, потом другой, третий... Постепенно мы стали говорить про «идеальное производство». Поверьте, такой подход работает. Людям нужна идея. Не просто пришел на работу, выполнил план. Нет. Производство – как часть жизни, которую имеет смысл прожить интересно и достойно.

Принцип расширения помог нам осознать тогда новое для нас понятие - «поток». Сначала мы начали говорить про материальный поток, потом про управленческий, информационный, финансовый поток. В итоге мы стали смотреть на бизнес как взаимосвязь объектов потока создания ценности для клиента. Так естественно произошла пролонгация «идеального корпуса» на «идеальный поток».



В ХХХ «идеальный поток» приобрел свое особое значение и смысл. Так в нашей концепции развития появился еще один столп, помимо «активной среды» и «стандартизированной работы». Основной посыл «идеального потока» — это согласование работы всех объектов потока создания ценности в интересах клиента, акционеров и работников: максимально эффективно работая на клиента, бизнес получает финансовую выгоду, работники – стабильные рабочие места с

достойным уровнем оплаты труда. Согласованные интересы формируют хорошие условия для совместной согласованной работы. В этом есть очень большой смысл.

Что же такое «идеальный поток»?

Как-то уважаемый мной директор большого завода сказал: «идеальный поток – это когда продукт идет вдоль производственного процесса, без задержек и возвратов, прямо к потребителю». Другая его фраза: «это когда минимум начальников, отчетов и совещаний». Он говорил про клиентоцентричный поток создания ценности для клиента с минимальными потерями. В точку. Но многим все же непонятно. Поэтому приведу циничную формулировку: *идеальный поток – это поток создания ценности для клиента, обеспечивающий конкурентный продукт, сроки исполнения заказов, качество, цена и сервис.* А теперь надо бы основательно разобраться с этим.

Любой бизнес – это поток создания ценности для клиента: формирование заказов, проектирование продуктов и технологии изготовления, обеспечение производства, производство, сбыт, сервис. Для того, чтобы поток создания ценности соответствовал понятию «идеальный поток», важно понимать ключевую бизнес-цель. А какая бизнес-цель у конкурентного массового производства? Прибыль... и еще раз прибыль как на подъеме спроса со стороны рынка, так и на его спаде. Она зависит от ряда факторов. Назовем ключевые – загрузка производства, затраты, качество. Они взаимосвязаны с точки зрения достижения результата. Увеличение объемов производства на действующем оборудовании приводит к росту прибыли автоматически, конечно, если нам удастся удержать удельные затраты. С другой стороны, управление затратами позволяет влиять на загрузку производства на спаде спроса: достаточно дать цену «чуть-чуть» ниже, чем у конкурентов – спрос, а значит и загрузка оборудования, будет расти. При этом надо обеспечить соответствующее качество продукции.

Большинство компаний умеет «раскручивать» объемы производства, если растут рынки сбыта. А что делать на спаде? Сворачивать производство? Терять прибыль? Зачем? Надо научиться «отжимать» затраты: быть «чуть-чуть» лучше по цене и качеству, чем конкуренты. А это довольно «энергоспсихозатратное» мероприятие. Из кабинетов не получится. Надо идти на производство, определять узкие места и потери, вовлекать персонал в их устранение. Повсеместно снижая потери в потоке создания ценности, закрепляя лучшие практик в стандартах – нормативы, действия, взаимодействия, бизнес становится гибче с точки зрения цены на продукцию. У него появляется возможность управлять спросом ценой своей продукции.

Помню один из этапов моей производственной жизни. В ходе внедрения производственной системы в одной из российских компаний удалось «расшевелить» персонал: мы ринулись решать проблемы повсеместно. Логика простая – есть проблема, решай ее. Чем больше вовлечешь людей в их решение, тем больше уберешь потерь. Но достигнутые эффекты оказались незначительными. Решая все проблемы, мы расплывали ресурсы бизнеса. Важны были акценты. Важна была акцентированная работа с самыми критичными проблемами. Вопрос – какими? Зависит от стратегии развития бизнеса. А есть ли у вас такая стратегия? Если нет, то мы расплываем ресурсы, есть – акцентируем их на самом важном.

Есть разные стратегии развития потока создания ценности. Посмотрим на них под разными углами.

Действующие мощности по производству меньше, чем потенциально возможный спрос рынка. Здесь логика простая – расширять «узкие» места. А для этого их нужно правильно определить. Не простая задача. На первом этапе лучше взять паспортную мощность оборудования, определить его производительность с учетом плановых ремонтов, переналадок... Сопоставить найденную производительность с достигнутыми значениями и определить – где теряем. Вы удивитесь, когда поймете, сколько теряете от качества организации производства. Хотя у многих взор изначально направлен на узкие места в оборудовании, в складах, в технологии... И это правильно. Но из моей практики, основное узкое место – это организация процессов управления и исполнения в потоке создания ценности. Логично было бы сначала решить организационные проблемы, а уж потом тратить деньги на модернизацию оборудования, складов, развитие новых технологий. Организационное развитие процессов управления и исполнения позволяет получить прозрачный, управляемый, прогнозируемый поток создания ценности, в котором будут четко видны

фактические узкие места по оборудованию, складированию, технологии. Менее либо более критичные. В этом случае инвестиции в развитие стали бы более осмысленными и эффективными. Про организацию эффективной системы управления и исполнения мы еще поговорим основательно, но чуть позже.

Действующие мощности по производству больше, чем потенциально возможный спрос рынка. Можно пойти по пути реализации так называемой «вытягивающей системы»: производим ровно столько продукции, сколько требует клиент. Мы как бы тянем потребность в продукции от выхода ко входу материального потока создания ценности. Планируем и соответственно исполняем по этому принципу. Привлекаем требуемые ресурсы ровно столько сколько нужно: сырье и материалы, люди, оборудование и техника.... Но здесь есть одно, но. Так можно и производство остановить - в случае сильного снижения спроса. Персонал оставить без заработной платы. И в окончании руками разводить: «мол, спрос упал». Нет, так не пойдет. Нам важно научиться эффективно работать на падающем рынке. И здесь важно уметь «отжимать затраты» у себя и поставщиков. Нам надо дать такую цену потребителям, чтобы он покупал только у нас. Как? Сложный путь. А нем тоже чуть позже.

Гибкое адаптивное производство: мы эффективны и на росте, и на спаде рынков.

Мы входим в стадию волатильных рынков. Конкуренция усиливается. Надо уметь работать как на взлете, так и на спаде спроса. Поток создания ценности для клиента должен быть гибким. А для этого мы должны научиться быстро реагировать на изменения рынков путем соответствующей реакции в потоке создания ценности.

Современный уровень развития информационных технологий при определенных структурных трансформациях в организации процессов управления и исполнения позволяет реализовать гибкое адаптивное производство. Для этого необходимо повысить скорость перепланирования потока создания ценности, повысить надежность исполнения сменно-суточных заданий по каждому из объектов планирования, вовлечь персонал по работу с отклонениями в потоке. Все это потребует реализации непопулярных реформ: снижение межфункциональных барьеров - уменьшение уровней управления, делегирование части ответственности на уровень исполнения – командная организация труда, внедрение сквозного процессного управления потоком – логистика, качество, оборудование, персонал, постоянное закрепление лучших практик – стандартизированная работа, автоматизации упорядоченных процессов управления и исполнения.



Тогда реакция на «взлеты» и «спады» рынков, на любые форс-мажорные события, в том числе и внутри потока создания ценности, будут «онлайн». Так реализуется гибкая адаптивная модель

управления бизнесом. В таком бизнесе оценка эффективности управленческих решений будет осуществляться «на лету»: в краткосрочном, среднесрочном и долгосрочном периоде... на предмет оптимальности использования имеющихся ресурсов в компании. Тем самым мы решаем задачу по эффективности работы бизнеса в целом.

Еще раз об основополагающих показателях эффективной производственной бизнес-системы

В начале книги я постарался дать свое понятие ключевых критериев эффективности производственной системы. Повторю их, так как это важно.

Производительность труда. Самый главный критерий эффективности производственной системы. Отражает эффективность работы персонала. То, на что мы реально влияем. Производительность труда – универсальный показатель. Характеризует и затраты, и качество, и прибыль. Но в первую очередь, производительность труда определяет издержки. Чем меньше людей обеспечивает поток создания ценности для клиента, тем меньше издержки. Мы сырью, оборудованию, электроэнергии – деньги не платим. Мы платим деньги только людям, которые их добывают, разрабатывают, производят... Поэтому производительность труда фундаментальна с точки зрения издержек. *«Если производительность труда на предприятии снижается, то что-то делается неправильно».*

Запасы. Являются основополагающим критерием эффективности производственной системы, так как характеризует качество. Да, да – качество. Не просто качество продукции, которое определяется на окончательном переделе, а качество процесса на всех переделах потока. Чем меньше ошибок мы делаем при создании ценности, тем ниже нам требуются запасы в сырье и материалах, в оборудовании, в людях. С другой стороны – большие запасы «расслабляют» персонал и не способствуют развитию стандартизированной работе. То есть развитию качества. *Итак, запасы – это интегральная характеристика качества процессов и продукции.*

Загрузка оборудования. Если оборудование полностью загружено, не только в период подъема рынков, но и спада, мы получаем максимальные прибыли. Но этот показатель зависит от двух предыдущих, которые характеризуют затраты и качество. Если наше затраты и качество лучше, чем у конкурентов, то даже на спаде рынков можно удержать загрузку оборудования. Потребитель в этом случае будет стремиться работать с нами.

В данной главе я речь веду об «идеальном потоке», который позволяет кардинально снизить себестоимость, повысить надежность исполнения заказов, обеспечить требуемым качеством... Все это напрямую влияет на прибыль. Логичнее было бы их принять за основополагающие критерии эффективности производственной бизнес-системы. Но нет, я продолжаю настаивать именно на производительности труда, запасах и загрузке оборудования. Дело в том, что это процессные цели, не результирующие. Они устойчивы во времени. Работая с ними на постоянной стратегической основе, мы делаем наш бизнес сильнее, мощнее и эффективнее.

«Чуть-чуть»



Один человек рассказал мне, как китайских детей учат иероглифам. В позиции стоя ребенок обязан произнести иероглиф тысячу раз! Тогда он запомнит его на всю жизнь. Наверное, к теме «производительность труда» надо обращаться тысячу раз, чтобы пробиться сквозь «замкнутое» восприятие менеджера.

В свое время был глубоко убежден, что главным показателем бизнеса является прибыль, но 2009 год изменил мое мнение. В этом году резко снизилась прибыль в одной из крупнейших алюминиевых компаний, в которой я работал: с миллиардов долларов практически до нуля. Наступил кризис – мировые цены на сырье упали. И тогда я впервые ощутил страх... страх у топ-менеджмента и акционеров. Страх потерять работу и свой бизнес. Тогда я понял, что самый главный критерий эффективности бизнеса с массовым производством является конкурентоспособность при спаде рынков. Тогда было важно, чтобы цены на продукцию были «чуть-чуть» ниже, чем у конкурентов. Это позволяет выжить и к тому

же оттянуть на себя часть сбыта от тех, кто менее эффективен. Ну, а если бизнес выжил на спаде, то на подъеме рынка свою прибыль он всегда заработает. Здесь все решает «чуть-чуть».

Сейчас глобальный рынок вошел в длительный период так называемой волатильности: «вверх-вниз», «вверх-вниз». Устойчивого роста вверх, как это было раньше, уже не будет. Дело в том, что темпы мирового спроса падают, и связано это с объективным снижением темпов роста народонаселения. Демографический переход. Соответственно, спрос в условиях действующей финансовой модели будет находиться в состоянии «автоколебаний»: «вверх-вниз», «вверх-вниз». Отсюда добро пожаловать в жесткий конкурентный рынок.

Я за последние десятилетие не раз наблюдал следующую картину. Есть практически два одинаковых предприятия. В условия сильного и длительного роста спроса оба получали приличную прибыль. Но один занимался постоянно снижением потерь, другой нет: «Да и зачем? Прибыли и так большие. Ну и пусть у соседа прибыль «чуть-чуть» больше. Зато я так не напрягаюсь». Пришел кризис. Тот, кто занимался снижением потерь - выжил, потому что у него затраты оказались «чуть-чуть» ниже, чем у конкурента. Второй же вынужден был закрыть производство, отдав свою долю рынка первому. Потерял не только собственник, но и город, и поселок... в котором работал данный бизнес. В результате отток населения. Такому будущему не позавидуешь. Хуже не придумаешь. Вот такая правда жизни. «Чуть-чуть».

Когда задаю вопрос аудитории: «Из чего в пределе складываются затраты?». Всегда слышу ответ: «Электроэнергия, сырье, материалы...». А если взглянуть глубже, в чем суть затрат? Молчок. Люди не понимают, куда я клоню. Вернее, не готовы заглянуть дальше.

В основе затрат лежит только человеческий труд! Пытаюсь доходчиво объяснить. Мы деньги не платим ни сырью, ни электроэнергии, ни материалам...только людям, которые их добывают, производят... Затраты — это потери на труд на всех переделах потока создания ценности! Чем меньше человеческого труда во всей производственной цепочке от начала до конца, тем меньше затраты бизнеса. Отсюда, конкурентоспособность обеспечивается высокой производительностью труда на всех переделах. Если у вас производительность труда выше, чем у конкурента, вы эффективнее. Не зря говорил Маркс: «Главный закон экономики – рост заработной платы не должен опережать роста производительности труда». Это главный закон конкурентоспособности. Почему так происходит, мы заиклены на результирующих цифрах, но не на процессах, из которых они складываются. Наверное, так проще. Но от того, что занимаешь «страусинную позицию», яйца не проявляются. Важно «зреть в корень». Смещать акцент на процесс. Прибыль делают люди! И от того насколько эффективен их труд, эффективным будет и результат. Эффективность работы людей измеряется производительностью труда. Делая акцент на эффективность труда, мы получаем маленький «чуть-чуть», который позволяет выжить и победить.

Порой хочется крикнуть: «Очнитесь, оторвите взгляд от компьютера, сходите к себе на производство и посмотрите, как работают люди. И не один раз сходите. Поговорите с людьми. Понаблюдайте за их работой. Постарайтесь понять, почему они работают так, а не иначе. Многие что откроется. Мысли побегут в правильном направлении».

«Сквозная» процессная структура управления

Часто постижение сути приходит при изменении места работы. На события смотришь под другим углом. Лучше начинаешь понимать происходящее.

У меня сильным толчком к изменению восприятия послужила реформа производственной системы на двух разных крупных производствах. Как-то вдруг пришел к пониманию, что в основе формирования «идеального» производственного потока лежит трансформация структуры его



управления с «иерархичной, вертикальной, многоуровневой» на «сквозную, плоскую, горизонтальную». Вроде бы и так понятно. Но одно дело «читаю и знаю», другое – «чувствую и верю». Когда начинаешь понимать суть, все становится на свои места.

Первое производство – алюминиевый завод РУСАЛ. На нем было большое желание сделать что-то лучше. Как слепые котята, «то-тут то-там». Не знаем, что делать. Делаем шаг, другой. Начинаем понимать. Вот так ощупью, на ощущениях, на ошибках «карабкались» к достижению целей. И получалось. Достигали одну цель, ставили другую. А когда начали подвергать анализу сделанное, то стали выявлять системные элементы. Конечно, всей картинке не видели. Да, и кто ее тогда видел?

Второе производство – крупная промплощадка ХХХ. Отличается от первого только структурой материального потока создания ценности. Процессы управления – одни и те же. Здесь тоже есть сильное желание стать эффективнее. Оно идет от первых лиц. Также ощупью пытаются найти свой путь. «То-тут то-там»: дивизиональная структура, стандартизация, инженерные подходы... Наняли одних консультантов. Попробовали. Не получили желаемый эффект, наняли других. Опять что-то не так. Поменяли команду менеджеров...

Это нормально. Ни у кого нет готовых рецептов. Главное, чтобы было намерение развиваться, а остальное – придет. Так вот, сопоставляя работу двух производств, начинаешь выявлять общие принципы эффективности. Детали разные, а принципы одинаковые.

И тут, и там люди. Важен их настрой. Настрой на развитие. Если его нет, ничего не будет. Все начинается с персонала. Еще рано говорить про экономическую эффективность. Да и какая эффективность при низком качестве производственной среды. Вот и вводишь «стимулы и мотивы», которые повышают активность персонала. А что дальше?

Стандартизация. Элементарная стандартизация. Не на бумаге. Реальное стремление к порядку, к реальной дисциплине. Элементарной управляемости. Четкие законы, правила и нормы. Мало кто сразу понимает. Изначально делают ставку на уникальных специалистов и... становятся их заложниками. А это застой в развитии. Постоянная работа с авраами. Нужно переломить себя, переложить знания «уникумов» в стандарты, вовлечь их в развитие. Поощрять творчество, как элемент развития стандартов, а не способ устранения аварийных ситуаций.

Все это дает толчок к улучшениям. Так формируется мобилизованный и управляемый коллектив, с которым можно и на «амбразуры».

А для чего все? Ради чего на «амбразуры»? Кого бы ни спросил, отвечают: «затраты, прибыль, конкурентоспособность». А как? Есть ли рецепт?

Опять возвращаюсь к своему опыту. Стараюсь взглянуть на ретроспективу. Год, три, пять... Пытаюсь охватить как можно больший период и объем. Хочу выхватить общие тенденции.

Мы массовое производство. Наша задача удовлетворять спрос и на этом зарабатывать себе на жизнь, и на этом удовлетворять свои прочие потребности. Для массового производства главное конкурентоспособность. Как выжить на спаде рынков. Если выжил на спаде, заработал на подъеме. Иначе бизнес можно потерять.

Конкурентоспособность – это конкурентные преимущества. Они могут быть различными, но суть одна – выживает тот бизнес, у которого применительно ко всей цепочке создания продукта – эффективность труда выше, чем у конкурентов. То есть конкурентный поток – это поток с минимальным количеством людей. «Мы машинам деньги не платим, только людям». Я уже не раз как мантру повторяю эту фразу.

А где у нас используются люди? В управлении и исполнении. Менеджеры, специалисты, рабочие. Чем меньше уровней управления и физического труда, тем выше производительность труда, ниже затраты. Физический труд можно минимизировать путем выстраивания в поток специализированных операций со последующей механизацией и автоматизацией. Снижение уровней управления за счет внедрения... «сквозного» процессного управления потоком создания ценности.

В свое время, когда активно развивали производственную систему в РУСАЛ, мы не думали про потоки, мы сокращали инженерно-технических работников, а их фонд оплаты труда распределяли рабочим. Это был способ выживания. Инфляция очень высокая, а фонд оплаты труда нет возможности поднимать соразмерно ей, вот и компенсировали за счет сокращения «лишних» управленцев и контролеров. Сначала в заводоуправлении, потом в производстве. Там, где можно –

резко. Там, где опасно - осторожно. Цеховой уровень убрали быстро. Линейный менеджмент, технологов поэтапным укрупнением. В результате стала меняться система управления от вертикально-иерархичной к сквозной горизонтальной, тем самым снижая количество межфункциональных барьеров, что упрощало принятие управленческих решений. В результате мы не совсем «осознанно» трансформировали культуру производства и процессы управления, а в след за ней и информационный поток. Культура – процессы – цифровизация. Хотели одно, а получили нечто большее. Получили технологию эффективной цифровой трансформации бизнеса. Но вначале, когда начинали преобразования, не думали ни про развитие потока создания ценности, ни про «сквозное» процессное управление, ни про цифровизацию. Недавно осмыслили. Помогло сопоставление со вторым производством.

А что второе производство? Сейчас мы не только «читаем и знаем», мы «понимаем, ощущаем и верим». Верим в важность организации «сквозного» управления потоком создания ценности. В важность трансформаций бизнес-системы в целом. И если раньше мы пришли к горизонтальной модели управления через необходимость компенсировать инфляцию рабочим - через сокращение ИТР, то сейчас «осознанно» переходим к «сквозному» процессному управлению. Понимаем, что переход будет трудным. Здесь также снижаем количество ИТР и уровни управления. Здесь также развиваем специалистов по «сквозному» процессному управлению потоком со специализацией: логистика, оборудование, технология, персонал... Здесь происходит слом привычных методов работы. Последнее самое сложное, но только так мы сможем минимизировать межфункциональные барьеры, повысить прозрачность и оперативность принятия управленческих решений, улучшить технико-экономическую модель бизнеса.

Что такое эффективный информационный поток?

Что первично? Материальный или информационный поток? Кто-то скажет: «Глупый вопрос. У нас есть поток создания ценности для клиента, под него выстроена структура управления и соответствующая ему информационная система».

Не раз наблюдал попытки сделать наоборот. «Архитекторы» пытаются трансформировать информационный поток и под него выстроить все остальное. Терпят фиаско. Тратят громадные ресурсы, строят виртуальный мир. А потом некоторые говорят: «Есть IT, а есть реальная жизнь».

По факту информационная система выстраивается под существующую систему управления. То есть под определенный «управленческий поток» формируется соответствующий «информационный поток». Именно в такой последовательности. Другие подходы формируют виртуальный мир. Если мы хотим улучшить бизнес - систему, сначала трансформация системы управления и исполнения, а уж потом под нее информационная среда.

Классическая система управления бизнесом – вертикальная со множеством уровней управления. Соответственно под нее сформировался и информационный поток: информация движется «сверху-вниз», «снизу-вверх». И все бы хорошо если бы, не усиливающаяся конкуренция, которая стимулирует сокращать потери: снижать ожидания, лишние перемещения, запасы... И это в условиях крайней нестабильности в заказах, технологии, оборудовании... Усиливающаяся конкуренция требует повышения мобильности в бизнесе. А мобильность на практике невозможно достичь без минимизации горизонтальных и вертикальных барьеров в системе управления, коими являются «избыточные» управленцы и контролеры. Если мы автоматизируем работу всех управленцев, не минимизируя количество межфункциональных барьеров, скорость реакции не повысится. Здесь без перестройки структуры управления мобильность не получить. Поэтому сначала структурные реформы в системе управления. А физически это трансформация вертикальной многоуровневой системы на горизонтальную систему управления. Горизонтальная система управления сформирует горизонтальный информационный поток. Он уже будет идти не «сверху-вниз» и «снизу-вверх», а вдоль потока создания ценности. Это принципиально другой информационный поток с другими характеристиками... другой формат.

Поэтому сначала реформа системы управления, трансформация информационных потоков, а потом уж автоматизация. Только так достигается мобильность и гибкость. Для чего? Для того, что максимально согласовать работу людей и оборудования в потоке создания ценности для максимального удовлетворения клиента.

Взгляд в будущее: трансформация бизнес-процессов управления и исполнения

Когда заходит разговор о трансформации бизнеса, подразумевают структурные преобразования. У бизнеса есть некий скелет – структура, и ему соответствуют некие параметры. Чтобы выжить в условиях жесткой конкуренции система вынуждена постоянно приспосабливаться, изменяя либо структурные, либо параметрические характеристики бизнеса. Второе несоизмеримо проще, чем первое. Осуществляется неторопливо, малыми шагами. Но со временем потенциал параметрических улучшений сходит на нет, и дальнейшее совершенствование может быть достигнуто только за счет структурных преобразований. И не просто преобразований, а базирующихся на такой идее, которая даст значимый скачок в конкурентных преимуществах. Такие изменения действенны, но очень болезненны, так как влияют на судьбы многих участников процесса. Но порой без них у бизнеса нет шансов выжить. Тут работает правило «пожалеешь одного, потеряешь пятерых». Можно конечно и ничего не делать, но выживает и побеждает тот, кто управляет «не текущими, а будущими битвами».

Итак, у любого бизнеса периодически созревают условия для структурных преобразований. Встает вопрос: «Какой базис или идею для этого использовать?». Если идей нет, можно обратиться к лучшему передовому опыту. А мы очень сильно отстаем от передовиков в области эффективного менеджмента.

Пример опыта структурных преобразований бизнеса в РУСАЛ. В 2007 году он заключил довольно дорогой контракт с одним из передовых европейских алюминиевых заводов на оказание консультационных услуг Братскому

алюминиевому заводу - БрАЗу в части внедрения эффективной производственной бизнес-системы. Заметьте не просто производственной, а производственной бизнес-системы. Они подошли к проблеме развития с позиции охвата всего бизнеса. Это



правильно. Надо развиваться комплексно. Так уж получилось, я был ответственным за реализацию этого проекта. Учитывая низкую эффективность сторонних консультантов, мы настояли на том, чтобы взаимодействие по новому проекту осуществлялось только с теми людьми, которые реально у себя осуществляли трансформации. И не прогадали. Реальные менеджеры и производственники европейского завода в ненавязчивой форме погружали нас в тонкости эффективного преобразования бизнес-системы.

Они использовали комплексный подход в развитии: от трансформации культуры – lean к трансформации бизнес-процессов управления и исполнения, от упорядоченных процессов к сквозной цифровизации.

ЭВОЛЮЦИЯ ОПЕРАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ



Главной особенностью при внедрении производственной системы на БрАЗе стало то, что он пошел на непопулярные структурные изменения. Тогда в РУСАЛ мало кто понял, что было сделано на БрАЗе. Судили по результатам. Они улучшались без модернизации. Когда завод достиг значительного улучшения технико-экономических показателей, топ – менеджмент компании просто принял жёсткое решение о тиражировании лучших практик завода на всю компанию, многие из которых представляли именно структурные преобразования.

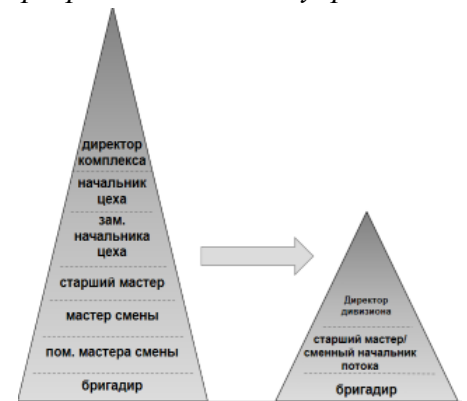
В основу структурных преобразований европейцы заложили переход на *горизонтальную систему управления*. Суть следующая. Классическая вертикально-ориентированная система управления имеет ряд серьезных недостатков. Много уровней управления и контролеров. Это приводит к низкой прозрачности и скорости принятия управленческих решений. Не видишь проблему, не решишь ее. Любая проблема – потеря. Чем быстрее ее ликвидируешь, тем ниже затраты, выше качество. Если в систему встроена быстрая реакция на устранение проблем в потоке создания ценности, то это является существенным конкурентным преимуществом. Я бы здесь остановился. Оторвал взгляд от статьи и постарался основательно вдуматься. Это не пустые слова. Традиционная система управления крайне неэффективна в сравнении с системами, где персонал заточен на постоянную работу с проблемами. В традиционной системе человек пришел на работу, выполнил план и ушел. А нам нужно, чтобы он был заинтересован в устранении проблем, то бишь потерь. Как показал опыт, приказами и программами, не получается добиться эффективного вовлечения персонала в постоянные улучшения. Локальный эффект. Малозначительный. Как правило, заканчивающийся многочисленными совещаниями и отчетами, что, по сути, также является потерями. То есть простыми изменениями здесь существенного эффекта не достичь, необходимо преобразовать систему так, чтобы она стимулировала персонал к постоянным улучшениям на рабочих местах. Постоянные улучшения не лозунг, а, пожалуй, необходимость. Производство, логистика, ремонты, персонал... Во всех сферах. Исходя из мирового опыта, и уже своего, систему можно «заточить» на постоянную работу с потерями, изменив соответствующим образом структуру управления потоком создания ценности на так называемую «горизонтальную систему управления». Кстати, в книгах часто пишут про нее, но там упускаются важные тонкости. Мне кажется, это происходит потому, что их пишут «люди извне». Не те, кто внедрял. Я постараюсь акцентировать ваше внимание на этих тонкостях. Хотя, наверное, многие из них упусти.

Горизонтальная система управления базируется на следующих столпах:

Минимизация избыточных вертикальных и горизонтальных барьеров в системе управления.

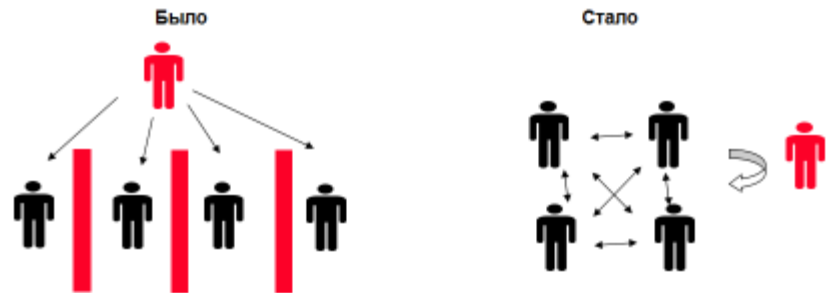
Естественный процесс, если вы хотите перейти от вертикали к горизонтали. Чего проще – сокращай избыточные уровни управления, убирай излишних управленцев и контролеров. Но здесь есть тонкий момент. Неплохо бы понять почему была изначально сформирована вертикально-ориентированная система. Плюс ответить себе на вопрос - сокращая управленцев и контролеров на кого делегировать их функционал?

Исторически вертикально-ориентированная система управления возникла из-за необходимости повысить управляемость процессами в условиях «укрупнения» профильных бизнесов по ходу процесса мировой глобализации, когда мелкие



укрупнялись в средние, средние в крупные холдинги. У консолидации бизнеса в более крупные структуры есть свои несомненные экономические плюсы – позволяет сформировать оптимальную цепочку создания стоимости, но и минусы тоже есть. Считается, что человек не может эффективно управлять персоналом, если в его непосредственном подчинении более 7-10 человек. Исходя из этого, при увеличении персонала в бизнесе, связанным с его укрупнением, количество управленцев, контролеров стало увеличиваться. В некоторых холдингах количество уровней управления достигает 12. На тот момент – это было целесообразно, для обеспечения требуемой управляемости. С ужесточением конкуренции, у бизнеса появилась потребность в повышении скорости реакции на изменения рынков. Но в условиях

громоздких многоуровневых систем управления, это реализовать невозможно – необходимо соответствующим образом трансформировать структуру управления, сделать ее более клиентоцентричной, динамичной, адаптивной. Отсюда понятно движение в сторону горизонтальной модели управления бизнесом, в которой как раз реализовано минимальное количество межфункциональных барьеров.



При сокращении уровней управления придется решить проблему – на кого перераспределить функционал сокращенных. Лучшая мировая практика на эту проблему дает свое решение – делегирование части функционала на уровень исполнения путем *развития командной организации труда*, а функции в части управления потоком создания ценности передать в централизованные службы, обеспечивающие сквозное планирование потока, сквозной контроль исполнения по потоку, сквозную работу с отклонениями в качестве, оборудовании, персонале - тобишь путем *развития сквозного процессного управления потоком*.

Командная организация труда. Делегирование части ответственности от сокращаемых управленцев и контролёров на уровень исполнения прямолинейной передачей рабочим и специалистам приведет к хаосу. Другое дело, если подготовить базис на уровне исполнения, который может принять на себя эту ответственность. Таким базисом является командная организация труда. Я не раз про нее писал. Напишу еще раз. Команда – это группа из трех — пяти человек. У нее есть лидер, который работает вместе с ними. На равных. У команды есть четкая ответственность за качество. Она визуализирована. Лидер знает, что спрос будет с него, при этом у него есть возможность, как обучать своих людей, так и «устранять» необучаемых. Лидер работает наравне со всеми. Если эти условия выполнены, то для такой команды не нужен внешний управленец, они автономно способны выполнять сменные задания по ... стандартам. Плюс командная организация кардинальным образом улучшает норму управляемости. Если в бизнесе с вертикальной моделью управления норма управляемости составляет 1 руководитель к 15 – 30 рабочим, то в бизнесе с горизонтальной системой управления и командной организацией труда 1 лидер на 3-5 человек, что существенно повышает уровень контроля и качество исполнения операций.

Если эти условия выполнены, то для такой команды не нужен внешний управленец, они автономно способны выполнять сменные задания по ... стандартам. Плюс командная организация кардинальным образом улучшает норму управляемости. Если в бизнесе с вертикальной моделью управления норма управляемости составляет 1 руководитель к 15 – 30 рабочим, то в бизнесе с горизонтальной системой управления и командной организацией труда 1 лидер на 3-5 человек, что существенно повышает уровень контроля и качество исполнения операций.

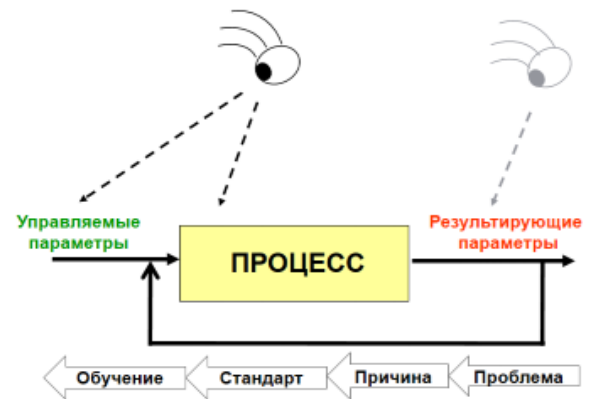
Сквозное процессное управление потоком. Если часть функций от сокращаемых управленцев и контролеров передается командам на уровень исполнения, то функции управления потоком создания ценности передаются в централизованные службы – по планированию потока, по контролю за исполнением плановых заданий – диспетчеризация, по работе с отклонениями в качестве, в оборудовании, в персонале. У каждого из этих процессов есть своя команда, состоящая из инженеров или специалистов процесса, со своим лидером. Тем самым командная организация распространяется повсеместно.

Команда инженеров процесса по планированию осуществляет оперативное сквозное перепланирование потока создания ценности в зависимости от текущей ситуации. Это позволяет синхронизировать и оптимизировать работу всех объектов потока в интересах клиента путем формирования актуальных сменно-суточных заданий.

Команда инженеров процесса по диспетчеризации осуществляет сбор информации по исполнению плановых заданий в потоке и контролирует ход работы с отклонениями.

Команды инженеров процесса по качеству, по оборудованию, по персоналу работают с причинами отклонений в исполнении плановых заданий, обусловленных их сферой деятельности: соответственно несоответствиями в качестве, неплановыми простоями оборудования, отсутствием персонала... Работает по принципу: отклонение – причина – действие, устраняющее ее – стандарт – обучение.

Работа по стандартам важный компонент горизонтальной системы управления. Стандарты управления, стандарты действий, стандарты взаимодействия, нормативы... Тотальная стандартизация. Стандартизация на практике. Просто звучит, но уверяю внедрить сложно. Нужны не просто детализированные стандарты и нормы. Они должны отражать лучшие практики. Они должны исключать проблемы в создании ценности. Они должны быть направлены на снижение потерь. Инженеры процессов, работая с отклонениями в потоке создания ценности, обеспечивают развитие стандартизированной работы путем закрепления лучших практик, исключая проблемы в потоке создания ценности. Тем самым реализуется цикл PDCA на практике.



Еще один взгляд на трансформацию бизнес-процессов

Система должна быть живой. Можно все сделать с позиции рационального смысла: вывести непрофильные функции в сервис, выстроить непрерывный материальный поток создания ценности, внедрить оперативное сквозное процессное управление потоком ... Но есть вероятность, что планируемая эффективность не будет достигнута на практике. Дело в том, что помимо методов и инструментов повышения операционной эффективности, необходимо в систему «вдохнуть жизнь», придать «стимулы и мотивы».

Приведу пример промежуточного этапа трансформации бизнес-процессов управления в РУСАЛ. Почему промежуточный? Они консолидировали весь российский бизнес по производству алюминия, максимально вывели непрофильные функции в сервис, сформировали дивизиональную структуру управления, но не довели работу до логического завершения... Это им еще предстоит сделать... Тем не менее, созданная система позволила серьезно повысить операционную эффективность. Она оказалась гибкой, мобильной, относительно адаптивной благодаря тому, что там... специфично «натянули струну». Натянули таким образом, что для кого-то может показаться «перебором», но стоит признать – бизнес-система работает довольно эффективно.

У компании много производств, сбыт, снабжение, сервис... Топ-менеджмент осознанно, или нет, не важно, сформировал следующий спрос за результат:

- За снабжение отвечает централизованная служба: если она смогла обеспечить производство с меньшими затратами, чем плановые значения, то получает «бонус».
- За сбыт отвечает другая централизованная служба: если ей удалось обеспечить высокомаржинальными заказами производство лучше, чем план, им тоже «бонус».

- За ремонтный сервис отвечает централизованный дивизион: если они смогли обеспечить потребность производства с меньшим бюджетом затрат, чем план, «бонус».
- Остается основное производство: его главной задачей было выполнить план по объемам в условиях, когда коммерсанты везут дешевое, но не совсем качественное сырье и материалы, когда сервис ограничивает услуги, при этом сбыт требует хорошего качества конечного продукта и своевременного производства. Если производственники смогли выполнить план в этих условиях, им бонус. И им... нам пришлось нелегко.

«Натянув струну» производству остается либо встать на колени, либо выжить. Очень сильный стимул. Заставляет включать не только ноги, руки, но и мозги. Как работать на дешевом сырье и материалах? Как работать с малыми запасами? Как дольше продержат оборудование без ремонтов? Как обеспечить потребность клиента? Натянули со всех сторон. По всей логике производство должно было дать сбой. Но оно выжило. Стало мобильным. Благодаря производственной бизнес-системе научилось работать на различном сырье, с низкими запасами, с большим межремонтным периодом, обеспечивая зачастую перевыполнение плана.

«Вдохнуть жизнь», «натянуть струну, «простимулировать» ... Порой только так можно понять пределы возможностей.

Давайте соберем пазл по «идеальному потоку»

Идеальный поток – это согласование работы всех объектов потока создания ценности для максимального удовлетворения действующих и потенциальных потребностей сегмента рынка в продукте/решении, в сроках исполнения, в качестве продукта, в сервисе и в цене. Дать клиенту все фишки – решение, сроки, качество за конкурентную цену. В условиях ужесточения конкуренции последнее – фундаментально. Сделать качественно и в срок требуемый продукт с минимальными издержками. По сути, эта формула и определяет логику развития потока создания ценности. «Идеального потока». А учитывая, что в основе издержек в перделе лежат затраты на труд, это означает, что «идеальный потока» — это поток создания ценности с максимальной эффективностью/производительностью труда. В перделе – это автономный бизнес.

Мне повезло. Есть опыт работы на российских и зарубежных заводах. Для меня он позволяет собрать пазл «идеального потока». Если исходить из определения «идеального потока» как потока создания ценности с максимальной производительностью труда, можно выделить 7 направлений развития.



1. конфигурирование непрерывного потока создания ценности – *консолидация/инсорсинг/аутсорсинг*

С ростом народонаселения активно рос спрос на продукцию массового производства. Активно шел процесс глобализации, который сопровождался усилением уровня разделения труда. Из мелких производств формировались средние, из средних- крупных холдингов с вертикально-интегрированной моделью управления. В результате появились узкоспециализированные непрерывно работающие цепочки создания стоимости. Это позволило существенно разогнать производство, снизить издержки и повысить качество. Минус – формирование многоуровневых вертикально-интегрированных структур управления, что снижает прозрачность бизнеса и скорость принятия управленческих решений. Как результат – низкая скорость реакции бизнеса на изменения рынков.

2. трансформация системы управления потоком с вертикальной на горизонтальную – *внедрение сквозного процессного управления потоком создания ценности, командной организации труда, снижение уровней управления*

По мере снижения темпов роста народонаселения, начали снижаться темпы спроса на продукцию массового производства. Потребность в новых мощностях стала уменьшаться. А вот конкуренция за действующие рынки сбыта стала расти. Соответственно, перед бизнесом стала задача повышения гибкости, мобильности и адаптивности. Сей вызов он стал решать путем трансформации процессов управления потоком создания ценности для клиента, направленным на повышение скорости реакции на изменения рынков сбыта.

3. трансформация системы исполнения в потоке углубление – *выстраивание труда человека в поток операций, повсеместное устранение потерь*

Скорость реакции на рынки обеспечивается не только формированием новых продуктов для клиентов, но и обеспечением лучших сроков исполнения, лучшего качества, лучшей цены, которая определяется уровнем внутренних потерь в потоке создания ценности. С ними необходимо методично работать на всех объектах потока.

4. оперативная синхронизация и оптимизация работы объектов потока создания ценности – *оперативное перепланирование потока, работа с отклонениями, стандартизация лучших практик*

Изменение структуры управления и исполнения, снижение расходных коэффициентов приводит к повышению скорости и качества реакции на внешние и внутренние изменения в том случае, если бизнес выполняет задачу по оперативной синхронизации и оптимизации работы объектов потока создания ценности с учетом текущей ситуации, и стратегических целей компании.

5. механизация труда – *повышение уровня механизации физического труда*

Выстроенный труд человека в поток без ожиданий – это дорогой труд. Его замещение позволяет улучшить расходные коэффициенты на создание ценности.

6. сквозная цифровизация – *автоматизация процессов управления, исполнения и анализа*

Трансформация процессов управления и исполнения позволяет выполнить сквозную их цифровизацию, что приводит к выводу человека из потока создания ценности, при это кардинально повышается эффективность бизнеса в целом.

7. инновации в эффективность труда – *формирование автономного бизнеса*

В предельно уже сейчас видно, что конкуренция стимулирует бизнес к переходу на автономные формы создания ценности – автономное оборудование, автономная техника, автономное управление.

В последнее время меня постоянно спрашивают линейные руководители: «Что делать дальше?» Мы сформировали на предприятии мощный запрос на улучшения. Запустили необходимые механизмы. Начали с туалетов, облагораживания среды обитания и рабочих мест, стандартизации процессов... Управляющий директор все чаще начинает говорить про необходимость активнее выстраивать «идеальный поток». Вот менеджеры меня и спрашивают: «Что делать дальше?» Я им всегда отвечаю: «Повышать производительность труда».

1 этап: консолидация/инсорсинг/аутсорсинг

Консолидация профильных бизнесов в единый холдинг позволяет сконфигурировать непрерывные цепочки создания стоимости для клиента. Эффекты – повышение загрузки действующих мощностей, снижение расходных коэффициентов, повышение качества за счет специализации труда. Вывод непрофильных функций из созданного потока создания ценности является логическим продолжением развития идеального потока.

Осознание важности углубления разделения труда у топ-менеджмента происходит не сразу. Изначально есть стремление управлять всем и вся. Но со временем приходит понимание, что необходима акцентность и специализация по основной деятельности. Это процесс начинается с намерения убрать из основного потока непрофильные функции. Пусть ими занимаются профессионалы. А мы в свою очередь наведем порядок в своем потоке создания ценности - упорядочим структуру управления и исполнения, вовлечем персонал в повсеместное устранение потерь, внедрим оперативную синхронизацию работы объектов потока, повысим уровень механизации и автоматизации труда.

С точки зрения здравого смысла, для большой компании после консолидации активов в первую очередь целесообразно «избавиться» от непрофильных функций. Вывести их в отдельный пусть и аффилированный бизнес, или еще лучше трансформировать их в рыночный конкурентный бизнес.

Суть инсорсинга и аутсорсинга

Сначала надо понять общую логику развития массового производства. Для этого необходимо охватить процесс в историческом развитии. Основная функция массового производства сделать продукт доступным для потребителя. Если грубо. Растет народонаселение - «оно кушать хочет». Ему необходима еда, одежда, жилье... Но все это должно быть для него доступным. Сначала появилось кустарное производство, потом фабрики, заводы, компании... Эволюционное укрупнение, но с *одновременным углублением разделения труда*. Специализацией труда. Такой подход позволяет сделать продукцию массового производства доступнее для потребителей – объемы, сроки, качество.

В самом начале, если не развита конкурентная среда, после консолидации бизнеса целесообразно централизовать непрофильные функции с одновременной их специализацией. Например, вывести все ремонтные функции в централизованную службу. Такой процесс называется инсорсингом.

Если инсорсинг – это централизация и специализация непрофильных функций в компании, то аутсорсинг – это вывод непрофильных функций в конкурентный рынок. В идеале – все непрофильные функции должны быть выведены в аутсорсинг, что позволяет получить конкурентное решение для основного бизнеса. Дополнительным бонусом является усиление акцентов топ-менеджмента на развитии основного потока создания ценности.

Сказать просто. Реализовать сложно. Представьте начальника цеха, у которого все профильные и непрофильные функции в его прямом распоряжении. А тут, ему оставляют только основной передел, а сервис выводят в другие структуры. Он будет яростно этому сопротивляться, аргументируя тем, что теряет управляемость. И в этом есть свой резон, но, если оценивать цех как отдельный бизнес. Но когда мы начинаем смотреть на комплексное развитие всей компаний, замкнутая цеховая система не позволяет реализовать существенный экономический потенциал от разделения труда. Поэтому топ-менеджменту в этой части развития необходимо быть очень последовательным и настойчивым.

Централизация и специализация непрофильных функций

Как в мире осуществляется инсорсинг и аутсорсинг на практике? Попытаюсь систематизировать.

Есть большая производственная компания. В ней есть все – и профильные и непрофильные функции. Затраты и ответственность за качество размыты. Межфункциональные барьеры препятствуют эффективному управлению. Дублирующие функции...все это потери, которые делают продукцию дороже, не способствуют улучшению качества, не обеспечивают требуемую надежность исполнения заказов. А конкуренция стимулирует действовать:

1 шаг: четкое разграничение профильных и непрофильных функций для бизнеса.

2 шаг: централизация непрофильных функций в рамках бизнеса с одновременной специализацией по функциям – например, централизованный ремонт оборудования, ИТ, бухгалтер...

3 шаг: вывод непрофильных функций за рамки основного бизнеса – на начальном этапе в формате «аффилированного аутсорсинга».

4 шаг: формирование конкурентной среды - полноценного аутсорсинга путем поэтапного снижения доли «аффилированного аутсорсинга».

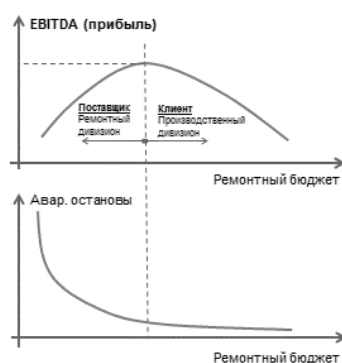
5 шаг: формирование инжинирингового подразделения – на базе «аффилированной аутсорсинга», который обеспечивает для основного бизнеса конкурентное решение по исполнению «непрофильных функций».



PS. Лучший мировой опыт. Углубление разделения труда в успешных мировых компаниях приводит к тому, что все больше и больше функций, по мере развития конкурентной среды, она выводит в аутсорсинг. А сама все больше смещает свою основную активность в направлении удовлетворения действующих и потенциальных потребностей того или иного сегмента рынка. В результате компания начинает представлять собой совокупность бизнес-единиц, каждая из которых формируют потребность для конкретного сегмента рынка, конфигурирует и контролирует цепочку создания ценности по ее реализации..., то-есть выполняют инжиниринговую функцию, но уже для конкретного финишного клиента. Стоит признать, что российскому бизнесу пока еще до этого очень и очень далеко. В России для этого недостаточен уровень разделения труда, но с чего-то начинать нужно.

Клиент-поставщик

Формирование эффективного «клиент-поставщик»



С точки зрения оказания сервисных услуг есть понятие оптимальное качество: низкое или избыточное качество приводит к снижению прибыли его клиента. Здесь важно «поймать» точку оптимума в затратах на сервис.

Например, по ремонтам. Низкая надежность оборудования приводит к большому количеству аварийных остановов, что снижает эффективность бизнеса. С другой стороны, избыточная надежность приводит к увеличению ремонтного бюджета, что при определенных обстоятельствах снижает общую прибыль бизнеса. Для того, чтобы поймать точку оптимума, необходимо сформировать прозрачную

информационную среду, в которой понятна реальная наработка на отказ оборудования и последствия от аварийных остановов.

Звучит просто, реализовать сложно. На практике прозрачность достигается выводом непрофильных функций из основного производства и формированием управляемого конфликта интересов между клиентом и поставщиком. Узнать реальную наработку на отказ можно только натянув струну - путем повышения планового срока службы оборудования. Да, это изначально приведет к росту unplanned остановов, но знание реального срока службы позволяет более оптимально использовать бюджет ремонтов. Кто-то может с этим не согласиться, считая, что достаточно внедрить современные информационные технологии учета и контроля. Это заблуждение. Любой автомат можно обмануть, если будет для этого интерес.

Полнофункциональная централизация ремонтной функции создает необходимые условия для прозрачности. В этом случае у нас четко формируется клиент услуги – производственный дивизион и поставщик услуги – ремонтный дивизион. Управляющая компания начинает понимать стоимость конкретной услуги, сравнивать ее с предложением конкурентов, стимулировать ремонтный дивизион повышать эффективность использования бюджета. А для того, чтобы он не «перегнул» палку, необходимо сформировать противовес со стороны производителей. Например, формированием на его стороне квалифицированных механиков, которые заинтересованы в том, чтобы надежность оборудования была избыточной, так как они представляют интересы производства. В свою очередь ремонтник – заинтересован снижать затраты на ремонтные услуги, иначе конкурентам его работу передадут. Соответственно у ремонтников появляется интерес узнать реальную наработку на отказ, у механиков – показать реальные последствия от аварийных остановов. Так на практике реализуется управляемый конфликт, который приводит балансированию вокруг точки оптимальных затрат на ремонтные услуги. Конструктивный конфликт интересов должен быть отражен при внедрении механизма «клиент-поставщик» между производителями и ремонтниками. Между клиентом и поставщиком.

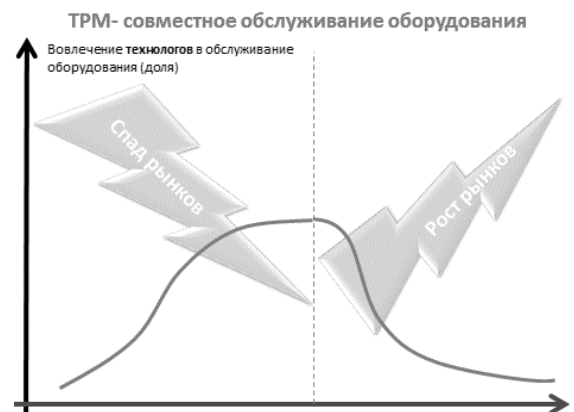
TPM - всеобщее обслуживание оборудования

Когда говорят по TPM, многие подразумевают «автономное обслуживание оборудования», но это не совсем так. Это лишь часть TPM, всеобщего обслуживания оборудования, пусть и важная. На нем делают акцент, так как в традиционном TPM оно слабо развито: есть ППР, система учета, контролинг неплановых остановов, оперативная работа по их устранению и даже корректирующие действия, направленные на их минимизацию в будущем, но нет – эффективного «автономного обслуживания оборудования».

Так вот, что же такое «автономное обслуживание оборудования»? С точки зрения производственной системы – совместное обслуживание оборудования. Производственными и ремонтниками. С позиции функционирования бизнеса – хороший механизм повышения надежности работы оборудования с минимальными ресурсами.

Если на предприятии реализована концепция совместного обслуживания оборудования, то со стороны, как производителей, так и ремонтников изменяется отношение к основным средствам производства. Автономное обслуживание оборудования создает условия для заинтересованности в надежной его работе, тем самым прививает бережливое отношение. Производителю вменяется часть «низкоквалифицированных» функций по обслуживанию оборудования: оперативная диагностика, мелкий ремонт, содержание в чистоте и порядке... Ремонтник выполняет более квалифицированную работу. В команду их объединяет сбалансированная система стимулирования: одни заинтересованы в бесперебойной работе оборудования, другие обеспечить ее минимальными средствами. Такая система стимулирования жесткая, грубая, но эффективная.

Есть еще одно неоспоримое преимущество «автономного обслуживания оборудования» – это возможность гибкого распределения работ по обслуживанию, что позволяет оптимизировать затраты на ремонт в период подъема и спада рынков. Когда рынки падают, режутся бюджеты, долю работ по обслуживанию оборудования у производителей можно повысить. Это позволяет сохранить ключевых работников плюс снизить затраты на обслуживание оборудования в целом. Если рынки растут, объемы производства увеличиваются, доля ремонтных работ у производителей снижается, а ремонтники для выполнения более «низкоквалифицированных» работ набирают людей со стороны. Так можно «отжать» часть затрат в сложный для компании период времени, а бизнес сделать гибким и устойчивым.



Практические способы повышения экономической эффективности сервиса



Не раз слушал лекции по TPM, и опять акцент на автономном обслуживании оборудования. Все там правильно. Главная идея заключается в том, что эффективность работы оборудования достигается не только «ремонтниками», но и «производственными». Дается четкий инструментарий. Семь направлений: чистка, предотвращение загрязнений, стандарты обслуживания, обучение самостоятельному обслуживанию, самостоятельное обслуживание, стандарты процесса и повсеместное применение. Круто. Только вот чего - то не хватает.

Так бывает всегда, когда кто-то увидел и описал. Увидел оболочку, которая на самом деле является следствием. А до сути не добрался. Либо времени не хватило, либо слов, для того чтобы описать процесс внедрения. Изучая материалы по TPM, не нашел того, как реально внедрить, как достигнуть реального вовлечения «производственников» в «автономное обслуживание». «Пустые знания». А нам нужно «TPM на практике». Благо сам в процессе, вижу, анализирую, экспериментирую и ... понимаю. Понимаю, что и здесь все зависит от *правильно выстроенной*

мотивации, задействовав которую естественным образом приходишь к внедрению основных методов и инструментов ТРМ.

Для понимания, о чем речь, приведу два примера.

РУСАЛ. Крупная компания. Находится в условиях жесткой конкуренции. Эффективность бизнеса сильно зависит от колебаний рыночных цен на изготавливаемый продукт. Когда верстается годовой бизнес-план, редко, но бывает и так, что «ебитды» едва хватает на выплату долгов по кредитам. Отсюда сильный стимул к снижению производственных затрат. Сначала режется инвестиционный бюджет, потом дело доходит и до операционных затрат, в состав которых входят деньги на ремонт оборудования. А ремонтный бюджет определяет надежность работы оборудования и техники, которая влияет на технико-экономические показатели бизнеса.

У компании много заводов, много уровней управления. Для того чтобы управлять большим ремонтным бюджетом, она вынуждена была централизовать ремонтные службы в отдельную организацию и отдать ей в ответственность ремонтный бюджет. Не «производственникам», а «ремонтникам». В результате бюджет был консолидирован в одних руках. Когда биржа идет вниз, естественно, в попытке сверстать приемлемый бизнес-план, затраты на ремонт секвестрируются. А когда вверх – прошлый «плохой» период полностью не компенсируют. Мол, вы же как-то до этого работали. А так как за деньги отвечает один, который не обременен выполнением производственных планов, сделать такие манипуляции легче. В результате такого ограничения сначала происходит перераспределение ремонтного бюджета от «жирных к худым» подразделениям, что в принципе совсем не плохо. Далее денег на всех уже не хватает, начинает расти количество аварийных остановов. Для их оперативного устранения создаются специальные адресные фонды и ресурсы. Таким образом компания «научилась» гибко и менее затратно работать в условиях жестких ограничений.

XXX. Другая крупная компания, которая не совсем находится в открытой рыночной конкуренции. У нее есть «жирок». Иногда бывает недостаточно заказов, и цена на изготавливаемую продукцию не всегда соответствует ожиданиям. В этом случае появляется стимул «отжать» ремонтные затраты. А как? Фактически ремонты распределены по цехам. Прозрачность низкая. Пытаются организовать систему управления ремонтным бюджетом путем централизации ремонтных услуг в одних руках. Как в предыдущем примере. Но ситуация не такая жесткая, и при росте аварийных остановов, растет «возмущение» производственников. Нет жестких стимулов терпеть. Система откатывается назад. По факту ремонтный бюджет остается у производственников. Они планируют столько, сколько им надо для того, чтобы обеспечить комфортную надежность работы оборудования. Она им важнее, так как позволяет без рисков выполнить производственный план. Когда стоит выбор – выполнить план или не повышать ремонтный бюджет, первое перевешивает, так как за него могут и уволить. Такая ситуация тоже ни к чему хорошему не приводит. Формируются запасы. Создаются условия для расслабленной работы, нет стимулов для хозяйской заинтересованности к бережливому отношению к оборудованию. В результате – высокие затраты. Две разнополярные ситуации. Одного рынок заставляет делать перевес в сторону снижения ремонтных бюджетов, что приводит через какое-то время к работе в условиях «аварийных» остановов оборудования. Другой создает себе комфортные условия за счет увеличения затрат. И тот, и другой не соответствует эффективной работе. Так что же делать? Как удовлетворить условие по оптимальному соотношению «цена – качество»? «затраты и надежность»?

Когда вы являетесь хозяином небольшого производства, здесь проблем нет. Все прозрачно. Вы четко понимаете, какой у вас финансовый поток, какое качество вы себе можете позволить, и как это качество влияет на этот самый финансовый поток. Но когда у вас большая вертикально-интегрированная компания и много производственных площадок, то здесь не все так явно. В системе много уровней управления. Низкая прозрачность. Нет четкого понимания картины в целом. Так что же? *Надо создать конфликт интересов*. Например, вывести в централизованную службу сервисные подразделения. Отдать им ответственность за сервисный бюджет. Это сформирует перевес в сторону снижения затрат на сервис. А для создания конфликта интереса, противовеса, в производственном подразделении, необходимо создать информационную систему, в которой четко фиксируются все внеплановые остановки оборудования. Она должна быть простая, понятная и заслуживать доверия. Производственники будут заинтересованы вносить всю информацию. Тем самым прозрачность системы будет повышаться. А если сделать

автоматизированную аналитику: динамика затрат на ремонт оборудования, количество внеплановых остановов и потерь от них, то это позволит своевременно оценить эффективность использования ремонтного бюджета и не доводить до крайностей, *сформирует стимулы и мотивы* для обеспечения надежной работы оборудования в условиях ограниченного бюджета как для «ремонтников», так и для «производственников». Далее дело за инструментарием. Созданная среда *будет сама заинтересована в привлечении эффективных методов и инструментов. Сама будет их внедрять на практике.*

2 этап: горизонтальная система управления



Эффективный поток создания ценности, который мы намереемся реализовать в рамках концепции «идеальный поток», не получится выстроить в условиях иерархичной, вертикальной, многоуровневой системы управления - традиционной системы управления.

Здесь необходимо понять следующую логику. Для реализации эффективного управления потоком необходима иметь соответствующую структуру управления и информационное пространство - адекватные нормативы исполнения заказов,

возможность выполнять оперативное перепланирование, знать детально реальное состояние, осуществлять контроль, коррекцию и корректирующие действия по отклонениям в создании ценности.

Традиционная система управления бизнесом формировалась еще задолго до современных информационных технологий. При укрупнении бизнеса в условиях слабого информационного пространства она выстраивалась вполне естественно исходя из нормы управляемости. Один человек не может управлять всем бизнесом. Отсюда – формирование громоздкой иерархичной системы управления: мастер, над мастером старший мастер, над старшим мастером начальник цеха ... и так до генерального директора компании. 9-12 уровней управления. На тот момент вертикальная многоуровневая система довольно неплохо функционировала, обеспечивала приемлемую управляемость и эффективность бизнеса.

С развитием информационных технологий появились новые возможности: централизовать информацию о состоянии потока создания ценности, осуществлять быструю ее обработку, оперативно доводить управленческие решения до объектов потока. Чем и воспользовались передовые мировые компании в условиях ужесточения конкурентной борьбы.

Конкурентоспособность на современном этапе обеспечивается скоростью реакции бизнеса на изменения рынков. Вертикально-интегрированная многоуровневая система управления – неповоротлива, так как в ней очень много межфункциональных барьеров. Другое дело, если использовать в управлении новые возможности информационных технологий. Они дают возможность существенно сократить эти барьеры, сделать систему прозрачной, гибкой и адаптивной.

Но это лишь возможности. Их как-то еще надо воплотить в жизнь. Само по себе внедрение информационных технологий не решает эту проблему. Более того, без определенных организационных реформ усугубляет ситуацию. Представьте у вас сотни управленцев в иерархичной системе управления. У каждого своя ответственность. Я ее называю «кусочно-блочной». Каждый отвечает за свой кусочек процесса. Внедряя информационные технологии, повышается прозрачность процесса, выплываются проблемы, за которые отвечает управленец. Ему это нужно? С другой стороны, проблема случилась на одном участке, а вероятная ее причина на предыдущем. Между управленцами участков возникает неконструктивный конфликт. Им это нужно? Или есть проблема и есть понимание причины. Она касается многих участников процесса. Пошло согласование мероприятий по ее устранению. Вроде в условиях современных информационных технологий процесс согласования должен осуществляться максимально оперативно. Но на практике этого не происходит. Время согласования практически не снижается. У каждого управленца свои интересы и свое видение процесса. Так вот им, многочисленным управленцам, это нужно? Для них *правильное* внедрение информационных технологий угроза их существованию.

Для того чтобы реализовать возможности, связанные с развитием информационных технологий, придется трансформировать структуру управления бизнесом. С иерархичной на горизонтальную. Только так можно будет повысить прозрачность, оперативность и качество управленческих решений.

Исходя из лучших мировых практик, технология трансформации структуры управления с вертикальной на горизонтальную осуществляется путем сокращения уровней управления, но

прежде, чем это сделать, необходимо кому-то делегировать функционал сокращаемых. Эту задачу решает командная организация труда и организация сквозного процессного управления потоком создания ценности.

Большое значение имеет - как вы собираетесь трансформировать структуру управления. Простое сокращение управленцев и контролеров приведет к отрицательному результату. Здесь нужен некий механизм реформы системы управления, который будет понятен для менеджмента и персонала. На разных заводах мы его реализовывали под разными идеями. На одном с идеей достижения «мирового уровня производительности труда», на другом с идеей «встроенное качество».

Суть первой идеи заключалась в повышении заработной платы работникам с тяжелым физическим трудом в условиях высокой инфляции за счет сокращения «лишних» управленцев. Сначала сокращали в заводууправлении, высвободившегося ФОТ хватило на полгода. Потом уровень начальников цехов. Хватило на год. Далее сократили мастеров смен. Хватило на два года. Но это было не бездумное сокращение. Техничко-экономические показатели эффективности бизнеса улучшались. Управляемость удалось обеспечить за счет повышения прозрачности, внедрения стандартизированной работы, сквозного процессного управления потоком, бригадной организации работ. Таким образом с учетом освоения современных информационных технологий у нас произошла, непрогнозируемая изначально, трансформация системы управления с иерархичной на горизонтальную.

Что касается идеи «встроенное качество», в другой компании, то здесь мы учли прежний опыт работы, который получили в РУСАЛ. Но подошли к реализации реформы управления более системно и осмысленно. Мы уже знали, что нужно делать. Разработали вытнутую концепцию развития. Провели активное обучение, начиная от топ-менеджмента и заканчивая рабочими. И двинулись реализовывать. Правда, по просьбе главного акционера, в «мягком» режиме. Например, если на БрАЗе мы сокращали сменных мастеров в жестком режиме: одновременно сокращали уровень управления, внедряли бригады и сквозное управление потоком. То в ХХХ мы это стали делать последовательно и эволюционно: сначала стали внедрять бригадную организацию труда и элементы сквозного управления потоком, стандартизированную работу, а уже по мере готовности сокращать уровень сменных мастеров.

ПРАКТИКА ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

1. Командная организация труда
Делегирование ответственности за исполнение выш... на уровень многооточных производственных ячеек. Рост качества и производительности труда. Стимулирование — часть освобождаемого ФОТ при повышении выработки остается в бригаде.

сквозной информационный поток

| | |
|--------------------------------------|------------------|
| 5. Сквозное нормирование НСИ | PLM+PDM+MDM... |
| 4. Сквозной анализ причин отклонений | BI / big data |
| 3. Сквозной контроль отклонений | SCADA+MES+ERP+BI |
| 2. Сквозной учет исполнения в потоке | SCADA+MES+ERP |
| 1. Сквозное планирование потока | ERP APO+MES APS |

Снабжение — Производство — Сбыт

материальный поток создания ценности

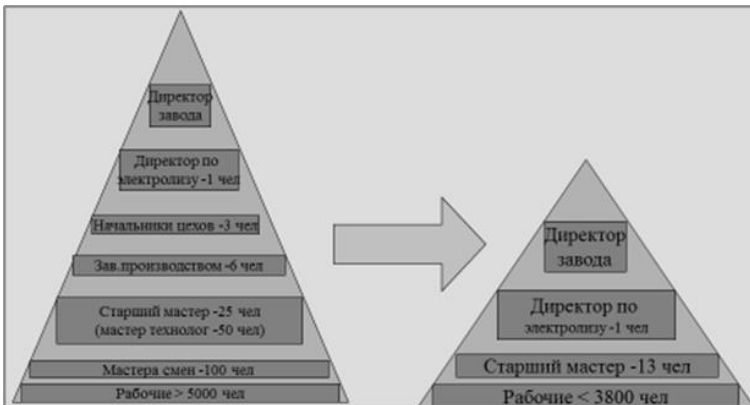
3. Снижение уровней управления
Снижение уровней управления. Рост прозрачности. Снижение управленческих издержек. Стимулирование — часть освобождающегося ФОТ бригадирам и управленцам.

4. Стандартизированная работа
Закрепление лучших достигнутых практик в нормативах, стандартах действий, взаимодействия и принятия решений. Повышение качества и стабильности бизнес процессов.

| | |
|--|---|
| ACUTP, MES, ERP, BI - информационные системы | Автоматизация автоматизации технологичности и бизнес-процессов / автоматизация бизнес-процессов |
| SN, BPMS - имитационное моделирование | Автоматизация управления бизнесом / технологичности процесса / повышения эффективности процесса |
| APO, APS (ромизм) - сквозное планирование | Планирование потока создания ценности, оптимизация запасов / оптимизация логистики / динамическое оптимизация |
| PLM - управление разработкой продукции | Автоматизация процесса разработки / реализации / реализации новых видов продукции / сквозного цикла разработки, реализации производимых изделий |
| IoT, RFID - интернет вещей | Автоматизация учета деятельности / автоматизация управления |
| SaaS, data lake - гибридные хранилища данных | Централизация хранения всех данных / интеграция / интеграция с данными / интеграция с данными |
| BIG DATA - углубленная аналитика | Автоматизация интеграции данных / анализ данных / анализ данных / анализ данных / анализ данных |
| AI - искусственный интеллект | Автоматизация принятия управленческих решений / оптимизация бизнес-процессов |
| Мобильные устройства | Автоматизация взаимодействия персонала, персонала с клиентами / повышение скорости принятия управленческих решений |
| RPA - программируемые роботы | Автоматизация бизнес-процессов / оптимизация работы / повышение скорости и качества бизнес-деятельности |
| «3d печать» - послойное производство | Новые технологические возможности / повышение качества / оптимизация цикла / оптимизация цикла / оптимизация цикла |
| VR - дополненная реальность | Автоматизация обучения, автоматизация навыков / повышение качества / повышение качества / повышение качества |

5. Автоматизация упорядоченных процессов и функций
Автоматизация — упорядоченных и понятных для алгоритмизации процессов и действий. Управление бизнесом в режиме онлайн.

Снижение уровней управления



Когда работал мастером смены, у меня часто возникала ситуация, когда вынужден был скрывать информацию. Все мы живые люди и часто совершаем ошибки. Если у меня в смене кто-то «накосячит», я его сам накажу, но сделаю все, чтобы наверх информация не попала, иначе вернется бумерангом ко мне. Так избыточное управление приводит к снижению прозрачности.

Есть еще один момент. Когда есть мастер, то в смене за все отвечает он.

Естественно, он требует, чтобы все важные решения с ним согласовывались. Если они его устраивают, то он им дает ход. Иначе - блокирует. В результате потеря оперативности.

Избыточные уровни управления размывают ответственность за качество работ, что «расхолаживает» рабочий коллектив. Кроме того, «они» забирают фонд оплаты труда от основного производства. Стоит над этим серьезно подумать.

Можно отпихнуться от этих доводов и забыть, как кошмарный сон. А можно вникнуть в суть и извлечь пользу. Преодолеть свое отторжение и гордыню. Принять и найти новые возможности.

Принятие проблемы означает быть готовым трансформировать систему с иерархичной на горизонтальную. Быть готовым поменять свое отношение ко многим привычным вещам. Придется сокращать людей, если они не захотят работать бригадирами или рабочими. Придется внедрять стандартизированную работу и уходить от «уникализма». Придется делегировать ответственность на уровень рабочих.

Командная организация труда



Нельзя напрямую делегировать ответственность за качество на уровень рабочих. Начнется хаос. Одним внедрением стандартизированной работы проблему не решишь. Кто-то будет выполнять стандарты, кто-то не совсем. Люди разные. Так что же делать? С одной стороны, за качество должны отвечать непосредственные исполнители работ, с другой — если не будет должного контроля при сокращении уровней

управления, потеряем управляемость.

Одним из эффективных механизмов делегирования ответственности вниз является внедрение командной организации труда. Для нас она не нова. Исторически на различных производствах сложилась такая форма организации труда как бригада. Она очень близка к понятию команда, но с небольшими, но принципиальными дополнениями — нужно немножко трансформировать сложившееся понятие бригады. Важно, чтобы бригадир был реальным лидером, его воспринимали и уважали. Для этого он должен работать наравне со всеми. Важно, чтобы бригада не была большой, иначе будет «безответственный колхоз». Максимальная управляемость будет при соотношении 1 к 2 - 4. Важно, чтобы бригада четко понимала свою функциональную ответственность и ощущала постоянный спрос за нее.

Делегирование ответственности на бригады позволяет реализовать принцип «за качество отвечает тот, кто его делает». Переходный процесс сложный, так как приводит к существенному изменению производственных отношений, переосмыслению своей роли руководителями и рабочими. Рабочие становятся уже не просто исполнителями. Они становятся хозяевами процесса.

Со временем бригады трансформируются в «боевые производственные единицы». Команды. В горизонтальной структуре управления они составляют костяк. Остальные – группа поддержки. Есть еще один тонкий момент. Для того чтобы небольшая группа стала командой, ее должно что-то сплачивать. Люди объединяются для того, чтобы выжить. Важно создать угрозу. В форме спроса за результат, на который влияет группа. И этого мало. Нужна объединяющая идея. То, что позволит членам команды реализовать себя. Мотивы разные. И нам важно найти идею, которая их согласовывает.

Сквозное процессное управление потоком



Другую часть функций от сокращаемых «избыточных» управленцев и контролёров, связанных с управлением потоком создания ценности, передают в централизованные службы по планированию, контролю/диспетчеризации, по работе с отклонениями в качестве, оборудованию, персонале... Если таких нет, их придется сформировать. В этом случае мы получаем возможность организации

оперативного сквозного процессного управления потоком создания ценности: формирование корзины заказов, проектирование, обеспечение производства, производство, сбыт. Сквозное означает вдоль потока с минимальными барьерами. Процессное - специализированная работа по процессам логистика/планирование, контроль/диспетчеризация, качество, оборудование, персонал.

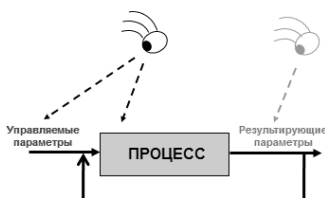
Для реализации сквозного оперативного управления потоком придется формировать сквозных специалистов/инженеров по процессам. Как правило, их формируют из состава «сокращаемых» управленцев и контролеров.

В результате мы получаем следующую бизнес-архитектуру:

- централизованную по потоку команду инженеров по планированию, которая обеспечивает объекты потока актуальными сменно-суточными заданиями;
- централизованную команду инженеров по контролю исполнения - диспетчерскую, в которой видны все отклонения от плановых заданий, и которая оперативно организует работу с критическими отклонениями;
- централизованную команду инженеров по качеству, которая работает с несоответствиями в качестве – возвраты, брак, рекламации;
- централизованную команду инженеров по оборудованию, которая обрабатывает причины неплановых простоев оборудования;
- централизованную команду инженеров по персоналу, которые занимаются организацией обеспечением персонала на рабочие места;
- децентрализованные многочисленные команды рабочих и специалистов на уровне исполнения в рамках всего потока создания ценности.

Приведенная бизнес-архитектура является не чем иным как горизонтальной системой управления потоком создания ценности – сетевая структура исполнения с централизованной структурой управления.

Что такое процессное управление?



«Процессное управление» – это механизм управления бизнесом, максимально ориентированный на решение возникающих проблем. Быстро, просто и эффективно. Акцент на действия, которые позволяют достичь максимально возможного результата в сложившихся условиях. Если выражаться проще, процессное управление – это «затачивание»

системы на работу с проблемами: визуализация, анализ, стандартизация, обучение. Не от случая к случаю, а постоянно. Если низкая прозрачность и достоверность информации, преобразуем систему так, чтобы проблемы гарантированно вскрывались. Не видя проблему, не решишь ее. Если низкая скорость реакции на проблемы, опять преобразуем систему, так чтобы минимизировать административные барьеры. Лучшее действие, исключаящее проблемы, должно стандартизироваться. Встраиваться в работу людей. Иначе проблема повторится впоследствии. Только так достигается эффективность в действиях, и как следствие, в результатах.

Если взглянуть на наше производство, процессное управление должно быть повсеместно. Охватывать всю деятельность. Акцент на процесс. Акцент на действиях. Например, «обход УД» - процессное управление. Через среду обитания, через настрой коллектива создаются условия для эффективной работы. Или бригадная организация работ, инженеры процесса – акцент на действия, из которых складывается качество.

В идеале работа каждого должна включать в себя процессное управление. У работника есть некий набор стандартов, которыми он руководствуется. Он их четко исполняет. Если результат не достигается, оперативно старается разобраться, в чем причина. Совершенствует стандарт. Это должно стать нормой. Культурой производства. Принципом, если хотите. Ведь это простой здравый смысл. Если посмотреть на нашу деятельность критически, сколько в ней здравого смысла?

Немного о системных направлениях, в которых необходимо внедрять принципы процессного управления.

Когда мы говорим о системных направлениях, то подразумеваем критические процессы, из которых складывается основной результат работы. Постоянный акцент на эти процессы, их стандартизация и совершенствование составляют суть процессного управления.

Как правило, выделяют несколько системообразующих процессов.

Планирование производства в зависимости от спроса на продукцию и текущего состояния потока создания ценности. Здесь процессной целью является *минимизация времени перепланирования потока*: чем быстрее осуществляется перепланирование, тем меньше потери. Три основных метода достижения – централизация планирования, стандартизация, автоматизация расчетов и взаимодействия.

Исполнение сменного задания. Процессная цель – *минимизация отклонений от плана*. Метод достижения – четкое исполнение стандартов по времени. Здесь определяющими является надежность работы оборудования, стабильность технологии, четкое планирование потока.

Обеспечение надежности работы оборудования. Процессная цель – *минимизация внеплановых простоев*. Метод достижения – точное планирование ремонтов, четкое исполнение стандартов при ремонте, совершенствование стандартов.

Обеспечение стабильности технологии. Процессная цель – *минимизация отклонений от стандартов действий*. Метод достижения – четкое исполнение и совершенствование стандартов.

Обеспечение безопасного производства. Процессная цель – *минимизация опасных действий и ситуаций*. Метод достижения четкое исполнение и совершенствование стандартов.

В последнее время часто говорят о трансформации *процессов управления и исполнения*, которая позволяет сделать бизнес эффективнее. Но зачастую не понимают, какой использовать при этом базис. По теории надо расписать функционал с точки зрения организации эффективного потока создания ценности и сделать реорганизацию. На практике такой подход «в лоб» не работает. Идет отторжение от персонала. Он не хочет менять сложившиеся методы и инструменты в своей работе. Его надо как-то преодолеть. Поэтому возвращаюсь к теме «активная среда»: повсеместное развитие лидерства, обучение их методологии преобразований, поэтапное вовлечение персонала в процесс изменений. Так постепенно с негибким намерением осуществляют трансформацию бизнеса.

Почему идея – «встроенное качество»?

Важно собрать пазл. Системно понимать «что делать». Когда осознаешь смысл и суть, проще принять изменения. Если понимает большинство и, самое главное, поддерживает, тогда появляется новое качество, новое преимущество.

Речь идет о «снижении уровней управления», «внедрение бригадной организации труда», «внедрение процессного управления».

Основная суть реализации трех проектов – повышение качества процессов за счет исключения размывания ответственности между рабочими, бригадирами, мастерам смен, старшими мастерами...

«За качество должны отвечать те, кто делает это качество». То есть рабочие, специалисты, бригадиры. Персональная и командная ответственность. А как это реализовать?

Снижая уровни управления, мы создаем условия для делегирования ответственности на уровень рабочих и специалистов. Помимо этого, повышаем прозрачность системы. Просто так не получился передать ответственность рабочим. Для этого должна быть сформирована особая среда, к которой есть доверие. Такой средой являются малые команды – «бригады». Они сформированы по командному принципу. Небольшие

устойчивые группы. Работающий вместе с ними лидер – бригадир. Четкая ответственность, которая подтверждается ОТК либо автоматическими измерительными приборами. При возникновении отклонения бригадир оперативно взаимодействует со своими людьми. Те в свою очередь стараются не «косячить», иначе подставят своего лидера.

Командная работа формирует условия для взаимоконтроля, что позволяет встроить качество на производственном переделе. Для связки в целом по потоку работают инженера процесса. Их задачей является постоянный мониторинг системных отклонений. В случае такого отклонения по горячим следам ищется причина. Далее стандартизируется лучшее решение для исключения проблемы. Обучается персонал. Так встраивается качество в целом по потоку. Важная роль в этом процессе у диспетчеров и ОТК. Это независимый контроль. Их задачей является обеспечение учета всех отклонений. Их ответственность – достоверность. Они независимы от производства. Иначе сговорятся.

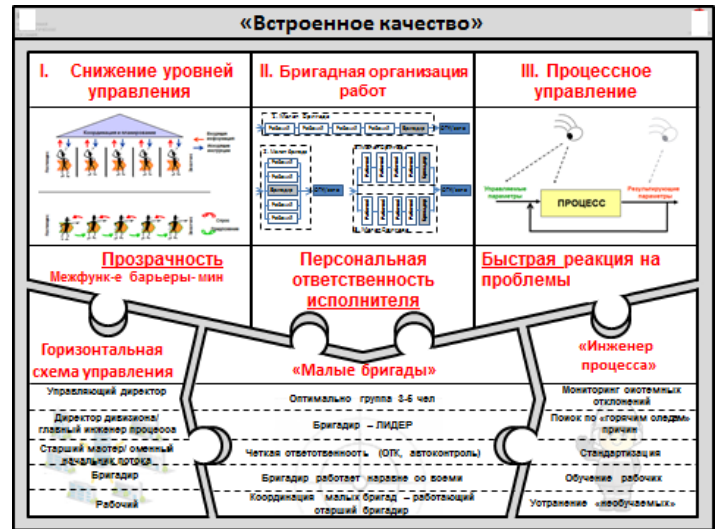
Технология встраивания качества



Большая ошибка, когда речь идет о качестве, решать проблему путем увеличения количества руководителей и контролеров. Чем больше руководителей, тем ниже *прозрачность* системы. Чем больше контролеров, тем меньше *ответственность* исполнителей. Благими намерениями снижаем качество.

Высокое качество возможно только тогда, когда оно «встроено» в процесс производства. Иллюзию качества поддерживает внешний контроль, который является лишь надстройкой. Сам по себе он не способен устранять дефекты. Качество делают исполнители процесса. На них и надо сосредоточиться: на выстраивании должным образом системы, на обучении, на персональной и командной ответственности и спросе.

Внешний контроль поддерживают многочисленные начальники и спецподразделения типа ОТК. Первые с одной стороны заточены на выполнении плана, с другой, если в ходе этого появились проблемы, и они их не могут решить, сосредотачиваются на «отмазках»: многочисленных отчетах и совещаниях. У них нет другого выхода. Проще отчет написать, чем реально проблему решить. Вот проблемы и «вязнут» в многоуровневой системе управления: на бумаге все хорошо, только вот почему-то себестоимость растет, а качество снижается. Что касается вторых, то их формируют для контроля... начальников, которые могут соврать. То есть контролёр на контролёре сидит, а тот, кто реально делает качество, смотрит на них и «похохатывает»: пусть между собой разбираются, мне спокойнее будет.



Чтобы добиться реальной работы с качеством, контроль должен быть «встроен» в процесс. А как это сделать? Вот об этом я хотел бы еще раз поговорить, благо есть некий опыт.

Снижение уровней управления. Первое, что нужно делать, так это избавляться от избыточного внешнего управления: мастеров смен и прочих ИТР... Но тут у наших оппонентов, есть веский аргумент против. Норма управляемости не позволяет отказаться от начальников. Понятно, что руководитель не может непосредственно и одновременно управлять десятками и сотнями людей. И вот тупик, что делать? Еще в бытность работы с европейцами, изучал опыт командной организации труда. Я сначала понять не мог, что это такое. Они говорят, стараются акцентировать наше внимание, считают, что это важно. А я как – то тогда не придал этому значения. Ну, команда и команда. Да, важно работать в команде. Суть тогда я не уловил. Но когда мы созрели до необходимости снижения уровней управления у себя и начали убирать мастеров смен, то тут до меня их наука и дошла. «До печенок дошла». Команда – это три-пять человек. У нее есть лидер, который работает наравне со всеми. Его не обманешь. Таким образом, его ответственность распространяется на всю команду. Командная ответственность. Попробуешь схалтурить, бригадир сразу «по голове настучит». Он же рядом. Все видит, все знает. «Халывщикова» не потерпит. Так встраивается качество. Так делегируется ответственность. Так «выкристаллизовывается» сильная производственная единица. Если за бугром такие команды называли «тим», а лидера – «тим-лидер», то у нас также есть эквивалент команде – это бригада и ее бригадир.

Бригадная организация труда. Именно концепция формирования производственных команд, или по-нашему бригад, позволяет отказаться от многочисленных начальников, делегировать ответственность на уровень исполнителя, при этом мы приводим ситуацию к рабочей норме управляемости: если раньше мастер смены руководил 10 – 50 ...человеками, то при бригадной организации труда норма управляемости – 1 лидер на 2-4 человека, что позволяет реально «встроить» контроль и качество. Только тут надо правильно понимать, что такое «бригадная организация труда». У вас есть производственные участки, которые работают в потоке создания ценности во взаимосвязи с другими подразделениями. Понятно, что если бригада в среднем 4-5 человек, то таких «малых бригад» будет очень много. Как согласовать их работу? Здесь помогает поток, который позволяет связать «малые команды» по принципу клиент-поставщик. Но из моего опыта, все равно должен быть старший бригадир. Он тоже работает вместе со своей малой бригадой плюс координирует четыре-пять «малых бригад», которые в потоке работают до него. Его бригада, как правило, работает на ключевом участке потока. Если появляется проблема, старший бригадир осуществляет необходимые корректировки. Так встраивается качество на уровень исполнителей процесса, но есть одно НО ...

Инженер – процесса. Когда вы убираете уровни управления, как правило, путем укрупнения, полностью уйти от руководителей не удастся. Кто-то должен заниматься координацией работы в целом по потоку создания ценности: от начала и до конца. Из опыта, в потоке должен остаться сменный руководитель потока, который отвечает за организацию труда, но вот на сопровождение технологии, оборудования, логистики в потоке его явно не хватает. Должен быть кто-то, кто постоянно осуществляет в рамках всего потока работу с логистическими, технологическими и техническими проблемами, которые не могут решить бригадиры. Это и понятно. Бригадир работает, взаимодействует со своими людьми. Он не видит процесс в целом, только его часть. То, что зависит от него, он сделает, но есть форс-мажоры вне его деятельности и их немало. Так вот последним штрихом во встраивании качества является внедрение «сквозного» специалиста, например, инженера процесса. Если на текущий момент у вас «локальные технологии», закрепленные за конкретным объектом в потоке, то будет, в каждой смене, один, но по всему потоку. Это сразу решит самую большую проблему, которая есть в текущей системе. Для того, что работать с качеством, необходимо постоянно осуществлять анализ причин отклонений. «Постоянно вытягивать из проблемы причины и встраивать лучшие решения в стандарты». При определении причин оперативно изменять стандарты в работе и с помощью их обучать производственный персонал. Локальные технологи не позволяют эффективно решать эту задачу. Мешают межфункциональные барьеры. Если появляется проблема, ее решение затягивается на длительный период времени. Поэтому надо просто развернуть управление с «закрепления по объекту» на «закрепление по потоку». Обозначить четкую ответственность за качество процесса, выстроить прямую коммуникацию с бригадирами, дать доступ ко всему информационному

потоку, обучить навыкам системного анализа... И опять аргумент наших оппонентов: «Для внедрения инженеров процесса мы не найдем столько квалифицированных специалистов. Ведь надо знать всю технологию процесса, владеть компьютером, знать эффективные методы анализа». Глаза боятся, руки делают. Если мы хотим высокое качество, нам нужно формировать таких людей. Искать, обучать, спрашивать за результат. Благо опыт не новый. Есть определенные результаты и на этом поприще. Но важно не это. Важна сама идея организации встроенного контроля. Если мы ее принимаем, то нужно ее непоколебимо реализовывать.

«Снижение уровней управления», внедрение «бригадной организации труда» и «инженеров процесса» постепенно вытеснят службы технического контроля из процесса в конец потока. Там их место – не пропускать к потребителю продукцию несоответствующего качества.

«Встроенный» контроль качества – это довольно жесткая система. Она не позволяет расслабиться, держит в напряжении. Ну, это и понятно. Появилась проблема - ее надо оперативно решать, иначе качества не будет.

Блочное мышление

Не моя фраза. Ее сказал основной акционер ХХХ, когда мы обсуждали тему эффективности управления технологией. «Мы мыслим узко, в рамках конкретного объекта управления, не рассматривая его во взаимосвязи с другими процессами бизнеса. Надо уходить от «блочного мышления». Оно не позволяет оценить деятельность в целом и извлечь максимальную эффективность».

На самом деле «блочное мышление» в свое время соответствовало требованиям эффективного производства. Это видно по тому, как выстраивалась вертикаль управления. На каждый участок назначались мастера смен, инженеры технологи, старшие мастера. На участки – начальники цехов, на цеха – директор по направлению, на дирекции – директор завода... Чем было обусловлено такое количество управленцев? Необходимостью создать *управляемое* производство. В это надо вдуматься. Управление объектом осуществляется на основании информации. А если она минимальна, как управлять? Поставить человека, которому вы более-менее доверяете, рядом с процессом и дать ему функции управления. В результате «закрепление за конкретным объектом», «норма управляемости», «блочное мышление». То есть блочное мышление — это следствие слаборазвитого информационного поля. В условиях недостатка информации подход был вполне обоснованным.

Сейчас ситуация в корне изменилась. Бурно развиваются информационные технологии, которые решают проблему не только с доступностью информацией, но и с коммуникацией. А они в свою очередь позволяют снять минусы вертикально-интегрированной системы управления: минимизировать межфункциональные барьеры, которые существенно снижают *оперативность* анализа и управления. Так ли это важно? Чем быстрее нашли причину проблемы и устранили ее, тем меньше потерь, выше эффективность труда, лучше конкурентоспособность. Оперативность является конкурентным преимуществом и пренебрегать ею непозволительная роскошь. Поэтому новые реалии заставляют изменять подходы к управлению бизнесом с учетом новых возможностей. Но это потребует изменения структуры, к которой мы привыкли и ... ломки стереотипов.

Итак, какие возможности нам дают информационные технологии? Возможность организации «плоской» сквозной системы управления. Вдоль потока создания ценности: корзина заказов, проектирование, снабжение, производство, сбыт. Конечно же, это потребует изменения мышления с «блочного» на «сквозное». «Сквозное» означает рассматривать процесс вдоль всего потока создания ценности. А это уже другая квалификация и ответственность. Другое мировоззрение. От мастера смены участка к сменному мастеру потока. От инженера технолога участка к инженеру потока. От старшего мастера участка к координатору потока. Количество управленцев в разы снижается. Оперативность существенно повышается.

От блочного к сквозному мышлению. Мышлению, охватывающему в целом поток создания ценности. Видеть, как продукт с каждым переделом получает новую ценность. Видеть проблемы, находить причины и встраивать качество в процесс. Видеть всю структуру бизнеса, оценивать эффективность в целом и «выжимать воду даже из сухих тряпок».

Роль менеджеров в корне изменяется - с начальника на координатора, на помощника процесса: роль руководителя снижается, функционал делегируется вниз; роль простого работника повышается.

Что первично: информация или менеджмент? На примере технологии.

Сейчас век информационных технологий. Тот, кто не умеет их использовать – проигрывает. Умение работать с информацией стало отдельной наукой, у которой появилось много специализаций: методы сбора, обработки, анализа, пропаганды... Кто-то понимает, кто-то нет.

Часто сталкиваешься с ситуацией: есть современное производство с суперсовременной информационной системой. Вроде бы эффективность анализа и управления должна быть на высоком уровне. А на практике - толку мало. «Горе от ума». Причина – непонимание тесной зависимости информационного обеспечения от менеджмента бизнес-процессов.

Информационные технологии – это лишь инструмент. Повышение эффективности с помощью него – сфера деятельности менеджмента, в задачи которого входит развитие управленческой структуры и, как следствие, соответствующего ему информационного пространства.

Приведу пример. Возьмем один из бизнес-процессов. Управление качеством продукции. Есть поток технологической информации. С датчиков информация через контролеры с различной степенью агрегации поступает в хранилища данных. Информации очень много. По дефектам, по параметрам процесса. Сотни, тысячи. Поверьте, я не ошибаюсь. Современные комплексы «обвешаны» многочисленными датчиками. Они нужны как для управления объектом в автоматическом режиме, так и для контроля за качеством в целом производства. Они же доступны для анализа. Но как анализировать сотни и тысячи параметров? Не просто анализировать, а с результатом. Если ли системные подходы? Я знаю два подхода. Но для начала, некоторая терминология для понимания. Есть выходные параметры процесса. В нашем случае – это результат производства: дефекты и брак. Их вариации зависят от входных факторов: управляемые входные параметры и действия операторов.

Подход технолога. На основании расчетных или упрощенных моделей устанавливаются цели и границы допусков для управляемых параметров, от которых зависит результирующее качество. Экспертным путем определяют из сотен и тысяч самые значимые параметры. Как правило, не более 50. Далее организовывается оперативный и статистический контроль их вариаций. Задача – их стабилизация в рамках допустимых границ. Идея подхода - если управляемые параметры будут стабильны, то результат тоже будет стабильным. Воспроизводимым. Все очень логично. Но как доходит до практики, возникают проблемы с реализацией. Требуется большие ресурсы для анализа, стандартизации, контроля и внедрения лучших практик. Очень большие. Представьте у вас 50 управляемых параметров. Мы их анализируем с помощью классического инструмента, например, «карт Шухарта». Мы обязаны определить причины всех значимых изменений – это либо устойчивая динамика, либо превышение допустимых границ. Вроде все просто, но анализируем мы не 50 графиков, а 50 помноженное на количество номенклатур: 10-20. Попробуйте проанализировать столько информации. Это займет уйму времени, вы выявите сотни значимых изменений, по которым надо найти первопричину, разработать стандарт его исключаящий, провести обучение рабочих, проконтролировать исполнение. На практике такое невозможно – есть *ограничение по ресурсам*.

Следующим немаловажным моментом является достижение результата. Представьте, вы экспертно определили критические управляемые параметры для стабилизации. Из сотен выбрали пятьдесят. Потратили большие ресурсы для их стабилизации. А результата не добились: есть другие управляемые параметры, которые остались за чертой экспертно выбранных для стабилизации процессов. Это происходит потому, что *нет чётких знаний причинно-следственных связей*. Между результатом и факторами его определяющими. Такое бывает часто.

Есть еще один недостаток. Дело в том, что результат складывается не из каких-то управляемых параметров, а из всей совокупности осуществляемых при производстве *действий*. Изначально неправильно была выбрана идея для достижения воспроизводимости результата. Воспроизводимость результата обеспечивается стабильностью не выборочных параметров, а всех действий. *Охватить контроль всех действий на текущем этапе просто невозможно*.

Подход менеджера. Есть ограничение по ресурсам. Исходя из них, выстраивается схема управления, которая позволяет оперативно работать только со *значимыми вариациями результирующих* параметров. При возникновении существенного изменения дефекта по конкретному сортаменту, осуществляется оперативный анализ первопричин вплоть до действий, которые привели к появлению проблемы. Если это было нарушением принятых стандартов действий, то применяются меры административного воздействия. Если нет стандарта, либо в нем не отражены «правильные» действия, то он разрабатывается либо совершенствуется с дальнейшим обучением работника. Основная задача – если причина проблемы один раз свершилась, то она не должна повторяться. Так реализуется на практике принцип работы на упреждение. Его еще называют «реализацией цикла Деминга», или как говорят автоматчики, «управление с обратной связью».

А как же контроль управляемых параметров по целям и границам допусков? Как же карты Шухарта? С точки зрения эффективного менеджмента *контроль управляемых параметров является инструментом для контроля исполнения стандартов действий*. Вдумайтесь в эту фразу. Не спешите. Дело в том, что управляемые параметры также являются следствием каких-то действий. Если управляемый параметр нестабилен, то либо нет стандарта действий, либо он не исполняется. Опять же с точки зрения менеджмента, чтобы не привлекать большие ресурсы, здесь требуется автоматизация. На практике это организация *автоматизированного статистического контроля отклонений* от требований стандартов. Приходит специалист на работу, не листает 1000 графиков, а анализирует совокупную динамику отклонений по управляемым параметрам в процентном соотношении на одном листочке. Если она ухудшается, либо улучшается, то оперативно делается факторный анализ отклонений по конкретным параметрам вплоть до разворачивания графика по конкретному управляемому параметру в формате карт Шухарта. Быстро и эффективно локализуется область нестабильности и принимается соответствующее управленческое решение: устранить нестабильность, разработать или доработать стандарт действия, обучить, наказать.

Важно понимать зависимость качества анализа работы бизнеса от уровня менеджмента бизнес-процессов, в задачи которого входит организация максимально эффективного управления в *условиях ограничения ресурсов*. Какой толк от информации, если она приводит к снижению эффективности труда?

Потребуется амнистия

Прежде чем закончить тему «трансформация бизнеса процессов управления с вертикальной на горизонтальную», я бы хотел еще раз проговорить про прозрачность и достоверность информации. Без нее не выстроить эффективное управление бизнесом.

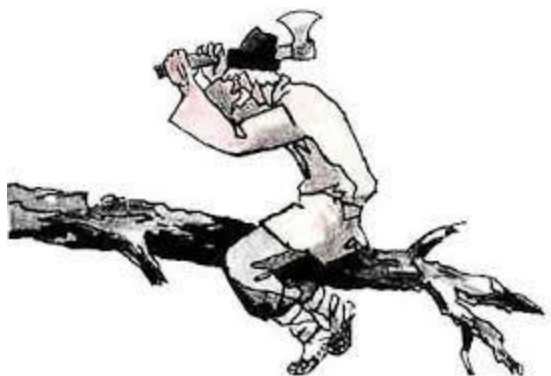
Представьте, вы всю жизнь работали с красивой «отфильтрованной для вас» информацией, которая «находится» в рамках лучших мировых практик по производству, эффективности оборудования, качеству... Это тешит самолюбие и амбиции. Мы самые лучшие, мы самые первые. Но конкуренция стимулирует к поиску новых подходов к организации бизнеса. Вы ищете их: приглашаете консультантов, менеджеров лучших компании. Они приходят и показывают, что у вас нет мирового уровня. Есть красивая финансовая отчетность, а есть реальная жизнь. Оказывается, есть большие проблемы с логистикой, надежностью работы оборудования, выходом годного... Хуже не на единицы, а на десятки процентов. Голова отказывается такое принимать: «Как же так, мы вкладываем такие деньги в развитие, а у нас... такие проблемы».

Когда вы сформировали у себя намерение развивать комплексно свой бизнес, первое что потребуется – это признать реальное состояние дел, потребуется изменить свое отношение к бизнесу. Начните с амнистии. Это будет первый шаг и реальный сигнал персоналу, что вы лично готовы к изменениям. Если вы этого не сделаете, вам не удастся реализовать имеющийся потенциал. Мой опыт показывает, что в этом и есть основная проблема. Покажите все проблемы, признайте их наличие, начните с самых критичных. Но амнистия должна быть один раз.

БЕНЧМАРК: ЛУЧШИЕ И ОТСТАЮЩИЕ

| № | Этапы | Лучший опыт (лучший завод ALCOA) | РУСАЛ (БрАЗ) | Типовая Российская ситуация |
|---|-----------------------------|---|--|---|
| 1 | Командная организация труда | Норма управляемости – 1 к 2-3 | Норма управляемости 1 к 4-8 | Норма управляемости 1 к 15-30 |
| 2 | Уровни управления | Двух-уровневая система управления: управляющий директор, старший мастер | Трех-уровневая система управления: управляющий директор, директор по направлению, старший мастер/руководитель потока | Семи-уровневая система управления: управляющий директор, директор дивизиона, заместитель директора дивизиона, начальник цеха/замы, начальник участка, мастер. |
| 3 | Сквозное управление потоком | Управление потоком: -сквозное планирование -сквозной контроль исполнения -сквозное управление качеством -сквозное управление оборудованием -сквозное управление персоналом | Управление потоком/производством: -сквозное планирование (электролиз) -сквозной контроль исполнения -сквозное управление качеством -сквозное управление оборудованием -сквозное управление персоналом | Управление потоком: -децентрализованное локальное планирование -децентрализованный контроль исполнения -сквозное управление качеством -сквозное управление оборудованием -сквозное управление персоналом |
| 4 | Уровень стандартизации | Высокий (более 5 на 1 человека) | Средний (более 1 стандарт на человека) | Низкий (0,5 – 1 стандарт на 1 человека) |
| 5 | Цифровизация процессов | АСУТП: отличная MES: отличная ERP: среднее BI: удовлетворительная | АСУТП: хорошая MES: удовлетворительная ERP: удовлетворительная BI: хорошая | АСУТП: удовлетворительная MES: плохая ERP: удовлетворительная BI: плохая |

3 этап: повсеместное устранение потерь в потоке



Если заняться изучением литературы, описывающей эффективные производственные системы, там делается акцент на устранении потерь. Их семь: перепроизводство, лишняя обработка, лишняя транспортировка, избыточные запасы, ненужные движения, ожидания/простой, переделка. Кто-то еще говорит о потерях, связанных с отсутствием прорывных идей. Все это правильно.

Командная мотивация к сокращению потерь

Мы можем много говорить о преимуществах командной организации труда: «хозяйский» подход, хорошие производственные отношения, взаимоконтроль и взаимовыручка... Но есть еще одно направление – это возможность зарабатывать больше.

Все мы приходим на работу, прежде всего для того, чтобы зарабатывать деньги на жизнь: еда, одежда, жилье, семья... Деньги — это средство достижения. Они стимулируют человека устраиваться на работу и совместными усилиями с другими производить продукты или услуги. Так устроена жизнь. И ничего плохого нет в том, что человек стремится зарабатывать больше. Естественное желание поднять свой жизненный уровень, а если учесть постоянный рост инфляции, такое стремление – просто здравый смысл.

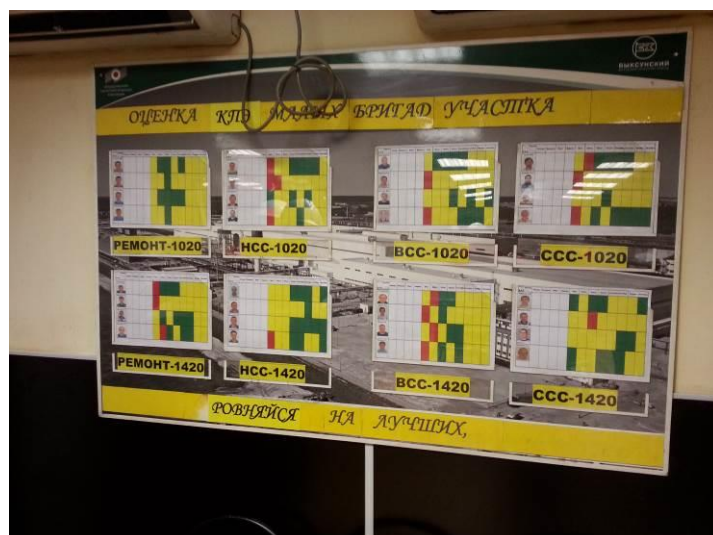
Командная организация работ позволяет повысить эффективность труда, снизить потери и за счет этого поднять свою заработную плату. Как? Стандартизация лучших практик, малая механизация операций, четкое распределение обязанностей, прямые коммуникации, автоматизация и... сокращение избыточных людей. Может и еще что-то есть. Подскажите, будет полезно для всех.

Допустим, есть бригада из девяти человек. Они выполняют некий производственный процесс. Одному человеку приходит в голову идея как улучшить некую операцию, которая позволяет существенно сократить на своем рабочем месте перемещения, ожидания, дефекты... Стандартизация этой идеи позволяет стабильно работать в бригаде, но уже из 8 человек. Эффективность труда повысилась, а это основание для повышения заработной платы.

Другая ситуация. За счет внедрения технических средств коммуникации: корпоративной сотовой связи, мобильного офиса, компьютеризации... существенно снижаются перемещения и ожидания, что опять-таки приводит к повышению производительности труда.

Например, недавно наблюдал на «мартене». Тяжёлый труд с помощью кувалд. Провели эксперимент. Заменяли кувалды на механизированный пневмоинструмент. По оценкам старшего мастера производительность труда увеличилась более чем на 30%, к тому же качество обработки изделия заметно улучшилось, что возможно на следующем переделе потребует меньше трудоусилий.

Таких примеров много. А при определённой системе мотивации, которая заинтересовывает персонал к повышению производительности труда, они начинают появляться «как грибы после дождя». В свое время такую систему мотивации сделали на БрАЗе/РУСАЛ и ... пошла волна, которую пришлось даже сдерживать. Директор объявил принцип мотивации для рабочих: «Если на участке или в бригаде растет производительность труда за счет внедрения производственной системы и это позволяет высвободить штатную единицу, то 100 % заработка этой единицы



распределяется на оставшихся членов команды. Вы может оформить проект АЗ по повышению эффективности труда на участке или бригаде, показать за счет каких мероприятий будет достигнут результат, показать кому сколько из «освободившейся заработной платы» причитается и почему, приглашайте меня на защиту проекта, я поддержу». Помню первые проекты по повышению эффективности труда. Рабочие шли с опаской. Вдруг обманут. Кроме того, поначалу не было заинтересованности и у руководителей подразделений. Но не обманули, заработная плата стала расти, качество работ тоже, что стало сподвигать уже других руководителей к повышению эффективности труда в своих подразделениях. Так у людей появилась внутренняя мотивация улучшать свои процессы.

Как-то на встрече с персоналом ХХХ бывший директор БрАЗа, но теперь уже директор в этой компании предложил менеджменту точно такой же принцип. «У нас есть проблемы с качеством. Вы все про это знаете. Важно заинтересовать рабочих в качественной работе. Одними стимулирующими мерами эту проблему не решить. Надо обучать их и... надо дать им возможность заработать больше. Чем меньше отклонений в качестве, тем выше эффективность труда. Вы можете использовать тот же принцип бригадной мотивации, который мы применяли на БрАЗе. Оформляйте проекты АЗ, я поддержу».

Обучение – как мотивация к устранению потерь

Порой для того, чтобы персонал эффективно устранял свои потери, необходимо расширять его кругозор. Необходимо чтобы люди посмотрели на свою деятельность под другим углом. Увидели новые возможности, в том числе и те, которые нам дают новые технологии. Как? Один из эффективных механизмов – обучение. Через «академию ПС», через «живой сайт», через личные встречи и беседы...

Классический подход обучения поиску потерь и их устранению, который транслируется в массовой литературе и рядом консультантов, на мой взгляд, не отражает полноту и эффективность работы с проблемами. Он заключается в стороннем анализе работы персонала и «принудительному натягиванию струны». Первое включает в себя определение последовательности операций и измерение времени их исполнения «внешними» специалистами. Второе – закрепление «лучших» практик путем стимулирования работать по минимальному времени в измеренных вариациях. Инструментов много. Например, «картирование потока», «хронометраж операций» ... Я их описывать не буду. Есть интернет, можете самостоятельно проштудировать. С точки зрения логики, все верно: идем в производство, оцениваем потери в действиях, устраняем их путем стандартизации лучших практик. Но такой подход однобокий. Он содержит в себе только стимулирование персонала. Нет мотивации. «А если человека постоянно кнутом, с точки зрения внедрения — это плохо, он начинает блокироваться». Должны быть «и стимулы и мотивы». «Натягивание струны» и личная заинтересованность персонала. Только так можно вовлечь коллектив в устранение потерь повсеместно.

Одна из самых эффективных форм мотивации является обучение, направленное на расширение кругозора. Не узконаправленного, а в широком смысле. Обучение, которое может помочь выявить новые возможности. Новые методы и инструменты. Для примера, рассмотрю лишь некоторые из них. Для понимания сути.

Развитие «технических коммуникаций»

Одной из существенных возможностей в снижении потерь, прежде всего ожиданий, лишних перемещений, является развитие коммуникаций с помощью современных информационных технологий. Для этого в ХХХ даже проект открыли с названием «технические коммуникации».

Корпоративная сотовая связь. Сейчас у всех есть сотовые телефоны. Вопрос? Но есть ли у вас доступ к человеку через этот личный сотовый телефон. Даст ли он вам свой номер? Далеко не все дадут, аргументируя это вторжением в личное пространство. Так что же делать? Внедряйте корпоративную сотовую связь. Включите в должностные инструкции новый инструмент производственной деятельности - телефон. Таким образом, обяжите пользоваться корпоративным сотовым телефоном и сделайте человека доступным для бизнеса в реальном режиме времени. И это создает колоссальные возможности в повышении качества взаимодействия в потоке создания

ценности. На практике, внедрение корпоративной сотовой связи, пожалуй, одно из самых недорогих, но оно очень эффективных решений с точки зрения сокращения производственных потерь.

Компьютеризация рабочих мест. На текущий момент глупо не использовать возможность современных вычислительных средств повсеместно, включая и рабочий персонал. Они позволяют любому рабочему быстро получить, без бумаг и начальников, требуемую информацию для осуществления производственной деятельности. Используя компьютеры, планшеты, смартфоны можно организовать эффективную коммуникацию между участниками процесса. Доступ к информационной среде дает вам возможность существенно повысить уровень информирования и обучения. Например, обучение методам и инструментам снижения потерь, обучения стандартизированной работе... С каждым годом доступность вычислительной техники возрастает: снижаются цены, расширяются информационные WiFi/4G и социальные сети... Не надо ставить дорогие небьющиеся компьютеры. Лучше поставить недорогие. Дешевле будет при большой поломке просто купить новый, а не организовывать службу обслуживания. А лучше научиться активно использовать недорогие смартфоны.

Мобильный офис. Мир здорово начал меняться с появлением доступных мобильных устройств. Производство тоже не остается в стороне. Тот, кто смотрит в будущее, видит серьезные возможности по повышению эффективности бизнеса за счет структурных преобразований. Представьте, у вас управленцы имеют доступ в любом месте к информационному пространству бизнеса. Это колоссальные возможности по снижению потерь. Во – первых, уже не надо иметь столько управленцев и контролеров. Во-вторых, зачем многочисленные кабинеты, совещания, отчеты, когда есть возможность прямого взаимодействия с людьми и процессами создания ценности? В-третьих, появляется возможность вывода в аутсорсинг неких управленческих услуг. Работа по требованию бизнеса. Можно фантазировать дальше. Ясно, что потенциал перечисленным не ограничивается. Для меня образ будущего управленца представляется так: «Работает линейный руководитель, он один на большой коллектив, его задача не управлять людьми, а управлять процессом, его задача системное решение нестандартных проблем: анализ, причина, решение, стандартизация, обучение. Все это можно делать в реальном режиме времени – сбор данных, анализ, видеоконференция...»

Видеоконтроль. Мы очень много тратим ресурсов на контроль за людьми и оборудованием. Сейчас есть много способов по автоматизации контроля. Есть дорогие, а есть приемлемые. Не надо дорогих инвестпрограмм. Достаточно приложить небольшие усилия и можно существенно снизить потери. Например, за счет видеоконтроля за критическими позициями. Уже не нужно держать в каждом месте контролера. Установил камеру, вывел на пульт, контролируй. И это не предел возможностей. Можно к видеоконтролю приделать систему распознавания образов. Если у вас 100 критических точек, то вы просто не в состоянии будете их контролировать. Необходимо, чтобы алгоритмическая программа автоматически распознавала критические ситуации и давала сигнал оператору, либо, что еще лучше, исполнительному механизму.

Электронный документооборот. Это логическое продолжение технических коммуникаций. Сколько мы тратим времени на согласование различных документов? Сколько мы тратим бумажного носителя, ресурсов печати? Думаю, дальше продолжать не надо. Все и так понятно. С точки зрения развития процесса создания ценности, главная задача не автоматизировать поток документооборота, а минимизировать его. Нужно так изменить структуру бизнеса, производственные отношения, чтобы потери были минимальны: минимум совещаний, минимум отчетов... Но все рано есть документы, которые останутся. В основном связаны с требованиями законодательства. Их можно минимизировать, но они останутся. Поэтому система электронного документооборота представляет собой еще один интересный инструмент по снижению потерь. Можно продолжать тему технических коммуникаций. Потенциал поистине неограничен. Надо изучать новые возможности и демонстрировать их производственному персоналу. Он найдет им правильное применение. Конечно, если будет в этом заинтересован.

Мобильный офис: фантазии или реальность

Грядут перемены. Мы их пока не видим. Я только ощущаю их. Они кардинально изменят формат управления бизнесом. Поставят все с ног на голову. Люди будут сопротивляться. Но это ничего не изменит. Лучше понять, принять и перестроить свое отношение.

Суть текущего управления. Престижная должность, большой и комфортный кабинет, служебная машина, бизнес-класс, обязательно подчиненные... Свой индивидуальный мирок. И этих обособленных мирков в управлении много. Они между собой ведут переговоры. Ссорятся и договариваются. Вершат судьбы мира. А где-то отдельно идет производственный процесс. Многочисленные барьеры, отсутствие оперативности и прозрачности. Но, они считают себя эффективными. Иной раз, слушая как ведутся переговоры в этих мирках, начинаешь путать что реально, а что виртуально. Но, такова уж природа человека. Если он достаточно сильный, то начинает формировать свою реальность. В отсутствии других сильных эта реальность начинает преобладать. Формируется мирок. Формируются громоздкие неповоротливые бизнес-процессы.

Но есть и другая сила. Глобализация. Она намного мощнее, нежели индивидуальные интересы отдельных личностей. В ее основе очень мощный стимул - страх. Как эффективно выжить. Страх заставляет людей объединяться. Вместе легче решать проблемы жизнеобеспечения. Он ломает под себя всех и вся. Он диктует свои правила игры, создает соответствующие для этого технологии.

Мое первое образование автоматчик. Я хорошо владею современными информационными технологиями. Применяю их на практике. Слежу за динамикой развития. Меня поражает скорость, с которой формируются новые технологии, особенно в сфере коммуникации. У общества очень большой запрос на нее. Он-то и сметет, те пресловутые индивидуальные мирки. Хотим мы этого, или нет.

Видение будущего. Доступность проводной, а самое главное беспроводной коммуникации. Постоянный рост скорости передачи данных. Формирование удобных средств для визуализации информации. Стандартизация хранения информации. Автоматизация обработки данных. Что нам это дает? *Мгновенный доступ к любому человеку, к любой информации, к любому оборудованию и технике. Из любого места.*

Стандартизация хранения и автоматизация обработки данных. Не за горами. Современные СУБД позволяют осуществлять стандартизацию информации. Просто они пока еще не вошли во все сферы бизнеса. Но, тем не менее, стандартизированные и нормализованные данные позволяют формализовать в цифрах, а дальше и автоматизировать планирование всех объектов потока создания ценности с выходом на конкретные цели по управляемым параметрам с учетом максимальной эффективности. Уже сейчас многие компании предпринимают попытки сделать это. Не получается. Понятно почему. Дело во времени. В случае успеха - представьте, как трансформируются финансовые, производственные, сбытовые, коммерческие службы... И как они этому будут сопротивляться.

People and machine communications. Про коммуникацию между людьми понятно, но в последнее время распространяется тема «коммуникация машин». То есть объединение в единое информационное пространство и людей и машин. Прямо сейчас. Доступность online. Аудио и видео.

В будущем нас ждет *автоматизация менеджмента*, для которого уже не нужно столько управленческих прослоек. Минимум управленцев, для которых местонахождение уже не имеет значение, фактор времени сжался «до сейчас». Единое стандартизированное информационное пространство, которое охватывает все бизнес-процессы создания ценности. Факт-план. Взял коммуникатор, планшет - сделал заказ, проконтролировал производство, провел совещание, получил заказ... все это *убивает уровни управления*, все это максимально «спрямляет» информационный поток относительно потока создания ценности. *Операционное управление* максимально смещается вниз, упрощается, становится более простым и эффективным.

А куда «лишних» управленцев? С развитием глобализации будет усиливаться расслоение в вертикали управления. Сильные будут сопротивляться. Зачастую, во вред эффективности бизнеса. Ну, это уж на усмотрение акционеров. Можно смотреть и ничего не делать. Не вариант. Можно вложиться в «идею мобильного офиса» и сокращать избыточных управленцев. Уже лучше. А можно с двух сторон – снижать количество уровней управления, а оставшихся управленцев

направлять на повышение эффективности стратегического управления, которое автоматизации не подлежит, потому что любая более-менее значимая стратегия зиждется на идее, которая пока стандартизации и автоматизации не подвластна. Здесь нужна идеология. Пусть будет «идеология порядка».

Развитие логистики

Очень часто на заводах пытаются решить проблему логистики снабжения, производства, сбыта локально. И вроде бы получается... на конкретном участке. Но когда мы начинаем смотреть на весь материальный поток создания ценности, зачастую – «то тут то там» появляются сбои. Все, потому что «здесь натянули, там растянули». На локальном узком участке логистику выстроили, но она усугубляется на других участках, что в целом, как правило, приводит к снижению операционной эффективности в целом бизнеса.

Эффективно задачу логистики можно решить только путем полной синхронизации, а лучше с одновременной оптимизацией, всех объектов потока создания ценности. Полная синхронизация достигается централизацией планирования и четкостью исполнения сменных заданий. А для этого нужно упростить вертикальную и горизонтальную коммуникацию между планировщиками и исполнителями, между клиентом и поставщиками. Об этом мы уже довольно много говорили. Сейчас же важно понять, что локальный подход к организации эффективной логистики приводит как правило, к рассинхронизации потока, что не снижает потери, только их увеличивает.

Развитие складского хозяйства

Что такое эффективный склад? Как – то услышал следующее определение, оно мне понравилось: «Прежде всего, это ровные полы, рациональная сортировка и компоновка, адресное хранение и система учета, малая механизация». Можно конечно и другие критерии привести, но мне кажется на первом этапе этого достаточно. Не надо расплываться, акцентируйтесь на них, склад преобразуется в хорошем смысле этого слова.

Что такое эффективное складское хозяйство? Часто слышу такой ответ: «Это когда производственник имеет возможность быстро удовлетворить свой спрос на сырье, материалы...». Вроде бы правильно, но подход слишком однобокий. Приводит к многоуровневой системе складов: завод, цеха, участки... В результате рост запасов, отвлечение финансовых средств и... «расслабленная» работа персонала. Сплошные потери.

«Эффективное складское хозяйство — это его отсутствие». Невозможно скажете вы. Но никто вам не мешает работать в этом направлении. Голова должна постоянно думать, какое мероприятие сделать, чтобы склад стал меньше, но при этом производство было бы обеспечено всем необходимым: централизация складов, минимизация складских помещений, оперативное планирование, обеспечение «точно в срок», «канбан»...



Что такое SMED?

Как-то в самом начале моей работы в ОМК приходит ко мне один из менеджеров по производственной системе и говорит: «Давай внедрять SMED – быструю переналадку оборудования. Если мы снизим на 10% время переналадок, учитывая, что доля мелких партий из года в год растет, экономический эффект будет впечатляющий». Я ему тогда сказал, что коллектив не готов внедрять такие проекты. Ничего кроме сотрясения воздуха не получится.



Прошло 1.5 года. Коллектив стал воспринимать не только руководство завода, но и линейный менеджмент, бригадиров. Наша «активная среда» стала готова для серьезных преобразований. Она ждет разумные идеи и готова их принять. На сей раз я подошел к тому самому менеджеру и сказал: «Мы готовы, запускай SMED».

Привычка – враг эффективности

Привычка – хуже некуда, когда речь идет о новых возможностях. Она не позволяет посмотреть за грань. Увидеть лучший опыт. Работашь, стараешься, результат стабильный. А надо лучше. А если даже в мыслях не возникает, что из процесса можно «выжать» больше? Я вспомнил как ломал свои стереотипы в части эффективной организации работы оборудования.

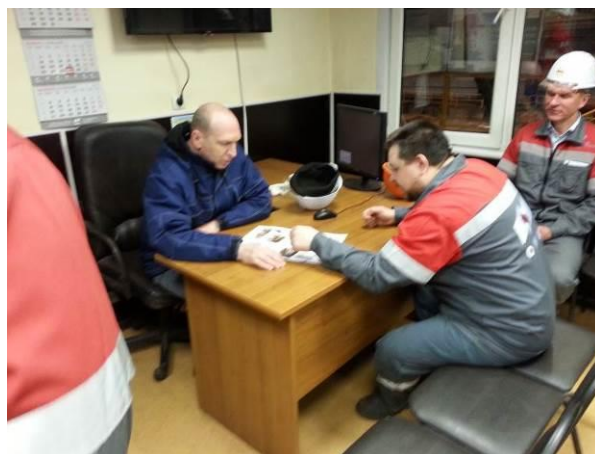
Первый случай по возможностям оборудования для меня был хорошим уроком. Когда работал в электролизе и занимался планированием капитального ремонта электролизеров. Мы разработали методику по расчету плана ремонта, основанную на ряде статистик, найденных на очень значительной выборке данных. Качество планирования существенно улучшилось. Постепенно ушла проблема с аварийными остановами. И все бы хорошо. И всем бы было счастье. Но случился экономический кризис. Согласно плану, для безаварийной работы нужно было столько-то сотен капитальных ремонтов электролизеров. А денег нет. На наши аргументы финансистам: «Если не пойдем на это, увеличится количество аварийных остановов», ответ простой: «Нам ничего не остается в текущих экономических условиях, как отключать электролизеры и простаивать». Но это автоматически приведет к ухудшению финансовых показателей, что в период кризиса не совсем хорошо. Вот если бы технологический персонал смог продержаться электролизер дольше, чем обычно. Но это потребует дополнительных усилий: внимание, обслуживание, качество управления. Мы пошли к людям и сказали: «На пороге кризис, либо мы держим электролизеры на плаву, даже если уже подошел срок его ремонта, либо будем сокращать персонал». Коллектив принял решение идти первым путем. Сразу скажу, было непросто, но в последствии эффект меня поразил. Срок службы электролизеров в течение нескольких лет вырос более чем на 15-20%. Большие деньги, достойный результат. Если бы не было кризиса, нашли бы мы новые возможности?

Второй урок состоялся, когда к нам в алюминиевый дивизион пришел новый топ-менеджер, из совершенно другой компании с другой технологией. Вроде чем он мог нам помочь? Технологию и производствj не знает. Менталитет людей тоже отличный от того, с чем он привык работать. Но эффект от его работы все же состоялся. Он способствовал нашему переосмыслению и бизнеса, и производственных процессов. Приведу один пример. Как-то разбирая большие ремонтные затраты на обслуживание прокаточных печей, он спросил: «Почему межремонтный срок низкий, а время ремонта большое? На моем предыдущем месте работы на аналогичных печах минимум в два раза лучше, чем у вас. Понятно, что сырье для обжига у вас другое. Тем не менее, давайте поработаем». Тогда у нас и мысли не было увеличивать межремонтный период и снижать время ремонта печей. Привычка. Так вот пригласили футеровщиков из его прежней компании. Те, посмотрели и сказали: «Нам кажется, что мы сможем повысить эффективность ремонта ваших печей в рамках вашего бюджета и увеличить минимум в полтора раза межремонтный период». Сказано, сделано. Результаты достигнуты достойные.

Привычка мешает развитию. Важен взгляд со стороны, важны новые вызовы, важно учиться у сильных. Только так можно увидеть новые возможности.

«Проекты АЗ» - как механизм вовлечения в устранение потерь

В разделе «Визуализация проектов улучшения» я уже описывал инструменты вовлечения персонала в рацдеятельность, проекты АЗ и экспресс-улучшения. Но я хотел бы еще раз остановиться отдельно на



«проектах АЗ». Этот инструмент мы взяли, когда работали с одним из лучших европейских алюминиевых заводов в части организации эффективной операционной деятельности. Те в свою очередь взяли его от Тойоты, но немного трансформировали. Упростили. Хочу рассказать, как он «стрельнул» на Братском алюминиевом заводе. Мы тогда активно работали с производительностью труда. Так вот, инженер-технолог Тронд, демонстрируя инструмент своей производственной системы перед руководством нашего завода, взял лист бумаги, расчертил его на четыре части, и расписал на нем механизмы решения проблемы. Быстро и просто. Бизнес-случай, текущая ситуация, целевая ситуация, план мероприятий... Я видел тогда, как изменилось настроение у присутствующего на тренинге директора по электролизу. Сидел, ничего не говорил, а тут вдруг как будто подменили. Появился неподдельный интерес: «Так просто и эффективно. Без приказов и распоряжений. Вовлекаем людей, и они самостоятельно решают проблему. Мы людям не навязываем решение проблемы, а даем возможность ее решить самим. Это практичный подход». Управляющий директор тогда сказал: «Нам надо провести такой же тренинг среди линейных руководителей и рабочих. И я буду лично принимать защиту этих проектов каждый день в 6 часов вечера». На БрАЗе слова не расходились с делом. Сказано, сделано. Пошел поток проектов АЗ, которые в своей сути стали инструментом вовлечения людей в сокращение потерь, повышение качества, объема производства и как эффект для рабочих - рост заработной платы, улучшение условий труда, производственных отношений. Люди активно включились в устранение производственных потерь.

Если вы заинтересовали персонал в поиске проблем и их устранении, показали возможности недорогих новых технологий, дали взаимовыгодный механизм решения проблем, в нашем случае проекты АЗ, то результат не заставит себя ждать. Люди будут заинтересованы сами устранять производственные потери и повышать эффективность бизнеса.

4 этап: оперативная синхронизация потока

Консолидация, инсорсинг, аутсорсинг, переход с вертикальной на горизонтальную модель управления, повсеместное снижение потерь... все это несомненно дает многочисленные эффекты, но они, по сути, локальны – это повсеместные улучшения, которые еще нужно каким-то образом отразить в потоке создания ценности.

Консолидация, инсорсинг, аутсорсинг – позволяет сконфигурировать непрерывный поток создания ценности, переход на горизонтальную модель управления – снизить межфункциональные барьеры, повсеместная работа с потерями – улучшить нормативы при исполнении заказов... Все эти эффекты нужно активировать при непосредственном создании ценности для клиента. Какой толк от сокращения времени операций, если это не привело к улучшению норматива, который используется при планировании работы потока?

Поэтому важно научиться отражать достигнутые улучшения в системе управления потоком создания ценности: нормативной документации, системе планирования и исполнения, учете и контроле отклонений, работе с отклонениями. Нам важно научиться синхронизовать работу всех объектов создания ценности с учетом достигнутых улучшений. Для этого есть своя методология.

Представьте, что у вас бизнес работает как часики. Без ожиданий, без лишних перемещений, без избыточных запасов. Такое возможно, если в нем реализовано оперативное перепланирование работы объектов потока создания ценности в зависимости от текущего состояния, если плановые задания исполняются максимально точно, если реакция на устранение отклонений – быстрая, если реализована работа с причинами отклонений, если нормативы и процедуры отражают лучшие достигнутые практики. Представьте, что все структурные преобразования для этого уже сделаны – централизовано планирование потока для осуществления оперативного перепланирования и получения актуальных сменных заданий по всем объектам потока, внедрена бригадная организация труда для повышения качества исполнения плановых заданий, централизован контроль для организации работы с отклонениями, созданы централизованные команды поддержки по работе с отклонениями в качестве, оборудовании и персонале. Дело остается за малым. Научиться перепланировать поток за сутки, а лучше за смену - пришел работник на смену и получил на руки актуальное/перепланированное сменное задание. Научиться вести учет факта исполнения сменных заданий по всем объектам потока создания ценности. Научиться насколько это возможно точно исполнять сменные задания. Научиться осуществлять ежедневный сквозной контроль исполнения плановых заданий по всем объектам потока. Научиться оперативно устранять отклонения в потоке создания ценности. Научиться вычленять критические отклонения, делать по ним анализ причин, определять действия по их исключению в будущем, стандартизировать их и обучать персонал. В этом случае поток создания ценности будет работать максимально синхронно/согласованно в интересах клиента, то-есть с минимальными потерями.

В этой главе я бы хотел основательно остановиться на практике организации сквозного оперативного управления потоком и автоматизации упорядоченных процессов.

«Глаза боятся руки делают». В 2014 году, на одном из крупных дивизионов ХХХ, мы начали действовать. Для того, чтобы вовлечь и заинтересовать операционный менеджмент, убедили их, что внедрение обозначенных процедур позволит синхронизировать все объекты потока, что даст им ощутимый технико-экономический эффект. На любое изменение, которое приводит к рассогласованию в работе бизнеса: изменился заказ, сломалось оборудование, случились проблемы с качеством, не обеспечили сырьем и материалами... будет осуществляться оперативное перепланирование всего потока создания ценности на требуемый период, что при четком исполнении сменно-суточных заданий означает оперативную синхронизацию работы потока. Как следствие - повышение производительности на действующем оборудовании и надежности исполнения заказов, снижение затрат. То-есть показатели эффективности дивизиона будут расти. Правда, придется чем-то пожертвовать. Не сказать, что идею приняли с радостью. Пришлось немного подтолкнуть.

Повышение прозрачности потока

Всё начинается с исходных данных. Не тех данных, которые принято показывать в официальных отчетах. Они нам не интересны, так как бесполезны для организации оперативного управления потоком создания ценности. Нам необходима информация по каждому переделу в потоке – движение сырья и материалов, состояние оборудования, качество исполнения операций... Если на окончательном переделе в «красивых» отчетах значения эффективности равны 90-95%, то с учетом всех переделов, цифру можно смело делить на два.

Низкая прозрачность – это следствие «цеховых систем управления». Если у вас цеховая система управления, вертикальная со множеством уровней, не питайте иллюзий. Прозрачность, которую она выдает, не позволит организовать эффективное синхронное планирование, не говоря уже про оптимизированное управление. Так вот, нам удалось повысить прозрачность потока по логистике, оборудованию, качеству за счет снижения количества уровней управления, организации автоматизированного учета по каждому переделу и сквозного контроля отклонений от плановых заданий. Она действительно оказалась в два раза хуже, чем в отчетах.

«Это не плохо и не хорошо. Это жизнь». Ровно такая же ситуация везде, где работает цеховая система управления. Проблема низкой прозрачности - от слабости. Не каждый способен признать реальность такой как она есть. А теперь представьте работу планировщика, который планирует, не зная реальной ситуации на производстве. Или по-другому. Представьте работу планировщика, который всю жизнь планировал на основании «отфильтрованных укрупненных данных», а теперь к нему стали стекаться реальные неискаженные детальные данные. Для него это шок. Ему либо «голову в песок», либо «зубы сжать» и начать менять привычные подходы к работе. Нам удалось переступить через себя. Признать высокую вариативность работы объектов потока, и приступить к дальнейшим шагам.

Повышение частоты перепланирования потока



Речь о повышении скорости реакции на изменения в потоке за счет повышения частоты его перепланирования. Для этого нужно «посадить всех планировщиков, которые реально выполняют расчеты, в один кабинет». С этого лозунга мы начали минимизировать количество административных барьеров при планировании потока. «Ваша задача сделать перепланирование потока на период 14 дней вперед каждые сутки. Не раз в месяц, не раз в неделю, а раз в сутки. И каждые сутки. Это позволит

оперативно синхронизировать имеющиеся мощности и соответственно снижать потери от разбалансирования, вызванные изменениями на рынках и в потоке». В ответ категоричное: «Это невозможно».

Шесть месяцев упорного труда. Не все так гладко. Много нервов, эмоций, срывов. Но ребята молодцы, сумели пересилить свои слабости. Начали с элементарного. Разработали регламент ежедневного перепланирования. «Кто», «что», «когда», «как» должен делать в течение суток. Забегу немного вперед. Они его потом несколько раз переделывали с целью улучшить взаимодействие. С этого регламента началась реальная стандартизация процедур расчетов и взаимодействия. Для того, чтобы стимулировать планировщиков к неукоснительному исполнению регламента пришлось визуализировать результаты их работы. Красный, желтый, зеленый. Не справился – красный, подставил всю команду. Выполнил вовремя – зеленый. Молодец. Для того, чтобы повысить скорость и стабильность перепланирования стали детально стандартизировать процедуры расчетов, а там, где это необходимо, малыми средствами их локально автоматизировать. Шесть месяцев упорного труда. Они сделали «невозможное возможным». Научились перепланировать весь поток за сутки на период 14-20 дней вперед.

Роль командной организации в планировании

Как я говорил ранее, для того чтобы научиться формировать актуальные сменно-суточные задания по объектам потока создания ценности придется научиться оперативно перепланировать поток. А это требует централизации ключевых планировщиков – *посадить в один кабинет*.

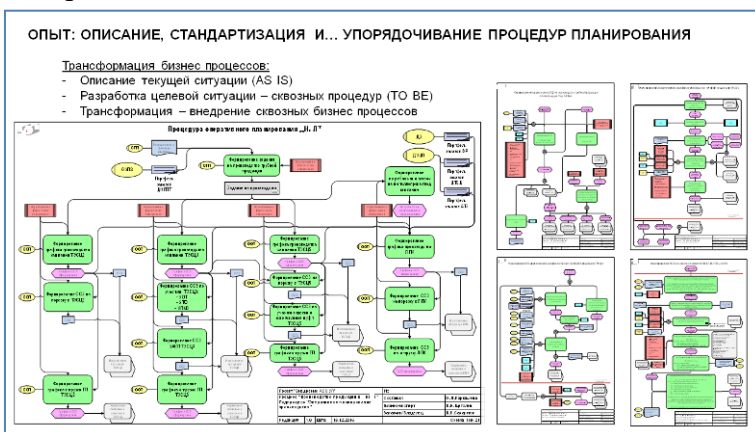
На самом деле их не много. Тех ключевых, которые реально считают план. Порой они незаметны. Их надо определить и посадить в один кабинет. Семь максимум десять специалистов даже для сложного материального потока.

Но этого недостаточно. Важно сформировать из них команду, которая способна будет решить задачу сокращения времени перепланирования материального потока в идеале до одной рабочей смены.

Хорошее «перепланирование потока» означает детальное планирование каждого критического объекта потока на требуемый период при возникновении непланового события: актуальная корзина заказов, снабжение, производство, сбыт. На практике форс-мажорные ситуации постоянны: изменяется рынок сбыта, дает сбой оборудование, проблемы с качеством и снабжением... Поэтому, с одной стороны, чтобы своевременно устранить дисбалансы в работе потока из-за вариаций, с другой - не «расшатать» систему частой коррекцией плановых заданий - хорошим результатом является перепланирование потока раз в смену. Чаше можно «перерегулировать» систему, реже – растет дисбаланс, растут потери.

Когда мы говорим о команде планировщиков, у нее должен быть лидер, способный повести за собой людей. Для того чтобы его люди воспринимали, он должен работать вместе со всеми на равных. Желательно, чтобы он еще и был идейным вдохновителем.

Итак, есть группа, есть лидер, есть конкретная ответственность. Для выполнения поставленной задачи перепланирование потока за одну смену, не хватает одного – спроса за результат. Поставьте цель для этого проекта - реализация задачи быстрого перепланирования потока за 3-6 месяцев. При должном спросе они ее выполняют. Договорятся о взаимодействии друг с другом. Выстроят необходимые коммуникации с персоналом в производственном процессе. Стандартизируют процедуры планирования. Но это следствие. Следствие работы команды и ее лидера.



Рано или поздно, созданная команда, которая осуществляет централизованное планирование потока, стандартизирует все процедуры планирования. В этом случае у нас появляется база для последующей автоматизации. Есть лидер изменений, есть готовая команда, есть стандарты - бери и автоматизируй. Все очень рационально.

А теперь представьте. У вас люди научись перепланировать поток за одну смену на требуемый период: три дня,

неделя, две недели... Вы это автоматизировали. Более того, вы начали делать прогнозы по спросу, по ценам на продукцию и расходным материалам на более длительный период: на месяц, полгода, год. Кто мешает вам перепланировать поток на более длительный период времени? Компьютеру по барабану. Он перемолотит все. Но в этом случае мы получаем более адекватное среднесрочное планирование. Почему адекватное? Планирование «собирается» снизу-вверх. От реальной ситуации. От потока создания ценности. А если к этому еще и деньги привязать? То в этом случае мы сможем реализовать задачу глобальной оптимизации бизнеса, но об этом чуть позже...

Постижение сути оперативного планирования: БрАЗ/РУСАЛ

Когда работал БрАЗе, нам удалось реализовать оперативную систему управления в рамках электролизного производства. Частично. Она не включала в себя литейное и анодное производство. Тем не менее, для меня это был первый опыт в совершенствовании системы планирования.

Представьте 25 электролизных корпусов. 3 начальника цеха, 6 завпроизводствами, 25 старших мастеров, 50 технологов, 125 мастеров смен. У каждого управленца свои задачи и свои интересы, которые не всегда согласованы с целями бизнеса. Представьте, как происходило планирование производства при таком количестве согласующих. Чтобы принять согласованный со всеми план производства алюминия сырца требовался период более 10-15 дней. Ни о какой оперативной системе планирования и речи не было. Даже мыслей не было.

В течение 5 лет на заводе были реализованы серьезные структурные преобразования. Существенно уменьшили количество управленцев и контролеров. Осталось – 1 директор по производству, 13 старших мастеров, 25 технологов. В электролизном производстве количество управленцев снизили в 5 раз! Соответственно, кардинальным образом снизилось количество вертикальных и горизонтальных барьеров. Управленческие решения стали приниматься быстрее. Система стала мобильнее и прозрачнее.

Снижение административных барьеров, уровней управления, внедрение принципов сквозного процессного управления отразилось на качестве управления производством. Здесь я кратко остановлюсь на планировании.

Снижение количества управленцев потребовало изменить подходы в управлении. Оно стало более «плоским». В части планирования произошла централизация. Один мозговой центр с минимумом административных барьеров. Все информационные потоки были зациклены на него. «Перепланирование производства» осуществлялось раз в сутки не более чем за четыре часа. Связка план-исполнение была реализована за счет «эффективной системы контроля и разбора полетов». Как нам удалось это сделать? Признаюсь, что не всегда мы действовали осознанно, где-то помогала интуиция. Критерий истинности – результат.

Когда мы сократили избыточные уровни управления, нам пришлось внедрять сквозное процессное управление потоком. Из части технологов мы сформировали инженеров – процесса: оторвали их от корпусов и развернули вдоль потока создания ценности. Знали бы вы, как сопротивлялась система. Истерично. Основная роль инженеров процесса сводилась к поддержанию и совершенствованию технологии. Но на практике получилось немного по-другому. Они забрали на себя бразды менеджмента технологией и... им пришлось также забрать на себя планирование производства. Так произошла централизация планирования. По сути, в одних руках. Каждый день на одного из инженеров процесса стекалась информация по фактическому производству, по состоянию оборудования, по технологии. На базе Эксель была выполнена полуавтоматизация ежедневного перепланирования производства в зависимости от текущего состояния оборудования и технологии. Мы ее называли «прикидка». При ее неисполнении – жесткая система разборов полетов. Так осуществлялась оперативная синхронизация работы объектов потока в электролизном производстве. По сути, если бы мы тогда понимали «что сделали» целостно, можно было бы распространить систему на анодное и литейное производство и реализовать оперативную систему планирования и управления в рамках всего завода, всего материального потока. Но не хватило немного времени. До сих пор на БрАЗе система оперативного планирования в электролизе эффективно работает. Более того, инженер процесса, который ее разрабатывал и обслуживал, сейчас директор по электролизу. Это о много говорит. У бизнеса есть потребность в инженерных, процессных способах управления.

Эффективность — это скорость и качество реакции бизнеса на изменения

Всеобщая синхронизация работы объектов потока позволяет существенно повысить эффективность труда, снизить запасы, привлечь новых клиентов. Но это в том случае, если ее можно реализовать на практике.

Сейчас всеобщая синхронизация – мечта. Кто-то воспринимает ее как лозунг, а кто-то, их пока мало, как новые возможности для развития. Что такое всеобщая синхронизация, или по-другому «четкое планирование», или, если быть точным, «оперативная система управления потоком»? Работая в этом направлении, понял, что очень мало людей понимают суть эффективного планирования. Даже те, кто им непосредственно занимается.

Попытаюсь объяснить суть «на пальцах». У нас есть производство, снабжение, сбыт. Их функционирование поддерживает некая система управления: нормирование, планирование, учет, контроль, коррекция и корректирующие действия. Если все процессы управления четко стандартизированы и прогнозируемы, нет проблем. Рассчитал план, четко по стандартам его выполнил. Не надо иметь избыточные запасы в сырье, материалах, труде... Четкое исполнение заказов по потоку. Минимальные затраты. Качество, поддерживаемое стандартами. Поставка точно в срок. Это идеальная ситуация. К ней можно стремиться, но, к сожалению, мы никогда ее не достигнем. Почему? Рынки сбыта нестабильны. А учитывая рост конкуренции, они будут более непредсказуемыми. И это еще не все. Процессы в логистике, производстве также нестабильны. Можно стремиться к полной стандартизации. И это нужно делать. Но 100% стандартизацию навряд ли мы сможем достичь. Лучший мировой опыт - 80-90% уровень стандартизации процессов. Остальное форс мажоры. Так что же делать? Надо стремиться к *оперативности* перепланирования потока исходя из *реальной ситуации*. В этом случае можно максимально устранить негативный эффект от форс-мажоров. Изменился заказ, тут же пересчитали план по потоку, минимизировали ущерб. Произошел внеплановый сбой оборудования, опять пересчитали план, тем самым снизили потери. Не поставили в срок сырье и материалы, тоже самое. И так далее. В реальном режиме времени. *Пересчет плана производства, сбыта и снабжения за пять минут!*

Нереальная задача скажут многие специалисты по планированию. Да, в рамках традиционной структуры управления, нереальная. Для того чтобы пересчитать весь план, нужно пройти более чем через десятки различных процедур расчетов и согласования, которые поддерживают довольно большое количество специалистов. Скорость расчетов очень сильно снижает низкая стандартизация процессов планирования. Плюс межфункциональные и административные барьеры. Пять минут нереально.

Когда разбираешься в сути, начинаешь ставить правильные цели и задачи. Пять минут – амбициозная цель. К ней надо стремиться. Любое повышение скорости расчетов даст экономический эффект. За счет поэтапной централизации расчетов, стандартизации процедур планирования, автоматизации. С каждым шагом скорость расчетов выше, часто перепланирования потока – выше, эффект больше. Как инженер по автоматизации скажу, что перерасчет всего плана за пять минут – это реально, даже с учетом не только синхронизации работы объектов потока, но их одновременной оптимизации. Тем более, я видел подобную систему, реализованную на одном из немецких заводов.

Пять минут. Можно, конечно, ждать, когда к нам придут внешние консультанты и ткнут носом в наши организационные проблемы, убедят заниматься централизацией и стандартизацией планирования. Установят за большие деньги программное обеспечение. А можно действовать сейчас. Повышение частоты перепланирования потока повышает его эффективность.

Пять минут — это цель для специалистов и менеджеров, которые занимаются процессом планирования. Да, много что придется изменить в работе. Кардинально изменить подходы. Централизация и стандартизация расчетов не будет требовать такого большого количества людей в процессе обслуживания системы. Их придется перепрофилировать на сквозное процессное управление: мониторинг отклонений, поиск причин, стандартизацию и обучение. А это работа непосредственно на рабочих местах. Придется даже в рабочую форму переодеться. Для многих это будет ломка стереотипов. Кто-то может и не выдержать.

Почему скорость реакции бизнеса — это деньги?

Как объяснить сложное просто? Интуитивно понятно: чем быстрее бизнес реагирует на изменения рынка, нештатные ситуации в производстве, снабжении, тем выше его конкурентоспособность.

Выигрывают все — и акционеры, и клиенты, и работники. Но когда дело доходит до практики, возникают сомнения.

«Ну, вот объясни ты мне, непонятливому, зачем нужно перепланировать производство каждый день?» Часто слышу такой вопрос — и не только от управленцев, но и от планировщиков, которые, казалось бы, должны понимать это, как «Отче наш». Не удивляюсь. Сам такой был. Терпеливо отвечаю. Иногда даже не раз и не два. Стараюсь привести доводы и объяснить суть.

Было время, когда для меня самого это было неочевидно. Хотя близко знаком и с математикой, и с логикой, и с обработкой данных. Даже степень имею. Но когда мне лет 15 назад авторитетные зарубежные консультанты порекомендовали трансформировать систему управления потоком создания ценности таким образом, чтобы повысить скорость реакции на внешние и внутренние изменения, я им задал тот же вопрос — зачем? На тот момент частота сквозного планирования продаж, снабжения, производства была 1 раз в месяц, консультанты же настаивали на 1 раз в сутки, а лучше — 1 раз в смену. В то время не мог понять — в чём экономические эффекты, но всё изменилось, когда мне под личную ответственность отдали планирование всего завода: «молодой, активный — гребни...».

Тогда решил подойти к проблеме качества планирования со всей ответственностью и серьёзностью. Вовлёл старожилов — опытных технологов, чтобы они актуализировали нормы производства: циклы, расходные коэффициенты. Их сложно было обмануть, соответственно, у меня со временем появились реальные нормативы. Относительно них мы сделали расчёты плановых заданий, с которыми я пошёл к производственному директору: «Смотри, если мы будем соблюдать эти нормативы, сможем сделать 1000 единиц в месяц».

Тот, в свою очередь, посмотрел на мои расчёты и спокойно ответил: «Я уже более 20 лет работаю в производстве, и мы ни один даже самый лучший месяц не изготавливали более 600 единиц. Я бы и рад, но где-то твоя «математика» ошибается».

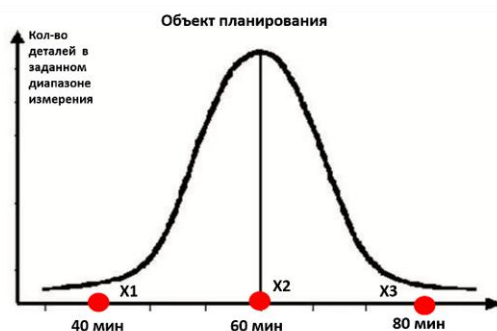
Я начал искать «ошибку», и через этот поиск пришел к пониманию — зачем необходимо перепланировать / переактуализировать поток создания ценности как можно чаще: всё дело в вариативности исполнения той или иной операции.

Оказывается, когда человек выполняет какую-то операцию, он делает её в таком-то временном диапазоне. Возьмите секундомер и замерьте длительность выполнения операции каким-либо рабочим раз 30—50. Например, у вас получится, что в среднем он выполняет операцию за 60 мин.

Но может и за 40, может и за 80. Какое значение вы возьмете для планирования графиков производства? 40, 60 или 80 мин?

Молодой и амбициозный, каким в своё время был и я, Наверное, возьмёт лучший норматив — 40 мин. Уравновешенный специалист возьмёт средний результат — 60 мин. А вот умудрённый жизнью скажет, что надо брать 80 мин. То есть, самое «худшее» значение. И аргументирует это тем, что иначе производственный поток в какие-то периоды времени будет уходить в простой. А это очень большие потери. И в его логике есть «непрошибаемый» резон: для того, чтобы поток не остановился, надо брать самое «худшее» значение.

Но на практике оказалось, что никто из них не прав. Практика показала, что надо брать **в 1,5—2 раза хуже, чем самое худшее значение**. Дело в том, что до сих пор мы рассматривали работу одного человека, а в потоке создания ценности во взаимосвязи работают множество людей, у которых своя вариативность. Свой диапазон выполнения операций. И для того, чтобы поток создания ценности в какой-то момент времени не остановился, мы вынуждены брать «худшее из худших значений», что на практике приводит к формированию больших запасов: в сырье и материалах, в трудовых ресурсах, в оборудовании... Для того, чтобы поток не остановился, мы вынуждены создавать запасы. Вдумайтесь в это: набирать избыточных работников, создавать избыточные запасы в сырье и материалах, устанавливать избыточное оборудование. Всё это приводит к существенному удорожанию производства и, как следствие, к потере конкурентоспособности.



«Но и есть другой путь,» — утверждали мои консультанты. Для того, чтобы минимизировать эти запасы, нужно научиться перепланировать поток как можно чаще с учётом фактически достигнутой ситуации. Раз мы вынуждены методологически на этапе формирования нормативов отражать «самые худшие из худших значений», значит на практике мы всегда по факту будем отрабатывать «лучше». Например, взять верхний пример, а за норматив для планирования принять «в 1,5 раза хуже, чем самое худшее значение» — $1,5 \times 80 = 120$ мин, но по факту рабочий может отработать и за 40, 50, 60, 70 минут... Если никак не реагировать на это, то он уходит в простой, а вот если перепланировать поток — ведь такая ситуация возникает на всех рабочих местах, мы оперативно «переупаковываем» работу людей и оборудования с учётом фактического «лучшего» исполнения и тем самым кардинально снижаем потери.

И это относится не только к выполнению операций рабочими.

- Чем быстрее мыотреагируем/перепланируем изменение в заказах клиента, тем меньше потребуются запасы сырья и материалов, меньше потребуются человеческого труда и работы оборудования.
- Чем чаще мы перепланируем работу разработчиков продукции, тем меньше время разработки или адаптации продуктов и технологии их производства, меньше стоимость этих работ.
- Чем быстрее мы откликаемся на запросы клиента и отрабатываем их, тем больше вероятность вовлечения лидов в заключение контрактов и больше корзина заказов...

Чем выше скорость реакции бизнеса на изменения, тем больше эффективность и прибыльность компании!

Так, постепенно, в моей голове сложилась логика достижения экономических эффектов путём повышения скорости реакции на изменения, а с ней стали уходить и сомнения. Они стали замещаться уверенностью в правоте таких действий. И где бы дальше я не работал, всегда настойчиво стараюсь убедить внутренних руководителей бизнеса, что нужно повышать частоту перепланирования потока — скорость реакции бизнеса на изменения. И если среди них удаётся найти искренне заинтересованных и готовых действовать лидеров, то начинает запускаться процесс преобразований. Можно, конечно, ничего не делать. Это тоже позиция. А можно несмотря ни на что привносить в свою жизнь новые смыслы и делать действительно что-то стоящее.

Так чтобы до печёнок дошло: синхронное планирование - зачем оно нужно?

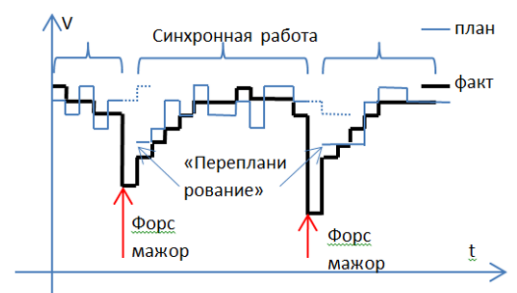
Ответ: для того, чтобы уверенно исполнять план и перевыполнять цели бизнеса. Синхронное планирование — это одно из самых основных направлений по формированию «идеального потока». Пока мало кто понимает суть, со временем... понимание придет.

Четкое планирование: еще раз «зачем оно нужно»? Оно необходимо для того, чтобы «разогнать» производство, снизить расходники и запасы за счет... *синхронизации работы объектов потока*: вовремя подали сырье, вовремя произвели, вовремя отгрузили продукт. Тогда не будет ожиданий, перепроизводства и «заторов». Тогда будет «идеальный поток».

Чтобы *точно* спланировать производство важно иметь *точную* информацию: по заказам, нормам, оборудованию и т.п. Только так *математически* можно рассчитать синхронную работу объектов потока. В случае появления неплановых событий, которые, как правило, носят «случайный» характер, в процессе появляется потери. Можно, конечно, в модели расчета плана производства учесть «случайное» изменение параметров качества, оборудования, снабжения, сбыта... Кстати, так и происходит на практике, но это приводит к необходимости снижения планового «горячего часа» и ухудшения нормативных расходных коэффициентов, что при исполнении плана отдаляет нас от достижения максимальных показателей. Таким образом, мы *узакониваем* более низкую эффективность.

Так что же делать? Во-первых, надо снижать появление «случайных» событий путем *стандартизации процессов*. Понятно, что полностью от них не уйдем, но потерь станет меньше.

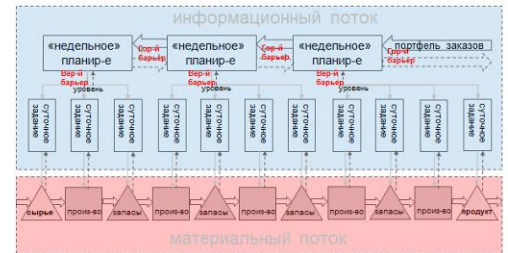
Работа со стандартизацией процессов является необходимым, но не достаточным условием. Ведущие



компании признают, что у них уровень стандартизации достигает максимум 80%. То есть форс-мажоры будут всегда, и они всегда будут снижать эффективность работы производственного потока. Но нам никто не мешает заниматься минимизацией их негативного воздействия. Как? Организацией оперативного информирования всех цепочек потока о «случайном» событии и принятия корректирующих воздействий. В этом, случае между «случайными» событиями мы работаем по математически рассчитанному плану: максимально синхронно. При возникновении нового «случайного» события мы «перенастраиваем» систему с учетом минимизации потерь. Такой подход позволяет «разгонять» производство и снижать потери при форс-мажорах.

На практике известны два подхода по организации оперативного информирования всех цепочек о «случайном» событии и принятия корректирующего мероприятия:

организация «тянущей» системы: если нет подтвержденного заказа, не производим. Принцип вытягивания позволяет налету синхронизировать производство. Просто, надежно, но не всегда эффективно. Например, когда очень много номенклатур продукции и жесткий конкурентный рынок. Для того чтобы обеспечить в условиях жесткой конкуренции подтвержденный к исполнению заказ, потребуется делать большие склады под каждую номенклатуру. Дорого. А если еще и продукция «портится»?

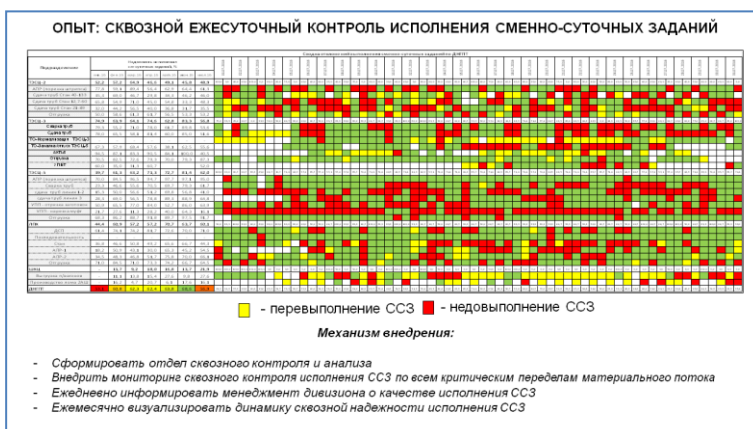


организация «гибкого» производства: быстрая адаптация потока создания ценности к любым изменениям как со стороны потребителей, так и при нестандартных ситуациях внутри потока путем быстрого его перепланирования. Изменился портфель заказов - перепланировали весь поток. Не смогли вовремя привести сырье – перепланировали. Аварийно вышло оборудование из строя, либо изменилось резко качество – опять перепланировали. Удовлетворительно – раз в сутки. Хорошо – раз в смену. Отлично – за пять минут. Такой подход позволяет максимально быстро синхронизировать поток при любых внеплановых изменениях. У него нет недостатков «тянущей» системы.

На словах организовать быстрое перепланирование потока легко, на практике - только сильным намерением лидеров. Здесь необходима кардинальная ломка традиционной системы планирования. Она не заточена на оперативность. Очень много участников процесса планирования в разных отделах и на участках. Чтобы перепланировать производство надо пройти через большое количество административных барьеров, как по горизонтали, так и по вертикали. Их надо минимизировать.

P.S. Порой я специально «капаю на мозги»: «четкое планирование», «всеобщая синхронизация», централизация, стандартизация и автоматизация планирования, процессное управление, снижение уровней управления... Это важные понятия. Может быть, они засядут в вашей памяти и при определенном в стечении обстоятельств выплывут наружу, помогут понять суть и позволят вам сделать бизнес более эффективным.

Повышение надежности исполнения плановых заданий в потоке



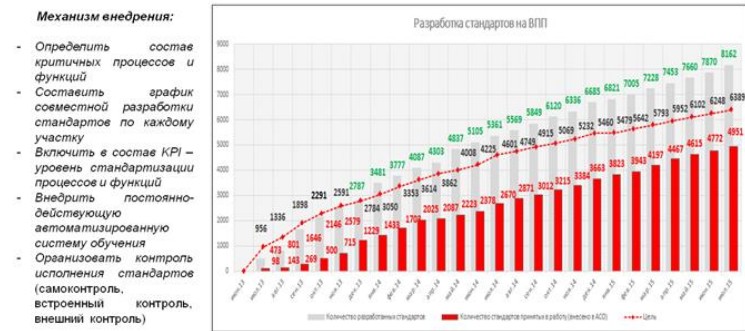
«Какой толк от перепланирования, если сквозная надежность исполнения сменно-суточных заданий по каждому переделу потока составляет 30-40%? Если мы не повысим эту величину до 70-80%, то перепланированием мы просто закрепляем «бардак» в исполнении. Необходимо внедрять систему учета и контроля за надежностью исполнения сменно-суточных заданий. Через нее мы будем улучшать систему исполнения плановых заданий».

Простая организация учета и контроля не дает повышения исполнительской дисциплины. Да, она позволяет увидеть проблемы в логистике и

воспроизводимости операций. Она позволяет «надавить» на линейный менеджмент, но управление с помощью одних лишь стимулов опять приведет к недоверности.

Здесь важно вовлечь линейный персонал. Важно делегировать ответственность на уровень исполнителя. Исходя из мировой практики, самым эффективным механизмом реализации этой задачи, является внедрение командной/бригадной организации труда. Ну мы об этом не раз говорили ранее. Она позволяет повысить уровень взаимоконтроля и взаимовыручки внутри малых производственных ячеек. Повсеместно вдоль всего потока создания ценности.

Опыт: сквозная стандартизация действий, взаимодействий, нормативов...



разбора причин отклонений от плановых значений. За его базис приняли цикл Деминга. Или по-другому, цикл PDCA. Он необходим для того, чтобы любое отклонение было использовано для совершенствования стандартов действий и нормативов. Раскачивались довольно долго. Месяц, два, три... Со временем персонал понял серьезность намерений, приступил к реализации этого регламента. Результаты не заставили себя ждать. 30-40-50-60%. – сквозная надежность исполнения сменно-суточных заданий. Цель 70-80. При должном упорстве и поддержке топ-менеджмента и эта задача окажется нам по плечам.

«Стимулирование тогда эффективно, когда оно приводит к раскрытию мотивации». Пришел момент, когда сквозное управление потоком создания ценности осознанно подхватил менеджмент дивизиона: «Мне недостаточно перепланировать поток пять раз в неделю. Мне нужно, чтобы вы перепланировали его и в субботу, и в воскресенье». Это был успех. Отношение менеджмента стало изменяться. Результат не заставил себя ждать. Техничко-экономические показатели дивизиона начали повышаться.

Работа с проблемами... отклонениями в потоке создания ценности

Сквозное процессное управление потоком – это управление с помощью стандартов. Все критические действия, в том числе взаимодействия и управленческие решения, должны быть стандартизированы с учетом лучших практик.

Проблема → причина → стандарт → обучение → наказание за неисполнение стандарта. Основные компоненты процессного управления.

Когда причина проблемы понятна на уровне бригад, то стандартизация лучшей практики лежит в ответственности старшего мастера и бригадира. А когда причина проблемы лежит вне бригады, но в рамках потока? Кто будет ей заниматься? Ее стандартизацией? Для этих целей должен быть «сквозной» по потоку инженер/специалист по конкретному процессу, который его понимает, умеет найти причины отклонений, совместно с исполнителями найти лучшее решение по ее исключению, довести лучшую практику до реальной стандартизации.

В традиционной системе эта обязанность вменялась начальнику цеха. При возникновении проблемы он должен был подключить к этому подчиненных ему управленцев и технологов. Посадить их за один стол, собрать информацию, выявить вероятные причины, разработать мероприятия по их устранению. Но проблем много. А его ресурса мало. А когда нет ресурсов, что делает начальник цеха? Правильно, скрывает проблемы.

В горизонтальной системе управления проблемами занимается специально выделенный для этого «сквозной» инженер/специалист по процессу, который на постоянной основе оперативно собирает всю информацию от информационных систем и рабочих по всему процессу, в случае возникновения отклонений делает анализ, определяет причину, стандартизирует практики ее исключающие. Еще раз. На постоянной основе. Так совершенствуется процесс.

При переходе с иерархичной системы управления на горизонтальную, необходимо будет внедрять «сквозных» инженеров/специалистов по процессу. По технологии, по оборудованию, по логистике, по персоналу... Они стандартизируют лучшие практики во взаимосвязи со всеми процессами потока создания ценности.

Самостоятельно бригады эту работу выполнить не смогут. Они закреплены за локальным объектом. Могут влиять на качество работ, но в рамках своей деятельности. Но на их результат также влияют предыдущие звенья потока. Здесь нужен специалист, который в рамках всего потока по конкретному процессу способен оценить причины отклонений и помочь бригадам встроить лучшие решения возникающих проблем в стандарты работ.

«Инженер процесса» – это сквозной по потоку специалист по процессу, который понимает принципы его функционирования, который умеет оперативно собирать всю имеющуюся информацию по проблеме, который умеет оперативно делать анализ данных, выявлять причину, стандартизировать действия ее исключающие. Но это еще не все. Он должен уметь эффективно взаимодействовать с рабочими для извлечения требуемой информации, совместного лучших практик по устранению отклонений, обучения лучшим практикам.

Спец по работе с проблемами – инженер процесса



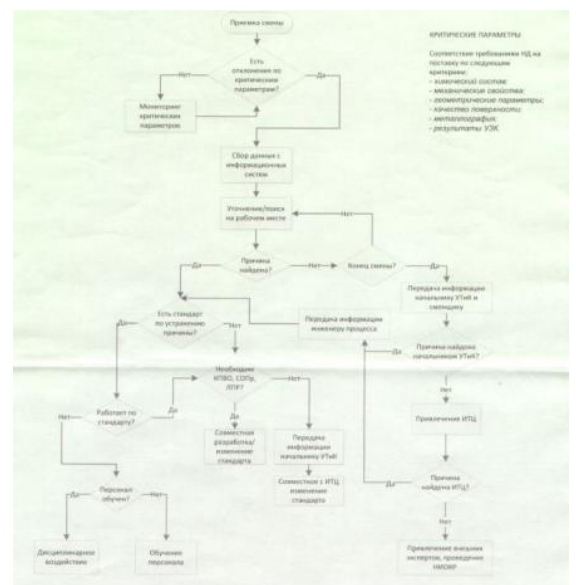
Для тех, кто занимается работой с конкретным процессом, важно максимально быстро найти причину отклонений в его работе. А это зачастую является не такой простой задачей. И не столько из-за «отсутствия мозгов» сколько из-за организационных проблем. Тем более что при должной организации работ

особой интеллектуальной подготовки не требуется.

Суть любого анализа заключается в сопоставлении событий. Если есть согласованные изменения по потоку, то у нас крепнет предположение, что между событиями есть связь. И если эта связь не случайная, то можно говорить о причинах и следствиях. Вот такая вот *простая* технология поиска причин, но не такая простая в реализации.

В реальной системе существует много участников процесса, у каждого из которых свои интересы. И часто эти интересы идут в разрез с *прозрачностью*. Не все заинтересованы в отображении проблем, дефектов, брака. Но, не видя проблему, не решишь ее.

Когда проблем много, первый порыв - усилить внешнее управление и контроль, но тем самым формируется сложные иерархичные системы, в которых управленцы

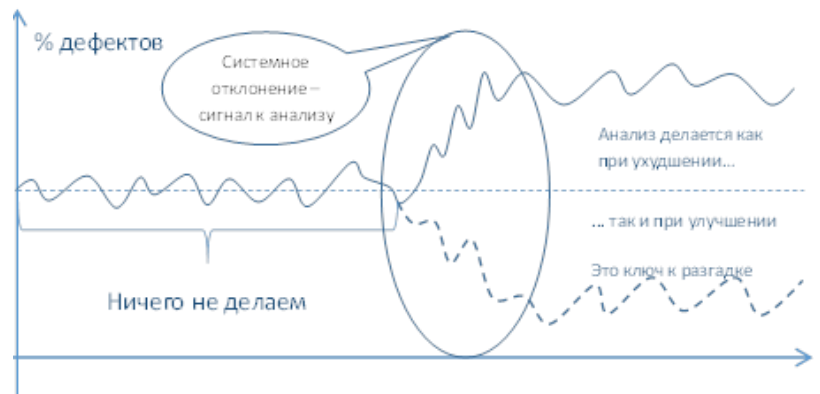


и контролеры отвечают за выделенный ему кусочек технологии. В результате появляются *межфункциональные барьеры*, которые мешают в выполнении на самом деле несложного анализа по поиску причин отклонений в потоке. Почему несложного? Если есть достоверные данные, и вы в реальном режиме времени видите значимые отклонения в потоке, то пока «следы не замело», можно быстро и просто найти причину.

Есть и еще одна системная проблема - отсутствие реальной *работы по стандартам*. Мы можем сегодня найти причину отклонения, решить ее и забыть, как плохой сон. А через полгода опять споткнуться об нее и повторить пройденный путь. Так можно бесконечно наступать на грабли.

Если решить проблему прозрачности, убрать межфункциональные барьеры, внедрить стандартизованную работу, то можно реализовать простую, но эффективную «технология управления технологией». Совсем недавно предложил инженерам технологам разработать такую простую технологию управления при условии, что вышеперечисленные системные проблемы решены. Так вот опытные технологи в течение двух месяцев разрабатывали схему работы для нового типа специалиста - инженера процесса. В данном случае процесс обеспечения качества продукции. Она должна была позволять в реальном режиме времени осуществлять работу с отклонениями, оперативный поиск причин и внедрение лучших решений в стандарты. Сначала принесли сложные схемы, со сложными согласованиями, с совещаниями, с формированием каких-то программ. В них четко прослеживалось нежелание брать на себя ответственность за ведение технологии, они ее постоянно хотели с кем-то разделить. Пришлось поработать в этом направлении. Убедить, что никто кроме них их проблемы не решит. Убедить в том, что прежняя методология работы с технологией уже не соответствуют текущим реалиям. Условия изменились, требуется персональная ответственность за качество. Приняв такой поворот за факт, сформировали простую, но эффективную блок схему работы инженера процесса. По сути, это и есть «технология управления технологией».

Реагируем только на значимые отклонения критических параметров. Это важно понять и принять. Если у вас стабильно идет процент дефектов, то не вмешиваемся в процесс. Но как только произошло устойчивое значимое отклонение или в худшую, или в лучшую сторону – это сигнал для начала анализа. Именно это указывает на то, что произошел нетиповой, нестандартный случай в работе исполнителей. Его и надо «поймать». Вот так просто. Если у вас хороший информационный поток, то проблема – скачок дефектов, легко по изменениям параметров процесса по ходу создания ценности в потоке.



Например, из-за изменений химсостава сплава, который определяет качественные характеристики готового изделия. Если информационный поток слабый, то при скачке дефектов остается одно - ножками идти с конца потока до начала и осуществлять сбор информации от рабочих – искать кто-то сделал неправильно.

Ищем причину по горячим следам. Экспертов привлекаем только в крайнем случае. Даже если у вас хорошая информационная система, в ней отражена не вся информация. Далекое не вся. Поэтому важно, когда происходит значимое изменения в дефектах осуществлять поиск причин сразу, пока еще возможно «взять». То, чего нет в информационной системе, можно «вытащить» из рабочих. Особенно тогда, когда у вас с ними выстроена хорошая коммуникация. Как показывает опыт, комбинация анализа данных из информационных систем и от исполнителей процесса, дает максимальный эффект.

Если анализ значимых отклонений в дефектах осуществляется постоянно, то вероятность оперативного нахождения причин существенно возрастает. И для этого не надо экспертов, с такой работой справится «рядовой» инженер технолог. Конечно, если он будет работать в приведенном ключе. Что касается экспертов, то к их помощи надо прибегать только в крайних случаях. Во-первых, внешний эксперт не знает в деталях технологию, во-вторых, надежда на дядю

«расслабляет» технологов, ну и, в-третьих, должна быть элементарная профессиональная гордость: проблемы должны решать сами.

Не делаем работу за рабочих, а стандартизируем ее. Каждый должен заниматься своим делом, рабочий должен исполнять стандарты, инженер процесса искать причины значимых отклонений и стандартизировать процесс, чтобы они в будущем не появлялись. Это принцип. Не надо за рабочего делать его работу.

Стандарт должен быть исполнимым. Если причина значимого отклонения дефектов найдена, то здесь надо разделить два события: либо нет стандарта, исключаящего дефект; либо стандарт не исполняется. Важно, чтобы стандарт был исполнимым. Это честно по отношению к рабочему. Если стандарт исполнимый, но его не выполняют, у вас есть право административного воздействия. А для того, чтобы он был исполнимым важно разработку или совершенствование стандарта осуществлять совместно с исполнителями процесса.

Если стандарт не работает, совершенствуем его. Бывает и так, что стандарт есть, он исполнимый, а дефекты идут. Значит, стандарт не работает, его надо совершенствовать. А для этого могут потребоваться другие подходы и методы. Для этого надо взглянуть на процесс шире.

Если рабочий не знает стандарт, обучаем. Можно конечно и не обучать, а сразу наказать в случае неисполнения стандарта. Но тогда у нас не будет нормального диалога с рабочим. А он нам необходим как для поиска причин проблем, так и для совместной разработки стандартов. Кроме того, чисто по-человечески, если есть стандарт, то нужно обучать. Где-то добрым словом, а где-то и крепким.

Если рабочий знает стандарт, но не исполняет его, то нужно принимать жесткие меры. Это принцип дисциплины. Нельзя прощать за неисполнение стандарта депремированием. Мы сделали все по-человечески: вместе нашли причину проблемы, вместе разработали стандарт, обучили. В этом случае, если стандарт не исполняется, то это говорит о безответственности человека. Лучше с такими людьми своевременно прощаться. Иначе от этого будут страдать другие.

Командная работа. Одна голова хорошо, а две лучше. А если есть команда, то любую проблему можно решить. Работа со значимыми отклонениями должна осуществляться постоянно. Если процесс динамичный, то каждую смену. Четыре смены, четыре инженера процесса. Для эффективной их работы они должны быть сформированы по командному принципу. Команда – это три-пять человек. У нее есть лидер. Лидер и члены команды имеют общую ответственность. Командную ответственность. Деятельность в команде должна быть прозрачна. Результаты одного влияют на результаты другого. Так вот 4+1 - четыре инженера процесса + лидер. Лидер лучший инженер процесса. Ответственность - качество. Прозрачность – общая информационная среда и развитая коммуникация.

Приведенная «технология управления технологией» *упрощает* и одновременно повышает эффективность анализа, направлена на постоянное совершенствование стандартов, формирует качественно новую производственную культуру. Культуру работы по стандартам.

Анализировать важно комплексно и во взаимосвязи... системно



Хочу все знать. Все хотят. А как? Это вопрос. Почему - то попытки внедрить системный анализ не дают ожидаемого результата. Хотя, имея требуемую информацию, с помощью современных методик из нее можно выжать практически все: не только мониторинг и контроль, но и в режиме реального

времени понять причины проблем, прогнозировать поведение. Более того, можно оперативно определять оптимальное состояние системы. Фантастика? Нет. Системный анализ эта одна из самых выверенных практикой дисциплин. А с появлением электронных вычислительных устройств — это уже другой уровень: скорость, доступность, эффективность. Но есть большое, НО. Как можно получить все эти «хорошие вкусы», когда в системе двойная бухгалтерия, когда производственники боятся или не хотят, когда создан информационный вакуум. Никак.

Немного отступлю. Хочу принести пример. Большая компания. Династии. Количество уровней управления - пальцев на руке не хватит посчитать: директор, заместитель, начальник, заместитель, старший мастер, заместитель, а еще и свою лепту вносят многочисленные секретари и помощники. Акционер выполняет модернизацию. Вкладывает свои деньги. Хочет получить

отдачу. Получает. Но не понимает, максимальна ли она. Насколько эффективно используется оборудование. Пытается залезть в производство и... не получает ответов. На вопрос – «почему дорогостоящее оборудование простаивает?», никто не знает, что ответить. На вопрос - что случилось, почему это оборудование заработало? Опять нет внятных ответов. Система как-то внутри сама регулирует эти процессы. Но от этого акционеру неуютно, непонятно, нестабильно. Хочется знать, что там происходит, и что делать. Хочется внедрить современные методы анализа. Но это бесполезно в такой системе. Она будет блокировать. Необходимо снижать уровни управления, делегировать ответственность вниз, обучать персонал, тем самым обеспечивать прозрачность системы. Это скажу я вам задача. Простым приказом не выполнишь.

Ну, это так риторика. Сейчас речь о системном анализе. Уж очень мне эта тема нравится. Я на этом свою карьеру сделал. Сейчас это больше хобби. Я знаю реальные возможности системного анализа. Поэтому в меру своих сил пытаюсь его интегрировать в бизнес-процессы управления.

Для затравки. Случай из практики. Совсем недавно. Резко начались системные сбои в работе оборудования. Технологическое подразделение делает «анализ» и находит «причины». Производственник устраняет эти «причины». Рапортует всем. Показывает «хорошую» динамику. Но проблема не уходит. В чем дело? Разбираюсь, как сделан анализ. Так, выдвинули гипотезу. Экспертно. Залезли в базы данных и «накопали» информацию для подтверждения этой гипотезы. Всех убедили. Все успокоились. Ведь причина-то найдена. И принимаются меры. Но проблема не решается. А надо было просто сделать системный анализ. Собрать данные не за один день, неделю, а за год, за пять.... Но это же сколько времени надо потратить на сбор. Более того, информацию надо собрать не по ряду параметров, а всю имеющуюся к этому отношению. Это ж сколько опять надо времени. Допустим мы собрали эту информацию. Но ее еще и обработать надо. А там не килобайты, а мегабайты. А как обрабатывать? Ну, я еще могу посмотреть, как влияет один параметр на другой, а тут - 5, 10, 15 параметров. Вообще запутаться можно. Нет, скажете вы. Выполнить такую работу быстро не реально.

И реально. И быстро. И результативно.

Есть семь инструментов, которые должен знать и применять на практике инженер процесса:

«Автоматизированный учет данных» - организация достоверных замеров, достаточности измерения, ввод в централизованные хранилища данных.

«Автоматизированный сбор данных из баз данных» - использование стандартных инструментов по быстрому извлечению данных из хранилищ в той логике, которая требуется специалисту.

«Нормализация данных» - приведение данных к стандартному виду для выполнения впоследствии быстрого анализа информации.

«Вращение куба данных» - автоматизация первичного анализа данных, определение структуры и параметров простых взаимосвязей.

«Регрессия» - быстрое определение количественных показателей простых и сложных связей.

«Моделирование» - разработка статистических/математических моделей процессов.

«Прогнозирование и оптимизация» - прогноз и поиск оптимального состояния системы.

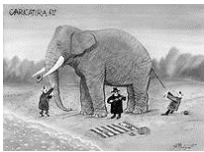
Звучит устрашающе. Но мой опыт показывает, что это реализуемо даже среди специалистов, которые на них не заточены. На БрАЗе у меня было 25 инженеров процесса. Их сформировали из технологов электролизных корпусов. Выбрали помоложе, готовых обучаться. Начали обучать. Индивидуальное обучение. На реальных объектах управления. Через два года порядка 30% освоили все вышеприведенные методики, остальные большую часть. Но так как они работали в командах, совместная работа позволила им компенсировать пробелы друг друга.

Хорошо, когда у вас готовые специалисты по системному анализу и хорошие информационно-аналитические системы. Но на практике их нет. Их нужно создавать самими. Локальные специалисты и локальные системы есть, но в целом по процессу – нет.

Жизнь не стоит на месте, развивается. Ресурсов ИТ служб всегда недостаточно для того, чтобы обеспечить постоянно растущие потребности производства в качественном анализе. Поэтому появляются «умельцы», которые не ждут, а организуют эффективные АРМы, автоматизированные рабочие места, с помощью стандартных средств: SQL запросов, довольно широких возможностей excel + VB, access, share point, web excel клиент... мир меняется. Он меняется и в среде ИТ технологий. Вместо языков программирования появляются «конструкторы», которые позволяют собирать из кубиков готовые и эффективные системы. Я сам такой «умелец». Но здесь важно

лучшие практики распространять повсеместно. Иначе опять уникальный специалист для ликвидации аварий, а не для того, чтобы они не появлялись.

Системный анализ или... как идентифицировать слона



В чем суть анализа? Такой вопрос я задаю, когда делаю введение в «системный анализ». Ответы разные. Общими усилиями приходим, на мой взгляд, к верному варианту. Суть анализа заключается в определении того насколько изменения одного события согласуются с изменениями другого. Первоначально не важно, есть ли между ними реальная связь или нет, и что от чего зависит. Достаточно «домыслить» найденную связь до некоторой логичной гипотезы и проверить ее на практике. В сравнении с «ничего неделанием» лучший вариант. Вы либо находите причину, либо нет. Ответ получаете быстро. Получаете также и неоценимый опыт. Так мы постигаем мир. Но порой потери от неверного решения становятся критическими. И тогда мы успокаиваем себя тем, что другого выхода не было. Или все-таки он был?

Вы, наверное, слышали притчу о трех слепых мудрецах, которые пытались понять по частностям целое. Я про то, как они по одной части слона, пытались идентифицировать его. Понятно, что если один стал ощупывать хобот, другой ногу, третий хвост, то навряд ли у них это получится. Но если сложить полученную информацию, то вероятность определения или по-другому «идентификации слона» резко увеличивается. В этом есть суть системного анализа: в *обобщении* имеющейся информации.

Давайте посмотрим на свою деятельность. Что вы используете при принятии решений? Теорию, опыт или... интуицию. Интуиция - интересный случай. Она действительно помогает. Но у нее есть одно уникальное свойство. Она подсказывает вам решение, исходя из ваших собственных интересов. А если ваши интересы не совсем согласуются с интересами бизнеса? Мы не можем так рисковать, поэтому вариант с интуицией не проходит. Про теорию не хочу говорить. Слишком часто подводит. А вот опыт – действительно ценная категория. Нам интересен механизм его получения. Если он сформирован путем проб и ошибок, то это несерьезно, слишком большие потери. А вот есть он получен, исходя из *системного анализа*, то это уже полезно, так как позволяет воспроизвести другой опыт и не делать ошибок.

Итак, давайте «вспомним» как мы анализируем? Просто анализируем или системно. Узко или широко. Какой горизонт анализа принимаем по времени, по наблюдаемым объектам? День, неделя, год... Агрегат, участок, цех... Ответьте сами себе на этот вопрос, и вы поймете, насколько вы «идентифицируете слона»?

Когда я внедрял на одном из алюминиевых заводов системный анализ, первая реакция была следующей: «Вы с вашей статистикой ищите среднее по больнице, поэтому не в состоянии понять конкретную проблему конкретного агрегата». Надо быть готовым к такому развитию. Большинство людей воспринимают мир узко. Они не знают, как расширить свое восприятие, поэтому нельзя их осуждать — это их защитная реакция. Система будет сопротивляться. А зря, современные методы *делают доступным системный анализ для большинства*. Собственно говоря, про них я и хотел поговорить.

Что нужно для того, чтобы «идентифицировать слона»? Наличие информации, оперативный доступ к ней, механизмы быстрого определения связей между событиями. Хорошо бы еще каким-то образом определять, насколько найденная связь соответствует действительности, какое событие является причиной, а какое следствием. И это не все. В жизни проблема складывается из многих составляющих, поэтому в идеале нужно понимать, как они влияют на проблему во взаимосвязи. Неплохо бы на основании найденных зависимостей научиться получать математические/статистические модели, которые позволяют прогнозировать и оптимизировать процесс. Нереально для простого инженера, скажете вы? С точки зрения имеющих ИТ технологий реально, а вот с позиции квалификации...

Есть люди, которые знают, где находится информация и как быстро ее извлекать. Это программисты, инженеры по автоматизации. Есть люди, которые владеют современными методами анализа при наличии должной информации. Как правило, это «ктн» и «дтн». А есть и такие, которые от сохи, знают процесс на основании своего опыта путем проб и ошибок.

Технологи. Каждый знает свою нишу, но в целом слона не видят. Что делать? Можно сформировать постоянно действующие команды: программист/автоматчик – технолог - аналитик. Сложно. А можно дать технологу новые для него квалификации и научиться идентифицировать слона «здесь и сейчас». Из моего опыта – это реально.

Итак, информация и оперативный доступ к ней. Для меня было шоком, когда я начал изучать информационное пространство одного завода. Программисты могли не знать, где находятся те или иные данные: где и какой параметр процесса. Причина тривиальная: те, кто раньше формировал эту информационную часть, уже не работает на заводе. Текучесть среди программистов высокая. Пришлось вовлекать действующих программистов в идентификацию информационного пространства. Начали формировать справочники. Стандарты. НСИ. Оказалось, не так сложно. Достаточно было изучить такой инструмент как мастер SQL-запросов в распространённом программном продукте Microsoft Office Access. Сначала вместе с программистами. Научились подключаться к базам данных информационных систем. Разобрались со структурой. А далее, как ребенок с кубиками начали работать с мастером SQL и просто извлекать данные. Мышкой собираешь на один лист базы данных, ей же делаешь связи и с помощью не сложных манипуляций получаешь оперативно требуемую информацию. То, что раньше делалось неделя, месяц, а иногда из-за недостатка времени и вообще не делалось, сейчас можно сделать за несколько минут. Более того, в этой же среде возможна и автоматизация процесса считывания данных на уровне игры ребенка с кубиками.

Следующая проблема. А что делать, когда мы получили все эти данные? Это же тысячи строк и десятки, сотни столбцов информации. Что делать? Как выжать из информации полезное. Мы можем *визуально* определить связь двух параметров. А если 3, 4 ... 100 параметров. Более того, надо не просто определить односложные связи, часть необходимо идентифицировать во взаимосвязи. Оказывается, есть механизмы, которые позволяют это легко сделать. Самый простой способ - регрессионный анализ. Не надо пугаться слова «регрессия». Просто пропустите его через себя. Запомните. Для того чтобы использовать его, не надо иметь научных степеней. Опять обращаемся к Microsoft Office, но теперь уже Excel. Там все есть. Для того чтобы получить необходимый навык, обучаемому технологу-инженеру достаточно один месяц интенсивной работы и ... простые и сложные зависимости у него окажутся в руках. Полученные зависимости можно сложить в некую математическую модель опять в том же Excel. Конечно, надо опять дать некие навыки моделирования технологу. Месяц, два, три. А для чего модель? Там же в Excel есть современные мощные инструменты поиска оптимального решения. У вас есть модель, а это зависимость интересующего вас результирующего параметра от неких входных управляемых параметров. С помощью оптимизаторов вы можете найти наилучшие цели, распределение ресурсов при заданных ограничениях. Навык поиска оптимального решения тоже требует времени сопоставимого с предыдущими задачами. Остается прогноз. Здесь особых проблем нет. У вас есть модель. А далее дело техники, задайте вход и получите выход.

Уф! Вроде бы все. На самом деле – это только начало. У технологов появляется интерес к инженерным подходам в управлении. Я их называю процессными подходами. Они начинают развиваться. Систематизировать свою деятельность. Подходят к таким понятиям как структурная и параметрическая идентификация процесса, адекватность модели, гипотеза, корреляции... На первый взгляд сложные понятия, но на поверку все просто. Сейчас время такое, надо *«сложные вещи делать простыми»* и начинать их использовать на практике.

Для мотивации. Я уже про это писал. На одном из крупнейших алюминиевых заводов был реализован проект формирования новой квалификации у технологов. Их назвали инженерами процесса. Это неформальное название. Из 50 инженеров технологов были выбраны 25 человек. Основной критерий - обучаемые. Проведено годовое интенсивное индивидуальное обучение на конкретных производственных проблемах. Обучение проводили практики, у которых был достигнут успех по конкретной квалификации. Итог: из 22 человек семь реально усвоили новые навыки, у остальных тоже был результат, но на 90, 80, 70%... Они внесли определенный вклад в развитие производства. Есть еще один момент. Лучших из них забрал рынок. Сейчас они работают руководителями, начальниками, директорами и некоторые уже в других компаниях. На них есть спрос.

«Принцип Волянского. Принцип Федотова»

Мы постоянно учимся у жизни. Не все нам дает школа и вузы. Вот я и учусь. Постоянно извлекаю из практики новые теории и принципы. Их нет в книгах. Но это не значит, что они не работают. Еще как работают. Хотя зачастую логически объяснить их очень трудно.

Когда я стал заниматься технологическим управлением, всегда подходил к делу с позиции здравого смысла. По сути, я технарь. А технарь оперирует четкими причинно-следственными связями. Проблема, причина, стандарт, обучение... Четкая понятная позиция. Вроде бы непрошибаемая. Если она реально встроена в процесс, то он будет улучшаться. Но не все так просто. Проблемы скрываются. Порой нет понимания причин. Я уже не говорю про стандарты. Желание оседлать «хаос» разбивается о нежелание быть битым.

Здесь можно действовать прямолинейно, как я, пытаюсь изменить реальность. Порой мне кажется, что это борьба с ветряными мельницами. А можно и по - другому. Принять как есть. Признать, что мир несовершенен и его нельзя в полной мере систематизировать. «Не париться». Не искать правду. Надо просто напрячь людей. Не дураки. Сами «правильно встроятся» в новые реалии. Поначалу, меня это позиция корбила. Это и понятно. Она не подчинялась четкой логике. Тем не менее, она работает на практике.

Я всегда вспоминаю совместную работу с одним из производственных директоров. Он как раз принимал жизнь «как есть». Так, просто, иногда подавливал в нужном направлении и... проблемы решались. Не всегда правильно, не всегда честно, но напряженность уходила. Я тогда для себя этот метод назвал «принцип Волянского» по фамилии того производственного директора. *«Принцип Волянского»*. Появилась проблема. Нас, всех технологов, собирает производственный директор к себе в кабинет. Поит чаем. Рассказывает анекдоты и параллельно спрашивает про проблему. Опять анекдоты. Дает нам разговориться. Опять: «Так что там за проблема?». Один пытается дать ответ, другому он не понравился, третий с ним не согласен... Спор. Дискуссия. Проходит час. Мы уже ведро чая выпили. Сидим, слушаем директорские анекдоты, порой возвращаясь к проблеме. Еще проходит полчаса. Начинает надоедать. А он опять анекдоты и подколки разные. Через полчаса, мило улыбаясь, отпускает по домам. А уже поздний вечер. На следующий день опять вызывает к себе. Опять анекдоты и ведро чая. Заколебал всех так, что хоть вой. Так вот через день мы принесли ему решение проблемы. Достали нас и анекдоты, и чай.

Как - то сижу я с этим директором, и он мне смакуя, нравочения дает: «Проблема имеет свойство сама разрешаться. Я уже не один год работаю с людьми. Соберёшь так вот хлопцев. Озвучишь им проблему. Они посидят. Поспорят. Можно даже и не вникать в суть их разговора. Обязательно проблему решат. Поверь моему жизненному опыту». «Принцип Волянского» мне не нравился, но стоит отметить, что он снимал проблему. Да, снимал.

«Принцип Федотова». Я как был твердолобым, так и остался. Хотя уже и не пацан. Вроде бы жизнь должна пообломать. Вроде бы понимать стал не только оболочку, но и суть. Там за гранью что-то есть. Мир не такой простой, как кажет. Нельзя его взять и систематизировать. Головы не хватит. Но откуда у меня столько занудства. Опять ввязался в новый проект. И опять «борьба за истину»: проблема, причина, стандарт, обучение. Внедряю инженерные методы управления технологией. И опять те же проблемы. Но сейчас я, умудренный опытом, пытаюсь создать систему и закрепить ее. Создаем конфликт, чтобы проблемы были прозрачными, сокращаем персонал и запасы, чтобы у людей не было возможности работать не по стандартам. Обучаем инженеров системному анализу для оперативного поиска причин... Не всегда получается. Вот и сейчас третий месяц разбираем «нерешаемую» проблемку. Вдоль и поперек все излазили. Вовлекли кого только можно. Изучили всё, что только можно. А проблему не можем решить. Сработал «принцип Федотова». Тоже по фамилии производственного директора. Другого. Он вместе с нами настойчиво пытался найти ее решение. И он нашел его. Простое. «Не можете решить проблему, стандартизируйте все действия всех участников данного участка». Это очень большая работа. По-другому, его посыл можно было интерпретировать так: «Не можете головой, делайте руками». Вроде бы нерациональный подход, но сработал. Начали стандартизировать все действия, которые могли бы привести к проблеме. Обучили всех рабочих и ... проблема стала уходить. Это «принцип Федотова».

Жизнь часто преподает мне такие уроки.

Автоматизация упорядоченных процессов управления

Мы внедрили быстрое перепланирование материального потока, систему сквозного контроля исполнения ССЗ – сменно-суточных заданий, вовлекли ключевых менеджеров и специалистов в работу с отклонениями по циклу PDCA. Вроде бы на этом мы должны были успокоиться. Но ведь это только прелюдия. По сути, мы описали, стандартизировали и упорядочили базовые процессы управления производством. **То-есть создали базу для их дальнейшей автоматизации.** А что нам даст дальнейшая автоматизация?

Всегда необходимо держать в голове *главную* задачу. Перепланирование потока раз в сутки на период 14-20 дней позволяет оперативно синхронизировать работу всех его объектов в интересах клиента. Это несомненно дает эффект – в производительности, в надежности исполнения заказа, в затратах. Но сама по себе синхронизация или детализированная балансировка мощностей, как вам будет угодно, будет иметь максимальный эффект только при согласованном оперативном перепланировании всех объектов управления потока создания ценности для клиента с учетом текущей ситуации и в соответствии с заданными критериями оптимальности на краткосрочный, среднесрочный, долгосрочный период. Это позволит выжать максимум из имеющихся ресурсов. Позволит максимально развернуть весь бизнес на удовлетворение потребностей клиента, и как следствие эффективной работы, потребностей акционеров и работников самого бизнеса.

«Нам необходимо научиться перепланировать весь поток «за пять минут» при возникновении непланового события в любое время суток» «Нам необходимо перепланировать поток так, чтобы все его объекты, не только в производстве, приводили к максимальному результату». То-есть нам надо тиражировать полученный опыт на оставшиеся дивизионы в целом по компании. Поэтапно централизовать планирование «снизу-вверх». Делегировать исполнение на уровень автономных команд. Внедрить сквозное процессное управление. По мере готовности – автоматизировать все прозрачные, стандартизированные и упорядоченные бизнес-процессы управления и исполнения в рамках всей компании с помощью современных, я бы сказал продвинутых, информационных технологий. Такой подход позволит перейти к адаптивной модели управления бизнесом.

От упорядоченных процессов к сквозной автоматизации

Идеальным вариантом для процесса «оперативного перепланирования потока» является его автоматизация: автоматизация стандартизированных и упорядоченных процедур расчетов, взаимодействия и принятия управленческих решений. Со временем автоматизированный процесс оперативного перепланирования может стать хорошей базой не только для оперативного, но и среднесрочного и долгосрочного планирования. По сути, эта база представляет собой единое расчетное ядро. Мозговой центр. Ему можно будет задать критерии оптимизации, соответствующие ограничения и использовать как модель для оптимизационных расчетов, как наилучшим образом удовлетворять потребность клиентов, акционеров и работников компании. Акционерам и топ-менеджменту это должно понравиться, так как у него появляется инструмент, позволяющим делать технико-экономическую оценку любых управленческих решений «на лету». От оперативных до стратегических. Мечта. На мой взгляд, осуществимая мечта.

Но прежде, мы должны «отшлифовать» базовую модель на операционной деятельности. На оперативном управлении потоком создания ценности. Сначала стандартизация процедур взаимодействия при расчетах плана, далее стандартизация в блок-схемах самих расчетов, стандартизация взаимодействия с участниками процесса... Так «шлифуются» правила оперативного планирования потока. Они и являются базой для разработки расчетного ядра. Модели для адаптивного управления бизнесом.

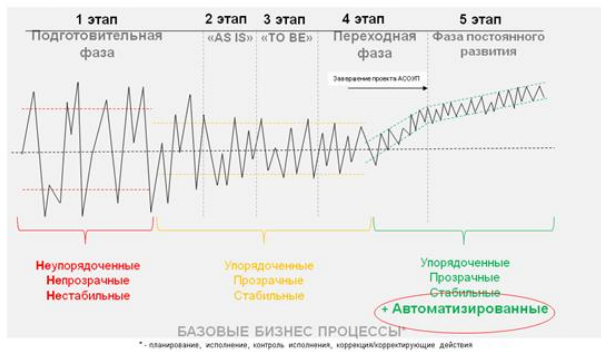
Для автоматизации сквозного перепланирования можно приобрести дорогие IT модули и «положить» их на описанные, стандартизированные и упорядоченные процедуры планирования. Можно и так. Есть и другой путь. Это автоматизация на «открытой платформе». С использованием собственных ресурсов. Так чтобы все специалисты понимали структуру и параметры расчетов, могли оперативно их совершенствовать. В качестве такой платформы идеально подходит... Эксель. Да, да Эксель. На нем можно выполнить любую алгоритмическую задачу, в том числе и автоматизированный сбор, и выдачу информации с использование мощных

встроенных средств ее обработки. При необходимости организации гибких процедур расчетов Эксель имеет встроенный язык программирования Visual Basic. Последнее может вызывать некие страхи. Не бойтесь, месячные практические курсы помогут вам от них избавиться.

На мой взгляд, за автоматизацией планирования на «открытой платформе» будущее: недорого и неограниченные возможности для развития как с точки зрения адаптации программы, так и с точки зрения вовлечения профильных специалистов. *Монополия ИТ* дорого обходится бизнесу. Не только стоимость программных продуктов, но и зачастую невозможность оперативного развития. Поэтому, мне кажется, будущее за автоматизацией на «открытых платформах». Конечно, здесь придет менять подходы к квалификации планировщиков, но это того стоит.

Нельзя автоматизировать неупорядоченные бизнес – процессы. Для закрепления

«Реальные процессы очень вариативны, поэтому сначала акцент на повышение прозрачности, стандартизации процессов и... их упорядоченности»



Современные информационные технологии могут сформировать поистине колоссальные возможности в области управления бизнесом. Давайте пофантазируем. Кстати, есть примеры, где эта фантазия уже работает на практике. Так вот, представьте, мы сели за компьютер, нажали на кнопку «расчет», запустили процедуру перепланирования всех объектов управления потока создания ценности с учетом текущей ситуации в соответствии

с заданными критериями оптимальности. На все про все – пять минут. За пять минут мы получили детализированный актуальный план по всему потоку создания ценности на требуемый горизонт: корзина заказов, разработка, обеспечение производства, непосредственно производство, отгрузка, доставка клиенту. Как вам такой расклад? Например, поменяли условия функционирования потока: изменили приоритетность выполнения заказов, или закупили более дешевое, но менее качественное исходное сырье, или ввели вводные по «расшивке узких мест», нажали на кнопку «расчет» и компьютер выдал технико-экономическую оценку принимаемых вами управленческих решений. Сколько вы получите либо потеряете ... «за пять минут». Если бы такие возможности были у топ-менеджмента, эффективность бы его «взлетела до небес».

Технически — это возможно. Представьте, вам удалось организовать оперативный свод всей исходной информации по потоку на единый сервер. Мощный сервер. На нем же реализованы процедуры согласованного планирования всех объектов потока создания ценности с учетом текущей ситуации и заданных критериев. Современные вычислительные мощности сервера позволяют осуществлять быстрые многосценарные расчеты планов на краткосрочный, среднесрочный и долгосрочный период. В натуральной и денежной форме. С точки зрения техники – нет проблем. Если есть все данные и расчетная модель, компьютер быстро «перемолотит» все возможные варианты и выдаст наиболее оптимальный сценарий для бизнеса. Так что же мы ждем? Почему до сих пор не реализуем? Ждем пока наши зарубежные коллеги подадут пример? Который, кстати, как я уже упоминал, они на некоторых предприятиях уже демонстрируют миру.

Основная проблема при реализации такой модели – организационная. Как внедрить в рамках всего потока создания ценности? Здесь требуется реализация «непопулярных» решений – повышение прозрачности системы, централизация планирования, изменение структуры управления, приучение персонала четко работать по сменно-суточным заданиям и по стандартам действий. Серьезная встряска. Как подступиться к решению этой проблемы? Можно, конечно, подойти проще. Купить дорогущую ERP и просто «навесить» её над существующими процессами – деньги на ветер. Нельзя автоматизировать непрозрачные, не стандартизированные, неупорядоченные бизнес-процессы. Необходима серьезная, осмысленная трансформация существующих бизнес-процессов под решение вышеобозначенной задачи.

Идея - как подступиться к внедрению эффективной автоматизированной системы управления родилась изнутри. Если ее внедрять только «сверху-вниз», то обязательно упруешься в низкую прозрачность, многочисленные административные барьеры, отсутствие понимания процедур детального планирования, низкую исполнительную дисциплину. Суть идеи - надо двигаться «снизу-вверх»: повысить достоверность исходных данных, поэтапно централизовать планирование, внедрить стандартизированную работу, организовать контроль за надежностью исполнения сменно – суточных заданий... И только уже потом, когда система готова, внедрять коммерческую ИТ решение, которая позволит автоматизировать существующие, но уже прозрачные, стандартизированные и упорядоченные процедуры, в рамках единой расчетной оптимизационной модели.

Еще немного об автоматизации планирования

Довольно долго работал в производстве рабочим, мастером, менеджером. Не понаслышке знаю - неэффективность на каждом шагу. Основная проблема – отсутствие согласованной деятельности работников. Как внутри, так и между подразделениями. Между текущей деятельностью и будущей. Сплошные потери. Огромные потери. От отсутствия «четкого планирования».

Неоднократно пытался подступиться к осмыслению и организации «четкого планирования». С разных сторон. «Снизу-вверх» – от производства и к стратегии. «Сверху-вниз» от стратегии к текущему моменту. Вширь, от снабжения до сбыта. И всегда наталкивался на ряд системных проблем: отсутствие стандартизированной работы, децентрализованное планирование, несогласованная деятельность подразделений. Пришел к выводу, что, не решив их, построить эффективную систему управления бизнесом невозможно.

Стандартизация дает воспроизводимость результатов. Воспроизводимость хороший базис для планирования потока вплоть до уровня рабочего места. Вплоть до каждого работника. В свою очередь культура работы по актуальным/перепланированным сменным заданиям для каждого работника позволяет согласовать деятельность всех в бизнесе. Задачу детализированного перепланирования потока создания ценности решает методология APS – улучшенное планирование и графикование.

По сути, автоматизированное графикование производства решает проблему оперативной синхронизации работ персонала внутри подразделения. А как согласовать работу между подразделениями с учетом нестабильного спроса? Между сбытом и производством, между производством и снабжением, между производством и сервисными службами... Должна быть синхронизация логистических цепочек. В этом случае реализуется планирование «точно в срок». *Автоматизированное управление цепочками поставок - SCM*. Здесь надо понимать, что полная оперативная синхронизация всех объектов потока создания ценности возможна только при совместной реализации SCM и APS.

Оперативное перепланирование всего потока создания ценности по методологии SCM/APS позволяет реализовать *оптимизационное* управление бизнесом – адаптивную модель управления бизнесом. Дело в том, что на данный момент, если посмотреть в будущее, существует множество решений по реализации стратегии. Не одно, а много. Разные комбинации, среди которых *при определенном прогнозе* есть наилучшее решение. Используя в качестве базы SCM/APS можно реализовать следование оптимальной стратегии, и тем самым *эффективно автоматизировать оперативное, среднесрочное и долгосрочное планирование*. Камнем преткновения является точность прогноза спроса и макроэкономических показателей. На коротком промежутке времени проблема погрешности - до 6 мес, нивелируется путем оперативного перепланирования потока. Но чем дальше горизонт планирования, тем сильнее прогноз зависит от понимания макроэкономической ситуации на мировых рынках. Знание этой темы позволяет довольно приемлемо предсказать *усредненные* показатели динамики макропараметров. А для нас это приемлемо, так как «непредсказуемые» отклонения от «предсказуемых» усредненных прогнозов компенсируются возможностями оперативного перепланирования потока. Исходя из этого, в составе эффективного автоматизированного среднесрочного и долгосрочного планирования существенную роль играет макроэкономическое прогнозирование.

Три взаимосвязанных автоматизированных блока: *оперативное, среднесрочное и долгосрочное планирование*. На базе SCM/APS. Грань между блоками стирается. Появляется единая расчетная модель. Еще раз, такая реализация невозможна без централизации, стандартизации и автоматизации процессов планирования. Это потребует серьезных изменений в производственной бизнес-системе: трансформация не только процессов, но и культуры. На практике придется изменить структуру управления, привить культуру работы по стандартам, усилить инженерные подходы при ведении бизнес-деятельности...

С точки зрения технической реализации «четкого планирования» два подхода:

1 подход - готовые автоматизированные коммерческие продукты, которые признаны в мире.

В мире существует много компаний, которые предлагают готовые программные комплексы для решения задач «четкого планирования» - сквозного планирования потока: SAP APO, I2, Quinteq, PSI, HYDRO, OMEGA, SKER, Cyberplan, ... Проблема одна. Практическая реализация. Часто она подменяется хорошим пиаром. А где найти реально работающую систему, которую можно приспособить к бизнесу?

Недавно нашли у немцев пример организации «четкого планирования». Завод Alunorf. Производство из алюминиевых слябов полуфабрикатов. Довольно крупная компания. Производство 1.5 млн. тонн продукции в год. С 1990 года начала системно реализовывать автоматизацию «графикования производства» и «среднесрочного планирования». Им это удалось сделать. Тогда реализацией занималась заводская группа технологов и программистов, которые впоследствии основали компанию Quintiq. Я заинтересовался их опытом. Если уж кому и суждено первыми реализовать рабочую универсальную, функциональную, автоматизированную систему планирования, так это немцам. И подход «сборки» системы мне импонирует. «Снизу-вверх». Сначала описание, стандартизация и упорядочивание своих бизнес-процессов, потом их автоматизация – графикование, позаказное планирование... учет, контроль исполнения... «Снизу-вверх». Больше всего мне понравился сам этап рождения ядра разработки. В 90 годы у завода появились проблемы со сбытом. Чтобы выжить, необходимо было приспособить бизнес-систему под волатильные рынки. Крупные заказы стали снижаться. Чтобы не потерять в экономической эффективности, необходимо было осваивать работу в условиях «мелких» партий заказов. Ставку сделали на повышение эффективности управления потоком создания ценности. Централизовали планирование в составе одной дирекции: заказы, проектирование, снабжение, производство, сбыт. Это само по себе уже прорыв. Оно привело к изменению мышления. К снижению межфункциональных барьеров. К стандартизации процедур планирования и их последующей автоматизации. Технологи, планировщики, коммерсанты, программисты в единой команде начали автоматизировать планирование, постепенно оттачивая систему. В результате рост объемов производства на действующем оборудовании, снижение запасов и повышение точности исполнения заказов.

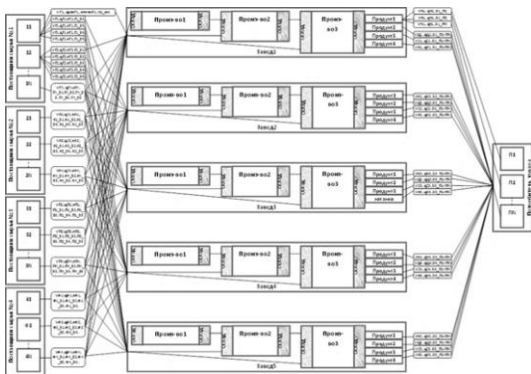
2 подход – самостоятельная автоматизация на базе открытой платформы.

Я уже писал про открытые платформы. На мой взгляд, это более практичный подход. Никто кроме нас самих не сделает бизнес эффективным. Все в наших руках. Я не зря привел историю реализации оперативной системы планирования и управления Quintiq на заводе Alunorf. Они сами внедрили сквозную систему оперативного планирования и управления: сделали не только программный продукт, сделали централизацию планирования, выполнили стандартизацию расчетов и взаимодействия. Программа родилась как следствие, а не причина.

«Упорядоченные процессы – это сквозные процессы...»

| № | Направления развития | ЭФФЕКТИВНАЯ БИЗНЕС ТРАНСФОРМАЦИЯ | |
|---|--|---|---|
| | | ОРГАНИЗАЦИОННАЯ (80%) | ИНФОРМАЦИОННАЯ (20%) |
| 1 | Быстрое сквозное планирование и графикование потока создания ценности | Централизация планирования <small>в рамках материального потока создания ценности</small> | APS (SM, AI – SCM+VSM) <small>сквозное автоматизированное оптимизированное планирование объектов материального потока</small> |
| 2 | Детализированный сквозной учет исходной информации | Централизация хранения данных <small>доступность информации с АСУТП, MES и ERP</small> | АСУТП (IoT, RFID), MES, ERP, BIG DATA <small>автоматический учет и ручной автоматизированный ввод</small> |
| 3 | Детализированный сквозной контроль исполнения плановых заданий/ целей | Централизация контроля <small>визуализация отклонений по всему потоку в дополнение к децентрализованному контролю на рабочих местах</small> | АСУТП, MES, ERP, BI <small>стандартизированная и гибкая отчетность</small> |
| 4 | Оперативный сквозной анализ причин отклонений от плановых заданий/ целей | Централизация аналитических служб по процессам <small>формирование сквозных data scientist в дополнение к децентрализованному анализу на рабочих местах</small> | MES, ERP, Big data (BI, AI) <small>сбор данных по потоку, нормализация, поиск вероятных причин, поиск наилучших решений</small> |
| 5 | Детализированное сквозное нормирование и стандартизация процессов | Всеобщая стандартизация / нормирование <small>нормативов, действий (состав и время исполнения), взаимодействия (процедуры)</small> | MD, IoT, RFID, VR, RPA, BPMS <small>автоматизация нормативов, действий и взаимодействий</small> |

Что значит оптимальное планирование?



Как-то выступил перед топ-менеджментом, еще в РУСАЛе, на тему: «Оптимальное управление ресурсами бизнеса». Начал с того, что текущее планирование не является оптимальным, а значит, мы несем потери и они существенные. Это их очень сильно задело: «Как это неоптимальное? У нас есть группа по оптимизации доставки сырья. Есть подразделение, которое занимается эффективным сбытом продукции. Мы максимально загружаем основное производство». Тем не менее, это не говорит о том, что управление оптимально.

Дело в том, что мы занимаемся *локальными*

оптимизациями различных процессов, которые имеют разные критерии оптимальности в надежде на то, что наш основной показатель эффективности будет максимальным. Но почему-то этого не происходит. Мы убеждаем себя в правильности решения, доказываем, насколько оно эффективно, но это лишь иллюзия. Когда один тянет в одну сторону, другой – в другую, а третий между ними пытается сообразить, чью сторону принять, говорить об оптимальности не приходится.

Что мы имеем. Вертикально интегрированная компания, состоящая из производственных площадок, которые находятся в разных местах. Также в компании существует единая служба обеспечения сырьем и материалами. Есть подразделение, занимающееся сбытом продукции. Если начертить структурную схему бизнес-процессов, то получается довольно сложная модель. Она показывает, что позиция «лебедь, рак и щука» никоим образом не помогает максимально эффективно распределить имеющиеся ресурсы: сырье, поставка, энергопотребление производства, ремонты, выбор и распределение номенклатуры товара, персонал... Необходима некая *единая* модель бизнеса, необходимо понимание критериев эффективности бизнеса и необходимо понимание ограничений. В этом случае, у нас появляется возможность рассчитать лучшую стратегию или решение.

«Как такую задачу решить?». Из разговора с финансовым директором: «Это сложная математическая задача, которая пока не реализована в конкретное коммерческое предложение крупнейшим ИТ-компаниям». То есть надо стоять на месте и ждать пока какой-то «айтишник» придет к нам и сделает за нас нашу работу? Что-то мне в такое не верится.

Потребительское отношение топ-менеджмента: «куплю на рынке готовый продукт и внедрю на производство» в этом случае не работает. Внедрение эффективной системы управления потоком создания ценности невозможно в отрыве от менеджмента бизнеса. Иначе будет ситуация: «Есть IT и есть реальная жизнь». Мой опыт показывает, что 95% всех трансформаций системы управления ложится на производственный менеджмент и персонал. «IT» могут помочь только автоматизировать уже готовые стандартизированные процедуры. Это надо понять.

Задачу оптимизации бизнес-процессов управления следует начать со структурных изменений. Снижение уровней управления. Централизация планирования. Стандартизация процессов. Это позиция «снизу-вверх». Она позволяет создать модель для оптимизационных расчетов. Вот ее то и надо автоматизировать в едином информационном пространстве.

Эффекты от оперативной синхронизации потока

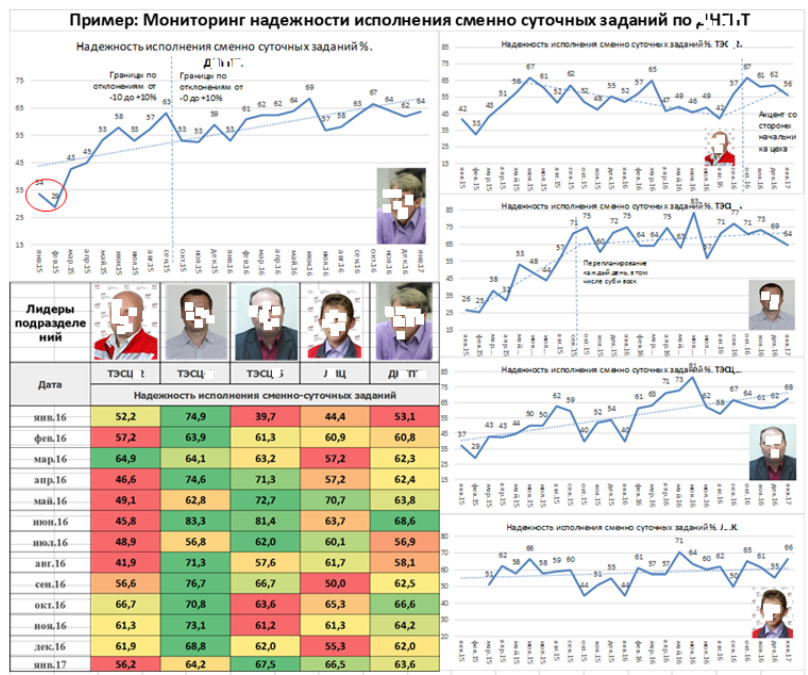
Опыт, который я описывал выше, в крупнейшем дивизионе ХХХ, имел очень и очень неплохие результаты. Только стандартизация и упорядочивание процессов оперативного управления производством позволила с точки зрения качественных характеристик повысить сквозную надежность исполнения сменно суточных заданий более чем в два раза: с 30% до 65% и это без учета снижения допустимых коридоров при расчете отклонений от ССЗ.

С точки зрения экономической эффективности произошел существенный рост производительности действующего оборудования и персонала. Конечно, сюда вклад внесла не только работа с бизнес-процессами, в этот период активно внедрялась производственная система, а перед этим локальная модернизация в некоторых цехах.

ОПЫТ: KPI - ежемесячная визуализация сквозной надежности исполнения ССЗ

- Внедрение ежесуточного скользящего перепланирования потока позволяет обеспечить бизнес актуальными ССЗ
- Прослеживаемость обеспечивает наличие факта исполнения ССЗ
- Сквозной контроль исполнения ССЗ обозначает степень согласованной работы всего материального потока

Из опыта: переход на сквозное управление материальным потоком показывает насколько согласованно он работает и какие мы несем потери – на начальном этапе сквозная надежность исполнения ССЗ составляет 30-40% при довольно большом допустимом коридоре +/- 10% - громадные возможности по развитию.



Для меня понятно, что «сливки были сняты» и в больше степени за счет организационных мероприятий: за счет повышения прозрачности, стандартизации и упорядочивания базовых бизнес - процессов. Тем не менее, история развития еще не закончилась. Проведенная работа позволила создать базу для последующей автоматизации, которая «зацементирует» достигнутое и

ПОВЫШЕНИЕ НАДЕЖНОСТИ ИСПОЛНЕНИЯ АКТУАЛЬНЫХ ССЗ КАРДИНАЛЬНО СНИЖАЕТ ПОТЕРИ



несомненно даст дополнительный эффект. Он, конечно, уже будет не таким большим. Сливки сняты. Тем не менее, я ожидаю, что при автоматизации упорядоченных должном намерении, произойдет дополнительный рост производительности оборудования не менее чем на 5 %. Плюс, конечно, увеличение производительности труда, снижение запасов, улучшение качества... а как же без этого.

5 этап: механизация труда

Как бы мы не вовлекали персонал в устранение потерь, рано или поздно, упрямся в физический труд. Да, мы можем существенно снизить ожидания, перемещения, запасы... В рабочем графике у людей останется минимум «белых пятен». Они будут максимально загружены и работать по стандартам. Работать в поток. Их заработная плата увеличится, так как снижение потерь позволит им существенно повысить производительность труда. Но физическая нагрузка на них увеличится. А вы пробовали всю смену четко по стандартам выполнять тяжелую физическую работу? Не каждый согласится даже за приличную оплату труда.

Рано или поздно, придется заняться повышением уровня механизации.

С каждым годом механизация становится доступнее. Все больше появляется недорогих стандартных средств механизации: механизированный инструмент, погрузчики с насадками, грузоподъемные механизмы... Если посмотреть в прошлое и сопоставить стоимость человеческого труда и средств механизации, то с каждым годом последнее по отношению к первому становится дешевле. Приходит момент, когда экономически становится выгоднее использовать механизмы, а не человека. Но тут есть один момент.

Мы в конкурентном рынке. Кто первый нашел и реализовал идею, тот и «снимает сливки». Своевременное внедрение экономически выгодной механизации – является одним из конкурентных преимуществ. Вроде понятно, но на практике по-другому. *Все ждут и... теряют будущее.* На практике, чтобы сломить сопротивление «прагматичных» финансистов, которые «живут одним днем» и требуют технико-экономических обоснований, механизацию лучше внедрять малыми шагами. Она со временем начнет себя проявлять, даст эффект и разговор с «ресурсодержателями» будет проходить в конструктивном русле. В этом есть суть концепции «малой» механизация. По мере осознания актуальности механизации слово «малая», она будет замещаться на «полномасштабную».

Механизированный инструмент. Самым простым и эффективным направлением является замена ручного труда на механизированный инструмент: на перфораторы, гайковерты, электропилы... Задача уйти от ломов, кувалд, метел...

Перед глазами стоят две картины. Дюжина наших рабочих на коленях вручную «наяривают» с помощью ключей разборку агрегата. И городской автосервис. Там один пацанчик, быстренько с помощью пневмогайковерта, управляется с заменой колес. Малый бизнес давно уже понял и ощутил высокую стоимость физического труда. Большой бизнес неповоротлив. До него доходит долго.

Есть и еще один момент. Внедрению средств механизации сопротивляются рабочие. Вроде бы труд облегчается, растет производительность труда, а с ней и заработная плата. Ан, нет. Сложившиеся десятилетиями стандарты физического труда просто так люди не готовы менять. Здесь нужно подтолкнуть. Уберите ломы, кувалды, метлы... Объявите идею – «искоренения рабского труда». Будьте непреклонны в ее реализации. И у вас все получится. Люди перейдут на новые стандарты работы, но уже с помощью механизированных средств труда.

«Малые» грузоподъемные механизмы. Чего проще установить небольшой грузоподъемный механизм и заменить им физический труд. Сейчас существуют различные быстро возводимые «малые» ГПМ. Приложите голову. Решение найдется.

Сколько мы ждем кран для того, чтобы переместить тяжелый агрегат? Может лучше сделать локальный грузоподъемный механизм?

Механизированные тележки и погрузчики. Берем тачку или тележку. Впряглись и тащим ее из одного места в другое. «Все в мыле». Или сделали рельсы, приспособили к ним тележку, и с

Решение – применение средств малой механизации



меньшими усилиями транспортируем груз. Или сделали ровные полы, взяли в лизинг погрузчик с различными механическими приспособлениями, разработали эффективные схемы тарной транспортировки, и всю работу участка выполняет один человек вместо пяти, но на погрузчике.

Философия простая. Человек рождается не для того, чтобы работать на машины. Машины должны работать на него. Достаточно посмотреть вокруг и увидеть сколько у нас потерь: сколько физического труда, столько и потерь. Возможностей для механизации очень много. Убирая человеческий труд, мы убираем потери, снижаем затраты.

Механизированные конвейеры. Есть еще одно техническое решение по механизации транспортировки. Механические конвейеры. В Японии всю развивается это направление. Прорабатываются в формате конструктора, чтобы можно было собрать под различные нужды. Есть локальный участок, на котором из места А в место В транспортируется какой-то груз. Можно ручками. А можно разработать механизированное перемещение с помощью конструктора. Положил, груз переместился без применения особых усилий.

Если объявить физический труд врагом, если на каждом переделе постоянно и непреклонно избавляться от него, то придет время, когда человек не будет постоянно думать, как выжить. Тратить «впустую» дорогое время. Придет время, когда у него появится возможность заниматься самореализацией.

Орудия труда определяют эффективность бизнеса



Реплика одного топ-менеджера: «У нас нет тяжелого физического труда. Труд автоматизирован». Другого: «Труд человека дешевый. Зачем механизация?». Третьего: «Найдем азиатов. В чем проблема?».

Узкое мышление не позволяет увидеть перспектив. Соответственно, преимуществ. Уважаемый мной эксперт задал вопрос аудитории: «Вы знаете с кем сейчас конкурируют китайцы?». Версии были различными. Его ответ: «Китайцы конкурируют... с роботами». Прямо в цель. Хороший ответ недалек от менеджмента. Он раскрывает суть конкурентоспособности, которая заключается

в лучшей эффективности труда.

У нас, в России, куда не оглянешь, повсюду физический труд: метла, кувалды, гаечные ключи, ломы, тачки... «Рабский» труд. Неконкурентоспособный. Хотя есть исключения. Есть менеджмент, который умеет считать деньги, исходя из реальной перспективы. Он понимает, что в условиях глобализации, у него нет возможности удержать низкий уровень оплаты труда своего персонала в сравнении с рынком. Он понимает, что ему будет дешевле нанять одного и обеспечить его современными средствами механизации, нежели содержать целый штат работников, которые выполняют свою работу с помощью примитивных орудий труда. Для него «много» не значит эффективно. Ему важно иметь небольшое количество профессионалов, с достойной заработной платой, лояльных и эффективных.

Орудия труда определяют эффективность бизнеса. По ним можно сделать оценку конкурентоспособности. Посмотрите, как у вас в производстве изготавливается продукция? Кувалдой или механизированным молотом, или станком, или локальным роботом. Как осуществляется ремонт? Ключом, пневмогайковёртом или на механизированном стенде. Перемещение? Тачкой, механизированным погрузчиком или грузоподъемным механизмом, конвейером. *Уборка?* Метлой, механизированным пылеуборщиком, роботом-пылесосом... Вот такой простой альтернативный метод, по оценке конкурентоспособности бизнеса.

История про кувалду. Как-то на обходе производственного участка увидели сильно обтесанную кувалду. «Кто так интенсивно работает?». Ответ: «Наши рабочие. Их основная операция осуществляется с помощью кувалды. Интенсивность настолько большая, что она «обтесывается» за несколько смен». Посмотрев, как выполняет операцию работник, мы были поражены тяжестью

труда: «Как можно до сих пор так работать, когда есть механизированные отбойники?». «Мы всегда так работали». Тогда и порешали: «Нужно срочно внедрять механизированный инструмент». Выделили средства. Закупили инструмент. Проверили эффективность механизированной работы: и легче, и качественнее, и быстрее. Вроде бы доброе дело сделали. Но на очередном обходе... рабочие опять работают кувалдой. Спрашиваем: «У вас рядом механизированный инструмент, почему вы им не пользуетесь?». Опускают глаза: «Так привычнее». Для нас это было откровением. Люди не хотят изменять свою жизнь, даже если они от этого получают только выгоды. Мы тогда «жестко» настояли на механизированной работе. Стали приобщать к новым средствам производства. Поверьте, не один месяц на это ушло. Даже в ночные смены выходили и контролировали. Переход к механизации произошел медленно, но верно. Сейчас для рабочих труд кувалдой в прошлом. Думаю, что ей теперь мало кого заставишь работать. Будьте готовы затратить немало усилий, будьте настойчивыми. Только так и никак иначе совершенствуется культура производства.

История про «рабочую лошадку». В свою бытность пришлось внедрять малую механизацию на одном из крупнейших алюминиевых заводов. В электролизном производстве. Для сравнения: лучший зарубежный опыт – уровень механизации операций в электролизе достигает 80%, у нас – 20%. Основные операции выполняются вручную с помощью метлы, лома, черпака, тачки, урны... Вот мы и решили повысить уровень механизации с помощью дизельных погрузчиков и различных к нему насадок. Наш директор человек настойчивый и мудрый. Понимал, что люди просто так не перейдут на новую организацию труда. Принял простое, но жесткое решение. Убрать из корпуса все черпаки, урны, тачки... пусть привыкают к погрузчикам. Поверьте, это далось не просто. Чего только не говорили рабочие: будут проблемы с технологией, будет сокращение, будет плохо. Мы были настойчивыми. Постепенно произошло замещение части труда с ручного на механизированный. Уровень механизации повысился на 20-30%. Дизельный погрузчик был закреплен за каждой бригадой. Со временем он стал их «рабочей лошадкой», без которой они уже не могли работать. Дело в том, что механизация сопровождалась снижением количества обслуживающего персонала, при этом росла заработная плата с ростом производительности труда. Если ломался погрузчик, резко увеличивалась физическая нагрузка, поэтому они относились к своей «рабочей лошадке» очень бережно. Вот так на практике, через «стимулы и мотивы», очень тяжело происходит изменение привычных укладов.

История про гвозди. Рабочий: «Всю жизнь мы колотим по гвоздям... молотком. Уж сколько я их забил и не сосчитать». Свезили старшего мастера участка реквизитов за рубеж посмотреть, как наши коллеги работают. Ее очень поразил уровень механизации: «Там, где есть возможность, применяют различные недорогие механизированные инструменты. Соответственно высокая производительность труда и как следствие достойный уровень заработной платы». Приехав к себе, сразу начала прорабатывать механизацию на своем участке. Одна из основных операций - забивка гвоздей при производстве реквизитов. Все посты оборудовала пневмомолотками. Для питания установила пневмокомпрессор. Инструмент «на растяжках» удобно и с минимальными усилиями можно было использовать при работе. Как и в предыдущих случаях возникла проблема: как привить новую производственную практику? Всю жизнь молотками, а тут механизированным инструментом. Вроде бы чего проще. Висит пневмомолоток на растяжке, притянул, нажал на кнопку, забил гвоздь... Ан нет, рабочий берет свой потертый молоток и работает им. Нелегко ей пришлось. Я не знаю, сколько она усилий потратила на «обучение» персонала. Но ей это удалось. Когда я ее спросил: «Что самое сложное было при внедрении нового инструмента». Ответила просто: «Отказаться от старого».

«Отказаться от старого» в этой фразе все. Поменять старый уклад жизни не так-то просто. «Всю жизнь так работаем. Зачем меняться? И так хорошо». А если не совсем хорошо? Или все очень плохо? «Тогда и поговорим». Но тогда может быть поздно.

6 этап: сквозная цифровизация



Я уже объяснял суть слова «малая» применительно к механизации: малыми шагами к полномасштабной механизации. Суть слова «локальная» применительно к автоматизации имеет тот же смысл: от локальной автоматизации к сквозной цифровизации.

Будущее за роботами. Звучит фантастично. Но это пока. Дело в том, что человечество уже давно нашло технические решения для внедрения роботов. С изобретением микропроцессоров и электронной памяти оно получило искусственный интеллект. С развитием массового производства становится доступным механизированные средства исполнения операций. Так

называемые исполнительные механизмы: двигатели, переключатели, задвижки... А в последнее время было найдено решение, которое позволяет в совокупности с искусственным интеллектом и исполнительными механизмами реализовать массово внедрение роботов. Это быстрое распознавание образов. Технические глаза и уши.

Мечта для человека: работать не физически для того, чтобы выжить, а заниматься любимым делом и радоваться жизни. Роботизация и искусственный интеллект приближает нас к нашей мечте. Много компаний ведут разработки по созданию роботов: самолет-робот, автомобиль-робот, оборудование – робот... и это неизбежно. Многие компании сейчас осознали важность автоматизации не только технологических объектов, но и бизнес-процессов.

От локальной автоматизации к сквозной цифровизации. Приведу один из ярких примеров локальной автоматизации процесса. Перед глазами образ: кран, который обслуживает крановщик и стропальщик, сопровождающий работу крана по транспортировке груза. Другая ситуация: стропальщик с пультом дистанционного управления рулит работой автоматизированного крана. Простой случай, который позволяет повысить производительность труда в два раза. Таких примеров много: автоматизация исполнения, автоматизация управления, автоматизация анализа.

Все в наших руках



Счастье ушло. Рог изобилия, генерирующий сумасшедшие капиталы от резкого повышения цен на энергоресурсы, вдруг иссяк. Пока были свободные средства, активно повышались объемы производства в надежде заработать еще больше: деятельность была заточена на ввод новых мощностей и модернизацию действующих. Новое оборудование, как правило, имело хороший уровень автоматизации. Это давало преимущества не только в объеме производства, но и

в производительности труда.

Счастье ушло. Мы входим в конкурентный рынок. Эффект от высоких цен на энергоресурсы в условиях низких затрат исчерпал себя. Инфляция издержек догнала. Акцент стал смещаться от инвестиционной деятельности к операционной. Сейчас выигрывает тот, у кого затраты «чуть-чуть» ниже, чем у конкурентов. Снабжение «чуть-чуть» быстрее, чем у конкурентов. Качество «чуть-чуть» лучше, чем у конкурентов. Сейчас важно использовать «тающие» прибыли для повышения конкурентоспособности. Малыми средствами выжимать эффективность: структурными преобразованиями, вовлечением работников в устранение потерь, четким и оперативным планированием, малой механизацией и... локальной автоматизацией.

Когда мы говорим про автоматизацию, мало у кого возникает ассоциаций с тем, что она может быть доступной. Как правило, автоматизация процессов – довольно дорогое удовольствие. И это действительно так, если стремиться покупать системы под ключ. Но стоит только немного отойти от этого принципа и появляются большие возможности для развития.

Я инженер по автоматизации. Начинал еще с машинного языка программирования, называемым ассемблером. С тех пор постоянно отслеживал все этапы развития средств автоматизации.

Считаю, что сложность систем автоматизации надумана. Все просто, если смотреть на все «незапорожено».

Расскажу о некоторых примерах «доступной» автоматизации из моей жизни.

О том, как мы тянули двухкилометровый кабель. Свою трудовую деятельность начинал киповцем. Через какое-то время стал механиком КИПиА. Одновременно учился в институте. Ко всему относился с позиции «невозможное возможно». Представьте сложные 90-е. Проблемы с заработной платой, которую зачастую выдавали продукцией предприятия и карточками на питание. Мне достался тогда коллектив киповцев, которые приходили на работу, делали минимум и все. Никакой инициативы. А я молодой, с задором. Мне хочется прорыва. Искал, какое чудо можно сотворить. Так вот один из киповцев каждый день ходил за два километра от своего основного места работы на удаленный производственный участок и обслуживал там приборы измерения. Представьте туда-сюда с учетом перекуров «терял» полсмены. Явно неэффективный труд. Так было привычно. Я предложил: «Давайте перенесем все измерительные приборы в центральную часть за исключением датчиков. Тогда не надо будет каждый день туда-сюда бегать и тратить время». Последовал ответ типа отстань: «Надо кабелю тянуть, это инвестпроект, денег не дадут». Я не сдавался: «Но у нас есть кабель, у нас есть профессиональные навыки. Мы все можем сделать сами. Давайте протянем кабель сами». До сих пор помню, как на меня тогда посмотрели. Как на идиота. Для того чтобы протянуть кабель, нужно сделать проект. Привлечь специалистов. Затратить кучу средств. Кабель ведь не тоненький. Очень тяжелый. Целая неподъемная бухта. Старожилы сказали: «Нереально». Я предложил свой вариант: «Давайте вы в течение недели будете выполнять работу одного из молодых киповцев, а я с ним протяну этот кабель». «По рукам» был ответ, типа мол побеситесь молодые, повозюхайтесь. Ничего у вас не получится. Когда мы привезли бухту кабеля и попытались взять ее в работу, столкнулись с серьезными проблемами. Я понял почему «опытные» киповцы над нами посмеялись. Но дело принципа. Мужик сказал, мужик сделал. Не буду говорить, каких трудов мне и моему подручному стоило протащить кабель. Мы сделали это. Невозможное стало возможным. Сейчас я бы сделал по-другому. Но тогда не было ни Wi-Fi, ни компьютеров. Отношение киповцев после этого случая ко мне сильно изменилось. Они стали воспринимать меня как руководителя. Мы тогда много нереального сделали. В области автоматизации.

О том, как «голодные» студенты помогали выживать начинающему бизнесмену. Это тоже было в пору 90-х. Я тогда искал тему для дипломной работы с целью еще и подзаработать. К нам, ко мне и моему напарнику, обратился один предприниматель за помощью. Он знал, что мы имеем навык работы по ремонту радиотехники, приборов КИПиА, к тому же занимались программированием на машинных языках. «Ребят я закупил оборудование для механизированной обработки дерева. Оно позволяет формировать стандартные заготовки для строительства модульных деревянных домиков. Оборудование может работать в автоматизированном режиме. Я не смог купить систему под ключ, потому что автоматизация стоит очень дорого. Может у вас получится автоматизировать оборудование? Может вы сможете сделать программу? Я вам за это заплачу». Мы тогда не знали, что он с нами играет. У него был простой расчет: «Заинтересую голодных студентов. Им надо делать дипломную работу. Они ее в любом случае закончат, а я получу бесплатную автоматизацию». Но мы тогда этого не понимали, взялись за работу с энтузиазмом. Работа также на первый взгляд оказалась нереальной. Но мы были упорными. Изучили язык программирования микропроцессора системы управления, создали в домашних условиях модель работы оборудования и начали программировать циклограмму. Затратили кучу усилий. Работу сделали, диплом защитили. Но потом поняли, что бизнесмен нас кинул... Для меня это был хороший урок. Во всех смыслах.

О том, как мы «сделали» маститых западных производителей. Работал я менеджером по технологии электролиза. Занимался совершенствованием технологии управления электролизером. Про электролизер раньше говорили, что его работу могут обеспечить только электролизники-колдуны. Почему «колдуны»? Потому что работа с электролизером зачастую осуществлялась на уровне ощущений. По тому, какой цвет огонька отходящих газов, по глубине и частоте анодной вспышки, по выделяемой пене... Четкой системы не было. Вот мы и стали разрабатывать и внедрять методы, которые позволяют сделать работу с электролизером, подчиняющуюся здравому смыслу, нежели ощущениям. Изменили систему замеров и учета данных. Адаптировали структуру

управления. Внедрили стандартизированную работу. Так вот в процессе нам потребовался прибор для измерения перегрева электролита. Но одна загвоздка. Стоимость импортного прибора зашкаливала все разумные пределы. К тому же комплектующие, термопары, были одноразового использования и стоили больших денег. Нам не удалось убедить руководство в покупке прибора. Помню, как ко мне подошел молодой электролизник, который только что окончил институт, и предложил заняться совместной взаимовыгодной деятельностью. Ему нужна была тема для кандидатской диссертации, мне... «самопальный» прибор по измерению перегрева электролита. Да, я опять решился на невозможное. Сели разработали концепт многоцветного датчика. Мы не могли себе позволить одноразовый датчик. Это дорого. Идею датчика «стянули» от одного русского кулибина. А дальше нам предстояло разработать систему считывания показаний с датчика и их математическую обработку. Принцип был известен. Проблемой стала техническая реализация. Необходимо было найти решение по переводу аналогового сигнала в цифровой формат. Сделать сопряжение с ноутбуком. Тогда они только появились. Дорогущие. Но доступ к одному из них у нас был. Когда про нашу идею узнали системные программисты, они сказали, что в наших условиях реализовать эту задачу невозможно. Так вот мы ее реализовали за три месяца. Ноутбук правда сожгли. В условиях сильных электромагнитных полей он дал сбой. Поэтому пришлось реализовывать автоматизированный учет на КПК, карманном персональном компьютере. Тоже они только появились на рынке. Благо на эти цели руководство деньги нам выделило. Интересно было решение по аналогово-цифровому преобразователю. Мы перерыли все. Искали доступное средство. Уже начали подумывать, как самим спаять схему. Но решение оказалось на поверхности. Тогда стали появляться пирометры, которые осуществляли замер температуры с твердых поверхностей. На одном из них мы обнаружили интересный интерфейс. В нем был встроенный аналогово-цифровой преобразователь. Вот мы его и приспособили к нашим целям. Итак, прибор сделали. Сделали большую исследовательскую работу по взаимосвязи перегрева электролита с различными процессами электролизера. Мой напарник защитил кандидатскую диссертацию. Прибор запатентовали. Впоследствии патент у нас выкупили. У меня таких историй по локальной автоматизации процессов много. И как-нибудь я вам про них расскажу. Суть не в этом. Важно понять, что мы многое теряем из-за отсутствия веры в наши собственные силы. Сейчас век информационных технологий, который дает поистине серьезные возможности по решению, пожалуй, самой существенной проблемы, которая стояла перед человеком. Проблемы выживаемости. Как обеспечить себя. Человек эту проблема решал путем упорного и тяжелого труда. Он уже свыкся с ним. Стал считать, что тяжелый труд – это часть его жизни. А может быть – это урок для него? Если не хочешь думать мозгами, работай руками. Если не хочешь жить с радостью, выживай в рутине.

Поэтому вперед. Невозможное возможно. Потенциал развития за счет локальной автоматизации очень большой. Я лишь могу его попытаться классифицировать и обозначить основные направления развития:

Автоматизация коммуникаций. У нас заводе есть проект «Развитие технических коммуникаций». К нему относится *корпоративная сотовая связь*, развитие *беспроводной связи*, внедрение *мобильного офиса*. Но это только часть идей. Нам важны прямые коммуникации. Они способствуют повышению оперативности работы системы. Можно автоматизировать взаимодействие клиента и поставщика с помощью *SMS сообщений*. Можно организовать *видеоконференции для менеджмента* из любого места. Можно создать *аудиоконференции* для производственных команд... Все это касается взаимодействия человека с человеком. Но есть и другие типы взаимодействия: человек с машиной или машина с машиной. Первое называется *дистанционное управление*, второму пока название не придумали.



Автоматизация измерений. Вы не задумывались, сколько мы потеряем на ручном изменении параметров процесса. Кто-то скажет, что им удалось полностью автоматизировать съем параметров. Это иллюзия, если в процессе работают люди. Что делают люди? Они наблюдают, анализируют и действуют. Поэтому не обманывайте себя. Понаблюдайте за людьми непосредственно в производстве, и вы увидите потенциал для внедрения локальной автоматизации. Где-то установлены старые морально устаревшие самописцы. Каждый день технолог вынужден к ним подходить и наблюдать за процессом. А самописцы могут находиться в разных местах. Кроме того, их ежедневно обслуживают киповцы: меняют чернила, бумагу... Информация неудобочитаемая, поэтому для анализа прошлых периодов она, как правило, не используется. Соответственно теряется эффективность в анализе. А достаточно сделать *оцифровку параметров* и завести ее в компьютерную сеть. Стоит переосмыслить еще один момент. Оцифровка параметров позволяет автоматизировать измерения только части процессов. Есть параметры, а есть действия, из которых они складываются. Часто оцифровка параметров не несет всей необходимой информации для анализа. Необходима *оцифровка действий* оператора. Невозможно скажете вы? Возможно, к тому же недорого. Организуйте *видеоконтроль* с распознаванием образов.

Автоматизация анализа. С каждым годом количество оцифрованных параметров и действий растет. Все больше устанавливается датчиков, видеокамер. Только вот вопрос: «Что с этим хозяйством делать?» Нанимать целые штаты аналитиков? Но так мы проблему эффективности труда не решим. Так что же делать? Здесь есть два момента: качественный менеджмент и автоматизация анализа. Менеджменту необходимо решить проблему выстраивания схемы управления с учетом ограничений в ресурсах. По сути дела, организовать «вытягивание» критичной информации при возникновении форс-мажоров, оперативное определение причин проблем и стандартизацию лучших практик. А как понять какая информация критичная в данный момент времени? Надо автоматизировать отклонения от действующих стандартов. Для этого нужно чтобы у каждого параметра и действия была цель и коридоры допустимых отклонений. По параметру понятно. А вот что делать с действиями? Как назначить действию цель? Необходимо действие преобразовать в цифровой параметр. А для этого потребуется внедрять системы распознавания образов. Благо технология активно развивается в этом направлении: дешевые видеокамеры, мощные процессоры, готовые программные комплексы. Считаю, что по распознаванию образов также нет ничего сложного. Глаза боятся, руки делают. В качестве примера распознавания действия: номер движущегося автомобиля, появление человека в контролируемой зоне, определение личности по лицу или отпечаткам, определение конкретного звука...

Автоматизация физического труда. Автоматизация исполнительных механизмов активно развивается уже давно: включить - отключить, открыть – перекрыть. От примитивных до сложных. От автоматизированных переключателей до роботизированных рук. Сегодня достаточно войти в интернет и можно довольно быстро сделать укрупненный инжиниринг локальной автоматизации какого-нибудь производственного узла. Ничего сложного. Нужно только намерение...

Невозможное возможно. Важно иметь намерение. Не только на уровне топ-менеджмента. Он свысока много чего не видит. Важна инициатива на уровне линейных менеджеров и специалистов. Там есть достаточное количество потенциальных лидеров. Достаточно только сформировать запрос на развитие и дать им возможность его реализовать.

7 этап: инновации в эффективность труда

Когда мы говорим про инновации, как правило, имеем в виду, разработку принципиально новой продукции. Новой потребности. Новые рынки. Но для меня, как специалиста по повышению операционной эффективности, важны инновации в область повышения эффективности труда: «инновации в трудоэффективность». Без инноваций в этой области полностью проблему повышения эффективности труда не снять. Есть ограничения как по финансовой составляющей, так и по технологической. Мы можем сделать максимальное разделение труда, четко выстроить его в поток, устранить максимум потерь на рабочих местах, повсеместно внедрить механизацию и сквозную цифровизацию. Но это не означает, что мы полностью можем уйти от человеческого труда. Действующие технологии не позволяют этого сделать. Их надо совершенствовать с постоянно зудящей в голове идеей: «убрать человека из процесса». Сделать производство и бизнес автономным. В пределе если не будет человека в потоке создания ценности, не будет источника затрат.

По части формирования автономного производства и бизнеса я вижу три направления развития:

- Автономное оборудование

Как это ни странно, но в первую очередь человечество начало решать проблему управления технологическими объектами. Есть какое-то оборудование, на нем есть датчики, которые собирают информацию о работе объекта. Далее эта информация анализируется, сопоставляется с так называемыми «уставками», или целями, по результатам формируется управленческое решение. Оно через исполнительные механизмы приводит к целевому состоянию работу оборудования.

Автономное оборудование начало появляться в массовом производстве еще во второй половине прошлого века. Тогда еще не было ни процессоров, ни интернета, ни компьютеров. Тем не менее, бизнес нашел решение по организации автономной работы оборудования. Естественно, что с развитием информационных технологий эти возможности стали шире и экономически более выгодны.

- Автономное управление бизнесом

В конце прошлого столетия появились локальные сети, интернет, компьютеры, электронная почта, Эксель... средства для программной автоматизации процессов управления бизнеса: PLM, SCADA, ERP, MES, BI... колоссальные возможности по автоматизации: маркетинг, разработка, нормирование, снабжение, производство, сбыт, сервис... возможности для сквозной цифровизации бизнеса. С каждым этапом такой цифровизации растет автономность бизнеса по управлению. А с освоением искусственного интеллекта на горизонте начинает маячить возможность организации «безлюдного» производства и бизнеса.

- Автономная техника

Автономность начинает заходить и в область техники: погрузчики, трактора, грузоподъемные механизмы... Активно развиваются автопилоты. Средства автоматизации подвижных объектов. Если оборудование - статично, и по сути вопрос по его «автономизации» практически решен. То по подвижным средствам мы сейчас воочию наблюдаем процесс автоматизации их управления. Пройдет 10,15, 20 лет и большинство подвижных средств будет управляться автоматами.

Это не плохо. И не хорошо. Это жизнь. Объективная реальность. Хотим мы этого или нет мы на всех парах движемся к автономным адаптивным моделям организации бизнеса. Соответственно, неплохо было бы осознать это и начать принимать адекватные решения касательно не только к будущему бизнеса, но будущему самого себя.

Резюме по разделу: «7 шагов к операционной эффективности»

Прежде чем закончить блок «Идеальный поток», хотелось бы еще раз проговорить об ее составляющих. При этом всегда необходимо держать в голове такой критерий оценки эффективности изменений: «Если бизнес-трансформация привела к снижению производительности труда, то что-то мы делаем неправильно». Ведь по сути «идеальный поток» — это поток создания ценности для клиента с максимальной производительностью труда.



1. *Консолидация/инсорсинг/аутсорсинг* - конфигурирование непрерывного потока создания ценности.
2. *Горизонтальная система управления* - трансформация системы управления потоком с вертикальной на горизонтальную – внедрение сквозного процессного управления потоком создания ценности, командной организации труда, снижение уровней управления.
3. *Повсеместное устранение потерь* - трансформация системы исполнения в потоке – выстраивание труда человека в поток операций, повсеместное устранение потерь.
4. *Оперативная синхронизация потока* – быстрая реакция в потоке создания ценности на изменения - оперативное перепланирование потока, работа с отклонениями, стандартизация лучших практик.
5. *Механизация труда* – повышение уровня механизации физического труда.
6. *Сквозная цифровизация* – автоматизация процессов управления, исполнения и анализа.
7. *Инновации в эффективность труда* – формирование автономного производства и бизнеса.

В предельно уже сейчас видно, что конкуренция стимулирует бизнес к переходу на автономные формы создания ценности – автономное оборудование, автономная техника, автономное управление.

В последнее время меня постоянно спрашивают линейные руководители: «Что делать дальше?» Мы сформировали на предприятии мощный запрос на улучшения. Запустили необходимые механизмы. Начали с туалетов, облагораживания среды обитания и рабочих мест, стандартизации процессов... Управляющий директор все чаще начинает говорить про необходимость активнее выстраивать «идеальный поток». Вот менеджеры меня и спрашивают: «Что делать дальше?» Я им всегда отвечаю: «Повышать производительность труда».

Внедряя на практике эти направления, необходимо заниматься сокращением «неэффективного» труда персонала - лучше в ходе естественной убыли. И это еще не все. Важно внедрять эти мероприятия не только у себя, но и своих поставщиков. Их затраты – это наши затраты.

«Стандарт ПС» - как инструмент тиражирования лучших практик



Тиражирование лучших практик. Звучит заезжено. В мозгу включается ассоциация с новомодными производственными системами. Очередная «залепуха» очередного менеджера. Это первое впечатление, когда слышишь: «Давайте тиражировать лучшие практики». Очень тяжело изменить сложившийся стереотип. Но это делать нужно. Когда меня спрашивают: «Назови самый простой способ повышения эффективности». Я на полном серьезе отвечаю - *«тиражирование лучших практик»*. С позиции *операционного менеджмента* важно заниматься развитием *собственной* производственной системы. Я говорю о намерении первых лиц предприятий сделать свое производство лучше. Я говорю о возвращении амбициозных лидеров, которые могут нести позитивные изменения в систему. Я говорю о здравомыслии существующих руководителей, которые способны вовлечь персонал в процесс улучшений.

Формирование «активной среды», в которой себя проявляет максимум работников, дает свои плоды. На каждую проблему находят свои «кайдзены». На решение амбициозных целей и задач – проекты улучшения. Такая среда генерирует новые решения, новый опыт.

Конечно, легко сказать – тяжело сделать. Не всем это под силу. Но в большой компании всегда найдутся люди, которым не все равно. Которые работают не только за заработную плату. Которые способны свою идею довести до результата. Так появляются лучшие практики. Они вносят свой вклад в эффективность. Единственный минус – их локальное распространение. Сам бог велел начать жатву.

С позиции *стратегического менеджмента* нужно научиться снимать сливки от производственных систем путем тиражирования лучшего опыта. Вроде бы сказал, сделал. Но тут проблема. Конфликт интересов. В большой компании с большим количеством подразделений. Много производственных площадок. На каждой площадке есть свои руководители. У некоторых есть улучшения, у других – нет. Вы, как руководитель компании, дивизиона говорите, давайте тиражировать лучшие практики. Это просто здравый смысл. Все производственные директора соглашаются и ... все на этом заканчивается. Почему? Все банально просто. С одной стороны, зачем лучшему делиться опытом? С другой, кто из «худших» будет распространять чужой опыт на своей площадке, тем самым признавая свою неэффективность? И что же спокойно смотреть на это?

Есть вещи, которые нужно просто делать. Важно намерение. Не можете гибко решить проблему, решайте прямолинейно. Побухтят, побухтят, сделают. Заодно и силу продемонстрируете. Понятно, что основная функция управляющей компании - помогать производству, но что касается стратегии и унификации, здесь необходимо волевое воздействие. Для меня *«тиражирование лучших практик»* — это один из эффективных механизмов развития и... унификации. Если ваше волевое воздействие будет постоянным и сильным, то распространение лучшего опыта начнет давать результат, а это уже мотивация не только для вас, но и для производственных директоров. Если человек мотивирован, то его уже не надо «пинать».

Лучше, конечно, вовлечь путем убеждения. Если удастся согласовать интересы, процесс пойдет быстрее и эффективнее. Но для этого нужно понимать психику лидеров предприятий, понимать их интересы. Кто мешает организовать соревнование? Это мотивирует амбициозных и подхлестывает «неактивных». У меня до сих пор в голове стоит яркая реплика одного из «неактивных» управляющих директоров: «Ну, чо ты меня опять в красный свет покрасил?». Его это задевает, значит стимулирует. Кто мешает организовать конкурс лучших практик с поощрением «супер – пупер» проектов? Конкурс, на котором оценку и решение о тиражировании делают сами директора. Еще лучше, если они сами представляют проекты. Никто не мешает придавать статус лучшей практике путем ее освещения в СМИ, организации тренингов на рабочем месте, продвижения по карьерной лестнице координаторов лучших проектов и т.д.

Для того чтобы начать, надо собрать 10-15 лучших практик, которые лежат на поверхности. Эти первые лучшие практики должны быть *«дружелюбны»* к производственникам. Например, мероприятия по повышению коммуникации – сотовая связь, оснащение рабочих мест компьютерами, мобильный офис, автоматизация информационных потоков; мероприятия по малой механизации и локальной автоматизации труда – погрузчики, бобкеты, видеоконтроль,

дистанционное управление объектом с помощью смартфонов...; мероприятия по экологии. Разработать программу внедрения и в бой. Постоянно давать информацию для всех участников процесса как идет процесс внедрения: кто лучший, а кто стоит на месте. В формате светофора. По мере того, как производственные директора поймут «неизбежность лучших практик», надо начать процесс выявления *другого* лучшего опыта. Походы в гембу, организация конкурсов, вовлечение персонала. Смею вас заверить, много чего найдете. Надо быть готовым к тому, что если для вас это лучшая практика, то для других это рядовой опыт. Они даже и не подозревают, чем владеют.

Не надо внедрять много. Иначе вы рискуете превратить развитие в рутину. Это опасно. Есть еще один важный аспект. Если начнется «движуха» — это благоприятно скажется на мотивации и лояльности рабочих коллективов. Кто бы что ни говорил, люди ждут новых решений и новых возможностей. Конечно, они будут сопротивляться новому, но одновременно и тянуться к нему. А если еще при этом и труд станет легче, производственные отношения будут лучше, зарплата выше...Процесс пойдет. Никуда он не денется. Все зависит от силы вашего намерения.

Опыт тиражирования лучших практик в ХХХ

В свое время, акционер компании, видя наши положительные достижения на основных своих активах, предложил сделать «стандарт производственной системы» для того, чтобы активно внедрять лучшие практики по всей компании. Честно говоря, мне не нравится идея «стандарта ПС». Мы как бы накидываем хомут на творчество, мы пытаемся систематизировать новое иррациональное, зачастую теряя суть. Для того, чтобы не убить идею «тиражирования лучших практик» в стандарте, мы



изменили подход к стандартизации. Стандарт – это четкая логика. Стандарт ПС – нечеткая логика. Чувствуете разницу. Мы включили в стандарт ПС только «живые» концепцию, методы и инструменты. На тот момент лучших практик было 49.

Активная среда – для развития необходимо формировать соответствующий настрой у персонала. Здесь важно развивать лидерство и командную работу. Важна единая и понятная для персонала концепция развития и ее распространения. Важно постоянно обучать целеполаганию, методам и инструментам достижения поставленных задач. Обучение – это очень сильная мотивация. Для вовлечения персонала в развитие важно также использовать стимулирующие методы, которые подстегивают к соревнованию. Таким инструментом является сравнительная публичная визуализация достижений. Методов и инструментов для вовлечения коллектива в развитие существует немало. Мы используем более 15 подходов, которые дают требуемый эффект. Конечно, здесь важно личное участие первых лиц.

Мобильные стандарты: главная задача — это постоянная стандартизация лучших практик и повышение уровня производственной дисциплины. Без стандарта – дисциплины не будет. Здесь первое, что необходимо сделать, это декомпозировать НТД-нормативно-технологическую документацию на простые стандарты, которые позволяют детально описать последовательность действий, работу в группе, логику принятия решений, взаимодействие и работу в потоке. Дальше

надо вовлечь рабочих и специалистов в совместную разработку стандартов. Это непросто, но необходимо. Понятно, что количество стандартов действий будет очень большое. К примеру, за полтора года мы разработали более 6000 стандартов. Будет больше. Как обучать, управлять при таком количестве стандартов, учитывая еще и то, что их еще и придется постоянно совершенствовать? Помогает автоматизация. АСО – автоматизированная система обучения: личный кабинет, адресное назначение стандартов, управление стандартами, тесты, контроль...

Вовлечение персонала в совместную разработку стандартов само по себе уже дает положительный эффект. Но все равно без контроля не обойтись. Я сторонник самоконтроля и встроенного контроля. Хотя, конечно, минимально должен остаться независимый внешний контроль. Здесь еще 12 лучших системных практик.

Идеальный поток – это концепция повышения производительности, снижения затрат и повышения качества работ. В ней отражается углубление специализации, делегирование на уровень исполнителя ответственности за качество, вовлечение персонала в работу с потерями на своих рабочих местах, оперативная синхронизация производственных и логистических процессов, малая механизация, локальная автоматизация, инновации в трудоэффективность: всего 20 направлений развития. Они непосредственно влияют на результат работы бизнеса. Но еще раз без активной среды, которая умеет работать по стандартам, идеального потока не построить.

Тиражировать лучшие практики по ПС необходимо не только по подразделениям компании, но также и на наших поставщиков. Их затраты и прибыли – это наши затраты.

На первом этапе необходимо обучить менеджмент предприятий в «Академии ПС», на втором - организовать периодический аудит с помощью экспертов. Это те, кто внедрил лучшую практику, либо внедряет. Результаты аудитов оформлять путем сравнительной визуализации работы заводов в формате светофор. Раз в квартал. Визуализировать на информационном ресурсе, который читают не только персонал заводов, но и топ-менеджеры и ... даже акционер. Здесь есть один важный момент. Оценку не нужно жестко стандартизировать. Если аудитор ПС видит, что подразделение старается, но пока нет результатов, лучше поставить «хорошо за динамику». Если подразделение достигло хороших результатов, но топчется на месте...?

«Стандарт производственной системы» – это серьезный шаг. Он говорит об уровне зрелости компании. Не многие компании могут реализовать повсеместное распространение производственной системы в едином ключе. У нас есть все ресурсы для того, чтобы реализовать эту задачу.

«Аудит внедрения ПС» как эффективный механизм стимулирования топов к развитию

Приведу пример. Начиная с апреля 2014, в нашей компании организован аудит развития операционной эффективности – производственной системы на предмет соответствия лучшим практикам, которые отражены в «стандарте ПС». Всего 7 дивизионов.

Аудит представляет собой обход всех производственных площадок, общение с людьми и обязательную обратную связь. В ходе предоставления обратной связи экспертами даются рекомендации по развитию ПС на ближайший квартал. Формат следующий.

Участники: Менеджмент дивизиона и эксперты по ПС.

До «аудита ПС» в дивизионе менеджмент делает самооценку внедрения компонентов «стандарта ПС». Их 49. Не начал - красное, в процессе – желтое, внедрил-зеленое. При «аудите ПС» эксперты делают свою оценку для того, чтобы менеджмент правильно понимал суть операционных улучшений. Такой подход больше работает как обучение, нежели прямое стимулирование. В процессе внедрения должны быть «и стимулы, и мотивы». Иначе будет отторжение.

Цифровая оценка внедрения компонентов ПС не отражает многие тонкие моменты. Поэтому в дополнении обязательно дается устная обратная связь и некоторое ее описание.

Приведу выдержку такого описания в качестве примера.

1. Активная среда

- Развитие идет сверху вниз. От директора завода. Он зачинщик изменений. Это хорошо. Без сильного лидера развития не будет. Но также важно развивать инициативу снизу - путем делегирования развития на уровень линейного менеджмента, бригадиров, рабочих.
- Нет единого комплексного подхода к развитию производственной системы. Очень сильно разнятся цех №1 и цех №2. В цехе №1 выполнена масштабная модернизация. Туда были направлены все средства на развитие. Там хорошая культура производства, моральный климат, ТБ, вовлечение в развитие... А, вот в цехе №2 работы очень много. С точки зрения эффективного развития целесообразно акцентироваться на старом производстве, новое же при сильном лидере всегда подтянется.
- Вовлечение в развитие ПС есть, но локальное, проектное. Люди понимают элементы производственной системы фрагментарно, не комплексно. Есть примеры очень хорошей активности, например, начальник цеха №1, механик, слесарь цеха №1. Последний - просто пример для подражания. Искренняя вовлеченность в развитие.
- Слабая визуализация рабочих мест. Где-то есть, а где-то нет. Визуализация - важный элемент ПС. При правильной организации стимулирует к эффективной работе.
- Слабо развита система по инициативам - рацпредложениям, проектам АЗ, экспресс-улучшениям. Пытаются стимулировать инициативы денежным вознаграждением. 100 руб. Это не совсем правильно. Простой путь, но он не дает искреннего вовлечения. «Добро за деньги не купишь».
- Есть хороший стимул развиваться – высокий уровень конкуренции за квалифицированный персонал на рынке труда. Конкурируют с высокооплачиваемыми нефтяниками. Для того чтобы выжить, приходится быть активным. Как следствие, впечатляет достигнутый результат по повышению производительности труда. За десять лет более чем в четыре раза повысили этот показатель. Понятно, что здесь большая роль модернизации. Тем не менее, это правильное направление.

2. Мобильные стандарты

Стандартизация процессов на низком уровне. Общая технология описана в технологических инструкциях. Детальная технология в головах у рабочих и специалистов. Передача технологии осуществляется от наставника. Такой подход уязвим. Особенно в условиях высокой конкуренции на рынке труда. В отсутствие развитой стандартизации возрастает роль «уникумов». Подготовка таких профессионалов требует больших ресурсов, как по времени, так и по деньгам.

3. Идеальный поток

Производительность труда – за последние 10 лет выросла в четыре раза с 65 до 284 тонн на человека в год.

Производственные запасы – параметр не был визуализирован, и мы не смогли сделать какие-то выводы.

Загрузка оборудования – производство за 10 лет выросло с 82 до 226 тыс. тонн.

Вывод непрофильных функций – реализован частичный инсорсинг ремонтных служб.

Горизонтальная система управления – как таковой стратегии переориентирования на горизонтальную систему управления пока нет. До сих пор есть уровень заместителей.

Работа с потерями – существенно снижают трудовые потери; за счет визуализации поузлового расхода электроэнергии и работе по узким местам (лампы, блочные котельные, градирни...) снизили расходный коэффициент с 294 до 118 кВтч/т, за счет переориентирования отгрузки с ж/д на автотранспорт (85%) существенно улучшили логистику.

Развитие коммуникации – слабо развита корпоративная сотовая связь и компьютеризация.

Четкое планирование – какие-то элементы автоматизированы, но комплексной системы планирования с учетом оптимизации, оперативной синхронизации нет.

Малая механизация – пока внятной стратегии нет.

Локальная автоматизация – в рамках модернизации, но следует также заниматься автоматизацией «малыми» шагами.

Развитие высокопроизводительного оборудования – выполнена масштабная модернизация цеха №1.

4. ОТиТБ

Чисто, особенно по цеху №1. Хорошие отремонтированные туалеты. Устанавливаются пульта как мера борьбы с шумом. Зонирование территории. Устанавливаются локальные аспирационные системы. Персонал, как правило, применяет СИЗ.

Замечания: отмечено слабое влияние службы ОТиТБ, цели по охране труда не интегрированы в общепроизводственные цели, визуализации по безопасности труда практически нет, отсутствует визуализация вопросов улучшения условий труда, существует системная проблема по безопасности труда в зоне вращающихся и движущихся механизмов, нет системной работы по оснащению медицинских аптечек.

5. Лучшие практики

- визуализация показателей эффективности стана в цехе №2 за длительный период времен – она реализована в рамках концепции «идеальный стан»;
- детальная визуализация работы с простоями – эта система в цехе №1 работает, она стимулирует персонал к постоянному отслеживанию работы оборудования, поиску причин и их устранения;
- карта системы смазки;
- поузловой учет расхода электроэнергии направлен на снижение расходного коэффициента;
- КВН направлен на формирование здоровой, активной и лояльной производственной среды.

Рекомендации на квартал

- Переподчинить службу по ОТиТБ Управляющему директору. Это позволит повысить прозрачность опасных действий и ситуацию в целом.
- Разработать презентацию лидера по развитию ПС, довести до коллектива.
- Отправить на ВПП группу из старших мастеров и бригадиров для комплексного обучения в Академии ПС.
- Визуализировать обходы УД, динамику улучшений, запасы.
- Начать совместную разработку КПВО на опытном участке – 30 штук.
- «Разгрести» второй цех, привести территорию и оборудование в соответствие с принципами 5С.
- Исключить уровень управления «заместители».
- Расширить корпоративную сотовую связь, дополнительно оснастить персонал - 50 сотовых телефонов плюс 6 компьютеров на рабочие места.

Общее мнение: аудиторам понравился настрой руководителей на развитие, есть хорошие результаты и практики, задача – вовлечь в развитие больше людей, охватить все участки и подойти системно к развитию ПС.

Для стимулирования необходимо делать такие аудиты развития операционной деятельности по дивизионам раз в квартал, обязательно ставить результирующую оценку, лучше в формате «светофор», и визуализировать ее в сравнении с другими. Обязательно должно быть фото лидера. Обязательно визуализация должна быть публичной. Для них это оценка их компетенций. Сильный стимул. Но здесь палку перегибать нельзя. Да, позиция аудиторов должна быть принципиальной, но она должна также учитывать исходное состояние. Аудиторы должны поощрять больше динамику развития, нежели чем статику. В этом случае директора подразделений начинают придавать особое значение развитию операционной деятельности.

Принципиальный и в то же время *гибкий* аудит ПС позволяет активировать мотивацию директоров дивизионов и заводов: у них появляется возможность показать свои результаты. Показать «вышестоящим», что он способен на серьезные бизнес трансформации.

«Проектный подход» при внедрении производственной бизнес-системы

Прежде чем закончить тему «тиражирование лучших практик», я бы хотел поделиться опытом внедрения улучшений, используя «проектный подход».

Что такое проектный подход? Проектный подход – это механизм внедрения изменений с помощью *внешней* группы экспертов. Она заходит на объект внедрения с определенными целями и задачами. Достигает их, или не достигает, и уходит на другой объект. Основной плюс проектного подхода – быстро, минус – ненадолго. Когда они уходят, система, как правила, отыгрывает в исходное положение.

Я же сторонник внедрения путем вовлечения всего персонала в процесс изменений. О том, как вовлекать персонал, собственно, была повешена большая часть этой книги. Тяжелая, энергозатратная и довольно длительная работа с людьми. Только в этом случае можно добиться действительно стабильного результата. Хотя стоит признать, что проектный подход при внедрении изменений тоже может быть эффективен, но при определенных условиях.

Хочу поделиться нашим опытом использования «проектного подхода» при внедрении инструментов производственной системы.

После полутора лет активной работы по созданию активной среды, коллектив завода стал серьезно воспринимать нас и менеджмент площадки в части развития. Стали появляться лучшие практики, которые мы внедряли через «Обходы УД», «Проекты улучшений», «Личные презентации», стандартизацию... Но кроме локальных улучшений появились системные направления развития: «Академия ПС», «Стандартизированная работа», «Встроенное качество», «Командная организация работ», «Технические коммуникации», «Четкое планирование», «TPM», «SMED»... их порядка 50. Как их внедрять повсеместно? Не только на одном участке, а на заводе, в компании? Письменные приказы не позволяют их внедрить. Нужны эффективные механизмы. Например, мы разработали «Стандарт ПС» и выпустили приказ о его внедрении по компании. Вы думаете все сразу побежали исполнять этот приказ. Глубоко заблуждаетесь. Необходимы стимулы и мотивы. Необходимы лидеры-толкачи, которых воспринимает менеджмент предприятия, которые имеют смелось «покрасить в светофор» лидеров предприятий.

Как - то подходит ко мне один такой лидер-толкач: «Давай систематизируем этапы внедрения, применение методологии «стимулы и мотивы». У нас ведь есть опыт внедрения различных проектов. Хотелось бы получить эффективное руководство к действию». Посидели, подумали. И вот что получилось:

1 шаг: необходимо разработать понятную идеологию для внедрения системного направления – идея, цели и задачи, концепция и что конкретно нужно сделать.

2 шаг: вовлечь лидера предприятия в обсуждение идеологии и получить от него «ОК».

3 шаг: собрать линейный менеджмент предприятия, убедительно рассказать идеологию, получить поддержку от лидера путем публичного одобрения: «Тема хорошая. Внедряем».

4 шаг: выпустить организационный приказ о внедрении проекта, в котором назначить ответственных руководителей и время защиты «проектов А3» по внедрению системного направления на своих участках у лидера предприятия; вы их обучили, пусть они сами разрабатывают детальные мероприятия, определяют сроки, включают в свои личные презентации.

5 шаг: организовать публичную сравнительную визуализацию защиты «проектов А3» в форме светофора раз в месяц: не защитил – в красном, защитил – в желтом, реализовал – в зеленом. Для стимулирования лидеров участка.

6 шаг: организовать систематические аудиты исполнения проектов с публичной визуализацией результатов, в которой отражать лучшие и плохие практики.

7 шаг: давать живые статьи о лидерах внедрения проекта и достигнутых результатах, и отстающих.

5-7 шаг делать до тех пор, пока не внедрите проект на уровне «автомата».

Если вы внимательно проанализируете эти семь шагов, то в них отражается не только стимулы, но и мотивы, необходимые для успешного внедрения проекта. 1,2,3 шаг – это обучение, а обучение –

это мотивация. 4 шаг – приказ как стимул. 5,6,7 шаг – для кого-то стимул, для кого-то мотив, в зависимости от достигнутых результатов.

Да, и еще. Все это заработает, если у проекта будет сильный лидер-толкач. Без него никуда. И еще... а у лидера –толкача тоже должна быть «крыша»...

«Хождение по мукам»

Так я называю процесс распространения лучших практик по повышению операционной эффективности, полученных в результате внедрения производственной бизнес-системы на *своем* производстве, на поставщиков и потребителей: «движение к поставщикам» и «движение к потребителям».

Если хватило духу у себя навести порядок, у вас хватит сил навести порядок в рамках всего потока создания ценности: от начала до конечного потребителя. Стоит признать, что этот процесс очень непростой.

Движение к поставщикам

«Затраты наших поставщиков наши затраты». В Северной Европе очень сильно развит малый и средний бизнес. Я связываю это в большей степени с культурными особенностями. Там развитая конкуренция. Хороший рынок услуг на разный вкус. Он формирует условия для глубокого разделения труда, что способствует снижению затрат у поставщиков за счет конкуренции и специализации. Поставщики сильно заточены на снижение затрат и повышение качества. В России дело обстоит иначе. Малый и средний бизнес развит слабо. Эффект от конкуренции реализован плохо. Так что же делать? Как снижать затраты у поставщиков?

Надо создавать конкурентную среду самим, либо идти к поставщикам и... стимулировать внедрять эффективную производственную систему на их площадке. Но сначала надо самим приобрести соответствующие навыки, путем развития своей собственной операционной деятельности.

Идти к поставщикам – для нас не привычное дело. Но: «их затраты и прибыль – наши затраты». Принципиальная позиция к «неконкурентным» поставщикам: «Мы будем работать с вами, если вы будете развивать свою производственную систему, которая приводит к снижению издержек». Сначала начать с аудитов по производственной системе. Через них настойчиво втягивать в развитие менеджмент поставщиков. Провести обучение, тренинги. Показать лучшие практики. Дать рекомендации. И самое главное быть настойчивыми. Только тогда удастся «отжать» затраты и не потерять «надежного» поставщика.

«Отжать затраты»!

Хорошо, когда уверенно растет спрос. Хватает не только заработать на жизнь, но и спокойно обслужить кредиты. А вот когда спрос падает, тут уж не до кредитов, как бы с голоду...

Когда растет спрос, берем кредиты и вкладываем их в увеличение объемов, а когда он падает, что делать? Снижать издержки. И в первую очередь, не когда падает рынок, а когда растет. И не важно, что эффект от этого «чуть-чуть». Важно, что это «чуть-чуть» помогает выжить, когда все будет плохо. И не просто выжить. Захватить часть рынка.

«Отжимать» затраты следует, когда у вас все хорошо. Когда плохо, может сил и времени не хватить. Здесь принципиальна волевая позиция: хочешь мира, готовься к войне. Нелегко наступать на себя и других, когда все хорошо. Но в этом то и суть. Если пересилил себя, то выжил и победил. Нет, по тебе пройдутся и даже не поперхнутся.

Все начинается с секвестра. Вы считаете бюджет на следующий год с учетом инфляции издержек. Это же здравый смысл. Цены на сырье, материалы, услуги, оборудование, труд... растут. Их надо компенсировать: + 5...8...10 %. Все зависит от того, у кого смелости хватит вынести эти цифры акционерам. Они согласуют новый бюджет. Чего жадничать. Прибыли и так большие, на всех хватит. Но это расслабляет. Нет стимулов к развитию. Но кое-кто из собственников начинает понимать это. Видит не радужную перспективу на 5-10 лет вперед: слабый рост спроса, цены и объемы соответственно, а инфляция издержек поджимает. Понимает, что, если сейчас ничего не делать, в будущем долговая яма. Нужно «отжимать затраты» сейчас, не ждать пока все будет плохо. Нужно научиться работать с издержками лучше, чем конкуренты, иначе банкротство. Лучше сейчас сделаю секвестр, тем самым мобилирую коллектив работать в более жестких условиях. Появятся навыки, которые позволят выжить в конкурентной борьбе. Соответственно,

собственник начинает требовать от менеджмента: «Меня не устраивает такой бюджет, снижайте его на 5...8...10%. За счет чего? Думайте сами. За это вам платят деньги».

И тут начинается. Со стороны производственного менеджмента. Делают факторный анализ себестоимости по статьям. Смотрят, где можно подвинуться, а где нельзя. Логика простая: так, мне нельзя снижать бюджет по ремонту для обеспечения надежности оборудования, мне нельзя снижать фонд оплаты труда иначе будет буза, по сырью и материалам так и быть подвинусь, не будет хватать, все равно дадут дополнительный бюджет, иначе производство остановится. Каждый крутится, как может. Куча совещаний и отчетов, которые скрывают реальную ситуацию. Но акционер принципиален. ФОТ повышать соразмерно инфляции не дает. Затраты на оборудование режет. Стимулирует покупать более дешевое сырье и материалы. В результате все ложится на плечи рабочих: растет аварийщина, снижаются технико-экономические показатели. А это минус премии и плюс дополнительный труд. Начинает нарастать внутренняя напряженность. Не только у рабочих, но и у менеджеров. Никто не хочет работать в напряженном режиме, все ищут комфортные условия. Можно, конечно, сдаться, но мысли о проблемном будущем не дают покоя.

Что делать? Продолжать «отжимать затраты», но так чтобы у рабочих и менеджмента был свой интерес не только научиться работать в напряженном режиме, но и в тяжелых условиях достигать лучших результатов. Научиться работать на дешевом сырье. Не допускать аварийных остановов и больших запасов. Повышать производительность труда.

Любое ограничение, любое «отжимание затрат» всегда ложится на плечи рабочих. И здесь либо работать больше, либо работать с умом. Прежде чем «отжимать затраты» у поставщиков, надо научиться это делать у себя. Только тогда вы сможете дать конструктивный посыл: «Ребята счастье кончилось, давайте снижайте цену... за счет повышения эффективности труда».

Постановка задача «отжать затраты» по сути приводит к тому, что вы начинаете выстраивать работу человека в поток: без ожиданий, без запасов, четко по стандартам. Потери снижаются, повышается производительность труда, растет заработная плата. Интересы бизнеса и рабочих согласовываются. Правда у тех рабочих, кто остается на производстве. Повышая производительность труда, приходится снижать количество персонала... Но такова правда жизни. Остальные...

Есть дружба и есть бизнес. Есть сострадание и есть бизнес. Пожалеешь одного, потеряешь пятерых. Есть вещи, которые нужно разводить.

Движение к потребителям

«Удовлетворение потребности клиентов в этом суть массового производства». Необходимо быть очень чутким к потребностям клиента в стоимости продукции, ее качестве, срокам поставки, объемам исполнения, сервису... Здесь надо быть мобильным... гибким производством.

Конкуренция растет. Это объективно и надолго. В условиях жесткой конкуренции, для того чтобы выжить, бизнес вынужден будет научиться быстро обрабатывать любые заказы потребителя. Доля мелких партий со специфичными требованиями растет и будет расти. Прогнозируемость рынков будет снижаться. Бизнес будет работать в условиях сильной неопределенности. Надо быть готовым к этому. Надо иметь мобилизованный коллектив, который способен будет принять такой вызов. Надо научиться быстро реагировать на любые форс-мажоры. Надо уметь работать с затратами. Надо быстро осваивать дополнительные требования потребителя. Все это дает эффективная производственная система, о которой много что написано в этой книге. Реализуя методы и инструменты эффективной ПС, мы должны быть заточены на максимально быстрое удовлетворение потребностей потребителя.

Лидерам...

«Наш главный актив – наши люди. Его качество определяет силу и мощь бизнеса. Поэтому акцент на персонал. Все начинается с людей. Прибыль – делают люди!»

«Акцент на процесс. Акцент на людей. Потребуется спуститься с небес на грешную землю. Побороть свои страхи или гордыню и взглянуть на производство напрямую. Своими глазами»

«Качество персонала определяется его активностью и лояльностью. Когда интересы человека согласованы с интересами бизнеса, происходят чудеса. Мобильность, дисциплина, профессионализм... как результат конкурентоспособность и прибыль»

«Локомотивом изменений всегда является лидер. Чтобы развитие не зависело от конкретного человека, важно развивать лидерство повсеместно. Как наверху, так и внизу, на уровне рабочих. Придется менять свое отношение с потребительского на хозяйское».

«Лидер, а не начальник. Только лидер может вовлечь людей в изменения. Только лидер и его команда способны не только выжить, но и победить. Развитие лидерства и командной работы в этом суть мобильности, лояльности и эффективности»

«В развитии важно оценивать реальность трезво. Не надо бежать от проблем... страха. Надо принять его. Страх является сильнейшим стимулом к действию. Но важно, чтобы страх раскрывал мотивацию человека. Только в этом случае стимулирование является эффективным. В этом случае система приобретает новое качество. Миром движет страх и идеи. Страх стимулирует к объединению, для того чтобы выжить. Мощная идея способна объединять и мобилизовать коллектив для того, чтобы победить. Поэтому важно использовать и страх, и идею».

«Идея позволяет оживить мертвые методы и инструменты. Она позволяет сформировать идеологию. Создать мощный базис, который делает коллектив сильным и мощным»

«Как люди думают, так и живут. Вера в идею, идеологию достигается постоянными живыми тренингами и обучением. Люди должны не только знать, что делать, но и верить в это. Только так достигаются серьезные результаты».

«Работа в команде, в социуме обязывает человека соблюдать принятые нормы и правила. Важно, чтобы они были естественными, а не навязанными. Важно, чтобы они согласовывались с мотивацией человека и социума. Только так будет достигаться стабильность и дисциплина. И в тоже время должна быть свобода самореализации, которая позволяет привнести новое качество в развитие системы путем совершенствования стандартов»

«Акцент на людей. Качество персонала определяет эффективность бизнеса. А эффективность бизнеса определяется производительностью труда. Стремление к эффективному труду приводит к его ликвидации. Мы рубим сук, на котором сидим. Но в этом глубокая мудрость: эффективный бизнес вытесняет из производства человека. Человек рождается не для того, чтобы выполнять рутинный труд... он рождается для того, чтобы творить...»

«Мир не такой простой, как кажется. Он состоит не только из рациональной деятельности, но и иррациональной, суть которой пока не постижима нашему уму. Тем не менее, она есть. И глупо ее игнорировать».

«Если мы взяли на себя ношу трансформаций, придется ломать сложившиеся стереотипы»

Мотивационная мантра для лидера



«У меня свой путь. У каждого свой путь. Я следую им, испытывая устойчивую радость и глубокое удовлетворение».

«Мой путь – моё предназначение. Оно имеет истинный смысл. Остальное – глупости, которые отнимают жизненную энергию».

«Мой путь – моё намерение, сформированное внешним и внутренним. Я принимаю его, оно соответствует моей природе и не позволяет нарушать гармонию мира».

«Я не верю в случайности. Их нет. Есть ограниченное сознание. Я слежу за знаками, они повсюду, направляют на путь истинный».

«Для того, чтобы осознать намерение, я следую к пустоте. Она позволяет мне увидеть мир таким какой он есть».

«Пустота открывается чистому сознанию: без проблем, страхов и суеты. Осознание смерти позволяет избавиться от них.»

«Путь к радости лежит через принятие смерти. Смерть не враг, друг. Смерть учит не терять свою энергию на глупости. Позволяет накопить личную силу».

«Если принятие смерти позволяет не терять энергию, то глубокое осознание пустоты и ощущение намерения – приобрести ее столько сколько требуется для самореализации»

«Ощущение своего намерения приводит к неколебимости и спокойствию: не надо конкурировать, критиковать, жаловаться, жалеть, обижаться, оправдываться... Зачем? У меня свой путь, у них свой»

«Я понимаю, что порой мне придётся идти против системы. Она пока еще не знает, что я намерен сделать ее лучше»

«Мой путь индивидуален. Не похож на другие. Я принимаю его и ни о чем не сожалею. Он не простой. Порой извилистый, с крутыми виражами. Но такова цена счастья»