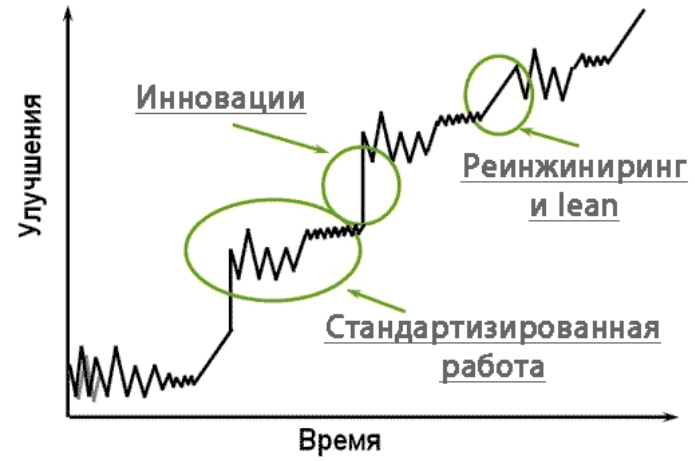
«Операционная эффективность бизнеса»

TCM – «вовлечение»



Сергей Турусов

ssman.ru: люди сильные духом

«У меня свой путь. У каждого свой путь. Я следую им, испытывая устойчивую радость и глубокое удовлетворение. Мой путь – моё предназначение. Мой путь – моё намерение. Я принимаю его всем своим существом. Для того чтобы осознать намерение, я следую к пустоте. Она позволяет мне увидеть мир как 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. 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».

Структура тренинга

1. Введение:что такое ТСМ?

2. Постановка задачи ТСМ

3. Лучший мировой опыт

4. Внедрение: адаптация к текущим условиям

- Все начинается с лидера
- Лидерство и командная организация работ
- Идеология/концепция развития
- Механизмы распространения идеологии
- Механизмы извлечения инициатив
- Целеполагание на практике
- Личные презентации
- Всеобщее вовлечение в развитие

5. Темы для дополнительного изучения

Введение: что такое TCM?

Система менеджмента KAIZEN®
TCM – всеобщее управление изменениями

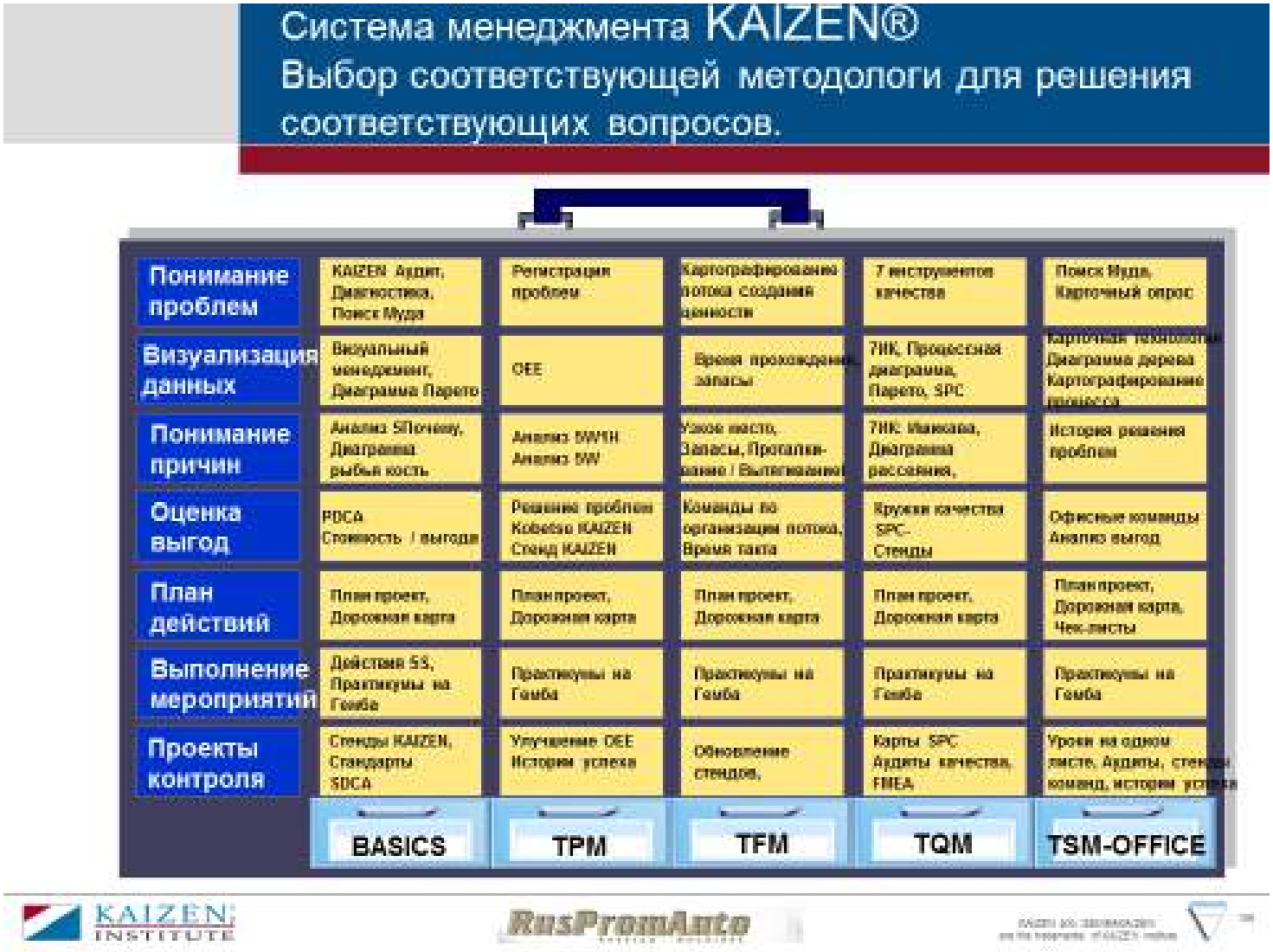
Видение
- прочувствовать потребность
- построить вдохновляющее видение
- обсудить
- пересмотреть

Обязательства
- Участие персонала
- Лидерство
- Последовательность
- Время выделенное на процесс
- Наделение полномочиямит

Стратегия
- Развертывание
- Ориентация на процесс
- Выделение ресурсов
- Замеры
- Развитие людских ресурсов

Введение: что такое ТСМ?

Введение: что такое TCM?



Постановка задачи ТСМ

Основная задача ТСМ - максимальное вовлечение персонала в развитие бизнес-компании

Лучшие мировые практики

- TOYOTA: 1 улучшение для 1 человека в неделю!

- Обучение линейных руководителей по теме «Проекты улучшений»
- Разработка и внедрение оценки руководителей по улучшениям
- Визуализация ежемесячные результаты подразделений по улучшениям
- Оказание экспертной поддержки по оформлению и реализации проектов улучшений

- Цель на 2013 год: количество проектов улучшений: вовлечение персонала (1 улучшение на 30 человек)

- **Цель на 2014 год:**
  - увеличение цели до 1 улучшения на 25 человек
  - качество (переход от социально-бытовых улучшений к производственным)

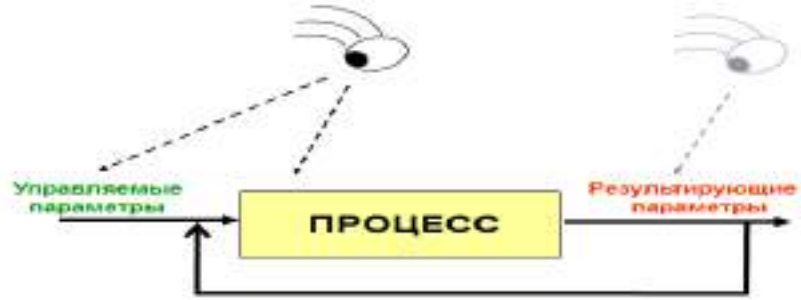
Внедрение: ТСМ как методология для вовлечения в развитие

Процессный подход к развитию:

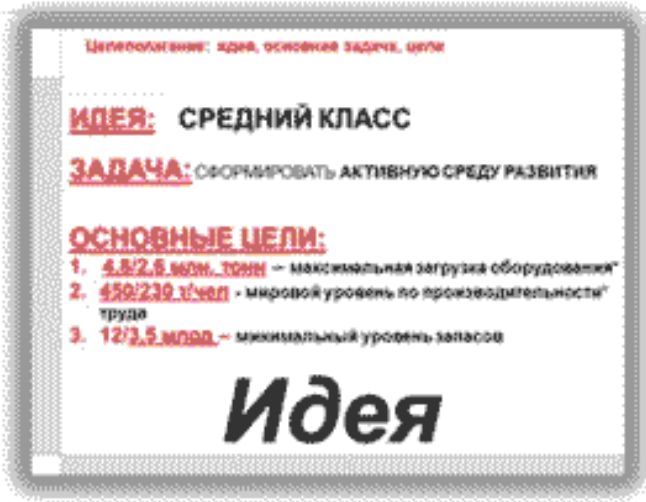
- Максимальный результат обеспечивает **«идеальный поток», но…**

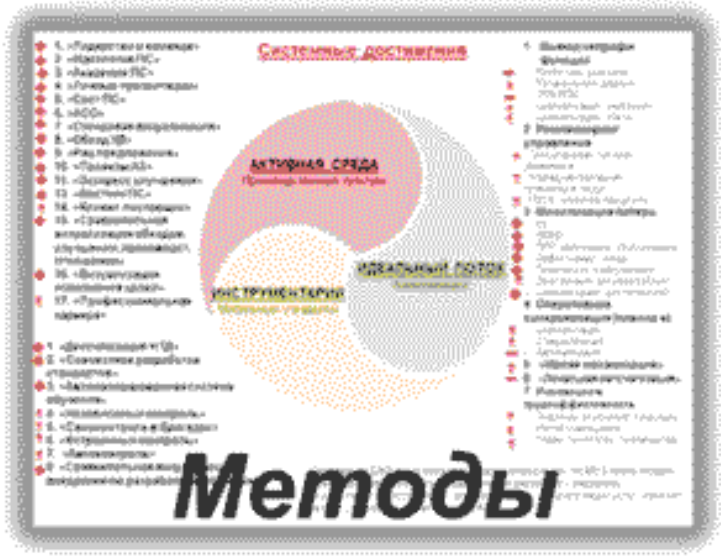
- «идеальный поток» без реального вовлечения персонала в развитие, без **«активной среды»,** не достичь!

- «идеальный поток» без стабильного базиса, **«стандартизированной работы»,** не достичь!



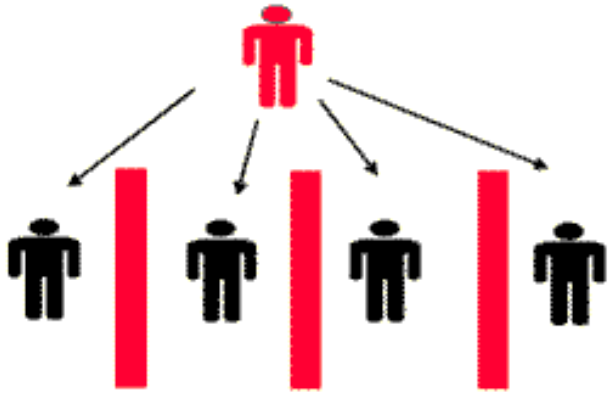
Все начинается с лидера…

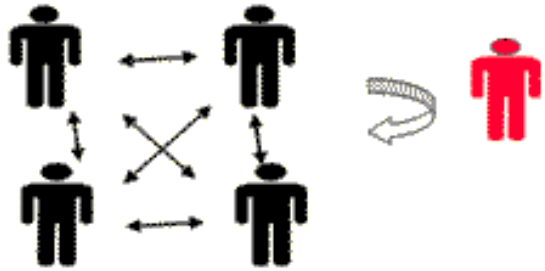




Лидерство и командная организация труда

От начальника к лидеру
От подчиненного к команде



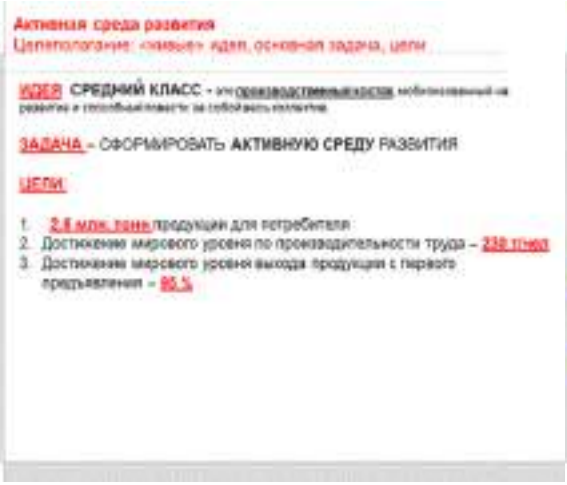


Начальник – тот, кто командует
Подчиненный – работник, исполняющий указания начальника

Лидер - тот кого, воспринимают; профессионал
Команда – это группа из 3-5 человек, у которой есть лидер, четкая ответственность, взаимозависимая деятельность

Начальник непосредственно руководит подчиненными	*Лидер помогает команде в работе*
Подчиненный предоставлен сам себе: - Не на кого положиться - Не у кого научиться - Не кому передать опыт	Люди работают в команде: - отношение: уважение и доверие - взаимопомощь - взаимоконтроль
Подчиненный ждет команды	**Команда работает самостоятельно**

Идеология/концепция развития



Механизмы распространения идеологии развития

1. Распространении идеологии должно быть не только внутри компании, но и за ее пределами

Внутренняя
«как думаю, так и действую»

Тренинги
- Обучение старших мастеров и бригадиров;
- Обучение инструментам ПС;
- Личные презентации.

СМИ
- Информационный портал [redacted] - http://[redacted]

Стендовая визуализация
- Информация;
- Стандартизация;
- Безопасность;
- Улучшения;
- Социальная и профсоюзная жизнь.

Встречи с коллективом
- Обход УД;
- Очный рапорт;
- День адаптации.

Внешняя
«бренд компании»

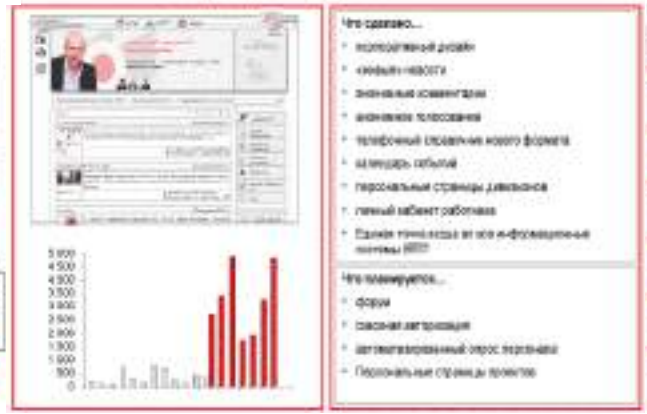
- Внешний агент
- Ежегодная конференция «Генеральный директор»
- Сайт по ПС [redacted] для внешней среды
- Тренинги по ПС [redacted] для внешних клиентов
- Книга о ПС [redacted]
- Выезды УРПС

2. Визуализация – распространение идеологии

	Сделано	Иллюстрация	Планируется
1 Активная среда	• Календарь на 2014 год ЦРЭО; • Видео про ЦРЭО по Выкса-ТВ • Контрольный лист в КПЦ • Агитация здорового образа жизни • Частота, порядок, цветы	Подробно	• Тиражирование на другие производственные подразделения ВПП ; • Персональные истории о рабочих; • Хозяйский подход; • Квалификация сотрудников
2 Стандартизированная работа	• Таблицы ответственных; • Информационные стенды; • Схема проезда для автотранспорта; • Формат применения СИЗ • Четкая разметка	Подробно	• Стандартизация визуализации в комнатах СВС и постах управления
3 Идеальный поток	• Доска КПЭ; • Доска себестоимости; • Видео о безопасности в КПЦ	Подробно	• Тиражирование на другие производственные подразделения ВПП

3. Академия ПС – распространение идеологии

4. «Живой» сайт – распространение идеологии



5 АСО – распространение идеологии, путем стандартизации всех процессов

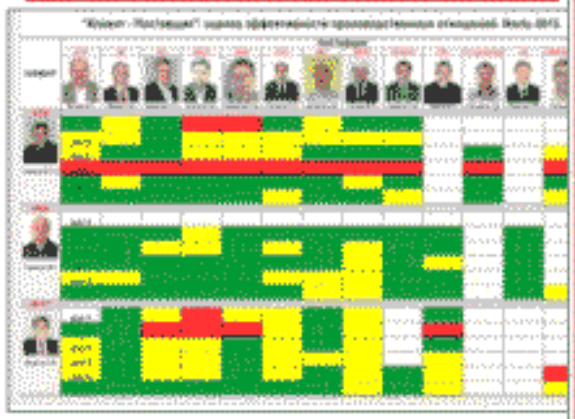
Механизмы «вытягивания» инициатив

3. Механизмы «вытягивания» инициатив

1. Обход лидера

2. Визуализация улучшений

3. Визуализация производственных отношений



4. Вестник ПС

5. Личные презентации

Целеполагание на практике

Личные презентации

Личные намерения

Личная презентация - это намерения лидера по развитию своего подразделения.

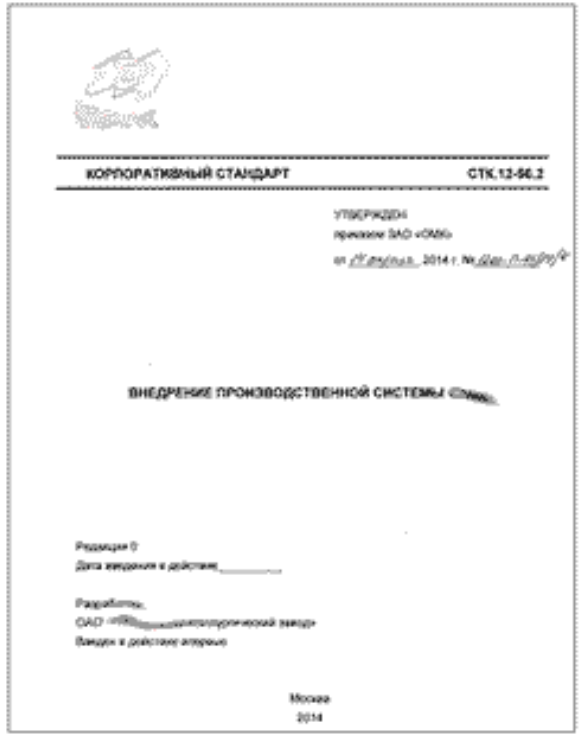
Личная презентация – это намерения лидера по развитию своего подразделения
Визуализация механизмов осуществляется с помощью сайта ПС, рассылки по электронной почте.

Повсеместное развитие

Тиражирование лучших практик внутри Компании

Концепция ПС

Стандарт ПС



КОРПОРАТИВНЫЙ СТАНДАРТ СТК.12-06.2

УТВЕРЖДЕН

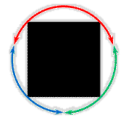
ВНЕДРЕНИЕ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ СИСТЕМЫ

Редакция 0

Москва
2014

- Проведение аудита производственной системы на всех предприятиях группы ОМК;
- Проведение внешних тренингов по курсу «Академия ПС»

Темы для дополнительного изучения



- **Стимулы и мотивы** – для понимания как эффективно управлять персоналом на практике
- **Развитие лидерства** – для понимания как лучше взращивать эффективный менеджмент
- **Визуализация** – для понимания как организовать эффективное стимулирование персонала к развитию
- **5S** – как механизм «безболезненного» вовлечения персонала в развитие
- **LEAN** – как методология всеобщего вовлечения персонала в снижение потерь
- **Проекты улучшения: рац предложения, экспресс-улучшения, проекты А3, кайдзен** – как механизм всеобщего вовлечения персонала в развитие