

Михаил Н., Сергей Турусов, Максим А., Василий В, Виталий М ...

СПЯЩАЯ КРАСАВИЦА

**Система ежедневных кейсов
по операционной эффективности**

версия верстки 24.04.24

2022-2023гг

В сентябре 2022 года мы, команда управленцев, «подписались» под очень «авантюрный» проект на одном крупном металлургическом заводе, на котором после начала СВО финансовые показатели рухнули до критически значений: объемы производства и продаж упали практически в два раза и, соответственно, доходная часть также опустилась на «дно». А дальше все покатило комом... Нет денег на исходное сырье – пошли ограничения по поставкам. Нет денег на запчасти – начался резкий рост аварийных остановов оборудования. Нет денег на оплату труда – пошел отток персонала... Так вот, авантюра заключалась в принятии вызова – «сможем ли мы, новая управленческая команда, вытащить из этой ужасной ситуации завод за короткое время?».

У нас не было времени на раскачку. Завод с очень высокой долговой нагрузкой. Заемные средства для нас очень и очень дорогие. Поэтому нужно было решить проблему в наикратчайшие сроки. Необходимо было быстро восстановить объемы производства и продаж в условиях резкого снижения экспорта, чтобы получить «положительный» финансовый поток, который можно было бы направить не только на «поддержание штанов», но и на средне- и долгосрочное развитие.

Наверное, у каждого члена нашей команды, кто подписался под этот проект, были свои причины принять этот вызов. Когда собиралась наша команда были очень серьезные сомнения, удастся ли вообще ее собрать - собрать такую команду «авантюристов». Но, нашему лидеру, ставшему генеральным директором этого завода, удалось это сделать. На, что он пошел ради этого, только ему известно.

Мы вступили на это «минное поле» и... стоит признаться, выполнили поставленную задачу за один год. Довольно быстро восстановили объемы производства и продаж, но очень и очень непростой ценой. Нам удалось сгенерировать такой финансовый поток, что один из ключевых финансистов завода, не из нашей команды, на корпоративной вечеринке как-то произнес тост: «Я здесь уже работаю более 10 лет. Так вот никогда на этом заводе не было столько денег в нашем распоряжении, которые мы сейчас направляем на восстановление оборотных средств, планово-предупредительных ремонтов, формирование конкурентного уровня оплаты труда, нам даже удалось в этом году запустить инвестиционную программу. Это, несомненно, позволит нам «оживить» завод и сделать его лучше. За это я и хотел бы вместе с вами выпить».

Как и у любой «авантюры», у всего есть своя цена. После того, как мы «вытащили завод из этой неприятной ситуации», акционеры приняли решение... разорвать с нами контракт. Такое бывает не редко. Для них оказались неприемлемыми риски и методы, с помощью которых мы вытаскивали завод из предбанкротного состояния. Здесь речь идет об осознанных рисках, на которые мы тогда пошли, чтобы быстро получить положительный финансовый результат...

...рисках открыться в объятая ГОЗ, чтобы оперативно восстановить продуктовую корзину...

...рисках максимально загрузить частоломающееся оборудование, которое длительное время недофинансировалось по ремонтам и инвестициям...

...рисках отвлечения «скудного» потока средств на восстановление системы планово-предупредительных работ и... «гибкое» управление фондом оплаты труда, для того чтобы хоть как-то стабилизировать резкий рост текучести персонала в условиях ужесточающейся конкуренции за трудовые ресурсы...

...рисках «непопулярных» трансформационных преобразований, направленных на расшивку узких мест в бизнес-процессах...

...рисках изменения модели управления персоналом с «директивного» на «в режиме диалога»... Персонал к нашему приходу на завод уже был «сильно пережат». Приказы не работали. Поэтому мы стали договариваться с людьми для того, чтобы мобилизовать их на сверхусилия.

Риски и непопулярные методы управления, которые для акционеров оказались неприемлемыми, но которые позволили поднять завод с колен... Об этих рисках и методах, собственно говоря, и пойдет речь в этой книжке.



PS. Название книжки - «Спящая красавица» - родилось после того, как к нам приехал собственник одной крупной металлургической компании для того, чтобы понять для себя – «стоит ли входить в состав ключевых акционеров предприятия или нет». Так вот, когда он увидел «дремлющий» потенциал нашего предприятия, то эмоционально выпалил: «Ваше предприятие как «спящая красавица». Надо лишь приложить правильные усилия, и она не просто проснётся, она расцветет и проявит свой огромный дремлющий потенциал».

И еще один вводный месседж. Когда мы, новая команда управленцев, пришла на завод, мы сразу же начали формировать «единое информационное пространство»

для всех работников предприятия и собственников компании. Суть заключалась в следующем. Каждый рабочий день на пути к оздоровлению предприятия мы делали один «маленький» шаг вперед, чтобы выправить ситуацию к лучшему. Соответственно, каждый рабочий день мы делали одну информационную статью, посвященную динамике развития - «что мы сделали», «что предстоит сделать», «лучшие практики», «критические проблемы», «намерения по развитию», «достигнутые результаты»... Старались делать эти «инфопосылы» на одном листочке максимально интересно и доходчиво. И тут же рассылали их всем... от топ-менеджеров до рабочих и специалистов... в единое информационное пространство по электронной почте. Рассылали для того, чтобы все знали - что происходит на заводе. Такая информация кого-то мотивирует, а кого-то очень сильно стимулирует к изменению привычной модели поведения. При грамотном использовании такой подход является очень эффективным инструментом всеобщего управления изменениями.

Информационные статьи старались делать в живом формате, чтобы было интересно и любопытно их читать. Многие тогда были вынуждены читать их не только из-за любопытства... Для многих ключевых руководителей они помогали найти решение своих внутренних проблем. А для кого-то позволяли действовать на упреждение, чтобы не «наступать на одни и те же грабли дважды» и... не подставляться.

В дополнении к этому генеральный директор пошел на очень серьезный и нестандартный шаг: он договорился с акционерами предприятия, что тоже будет включать их в рассылку, чтобы они в реальном времени видели, что происходит на заводе и как он развивается. С одной стороны, это помогало стимулировать заводской менеджмент к развитию - когда менеджер, читая статью, видел, что его подразделение отстаёт от других или наоборот опережает их, и он понимал, что это видят и акционеры... его это очень сильно стимулировало к активности. С другой стороны, через постоянные информационные статьи у нас появлялась возможность информирования и «обучения» акционеров – показать реальные проблемы, рассказать о лучших практиках по их решению, психологически подготовить их к принятию очень важных и порой непопулярных решений.

Порой, чтобы изменить ситуацию к лучшему, необходимо идти на нестандартные и непопулярные решения. Конечно, наши подходы сильно напрягали акционеров, ведь для них они были новыми и нестандартными. Для того, чтобы снизить уровень этого напряжения мы старались «просвещать» их через информационные статьи. Их терпения хватило ненадолго, тем не менее, за период чуть больше года, мы смогли обеспечить финансовый результат значительно выше, чем мы и они ожидали.

Каждый рабочий день одна информационная статья о выходе предприятия из кризисного положения. Всего 284 статьи. Из них-то мы и решили сделать эту книжку, так сказать, чтобы было полное погружение, через которое, мы очень на это надеемся, у наших читателей появляется возможность выхватить «тонкую» суть повышения операционной эффективности.

День 1. Развитие бизнеса «снизу-вверх»: мы начали с Гембы... с организации «Обходов ГД»

Чтобы быстро в условиях жестких ограничений получить финрез, необходимо запустить процедуру «расшивки» узких мест... в потоке создания ценности. Мы не можем дать ресурсы всем, поэтому рационально делать акцент только на тех процессах, которые больше всех «тормозят» в создании ценности для клиента...

Что означает расшивка узких мест? Это всегда изменение сложившейся модели поведения... это всегда трансформация бизнес-процессов. Расшивка одного узкого места всегда приводит к появлению «нового» узкого места. В свою очередь к нему также применяется процедура трансформации процесса. Таким образом, от расшивки одного узкого места к расшивке другого – от преобразования одного процесса к преобразованию другого осуществляются поэтапное повышение операционной эффективности бизнеса с минимальным отвлечением ресурсов. Но здесь есть одна очень важна деталь...такой подход дает устойчивые результаты в том случае, если внизу – на уровне исполнения, сформирована хорошая производственная культура. Поэтому для комплексного и динамичного развития бизнеса очень важно двигаться одновременно в двух направлениях: «сверху-вниз» и «снизу-вверх». Первое — трансформация бизнес-процессов. Второе – преобразование производственной культуры.

ТЕХНОЛОГИЯ ПРЕОБРАЗОВАНИЯ «СНИЗУ-ВВЕРХ»



Когда мы говорим про эффективную производственную культуру, имеем ввиду не только порядок на рабочих местах. Для устойчивой работы бизнес-процессов нам необходима согласованное исполнение в потоке создания ценности производственных

программ по сменно-суточным заданиям и стандартным операционным процедурам, а при возникновении отклонений - активная работа с потерями... на уровне, как говорят японцы, *хорошо отработанных привычек*. Это и есть требуемая для нас культура в широком смысле этого слова: культура рабочих мест, культура работы по сменно-суточным заданиям, культура работы по стандартам, культура постоянных улучшений, культура взаимодействия с окружающими, культура повсеместного лидерства, а в свете последних событий – культура работы с «цифрой». *На уровне хорошо отработанных привычек*. Человек пришел на рабочее место, принял порядок и чистоту, а в конце смены, сдал порядок и чистоту другой смене. В начале смены взял сменно-суточное задание, совместно со своей командой исполнил его по стандартным операционным процедурам, при отклонении проявил инициативу по минимизации потерь. При этом активно использует самые современные информационные технологии. *На уровне хорошо отработанных привычек*. А как это сделать на практике? Это можно сделать путем организации культурной трансформации в бизнесе... путем постоянного приучения персонала требуемым методам и приемам вплоть до автоматизма, что, конечно, требует определенного периода времени для закрепления правильной модели поведения на уровне бессознательного у рабочего персонала. Для внедрения эффективной культуры производства необходима особая технология. Мы ее называем «Обход ГД»

Что такое «Обход ГД»?

«Обход ГД» — это периодический обход генеральным директором [или управляющим директором] производственных подразделений, который в первую очередь направлен на трансформацию производственной культуры путем приучения работников предприятия лучшим практикам.

«Обход ГД» осуществляется из расчета «одно подразделение - не реже 1 раза в квартал, и не чаще одного раза в месяц».

В состав «Обхода ГД» входят все ключевые топ-менеджеры предприятия – все ключевые владельцы процессов.

Длительность «Обхода ГД» составляет 1 час. 40 мин это диагностика текущего состояния участка путем наблюдения и общения на предмет критических проблем и лучших практик. 20 мин – это обратная связь руководителю подразделения от каждого топ-менеджера по своему направлению.

Обратная связь. Каждый топ-менеджер в течение 1-2-3 мин рассказывает о проблемах и лучших практиках, которые он выявил. В заключении ставит оценку. Цвет «красный» - если он не удовлетворён. Цвет «желтый» - удовлетворён. Цвет «зеленый» - хорошая динамика развития. После того как все топ-менеджеры высказались, генеральный директор завершает обратную связь. Он делает свое итоговое резюме и ставит итоговую оценку.

По итогам «Обхода ГД» формируется информационная статья, которая в этот же день рассылается всему заводу, копия - акционерам компании.

Обратная связь дается «лицо в лицо» - топ-менеджер руководителю подразделения. По сути, он говорит, что, по его мнению, в подразделении «хорошо», а что «плохо» в разрезе своего процесса и ставит ему оценку в формате светофор. Вся управленческая команда ставит ему оценку – «соответствует ли он их ожиданиям или нет?». Это очень

сильно стимулирует руководителей подразделений к развитию... к развитию производственной культуры в своем подразделении в широком смысле этого слова. Если руководитель попадает в красный цвет более 2 раз – ротация. Если постоянно в «зеленом» - претендент на карьерный рост.

«ОБХОД ГД»-правильно-выстроенная ГЕМБА

КABИHEТ | **ГЕМБА**

«Обход ГД» – регулярный обход генерального директора
 Зачем? Увидеть реальные проблемы, принять адекватные решения, проконтролировать исполнение/Обозначить лучшие практики, выявить зоны для роста, дать рекомендации
 Состав? ГД, ключевые лидеры предприятия
 Как часто? 1 подразделение не реже 1 раза в квартал
 Регламент? 40 мин - обход, 20 мин – обратная связь
 Результат? Вовлечение руководителей и работников в развитие производственной системы

10 Обратная связь: лично лидеру подразделения

11 Сравнительная публичная визуализация результатов «Обхода ГД»

12 «Стимул»: публичная визуализация

13 «Мотив»: признание лидера

1 Определим ключевые направления развития

2 СТРАТЕГИЯ ТРАНСФОРМАЦИИ (ПРОЕКТ)

3 Формируем команду ГД из лидеров по направлениям

4 Идем в Гембу – акцент на процессы

5 Гемба: наблюдаем за процессом

6 Гемба: определяем зоны для роста

7 Гемба: интервьюируем, ведем диалог

8 Гемба: учимся «слышать» проблемы

9 Гемба: вовлекаем через обучение

Публичная рассылка результатов «Обхода ГД» усиливает этот стимулирующий эффект плюс такая рассылка одновременно становится уроком для всех. Ответственные руководители линейных подразделений кто-то по личной инициативе, а кто-то «из-за угрозы» вынужден принимать эту информацию к сведению и активно заниматься развитием своей производственной культуры. При этом производственная культура трансформируется очень постепенно, так как «перестройка» модели поведения на уровне психики требует времени.

День 2. Первый «Обход ГД»: цех №2 – «хорошо, но с авансом»

21.09.22 на нашем предприятии в цехе №2 состоялся первый «Обход ГД» в составе: Михаил Н., Василий В., Татьяна Х., Ася Н., Александр Р., Нина С, Василий В., Виталий М, Сергей Т, Алексей Е... Каждый из состава команды ГД – владелец своего процесса - лидер и эксперт своего направления: охрана труда, оборудование, персонал, технология, качество, логистика (планирование), производство, развитие.

В течение 40 минут каждый из членов «Обхода ГД» выполнил диагностику развития своего направления путем наблюдения и общения с персоналом. Основная задача – определить лучшие практики, зоны для роста и сформировать предложения по развитию.

День 3. Обход ГД: цех №4 – «желтый, но с авансом»

Позавчера ГД поставил оценку начальнику цеха №2 – «зеленый, но с авансом». «С авансом» из-за стремления руководителя подразделения к чистоте, порядку и развитию.

Сегодня «Обход ГД» был в цехе №4. Итоговую оценку ставил директор по производству, так как ГД был в командировке: «Оценка начальнику цеха №4 – цвет «желтый», но с авансом. Здесь «с авансом» означало иное – прямо противоположное предыдущему примеру - отсутствие стремления к развитию: в цехе №4 было выявлено очень много проблем по культуре производства и организации труда.

Директор по развитию: «Я знаю, что год назад в цехе №4 реализовывался масштабный проект по развитию с привлечением консультантов из РЦК. Из цеха №4 «делали эталонный участок». Мне рассказывали, что здесь была проведена большая работа и достигнуты неплохие результаты по производительности оборудования и персонала, культуре производства. С тех пор прошел год. Сегодня мы прошли по цеху, и стоит отметить, что все откатилось назад. Почему это произошло? Наверное, потому, что лидером преобразований был не начальник цеха, самый главный лидер подразделения, а сторонние люди. Ошибка заключалась в том, что в преобразования подразделения не был вовлечен самый главный человек в цехе – это начальник цеха. Вот и откатилось.

Здесь очень важно сделать работу над ошибками и поменять модель поведения. За развитие подразделения должен отвечать «не сторонний дядя». За развитие подразделения должен отвечать руководитель подразделения. Если руководитель подразделения является лидером, а еще лучше и с хозяйским подходом, то, несомненно, он будет способен изменить ситуацию к лучшему даже в условиях постоянно возникающих проблем. Более того, вопреки им.

По моим ощущениям начальник цеха №4 сильный внутренне человек, по природе - сильный лидер. Я не сомневаюсь, что если он захочет изменить ситуацию к лучшему, то он это сделает - ему это по силам. А в цехе №4 есть к чему стремиться»

PS: по результатам «Обхода ГД» каждый из участников, а это ключевые руководители и эксперты по своим направлениям, обозначили лучшие практики, зоны для роста, дали рекомендации, что, несомненно, является ценностью не только для руководителя, в подразделении которого проводился обход, но и для всех остальных руководителей предприятия. Поэтому мы сделаем базу данных по результатам обходов всех подразделений «Обратная связь по обходам ГД», в котором эта информация будет накапливаться и систематизироваться. Она будет полезна для тех, кто хочет развиваться.

День 4. Обход ГД: цех №5 – «желтый»

В рамках диагностики состояния производственных подразделений неделю назад выполнялся сквозной обход всех цехов. Так вот культура производства в инструментальном цехе на тот момент оставляла желать лучшего. Сегодня, на обходе ГД, состояние производства разительно улучшилось. Всего за неделю и такие результаты - очень приличная скорость по наведению порядка. Да, это пока только

центральные проходы, пока еще не добрались до периферии, но навести такой порядок, за такое короткое время – действительно заслуживает уважения. Так держать!

Внедрение эффективной производственной бизнес-системы начинается с порядка на рабочих местах, с методичного и настойчивого вовлечения, приучения специалистов и рабочих в развитие своих рабочих мест. Не будет порядка, не будет стабильности в результатах. Это первый шаг, и он очень важный.

В идеале у каждого рабочего места должен быть стандарт - «стандарт рабочего места». Дальше больше, на каждом рабочем месте должен появиться «стандарт автономного обслуживания», в котором отражено ежесменное обслуживание оборудования со стороны операторов, и... третий стандарт - стандартная операционная процедура – это карта пошагового выполнения ключевой операции. Одно рабочее место – три стандарта. От порядка рабочих мест к эффективному выполнению технологических операций.

PS: «В конце «обхода ГД» подошел начальник цеха и спросил: «Что вы можете мне порекомендовать по теме личного проекта». В ответ: «У каждого начальника цеха есть какая-то критическая проблема, либо намерение по развитию – их и нужно брать в качестве бизнес-случая для личного проекта. Но применительно к вам - есть предложение. Насколько я знаю, ГД предложил сделать из цеха «пилотное подразделение». Он даже своего человека назначил лидером этого направления. Так вот, реализация этого пилотного проекта - это очень и очень масштабная история, в которой без вас никак не обойтись, так как вы руководитель инструментального производства – самый главный здесь человек. Выберите в этом проекте ключевое направление развития. Пусть оно и станет бизнес-случаем для вашего личного проекта. Тогда все будет правильно. В эффективной производственной системе за развитие подразделения всегда отвечает его руководитель».

День 5. Обход ГД: цех №7 – «пока желтый»

Обратная связь от исполняющего обязанности ГД главного инженера Василия В:

«Из минусов:

- По ГСМ. По всему цеху пустые и полные бочки ГСМ. Необходимо определить одно место для их упорядоченного хранения.
- По ограждениям. Там, где есть риски падения, необходимы, организовать надежные ограждения.
- По порядку. Цех один из новых, он должен быть по определению лидером по культуре производства. В целом она неплохая, но местами – есть существенными замечания. Здесь необходимо навести чистоту и порядок, и самое главное, научиться поддерживать его на постоянной основе.
- По Б/У деталям от оборудования или невостребованным деталям в производстве - они должны быть удалены из цеха, чтобы не мешать производственному процессу.
- По фрезерному станку. Мы видим, что по нему нет постоянной загрузки. Если станок стоит, я считаю, что в это время операторы должны заниматься чисткой от стружки, вычищать полностью станок и готовить его для следующего производства.

Из положительного:

- Есть рациональное размещение СГП, есть стенд, с этим все хорошо. Все грузозахватные приспособления, визуально можно осмотреть, определить состояние для дальнейшей эксплуатации. Это единственный цех, у которого в этом вопросе подход очень правильный.

- Мы еще осмотрели бытовые помещения, здесь не только хороший ремонт, но и хорошая организация размещения персонала, созданы все условия для работы, в том числе помывка.

По помещениям АБК, там, где у нас имеется нехватка мебели, необходимо обратиться к остальным цехам... у кого что из кабинетов можно взять, кто готов поделиться, пусть будет Б/У шкафы, ящики и т.д. У нас рабочие места должны быть оборудованы. В целом моя оценка - цвет «пока желтый». Многие из команды «обхода ГД» оценили цех в зеленый цвет, но моя оценка – «пока желтый». Считаю, что у цеха есть большой потенциал для развития».

День 6. ГД: «У каждого руководителя должен быть личный проект по развитию»

Сегодня на Дне Информирования генеральный директор Михаил Н. озвучил: «У каждого руководителя должен быть личный проект по развитию».

Что такое «личный проект»? Это очень эффективный механизм вовлечения руководителей бизнеса в развитие своих подразделений. В его основе лежит очень простой, на первый взгляд, инструмент от производственной системы Тойота. Называется он - «проект улучшения А3». Здесь «А3», потому что, изначально планируемое улучшение оформлялось на одном листе бумаги формата А3, вот и закрепилось за ним это название. Состоит из пяти частей.

1 часть - «Личный проект»: название личного проекта, лидер проекта, фото и ФИО, команда проекта, куратор/консультант.

2 часть - «Бизнес-случай»: название бизнес-случая – например, стратегическое направление развития, или критическая бизнес-проблема, или улучшение охраны труда..., описание бизнес-случая, цели, ресурсы, если требуется.

3 часть - «Текущее состояние»: описание процесса «как есть»; либо описание проблем и потерь, обусловленное бизнес-случаем.

4 часть - «Целевое состояние»: описание процесса «как должно быть»; либо решения обозначенных проблем.

5 часть - «План мероприятий»: план мероприятий включает в себя сбор команды для совместной разработки личного проекта, основные вехи реализации, контролинг со стороны вышестоящего руководителя, ответственных, сроки и статус.

Вот такой простой способ оформить планируемое улучшение, но в чем же фишка? Что делает «личный проект» действительно эффективным механизмом вовлечения руководителя в развитие бизнеса? Все дело, в том какие «тонкие» смыслы мы вкладываем в понятие «личный проект».

«Личный проект – это личное намерение лидера по развитию своего подразделения или бизнеса.

У каждого руководителя, если он действительно является лидером, должен быть свой «личный проект по развитию». Не формальная программа, а нечто большее: личное намерение, цели и задачи, достижения и неудачи, продолжение самого себя...

Для лидера личный проект должен быть наполнен особым смыслом. В этом случае приходит вера в то, что делаешь. В этом случае человек получает возможность для своей самореализации: достигает стоящего результата, демонстрирует его окружающим, испытывает эйфорию от достигнутого и заявляет о себе как о сильном руководителе... Но это не единственная мотивация лидера. Очень круто, когда ты работаешь в сильной команде, где каждый реализует свой личный проект, но в рамках единой стратегии развития. Именно в таких условиях происходит синергия усилий и согласование намерений многих лидеров, что запускает очень большую силу, которая меняет саму реальность. Ни с чем несравнимое ощущение – чувствовать себя неотъемлемой частью большого дела.

Любые изменения начинаются с лидера, если у лидера есть запрос на улучшение, значит он созрел для развития. Его главная задача – максимально доходчиво донести до своей команды идею и цели проекта по развитию, максимально увлечь их своим проектом. Он должен верить в него, жить им, иначе энергии не будет. Иначе люди «не заразятся» этим проектом и не воспримут его.

Цели личного проекта должны быть амбициозными и создавать здоровую напряженность в команде. Люди должны понимать основную идею проекта и куда они двинутся. Лидеру крайне важно показать преимущества от развития не только для бизнеса, но и лично для каждого члена своей команды.

Для того чтобы сделать бизнес эффективным, необходимо максимальное вовлечение персонала в изменения. Последнее зависит от уровня развития лидерства в компании: от топ-менеджеров до рядовых бригадиров.

Лидерство познается только в деле. Когда у руководителя есть свой личный проект и он его доводит до логического завершения, его несомненно можно считать лидером изменений преобразований.

На одном из совещаний ГД предложил директору НТЦ взять на себя решение одной из критических проблем: «Александр, предлагаю разработать «личный проект» по решению этой проблем, защитить его в присутствии всей нашей команды и запустить в реализацию. Это будет первым личным проектом на предприятии, который станет отличным примером для всех, не только для ТОП – менеджеров, но и для линейных руководителей. Проблем у нас много – личных проектов хватит на всех»

«ЛИЧНЫЙ ПРОЕКТ» на одном листе А3

Генеральный директор: «У каждого руководителя компании должен быть личный проект по развитию»

Личный проект – это личное намерение лидера по развитию своего подразделения/процесса/бизнеса

Что может быть бизнес-случаем?

- Стратегическое направление развития
- Критическая бизнес-проблема
- Повышение безопасности труда...

Кто инициирует личный проект?

Либо сам лидер, либо вышестоящий руководитель

Когда проект считается открытым?

Проект разработан и он прошел ЗАЩИТУ у вышестоящего руководителя

Как осуществляется мониторинг исполнения?

Путем периодической самооценки и внешней оценки со стороны руководителя

Когда проект может быть закрыт?

- При выполнении целей проекта
- При утрате актуальности

ЛИЧНЫЙ ПРОЕКТ

« Название _____ »

1. БИЗНЕС-СЛУЧАЙ

Описание бизнес-случая: _____

Цели: 1. _____ 2. _____ 3. _____

Потребность в ресурсах: _____

2. ТЕКУЩЕЕ СОСТОЯНИЕ

- Проблема/потери 1 _____
- Проблема/потери 2 _____
- Проблема/потери 3 _____
- Проблема/потери 4 _____
- Проблема/потери 5 _____

ФОТО ЛИДЕРА ЛИДЕР: Фамилия Имя Отчество

Команда: ФИО₁, ФИО₂, ФИО₃, ФИО₄... Куратор: ФИО

3. ЦЕЛЕВОЕ СОСТОЯНИЕ

- Решение проблемы 1 _____
- Решение проблемы 2 _____
- Решение проблемы 3 _____
- Решение проблемы 4 _____
- Решение проблемы 5 _____
- Прогнозируемые эффекты _____

4. ПЛАН МЕРОПРИЯТИЙ

№	Ключевые вехи	Ответственный	Срок	Статус
1	Разработка проекта			<input type="checkbox"/>
2	Защита проекта			<input type="checkbox"/>
3	Мероприятие №1			<input type="checkbox"/>
4	Мероприятие №2			<input type="checkbox"/>
5	Мероприятие №3			<input type="checkbox"/>
6	Мероприятие №4			<input type="checkbox"/>
7	Мероприятие №5			<input type="checkbox"/>
8	Мероприятие №6			<input type="checkbox"/>
9	Мониторинг и контроль исполнения			<input type="checkbox"/>

День 7. Как вовлечь персонал в развитие предприятия? Практический кейс.

Директор по развитию. Очень хочу поделиться с вами историей, о том, как команда управленцев из РУСАЛ помогла основному акционеру компании ОМК кардинально улучшить производственную бизнес-систему на своих активах. Из первых уст, так как был в составе этой команды.

Итак, к основному акционеру ОМК решение о привлечении сторонней команды к управлению ключевыми производственными активами пришло не сразу. Изначально он активно пытался запустить процесс трансформаций самостоятельно со своей командой и даже привлекал в помощь авторитетный западный консалтинг от Маккинзи и Эрстенянг, но полученные результаты его явно не устраивали. Поэтому он пошел на кардинальное решение, в некотором роде значительный риск – нанял на ключевые управленческие позиции своих основных активов команду варягов из другой компании, у которой был опыт, интересующих его преобразований. Об опыте он узнал из книги «Сломай стереотип» про трансформацию производственной системы на Братском алюминиевом заводе - БрАЗе. Загрузил свой топ-менеджмент в самолет и отправился в Сибирь на этот завод, чтобы лично удостовериться в достигнутых результатах. Там они погружались в практику преобразований аж целую неделю. После чего основной акционер ОМК сделал предложение ключевым менеджерам БрАЗа поработать у него. От этого предложения глупо было отказываться. Так я оказался в компании ОМК.

Одно дело, когда осуществляешь преобразования «изнутри» - в РУСАЛ, другое – когда «извне». Когда наша команда прибыла на основные активы ОМК, нас никто серьезно не воспринимал. Более того, со стороны директоров дивизионов и начальников цехов был откровенный бойкот. Ко всему этому ситуацию усугубляли

специфические производственные отношения, которые сложились на промышленной площадке численностью около 17 тысяч человек, основанные на близких и родственных связях. Как результат – клановая «закрытая от посторонних» организационная система. А как ее пробить? Как достучаться до людей? Как сделать так, чтобы начали воспринимать? В лоб не получилось. Со стороны ключевого менеджмента ОМК молчаливое сопротивление. Даже активная поддержка акционера не помогала.

Помню сели мы тогда, варяги из другой компании, и задумались – что делать? Необходимо было нестандартное решение. И мы его нашли. Мы решили сделать ставку на старших мастеров производственных участков. Не на их руководителей – директоров дивизионов и начальников цехов, а на средний уровень управления... на старших мастеров. Организовали ежедневные «обходы УД» по всем производственным участкам [здесь УД – это управляющий директор], на которых руководителями были старшие мастера, и начали с ними активно работать: диагностировать реальную ситуацию, выделять лучшие практики, обозначать проблемы, давать обратную связь, оценивать результативность работы старшего мастера в формате зеленый-желтый-красный. Каждый обход завершался небольшим, но акцентированным «живым» отчетом с публичной рассылкой всем менеджерам по электронной почте, копия – акционеру компании. Плюс визуализация на корпоративном сайте. Естественно, когда старший мастер получал оценку своего труда от первых лиц, он понимал, что ее видят акционер, топ-менеджеры компании, его прямые руководители и все остальные, это не могло не стать сильным стимулирующим побудителем к развитию своего подразделения. Каждый день «обход УД» на одном из участков. Каждый день – визуализация: лучшие практики и проблемы. Каждый день – кто-то в зеленой, кто-то в желтой, а кто-то и в красной зоне. Для них это стало кардинальной встряской и... новой реальностью. Здесь все стало не до шуток. Мы таким образом визуализировали происходящее непосредственно на рабочих местах. Повысили прозрачность производства. Результаты «обходов УД» стали активно обсуждаться не только внутри компании, но и за ее территорией. Городок небольшой – порядка 50 тысяч человек. Все всех знают. Если старший мастер попадал в «красную зону», то автоматически тень падала и на его руководителя - начальника цеха, и на директора дивизиона. Никто не хочет быть в «красном», лучше быть в «зеленом». Через некоторое время, последний «оплот сопротивления» - начальники цехов и директора дивизионов вынуждены были присоединиться к «обходам УД» и принять наши правила игры. Так постепенно нас начали воспринимать. С этого началось активное развитие производственной бизнес - системы ОМК. Забегу немного вперед – впоследствии после активных преобразований производственная система ОМК получила наивысшую оценку от авторитетной Тойота Инжиниринг – золотую медаль. На тот момент времени ОМК стала единственной компанией в России, которая получила эту медаль.

Для того, чтобы направить активность руководителей ОМК в нужное русло, мы разработали единую для всех стратегию развития производственной бизнес-системы, защитили ее перед акционером компании, организовали обучение всех руководителей по всем направлениям стратегии, методам и инструментам повышения операционной

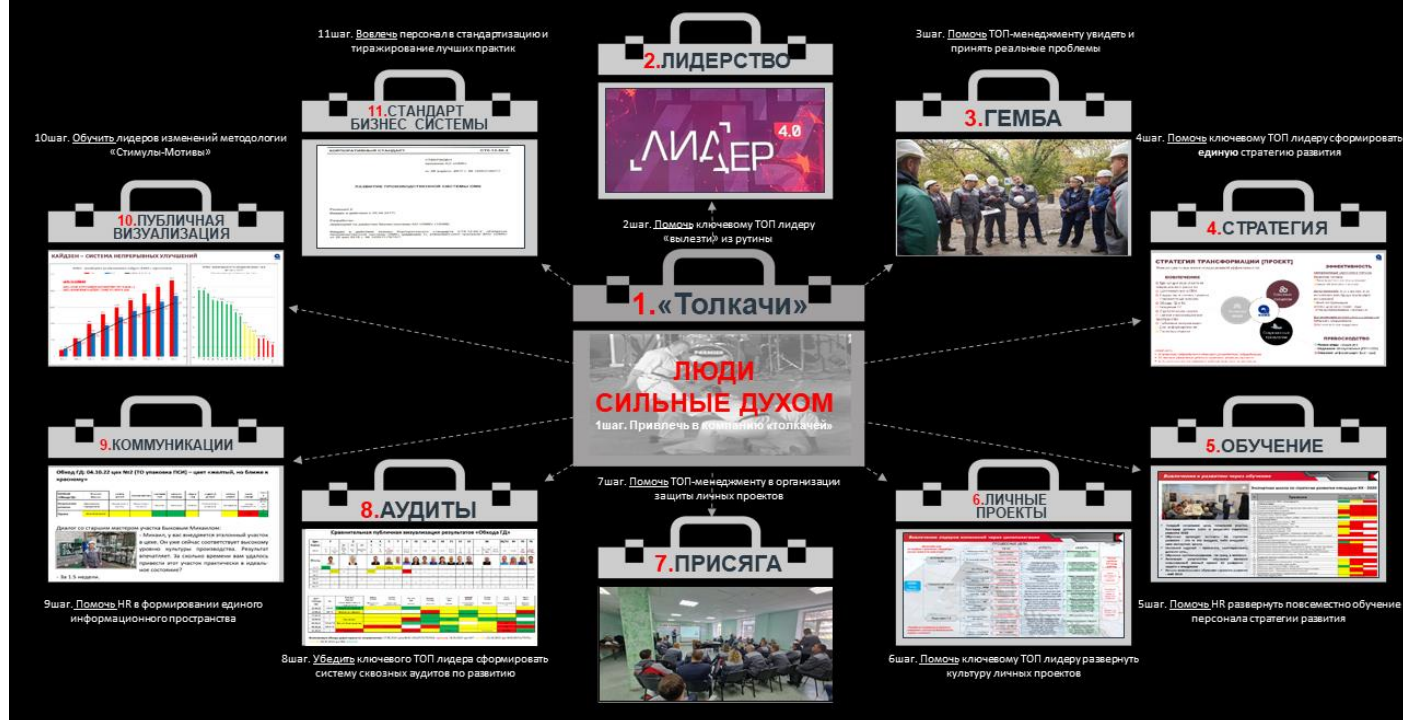
эффективности в формате «Академии ПС» [ПС – производственная система] А это порядка 1500 руководителей, которых мы стали прогонять через академию группами по 25-30 человек. Изначально 25 тренингов. Один тренинг – один час. Задача - прокачать, вовлечь в развитие. Каждая из групп в течение трех месяцев по графику после работы проходила обучение. По окончании обучения каждому управленцу дали один месяц для разработки... «личной презентации по развитию» своего подразделения, которые им предстояло публично защитить перед управляющим директором, а где-то и акционером, а также перед своим руководством и своим коллективом.

С одной стороны «личная презентация по развитию» представляла из себя комплексную программу по развитию своего подразделения. С другой - «личная презентация» позиционировала лидерские амбиции непосредственно руководителя. Руководители сами определяли, как и в каком объеме будут использовать полученные в «Академии ПС» и на «Обходах УД» знания для развития своего подразделения или направления: ведь они знают реальную ситуацию, знают свои проблемы, лучше понимают какие методы использовать для их решения. Поверьте мне, отношение к «личным презентациям по развитию» было очень ответственным. Ведь те обязательства, которые публично озвучивались перед коллективом, необходимо было воплощать в жизнь. Иначе окружающие будут считать руководителя... «пустозвоном». В таком небольшом городе, где все всех знают, никто не хотел быть таковым.

Каждая «личная презентация по развитию» после защиты перед коллективом в живом формате публиковалась на корпоративном сайте, посещаемость которого к тому времени достигла 6-8 тысяч человек в день. Корпоративный сайт и электронная почта охватывала практически весь персонал площадки. Это очень помогало в организации эффективного управления изменениями. В результате все 100% управленцев прошли защиту личных презентаций перед УД. Контроль за их исполнением осуществлялся в ненавязчивом формате в рамках «обхода УД», который охватывал все подразделения. Все личные презентации разрабатывались исходя из специфики производственного подразделения, лидерских качеств руководителей, в соответствии со стратегией развития производственной системы. Таким образом, постепенно все «100%» руководителей включились в развитие своего предприятия. А через них — это позволило максимально мобилизовать в повышение операционной эффективности практически весь персонал. Производственная система ОМК стала преобразоваться в лучшую сторону.

С тех пор прошло более 7 лет. Сейчас менеджмент и коллектив ОМК самостоятельно развивает свою производственную систему, без внешнего участия. Более того, они гордятся достигнутыми результатами, искренне делятся своим лучшим опытом с другими российскими предприятиями, используют раскрученную активность для личной самореализации. Для многих управленцев ОМК стала, не побоюсь этого сказать, территорией смыслов.

ТСМ: ТЕХНОЛОГИЯ ВОВЛЕЧЕНИЯ В ТРАНСФОРМАЦИЮ – 11 ШАГОВ



PS. Меня очень часто спрашивают, как вам удалось, запустить процесс трансформации в довольно закостенелом «клановом» коллективе. На что я всегда отвечаю: несгибаемое намерение акционера и ключевых лидеров получить реальные результаты, ставка на линейное лидерство, «обходы УД», «Академию ПС» плюс... 100% вовлечение внутренних лидеров в разработку и реализацию «личных презентаций по развитию». Кстати, очень похожая история произошла впоследствии и в Калашиников, но это уже другая история.

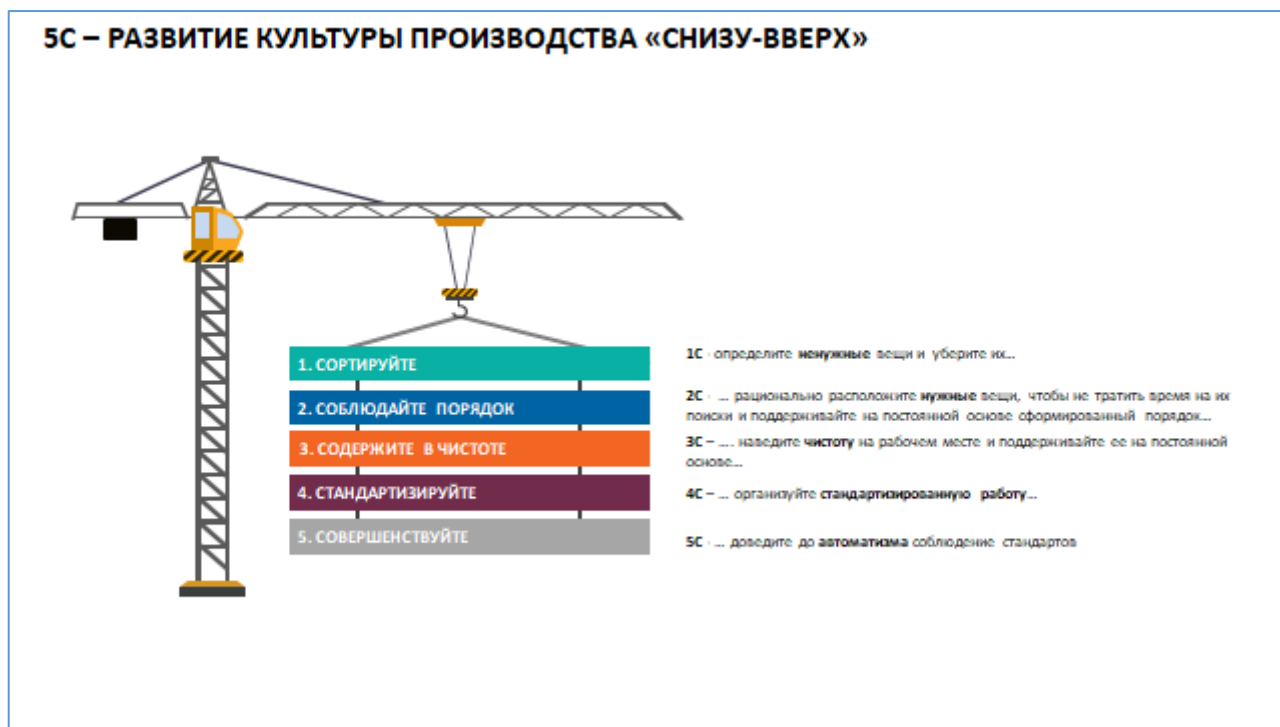
День 8. 5S или что такое эффективная культура производства?

Как оценить культуру производства? Как перевести иррациональное понятие «культура» в понятную и осязаемую субстанцию? Как «оцифровать» производственную культуру для того, чтобы управлять ее развитием?

Есть такой инструмент японских производственных систем, который называется «5С»:

- «1С - сортировка» — это когда на производственном участке нет «ненужных» вещей.
- «2С - соблюдайте порядок» — это когда «нужные» вещи так расположены, чтобы не тратить время на их поиск.
- «3С – содержите в чистоте» — это когда на участке постоянно поддерживается чистота.
- «4С - стандартизируйте» - здесь речь о стандартизации лучших практик и не только по порядку и чистоте на рабочем месте. Здесь подразумевается стандартизация лучших действий и взаимодействий... стандартизация модели поведения работника, которая составляет суть любого бизнес-процесса.

- «5С – совершенствуйте» - японцы под этим термином понимают исполнение стандартов на уровне «хорошо отработанных привычек».



Нам на нашем предприятии предстоит научиться развивать на постоянной и системной основе свою производственную культуру, так как она является базисом для организации эффективных бизнес-процессов по созданию ценности для клиента. Для этого мы сначала организуем обучение «5С» всех руководителей предприятия. Возможно, кого-то придется обучать несколько раз. Почему? За развитие культуры производства отвечает руководитель производственного участка. Поэтому спрос с него. А начиная с сентября 2022 года, мы будем осуществлять сквозной аудит соответствия всех производственных участков системе «5С». Если участок оценивается «2С» и ниже, то это неудовлетворительно – цвет «красный». Если «3С», удовлетворительно – цвет «желтый». Если «4С» и выше, то хорошо – цвет «зеленый». В результате у нас получится цветовая карта по производственной культуре, которая визуально будет показывать, где необходимы акценты: помощь в организации, «прокачка» отстающих лидеров подразделений, ротация «необучаемых» руководителей...

PS. Кто отвечает за культуру в доме? Отвечает хозяин дома. Если мы говорим про семью, то это отец и мать. Они с рождения взращивают в своих детях на уровне бессознательного модель поведения, которая соответствует их представлению культуры. А когда мы говорим про производственную культуру на участке, кто отвечает за нее? Отвечает хозяин участка. А кто должен прививать работникам участка требуемый уровень культуры? Да, это может быть партнер по работе, но от кого должна в первую очередь исходить инициатива по развитию

производственной культуры на участке? В первую очередь от руководителя этого участка.

День 9. Первый личный проект

05.10.22 директор НТЦ Александр Р. защитил перед ГД и ключевыми руководителями предприятия свой личный проект с названием «Оптимизация загрузки прокатных мощностей завода».

С одной стороны, проект Александра – это серьезная стратегическая программа мероприятий, которая при должной реализации позволит нашему предприятию стать более конкурентоспособным и финансово эффективным.

С другой стороны – это первый личный проект как пример и урок для других руководителей, начиная от топ-менеджеров и заканчивая рядовыми мастерами смен.

Сегодня, как раз большинство из ключевых руководителей нашего предприятия участвовали на его защите.

В основу личного проекта был положен инструмент производственной системы от Тойота Продакшн Систем (TPS) – «проект улучшения АЗ». Он состоит из пяти частей: проект и команда реализации, бизнес-случай, текущая ситуация, целевая ситуация и программа мероприятий. Мы про это уже писали ранее...

Александр Р. представил свою команду и рассказал о стратегическом направлении развития, которое будет реализовываться в рамках его проекта.

«Реализация этой работы позволит нам решить девять довольно серьёзных проблем, которые снижают эффективность нашего предприятия. У каждой из проблем мы нашли свое решение. Да, их реализация на практике потребует вовлечения различных подразделений предприятия. Поэтому в составе моей команды – руководители и специалисты из этих подразделений. Сегодня на защите они также находятся здесь. Проект масштабный. Срок реализации более 1.5 лет. Мы многое, что уже сделали. Но нам совместно предстоит сделать еще больше и порой невозможное. Но другого пути у нас нет»

После вопросов от аудитории и довольно активного обсуждения ГД Михаил Н.: «Сегодня вы защищали в присутствии управленческой команды свой личный проект. Я полностью его поддерживаю. Он принят к исполнению. Его реализация потребует включения не только команды проекта. Я уже вижу, что вам придется вовлекать в него менеджмент производственных цехов. А это в свою очередь инициирует череду других личных проектов, но уже в производственных подразделениях. Спасибо за вашу активность – очень хорошая работа, к тому же она представляет собой отличный пример для всех остальных руководителей всех уровней управления. Я имею ввиду не только производственные подразделения. Личные проекты должны охватить весь управленческий персонал завода».

PS. Личный проект – это не приказ и не программа мероприятий. Личный проект — это личное намерение лидера подразделения сделать свое предприятие лучше. Оно приходит от осознанности. Если у человека достаточно внутренней силы, он не ждет пока все само собой образуется, он берет судьбу в свои руки и строит свое будущее сам.

День 10. Обход ГД: цех №2 (ТО/ПСИ) – «желтый, но ближе к красному»

Диалог со старшим мастером участка Михаилом Б.:

- Михаил, у вас внедряется эталонный участок в цехе. Он уже сейчас соответствует высокому уровню культуры производства. Результат впечатляет. За сколько времени вам удалось привести этот участок практически в идеальное состояние?

- За 1.5 недели.

- А если поделить площадь вашего подразделения, за которое вы отвечаете, на площадь этого небольшого эталонного участка, сколько получится?

- Думаю, будет 10.

- Если бы вы на остальных «десяти участках» последовательно навели бы такой же порядок как на эталонном участке, каждый за 1.5 недели, нет пусть будет фора - каждый за 2 недели, то у вас через пять месяцев – к февралю 2022 года – все ваше подразделение могло бы стать эталонным. Это было бы круто. Сможете?

- ??? Старший мастер в ответ задумался, а в глазах засветился вызов.

- Мы сейчас на заводе развиваем тему личных проектов для руководителей – от топ-менеджмента до сменных мастеров, предлагаю вам разработать и защитить личный проект «Расширение эталонного участка до всего подразделения за 5 месяцев». Это был бы очень хороший личный проект. Он бы, несомненно, стал примером для всех остальных старших мастеров и не только.

PS. Очень часто, когда пытаешься вовлечь руководителей разных уровней управления в развитие своих подразделений, в ответ слышишь: «Какое развитие, а кто работу будет делать?». Недавно задал вопрос топ-менеджеру одной из добывающих компаний: «Сколько своего времени вы уделяете стратегии?». В ответ с вызовом: «Ноль». И это повсеместно: какое стратегическое развитие, когда у нас земля под ногами горит? В результате те, кто не может вылезти из колодца, загоняют себя до предела и перегорают. Итоговый результат – крайне низкий. Те же, кто нашел в себе достаточно личной силы вылезти из колодца, как бы при этом им тяжело не было, находят время для стратегии - изучают лучшие практики, сопоставляют их с текущим положением дел, определяют решения, которые выводят их из состояния работы в аварийном режиме. Как показывает практика, устойчивые результаты достигаются теми управленцами, которые способны уделять какое-то время на стратегическое развитие. У них тоже земля под ногами горит. Им тоже, рутинную работу делать нужно сейчас. Но они четко осознают, что без стратегического видения, без постоянного развития, они будут топтаться на месте, а не идти вперед.

День 11. Обход ГД: цех №4 (КП/ТО) – «желтый»

Михаил Н.: «Почему я поставил оценку «желтое, а не красное»? Хотя сегодня многие представители из команды обхода отмечают состояние культуры производства таким словом, как «бардак». В течение обратной связи услышал аж пять раз это слово. Дело в том, что я увидел от начальника цеха попытки выправить ситуацию к лучшему в довольно сложных условиях – вы все отмечали, что средний проезд прометен, лишнее

убрано. Это говорит о том, что нас ждут и стараются соответствовать нашим ожиданиям. И это хорошо. Но для того, чтобы выправить ситуацию в целом, необходимо убрать массовое захламление - убирать все лишнее. Особенно это относится к отходам. Я предлагаю сдавать отходы в цех №36 не раз в квартал, а раз в неделю. По металлолому – регулярно сдавать его службе главного инженера. В свою очередь начальник цеха №36 и главный инженер должны отработать систему по приемке и переработке отходов. Для вас это вызов и для них тоже. Начните толкать этот процесс. Плюс необходимо методично избавлять от «памятников». – оборудования, которые мы не будем использовать - в этом случае у начальника цеха появится пространство для развития. Когда мы в следующий раз придем к вам, если будет обозначена тенденция по снижению отходов, я однозначно поставлю хорошую оценку за динамику. Я понимаю, сразу порядок навести не получится, начните толкать – вывозить отходы, порежьте все «памятники» и со временем вы освободите пространство для полномасштабного развития своего цеха».

PS: Почему культура производства важна? Потому что она лежит в основе качественных процессов: культура рабочих мест, культура работы по стандартам, культура работы с оборудованием, культура работы по сменно-суточным заданиям... В основе эффективных процессов всегда лежит модель поведения человека. Если в ней нет порядка, то и в процессах управления и исполнения также нет порядка. Поэтому путь к эффективности начинается с культурных аспектов, начинается с культуры производства. Сначала туалеты, потом средний проход и простенки, далее оборудование, технология, качество, логистика... Путь к эффективным процессам всегда начинается с трансформации культуры производства.

День 12. Первый срез по культуре производства

На нашем предприятии в сентябре 2022 года мы сделали первый сквозной срез по культуре производства... сделали первый сквозной аудит всех производственных участков по системе «5С».

По каждому производственному участку был определён уровень производственной культуры - «1С», «2С», «3С», «4С», «5С». В среднем уровень производственной культуры составил 2.9, что является очень низким значением. Культура производства на 33% производственных участков находится в крайне неудовлетворительном состоянии. На таком базисе эффективную производственную бизнес-систему построить очень и очень проблематично. Сродни хождению по минному полю. Тем не менее, мы увидели реальное состояние подразделений. Пусть это будет точкой отсчета, от которой мы оттолкнемся и сделаем важные шаги в развитии нашего предприятия. От «бардака» к «эффективной культуре производства». От «эффективной культуры производства» к «клиентоцентричным бизнес-процессам». От «клиентоцентричных бизнес-процессов» к «сквозной цифровизации потока создания ценности». Последнее позволяет достичь максимальных бизнес-показателей.

ЭКСПЕРТНАЯ ОЦЕНКА КУЛЬТУРЫ ПРОИЗВОДСТВА ПО СИСТЕМЕ 5С [ПО УЧАСТКАМ]																																											
СРЕДНЯЯ ОЦЕНКА ПО КУМЗ		2,90	2,94	2,84	2,84	2,86	2,98	2,94	2,92	2,90	2,94	3,00	3,00	3,15	3,13	% хорошистов (>=4)	31	33	37	39	39	40	40	40	40	40	38	38	38														
		% среднячков (= 3)														% плохих (<=2)																											
цех	корп	уч	ФИО	конт	сеп.22	окт.22	ноя.22	дек.22	январ.23	февр.23	март.23	апр.23	май.23	июн.23	июл.23	авг.23	сеп.23	окт.23	цех	корп	уч	ФИО	конт	сеп.22	окт.22	ноя.22	дек.22	январ.23	февр.23	март.23	апр.23	май.23	июн.23	июл.23	авг.23	сеп.23	окт.23						
2	10	10	Давыдов С.А.	конт	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3					
			Михайлов Д.	конт	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3		
			Васильев А.	конт	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
			Васильев С.	конт	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
3	41	10	Васильев С.	конт	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3			
			Савин О.	конт	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
			Иванов Е.Г.	конт	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
			Михайлов М.	конт	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	40	10	Савин С.	конт	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3			
			Савин С.	конт	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
			Савин С.	конт	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
			Савин С.	конт	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
5	6	10	Савин С.	конт	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3			
			Савин С.	конт	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
			Савин С.	конт	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
			Савин С.	конт	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
8	10	10	Савин С.	конт	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3			
			Савин С.	конт	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
			Савин С.	конт	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
			Савин С.	конт	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3

День 13. «Разговор по душам» как способ эффективной коммуникации

Директор по развития. Недавно на «обходе ГД» задал вопрос старшему мастеру цеха №4 Николаю Л.: «Разговариваете ли вы со своим подчиненными по душам?». Его ответ мне очень понравился: «Конечно, разговариваю. Если управлять только в приказном режиме, ничего хорошего из этого не получится».

Опять же недавно, на одном из совещаний у ГД услышал от директора по персоналу интересную статистику: «Очень много трудоустроенных бросают работу в первый же месяц. Налицо проблема выстраивания коммуникаций с новыми работниками».

С одной стороны, у нас есть авторитетный и уважаемый руководящий состав, который понимает важность эффективной коммуникации, с другой стороны – получается, что он плохо использует ее на практике. И это касается не только взаимодействия с новыми работниками. Стоит признать у нас проблема эффективных коммуникаций в целом по предприятию. Здесь речь не только про информирование, здесь речь больше про отношения. Как правильно сказал Николай Л. – одними приказами результата не достичь, здесь нужно что-то другое. Я полностью с ним согласен. Уже давно занимаюсь профессионально развитием производственных систем и уяснил для себя одну простую истину: «Когда нужно серьезно повысить эффективность бизнеса, организационные приказы дают сбой. В такой ситуации нужно использовать более тонкие методы, которые влияют на внутреннюю мотивацию человека»

Разговариваете ли вы по душам со своими коллегами и партнерами? Я — да. Помню, когда только стал управленцем, неосознанно начал применять эту практику. По моему глубокому убеждению, лидер прежде всего должен думать о развитии своих людей, не только о материальном, но и о ... духовном. В последнем скрыта истинная мотивация человека, без которой невозможны сверхдостижения.

«Бумажные» методы управления персоналом по определению не могут раскрыть истинную мотивацию человека. Они используют только стимулирующие

воздействия, тем самым существенно ограничивая свои возможности. Это и понятно. Эти методы управления могут быть только рациональными: кнут или пряник.

Пробуждение истинной мотивации, ориентации на сверхцель и сверхусилия требуют применения более тонких методов, основанных в большей степени не на логическом восприятии, а на... ощущениях. Отсюда и «разговор по душам» как механизм пробуждения внутренней мотивации.

«Разговор по душам» невозможно спланировать. Всё строится на ощущениях: «пойдем чаёк попьём», или «давай поговорим ни о чём», или «давай помолчим вместе». Здесь главное иметь намерение начать разговор вроде бы ни о чём, а на самом деле о главном. И чтобы понять, что же является «главным», необходимо максимально прислушаться к своим внутренним ощущениям. Ощущения начинают управлять ходом разговора. Иногда получается и вовсе «разговор без слов», после которого выходишь и понимаешь, что всё чему необходимо было случиться, случилось. И не важно, что разговор происходил без слов.

«Разговор по душам» необходим нам обоим. Он позволяет сместить восприятие в другую реальность и увидеть новые возможности. Для нас обоих. Мы лучше понимаем друг друга, понимаем, что беспокоит нас обоих. Порой слова, которые произносятся вслух, для стороннего наблюдателя могут показаться полной несурезицей. Это и понятно, ведь он не вовлечен во внутренний разговор, а слышит лишь внешние «обрывки слов». Основной разговор ведётся на уровне психики, взаимодействуя на котором, мы глубже начинаем понимать истинные мотивы друг друга.

Обоюдность и открытость здесь важна. Только через них, возможно, раскрыть друг другу нашу внутреннюю мотивацию, согласовать её между собой, договориться о совместных усилиях.

Я не верю, что максимально возможный результат можно достичь только «под дулом пистолета». Угроза дисциплинирует и мобилизует эффективно использовать имеющиеся ресурсы, но не более. Новые ресурсы без внутренней мотивации не найти. И «разговор по душам» очень сильно помогает мне мобилизовать себя и окружающих, вместе делать нашу реальность более динамичной, интересной и эффективной.

День 14. Три цвета времени. Зеленый. Желтый. Красный.

Выдержка их заводской газеты, которая решилась описать начавшиеся изменения на предприятия.

«На предприятии идет диагностика производственной бизнес-системы – для определения потенциала развития, разработки целевого видения бизнес-системы и путей его достижения через стратегию трансформации. В реализации стратегии выделяется этап активного вовлечения менеджмента и персонала, в котором используются различные инструменты управления изменениями. Сегодня речь – о таких инструментах, как «Обходы ГД» и «Личные проекты».

Обходы генерального директора

Из материалов службы по развитию: регулярный обход участков площадки генеральным директором во главе ключевых экспертов по направлениям развития осуществляется по всем подразделениям не реже 1 раза в квартал. Длительность – 1 час, из них 40 минут – наблюдение и общение с работниками, диагностика по направлениям развития, с определением лучших практик, зон для роста, формулированием предложений по развитию; 20 минут – «обратная связь» руководителю подразделения, когда каждый из экспертов команды предлагает начальнику цеха рекомендации по улучшению и ставит оценку в формате «светофора»: зеленый – понравилось (соответствует ожиданиям), желтый – удовлетворительно, красный – здесь требуется приложить усилия (очень сильный стимул начать активно действовать). Итоговую оценку делает генеральный директор. По сути, руководитель получает оценку своей работы по каждому направлению развития и оценку в целом от руководителя предприятия.

Обходы генерального директора Михаила Н. цехов предприятия начались в конце сентября. В его команду ключевых экспертов вошли: главный инженер Василий В. (экспертиза по оборудованию и ремонтам), начальник отдела охраны труда, промышленной безопасности и экологии Светлана Г. (работа системы в сфере охраны труда и пожарной безопасности), директор по персоналу Асия Н. (компетенции персонала, организация труда, мотивация), директор по технологии Александр Р. (технологические инструкции, уровень подготовки), директор по качеству Нина С. (оценка эффективности системы качества), начальник отдела производственного планирования Дмитрий С. (управление и планирование, ориентированность на заказчика), директор по производству Виталий М. (потенциал и развитие производства), начальник отдела операционной эффективности Алексей Е. (культура производства – 5С), директор по развитию Сергей Турусов (динамика развития). Генеральный директор Михаил Н. выполняет оценку лидерства в подразделениях и общую эффективность его работы.

По данным на 10 октября, обходы генерального директора прошли в цехах № 2, 4, 5, 7. Общая оценка цеху №2 (горячий и холодный отделы) – зеленый, но с авансом; цеху №2 (термоотдел, участок упаковки, участок прокатно-сварных изделий) – желтый, но ближе к красному; цеху №4/6 (кузнечно-прессовый участок, термоотдел) – желтый, но с авансом; цеху №4/4 (кузнечно-прессовый участок, ЛК, термоотдел) – желтый, что-то ближе к красному, что-то к зеленому), цеху №5 (участки КШП, инструментальный, обработки плит) – желтый, цеху №7 (стан горячей прокатки) – пока желтый.

Из оценки генерального директора Михаила Н. по итогам обхода цеха №4: «Почему я поставил оценку «желтое, а не красное»? Дело в том, что я увидел попытки начальника цеха выправить ситуацию к лучшему в довольно сложных условиях – все отмечали, что средний проход прометен, лишнее убрано. Это говорит о том, что нас ждут и стараются соответствовать нашим ожиданиям. И это хорошо. Но для того, чтобы выправить ситуацию в целом, необходимо убрать все лишнее. Особенно это относится к отходам. Я предлагаю сдавать отходы в цех №36 не раз в квартал, а раз в неделю. По металлолому – регулярно сдавать его службе главного инженера. В свою очередь, начальник цеха №36 и главный инженер должны отработать систему

по приемке и переработке отходов. Это серьезный вызов для участников процесса. Начните толкать этот процесс. Плюс необходимо методично избавляться от «памятников» – оборудования, которое мы не будем использовать - в этом случае у начальника цеха появится пространство для развития. Когда мы в следующий раз придем к вам, если будет обозначена тенденция по снижению отходов, я однозначно поставлю хорошую оценку за динамику».

Из материалов службы по развитию: «Почему культура производства важна? Потому что она лежит в основе качественных процессов: культура рабочих мест, культура работы по стандартам, культура работы с оборудованием, культура работы по сменно-суточным заданиям... В основе эффективных процессов всегда лежит модель поведения человека. Если в ней нет порядка, то и в процессах управления и исполнения также нет порядка. Поэтому путь к эффективности начинается с культурных аспектов, начинается с культуры производства. Сначала туалеты, потом средний проход и простенки, далее оборудование, технология, качество, логистика... Путь к эффективным процессам всегда начинается с трансформации культуры производства».

Директор по развитию Сергей Т.: «Если по результатам диагностики культуры производства по системе 5С начальникам цехов и участков ставить оценку по всем правилам, она будет значительно ниже, чем мы ставим сейчас. Но на данном этапе нам важно видеть передовиков – лучших среди всех подразделений. И важно видеть отстающих. Это позволяет запустить процесс соревнований.»

Личный проект

Корпоративная установка: у каждого руководителя (от производственного мастера до генерального директора) должен быть личный проект по развитию.

Из материалов службы по развитию нашего предприятия: личный проект – это не формальная задача, а нечто большее – личное намерение лидера по развитию своего подразделения или бизнеса, продолжение самого себя, возможности для своей самореализации и реализации команды, когда проект выполняется в рамках единой корпоративной стратегии и содержит понятные, амбициозные, максимально привлекательные для всех участников цели и задачи.

5 октября в конференц-зале цеха №4 директор по технологии Александр Р. первым из руководителей провел презентацию своего личного проекта «Оптимизация загрузки прокатных мощностей завода».

Презентация отвечала требованиям предложенного формата. Проект встраивался в стратегию развития нашего предприятия, вбирал в свою орбиту несколько цехов. Позиционировал привлекательную идею перераспределения производственной загрузки, в зависимости от номенклатуры и потенциала, между старым прокатным производством и НПК, желательную, по мнению автора, специализацию цеха №2 по выпуску сложной, штучной продукции, мелкосерийных высокорентабельных изделий, созданию экспериментального сектора по обработке новых видов продукции.

Для справки. Из материалов службы по развитию: темы для личных проектов.

Критическая бизнес-проблема: расширение продуктовой линейки; увеличение корзины заказов; повышение производительности производства; снижение издержек; повышение производительности труда; повышение надежности работы

оборудования; обеспечение ТМЦ в срок... Стратегические направления развития операционной эффективности: развитие сквозного планирования производственной цепочки; развитие сквозного контроля исполнения плановых заданий по цепочке; организация системной работы с отклонениями от плановых заданий; внедрение командной организации труда – делегирование ответственности вниз; централизация ремонтов и технологической поддержки; организация рациональных рабочих мест в подразделении – 5С; развитие стандартизированной работы в подразделении – СОП, АОО, СРМ; вовлечение персонала в развитие в подразделении – кайдзен; автоматизация сквозных процессов управления...

Из контурных показателей проекта на себя обращают внимание – снижение выпуска несоответствующей продукции на 50 тн в месяц по заводу, снижение себестоимости производства прокатной продукции ориентировочно на 5%, увеличение на 5% выхода годного на листах, на плитах – на 2%, создание базы для экспериментального и штучного производства эксклюзивной дорогой продукции.

В соответствии со стандартной «матрицей» проекта в презентации указаны необходимые ресурсы (в том числе кросс-функциональное взаимодействие), состав команды: директор по технологии Александр Р. (лидер команды), начальник отдела производственного планирования Дмитрий С., ведущий специалист по планированию прокатного производства Владислав М., главный прокатчик Сергей Е., заместитель главного прокатчика Сергей Я., главный металлург Павел К. В роли заказчика проекта выступает директор по производству Виталий М., в роли куратора проекта – начальник отдела операционной эффективности Алексей Е.

В рамках текущего состояния названы 9 проблем организационного, производственного, технологического профиля, которые предстоит решить для реализации целевого состояния. Векторно (для дальнейшей детализации) обозначены параметры целевого состояния, связанные в том числе с решением квалификационных задач, с проведением опытных работ по требуемым сплавам, с изменением режимов работы оборудования, с разработкой технологических режимов, с обучением персонала. Реализация проекта, зафиксированная в плане мероприятий, рассчитана до конца '2023 – начала 2024.

Мы попросили Александра Р. ответить на вопросы: на чем основан выбор темы личного проекта и как может повлиять на его режим работы участие в проекте?

- Тема личного проекта была выбрана не случайно. Часть работ, которые в рамках завода реализуются в 2022 году технологической службой завода, как раз направлены на решение задачи, которая явилась темой личного проекта. Технологическая служба обеспечивает обоснование и возможность производственной службе выпускать продукцию. Учитывая последние достижения по квалификации оборудования и техпроцессов в НПК в 2021-22 гг, а также уже включенные планы в бюджет следующего года, было принято решение начать личный проект, который бы включал в себя межоперационное взаимодействие специалистов завода.

Уверен, что мое участие не является определяющим для проекта, который, по сути, - коллективная работа. Здесь видна работа именно команды. Каждая служба дополняет проект и в результате будет оптимальный производственный поток».

День 15. Для чего нужен день информирования?

Сегодня на нашем предприятии состоялся «день информирования» в новом формате. О работе своих подразделений рассказывали главный инженер - Василий В., директор по производству - Виталий М., директор по качеству - Нина С. И директор НТЦ - Александр Р. По результатам, стоит признаться, что нам необходимо учиться качественно доносить информацию до аудитории. А для этого нужно понимать для чего нужен «день информирования»?

«День информирования» нужен для того, чтобы управленческий персонал видел всю картину по бизнесу – по всему потоку создания ценности: формирование потребности, наполнение корзины заказов, снабжение, производство и отгрузка... оборудование, персонал, качество... безопасность, экономика, развитие...

Сквозное видение бизнеса объединяет многочисленный управленческий персонал в единую команду. Когда работаешь только в рамках своего функционала без учета целостной работы потока создания ценности, никогда не будет синергии усилий и как следствие максимального результата. Поэтому очень важно проводить регулярные «дни информирования» для руководящего состава. В свою очередь руководитель должен доносить эту информацию до подчиненных на производственных пятиминутках.

Качество подачи информации здесь имеет принципиальное значение. Если информация подается скопом, без акцентов, без критической проблематики и реакции на них, толку от нее мало.

Когда ключевой руководитель процесса информирует партнеров по бизнесу, он должен внятно и доходчиво показать самую главную, самую актуальную информацию:

- как его подразделение отработало за отчетный период времени – динамика план/факт (цель/факт), сравнительный анализ за различные периоды времени, сравнительный анализ по подразделениям
- критические проблемы – те проблемы, которые всех сильнее влияют на создание ценности
- корректирующие действия по устранению причин критических отклонений
- планы по развитию

При этом у него есть всего 10-15 мин, за которые он должен успеть максимально погрузить присутствующих управленцев, да так чтобы до них дошла суть. Ничего лишнего, но при этом максимально информативно.

PS. «Хайтек» для докладчика, когда у корректирующих действий или мероприятий по развитию в его докладе появляется «лицо» - личный проект. Например, за отчетный период в таком-то цехе не выполнен план, причина такая-то, открыт личный проект по ее устранению, лидером назначен такой-то руководитель. Или в рамках развития подразделения мы внедряем новую систему планирования, лидер такой-то, такого-то числа защитил личный проект и запустил его в работу.

День 16. Мониторинг вовлечения персонала в кайдзен – СНУ

Кайдзен, если с японского, это система непрерывных улучшений - СНУ. Она подразумевает вовлечение персонала в преобразования. Не только рабочих и специалистов, но и руководителей подразделений вплоть до директоров. Есть проблема, либо направление развития – есть место для кайдзен. На хорошем предприятии всегда есть место для кайдзен.

- Для руководителей всех уровней управления кайдзен это прежде всего личный проект. О нем мы очень много писали. Недавно для примера Александр Р. защитил первый личный проект на нашем предприятии.

- Для работников, которые хотят заработать, кайдзен это рацпредложение. Пришла какая-то идея как решить проблему или улучшить процесс. Реализовал ее на практике. Посчитал экономический эффект. Получил свой заслуженный процент от эффекта. Довольно серьезная и кропотливая работа, которая требует приложения значительных усилий и ресурсов, но она не для всякого подойдет.

- Для большинства работников предприятия кайдзен должен быть очень простым инструментом: «было» - «стало», который в первую очередь направлен на развитие *хозяйского подхода*. Как дома. Увидел бардак – прибрался. Что-то сломалось – быстро отремонтировал. Пришла идея - как улучшить комфорт – сделал перестановку... И это на постоянной основе. Так должно быть и в хорошем бизнесе.

По состоянию за 9 месяцев на нашем предприятии количество кайдзен – 1847 шт, что составляет 0,65 кайдзен на человека. По результатам года прогнозируется превысить 1 кайдзен на человека. Это очень неплохой результат, но не отражает всей полноты вовлечения персонала в улучшения. Нам важно понимать сколько человек в год поучаствовало в кайдзен. Нам важно научиться считать *вовлеченность персонала в развитие*. Будет очень круто не «3500 кайдзен в год на человека», а «3500 человек в год поучаствовало в кайдзен». Чувствуете разницу. Это другой уровень, к которому мы будем вместе стремиться и достигать.

Тем не менее, в целом по заводу по кайдзен достигнут очень неплохой результат. Особенно это относится к подразделениям, которые уже достигли количества кайдзен за 9 мес, превышающее численность их цехов. Хотелось бы выразить большой «респект и уважение» начальникам цехов №7 – Сергею Н., №16 – Александру Б., №70 – Эдуарду М. Они как лидеры своих подразделений способны сформировать своему коллективу «запрос на улучшения». А это дорого стоит.

День 17. Обход ГД: цех №9 – «красный, хочу увидеть динамику по развитию»

Михаил Н.: «Все сегодня говорили, что в цехе очень пыльно и грязно. Да, это бич этого цеха - цеха готовой продукции. Недавно я был в зарубежной командировке и увидел продукцию разных производителей. Среди них было несколько российских. Что нас отличает от прочих зарубежных производителей — это «секси» упаковка и... очень грязная тара. Мы тратим большое количество средств и усилий на нашу упаковку. Она красиво смотрится, например в сравнении с китайскими производителями, но... она очень грязная. Если упаковка грязная, то это наше

предприятие. К примеру, про одного из наших конкурентов говорят, что у него необработанные трубы, так как нет пескоструйной обработки. Что касается нашего предприятия – у нас чистая труба с идеальной поверхностью, но она «грязнучая». Это визитная карточка нашего предприятия, с которой мы выходим во внешний мир и это, к сожалению, имиджевая история. Здесь нужно будет сделать следующее:

1. Открыть личный проект по решению этой проблемы.
2. Подумать какие средства или устройств могут исправить эту ситуацию. Это может быть промышленный пылесос, либо обдувочная машина, либо другие приспособления. У нас сейчас не самое лучшее финансовое положение, но денежные средства на это мы найдем.

Предлагаю мероприятия по решению этой проблемы разбить на две части. Первая часть стратегическая – какие средства производства нужно приобрести, чтобы исправить эту проблему. Вторая часть тактическая - что уже сегодня можно сделать. Вот недавно у нас был субботник. Нам нужно было на том субботнике в цеху №9 отработать - промести склад готовой продукции от пыли и пуха. Давайте подумаем, как провести оплачиваемый субботник здесь внутри и поработаем над устранением проблемы совместно.

Теперь важный вопрос с людьми. Понимаю, что этому цеху не было уделено должного внимания - мы в первую очередь давали крановщиков производственным цехам. В результате у нас появился перекоп - норматив готовой продукции по складу 3000 тн, по факту сейчас в два раза больше. Нам экономически целесообразно снизить остатки и довести их до 3000 тн, что позволит высвободить порядка 1,5 млрд. рублей оборотных средств. Обеспеченность цеха персоналом здесь может быть очень ценным для компании.

Итак, два проекта – первый «чистая тара и упаковка», второй – «снижение объема СГП до нормативных значений». Под них нужно найти ресурс. Давайте так. Мы придем сюда не позже, чем через месяц и посмотрим на промежуточные результаты. Я хочу, чтобы эволюционно здесь произошли изменения, их пока нет. При этом цех влияет на два очень важных параметра: первое — это репутация, а второе — это оборачиваемость капитала.

Сегодня я ставлю оценку подразделению цвет «красный», не по той причине, что руководитель плохой или плохие люди, а по той причине, что сейчас достаточно плохой уровень чистоты, и слабый акцент на приведение объема СГП к нормативным значениям. Я хочу видеть прогресс в этом направлении»

PS. Диалог с одним из руководителей цеха [попросила не фотографировать... в этом нет ничего страшного, но это говорит об очень многом]

«Скажите, вот комната для рабочих, здесь довольно комфортно. Нет уюта, грязно, где-то откровенно бардак, а в той подсобке вообще находится лежак, который указывает на то, что спим на работе. Это не совсем хорошо. Вот если бы у вас дома был такой беспорядок, такое отношение к своему хозяйству, вам бы это понравилось?»

«Но мы же не дома, здесь работа».

«В том то и дело, что мы к работе относимся не так как к своему хозяйству. На работе тоже должен быть хозяйский подход. Или вы со мной не согласны?»

«Все мы живые люди. Всякое бывает. Да и как мне заставить рабочих навести порядок?»

«У вас есть дети? Как вы их воспитываете? Думаю, что вы постоянно объясняете им прописные истины, что такое «хорошо», а что такое «плохо». И если ребенок вас воспринимает всерьез, то он начинает соответственно реагировать и менять свою модель поведения. Так же и на работе. Пока вы не сформируете запрос на улучшения к своим подчиненным, ничего само собой не улучшится. И в этом есть глубокий смысл».

День 18. Почему скорость реакции бизнеса – это деньги?

Каждый хороший управленец должен знать: «Почему скорость реакции бизнеса – это деньги?». Интуитивно вроде и понятно. А вот на уровне «математического» понимания... здесь есть проблемы. Но как только начинаешь понимать суть этого вопроса кардинально меняются подходы к развитию операционной деятельности бизнеса. К сожалению, очень мало топ-менеджеров в России владеют этим вопросом так как должно. Больше действуют на уровне интуиции. А стоило бы найти время и основательно поразбираться с этим. Очень здорово помогает в карьерной самореализации.

Любой бизнес – это поток создания ценности, начиная от потребности клиента и заканчивая его удовлетворением.

Любой поток создания ценности – это совокупность взаимосвязанных рабочих мест, которые организовываются для удовлетворения потребности клиента. Если все рабочие места, оборудование, техника работают согласованно без ожиданий в интересах клиента, то бизнес производит продукцию или оказывает услуги с минимальными сроками исполнения заказов и их себестоимостью. Но... у каждого рабочего места есть вариации [непредвиденные изменения], более того, вариативны рынки сбыта, вариативно обеспечение производства. Именно вариации снижают эффективность работы потока создания ценности, так как они нарушают синхронность и согласованное функционирование всех участников процесса. Для того, чтобы компенсировать негативный эффект от этих вариаций, бизнес вынужден наращивать «запасы» ...

Самым простым способом решения проблемы вариаций, которая приводит к рассинхронизированной деятельности, является формирование «избыточных запасов» в сырье и материалах, в людях, в оборудовании и технике, во времени производства, но в этом случае мы увеличиваем стоимость и время исполнения заказов. Так работают большинство российских компаний и не только. Так проще.

Самым трудным, но эффективным способом решения проблемы вариаций является повышение стабильности процессов – внедрение так называемой стандартизированной работы, и этим нужно заниматься, но полностью проблему непредвиденных ситуаций стандартизация решить не может. Тем более, что есть вариации рынков сбыта и логистики обеспечения, на которые мы слабо влияем.

Поэтому, лучшие передовые компании решают проблему вариации, которые приводят к нарушению согласованности работы потока создания ценности, путем повышения скорости реакции бизнеса на внешние и внутренние изменения. Произошел форс

мажор, перепланировали поток, перебалансировали ресурсы, снизили потери, к которым он привел. Но такие непредвиденные ситуации происходят постоянно: рынки сбыта изменяются постоянно, внешняя логистика изменяется постоянно, рабочие места... постоянно ломается оборудование, возникают несоответствия в качестве, да и просто один делает быстрее, другой медленнее. Вариации в потоке создания ценности происходят постоянно. Поэтому лучшие передовые компании повышают скорость реакции бизнеса путем увеличения частоты сквозного перепланирования потока, его горизонта и детализации.

К примеру, лучшей мировой практикой является сквозное перепланирование потока (бизнеса) – 1 раз в сутки, на горизонт снабжения и производства, с детализацией до рабочих мест.

Типовая российская ситуация – сквозное перепланирование – 1 раз в месяц, на горизонт на 1 месяц, укрупненно по переделам.

Получается скорость реакции лучших передовых компании больше типовых российских компаний в 30 раз! Здесь действительно есть к чему стремиться.

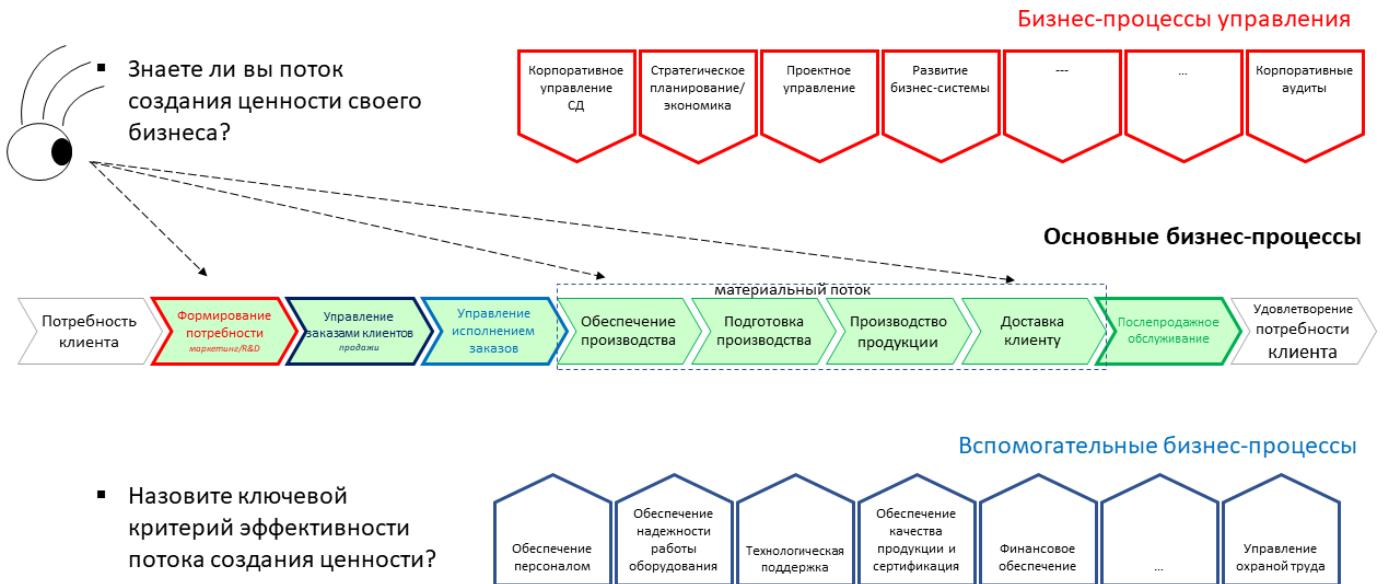
PS. История про немецкий завод Aluporf. В некотором смысле аналог нашего завода. В 2014 году нам повезло поизучать систему управления довольно большого алюминиевого прокатного завода Aluporf. Объемы производства порядка 1.5 млн. тонн в год. Они нас пустили к себе по линии «айти». Дело в том, что у них внедрено автоматизированное скользящее перепланирование всего бизнеса до уровня агрегатов на движке Quintiq. Перепланирование всего потока не реже, чем раз в сутки, на горизонт снабжения и производства, с детализацией до рабочих мест с... одновременной оптимизации использования ресурсов. Сквозная цифровизация. Мы попросили рассказать их историю внедрения этой динамической системы управления бизнесом. Передаю как услышал.

В конце 90-х для них наступила новая эра – они вступили в конкурентную борьбу с китайскими производителями. Крупные заказы, которые они делали раньше, стали дрейфовать в сторону Китая, там дешевле, и для того, чтобы выжить в этих условиях Aluporf стал хватать с рынка все что тот предлагал. Так у них значительно увеличилась доля мелких партий. Объемы производства стали снижаться, экономическая эффективность тоже. Они поняли, что им нужно научиться как-то работать в этих не простых условиях. Ставку сделали на повышение скорости реакции бизнеса на внешние и внутренние изменения. Поэтапно организационно централизовали среднесрочное и оперативное планирование, наработали «алгоритмику» сквозного ежесуточного перепланирования, приучили рабочих работать по сменно-суточным заданиям, через реализацию принципов персональной и командной ответственности встроили контроль на постоянной основе и существенно улучшили дисциплину исполнения. В результате они научились работать в новых условиях, и их экономическая эффективность повысилась до требуемого уровня. Более того, объемы производства стали еще больше.

По мере трансформации организационной структуры управления и исполнения, им удалось внедрить так называемые сквозные процессы управления бизнесом. Они их автоматизировали и сделали программный продукт с названием QUINTIQ по начальным буквам фамилий их ключевых лидеров внедренцев. Они сделали это

настолько хорошо, что этот продукт - Quintiq, стал одним из самых популярных в мире. На базе этого движка Quintiq очень много крупных зарубежных и не только компании реализовали и реализуют сквозную цифровизации бизнеса. А все началось... с ответа на вопрос: «Почему скорость реакции бизнеса – это деньги?»

ЛЮБОЙ БИЗНЕС – ЭТО ПОТОК СОЗДАНИЯ ЦЕННОСТИ ДЛЯ КЛИЕНТА



НЕЭФФЕКТИВНОСТЬ РАБОТЫ ПОТОКА ОБУСЛОВЛЕНА ВАРИАЦИЯМИ

1 Любая «ВАРИАЦИЯ» в потоке приводит к потерям!

2 Основные «ВАРИАЦИИ» в потоке обусловлены неопределенностью и нестабильностью в заказах, снабжении, оборудовании, качестве...

3 РЕАКЦИЯ НА ВАРИАЦИИ В ПОТОКЕ

«Просто, но не очень эффективно»

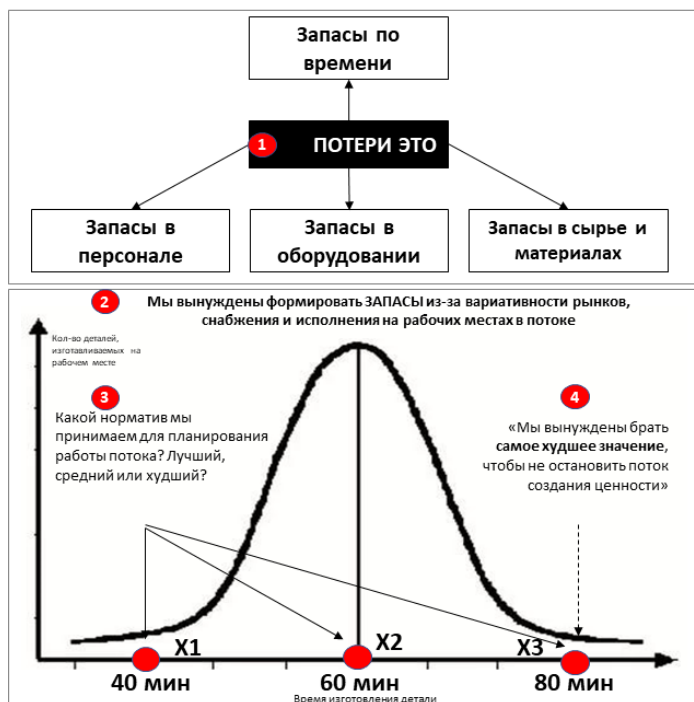
- Избыточные запасы в сырье и материалах
- Избыточные запасы в персонале
- Избыточные запасы в оборудовании и технике
- Избыточные запасы по времени исполнения

«Трудно, но эффективно»

- Быстрое устранение вариаций
- Частое перепланирование потока
- Постоянная работа с отклонениями
- Стандартизированное исполнение заказов

СКОРОСТЬ РЕАКЦИИ - КЛЮЧЕВОЙ КРИТЕРИЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ ПОТОКА

- Бизнес – это поток создания ценности для клиента.
- Поток создания ценности включает в себя множество взаимосвязанных рабочих мест.
- Из-за вариативности [неопределенности] рынков, снабжения и исполнения на рабочих местах мы не можем точно и синхронно спланировать работу потока.
- Для того, чтобы не остановить поток в условиях высокой неопределенности мы вынуждены формировать «избыточные запасы»... по времени исполнения, в персонале, в оборудовании, в сырье и материалах. А это очень большие потери.
- Лучшие мировые компании проблему «избыточных запасов» решают путем развития стандартизированной работы и повышения скорости реакции на изменения – **частоты и качества перепланирования потока.**
- Чем чаще мы перепланируем поток в зависимости от текущей ситуации, тем ниже потери [потребность в формировании запасов]...
- Повышение частоты и качества перепланирования потока требуют реализации в бизнесе клиентоцентричной бизнес-трансформации.



День 19. Второй личный проект на нашем предприятии, но уже старшего мастера

Второй, кто проникся идеей личных проектов, вслед за директором НТЦ, стал старший мастер участка техоснастки производства и АТС Эдуард Ш.

14.10.22 он успешно защитил свой личный проект «Организация эталонного участка техоснастки ПЛА №№12,19,20» перед начальником и ключевыми руководителями цеха.

Проект Эдуарда Ш. комплексный и направлен на решение важных для цеха задач. Основные цели проекта — это снижение брака при литье слитков по причине некачественной подготовки техоснастки - минимум в 2 раза по сравнению с фактом работы за 9 месяцев 2022 года, и второе - исключение случаев перепланирования отливки слитков из-за отсутствия, подготовленной к литью техоснастки.

В рамках этого проекта Эдуард поставил себе следующие задачи:

- Разработать и внедрить порядок подготовки техоснастки к литью.
- Создать рабочие стандарты на всех основных рабочих местах.
- Упорядочить рабочий процесс на участке путем рационального расположения оборудования.
- Организовать систему и места хранения литейных систем.
- Улучшить рабочую среду на участке: ремонт кабинета мастеров, улучшение освещения.
- Внедрить на участке 4S.

PS.: Личные проекты важны не только для компании, но и для ее работников. Для компании – это развитие и достижение стабильных финансовых результатов. Для работника возможность проявить себя: внедрить свою идею, повысить уровень

компетенций, достичь амбициозных целей... сделать свою жизнь насыщенной и интересней.

День 20. Обход ГД: цех №16 – «желтый»

«Учитывая, что цех №16 является относительно новым активом нашего предприятия, он по определению должен быть пилотным подразделением и примером для всех, и не только по культуре производства, которое здесь в очень приличном состоянии.

Цех 16 должен быть примером во всем, и он может быть таким примером, но пока не дотягивает – практически от всех участников Обхода ГД есть замечания: по соблюдению требований безопасности труда, оборудованию, персоналу, планированию/управлению ресурсами цеха и исполнительской дисциплине, надежности исполнения плановых заданий, технологии и качеству. Работы много. Здесь есть к чему стремиться.

- Начните с разработки рабочих стандартов, определите время на шлифовку, научитесь качественно формировать сетевые графики и сменно-суточные задания, которые вам позволят эффективно планировать имеющиеся ресурсы.

- Поработайте с визуализацией – стендом визуального менеджмента (СВМ), на котором отразите плановые/целевые показатели цеха и факт их достижения. Эффективная визуализация – очень хорошо стимулирует к исполнительской дисциплине.

- Приучите людей к стандартизированной работе. Где-то у вас есть стандарты рабочего места – мы это отмечаем и это здорово, но в хорошем подразделении должны быть также стандарты автономного обслуживания оборудования и... стандарты выполнения критических операций вплоть до действий – СОП.

- Вы активно участвуете в системе непрерывных улучшений, их нужно развернуть на совершенствование этих стандартов – стандартов рабочих мест, стандартов автономного обслуживания оборудования, стандартов исполнения операций. Они помогут вам повысить надежность исполнения плановых заданий, минимизировать отклонения по технологии и несоответствия по качеству.

Путь к эффективности начинается с культуры производства – она у вас есть – хорошая стартовая позиция для развития, вам нужно активно двигаться дальше к культуре работы по стандартам и сменно-суточным заданиям, к культуре постоянного совершенствования этих стандартов. Это, несомненно, поможет вам в достижении устойчивых производственно-экономических результатов»

День 21. Вовлечение через обучение

По результатам «обхода ГД» в цехах №2 и 4 культура производства была оценена в цвет «красный» - порядка нет как в цехе в целом, так и на рабочих местах в частности. Во многом безопасная и эффективная организация рабочих мест лежит на плечах начальников участков/старших мастеров. А инструмент, с помощью которого достигается порядок на рабочем месте – 5С.

В этой связи, 17 октября в кабинете отдела операционной эффективности было организовано неплановое обучение по 5С руководителям участков цехов № 2 и 4.

В дружественной атмосфере проговорили вместе с руководителями участков о потерях. На примерах реализации национального проекта «Производительность труда», вспомнили 5 шагов безопасной и эффективной организации рабочих мест. Обсудили ценность внедрения 5С на производственных участках и почему она влияет на технико-экономические показатели производства.

PS: самым эффективным способом вовлечения в изменения является обучение, так как оно, в отличие от организационных приказов, направлено на расширение восприятия происходящего и внутреннего осознания важности развития. А это не стимул, это хороший мотиватор к действию. Если в процессе обучения, удалось пробудить внутреннюю мотивацию, то кнут уже не нужен, человек сам осознанно начинает двигаться к своему будущему.

День 22. Личный проект Оксаны К.

19.10.22 начальник железнодорожного цеха №20 Оксана К. рассказала о результатах реализации своего личного проекта «Переоборудование специализированного вагона-платформы в две универсальные платформы».

В рамках проекта была решена критическая для предприятия бизнес-проблема - нехватка подвижного состава, которая обозначилась при строительстве НПК - у ЖД цеха появилось 4 дополнительных фронта и подвижного состава стало катастрофически не хватать. Это еще усугублялось тем, что некоторые цеха использовали вагоны местного парка как «склад на колесах». Что сделали? Переоборудовали неиспользуемую длительное время платформу для перевозки длинномерных панелей в две универсальные платформы. С платформы были сняты и законсервированы турникеты и корзина, а пол дополнительно усилен листовым металлом. Данные платформы введены в эксплуатацию и уже перевозят продукцию и отходы между цехами. При этом оставлена возможность восстановить данную платформу в исходное состояние.

Реализовав этот проект был устранен дефицит подвижного состава для перевозки грузов между цехами предприятия плюс исключили финансовые затраты на приобретение дополнительного подвижного состава. Экономический эффект от реализации проекта составил – 4 721,85 тыс. рублей.

Диалог с лидером проекта Оксаной К.

«Скажите, что сподвигло вас реализовать этот проект?» - «Критическая проблема»

«В какой стадии реализации ваш проект?» - «Он практически выполнен».

«Есть еще какие-то критические проблемы или направления развития в вашем подразделении?» - «Да, есть. Я сейчас подумываю об открытии нового проекта».

«Здорово, а сколько у вас в подчинении руководителей?» - «Трое»

«А вы не могли бы им помочь найти темы для личных проектов, которые позволяют решить какие-то критические проблемы или реализовать стратегические направления развития вашей функции? Тем самым вы максимально активизируете лидерский потенциал вашего подразделения, а через него вовлечете и остальную»

коллектив. Проблем ведь много, ресурсов мало. А главный ресурс – это наши люди». - «Я обязательно подумаю над вашим предложением».

День 23. Как повысить производственную дисциплину?

Большинство российских компаний повышают исполнительскую дисциплину путем материального стимулирования: сдельно-премиальной оплатой труда. Сделал сменное задание, а еще лучше перевыполнил его, растет заработная плата, и наоборот... не выполнил, оплата труда снижется. Простой и понятный механизм материального стимулирования к эффективности. Но на практике, он зачастую дает очень большие сбои. В «погоне за планом», повышается вероятность того, что начинают делать объемы, а не востребованные рынком заказы, повышается вероятность брака, а самое критичное – растет вероятность получения травм и порой несовместимых с жизнью. Можно согласиться с таким положением дел, а можно посмотреть, как решают эту проблему лучшие.

Как лучшие компании повышают исполнительскую дисциплину?

«Тихая революция» - именно так ведущие бизнес-эксперты называли переход на командную организацию труда в американских компаниях со второй половины прошлого века. Она, по их мнению, привела к существенному повышению операционной эффективности. Но эта революция была настолько «тихой и незаметной», что развивающиеся страны, которые пытались скопировать американскую модель управления бизнесом, зачастую не придавали командной организации труда особого значения. Они упускали ее из виду, пытались внедрить трендовые «сквозные процессы управления» бизнесом и цифровизацию, надеясь получить быстрый эффект и... терпели фиаско. Дело в том, что они упустили самое главное: без командной организации труда невозможно было построить эффективные американские производственные бизнес-системы. Давайте попробуем с этим основательно разобраться. Чтобы понять, придется вдуматься. Не спешите, вникните в суть. Для управленца это важно.

Любой бизнес – это поток создания ценности для клиента: начиная от его потребности и заканчивая ее удовлетворением. В свою очередь поток создания ценности – это совокупность множества взаимосвязанных рабочих мест, эффективность работы которых зависит от их согласованной работы. Но каждое рабочее место имеет свои вариации [нестабильности], которые нарушают эту согласованность и тем самым приводят к значительным потерям в сроках исполнения и по издержкам. Вариации и нестабильность — это реальность и ее необходимо принять. Не смиряться, принять... переосмыслить и изменить свою модель поведения.

Внедрение стандартизированной работы позволяет снизить эти вариации, но не устранить полностью, поэтому американцы пришли к необходимости повышения частоты перепланирования потока для устранения «накопления рассогласованности» рабочих мест. Для этого они начали централизовать оперативное планирование и управление в рамках всего потока, чтобы быстро перепланировать его и тем самым устранять накопленные дисбалансы от вариаций. Они стали внедрять так называемые «сквозные процессы управления» и приучать людей работать по актуальным

[перепланированным] сменно-суточным заданиям, которые при их исполнении синхронизируют деятельность рабочих мест в рамках всего производственного процесса.

Но на практике оказалось не все так просто. Качество исполнения сменных заданий очень сильно хромало. Необходимо было каким-то образом повысить надежность исполнения сменных заданий, а для этого нужно было встроить контроль на постоянной основе. Ближайший руководитель этого сделать не мог по определению. Его на всех не хватало. Он один на 15-30 человек. А оптимальной нормой управляемости является 1 к 7 – не более. Решением проблемы стала «командная организация труда». Они начали разбивать специалистов и рабочих на малые группы по 3-7 человек с неосвобожденным от основной работы лидером и формировать на их основе относительно автономные команды: тим и ее тимлидер. В ответственность тимлидера входило надежное и безопасное исполнение сменных заданий всеми членами команды. Через него они встроили контроль на постоянной основе: тимлидер работал на равных со всеми и видел, что происходит в команде на постоянной основе. Если необходимо было, он оказывал меры дисциплинарного воздействия на членов своей команды. В результате качество и безопасность работ существенно улучшилось. У них на эту тему даже целая теория командной организации труда сформировалась. Малые команды по сути дела стали относительно автономными «мини-бизнес-юнитами», основной задачей которых являлось надежное и безопасное исполнение сменных заданий... по стандартным операционным процедурам, которые они же и разрабатывали. Таким образом, эволюционно командная организация стала базисом для построения динамичной [быстрореагирующей] системы управления бизнесом. У нее есть и другое название «клиентоцентричная бизнес-система», которая кардинальным образом повышает конкурентоспособность по продукту, срокам исполнения, качеству, сервису и цене...

Приятным бонусом стало улучшение производственных отношений внутри коллектива, взаимопомощь и забота друг о друге – а это очень хорошая мотивация. В таком коллективе люди заинтересованы в общем результате и, что очень важно, люди заинтересованы в том, чтобы с его партнером ничего плохого не случилось: имеется в виду несчастные случаи.

Практика показала, что при командной организации труда, помимо улучшения качества исполнения сменно-суточных заданий, начало снижаться количество несчастных случаев. Да, нужно повышать ответственность руководителей за безопасность труда. Да, нужно осуществлять на постоянной основе поведенческие аудиты безопасности – ПАБ. Но это стимулирующие факторы к безопасной работе. Командная организация труда – это больше мотивирующий фактор: сплоченная команда изнутри заинтересована в качественной и безопасной работе. А это дорогого стоит. Тем самым через организацию труда встраивается качество и безопасность... на постоянной основе.

По мере внедрения командной организации труда и стандартизированной работы многие американские и не только компании стали отказываться от премиально-сдельной оплаты труда. Они стали переходить на окладную систему для рабочих и специалистов.

О командной организации труда можно говорить много. Как уже было показано выше, по ней у американцев сформировалась целая теория. Но теория это все же не практика. Поэтому надо брать и делать, накапливать соответствующие компетенции, развивать командную организацию труда и стандартизированную работу у себя в компании и тем самым повышать операционную эффективность, мотивацию и безопасность труда.

День 24. Развитие бизнеса «сверху-вниз»: вовлечение топов в развитие своих бизнес-процессов

Представьте, вас назначили генеральным директором незнакомого для вас бизнеса. Как бы вы организовали этот бизнес, чтобы он эффективно функционировал на оперативном горизонте времени без вашего участия, а вы бы были максимально заточены на среднесрочное и долгосрочное его развитие?

Очень часто так бывает, что генеральный директор и его топ-менеджмент «ввязнут» в рутине, героически преодолевают одну проблему за другой, остервенело «крутят беличье колесо»... в надежде увидеть свет в конце туннеля. Тратят колоссальное количество энергии на поддержание текущего состояния бизнеса, а «счастливое будущее» так и не наступает. «Сидят в своем колодце и не видят ничего за его пределами». Страх не дает им этого сделать. Они не осознают фундаментальные макротенденции, не видят варианты развития своего бизнеса, не делают свой осознанный выбор оптимального сценария, достижение которого и должно обеспечить им это самое «счастливое будущее». Когда сознание поработано рутинной, тут уж не до среднесрочного, а тем более и долгосрочного развития. Поэтому когда приходишь в новый бизнес, необходимо выстроить такую бизнес-систему, которая бы на оперативном горизонте времени эффективно функционировала без вас, а вы... вы бы выполняли роль «абсолютного наблюдателя» и подключались в оперативную работу только в том случае, если произошел какой-то несистемный сбой... в этом случае вы практически бы все остальное время тратили на среднесрочное и долгосрочное развитие бизнеса.

Оказывается, есть методологии, которые позволяют построить такой «самодостаточный» на оперативном горизонте времени бизнес. Одну из них мы приведем ниже. Это методология одной из крупных металлургических западных компаний по организации эффективной бизнес-системы.

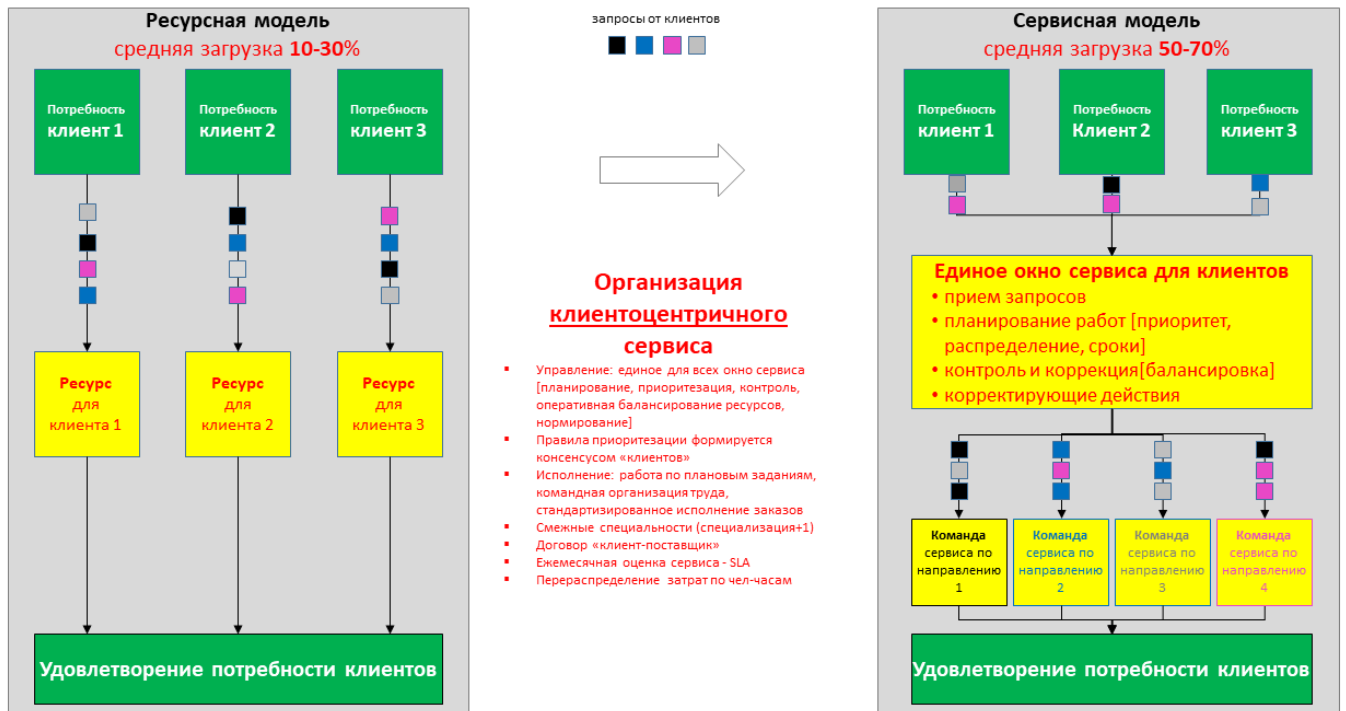
- Когда вы приходите в новый для вас бизнес, необходимо сделать укрупнённую диагностику бизнес-процессов «сверху-вниз». Вам необходимо посмотреть каким образом в бизнесе разделены процессы на основные, вспомогательные и управленческие. Есть такое правило: чем выше уровень разделения труда [поток, процессов и функций] и лучше его синхронизация, тем более эффективно работает бизнес. На этом этапе можно увидеть потенциал развития за счет оптимизации структуры процессов.

ПРИМЕР – «AS-IS»: РАЗДЕЛЕНИЕ ПРОЦЕССОВ, ИХ ВЛАДЕЛЬЦЫ И КПЭ



РЕСУРСНАЯ И СЕРВИСНАЯ МОДЕЛЬ ОРГАНИЗАЦИИ ПРОЦЕССА

Эффект перехода от ресурсной к сервисной модели – повышение эффективности в 2-3 раза



После того, как вы идентифицировали основные, вспомогательные и управленческие процессы, необходимо посмотреть «сколько владельцев процесса у конкретного процесса». У каждого процесса должен быть один владелец процесса. Но на практике очень часто бывает, когда у одного процесса несколько владельцев процесса, что приводит к размытию ответственности и как следствие к неэффективности.

- Далее необходимо оценить, как организован непосредственно процесс. Если обобщить все модели организации процессов, то можно укрупнённо выделить две – ресурсная и сервисная организация. Лучшей моделью организации процесса является сервисная модель. Она позволяет максимально загрузить имеющиеся ресурсы [люди, оборудование и техника, сырье и материалы...] для наилучшего выполнения требований клиента процесса. Здесь очень и очень большой потенциал развития.
- Итак, вы идентифицировали все процессы, перегруппировали их в соответствии с лучшими практиками, по каждому из процессов назначили конкретного владельца процесса, вовлекли его в преобразование к сервисной модели организации своего процесса, но этого недостаточно... Чтобы бизнес сделать «автономным от вас» на оперативном горизонте времени, необходимо разделить по всем владельцам процессов результирующие цели, из которых складывается конечный финансовый результат: есть процесс, есть владелец процесса, есть конкретная главная результирующая цель для этого владельца процесса.

БАЛАНСИРОВКА ЦЕЛЕЙ ВЛАДЕЛЬЦЕВ ПРОЦЕССА

4 шаг. Анализ результирующих целей [у каждого владельца процесса одна «главная» результирующая цель]
 5 шаг. Анализ процессных целей [для каждой результирующей цели должны быть упреждающие цели]
 6 шаг. Анализ управления бизнесом по целям [разделённые результирующие цели по владельцам процессов должны быть сбалансированы для достижения максимального результата]... с помощью «натяжения струны»



Действие по достижению результирующей цели

- Лидер БЕ – еженедельный контролинг
- Лидер по RnD/маркетингу – новые продукты и проекты
- Лидер по продажам – воронка продаж
- Лидер по производству – надежность исполнения ССЗ/качество
- Лидер по технологии – стандартизированная работа
- Лидер по качеству – «не пропустить брак к клиенту»
- Лидер по МТО - % выполненных заявок в срок/тендерная работа
- Лидер по персоналу – явочная численность/квалификация
- Лидер по надёжности оборудования – КТГ

Правило главной результирующей цели [пример]

- Лидер БЕ – EBITDA
- Лидер по RnD/маркетингу – доля ПДС ↑
- Лидер по продажам – выручка ↑
- Лидер по производству – объем ↑
- Лидер по технологии – выход годного ↑
- Лидер по качеству – рекламации ↓
- Лидер по МТО – бюджет ↓
- Лидер по персоналу – бюджет ↓
- Лидер по надёжности оборудования – бюджет ↓

- Для того, чтобы владелец процесса был акцентирован на достижении своей результирующей цели, ее нужно декомпозировать на упреждающие цели... цели, из которых складывается результирующая цель. Это позволит владельцу процесса организовать управление результирующей целью с помощью упреждающих действий.

ЭФФЕКТИВНАЯ БАЛАНСИРОВКА ОБЕСПЕЧИВАЕТСЯ «НАТЯЖЕНИЕМ СТРУНЫ»



▪ И самое главное, когда у вас весь бизнес *разделен* по владельцам процесса, необходимо настроить систему балансирования целей владельцев процесса для получения максимального финансового результата, за который отвечаете вы. Если вы это сделаете правильно, то бизнес будет эффективно работать на оперативном горизонте времени с минимальным вашим участием, а вы будете заниматься среднесрочным и долгосрочным развитием бизнеса.

Так и должно быть в зрелой компании. Вышеобозначенный подход обеспечивает системное развитие бизнеса «сверху-вниз». При комбинации развития бизнеса «сверху-вниз» и «снизу-вверх», о котором мы писали ранее, обеспечивается максимальный эффект от приложенных усилий. Дело остается за малым - вовлечь во все эти преобразования всех руководителей предприятия... от топ-менеджмента до рядового бригадира.

PS. Но для начала нужно решить проблему страха... Директор по развитию о том, как преодолеть Страх? «Ко мне очень часто приходят люди с не озвученным вслух, безмолвным вопросом: «Как преодолеть Страх?». Здесь порой и слов не нужно. По «ауре» человека все видно... скукоженная, серая, крайне напряженная... человека изнутри «съедают» серо-черные цикличные мысли и эмоции. В борьбе со Страхом он катастрофически быстро теряет свои жизненные силы. Такое, мягко говоря, «нерадостное» состояние ума и тела бывает у всех. Но порой оно становится таким, что «жизнь становится не мила». В последнее время ко мне часто приходят люди с безмолвным вопросом: «Как преодолеть Страх?»... раньше я и сам не мог себе ответить на этот вопрос, но со временем пришло понимание, которое помогает мне решить проблему «Страха»...

Я различаю три способа реакции на Страх. Первый – «убежать» от него... но разве ж от него убежишь. Второй – сопротивляться Страху... но и борьба не позволяет снять его оковы... борьба создает лишь иллюзию победы над Страхом, но в реальности не устраняет его. Ни первый, ни второй способ не решает проблему «Страха»... Страх и в первом, и во втором случае продолжает высасывать из нас все жизненные силы.

Со временем нашел для себя третий способ, который помогает мне решить проблему «Страха». Он трудный, но именно поэтому и эффективный. Третий способ – принять Страх, подружиться с ним, научиться использовать в своих интересах. Но для этого нужно перестроить свою психику, что невозможно сделать без «страданий». Да, да, страданий. Изменение сложившейся картины мира – всегда «страдание». Не зря говорят – «путь к истине лежит через страдания». Большинство старается бежать от «страданий», но стоит изменить свое отношение к «страданиям» и... жизнь начинает кардинальным образом изменяться... к лучшему.

Когда ко мне приходят люди с вопросом: «Как преодолеть Страх?» через различные истории из своей жизни и не только, стараюсь им ненавязчиво донести мысль: «Не надо бежать от Страха. Не надо с ним бороться. Нужно просто принять Страх и научиться использовать его для своего развития. Когда ко мне приходит Страх, а я приучил себя воспринимать его на ранних стадиях через различные «звоночки» и «знаки», первое что я делаю – «приказываю» самому себе - РАССЛАБЬСЯ... Страх приходит к человеку не просто так... Расслабься, прими Страх. Измени к нему свое отношение. Выработай такую модель поведения, которая позволит тебе стать духовно еще сильнее... Расслабься... Не беги от него... Не борись с ним... Откройся ему и пойми, почему он пришел именно к тебе. Это понимание позволяет перестроить свою психику и стать более гармоничным... более счастливым.

Самый сильный Страх – страх Смерти. Изменение отношения к Смерти в соответствии с третьим способом – это путь... к гармонии и счастью. Мы все умрем. От Смерти не убежишь. Смерть еще никто не побеждал. Мы все рано или поздно умрем, а раз так, единственное что имеет смысл, пройти свой жизненный путь достойно... через радость и страдания... но именно так мы соприкасаемся со Счастьем».

День 25. Стратегические сессии – как способ выделить время на развитие

Директор по развитию. Сколько вы времени уделяете на развитие? Не на рутинное решение насущных проблем, а на развитие, которое направленно на устранение причин этих проблем? Постарайтесь честно ответить себе на этот вопрос. Очень здорово будет, если вы уделяете на развитие хотя бы... 5% своего времени.

Недавно услышал от одного топ-менеджера: «Какое развитие, а кто работу делать будет?». Действительно, а кто работу делать будет: одна проблема за другой, конца и края не видно, какое уж тут развитие. Как вылезти в этих условиях из рутины, посмотреть на себя со стороны и изменить свое отношение к ведению бизнеса, да и к жизни тоже?

В хороших компаниях есть такая практика как «регулярные стратегические сессии» - как способ выделить время на развитие. У кого-то – это час в неделю. У кого-то – 4 часа в месяц. Кто-то собирается на выездные сессии – раз в квартал. Это даже не 5 % времени - значительно меньше, но такая регулярная практика способна кардинально изменить подходы к ведению бизнеса... и в лучшую сторону.

Стратегические сессии – это история про то, как целостно развивать свой бизнес – свою производственную бизнес-систему. Не функционально-локально: только новые виды продукции, или маркетинг, или сбыт, или снабжение... производство, отгрузка, оборудование, персонал... а целостно, во взаимосвязи.

Основная цель стратегических сессий – «вытащить топ-менеджмент из рутины», показать лучшие мировые практики как возможность для развития, помочь принять реальную ситуацию «как есть» у себя в бизнесе, вовлечь в осознанный выбор своего будущего – сформировать стратегию комплексного развития, помочь в ее реализации на практике.

Генеральный директор поручил запустить практику «стратегических сессий на нашем предприятии» с целью разработки стратегии клиентоцентричной трансформации бизнеса и ее реализации. Под клиентоцентричностью подразумевается способность бизнес – системы быстро перестраивать весь поток создания ценности для максимального удовлетворения клиента по продукту, срокам, качеству, сервису и цене. В условиях довольно серьезных санкций и усиления конкуренции нам крайне необходимо мобилизовать весь коллектив нашего предприятия на комплексное развитие производственной бизнес-системы. А для этого должна быть единая для всех стратегия трансформации, которую как раз и необходимо совместно разработать на стратегических сессиях.

В ближайшее время мы проведем первый модуль стратегической сессии «Бенчмарк – лучшие мировые практики», основной задачей которого будет показать возможности в развитии производственных бизнес-систем. На втором модуле мы сделаем сравнительный анализ действующей бизнес-системы нашего предприятия с лучшими мировыми практиками. Он позволит нам выявить потенциал развития. На третьем модуле определим, исходя из лучших мировых практик, направления трансформации, на которые мы готовы пойти. Последующие стратегические сессии будут направлены на погружение в методологию повышения операционной эффективности и управление изменениями – непосредственно реализацию стратегии на практике.

PS: «Сколько вы времени вы уделяете на развитие? Ответьте честно себе на этот вопрос. Очень здорово будет, если вы уделяете на развитие хотя бы 5% своего времени».

День 26. Обход ГД: цех №21 – «зеленый»...

... из всех подразделений – это пока лучшее

Оценка – цвет «зеленый». Это пока лучшее подразделение, из тех которые мы обходили: культура производства, визуализация, компоненты стандартизированной работы, работа по сменным заданиям, пономенклатурное исполнение заказов... особо стоит отметить хорошее настроение и моральный климат в коллективе. Из замечаний –

обратите внимание на участок слесарей, там есть над чем работать. И по охране труда – на момент обхода у вас подрядчик работал без оформленного наряда допуска. Это серьезное замечание - надеюсь, вы сделаете выводы и исключите такие случаи из своей практики.

Рекомендации – «культура производства одна из лучших, но нужно идти дальше»

- упорядочите стенды визуального менеджмента СВМ: стенд цеха и участков (исполнение целей, производственной программы, список личных проектов по развитию);

- приучайте людей к стандартизированной работе: хорошая ситуация, когда у каждого рабочего места будет три стандарта – стандарт рабочего места, стандарт автономного обслуживания оборудования, стандартная операционная процедура; отличная ситуация – если вы сможете вовлечь в разработку этих стандартов рабочих;

- вовлекайте персонал в систему непрерывных улучшений – кайдзен: сделайте стенд по вовлечению персонала в кайдзен – будет здорово, если каждый работник вашего подразделения сделает хотя бы один простой кайдзен «было-стало» в год. Это очень хорошо способствует развитию хозяйского подхода.

PS: диалог с рабочим

«Здравствуйте, как вас зовут?» - «Анатолий»

«Анатолий, скажите вас устраивает ваша заработная плата?» Тот улыбаясь, отвечает: «Если бы не было алиментов, то вполне устраивает, хотя не отказался, если бы было чуть больше»

«В вашем цехе одна из самых эффективных культур производства. Вам нравится здесь работать?» - «Я уже здесь более 10 лет работаю, мне здесь очень комфортно плюс у нас очень хороший коллектив».

«На сторону не поглядываете? Может есть где лучше?» - «Нет, мне здесь работать нравится».

День 27. Личный проект Данила С.

25.10.22 в цехе №36 старший мастер ПЛУ Данил С. защитил личный проект «Повышение эффективности использования оборотных отходов в составе шихты алюминиевых сплавов», направленный на повышение эффективности использования оборотных отходов в составе шихты алюминиевых сплавов.

В настоящее время на заводе порядка 6,5 тыс. тонн кусковых оборотных отходов, при этом непосредственно перед печами - на складах №310 (шихтовой двор) и №362 (1-й корпус цеха №36) - 3,5 тысяч тонн. Остальные отходы, которые находятся в обрабатывающих цехах и прочих складах, недоступны для оперативной загрузки в печи. Это повышает вероятность превышения процента освежения металла и допускает его перерасход.

Основной целью этого проекта является увеличение процента вовлечения кусковых оборотных отходов в состав шихты кондиционных алюминиевых сплавов, что в результате снизит процент освежения первичным алюминием, позволит укладываться в месячные нормативы, уменьшит количество оборотных отходов.

В рамках работы над проектом планируется:

- Для хранения не востребуемых «на сегодня» оборотных отходов использовать для этого специально-выделенные места в обрабатывающих цехах и территории завода.
- Обеспечить круглосуточный вывоз оборотных отходов из обрабатывающих цехов.
- Реализовывать неликвидные оборотные отходы по списку, согласованному с главным металлургом, вовлечь неликвидные переплавы в состав шихты кондиционных сплавов.
- Организовать планирование одновременной отливки на нескольких агрегатах одного сплава исходя из наличия оборотных отходов на заводе.

PS: Проблема с оборотными отходами на предприятии существует уже давно. Она не простая. Решить ее пытались многие руководители, но им не хватило для этого выдержки и упорства. С наскоку такая проблема не решается. Она требует постоянного внимания и участия руководителя, который влияет на определяющий ее процесс. Понимая это, Данил С., старший мастер ПЛУ, взял на себя обязательства сделать «невозможное возможным». Достойная история для сильного лидера.

День 28. Обход ГД: цех №36 – «желтый»

Генеральный директор: «Отмечаю, что много сделали. Визуально помню разбросанные термопары, отсутствие чистоты и порядка – сейчас состояние производственных помещений стало лучше, но это только начало - для хорошего состояния нужно сделать еще очень многое. Первостепенная задача навести здесь порядок. Если это будет выполнено, на следующем обходе для вас это будет большой плюс.

Я понимаю, что у вас очень большое и важное подразделение. Проблем здесь много. «Треть внимания» должно быть здесь. Подключайте в помощь вспомогательные функции, в том числе и тех, кто сейчас ставит вам оценку – экспертов по организации безопасности труда, операционной эффективности, технологии, качеству, персоналу, оборудованию, планированию... Они вам в помощь.

Мы очень много сегодня говорили про экономику. Вам нужно и в нее основательно погружаться и делать ее эффективной. Как только вы будете «апеллировать» к другим службам аргументами экономики, отношение к вам будет совершенно другое – вам будет оказана предметная помощь.

Оценка цвет - «желтый». Хотя сегодня звучали разные оценки от моих коллег по обходу - от красного и до зеленого. По охране труда – «красное» - абсолютно поддерживаю отмеченные замечания. Здесь многое, что предстоит сделать, но с учетом динамики развития я ставлю твердое «желтое»».

PS: В литейном производстве есть зачатки реализации, так называемой командной организации труда, которая является одним из лучших механизмов по повышению уровня исполнительской дисциплины. Есть малые группы – бригады, есть неосвобождённый от основной работы бригадир, который отвечает за исполнение сменного задания всей группой. Через него реализуется командная ответственность за результат. Если бригадир - сильный лидер и сменно-суточные задания являются адекватными (обеспеченными сырьем и материалами, оборудованием и техникой...), то он со своей группой приложит максимум усилий, чтобы максимально выполнить

плановые задания. А по надежности исполнения плановых заданий мы оцениваем уровень производственной дисциплины.

На одном из совещаний основной акционер обозначил две самых главных проблемы нашего предприятия – это качество планирования и... дисциплина исполнения. Исходя из лучших практик, дисциплина исполнения обеспечивается командной организацией труда (делегированием ответственности за исполнение на уровень рабочих). А вот качество планирования – обеспечивается повышением частоты и детализации сквозного перепланирования производственного потока, которое позволяет согласовать работу людей, оборудования и техники в условиях постоянно возникающих неплановых происшествий (вариаций). Нам надо решать эти две проблемы одновременно. Одно без другого не даст желаемый эффект.

День 29. Как вылезти из рутины и изменить модель поведения?

Директор по развитию. Типовая ситуация. Приходишь в бизнес, в котором очень много проблем. Менеджмент активно пытается решить их. Активность зашкаливает. Работа по 12-14 часов в день плюс выходные. Одна проблема за другой: решил одну, а в очереди конца и края не видно... Проблемы не уходят. Это говорит лишь об одном – «мы что-то делаем неправильно»: в рамках существующей модели поведения – корневые причины проблем не уходят, раз за разом повторяются, а сил вылезти из рутины и изменить сложившуюся модель поведения не хватает! Что делать?

Недавно генеральный директор прислал мне вдохновляющую презентацию одного из топ-менеджеров под названием «Трансформацию начинай с себя». У ГД очень сильный запрос трансформировать наше предприятие, сделать его лучше и эффективнее. Но он понимает, что без сильных лидеров преобразований, эту задачу будет сделать невозможно.

У меня нет такой вдохновляющей презентации, но у меня есть личная история о том, которая позволяет мне вылезти из рутины и изменить свою модель поведения.

«В своё время клином в голову врезалась фраза физрука: «Хочешь быть здоровым — бегай. Хочешь быть сильным — бегай. Хочешь быть счастливым — бегай». Тогда не осознавал, насколько она повлияет на мою жизнь.

Раньше ненавидел бегать. Но из-за проблем с сердечно-сосудистой системой мне порекомендовали либо бег трусцой для тренировки эластичности сосудов и стабилизации давления, либо таблетки. Я выбрал бег. Этому решению поспособствовал рост веса, который обозначился с момента смены моей работы с производства на кабинет.

С тех пор прошло более 20 лет. Начинал с 3 км, сейчас бегаю по 60—65 км в неделю, из которых марафон — каждое воскресенье. За это время изначальная ненависть к бегу сменилась любовью. Бег изменил мою жизнь. Через бег я пришёл к осознанию себя, приобрёл новые смыслы, ощутил радость жизни.

Есть люди, которые бегают на скорость. На Олимпе место одно, вот они и ставят себе цели по скорости. Чем быстрее, тем лучше. Преодолею одну цель, поставил другую, за ней — третья... Недалеко и до рекорда. Через напряжение достигают

вершины и первенства, а радости... нет. Да, драйв есть, но он быстро сходит на нет. А ощущение счастья так и не приходит.

Я бегаю на расслабление. Меня первенство не интересует. Изначальное стремление стабилизировать давление и привести в норму вес, привело к медитации и глубоким трансовым техникам, которые начали раскрывать для меня то, что раньше не замечал. Так часто бывает: живём в этом скоростном мире, а настоящая жизнь проносится мимо сознания. В суете решения постоянно возникающих проблем мир сужается — становится серым и однообразным. «Бег на расслабление» — это когда ты отпускаешь все свои проблемы, расширяешь свою осознанность, начинаешь видеть новые горизонты и смыслы, понимаешь, что для тебя является действительно самым главным.

Когда я начинаю бег - «отключаю время и пространство»: ставлю секундомер на 1 час или 4.5 часа, в зависимости от того, когда это происходит, и говорю себе: «Могу я себе позволить это время посвятить только себе? Не работе, не семье, только себе? Мир за это время не рухнет». Так я отключаю мысли о времени и пространстве. Не важно, какое расстояние. Я это время посвящаю себе — расслаблению, медитации, трансу... Так переключаю своё сознание, ухожу от рутины: «расслабь тело, пропусти мимо себя навязчивые эмоции и мысли, погрузись в пустоту...»

Пустота — это не пустота. Дело в том, что, когда сознание человека в рутине, он ничего кроме проблем не видит. Для него всё остальное — пустота. Он к этому привыкает. Мозг к этому привыкает. Есть текущие проблемы, всё остальное не имеет значение. Бег на расслабление разрушает эту иллюзию и приучает видеть «пустоту». Перед сознанием начинает раскрываться новый мир настолько неожиданно, что это сравни магии, которая несёт в себе новые смыслы и радость.

Жить с радостью очень важно. Я думаю, что в этом и есть предназначение любого человека. Но путь к радости лежит через страдание. Да, да страдание. Ведь оторваться от рутины, которая тянет из человека все его жизненные силы, не так-то просто.

Не просто изменить свою «точку сборки». Нужно «выстрадать» — это изменение. И в этом есть акт воли. Не напряжения, а воли. От слова «воля». Именно она позволяет человеку сделать свой «сакральный» выбор: бежать на скорость или на расслабление... «крутить беличье колесо» или «лететь в космос» ... «быть первым» или «быть непоколебимым в достижении своего Пути».

А в голове опять пронеслось. Образ физрука из школьного прошлого и его очень мудрая фраза: «Хочешь быть здоровым — бегай. Хочешь быть сильным — бегай. Хочешь быть счастливым — бегай».

День 30. Стратегическая сессия – модуль №1

Как вылезти из рутины и изменить свою модель поведения? В хороших компаниях для этого используют регулярные стратегические сессии – как способ найти время для развития.

«Сколько вы времени уделяете развитию? Если хотя бы 5% своего времени мы будем уделять развитию, мы - свернём горы».

У эффективных стратегических сессий есть своя логика. Сначала ключевому топ-менеджменту бизнеса демонстрируются лучшие мировые практики, что позволяет увидеть пределы и возможности. Потом вовлекают в диагностику текущего состояния своего бизнеса, что позволяет определить потенциал в развитии. Особая фаза – совместное определение своего будущего – «мы знаем лучшие практики, мы четко отдаем себе отчет о нашем текущем состоянии в бизнесе, на что мы готовы пойти, чтобы сделать свой бизнес лучше?». Ответ на этот вопрос является ни чем иным как осознанным выбором ключевыми лидерами бизнеса своего будущего – а это мотивация, что очень важно. Именно она определяет, насколько эффективно мы сможем трансформировать свою модель поведения. Ведь в рамках действующей модели поведения бизнес работает не так как ожидают акционеры. Значит необходимо ее трансформировать, но с учетом лучших мировых практик. Логичным результатом стратегических сессий должна стать совместно разработанные единая концепция трансформации бизнеса и ее последующая реализация на практике.

28.10.22 на нашем предприятии состоялся первый модуль стратегической сессии, посвященный лучшим мировым практикам. Присутствовали все ключевыми менеджеры предприятия.

«Знаете ли вы поток создания ценности своего бизнеса?». Давайте его попробуем нарисовать на флипчате. Как показывает опыт, зачастую ключевые игроки, которые управляют бизнесом без подготовки не могут ответить на этот вопрос. Ответ на него поможет вам понять, что такое «основные, вспомогательные и управленческие бизнес-процессы»... самое главное он поможет понять, как их сделать максимально эффективными.

По ходу стратегической сессии была рассмотрена «математика» повышения бизнес-эффективности и лучшие мировые практики по организации клиентоцентричного потока создания ценности, такие как - слияние и поглощение (M&A), формирование бизнес-единиц, ориентированных на целевой сегмент рынка (BUM), вывод из основного потока вспомогательных функций (инсорсинг/аутсорсинг), централизация управления потоком [центр планирования, центр контроля, центр работы с отклонениями], децентрализация исполнения в потоке [командная организация труда], выстраивание работы человека, оборудования и техники в поток операций, стандартизированное исполнение заказов и алгоритмизация процессов, минимизация вертикальных и горизонтальных барьеров в системе управления, механизация физического труда, сквозная автоматизация бизнеса...

Если в рамках существующей модели поведения, бизнес не достигает желаемого результата, то ответ очевиден – модель поведения необходимо трансформировать, но с учетом лучших мировых практик.

На следующем модуле стратегической сессии мы рассмотрим текущее состояние нашего предприятия в сравнении с бенчмарк. Такой подход позволит нам определить потенциал в развитии и создать основу для разработки клиентоцентричной трансформации предприятия. Спасибо всем за то, что нашли время для развития.

День 31. Материалы первого модуля стратегической сессии

Мы не будем здесь располагать все материалы стратегической сессии, иначе получится слишком громоздкая книжка... приведем лишь структуру первого модуля. Он посвящен бенчмарк. Лучшим мировым практикам. Когда видишь, как работают лучшие и сравниваешь себя с ними, начинает проявляться потенциал повышения операционной эффективности:

- Любой бизнес — это поток создания ценности для клиента. Поток – это все, что находится между потребностью клиента и удовлетворением этой потребности. Эффективный поток – это когда люди, оборудование и техника работают максимально синхронно в интересах клиента.

- Неэффективность работы потока создания ценности обусловлена вариациями - непрогнозируемыми изменениями на рынках сбыта, в снабжении, внутри потока... Когда мы планируем работу потока, мы прогнозируем, что составляющее потока будут работать в отведенных рамках. Но если произошло какое-то непрогнозируемое событие – в корзине заказов, в обеспечении сырьем, в работе оборудования и людей... то в потоке начинает нарастать дисбаланс, который приводит к существенным потерям. Для того, чтобы поток не остановился в условиях постоянных непрогнозируемых вариаций существует два способа решения этой проблем...

- 1 способ работы в условиях вариаций: нарастить запасы в людях, оборудовании и технике, сырье и материалах, по времени исполнения. Это просто, но дорого. В этом случае, чтобы поток не остановился, необходимо сформировать такие ресурсы, которые позволяют обработать пиковые нагрузки внешних и внутренних клиентов потока создания ценности. Но это приводит к тому, что в непиковые нагрузки, ресурс переходит в режим «ожидания». А это очень и очень большие потери. Просто, но дорого.

- 2 способ работы в условиях вариаций: повысить скорость реакции на внешние и внутренние вариации – быстрое устранение отклонений, быстрое сквозное перепланирование [перебалансирование] потока, постоянная работа по устранению причин отклонений, стандартизированное исполнение заказов. Это сложно, но эффективно. Позволяет «натянуть струну», существенно повысить эффективность использования внутренних ресурсов.

- Повышение скорости реакции на изменения требует организационной трансформации системы управления и исполнения в бизнесе: вывод непрофильных функций из основного потока и преобразование их в сервис, внедрение командной организации труда [делегирование ответственности за часть функций вниз], централизация управления ресурсами процесса [внедрение сквозного управления потоком], сокращение вертикальных и горизонтальных барьеров, выстраивание работы человека [оборудования и техники] в поток операций с минимальными ожиданиями, механизация и автоматизация выстроенного в поток операций труда человека...

PS. Когда сопоставляешь свою деятельность с лучшими мировыми практиками, сразу начинаешь видеть потенциал повышения операционной эффективности. Осталось

только найти силу на то, чтобы решиться на преобразования... но это тема уже следующих стратегических сессий.

День 32. Обход ГД: цех №22 – «желтый»

Генеральный директор: «Мы не уделяем должного внимания как менеджмент цеху №22 по причине того, что сейчас боремся с постоянным потоком критических проблем. Печально видеть, что мы недогружены по этому цеху, имея такое дорогостоящее оборудование. Мы тратим большие средства на амортизацию оборудования. Очень плохо, что мы не можем его полностью загрузить. Считаю, что здесь нужно идти по пути оптимизации, поднимать больше количество проектов с точки зрения технологического совершенствования и управления производственным процессом – планирование, учет, контроль, корректирующие действия.

Для того, чтобы отработать технологические режимы и режимы управления, я надеюсь у нас появятся личные проекты, направленные на повышение производительности цеха. Мы как руководство завода должны постараться обеспечить загрузкой данный цех и всем необходимым для производства.

Считаю, что надо наращивать загрузку не только по внутреннему рынку, но и осваивать азиатский рынок сбыта. Сегодняшний обход меня ещё больше убеждает в том, что нам нужно идти по пути дозагрузки этого цеха несмотря на ценообразование: если мы дозагрузим оборудование и даже отработаем по некоторым заказам в ноль по прибыли, мы разгоним производственный поток, а на потоке разовьем конкурентные преимущества как по объемам, так и по себестоимости и качеству.

Нам необходимо основательно проработать загрузку цеха на 2023 год несмотря на то, что достаточного количества просматриваемых высокомаржинальных заказов нет, но есть шансы получить заказы с понижением нашей маржинальной доходности. Я желаю цеху получить дозагрузку в отличии от того, что было в 2022 году и мы конечно будем влиять на это.

Что касается оценки цеха по результатам «обхода ГД»? Я бы поставил цвет «зелёный», если бы видел, что вы как начальник цеха №36 начали вовлекать в личные проекты своих руководителей вплоть до мастеров смен. Я уверен, что вы в ближайшее время начнете это делать. Как только у вас появятся личные проекты, я хотел бы увидеть прогресс, динамику изменений по этим проектам и тогда, конечно, вам будет оценка – цвет «зеленый». Зеленая оценка на самом деле дается не из-за состояния чистоты или оборудования цеха, а именно за динамику развития. Поэтому сегодня цвет «жёлтый» с ожиданием того, что у вас появятся личные проекты, на основании которых я буду смотреть на динамику. В целом всему менеджменту завода нужно обратить внимание на то, чтобы «вытаскивать» эффективность этого цеха – а это прежде всего его загрузка».

PS: С культуры производства начинается эффективность. Она здесь есть. Необходимо идти дальше: смещать акцент на оборудование, на производственную дисциплину, на планирование производства и культуру работы по сменным заданиям, на командную организацию труда – как способ повысить уровень дисциплины, на

стандартизированную работы, на... достижение стабильного финансового результата.

Из диалога с одним из руководителей цеха №22:

«В чем вы видите ключевую проблему вашего цеха?» - «Раньше мы производили 1200 тонн в месяц, сейчас тяжело даем 800-900 тонн в месяц»

«Как вы считаете, каковы причины такого положения дел?» - «Самая главная проблема – это обеспеченность квалифицированным персоналом и ритмичность подачи металла на входе».

«Интересно, я ожидал услышать на первом месте – состояние оборудования» - «Да, есть проблемы с оборудованием, в частности сбои в электронике, но на мой взгляд на первом месте обеспеченность персоналом и качество планирования».

День 33. Бенчмарк по дню информирования

Когда ключевые менеджеры предприятия видят, как работает бизнес во взаимосвязи, какие у него проблемы, как их решают на практике... все это очень здорово работает на объединение интересов и формирование команды на уровне управления.

Для организации такого видения, объединения, и командообразования мы используем такой инструмент как «День информирования». Но для того, чтобы он проходил максимально эффективно, мы решили его немного преобразовать. Повысить качество подачи информации. Здесь оно имеет особое значение. Если будет только сухая статистика, то толку мало. А нам необходима организация максимального погружения. Для этого, каждому из ключевых топ-менеджеров – владельцев бизнес-процессов: технология, продажи, снабжение, производство, качество, оборудование, персонал, охрана труда, экономика... было предложено доходчиво проинформировать управленцев завода о динамике ключевых показателей эффективности, обозначить критические проблемы, показать, как их решают на практике, продемонстрировать планы по развитию своей функции. Не сухо, а живо.

Задача оказалась не простой. В течение октября и начала ноября мы провели в новом формате информирование по каждой функции. Естественно, что у кого-то получилось это сделать лучше, у кого-то не совсем. Кто-то смог достучаться до аудитории за отведенное для него время, кто-то нет. А достучаться до своих партнеров было очень важно. Важно было погрузить их пусть и ненадолго в смежную тематику, что очень здорово влияет на качество принятия управленческих решений: когда видишь не только как работает своя функция – локально, а видишь, как она работает взаимосвязи с остальными процессами, начинаешь принимать решения, исходя из целостной работы бизнеса. А это дорогого стоит.

Сегодня бы хотелось рассказать о лучших примерах, которые были продемонстрированы на «адаптированном» дне информирования.

1. Горизонт отражения динамики ключевых показателей эффективности

Директор по производству Виталий М. показал динамику КПЭ в разрезе план-факт более чем за 3 года. Такая динамика позволяет увидеть тенденцию в длительном горизонте времени. А это очень важно для расширения горизонта восприятия и качества принятия управленческих решений.

Большинство выступающих предоставляла динамику за 9 месяцев, а Виталий М. за три года. Когда мы видим бизнес в горизонте 3-5 лет, качество управленческих решений будет значительно лучше, нежели если мы будем смотреть на бизнес в горизонте 3-12 мес.

2. Способность принимать критические проблемы и организовывать работу с ними
Директор по персоналу Асия Н. обозначила критические проблемы по своей функции, проанализировала их на предмет корневых причин, обозначила корректирующие мероприятия по их устранению. Очень круто. Было бы отлично, если бы у каждого корректирующего мероприятия появилось ответственное лицо – личный проект. Тогда вероятность качественной их реализации на практике будет значительно выше.

Большинство выступающих показало статистику, а вот критические проблемы и организацию работ по ним... здесь пока есть над чем работать.

3. Способность формировать планы по развитию функции

Опять-таки наш креативный директор по персоналу Асия Н. в отличие от многих не только показала статистику по КПЭ, критические проблемы и корректирующие мероприятия, она взглянула дальше, в перспективу и продемонстрировала планы по развитию своей функции. Более того, у каждого направления развития появилось ответственное лицо за их реализацию на практике.

Хороший менеджер должен решать не только текущий поток проблем, он должен взглянуть в перспективу, определить стратегические направления развития своей функции и вовлечь свой коллектив в их реализацию на практике.

4. Способность погружать в тематику за короткое время

Очень порадовал директор по снабжению Александр Р. Он продемонстрировал и динамику ключевых показателей эффективности, и критические проблемы с корректирующими действиями, и планы по развитию своей функции, и при этом вложил в выделенное регламентом время - а это 15-20 минут.

Пока в выделенное время кроме него никто не смог вложиться. А ведь это сродни искусству – за очень короткое время погрузить аудиторию в свой процесс и его проблематику. Время – деньги. Александр Р. показал действительно хороший пример как эффективно его использовать.

В целом по «дню информирования» стоит признать, что с каждым новым выступлением, качество подачи информации, уровень вовлечения управленцев в проблематику, обратная реакция – существенно улучшались. Это говорит о том, что мы быстро учимся. Что очень важно. Важно в наше сложное время быть очень мобильным, адаптивным и эффективным.

День 34. Обход ГД: цех №10(ЦЗЛ) – «зеленый»...

... женский коллектив – молодцы!

Генеральный директор: «По небольшому производственному участку с токарным оборудованием. Подумайте, как его подключить к SCADA. Уберите все оборудование, которое не используется. Тем самым вы освободите место для развития. Плюс – сдача металлолома. На этом участке явно не хватает – 5С. Участок небольшой, достойную культуру производства можно развернуть здесь довольно быстро.

По состоянию помещений. Здесь нужно усилить с нашей стороны и внимание, и ресурс. Считаю, что здание ЦЗЛ + НТЦ, люди, которые находятся в нем – это наша «белая кость». Здесь необходимо создавать соответствующие условия для работы. Предлагаю запланировать ремонт первого этажа в рамках 2023 года. Начать с косметического ремонта.

Я сегодня внимательно слушал обратную связь, которую дали вам мои коллеги. Большинство поставило хорошую оценку. Это говорит о том, что у вас в большей степени - женский коллектив, а он всегда более ответственный и аккуратный. В каких-то моментах вы в лучшую сторону отличаетесь от других. И даже на входе в здание у вас висит стенд– «лучший цех» - победитель по итогам трудового соперничества. Я соглашусь со всеми. Оценка – цвет «зеленый». В следующий раз должна хотелось бы увидеть более прогрессивную динамику по развитию. Я уверен, что вы с этим справитесь».

PS: Диалог с руководителем подразделения

«По результатам «обхода ГД» было выявлено довольно много как лучших практик, вам за это даже хорошую оценку поставили, но также было выявлено и много зон для роста – проблем, которые нужно решать. Мы вам их все озвучили – оборудование, загрузка персонала, удовлетворение производства по объемам анализов, состояние помещений.... Это лишь то, что лежит на поверхности. Проблем много. Где взять ресурсы на их решение?» - руководитель задумалась.

«Сколько у вас в подразделении руководителей» - «13 человек»

«Сколько у вас личных проектов по развитию» - «Их пока нет, но мы думаем на эту тему»

«Представьте, если вам удастся вовлечь в личные проекты всех 13 руководителей вашего подразделения, то вы бы смогли прорыв совершить» - В ответ улыбка – «мы все поняли».

День 35. Как «взрастить» эффективную культуру производства

Если хочешь управлять необходима измеримая цель... Когда мы говорим про культуру производства, мы говорим по японскую методологию ее оценки – «5С». Измеримая цель – это достижение 5С. Да, «5С» оценивает не все аспекты производственной культуры. В ней отражена способность сортировать [1С] – убирать все ненужное, способность поддерживать порядок [2С] – все нужные вещи должны быть рационально расположены, способность поддерживать чистоту [3С] – хотя бы на уровне приема-сдачи смены, способность стандартизировать лучшие практики [4С] – в широком смысле этого слова, способность соблюдать стандарты на уровне хорошо отработанных привычек [5С]. Но с чего-то нужно начинать... лучше начать с повсеместного внедрения «5С» на производственных участках предприятия. Для начала нужно обучить весь менеджмент предприятия «5С», далее... организовать ежемесячный [чаще не нужно – «перекормите»] сквозной аудит соответствия производственных участков системе «5С». А для этого нужно выделить ресурс какого-то обученного и «независимого» человека, который должен делать ежемесячный

обход производственных участков и с помощью наблюдения заполнять чек-лист по «5С»

Шаг 5: совершенствуйте

Для проведения регулярного аудита можно использовать, например, такую форму чек-листа, объединяющую на одной странице данные по всем шагам 5С на нескольких участках. И позволяющую отслеживать ситуацию в динамике.

The image shows two versions of a 5S audit checklist. The left version is a standard grid with 15 criteria and 5 columns for scores (5, 4, 3, 2, 1). The right version is a more detailed version with a traffic light color scale (Red, Yellow, Green) and a 'Динамика оценок' (Dynamics of scores) grid for tracking changes over time.

Если это делать ежемесячно, по каждому производственному участку, с публичной сравнительной визуализацией результатов в формате светофора..., то у вас появится система «взращивания» требуемой производственной культуры.

Когда руководитель подразделения видит себя в сравнении с другими, если он является действительно лидером своего подразделения, то это начинает его стимулировать или мотивировать к активным преобразованиям.

Когда руководитель предприятия, или директор по направлению, видит на каком уровне находятся его подразделения в части культуры производства, он начинает четко осознавать «прочность» своего фундамента для развития своих бизнес-процессов – эффективного выполнения своей функции.

Когда собственники видят, какая культура производства у них на предприятии, они тоже делают соответствующие выводы... не может быть у предприятия стабильных финансовых результатов с плохой производственной культурой.

День 36. Обход ГД: цех №3(40) – «желтый»

Основной проблемой корпуса является крайне неудовлетворительное состояние оборудования. Причины – нестабильный ремонтный персонал – текучесть среди механиков и слесарей, незаполненные вакансии плюс отсутствие требуемой системы плано-предупредительных ремонтов и обеспечение запчастями. Ситуация дошла до такого состояния, что ремонтom зачастую занимается эксплуатация и наладчики. Можно, конечно, похвалить персонал корпуса, что он не унывает и не сдаётся. Это

характеризует хороший моральный климат и настрой. Но это не система. Это гашение постоянных «пожарных ситуаций». Как бы тяжело не было, нам надо акцентировать внимание управленцев нашего предприятия на состояние оборудования, укомплектованность ремонтным персоналом, наладить обеспечение запчастями... Корпусу нужно помогать. С другой стороны и цеху не надо строить систему только на терпении и выносливости. Нужно периодически и настойчиво поднимать проблему наверх, и вовлекать всех влияющих на эту ситуацию топ-управленцев.

PS: до конца 2022 года мы в рамках «Обхода ГД» обойдем все участки нашего предприятия. Это позволит команде ключевых управленцев увидеть реальную ситуацию по организации процессов планирования и управления, процессов исполнения, процессов обеспечения надежности работы оборудования, персоналом и ТМЦ, сопровождения технологией и качества... все ключевые направления, от которых зависит эффективность работы бизнеса.

На основании реальной ситуации, текущего положения дел, лучших практик и проблемных зон, для «Обхода ГД» будут разработаны критерии эффективности, достижение которых будет говорить об уровне развития производственной системы подразделения. Уже сейчас некоторые из них можно привести для организации соответствующей работы в своих подразделениях:

- *СВМ – стенды визуального менеджмента цеха и участков по исполнению производственных программ, целей подразделения и реализации личных проектов по развитию;*
- *наличие актуальных сменных заданий и качество их исполнения;*
- *обеспечение НТД на рабочих местах (технологические инструкции и техпроцессы);*
- *стандартизированная работа (СОП – стандартные операционные процедуры, СРМ - стандарт рабочего места, САОО - стандарт автономного обслуживания оборудования);*
- *вовлечение в кайдзен (СНУ) как способ улучшения стандартизированной работы (визуализация кайдзен);*
- *обеспечение культуры производства 3С и выше,*
- *обеспечение надежности работы оборудования (визуализация КТГ);*
- *обеспечение персоналом (визуализация открытых вакансий и текучести персонала);*
- *соблюдение качества (стенд качества);*
- *соблюдение требований ТБ и ПБ (стенд по охране труда).*

Хорошим и ответственным руководителям – не стоит ждать пока закончится первый круг «обходов ГД», начинайте сейчас, это позволит эволюционно развивать свои производственные участки, а не рывками под нажимом внешних аудиторов.

День 37. Более 2000 кайдзен за 10 месяцев

Кайдзен – это система непрерывных улучшений (СНУ), которая направлена на вовлечение персонала в развитие бизнеса. Для руководителей – это «личные проекты по развитию», для специалистов и рабочих – простой формат кайдзен «было-стало», для изобретателей – рацпредложения.

Анализ динамики развития кайдзен (СНУ) за 10 месяцев текущего года показывает уверенный рост. По состоянию на октябрь 2022 количество реализованных кайдзен – 2014 шт, что в среднем составляет 0,71 на человека. Неплохой результат, но как мы говорили, с 2023 года будем развивать кайдзен с позиции вовлечения каждого, не только с позиции самых активных и равнодушных. Цель – не менее 70%.

Что значит цель «вовлеченность персонала в кайдзен не менее 70%»? Это когда более 70% работников нашего предприятия проявят инициативу хотя бы один раз в год. Один раз в год. Наше предприятие достойно того, чтобы каждый работник хотя бы один раз в год сделал одно улучшение для него. В зачет идет даже самое маленькое улучшение. А как по-другому? Только так мы сможем сформировать устойчивый запрос на развитие и вовлечь персонал в постоянное улучшение бизнеса.

А теперь давайте посмотрим, как развивают кайдзен по подразделениям, а через него и хозяйский подход, в течение 2022 года ключевые руководители производства – начальники цехов. Посмотрите количество реализованных кайдзен по цехам. Более половины цехов преодолели отметку 1 кайдзен на человека. Особо стоит отметить цеха 7, 16, 70. Лучшие из лучших. А что насчет отстающих? Цех 36, 3, 5... Если вдуматься – это цеха, где больше всего проблем. А любая проблема – повод для кайдзен. Здесь есть над чем задуматься.

День 38. Обход ГД: цех №49 - «зеленый»...

... молодцы!

В целом участок измерения геометрии цеха №49 выглядит неплохо. На рабочих местах обеспечен порядок, проведена большая работа по идентификации, как документации, так и используемого оборудования и приспособлений. На каждом рабочем месте вывешен стандарт рабочего места, проводится еженедельная проверка рабочих мест по чек-листу. Культура производства на участке и динамика изменений на хорошем уровне. Участок в полной мере соответствует 4С с элементами перехода к 5С. Зона для роста участка – это размещение на участке стенда с визуализацией показателей работы участка, в том числе развития системы 5С. Ведение и хранение документации систематизировано и визуализировано. Оценка участка – цвет «зеленый».

Ведущий специалист КИГ Евгений О. – стаж работы более 10 лет.

«Мне нравится моя работа. Со своими коллегами стараюсь ее сделать лучше: быстрее, качественнее и с меньшими затратами. Есть моменты, где нам это не удастся сделать самостоятельно. К примеру, вот эту штамповку мы ставим вручную втроем. Было-бы неплохо установить грузоподъемное устройство для перемещения с передаточной телеги на контрольный стол и обратно».

PS. Установить грузоподъемное оборудование - хорошая тема личного проекта для руководителя подразделения, который обоснует и «протолкнет» ее, тем самым поможет своим ребятам упростить их труд.

День 39. Что такое поток создания ценности для клиента?

Пожалуй, с правильного ответа на этот вопрос начинается развитие бизнеса как целостной СИСТЕМЫ. Бизнес-системы. В нашем случае производственной бизнес-системы.

Директор по развитию. В свое время, когда авторитетные западные коллеги сделали диагностику бизнеса на одном из крупнейших алюминиевых заводов, они сказали, что у нас очень большая проблема и это проблема «бизнес-система»:

«Ваша бизнес-система не соответствует критериям эффективной работы в условиях конкурентного рынка. Вы практически не развиваете свою бизнес-систему, после того распался Советский Союз, в которой экономика была плановой. В условиях плановой экономики организация бизнеса совершенно другая, нежели чем в конкурентных рыночных условиях. Вам жизненно необходима клиентоцентричная трансформация вашего бизнеса – вашей бизнес-системы. Но для того, чтобы ее начать, необходимо прежде ответить себе на один вопрос: «что такое поток создания ценности для клиента?»»

Любой бизнес – это поток создания ценности для клиента. Знаете ли вы поток создания ценности своего бизнеса? Попробуйте нарисовать его от потребностей конечного клиента до... удовлетворения этих потребностей. Нарисовать как вы его понимаете и... нарисовать какой он есть у вас в бизнесе на самом деле.

Вы удивитесь, но большинство топ-менеджеров без предварительной подготовки не могут нарисовать поток создания ценности своего бизнеса. Да, локальный процесс своей функции, за которую они отвечают, это они могут нарисовать. Хотя и не всегда. А вот весь поток создания ценности от потребности конечного клиента до ее удовлетворения - нет. Хотя они по определению должны его знать. Но на практике, это зачастую не так. А если мы не знаем свой поток создания ценности, то, как управляем целостно во взаимосвязи своим бизнесом? Поэтому, не полнитесь, попробуйте нарисовать поток создания ценности своего бизнеса на одном листе бумаги. Стесняюсь признаться, но, когда мне и моей команде наши западные консультанты предложили нарисовать поток создания ценности своего бизнеса, мы его рисовали аж три месяца. Но эти три месяца перевернули всю нашу картину бизнеса.

Так вот, давайте попробуем нарисовать поток создания ценности своего бизнеса. Начните с интересующего вас сегмента рынка. Как вы осуществляете анализ действующих и потенциальных потребностей клиентов? Как вы прогнозируете их динамику? Занимаетесь ли вы стратегическим управлением? Как вы осуществляете разработку продуктов/услуг? Как вы продвигаете свою продукцию? Как взаимодействуете с покупателями? Как формируете корзину заказов? Как управляете исполнением заказов в потоке создания ценности? Как исполняете заказы? Как управляете качеством, надежностью оборудования, обеспечением персонала? Как осуществляете послепродажное обслуживание? Как развиваете свой поток создания ценности?

Не важно генеральный директор вы, или директор по продажам, разработке, снабжению, производству... Попробуйте представить себя собственником. Побывать

немного собственником. И сделать оценку того, насколько эффективно организован ваш бизнес. Появится очень много вопросов, как, впрочем, и ответов, и... понимания возможностей по развитию вашего бизнеса.

На этом этапе очень важно принять и описать текущую ситуацию в вашем бизнесе «как она есть». Не бежать от нее, не бороться с ней, принять ее. Это очень важно. А после задайте себе вопрос: что значит эффективный бизнес, или по-другому - что значит эффективный поток создания ценности? Мои консультанты интерпретировали его несколько иначе – «как выжать воду из сухих тряпок?». Ну, об этом чуть позже... на стратегических сессиях.

PS: Поток создания ценности в хорошем бизнесе начинается с анализа рынка. Он позволяет выявить действующие и потенциальные потребности клиентов. Анализ рынков позволяет спрогнозировать спрос на среднесрочную и долгосрочную перспективу – осуществить стратегическое планирование. Понимание потребностей рынка в среднесрочной и долгосрочной перспективе запускает процесс формирования идей и гипотез по их удовлетворению, на основании которых выбирается наиболее приемлемое решение и изготавливается прототип. Если прототип и последующее его серийное производство удовлетворяют потенциальным потребностям клиента и эффективной экономике бизнеса, изготавливают тестовую партию, которую начинают продвигать на рынок. Таким образом клиент узнает о продукции бизнеса. При этом очень часто для того, чтобы запустить новый продукт в серийное производство необходимо сделать соответствующую модернизацию производственной цепочки – она также должна обеспечивать эффективную экономику.

Когда клиент узнает о продукции – о ее технико-коммерческих характеристиках, у него может появиться запрос к бизнесу: по срокам изготовления, по каким-то дополнительным опциям... Бизнес отрабатывает запрос клиента – прогнозирует его исполнение и дает обратную связь. Если клиента удовлетворяют характеристики исполнения его запроса, то он оформляет заказ. Таким образом формируется корзина заказов. Бизнес фиксирует исполнение запроса клиента в действующих планах исполнения заказов.

Корзина заказов запускает процесс оперативного управления исполнением заказов: планирование - снабжения, подготовки, производства, отгрузки...; контроль за исполнением заказов; коррекция и корректирующие действия по отклонениям. Непосредственное исполнение осуществляется на основании плановых заданий по объектам потока создания ценности и нормативно-технологической документации. Поток создания ценности не заканчивается отгрузкой готовой продукции. Клиент также заинтересован в ее послепродажном обслуживании: гарантийном и сервисном обслуживании.

Для того, чтобы поток создания ценности хорошо функционировал необходима эффективная организация вспомогательных процессов: обеспечение персоналом, обеспечение ремонтов оборудования, контроль качества и сертификация, охрана труда и пожарная безопасность... финансовое обеспечение. Хорошие компании стараются организовать вспомогательные процессы как хороший сервис для основного потока.

Для того, чтобы поток создания ценности целостно развивался организуют соответствующие верхнеуровневые процессы: корпоративное управление, стратегическое планирование, проектное управление, развитие бизнес-системы (развитие процессного управления), управление экономикой, корпоративные аудиты... Любой бизнес – это поток создания ценности: от потребности конечного клиента до ее удовлетворения. Не важно какой бизнес: товаров или услуг. Не важно какой тип производства: выпуск единичной или серийной продукции, непрерывный или дискретный. Любой бизнес – это поток создания ценности, в котором присутствует формирование потребности для клиента, формирование корзины заказов, управление исполнением заказов, снабжение, подготовка, производство, отгрузка, послепродажное обслуживание... вспомогательные процессы и процессы развития.

День 40. Насколько эффективно мы используем оборудование?

...или как лучше оценить эффективность работы оборудования? Для этого, как правило используют такие коэффициенты как: КТГ, КИО или ОЕЕ.

КТГ – коэффициент технической готовности, который используют ремонтные службы для оценки своей работы. Он отражает, согласно определению, готовность оборудования к эксплуатации – его исправность. Но он не в полной мере отражает эффективность работы оборудования. Оборудование может быть исправным, но находиться в простоях.

КИО – коэффициент использования оборудования, который характеризует фактически отработанное время относительно нормативного фонда времени. По сути, характеризует простои оборудования. Если простоев нет, то КИО равен максимальному значению. Но опять-таки он не в полной мере отражает эффективность работы оборудования. Оборудование может отработать без простоев, но на пониженной скорости. Или мы можем на работающем оборудовании наделать брак и возвраты, которые снижают общую эффективность работы, но они не отражаются в КИО.

ОЕЕ – общая эффективность оборудования. Наиболее признанной в мире характеристикой, которая в полной мере характеризует эффективность работы оборудования является ОЕЕ. Она состоит из трех частей – доступность, производительность и качество. Если доступность оборудования равна 100%, отсутствуют неплановые простои, скорость (мощность) соответствует нормативным показателям и при этом не было отклонений по качеству, то ОЕЕ = 100%. Очень хороший и показательный параметр, но у него есть минус – большая трудоемкость сбора исходных данных, для того чтобы его посчитать. Поэтому ОЕЕ на хороших предприятиях внедряют поэтапно. Вычленяют из всего состава оборудования - **критическое** и по нему собирают всю требуемую статистику. Здесь понятие «критическое» рассматривается с позиции исполнения производственных программ, которые направлены на удовлетворение требований клиента.

ОЕЕ – это интегральный параметр. Он зависит от своевременности и качества ремонтов, системы планирования и управления, качества технологии и уровня технологической дисциплины. Технология, управление, исполнение, ремонты...

ОЕЕ является одним из трех ключевых процессных показателей работы бизнеса: объемы продаж, производительность труда и ... ОЕЕ. Если объемы продаж растут, и при этом повышается эффективность использования человеческого труда и оборудования, то это очень хорошо. Всегда хорошо, когда растут объемы и снижаются издержки, положительно влияет на EBITDA (прибыль).

Есть еще один момент, почему неплохо бы знать ОЕЕ в своем бизнесе. ОЕЕ позволяет оценить уровень использования оборудования в сравнении с бенчмарк – лучшими мировыми практиками. Позволяет оценить потенциал развития. К примеру, нормальным уровнем ОЕЕ считается более 60%. Хороший уровень – более 70%.

Для того, чтобы понять потенциал развития нашего предприятия в части эффективности использования оборудования, с января 2022 года на предприятии начали осваивать процесс расчета ОЕЕ. Сначала один цех, потом второй, третий... в результате к августу 2022 «более-менее» научились считать ОЕЕ по всем критическим единицам оборудования - 74 шт. Критическим с позиции выполнения производственных программ. Мы тщательно проанализировали ОЕЕ за последних три месяца. Да, кое-где встречается неточность информации. Это всегда происходит, когда начинаешь внедрять новую методологию. Мы ее постарались минимизировать. Тем не менее, полученные результаты позволяют сделать оценку ОЕЕ по заводу с некоторыми допущениями и ... оценить потенциал развития в сравнении с бенчмарк. Как видно - он очень большой. **На нашем предприятии он порядка 31-37%, бенчмарк >60%.** Анализ по факторам, из которых складывается ОЕЕ показывает, что «доступность» равна 59-65%, «производительность» - 41-49%, «качество» – 86-89%. «Доступность» в большей степени определяется исправностью оборудования, «производительность» - системой планирования и управления производством, «качество» - соблюдением технологии и стандартов. По многим из этих позиций мы можем, даже в условиях финансовых ограничений, повышать эффективность использования оборудования за счет развития действующих процессов.

PS. Для того, чтобы системно решить проблему, первое что нужно сделать – принять ее «как есть» - не бежать от нее, не бороться с ней, принять и... изменить модель поведения – преобразовать процессы управления (производительность), процессы исполнения (качество), процессы обслуживания оборудования (доступность), все это должно быть отражено в нашей стратегии трансформации, которую нам совместно предстоит разработать на стратегических сессиях. Ну, об это чуть позже.

День 41. Обход ГД: цех №36 (магниевый участок) – цвет «желтый»

Директор по производству: «Оценка – цвет «желтый». Я прихожу на этот участок довольно часто и вижу динамику. Динамика развития есть. Хотя работы очень и очень здесь много. Стали появляться элементы 5С. Журналы ведутся. Работа осуществляется по сменным заданиям и технологии производства. Да, на текущий момент участок

отстаёт с отливкой, но это связано с внешними факторами - с поставками исходных материалов. Задача до конца месяца выполнить плановые отливки и встать на реконструкцию. Из замечаний - по культуре производства надо улучшать сортировку и чистоту помещений – особенно это относится к зонам ремонта. Инструмент, который применяют небезопасный. Нашли кувалду, которую даже в руки брать нельзя, тем не менее ее используют в работе. По состоянию оборудования – оно работает, но визуально находится в крайне ненадежном состоянии. Например, машина завалочная... внешний вид – электрика торчит во все стороны, по механической части там многое что предстоит сделать. Начальнику цеха и старшему мастеру - по всем отмеченным замечаниям, выявленным по результатам «обхода ГД», должна быть реакция по их устранению. В целом оценка – цвет «желтый»»

Директор по развитию: «Оценка – цвет «желтый», хотя в начале хотел поставить «красный», но... Хочу привести пример РУСАЛа, который по технологии очень близок к нашему предприятию. Там есть экспериментальные участки, на которых отработывается технология. Так вот - они «вылизаны». На них культура производства одна из самых лучших. Возможно потому, что там проводят разные экскурсии - собственники, топ-менеджеры, гости. Они являются «пилотно-образцовыми участками». Но самое главное, все это происходит потому, что там удалось сформировать сильный запрос на изменения - на культуру производства, образцовое состояние оборудования, хорошую технологию, развитие – запрос на «порядок во всем». На экспериментальных участках и у руководителей, и у рабочих вырабатывается соответствующее отношение к своим рабочим местам, поддержанию оборудования, ведению технологии... По сути, персонал этих участков является элитой.

Хотелось бы видеть в таком состоянии магниевый участок нашего предприятия. Текущее состояние, мягко говоря, оставляет желать лучшего, плюс отношение к технике безопасности – оно на очень низком уровне. Тем не менее, поставлю оценку – цвет «желтый» из-за передовой инициативы начальника цеха №36 в части вовлечения старших и сменных мастеров в личные проекты по развитию. Защищено – 3 личных проекта, на подходе разрабатываются – пять личных проектов. Я бы порекомендовал старшему мастеру магниевого участка открыть проект по приведению на нем культуры производства не ниже 4С и устранения всех отмеченных на «обходе ГД» замечаний по ТБ. Тем самым проявить уважение не только к себе и работникам участка, но и к руководителям и собственникам нашего предприятия».

День 42. Это не повод делать свою жизнь тусклой...

...немного мотивации, а она нам сейчас ой как необходима.

Директор по развитию. Как-то один очень успешный и уважаемый топ-менеджер сказал: «Без мотивации, без соответствующего настроения коллектива, мы не сможем мобилизовать персонал на масштабную трансформацию бизнеса». Под мотивацией он имел ввиду не заработную плату. Он считал, что достойная заработная плата – это естественный результат успешных преобразований. Повышение заработной платы – это не причина, а следствие. Причиной для него являлась организация

соответствующего настрой коллектива путем активации внутренней мотивации. Как он часто говорил: «Суть моей работы – это постоянный настрой коллектива на преобразования. Если нет «духа на развитие», то нет и устойчивого результата. Поэтому чтобы не происходило – земля может уходить из-под ног, случаться мировой экономический кризис, СВО... *это не повод делать свою жизнь тусклой* – опускать руки, терять веру и надежду, опускаться на дно. Для меня как руководителя предприятия очень важно поддерживать рабочий настрой в коллективе в любой ситуации. И я не могу себе позволить «опускать руки», выглядеть унылым и поникшим, не иметь планов на будущее. Развитие начинается с меня, люди смотрят на меня, на мой настрой и мотивацию... через личный пример я вовлекаю их в развитие». Очень сильный человек, наравне со своим отцом я считаю его своим «духовным учителем».

На личном примере – вовлекать персонал в развитие. Очень глубокая мудрость. Мне в жизни не раз приходилось ее использовать на практике, особенно тогда, когда в нашей экономике и стране было очень тяжело. Всех тяжелее было в 90-е годы. С тех пор прошло уже много лет, но худшего состояния, пожалуй, не припомню. Тяжелый период структурной трансформации нашей страны. Мы упали на глубочайшее дно и... восстановились. Не без страданий - мы стали сильнее.

Помню, как в этот тяжелый период после института устроился на завод, довольно быстро поднялся с рабочего до руководителя элитной по тем временам службы КИПиА, в которой работали специалисты по автоматизации с уникальными навыками: диагностика, настройка и ремонт сложной аппаратуры. Это как крутые «айтишники» по сегодняшним временам. Так вот, денег не платят, зарплату зачастую выдают продукцией завода, которую мы сбывали по пониженным ценам. Здорово тогда помогали талоны на питание. При этом в условиях серьезных финансовых ограничений, бизнес как-то «карабкался» и производил продукцию. Помню, как меня, молодого и амбициозного, назначили руководителем службы. Я не хотел мириться с той безнадегой, которая тогда присутствовала на заводе, поэтому с наскоку попытался расшевелить свой элитный коллектив. А это в основном бывалые киповцы 6 разряда, знающие себе цену. Они приходили на работу, делали минимум, который обеспечивал работоспособность предприятия, а в остальное время – ничего не делали. Денег-то не платят, зачем совершать какие сверхусилия? Меня такая ситуация не устраивала. *Это не повод для того, чтобы делать свою жизнь тусклой.* Проблем было много, и мне нужно было найти способ как в этих условиях вовлечь в их решение свой коллектив. Приказы как вы понимаете в тот период не работали, а возможности повысить заработную плату, а самое главное выплатить ее «наличкой» у меня не было. Тут нужен был другой подход – более тонкий. И я нашел его.

В моей службе была одна проблема. Мы обслуживали аппаратуру в разных цехах. Не только ремонтировали и настраивали, но и постоянно меняли расходные. Это происходило каждую рабочую смену. Один цех находился очень далеко от центральной аппаратной, где располагалась моя служба. Поэтому одному из моих работников каждую смену приходилось пешком туда добираться, чтобы регулярно менять расходные материалы. Занимало это порядка 2-3 часа. Я предложил своим – давайте протянем кабель и выведем все показания в центральную аппаратную. Не надо

будет ходить каждую смену плюс будем видеть реальную картинку в режиме онлайн. Как ожидал, отклика от своих не получил. Поэтому сказал, что лично готов сделать эту работу, если они мне в помощь дадут одного из молодых слесарей. Для этого нужно было, чтобы на период протягивания кабеля, они выполняли работу за него. Как ни странно, они быстро согласились, но при этом хитровато поулыбались. Сначала я не понял в чем подвох. Когда заказал кабель и мне привезли здоровенную тяжеленную бухту, которую предстояло протащить по довольно сложным кабельным трассам, я понял причину их усмешек. Но назад пути не было. Не буду описывать, чего мне и моему молодому подсобному это стоило, но через две недели мы эту работу выполнили. Для бывалых киповцев – эта работа была «невозможной», а мы сделали эту работу - сделали «невозможное возможным», тем самым упростили свой труд, улучшили управляемость технологическими процессами. С тех пор отношение ко мне изменилось и большинство моего коллектива с интересом включалась в предлагаемые мной инициативы. Да, ситуация с оплатой не изменилась, но производственная жизнь стала значительно интересней. *Когда рушится мир, это не повод делать свою жизнь тусклой...*

День 43. Обход ГД: цех №3(85) – «красный»

Главный инженер: «Оценка – цвет «красный». Первое. Плохая организация ремонтных работ. Мне не понятно, как работает комплексная бригада по ремонту. При таком состоянии оборудования я увидел в цехе двух ремонтников, а где комплексная бригада? Она должна быть здесь? Где 15 человек? Получается, что мы плохо организовываем ее работу. Здесь необходимо навести порядок. Я хотел бы, чтобы вы озвучивали на производственных совещаниях эту проблему. Со своей стороны приложу все усилия, чтобы помочь вам. Второе. Везде металлолом, с ним необходимо методично работать. Избавляться от него. Третье. Очень много ремонтных мастерских, непонятно зачем. Что касается крыш и теплового режима – цех к зимнему режиму не готов. Для того, чтобы подстегнуть вас, вашего зама по оборудованию, да и себя также... оценка цвет «красный». Надеюсь, что когда мы к вам придем в следующий раз в рамках «обхода ГД» у вас будет положительная динамика»

Директор по развитию: «Оценка – цвет «красный» за отсутствие личных проектов по развитию.

Диалог с начальником участка:

- У вас проблем много? - Да, устраняем по мере возможности.
- Сколько у вас в подчинении руководителей? - 4 сменных мастера.
- Итого вместе с вами 5 руководителей, которые бы могли системно решить 5 каких-то критических проблем. Так, чтобы они не повторялись в будущем. Сколько у вас личных проектов по развитию? - У нас их нет.
- А вы знаете про личные проекты? - Да, вы нам каждый день на электронную почту отправляете информацию по развитию. Мы ее читаем. Да, мы видим, что в каких-то цехах начали вовлекать руководителей в личные проекты.
- Получается, что у вас в цехе нет запроса на изменения? [Начальнику участка на это не нашлось что сказать, он промолчал и отвел глаза в сторону...]

- А вы читали вчера статью «Это не повод делать свою жизнь тусклой»? - Да, читал. Вы не подумайте, проблем много, но мы не унываем, я понял к чему весь этот разговор. Учту в своей работе.

PS: Если руководитель подразделения не формирует запрос на изменения, то как мы станем лучше, как мы вырвемся из этого бешеного потока постоянно возникающих проблем... Хороший руководитель должен формировать запрос на изменения, вовлекать в развитие свою управленческую команду, а через них и остальной коллектив... решать проблемы так, чтобы они не повторялись в будущем.

День 44. День информирования: технология – производство - качество

18.11.22 провели день информирования по технологии, производству и качеству. Правда, без генерального директора. Он сейчас в командировке. Чтобы быть в курсе Михаил Н. поручил сделать видеозапись материалов дня информирования: «Буду вовлекаться в это мероприятие дистанционно». Кстати, она доступна для работников нашего предприятия на внутреннем портале...

Директора по технологии, производству и качеству рассказали про исполнение производственных целей и программ, обозначили критические проблемы и корректирующие действия по ним. Каждый представил направления развития своей функции на ближайшую перспективу.

При разборе критических проблем на поверхность были подняты их первопричины, устранение которых требует определенного ресурса. И прежде всего лидерского. Александр Р. на часть первопричин предложил открыть личные проекты руководителям, в зоне ответственности которых лежит их устранение.

Каждый директор по направлению в конце выступления озвучил планы по развитию своей функции. Возможно, пока они не слишком стратегические. На ближайший горизонт времени. Но постепенно, развивая стратегическое мышление, появятся среднесрочные и долгосрочные проекты по развитию. Здесь речь идет в большей степени об изменении модели поведения – процессов, которые позволяют повышать эффективность бизнес-деятельности в целом. *Если мы будем постоянно «отбиваться» от возникающих проблем, не смотря в будущее, мы никогда не вырвемся из этого «беличьего колеса» ...*

Директор по развитию: «На следующей неделе проведем день информирования по блокам: оборудование, техника безопасности (здесь мы детально разберем последний несчастный случай), экономическая безопасность. Я тоже расскажу свою часть про организацию системного развития».

День 45. Бенчмарк: «вывод непрофильных функций»

Хорошие компании на постоянной основе занимаются развитием своих бизнес-процессов – процессов потока создания ценности. Они эту методологию называют «as is» → «to be» → «трансформация»: «as is» — описание бизнес-процессов «как есть», «to be» - разработка целевого состояния бизнес-процессов «как должно быть» [как правило, здесь активно используют в качестве ориентиров бенчмарк – лучшие

мировые практики], «трансформация» — это процесс преобразования от «as is» к «to be». Не программа мероприятий, а целостная система управления изменениями. Аргумент в пользу такой практики простой. Они считают, что деньги делают эффективные бизнес-процессы – клиентоцентричные процессы. Если мы хотим сделать наш бизнес эффективным нам также необходимо освоить практику системного развития своих бизнес-процессов. *Не только технологических, но и процессов управления, и процессов исполнения.*

Одним из первых шагов после консолидации бизнеса в части клиентоцентричной трансформации является «вывод непрофильных функций из основного потока создания ценности». Его еще называют – централизацией вспомогательных функций, или инсорсингом/аутсорсингом, или «преобразование вспомогательных процессов в сервис». Все это про одно и то же – про вывод вспомогательных функций из основного потока создания ценности путем их централизации и преобразования в высокоэффективный сервис. Это очень важный этап углубления разделения труда за счет разделения процессов внутри отдельного бизнеса. Позволяет кардинальным образом повысить эффективность – «делать больше, меньшими ресурсами с требуемым качеством». Это относится к организации ремонтов оборудования, обеспечения персоналом, технологического сопровождения, ИТ обеспечения... всех вспомогательных процессов бизнеса.

В традиционной модели организации бизнеса, большинство вспомогательных функций находятся внутри основного потока создания ценности. Есть такое понятие «цех сам в себе». В нем есть все и производство, и ремонты, и персонал, и технология... Такая модель организации вспомогательных процессов называется «ресурсной моделью».

В ресурсной модели за каждым клиентом закрепляется выделенный для него ресурс. Преимущества этой модели - самое лучшее время исполнения, но стоимость такой организации самая худшая. Представьте, за цехом закреплен свой выделенный ресурс по обеспечению ремонтов оборудования. Слесарь работает в режиме ожидания. Если происходит сбой в работе оборудования, он быстро на это реагирует и осуществляет требуемый ремонт. Но если оборудование не ломается, слесарь находится в режиме ожидания - слесарь сидит и ничего не делает - у него все хорошо с оборудованием. Более того, в ресурсной модели простой слесаря даже поощряется – ведь с оборудованием все хорошо, но это приводит к наихудшей загрузке ремонтного персонала. Стоимость ремонта высокая. Получается - «быстро, но дорого».

Для того, чтобы как-то улучшить эту ситуацию, вспомогательные функции централизуют и преобразуют их в сервис в рамках всего потока создания ценности.

На первом этапе, быстро сделать не получается. Сначала, как правило, получают переходную модель сервиса - сервисная модель с децентрализованным управлением - то-есть запросы от клиентов приходят, но их исполнение в большей степени происходит также специально закрепленным под них ресурсом, что не позволяет достичь эффекта по снижению стоимости вспомогательных работ. Да, если где-то случается форс-мажор, то принимается решение о «перебалансировке» ресурсов, чтобы его устранить. Но это происходит, только, когда появляется очень серьезное происшествие. Да, такая изредка проявляющаяся «перебалансировка» позволяет

повысить среднюю загрузку ресурсов, но ненамного. В сравнении с ресурсной моделью получается «оперативно, но ненамного дешевле».

Кардинально ситуацию улучшает сервисная модель с централизованным оперативным управлением, которая позволяет оперативно балансировать ресурсы по удовлетворению запросов клиентов. Для организации оперативной балансировки ресурсов во вспомогательной службе развивают смежные специальности – «специальность+1».

В этом случае, получается выстроить работу сервиса в поток операций без ожиданий, но при этом резко ухудшается время исполнения запросов при загруженности ресурсов - «дешево, но долго».

Для того, чтобы решить проблему времени исполнения в сервисной модели с централизованным управлением начинают развивать исполнение запросов не по принципу «первый пришел, первый отработан» - FIFO, а по принципу приоритетов. Приоритетов с точки зрения степени влияния на создание ценности для клиентов. А для повышения качества исполнительской дисциплины внедряют «командную организацию труда». В этом случае, мы получаем клиент - ориентированную сервисную модель, в которой обеспечивается приемлемое соотношение «сроки-качество-цена». «Хорошо, но не отлично».

Можно было бы на этом и остановиться, но в последнее время все активнее развивается клиент-центричная сервисная модель. Отличие от предыдущей заключается в том, что помимо исполнения запросов клиентов, поставщик ресурсов предлагает клиенту новые решения более выгодные для него. В клиентоцентричной сервисной модели, поставщик услуги «не ждет клиента, он идет к нему, изучает его потребности, предлагает решения по их наилучшему удовлетворению». А это уже стратегия победителя.

Если сравнить все вышеприведенные модели, то наилучшим вариантом является клиентоцентричная сервисная модель. Она характеризует зрелость сервиса - апогей в развитии сервиса: это трансформация вспомогательных процессов от ресурсной модели к клиентоцентричной сервисной модели.

Клиентоцентричную модель можно реализовать в рамках любого вспомогательного процесса - ремонт, персонал, технологическое сопровождение, ИТ...

Ключевые компоненты по ее организации:

- Централизация организационной структуры сервиса – инсорсинг [аутсорсинг]
- Централизация управления сервисом – «единое окно» [сквозное нормирование, планирование [ответственный, последовательность с учетом приоритетов, сроки], учет, контроль, коррекция [оперативное перепланирование – балансировка ресурсов] и корректирующие действия]
- Децентрализация исполнения – делегирование ответственности за исполнение вниз [«специализация +1», «командная организация труда»]
- Включение в состав сервиса процесса «формирование новой потребности» - наилучших решений для клиента
- SLA – оценка эффективности «клиент-поставщик»

Более того, клиенто-центричную модель организации можно применить и к прочим процессам, не только вспомогательным.

Особую роль в клиентоцентричной организации играет необходимость оперативной перебалансировки ресурсов и повышения исполнительской дисциплины.

Оперативную балансировку ресурсов возможно организовать при условии, если будет реализован принцип «специализация+1»: есть работник, который выполняет какую-то узкоспециализированную работу. В дополнении к ней его обучают еще одной специальности. Это позволяет балансировать загрузку в рамках всей вспомогательной службы при неравномерной загрузке ресурсов, что существенно снижает стоимость вспомогательного процесса.

Повышение исполнительской дисциплины достигается путем встраивания контроля на постоянной основе с помощью так называемой «командной организации труда». О ней мы говорили ранее и не еще не раз будем обозначать в данной работе.

Формирование клиентоцентричного сервиса по вспомогательным процессам является одним из первых шагов эффективной трансформации бизнеса. Логичным ее продолжением является выстраивание клиентоцентричных процессов основного потока создания ценности: формирование потребности для клиента [анализ и прогноз рынков, разработка решений для клиента, ТЭО, модернизация], обработка запросов клиентов, управление исполнением заказов в материальном потоке... Ну, об этом чуть позже.

PS (для закрепления). Хорошие компании на постоянной основе занимаются развитием своих бизнес-процессов – процессов потока создания ценности. Они эту методологию называют «as is» → «to be» → «трансформация»: «as is» — описание бизнес-процессов «как есть», «to be» - разработка целевого состояния бизнес-процессов «как должно быть» [как правило, здесь активно используют в качестве ориентиров бенчмарк – лучшие мировые практики], «трансформация» — это процесс преобразования от «as is» → «to be». Не программа мероприятий, а целостная система управления изменениями. Аргумент в пользу такой практики простой. Они считают, что деньги делают эффективные бизнес-процессы – клиентоцентричные процессы. Если мы хотим сделать наш бизнес эффективным нам также необходимо освоить практику системного развития своих бизнес-процессов. Не только технологических, но и процессов управления, и процессов исполнения.

День 46. Обход ГД: цех №20 – «зеленый»...

... если бы у нас все такие начальники цехов были, то...

Главный инженер: «Оценка – однозначно цвет «зеленый». Это один из самых лучших цехов, который мы видели. Да, технику безопасности здесь нужно подтянуть. У вас нет того преимущества как в цехах №7 и 22 - новых производств. У вас цех далеко не новый и существуют серьезные ограничения в ресурсах. Тем не менее, вы смогли здесь организовать очень хорошую культуру производства, вовлечь персонал в развитие, сформировать хороший настрой коллектива на работу. Я это отмечаю практически по всем рабочим местам. Достоинство уважения. Если бы каждый начальник цеха проделал бы такую же работу у себя как вы, то мы бы работали на совершенно другом уровне. Спасибо, за хорошую работу. Цвет «зеленый». Прямо «зеленый-зеленый».

В цехе № 20 со стороны начальника цеха отмечается очень сильный запрос на изменения к своему коллективу: культура производства, организация рабочих мест, ремонты оборудования, соблюдение технологии и качество исполнения работ, организация управления... Хозяйское отношение начальника цеха прививается в коллективе вплоть до рабочих. Это сплачивает и мобилизует, делает работу эффективной и интересной. В этом и есть главная миссия любого сильного лидера. Изменения начинаются... с лидера коллектива. Начальник цеха №20 изменения начинает с себя и тем самым показывает пример своему коллективу. Совсем недавно она защитила результаты своего личного проекта с достойным экономическим эффектом. Сейчас разрабатывает новый личный проект. Более того, вовлекает в них своих заместителей и руководителей линейного звена. И этим не ограничивается. Судя по «обходу ГД» – запрос на улучшения доходит до уровня рабочих. Видели бы вы с какой гордостью они рассказывают о своих достижениях.

PS. Вообще стоит признаться, что наши женщины – начальники цехов № 2, 10, 20, 21 – очень сильные лидеры. Это видно как по результатам «обхода ГД», так и по исполнению производственных программ, и по тому, как они «держат удар». Вроде бы мужику и легче сделать карьеру, а женщине тяжелее. Да, наверное, оно так и есть. Но это еще больше говорит о том, что наши женщины - начальники цехов, обладают такими лидерскими качествами, которые достойны примера даже для наших лучших мужчин руководителей.

День 47. Обход ГД: цех №18 – «желтый»...

... несмотря на общий позитив, есть куда стремиться.

Главный инженер: «Оценка – цвет «желтый».

«Что касается размещения запчастей. В цехе есть понимание и ведется работа в этом направлении. Здесь можно выполнить очень хорошую сортировку под конкретную модель: выкидывать ничего не надо, собрали, сортировочку провели, подписали под какой агрегат. Совершенно будет другой уровень культуры производства.

Что касается ГСМ. Здесь необходимо навести порядок. Мы было в «холодном». То, что мы там с вами увидели - такого быть больше не должно. Любая экологическая проверка, мы получим с вами большой минус. Исправляйте ситуацию.

С «обходом ГД» мы здесь в первый раз, поэтому я не видел динамику развития, которую сегодня многие отмечали. Но я работал в разных компаниях и мне есть с чем сравнивать. Так вот вижу очень много ремонта мы выполняем самостоятельно, своими силами. Хотелось, чтобы вы стратегически уходили на агрегатный метод ремонта: купили агрегат, поменяли. Такой подход позволяет снизить общую стоимость и время исполнения ремонтов. Плюс он позволяет оценить наработку на отказ: насколько агрегат изношен, какой у него уровень поломок, нужно ли в него вкладывать деньги, либо его проще поменять. Это мировая практика.

Оценку я поставлю цвет «желтый». Я вижу, что вы стараетесь. Направьте вашу энергию в нужное русло. Если в следующий раз тенденция будет положительной по тем направлениям, которые я сегодня отметил, поставлю «зеленое».

Директор по развитию: «Мне понравился автотранспортный цех. Вижу, что проделали большую работу по культуре производства. Отмечаю здесь хозяйский подход. По рекомендациям. Местами в цехе есть нагромождения запчастей. Да, они в какой-то мере отсортированы, но, если есть ненужные – от них нужно избавляться. Есть еще одно направление, которое нужно развивать. Вчера я воспользовался услугой вашего цеха - трансфером до аэропорта «туда-обратно». Замечаний по времени нет: вовремя приехали, своевременно привезли. Но, честно говоря, в Яндексe, отношение водителя к клиенту, значительно лучше, чем у нас. Пока я ехал, что туда, что обратно, всеми фибрами чувствовал какое-то недовольство со стороны водителя. Нам надо поучиться у Яндексa клиентоцентричности. Он сумел организовать услугу, которая удовлетворяет клиента не только по времени и цене, но и по качеству, которое в его случае обеспечивается отношением к клиенту. Как правило, оно очень добродушное».

День 46. День информирования – блок «оборудование» и «охрана труда»

Вступительный месседж от Михаила Н.: «Сразу вводная по блоку «охраны труда». Сегодня, после производственного совещания, в перерыве перед «информационным днем», многие пошли покурить, в это время я наблюдал следующую картину. Подъезжает машина, она перегружена слитками - выше нормативов. Кто-то мне говорит, что это нормально. Но есть вероятность, что кто-то будет проходить мимо, и, если произойдет «вываливание» слитка, он может насмерть придавить человека. Поэтому коллеги, у нас все очень плохо по охране труда, потому что у нас многое происходит «на авось». У нас даже машина, которая проезжает перед «нашим носом» завозит слитки с нарушением техники безопасности, а мы на это не обращаем внимание. Это говорит о том, что нам необходимо кардинально изменить отношение к охране труда». «Так будут же риски по исполнению производственного плана?» - парировал посыл ГД один из начальников цехов.

«Не отгружай. Я серьезно говорю - не отгружай в этом случае. Создай прецедент. Научись работать без нарушения техники безопасности. С одной стороны, мы минимизируем несчастные случаи таким вот отношением, с другой – это ведь уголовная ответственность, за которую могут и посадить».

Сегодня на дне информирования был «дебют» главного инженера, который рассказал о состоянии оборудования на нашем предприятии. Привел основательную статистику, обозначил критические проблемы и корректирующие мероприятия, представил планы по развитию. Изначально ему был отведен регламент для выступления - 20 мин. Но доклад был настолько захватывающим, что «молчаливым» согласием уважаемая аудитория управленцев нашего предприятия, погружалась в проблематику оборудования аж целый час. Василий В. «был в ударе» и стоит признаться ему удалось вовлечь аудиторию в проблематику и обсуждение путей ее решения. Более того, главный инженер озвучил стратегические намерения по развитию своей функции, среди которых ключевой темой сквозила трансформация ремонтной службы – ее централизация и сквозная диспетчеризация. Очень серьезное намерение, которое соответствует лучшим мировым практикам. Реализовать сложно, но нужно. Это позволит преобразовать ремонты в эффективный сервис и реализовать ремонтные

работы с минимальными сроками и издержками - за счет оперативного сквозного управления ресурсами, специализации труда, внедрения командной организации труда...

На блоке «охрана труда» был проведен анализ причин серьезного несчастного случая, который произошел в ноябре в цехе №22. Пострадало два человека. Елена П., контролер цветной металлургии – перелом 2-4 плюсневых костей правой стопы. Андрей В., мастер участка – открытый перелом ногтевой фаланги 3 пальца левой кисти. Стоит отметить, что Елена П. – это молодая девушка, возрастом 23 года, проработала на нашем предприятии менее одного месяца. Как сказал ГД: «Она пришла на наше предприятие не для того, чтобы здесь пострадать. Налицо большая недоработка с нашей стороны».

По ходу были рассмотрены причины и мероприятия по их устранению. Ключевые причины – неисполнение должностных инструкций, низкая квалификация, организация работ в опасной зоне падения груза, использование крана и грузозахватного приспособления, не предназначенных для этого вида работ. И шесть корректирующих мероприятий, исполнение которых должно их исключить. Но все же факт того, что это произошло с молодым и неопытным работником, говорит о многом. Говорит об отношении среды обитания к охране труда. Оно у нас на очень низком уровне. А как поменять отношение? Как усилить акценты? Как достучаться, да так чтобы до «печенок»? В этом направлении тоже необходима трансформация модели поведения, которую способен реализовать только сильный лидер по охране труда.

PS. Изменение отношения к безопасности труда одними приказами и инструкциями не сделаешь. Ведь это просто «бумажки». Да, как говорят некоторые - они «написаны кровью», но все же это «бумажки». Их еще надо заставить работать в реальной жизни. Не просто написал, ознакомил под роспись и забыл. А написал, прокачал свой коллектив, да так чтобы запомнил на всю жизнь. Одним из инструментов, которые применяют хорошие компании для этого, является «единичный урок по охране труда». Произошел в компании несчастный случай, даже самый незначительный, запускают механизм разбора причин и корректирующих действий, как у нас, но плюс к этому... максимально доходчиво визуализируют его на одном листе: такой-то несчастный случай, такие-то причины, такая-то модель поведения, чтобы их исключить. С фотографиями, но не такими, чтобы шокировать, а такими, которые заставляют серьёзно задуматься и изменить свое отношение к безопасности труда. Этот «единичный урок» максимально доходчиво доводится до каждого работника компании и располагается на стенде по охране труда. В этом случае каждый несчастный случай в компании – становится уроком для всех!

День 47. А у вас есть личный проект по развитию?

Как сказал в свое время Платон: «Тяжелые времена рождают сильных людей». Сейчас действительно для нас настали непростые времена. Пандемия, СВО, нарастающий мировой кризис... очень непростое время, которое требует как мобилизации усилий, так и изменения модели поведения. А для всеобщего вовлечения персонала в развитие необходимы сильные лидеры преобразований, которыми по определению должны

быть руководителями подразделений. У нас других «толкачей» нет. Они должны быть способны формировать «устойчивый запрос на изменения». Сегодня бы хотелось рассказать про то, как это делает Эдуард К., начальник цеха №36. Он проникся идеей вовлечения своих руководителей в личные проекты по развитию и активно воплощает их на практике. По состоянию на начало ноября в цехе №36 разработано 8 личных проектов, из которых уже 4 защищено и в работе: начальник цеха – гомогенизация, начальник участка – техоснастка, старший мастер – оборотные отходы, мастер ПЛУ – отливка на миксере №17. Остальные 4 будут защищаться на этой недели мастерами ПЛУ.

К примеру, 23.11.22 мастер плавильно-литейного участка Максим С. защитил свой проект «Организация рабочего места и увеличение отливки на миксере №17». На его защите присутствовали все основные руководители цеха, включая и начальника. Проект Максима направлен на решение важных для цеха целей и задач.

Основные цели — это повышение производительности агрегата, улучшение культуры производства и доведение рабочих мест до минимум ЗС.

Задачи:

- Разработать и внедрить порядок подготовки техоснастки к литью и сократить время замены литейных систем.
- Упорядочить рабочий процесс на участке.
- Организовать места хранения литейной техоснастки.
- Улучшить культуру производства на участке.

В связи со сложной финансовой ситуацией принято решение разбить данный проект на два этапа. На первом этапе запланировали реализовать комплекс мероприятий, не требующий вложения денежных средств – это наведение порядка и сокращение потерь времени, связанных с организацией процесса плавления и литья. Второй этап проекта будет реализовываться по мере появления финансовой возможности.

PS. Посыл генерального директора «У каждого руководителя должен быть личный проект по развитию» в приказном порядке реализовать не получится. Здесь важна осознанность и в первую очередь со стороны директоров по направлениям. От них должен исходить тот самый «устойчивый запрос на изменения» к своему коллективу.

На нашем предприятии более 320 руководителей разного уровня от ГД до мастера участка, включая начальников отделов и менеджеров. При 100% вовлечении их в личные проекты по развитию можно активировать очень большой ресурс для решения критических проблем, для реализации стратегических направлений развития операционной эффективности. Есть ли у вас личный проект по развитию?

День 48. Обход ГД: цех №9 – «желтый»

Генеральный директор: «Оценка – цвет «желтый».

«Мы пришли повторно. Вне графика. Причина понятна. Нам важно научиться работать в рамках нормативных значений по объемам готовой продукции на складе. Прошлый раз я поставил вам оценку «красный», сегодня «однозначно желтый».

Сегодня очень многие указывали вам на то, что цех — это ваше хозяйство. Я с этим полностью согласен. Как хозяин вы несете ответственность за его состояние и работу. Другое дело, что вы должны научиться делать запрос на помощь, иначе вас «закидают шапками». Запросите помощь у главного инженера, покажите, где у вас проблемы с отоплением. Вы должны как хозяин цеха научиться подключать к решению ваших проблем все вспомогательные службы, которые есть на заводе. И я вам в этом помогу. Сейчас у вас на складе 7 т.тонн готовой продукции при нормативе 3 т.тонн. Поставьте себе цель максимально приблизиться к нормативу в течение декабря. Да, снижение склада на 4 т.тонн за месяц — это амбициозная цель как для вас, так и в целом для коммерческой дирекции. Но она реалистичная. Для завода это очень важно — это деньги, жизненно необходимый для нас денежный поток. Помощь, которая вам необходима для выполнения этой цели, запрашивайте у вспомогательных служб. Для вас самый высокий приоритет в оказании помощи.

Что касается загрязненности (запыленности) готовой продукции. Сейчас на улице зима. Пыли нет с улицы. Но пыль есть внутри цеха. Поставьте задачу клинингу. Пусть они наведут здесь полностью чистоту, а начальник цеха должен организовать ее поддержание на постоянной основе. Мобилизуйте свой ресурс на минимизацию запыленности в цехе. Понятно, что с потеплением появится и грязь, которая в основном появляется с машинами. Подумайте о приведении в порядок подъездных путей. Что касается пыли, которая в основном появляется летом, у нас есть время на то, чтобы найти системное решение для ее устранения. Но не отлаживайте на потом. Думайте и действуйте сейчас».

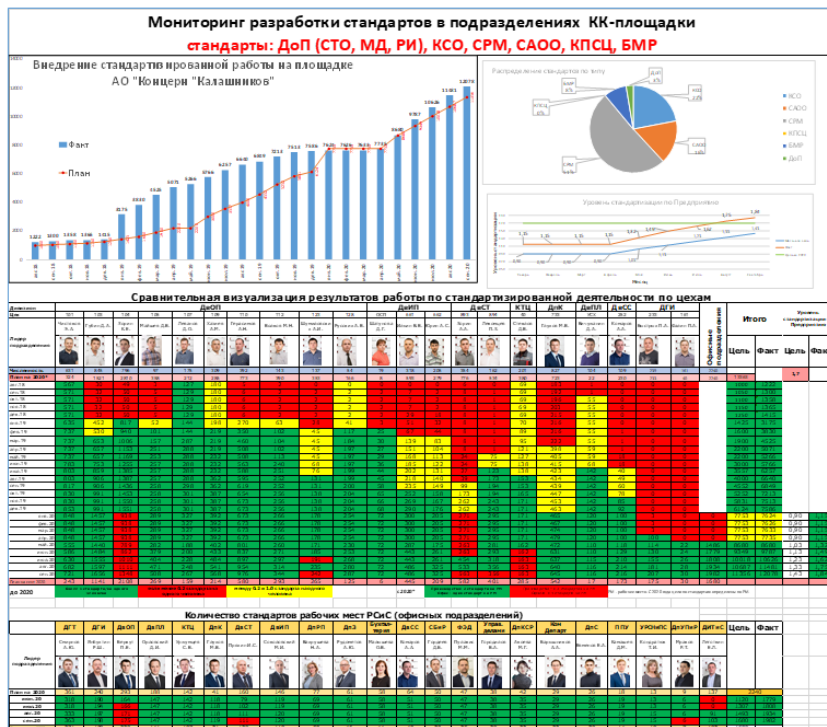
PS: В рамках регулярного «обхода ГД» мы еще не прошли на круг все подразделения завода. Тем не менее, цех №9 стал первым, где «обход ГД» был проведен дважды. Это позволяет уже делать определенные выводы о динамике развития. Цвет «зеленый» ставится за хорошую динамику, цвет «красный» за отсутствие динамики развития. Начальник цеха, старшие мастера, мастера смен отвечают не только за исполнение плановых заданий, они отвечают за системное развитие своих подразделений. Последнее очень важно, так как оно направлено на достижение устойчивых технико-экономических результатов — от элементарного порядка на рабочих местах, состояния оборудования и техники, качества планирования и исполнения... к достижению лучших показателей. Оценка цвет «зеленый» ставится за хорошую динамику по развитию.

День 49. Что такое стандартизированная работа?

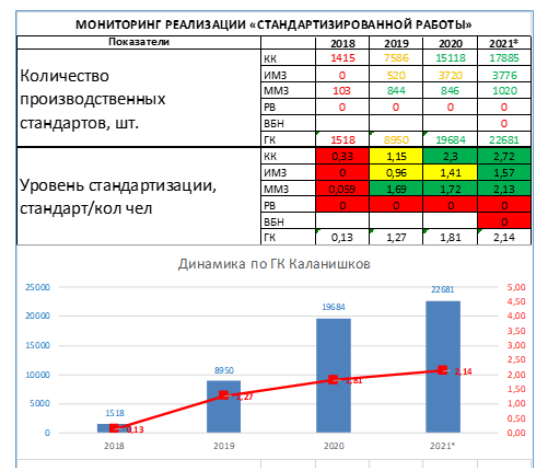
Сегодня ГД в качестве корректирующего мероприятия по снижению брака в цехе №36 предложил развернуть пилотный проект по внедрению стандартизированной работы на критических участках литейного производства. «Сергей Т. помнишь, как мы решали проблему брака и возвратов на предыдущем предприятии? Акцент сделали на стандартизацию критических операций вплоть до элементарных действий. Это нам тогда здорово помогло. В результате мы внедрились чуть ли не на каждом рабочем месте стандартные операционные процедуры, стандарты автономного обслуживания оборудования и стандарты рабочих мест. А учитывая, что рабочих мест там было

несколько тысяч... Помнишь, как через эту историю мы приучали рабочих к культуре стандартизированной работы. Предлагаю развернуть ее здесь и начать с цеха №36... с рабочих мест, на которых образуется большое количество брака».

Пример «приучения» к стандартизированной работе в Калашников



Если мы хотим получить бизнес, соответствующий лучшим мировым практикам, необходимо «с несгибаемым намерением» развивать «работу по правилам» на уровне «хорошо отработанных привычек»... как бы тяжело при этом не было.






Что такое стандартизированная работа? Это способ кардинальным образом повысить производственную дисциплину и качество исполнения, это эффективный механизм закрепления лучших практик, это хороший базис для подготовки молодых работников...

Стандартизированная работа – это пошаговое описание и организация исполнения критической операции: ЧТО, КТО, ГДЕ, КОГДА и КАК. Идеально на одном листе. «Критической» с точки зрения проблем по срокам и качеству исполнения. По сути, стандартизированная работа — это детализация действующих стандартов по организации предприятия вплоть до элементарных действий. Совершенно другой уровень организации труда.

В рамках стратегии трансформации нашего предприятия мы планируем повсеместно развивать три направления стандартизированной работы:

- Стандарт рабочего места [СРМ] - направлен на организацию рациональных рабочих мест
- Стандарт автономного обслуживания оборудования [САОО] - направлен на вовлечение эксплуатационного персонала в бережливое отношение и эксплуатацию оборудования
- Стандарт операционных процедур [СОП] – направлен на закрепление практик, которые минимизируют отклонения в сроках и качестве исполнения.

«Правило трех стандартов рабочего места»

СРМ – стандарт рабочего места			САО – стандарт автономного обслуживания оборудования			СОП – стандартная операционная процедура																																																				
Стандарт рабочего места			Стандарт автономного обслуживания оборудования			Выполнение операции																																																				
Рабочее место: Участок горячей прокатки Объект: Механическая мастерская Работодатель: Андрей Александрович Должность: Токсар Контакт: +7 905 203 39 63			Оборудование: СТАНСИС (металло-обжимный механизм) марки "WALLENSTEIN" Версия: №1 от 03.10.22			16 ОЦ (Т) 01																																																				
																																																										
Земельно-рабочее место <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>№</th> <th>Категория</th> <th>Исполнитель</th> <th>Средство</th> <th>Действие</th> <th>Единица измерения</th> <th>Периодичность</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>Оборудование</td> <td>Станок токарно-винторезный</td> <td>1</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Мебель</td> <td>Ящик</td> <td>1</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Полки</td> <td>Трап деревянный</td> <td>1</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>Стороны стружки</td> <td>Муфта</td> <td>3</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>			№	Категория	Исполнитель	Средство	Действие	Единица измерения	Периодичность	1	Оборудование	Станок токарно-винторезный	1				2	Мебель	Ящик	1				3	Полки	Трап деревянный	1				4	Стороны стружки	Муфта	3				Требования к содержанию 1. Отсутствие посторонних предметов на рабочем месте, не связанных с работой. 2. Отсутствие пыли, грязи, разливов и т.д. 3. Количество предметов на рабочем месте должно соответствовать фото. 4. Наличие станка и приборов и лиц допускается только во время их использования.			Виды работ <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>№</th> <th>Исполнитель</th> <th>Периодичность</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>Токсар</td> <td>1/сутки</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Токсар</td> <td>1/нед.</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Токсар</td> <td>1/сутки</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>Токсар</td> <td>2/нед.</td> </tr> </tbody> </table>			№	Исполнитель	Периодичность	1	Токсар	1/сутки	2	Токсар	1/нед.	3	Токсар	1/сутки	4	Токсар	2/нед.
№	Категория	Исполнитель	Средство	Действие	Единица измерения	Периодичность																																																				
1	Оборудование	Станок токарно-винторезный	1																																																							
2	Мебель	Ящик	1																																																							
3	Полки	Трап деревянный	1																																																							
4	Стороны стружки	Муфта	3																																																							
№	Исполнитель	Периодичность																																																								
1	Токсар	1/сутки																																																								
2	Токсар	1/нед.																																																								
3	Токсар	1/сутки																																																								
4	Токсар	2/нед.																																																								
Требования к уборке рабочего места <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>№</th> <th>Исполнитель</th> <th>Периодичность</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>Токсар</td> <td>1/сутки</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Токсар</td> <td>1/нед.</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Токсар</td> <td>1/сутки</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>Токсар</td> <td>2/нед.</td> </tr> </tbody> </table>			№	Исполнитель	Периодичность	1	Токсар	1/сутки	2	Токсар	1/нед.	3	Токсар	1/сутки	4	Токсар	2/нед.	Оборудование <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>№</th> <th>Исполнитель</th> <th>Периодичность</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>Токсар</td> <td>1/сутки</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Токсар</td> <td>1/нед.</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Токсар</td> <td>1/сутки</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>Токсар</td> <td>2/нед.</td> </tr> </tbody> </table>			№	Исполнитель	Периодичность	1	Токсар	1/сутки	2	Токсар	1/нед.	3	Токсар	1/сутки	4	Токсар	2/нед.	Выполнение операции <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>№</th> <th>Исполнитель</th> <th>Периодичность</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>Токсар</td> <td>1/сутки</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Токсар</td> <td>1/нед.</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Токсар</td> <td>1/сутки</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>Токсар</td> <td>2/нед.</td> </tr> </tbody> </table>			№	Исполнитель	Периодичность	1	Токсар	1/сутки	2	Токсар	1/нед.	3	Токсар	1/сутки	4	Токсар	2/нед.					
№	Исполнитель	Периодичность																																																								
1	Токсар	1/сутки																																																								
2	Токсар	1/нед.																																																								
3	Токсар	1/сутки																																																								
4	Токсар	2/нед.																																																								
№	Исполнитель	Периодичность																																																								
1	Токсар	1/сутки																																																								
2	Токсар	1/нед.																																																								
3	Токсар	1/сутки																																																								
4	Токсар	2/нед.																																																								
№	Исполнитель	Периодичность																																																								
1	Токсар	1/сутки																																																								
2	Токсар	1/нед.																																																								
3	Токсар	1/сутки																																																								
4	Токсар	2/нед.																																																								
Примечание: 1. Соблюдение данного стандарта распространяется на начало и конец рабочего дня. 2. Изменить содержание стандарта осуществляет исполнитель.			Средства <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>№</th> <th>Исполнитель</th> <th>Периодичность</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>Токсар</td> <td>1/сутки</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Токсар</td> <td>1/нед.</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Токсар</td> <td>1/сутки</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>Токсар</td> <td>2/нед.</td> </tr> </tbody> </table>			№	Исполнитель	Периодичность	1	Токсар	1/сутки	2	Токсар	1/нед.	3	Токсар	1/сутки	4	Токсар	2/нед.	Средства <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>№</th> <th>Исполнитель</th> <th>Периодичность</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>Токсар</td> <td>1/сутки</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Токсар</td> <td>1/нед.</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Токсар</td> <td>1/сутки</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>Токсар</td> <td>2/нед.</td> </tr> </tbody> </table>			№	Исполнитель	Периодичность	1	Токсар	1/сутки	2	Токсар	1/нед.	3	Токсар	1/сутки	4	Токсар	2/нед.	Средства <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>№</th> <th>Исполнитель</th> <th>Периодичность</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>Токсар</td> <td>1/сутки</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Токсар</td> <td>1/нед.</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Токсар</td> <td>1/сутки</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>Токсар</td> <td>2/нед.</td> </tr> </tbody> </table>			№	Исполнитель	Периодичность	1	Токсар	1/сутки	2	Токсар	1/нед.	3	Токсар	1/сутки	4	Токсар	2/нед.		
№	Исполнитель	Периодичность																																																								
1	Токсар	1/сутки																																																								
2	Токсар	1/нед.																																																								
3	Токсар	1/сутки																																																								
4	Токсар	2/нед.																																																								
№	Исполнитель	Периодичность																																																								
1	Токсар	1/сутки																																																								
2	Токсар	1/нед.																																																								
3	Токсар	1/сутки																																																								
4	Токсар	2/нед.																																																								
№	Исполнитель	Периодичность																																																								
1	Токсар	1/сутки																																																								
2	Токсар	1/нед.																																																								
3	Токсар	1/сутки																																																								
4	Токсар	2/нед.																																																								
Механизм участка: Загородин А.А. 02.09.2022 г.			Дата составления: 02.09.2022 г. Составлено: Механик участка Проверено: Токсар			Владелец СОП: Начальник цеха №16 Белоусов А.В. Согласовано: Старший механик цеха №16 Чурсин В.Н. Согласовано: Специалист по ИСМ Пальчиков П.А. Разработано: Механик участка																																																				

PS. Для того, чтобы внедрить культуру «стандартизированной работы» недостаточно просто описать пошагово критическую операцию, оформить ее на «бумажке» и повесить на оборудование. Так стандартизированная работа не внедряется. В хороших компаниях изначально возвращают «владельцев» стандартных операционных процедур на уровне исполнения – на уровне специалистов и рабочих. А как? Путем развития так называемой командной организации труда. Помните, мы про это писали ранее, лидер неосвобожденный от основной работы и его миникоманда, основной задачей которой является безопасное выполнение сменно-суточных заданий по стандартным операционным процедурам. Рабочий лидер и его команда и есть «владельцы» стандартных операционных процедур. Их то и нужно вовлечь в совместную/командную разработку стандартных операционных процедур, в которых отразить лучшие достигнутые практики. Такие стандарты со временем позволяют получать более точные нормативы для организации, с одной стороны, оперативного планирования сменно-суточных заданий, с другой, становятся хорошим базисом в целом для развития: произошло отклонение по срокам или качеству, значит «что-то кто-то сделал неправильно» – нужно найти «что и кто сделал неправильно» и устранить – если нет стандарта, разрабатываем его - если стандарт некорректный, улучшаем его – если человек делает не по стандарту, обучаем его – если человек не обучаем... и так на постоянной основе. На самом деле, у нас уже есть пилотный участок по внедрению стандартизированной работы в цехе №16, который «толкает» Александр Б., зам главного инженера – руководитель нового прокатного комплекса, но об этом в другой раз.

День 50. Обход ГД: цех №32 (центральный склад) – «желтый»

Главный инженер: «Оценка – цвет «желтый». Отмечаю необходимость акцентированной работы с оборачиваемостью: пролежало ТМЦ более 3 месяцев без движения, необходимо выходить на заводской комитет и решать: продаем, вовлекаем в производство, либо списываем. Эту работу нужно осуществлять совместно с цехами. Методично и настойчиво. Неликвиды – это потери и их необходимо минимизировать.

Директор по производству: «Оценка – цвет «зеленый» В целом мне понравилось, но есть мелкие замечания. Например, стеллаж подписан как «подшипник», а там лежит вал. Можно улучшить ситуацию с размещением строп. Отмечаю наличие неликвидов, я даже нашел поставку ТМЦ на стеллажах - 2007 год. С ними нужно предметно работать. И по системе учета. Очень неплохая карточная система учета и управления, но ее можно автоматизировать.

Директор по развитию: «Оценка – цвет «зеленый». Мне очень понравилось. Я обошел довольно много центральных складов в разных компаниях. Мне есть с чем сравнивать. Да, помещения здесь старые. Не везде ровные полы. Стеллажи невысокие и не такие красивые, если сравнивать с лучшими. Автоматизация управления складами не самая продвинутая. Не увидел механизацию с помощью погрузчиков. Но... очень хорошая система управления с помощью карточек. Ваш процесс выстроен очень практично. Японцы бы вам поставили хорошую оценку. Очень хорошая культура производства: чистота, сортировка, порядок... Чувствуется хозяйский подход. Хорошее настроение у рабочего коллектива. Здесь люди работают с удовольствием. Я ставлю хорошую оценку за то, что вы в условиях достаточно серьезных ограничений, несмотря ни на что, поддерживаете и развиваете свое хозяйство и на очень приличном уровне. Легко, когда есть ресурсы, новые помещения, механизация и автоматизация, а вот попробуйте организовать достойную работу без них. У вас это неплохо получается. Из рекомендаций – визуализируйте на входе динамику ваших КПЭ: объемы, оборачиваемость, неликвиды... цель-факт. Это придаст вам акценты в работе. И еще, если вы визуализируете ваши личные проекты по развитию, будет здорово: когда коллектив видит «запрос на улучшения» от своих руководителей это дорого стоит.

PS: Что такое идеальный склад? Как-то один уважаемый топ-менеджер сказал, что это отсутствие склада, подразумевая то, что мы вынуждены держать запасы на всякие непредвиденные случаи, и если бы их не было, если бы бизнес работал стабильно, то склад был бы минимальным. Но мы живем в рыночной экономике. Рынки вариативны, снабжение, в силу нарушения цепочек поставок и финансовых ограничений, также вариативно, оборудование ломается, по персоналу высокая текучесть... сплошные непредвиденные ситуации, и если на них нет страхового минимального запаса (склада), то бизнес в целом будет работать крайне неустойчиво. Поэтому склад нужен, но он должен соответствующим образом организован, так, чтобы минимизировать потери от избыточных запасов – на это влияет эффективность использования складских помещений, оперативность системы управления складом и качество организации работ.

День 51. Жить в духе третьего пути

Директор по развитию. Есть три пути решения проблем. Первый путь – не замечать проблему. Так делает большинство. Появились симптомы болезни – пока терпится, не обращаем на это внимание. Второй путь – боремся с проблемой. Переросли симптомы в конкретную болезнь, начинаем искать лекарства и лечиться. А что дальше? Большинство после выздоровления продолжать жить «как ничего и не было». Есть и такие, которые идут дальше. Третий путь – *спросить себя: «почему проблема произошла именно со мной»*. Он позволяет найти причины проблемы и изменить модель поведения таким образом, чтобы она не появлялась вновь. Третий путь решения проблем – самый трудный, но и одновременно самый эффективный. Третий путь позволяет вырваться из кабалы рутины, которая высасывает из человека все жизненные силы и не позволяет ему быть счастливым. То же самое происходит и в бизнесе. Бизнес, который погряз в рутине, никогда не станет эффективным.

Недавно меня спросили: «Сергей, как ты считаешь, в чем главная проблема нашего предприятия?». Можно было бы перечислить все ключевые проблемы, которые лежат на поверхности. Но я ответил, что главная проблема заключается в отсутствии стратегического мышления. Многие руководители предприятия «закабалены» рутинной и не способны вылезти из нее. Это не плохо и не хорошо – это жизнь. Поэтому для меня главная задача заключается в том, как помочь им вылезти из рутины: посмотреть на свою бизнес-деятельность под другим углом, увидеть различные варианты решения проблем и... сделать свой личный осознанный выбор. Последнее очень важно, так как представляет собой очень сильный мотиватор к действию. Если человек будет сам определять свою судьбу, то он будет стараться следовать своей установке без внешнего стимулирования.

А что для этого нужно? Опыт штука такая, что со временем дает ответы на любые вопросы. Мой жизненный опыт показал мне, что для этого нужно помочь человеку сместить «точку сборки внимания» - на лучшие практики и на реальную ситуацию, которая происходит в жизни или бизнесе. Такой подход позволяет увидеть возможности и сделать тот самый важный личный осознанный выбор.

Сместить «точку сборки» не простая задача. На скучных и монотонных совещаниях не получится. Здесь применяют другой подход. Яркий, эмоциональный, пробивающий... Для того, чтобы сместить восприятие человека нужна соответствующая для этого энергетика и порой она должна быть очень мощной, иначе не получится достичь реального результата по вовлечению в изменения.

Сегодня мы общались с генеральным директором, обсуждали тему, как вытащить из рутины руководителей предприятия и вовлечь их в развитие. Он отчетливо понимает, что без стратегического развития, мы не сможем сделать предприятие эффективным. Его эта тема очень сильно беспокоит. При этом он понимает, что и рутину нужно делать. Я ему сказал, что начать надо с малого. С выделения всего 5% времени на развитие. Мы можем себе это позволить. Бизнес за это время не рухнет. Необходимо организовать на постоянной основе стратегические сессии по расширению восприятия у руководителей, информационные часы со стратегическим уклоном, «обходы ГД», которые позволяют увидеть реальную ситуацию не из кабинетов. Два часа в месяц на

стратсессию, три часа на инфочасы, восемь часов на гембу. Для начала этого времени будет достаточно. Такой подход запустит механизм «третьего пути», который позволяет изменить модель поведения таким образом, чтобы проблемы не появлялись вновь. Чем меньше у нас будет появляться проблем, тем больше у нас будет освобождаться времени на развитие, тем больше возможностей будет сделать нашу жизнь интереснее, а бизнес эффективнее.

День 52. День информирования как способ найти время на развитие

Дни информирования могут стать эффективным способом смещения «точки сборки» ключевого топ-менеджмента на системное развитие своего направления - на оперативное и стратегическое развитие. Не просто статистика. Статистика обозначает проблемы. Не просто коррекция. Коррекция – устраняет проблему, но не ее причину. А корректирующие действия, которые формируют модель поведения (процессы), устраняющую причины критических проблем. В свою очередь изменение модели поведения — это больше история про среднесрочное и долгосрочное развитие. Трансформация процессов «по щелчку пальца» не делается. Поэтому мы говорим про целесообразность организации стратегического развития в каждой ключевой функции. Сегодня на дне информирования очень профессионально выступил коммерческий директор – Георгий И. Он долго к нему готовился. Сказал, что презентацию делал по ночам. Из-за этого мы даже были вынуждены перенести время дня информирования. Так вот. Он рассказал не только о текущей ситуации и проблемах в своей службе. Он продемонстрировал первый драфт того, как вместе со своей командой он будет развивать коммерческую службу на оперативном и стратегическом горизонте времени. Его взгляд в будущее был устремлен аж до 2028 года. В стратегические и оперативные планы развития он включил формирование/реализацию маркетинговой стратегии и... клиентоцентричную трансформацию своей службы. Не только ЧТО мы хотим получить, но и КАК мы будем реализовывать.

Научится смотреть в будущее очень важно для любого топ-менеджера, да и не только. Для этого нужно найти время на стратегическое мышление, иначе никогда не вылезешь из «текучки» - постоянного гашения «пожаров». Георгий И. с принятием на себя обязательств директора коммерческой службы попал в очень непростую ситуацию. Количество текущих проблем просто зашкаливает. Время категорически не хватает. Какая тут стратегия, когда почва горит под ногами. Тем не менее... он нашел в себе силы, волю и время – пусть даже и по ночам, взглянуть в будущее и подумать, как сделать коммерческую службу более эффективной, а свою жизнь менее рутинной.

День 53. Обход ГД: НТЦ – «желтый»

Генеральный директор: «Оценка – цвет «желтый».

Первая мысль. У меня все время в голове вертелось «как вас назвать» – не мог сформулировать. Но по ходу обратной связи прозвучала фраза «вы - белая кость нашего предприятия». В точку. Дело в том, что для нас «сильное НТЦ – это сильное предприятие». Для того, чтобы имя сотрудника НТЦ звучало гордо, нужно чтобы

вы реально стали «белой костью», а завод за счет этого стал сильнее. У вас есть хорошие и достойные результаты. Их необходимо правильно позиционировать внутри и во вне. Очень важно чтобы вы научились соответствующим образом презентовать себя на предприятии и окружающему миру: у нас хорошие научные кадры – 2 кандидата технических наук и 5 аспирантов на подступе, у нас авторитетные и квалифицированные технологи, у нас достойные научные и технологические результаты. Необходимо пошире участвовать в различных конференциях. Нам очень важно «маркетировать» и пиарить наше предприятие с позиции сильной науки и технологии. Хотелось бы чтобы наш научный журнал «Сфера», в котором мы отражаем наши достижения, распространился по России. Для того, чтобы сформировать тот драйв в НТЦ, о необходимости наращивания которого сегодня все мы говорили, а также для правильного позиционирования, предлагаю внедрить практику технологических или научных брейн-рингов как это делается в Германии. У них есть очень хороший способ правильного позиционирования достигнутых результатов. Выходит, на брейн-ринг ученый или высококвалифицированный технолог и рассказывает о проекте, в который он вложил всю свою жизнь. Рассказывает заводчанам или более широкой массе – вовне. Он это делает на языке масс, понятно и доходчиво – за 5-15 минут о деле своей жизни. Да, так рассказывает, чтобы зацепить, заинтриговать, пробить аудиторию. Эффект обоюдный – выступающий с гордостью рассказывает о своих результатах – для него это хороший мотиватор. Аудитория получает интересное и интригующее выступление. Для этого нужно перейти на доступный язык для окружающих. Чтобы это произошло, мы можем дать вам ресурс для «прокачки» таких компетенций у ваших сотрудников. Я настаиваю на том, чтобы у вас появился для этого запрос.

Вторая мысль. Это касается вспомогательных служб и сервисов, которые должны вам помочь. Не стесняйтесь запрашивать у них помощь. Вот мы сегодня говорили, что нужно развивать 5С. Это правильно. Но пока мы им не дадим базовые вещи – базовые потребности – элементарную канцелярию, то сложно от них чего-либо требовать. Потом необходимо будет переходить к обновлению старых шкафов и «перевязанным веревкой стульям». Ранее я поставил перед главным инженером приоритет подобных работ — это цехи 5, 4, 3, 36.... Но обеспечение НТЦ также является приоритетом. НТЦ по сути является в некотором роде витриной нашего предприятия.

Еще раз о гордости за достигнутые результаты. Если вы научитесь правильно позиционировать себя, гордо и с достоинством рассказывать о том, что вы делаете, к нашему предприятию и к вам отношение кардинально поменяется. Я предлагаю вам выше поднять голову и стать «белой костью» нашего предприятия. Мы вам в этом поможем. Мы все будем делать для того, чтобы вы в нее превратились, чтобы у науки и технологов появилось осознание того, что они «белая кость». Мы поможем вам с атрибутами: канцелярия, мебель, компьютеры... Но наполнение – это люди. Их позитивный настрой на эффективную работу зависит от вас – от их лидеров. Мы хотим вас увидеть и услышать. Обратите внимание на конференции, на которых вы бы могли гордо заявить о своих результатах, а мы их подхватим и растиражируем в СМИ. Сегодня я поставлю вам оценку цвет «желтый». Зеленый цвет будет, если вы сможете исполнить вышеобозначенные задачи по раскрытию себя.

День 54. Стратегическая сессия – модуль №2

Чуть более месяца назад был проведен первый модуль стратегической сессии. На нем были продемонстрированы лучшие практики по организации производственного бизнеса.

Сегодня, 07.12.22 в составе ключевых руководителей нашего предприятия и одного из собственников предприятия состоялся второй модуль стратегической сессии, посвященный анализу текущей организации нашего предприятия в сравнении с лучшими мировыми практиками. Такой подход позволяет увидеть потенциал развития в целом бизнес-системы.

Сегодня было очень не просто, ведь на поверхность поднималась реальная ситуация в бизнесе по ключевым процессам «как есть». Без «приукраш» со всеми критическими системными проблемами. Но путь к их решению, невозможен без принятия реальной ситуации. *PS: Не надо блокироваться от реальной ситуации, не надо бороться с ней, для начала нужно принять ее «как есть». Не смириться с ней, принять. Как бы при этом тяжело не было.*

Принятие реальной ситуации в сопоставлении с лучшими мировыми практиками создает хороший базис для... изменения модели поведения. Раз в рамках действующей модели поведения – действующих бизнес-процессов, проблемы не решаются, причины проблем не устраняются, значит «мы что-то делаем не так», поэтому необходима бизнес-трансформация, но не «абы как», а в соответствии с лучшими мировыми практиками. Речь идет о так называемой *клиентоцентричной* трансформации бизнеса. У многих слово «клиентоцентричность» вызывает отторжение. Как, впрочем, и такое слово как «цифровизация». Уж очень много «топ-менеджеров» у нас в России на этих словах попирилось, а на практике не достигли реальных результатов. Отсюда и отторжение. Тем не менее, другого пути нет. Единственное, что поможет любому бизнесу стать действительно эффективным, так это развитие его реальной «клиентоцентричности». Поэтому здесь необходима трансформация, и прежде всего в наших головах.

На стратегической сессии поднималось довольно много критичных тем, которые требуют осмысления: «приучение себя выделять 5% времени на развитие/стратегию», «каждый топ-менеджер должен знать поток создания ценности своего бизнеса», «проектный и процессный подход в организации бизнеса», «эффективность – это углубление разделения труда и... процессов», «размытие ответственности исключается закреплением за каждым процессом конкретного владельца процесса», «правило главной результирующей цели», «мобилизующая и объединяющая сверхцель для всего персонала завода»... «as is» → «to be» → «трансформация»... осознанный выбор владельцев процесса – «на что я и моя команда готова пойти, чтобы сделать бизнес лучше»... да, и еще - домашнее задание для ключевых топ-менеджеров, которое поможет эффективно провести третий модуль стратегической сессии после январских выходных. На этой стратсессии необходимо будет совместными усилиями разработать концепцию клиентоцентричной трансформации нашего предприятия. В ней мы отразим как раз тот самый осознанный выбор ключевых лидеров предприятия – отразим «какие направления мы будем развивать, чтобы максимально приблизиться

к лучшим». Мы слишком от них отстаём и для нас жизненно важно максимально сократить этот разрыв.

День 55. Материалы второго модуля стратегической сессии

И опять как и для первого модуля стартсессии мы не будем здесь располагать все материалы стратегической сессии второго модуля... иначе получится слишком громоздкая книжка... приведем лишь структуру этого модуля. Он посвящен принятию реальной ситуации... «как есть».

Для того, чтобы увидеть потенциал развития, необходимо посмотреть, как работают лучшие и сравнить себя с ними. Бенчмарк мы рассматривали на первом модуле стратсессии, сегодня давайте честно себе признаемся, как мы работаем сейчас... «как есть», без приукрас...

- Сейчас, наш завод производит порядка 100-110 тыс.т продукции в год. В 1986 году, в советский период времени, завод производил 270 тыс.т. в год. Чувствуете разницу. Мы потеряли более чем в два раза рынок сбыта. Есть еще один неприятный момент. В десятых годах мы построили новый прокатный комплекс производительностью 150 тыс.т в год. Соответственно, производительность завода должна составлять 250-260 тыс.т в год. А что мы имеем по факту? Все те же самые 100-110 тыс.т. в год, что и перед строительством нового комплекса. Получается «деньги на ветер» плюс рост амортизационных отчислений. Слишком много стратегических ошибок. Необходимо внедрять процесс «стратегического планирования».

- А теперь давайте посмотрим, как у нас организованы бизнес-процессы в сравнении с лучшими мировыми практикам, согласно которым процессы должны быть разделены на основные, вспомогательные и управленческие, у каждого процесса должен быть один владелец процесса, процесс должен быть организован в соответствии сервисной моделью – централизованное управление, децентрализация исполнения, минимальное количество вертикальных и горизонтальных барьеров... Если процесс соответствует бенчмарк, то он находится в «зеленой» зоне, если не соответствует в «красной». Посмотрите внимательно на подготовленную нами заранее карту процессов верхнего уровня нашего предприятия... очень много процессов находятся в «красной» или «желтой» зоне. Мы до сих пор работаем с организацией бизнеса, которая соответствует плановой экономике Советского периода времени, но мы уже более 30 лет... в рыночной экономике, которая требует совершенно другого динамизма функционирования бизнеса. Предприятию необходимо реализовывать клиентоцентричную трансформацию ее ключевых бизнес-процессов. Нам нужна стратегия клиентоцентричной трансформации, в которой каждому владельцу процесса будет отведена своя очень важная роль в развитии.

PS. Принятие реальной ситуации. Мало знать лучшие мировые практики. Очень важно четко отдавать себе отчет о реальной ситуации в бизнесе. Не врать себе, принять реальность такой, какая она есть на самом деле. Проблема большинства российских компании и не только не в знании бенчмарк, а в принятии ключевыми игроками бизнеса реальной ситуации. Не бежать от проблемы, не бороться с ней,

принять ее «как есть» для того, чтобы использовать в своих интересах. С принятия реальной ситуации начинается оздоровление компании.

День 56. Обход ГД: цех №70 – «желтый»

Главный инженер: «Оценка – цвет «желтый».

Цех №70 – это ремонтно-механический цех. В рамках проекта «централизации ремонтной службы» здесь необходима организация соответствующей для этого планировки по видам работ. Здесь необходимо выстраивать поток ремонтных работ. По тем помещениям, которые мы сейчас смотрели, очень много площадей используется неэффективно. Убирайте все заборы внутри цеха, так чтобы все можно было видеть от начала до конца, тем самым вы улучшите как планировку, так и внутренние коммуникации. Нужно продумать, как собрать ваше оборудование, выстроить в работу в поток операций. Для этого у вас должна появиться «дорожная карта».

По запчастям. Они находятся в цехе №32. Это ваш склад. Необходимо выстроить с ним такие коммуникации, чтобы ремонтник оперативно получал запчасти для ремонта. Соответственно, у вас все цеховые склады целесообразно перевезти в этот центральный склад.

По непрофильным функциям. Кооперация с цехом №5. Убирайте из своего потока все непрофильные функции. Например, токарные работы должны быть в цехе №5. А для того, чтобы те, в свою очередь, оперативно отработывали ваши заказы, думайте про выстраивание эффективных коммуникаций. Для цеха №5 вы «заказчик», а он для вас «поставщик». Вы должны заниматься только обслуживанием и ремонтом. Соответственно и конструктора должны переехать в цех №5. Ближе к рабочему месту. У вас все только начинается. «Прям, прям, прям». Оценка цвет «желтый». До «зеленой» здесь, вы сами видите, очень и очень далеко»

Директор по развитию: «Вчера на стратегической сессии мы обсуждали тему «как вытащить себя из рутины». Раз в рамках действующей модели поведения мы не можем стать эффективнее, значит надо менять сложившиеся уклады в бизнес-деятельности, но с учетом лучших практик. Оказывается, «вытащить себя из рутины» не такая простая задача. Постоянный поток проблем не позволяет этого сделать. Но проблемы не уходят. Ситуация к лучшему не меняется, более того, может усугубиться. Нужно как-то остановиться и переосмыслить свою деятельность. Для этого нужен «толчок». Либо извне, либо изнутри. Например «Обход ГД» сегодня заставил изменить свою модель поведения руководителей цеха №70. Они навели элементарный порядок в своем подразделении. На самом деле с него начинается бизнес-эффективность. Это «толчок» извне. А как «изнутри»? Самостоятельно? Когда у меня начинает все рушиться и земля уходит из-под ног, «я начинаю мыть посуду». Да, да посуду на кухне. Медленно, методично, основательно. Это позволяет мне переключиться и как-бы «начать все с начала» - все рушится, хуже уже не станет, надо начинать выстраивать свою жизнь заново. Так я «развязываюсь» от постоянного потока проблем, высасывающих из меня все жизненные силы. Сознание очищается, и в него

начинают приходить светлые мысли, которые помогают мне стать эффективнее - «вырваться из этого беличьего колеса».

В бизнесе тоже есть такая психологическая практика наподобие мытья посуды – это практика «5С». Если делать ее настойчиво, методично и основательно, то мой опыт показывает, в большинстве случаев окружающая среда начинает меняться к лучшему. Если вы чувствуете, что вас начинает поглощать рутинная работа, начните «с мытья посуды», начните с методичного внедрения «5С», это поможет вам очистить свое сознание и найти другие более эффективные пути решения проблем»

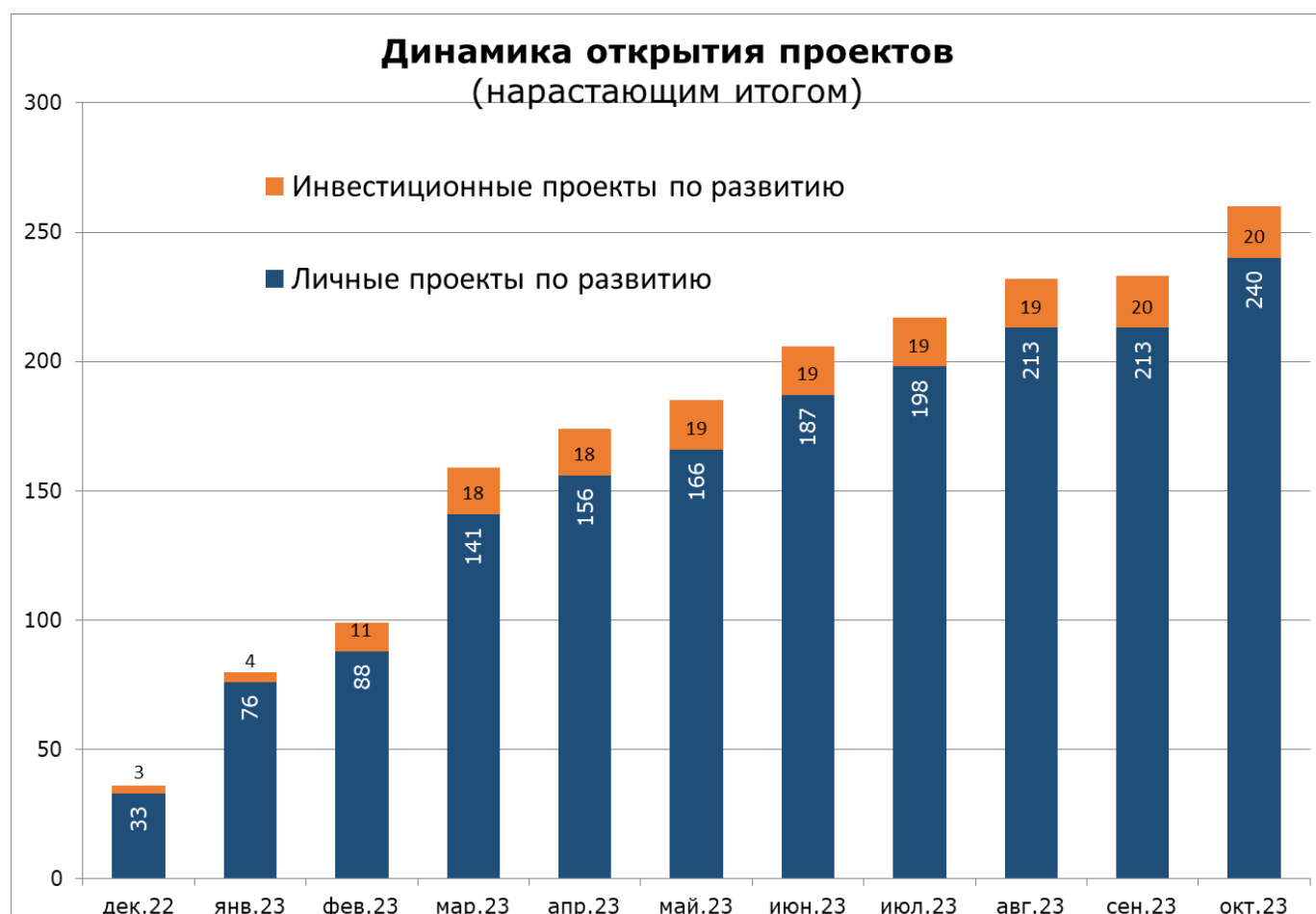
День 57. Мониторинг вовлечения в личные проекты руководителей

Сопоставление лучших мировых практик в организации бизнеса с текущей ситуацией позволяет увидеть потенциал развития в области культуры производства, бизнес-процессов потока создания ценности, цифровизации... В России, как правило, отставание от передовых компаний, мягко говоря, очень и очень большое - простыми программами мероприятий его не устранишь. Необходимо разрабатывать концепцию клиентоцентричной трансформации и вовлекать в ее реализацию всех руководителей предприятия от генерального директора до рядового бригадира. Как вовлекать? Топ-менеджера предприятия мы можем вовлечь, сформировав от генерального директора запрос на разработку и внедрение функциональных стратегий развития в соответствии с концепцией клиентоцентричной трансформации. А что насчет руководителей линейных подразделений? Ведь это ключевой ресурс для преобразований. Крайне важно вовлечь их в трансформацию. Как это сделать? Мы опять-таки сформировали запрос от генерального директора всему управленческому составу предприятия: «У каждого руководителя должен быть личный проект по развитию своего подразделения»... Личный проект мы сделали в формате простого японского инструмента по вовлечению персонала в развитие под названием «проект А3».

Что такое «проект А3»? Все очень просто. Это лист бумаги, поделенный на четыре части. В шапке проекта - лидер проекта и члены его команды. В первой части – название проекта и его суть. Во второй части – описание текущей ситуации. В третьей части – разработка целевой ситуации. В четвертой части – укрупненный план перехода от текущей к целевой ситуации. Вот так вот просто проект на одном листе бумаги, который лидер и его команда защищает у владельца процесса, и в бой...

Но не просто внедрить идею повсеместного вовлечения руководителей в развитие на практике. Для успешной реализации клиентоцентричной трансформации требуется уровень вовлечения руководителей не ниже 70%. На одном запросе от генерального директора далеко не уедешь. Кто-то воспринял серьезность этого запроса, кто-то нет... Нам нужна некая система, которая стимулирует руководителей на постоянной основе заниматься помимо текущей деятельности еще и развитием. Для этого мы организовали ежемесячный мониторинг вовлечения руководителей в развитие через личные проекты по всем дирекциям. Оформили его в формате светофора. «Зелёный» - хороший уровень вовлечения руководителей, «желтый» -удовлетворительный, «красный» - слабое вовлечение. Далее... мы начали ежемесячно рассылать такой мониторинг, такую сравнительную публичную визуализацию, всему заводу по

электронной почте... Там сразу видно кто из директоров занимается развитием, а кто нет... это стимулирует к активности. А наша цель - более 70% вовлечения руководителей подразделений в развитие, что составляет не ниже 245 проектов на весь завод.



День 58. Мониторинг культуры производства за ноябрь 2022

Когда мы ежемесячно рассылаем различные мониторинги внедрения каких-то системообразующих компонентов развития эффективной бизнес-системы: мониторинг культуры производства, мониторинг вовлечения в личные проекты, мониторинг вовлечения рабочих в кайдзен – систему непрерывных улучшений... дополнительно к этому мониторингу в формате светофор неплохо было бы делать некоторые смысловые посылы, которые пробуждают внутреннюю мотивацию человека. Например, сегодня мы рассылаем сквозной мониторинг культуры производства за ноябрь 2022 года. У кого-то обозначилась хорошая тенденция, но кто-то еще «не проснулся»... Как их ненавязчиво подтолкнуть к активности? Вот и приходится прибегать либо к лучшим мировым практикам, либо к показательным примерам из прошлого опыта... но делать это не сухо, а живенько, да так чтобы до печеночек дошло.

День 59. Обход ГД: цех №76 – «зеленый»...

...за хозяйский подход

Генеральный директор: «Отмечаю здесь хозяйский подход. Хотелось бы, чтобы отношение к оборудованию, которое мы сегодня наблюдали на обходе, было бы во всех подразделениях нашего завода. В следующем году мы планируем централизовать ремонтные службы. Это проект должен нам помочь распространить хозяйское отношение, хозяйский подход в рамках всего парка оборудования. Вы хороший для этого пример. Ввиду большой удаленности по расстоянию ваших объектов, мы сегодня не смогли пройти все ваши подразделения. Если там такое же состояние оборудования и производственных помещений, то оценка твердо-«зеленый»».

В ответ начальник цеха: «Там еще лучше. Там *красота*. Там мы привели в такой порядок, что даже главного инженера это ввело в недоумение. Типа, он считал, что у нас старое оборудование, а когда увидел его, возмутился – «ты чего брешешь, что у вас тут «старье», я вижу новое? Но оно действительно старое. Просто, мы его почистили, привели в порядок, покрасили, вот оно и выглядит как новое. И действительно стала такая *красота*. Я вообще хотел сделать этот участок эталонным. Как у меня устроен процесс? Нахожу краску где-то, меняюсь с кем-то «ты мне краску, я тебе подшибник или задвижку» - крашу и привожу в порядок. Но начинаю заказывать материалы по официальным каналам... охота было бы пластиковые окна поставить, охота было бы обшить стены, которые у нас от старости сыпятся, охота было бы новую кровлю сделать или забор поставить - вы сами видели какой там забор стоит, но это все финансирование, а там у нас есть ограничения. Мы все это можем сами сделать, но главное финансирование ТМЦ».

Услышав это, генеральный директор: «Да, у нас сейчас действительно есть ограничения в финансировании. Мы вынуждены работать по приоритетам. Но по мере выправления ситуации, мы вам поможем. Еще раз - оценка твердо цвет «зеленый». Хотелось бы, чтобы такое отношение и такой подход как у вас распространился на те подразделения, где его нет. Спасибо вам за вашу инициативу и работу»

Директор по развитию начальнику цеха: «У вас есть личные проекты по развитию?»
«Да, у меня есть личный проект по развитию. Он комплексный, направленный на увеличение срока службы трансформаторов и уменьшение затрат на их ремонт. Плюс в 2023 году мы будем реализовывать 4 личных проекта, направленных на повышение операционной эффективности...» «Спасибо за ответ... с моей стороны оценка цвет однозначно «зеленый», у вас действительно сформирован серьезный запрос на развитие. Это видно и по состоянию ваших подразделений».

День 60. У каждого процесса должен быть владелец - лидер

Один из принципов эффективной бизнес-системы гласит – «у каждого процесса должен быть конкретный владелец процесса». Когда у процесса нет владельца, он неуправляем. Когда у процесса несколько владельцев процесса – ответственность размывается и процесс тоже неуправляем. Именно поэтому на втором модуле стратсессии был сделан акцент на вопрос - кто у нас владельцы ключевых процессов

бизнеса: стратегическое планирование, формирование новых видов продукции и технологии их производства, управление заказами клиентов, управление исполнением заказов, непосредственное исполнение заказов, обеспечение ремонтов оборудования, обеспечение персоналом, технологическая поддержка, обеспечение качества и сертификация... Когда у процесса есть сильный владелец, он заинтересован не только в организации его стабильной работы, он заинтересован в постоянном его развитии.

Один из таких ключевых процессов – это ИТ-обеспечение. Здесь есть конкретный владелец процесса – директор по ИТ Максим А. К развитию своей функции он решил подойти комплексно и системно - решил вовлечь в развитие весь свой «айтишный» коллектив - и начал он эту процедуру с... расширения восприятия - организовал серию тренингов, направленных на демонстрацию лучших мировых практик в области организации бизнеса с целью разработки стратегии трансформации своей функции в высокоэффективный ИТ-сервис для основного клиента.

Сегодня 14.12.22 прошел первый тренинг «Введение в поток создания ценности для клиента», на котором «айтишники» учились «рисовать» поток создания ценности, пытались ответить на вопрос «как выжать воду даже из сухих тряпок» - как сделать поток [бизнес] высокоэффективным, погружались в такие понятия как «клиентоцентричность», «непрофильные функции», «сервис», «скорость реакции бизнеса на изменения», «эволюция развития бизнес-систем», «технология клиентоцентричной трансформации»...

Рассматривались не просто бенчмарки – лучшие практики, а то, за счет чего они позволяют достигать реальных эффектов. Когда понимаешь суть и логику достижения эффектов, начинает *крепнуть вера. Если вера становится непоколебимой, она генерирует несгибаемое намерение, которое способно изменить саму реальность. Эффективная трансформация всегда требует несгибаемого намерения.*

Тем самым, через тренинги, через разъяснения, через обсуждения ... директор по ИТ начал вовлекать свой коллектив в трансформацию своей функции в высокоэффективный сервис, который в свою очередь создаст надежный базис и для реализации эффективной цифровизации активов своего клиента. То-есть в его подходе подразумевается не только ИТ - поддержка, но ИТ - развитие своего клиента. Подразумевается реализация цифровой трансформации. А это уже тянет на клиентоцентричность ИТ по отношению к своему основному клиенту: не только обрабатываем запросы со стороны бизнеса, но и идем к клиенту, изучаем его потребности, предлагаем ему решения по эффективной цифровизации.

День 61. Обход ГД: цех №36 корпус №1 – «желтый»

Главный инженер: Оценка цвет «желтый»

Из минусов. На линии резки не работает вентиляция, это огромный минус. Если сейчас закрыть зенитные фонари, то в цехе будет смог. Необходимо решить вопрос по организации приточно-вытяжной вентиляции. Дальше, непонятно что с кожухами, есть опасные зоны, их нужно устранить.

Из плюсов. Линия резки здесь лучше убирается и обслуживается, чем в основном корпусе, это прямо видно невооруженным взглядом. Работники - реальные молодцы.

Рекомендации. В цехе очень много оборудования, которое неработоспособно и которое непонятно зачем здесь находится больше 10 лет. По нему нужно будет определиться и принять решение. Если его срезать, то у вас в цехе появятся зоны для расположения готовой продукции и материалов, которые необходимы для производства. Появится пространство для развития.

В цехе частично не упорядочено хранение материалов для загрузки, необходимо их разложить и подписать, чтобы все выглядело в этом плане нормально. Цех реально наводит уборку и это видно, молодцы. Мы ставим желтую оценку, но нацельтесь именно на методичные улучшения в цехе. Например, напольная плитка отвалилась или расколослась, вы ее выбросьте и залейте бетоном, чтобы люди не спотыкались. Пусть будет выглядеть дешево и неказисто, но безопасно. И так повсеместно развивайте свое рабочее пространство.

PS: «По результатам «обхода ГД» было выявлено довольно много лучших практик. Видно, что персонал старается. Прделана большая работа по наведению порядка, сортировке, частично убрали металлолом... Да, это старый цех, но работа по культуре производства проведена здесь в некотором смысле лучше, чем в основном корпусе.

Также было выявлено много зон для роста – проблем, которые требуют помощи извне со стороны смежных служб. Руководству цеха необходимо настойчиво их вовлекать в устранение проблем.

Из общих пожеланий - в цехе необходимо развивать визуализацию исполнения производственных программ, визуализацию по исполнению целей (качество, себестоимость, безопасность труда и т.д.), визуализацию по вовлечению руководителей в личные проекты».

День 62. День информирования: производство и персонал

Есть такое уникальное состояние, которое должен в себе развивать каждый уважающий себя управленец – состояние «отстранённого наблюдателя»: с одной стороны, быть при делах, с другой – видеть себя и свой коллектив со стороны «отстраненно». Это очень не просто, но очень важно. Позволяет адекватно оценить реальное положение дел. Если у управленца не получается это сделать, то скорее всего он является неотъемлемой частью или звеном, без которого процесс не может функционировать самостоятельно. И это большая проблема. Она не позволяет системно развивать свое направление. А без развития... мы будем всегда в позиции защиты, а не нападения.

Хороший управленец должен уметь отстраивать свой процесс так, чтобы он функционировал самостоятельно без него. Он должен быть не начальником, на котором все завязано, а в некотором роде «настройщиком» системы. Наблюдая со стороны, он видит сбои в работе системы, ищет способы и приемы, которые позволяют изменить модель поведения таким образом, чтобы процесс оставался эффективным и управляемым... без его непосредственного участия. Состояние «над системой» или «над процессом» дает возможность хорошему управленцу в большей

степени развивать, нежели чем поддерживать. И это очень ценное состояние для любого бизнеса, так как оно качественно изменяет его в лучшую сторону.

Для того, чтобы выработать в себе состояние «отстранённого наблюдателя», необходимо быть чутким по отношению к самому себе. «Честным по отношению к себе». Если работа превращается в рутину, то она перестает приносить радость. Жить без радости... недостойно сильного человека. *Скажи себе «стоп». Встряхни морок. Пойди попей чаек. Переключись. Сбрось груз проблем. Посмотри на себя со стороны. Ведь от того, что ты перестал адекватно оценивать обстановку страдаешь не только ты, но и твой коллектив. Такого не может себе позволить хороший управленец.*

Хороший управленец должен быть заточен на постоянное развитие своей активности. Он является владельцем процесса, который создает ценность для бизнеса и ... его работников. От него очень много зависит. Еще раз не только благосостояние бизнеса, но и благосостояние его работников. Если процесс не развивается, стагнирует, никому от этого пользы не будет. Поэтому очень важно в себе развивать состояние «отстраненного наблюдателя», которое позволяет увидеть лучшие практики, принять реальную ситуацию и сделать тот самый оптимальный управленческий выбор.

PS: Сегодня на дне информирования директор по персоналу Асия Н. рассказала о личном проекте, реализация которого направлена на улучшение адаптации вновь принятого персонала. Часть работников, которых мы с таким трудом ищем, трудоустраиваем... увольняется после нескольких месяцев работы. Это говорит о том, что на нашем предприятии есть системная проблема, которая требует изменения модели поведения. Простыми прямолинейными методами она не решается. Здесь потребуется довольно серьёзная трансформация отношения к вновь принятым со стороны как HR, но в большей степени в среде обитания, в которую попадает новый работник.

День 63. Вовлечение в кайдзен – систему непрерывных улучшений

За 11 месяцев на нашем предприятии – 2132 кайдзен. Если привести к количеству персонала - рассчитать количество кайдзен на человека, то у нас лидерами являются начальники цехов 7,16, 70,18,20. Отстающие - 36, 5, 3, 76.

Директор по развитию. В свое время, когда проходил стажировку в Японии по производственным системам, нам продемонстрировали кайдзен – систему непрерывных улучшений. Они считают нормальным, если каждый человек в бизнесе сделал один кайдзен в месяц. Не просто подал заявку или предложение по инициативе, а реализовал ее. Да, в основном это маленькие и простые улучшения, но повсеместные. Для них это важно, так как считают, что такая практика улучшает отношение работников к бизнесу, формирует хозяйский подход и бережливую культуру производства. Я задал вопрос руководителю предприятия: «Что вы делаете, если работник не участвует в кайдзен деятельности?» Тот ответил: «Такое случается редко, если работник не сделал кайдзен, то он извиняется перед всем коллективом, что не смог внести свой вклад в общее развитие».

Каждый работник – один реализованный кайдзен в месяц. Со временем более глубоко погрузился в японские производственные системы. Для себя отметил, что кайдзен в различных его проявлениях присутствует практически на всех предприятиях. Я это связываю с культурными особенностями японцев. К бережливой культуре их приучают с рождения. Естественно, что это повлияло и на бизнес-деятельность. Во многом эта культурная особенность позволила японской индустрии стать передовой в мире. Через повсеместное развитие маленьких кайдзен, персонал японских компаний сообща достигает больших результатов.

Генеральный директор нашего предприятия на одной из встреч, когда увидел статистику по кайдзен, сказал: «Нам важно знать не количество кайдзен, нам важно понимать, сколько работников мы вовлекли в кайдзен. Сделайте мониторинг вовлечения в кайдзен, он нам поможет увидеть долю персонала, которая участвует в развитии предприятия».

День 64. Обход ГД: цех №36(31) – «красный»

Генеральный директор: Оценка цвет «красный»

По культуре производства – ее здесь нет: здесь нет 5С, и нет желания его развивать. Несомненно, мы здесь можем навести порядок, независимо от того в каких условиях находится участок. Это вопрос намерения. Необходимо обратить на это внимание и начать приучать персонал к высоким стандартам культуры производства.

Проблематика увеличения выхода людей на «больничные». Участок №31 перерабатывает отходы. Его эффективная работа очень сильно влияет на себестоимость нашей продукции. Одна из причин неэффективной работы - при заполненном штате очень много людей болеют из-за холодных душевых и производственных помещений. Нам нужно оперативно подключиться к решению этой проблемы. Главному инженеру помогите подвести тепло на этот участок. Рациональные немцы давно бы уже сняли тепло с технологических печей, которые у вас есть, и подвели бы его в те помещения, где оно требуется. По технологическому развитию. Главный инженер и директор по технологии подумайте, что здесь должно быть на уровне технологических прорывов. Здесь я их не увидел. Оценка цвет «красный» за отсутствие развития и состояние производственных помещений.

Директор по развитию. Оценка цвет «красный»

Я здесь не вижу владельца процесса. Это должен быть старший мастер. Он должен быть хозяином процесса – владельцем процесса. Помните, мы эту тему обсуждали на стратегических сессиях. Есть процессы. Для того, чтобы они были эффективными, у каждого процесса должен быть конкретный и ответственный владелец процесса. Здесь это старший мастер, который отвечает не только за исполнение сменных заданий, но и за развитие своего процесса – за культуру производства, за рационально-организованные рабочие места, за бережливое отношение к оборудованию, за безопасные приемы труда... Здесь нет запроса на улучшения. Начальнику цеха стоит его сформировать для старшего мастера: на личном примере, путем убеждения, а где-то и просто подтолкнуть старшего мастера к изменениям. Если старший мастер воспринимает вас как лидера, то он несомненно откликнется на ваш запрос. Мы уже

практически прошли все участки завода. У нас есть подразделения, которые такие же сложные и старые, но тем не менее среди них есть и такие, которым мы поставили оценку цвет «зеленый». Там есть развитие, потому что там есть владелец процесса. Здесь также нужно сместить часть своих усилий на развитие – хотя бы всего 5% времени на развитие, и поверьте будет результат.

День 65. Защита личных проекты в НТЦ

15 декабря состоялись защиты личных проектов в НТЦ. Первым начал главный технолог Эдуард Б.. Тема проекта: *«Разработка технологии изготовления штамповок из сплава 1960 с уменьшенным количеством кузнечных переходов»*.

В настоящее время производство газовых центрифуг получило новое развитие. Заказчик в погоне за большей производительностью изменил размеры штамповок в сторону их увеличения. Отсюда на нашем предприятии появилась потребность в разработке новой технологии, штамповка стала больше и производить ее уже необходимо на более мощном прессе.

Проект Эдуарда направлен на:

- снижение себестоимости производства штамповок за счет уменьшения количества переходов, нагревов заготовок и инструмента на 15%;
- увеличение производительности прессы на данной продукции на 50%;
- сохранение достигнутого планового выхода годного;
- разработку стабильной технологии.

Продолжила защиту личного проекта начальник отдела КиКТП Ольга Д.

Тема проекта: *«Расширение «узких» мест при производстве лакированных листов из алюминиевого сплава Д19чАТ»*.

Отсутствие квалификации ВИАМ при производстве листов авиационного назначения из алюминиевого сплава Д19чАТ через линию НТО, ведет к невыполнению в полном объеме авиационных заказов и срыву сроков поставки продукции.

Проект Ольги направлен на:

- увеличение производственной мощности при производстве лакированных листов авиационного назначения;
- увеличение выхода годного на листах до 5%;
- снижение себестоимости производства листов на 10%.

День 66. Защита личных проектов в цехе №22

15 декабря в цехе №22 состоялась защита четырех личных проектов.

Первый проект Ильи П. с темой: *«Своевременное выполнение ГОЗ и заказов с приемкой «РТ Техническая приемка»»*.

Технологический процесс производства листов из трудоемких сплавов (Д16, Д19, 1163, АМГ5(6)) для ГОЗ и заказов с приемкой «РТ Техприемка» не стабильный. Как правило, плановые сроки поставки не соблюдаются. Это обусловлено нестабильной технологией производства, неудовлетворительной организацией труда.

Проект Ильи направлен на:

- выполнение позиций ГОЗ и с приемкой «РТ Техприемка» в полном объеме;
- сокращение сроков производства (отсутствие невыполненных заказов в срок);
- приведение процесса отбора образцов и заполнение документации в соответствии с требованиями НД.

Далее эстафету подхватил начальник участка производства листов и лент цеха №22 Анатолий М. с темой проекта: «Повышение эффективности комплектации оборотных отходов цеха №22 и своевременное вовлечение «ходовых» отходов в производство цеха №36»

В настоящее время на участке производства листов и лент резка и комплектации отходов с линии продольной резки мягких сплавов осуществляется рулонами массой до 500кг (так как их много, и они занимают большой объём, происходит складирование с нарушениями), также большая часть отходов вырезается на линиях резки и на стане ХП длиной до 800мм. При отгрузке каждая позиция отгружается по отдельному подъему на кране, затрачивается большое количество времени на отгрузку, отходы занимают много места на участке, отгрузка телеги происходит не полной загрузкой: при грузоподъемности телеги 10тн средняя масса загруженных отходов 4,5тн.

Проект Анатолия направлен на:

- увеличение загруженности телег отходами;
- увеличение полезной площади на участке;
- уменьшение времени погрузки телег.

Следующим защищал проект начальник участка ТМО листов и лент цеха №22 Алексей В. с темой проекта: «Организация участка упаковки лент».

В настоящее время на участке ТМО цеха №22 организованы рабочие места по упаковке ленты (штрипсов) из алюминия и его сплавов, процесс упаковки не соответствует нормам и правилам по обеспечению безопасных приемов работ на ОПО. Проект Алексея направлен на приведение участка и нового технологического процесса упаковки ленты в соответствие требованиям норм и правил по безопасным приемам работ.

Последний проект защищала инженер-технолог Ангелина Д. с темой: «Информационный стенд на предприятии. Эффективность».

Нехватка информирования сотрудников на рабочих местах. Мы знаем, насколько важно на производственных площадках донесение актуальной и достоверной информации, а также целей до сотрудников, не зависимо от их специфики. Для этого необходимо разработать и разместить в цехе стенды визуального менеджмента (инфоцентры).

День 67. Обход ГД: цех №3 корпус №41 – «зеленый» за динамику

Директор по развитию: Оценка цвет «зеленый» - за динамику

Видно, что начальник цеха очень старается изменить ситуацию к лучшему: активно вовлекает персонал в развитие – руководителей в личные проекты, рабочих в кайдзен; организовал работу с отходами, повышает эффективность планирования и управления, максимально погружается в развитие ремонтной службы, отмечается очень хорошая

динамика по культуре производства. В части последнего - до лучших представителей по 5С еще далековато, но если темпы развития останутся прежними, то результат обязательно будет достигнут.

Положительная динамика практически по всем направлениям. Темп, запрос на изменения, задает начальник цеха. Его воспринимают как лидера линейные руководители цеха и рабочий коллектив, что очень сильно ощущалось на «обходе ГД». А это дорого стоит. Когда коллектив воспринимает своего руководителя как лидера изменений, он старается соответствовать его требованиям. *Изменения всегда начинается с лидера. Лидер – это всегда локомотив развития.*

Диалог с начальником цеха, который он сам и начал:

«На текущий момент у нас у двух руководителей есть личные проекты по решению критических проблем цеха. В ближайшее время планирую вовлечь еще 10 руководителей. Проблем у нас много, на всех хватит»

«А сколько у вас в цехе вообще руководителей?»

«Вместе со мной и мастерами смен – 31»

«Исходя из этого, у вас есть хороший ресурс для решения различных проблем цеха. Если максимально вовлечете руководителей в личные проекты, то многие проблемы вы сможете со временем системно решить... так чтобы они не повторялись впредь»

«Я понял к чему вы клоните. Беру на себя обязательства вовлечь 20 руководителей цеха №3 в личные проекты по развитию в следующем году».

День 68. Если у нас не растет производительность труда...

Как-то один уважаемый и авторитетный топ-менеджер одной очень крупной компании сказал своей команде: «Если у нас не растет производительность труда, то мы что-то делаем не так».

Директор по развитию. В свое время работал очень плотно с европейским менеджментом. В самом начале взаимодействия с ними не мог понять почему они при затратах на оплату труда в 5-7% от себестоимости продукции, так фанатично работали с производительностью труда. Все мероприятия по производственной бизнес-системе, инвестиционной активности были направлены на рост эффективности труда. Не мог понять довольно долго. Старался вникнуть в факторный анализ себестоимости, но понимание не приходило. Оказывается, смотрел на проблему не с той стороны.

Понимание пришло как всегда неожиданно. Как-то «сидя за стаканом чая» один из европейских топ-менеджеров сказал мне такую фразу, которая клином врезалась в голову: «Сергей, ты просто смотришь на бизнес узко. Посмотри широко. Посмотри на весь поток создания ценности: от потребности клиента до ее удовлетворения. Ты пойми. Мы деньги непосредственно сырью и материалам, технологии, оборудованию... не платим. Мы платим деньги только людям, которые разрабатывают технологии, добывают сырье и материалы, производят продукцию... И чем меньше людей работает в потоке создания ценности, тем меньше наши издержки и тем выше наша конкурентоспособность». Вот с такой вот фразой ко мне после довольно длительного времени, потраченного на размышления, пришло понимание того, что топ-менеджмент любой компании должен постоянно заниматься повышением

эффективности труда. С тех пор моя деятельность стала более стратегической и системной. Я стал основательно изучать методологию лучших мировых компаний в части развития производственной бизнес-системы, ведь именно уровень ее развития и определяет производительность труда.

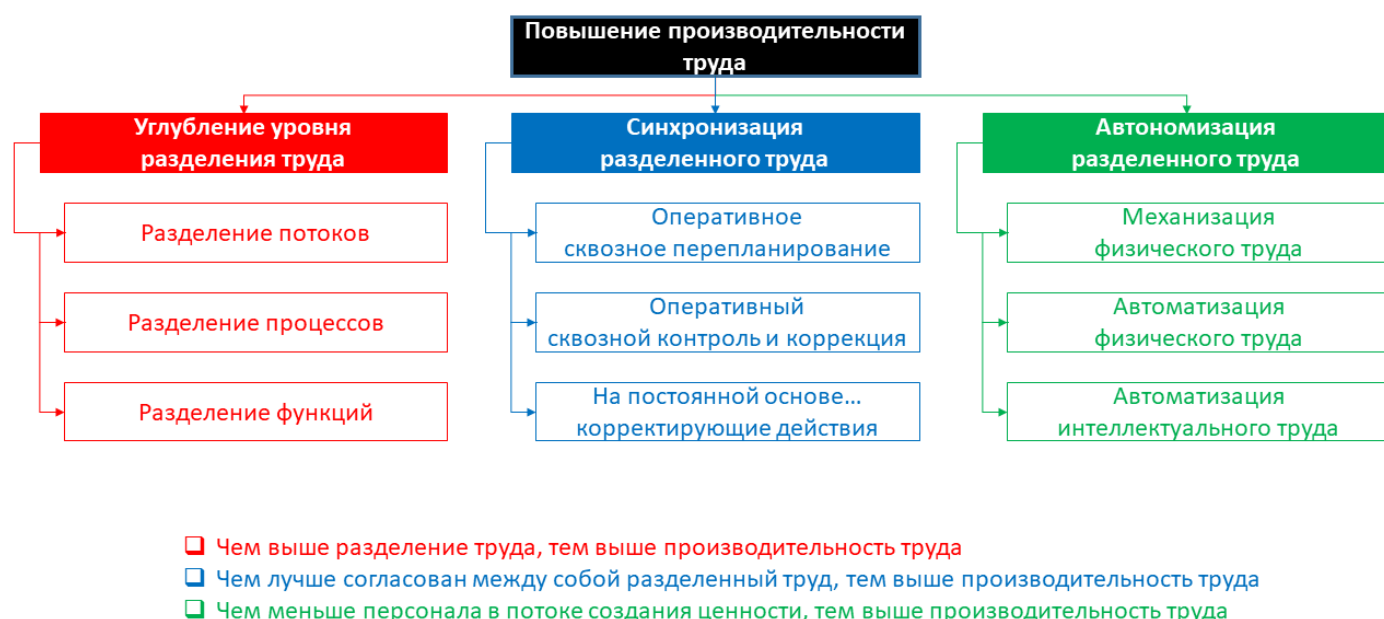
Если «укрупненно» обобщить лучшие мировые практики, то ключевые этапы повышения производительности труда, а значит и конкурентоспособности бизнеса, можно представить в следующем виде:

▪ *Формирование непрерывных цепочек создания ценности путем консолидации и слияния [M&A] с одновременным углублением разделения труда [специализации]. Чем больше холдинг, тем больше возможности по повышению эффективности труда. Если грубо, для понимания. Почему люди объединяются? Потому что выжить сообща легче. «Мамонта завалить сообща легче». Когда люди объединяются, их сила растет не только количественно, но и качественно. Дело в том, что когда люди объединяются, у них есть возможность найти в этом объединении свое место в соответствии со своими природными данными: один изобретатель – «изобрёл копьё», другой физически сильный человек – «убил этим копьём мамонта», третий – «приготовил еду»... это называется углубление разделения труда, которое в геометрической прогрессии повышает эффективность жизнедеятельности.*

▪ *Клиентоцентричная трансформация бизнес-процессов. Чем больше холдинг, тем сложнее становится организационная структура. Углубление разделения труда [разделение бизнес-процессов и специализация труда] будет тогда максимальной, если «разделенный специализированный труд» будет максимально между собой согласован [синхронизирован] – если труд человека будет выстроен максимально в поток операций без ожиданий. А это требует соответствующей системы управления и исполнения. Управление должно быть таким, чтобы в условиях постоянных изменений – на рынках сбыта, в снабжении, в производственной цепочке..., осуществлялась постоянная перебалансировка ресурсов – оперативное перепланирование всего потока – от потребности клиента до ее удовлетворения, что обеспечивает синхронную работу при соответствующем исполнении. Исполнение в свою очередь должно быть таким, чтобы максимально эффективно выполнить актуальные [перепланированные] плановые задания, что осуществляется путем реализации так называемой командной организации труда. Она позволяет встроить контроль на постоянной основе и повысить надежность и качество исполнения плановых заданий. В этом случае работа людей, оборудования и техники выстраивается в поток операций с минимальными ожиданиями. В этом случае достигается максимальная загрузка персонала.*

▪ *Механизация и автоматизация «максимально загруженного» труда человека. Когда работа персонала выстраивается в поток операций без ожиданий, становится экономически целесообразным применение средств механизации и автоматизации вплоть до роботизированных комплексов. Ну, об этом, детально чуть позже.*

СУТЬ ПОВЫШЕНИЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА



Понятно, что, реализуя на постоянной основе вышеприведенные мероприятия будет постоянно расти производительность труда. А это значит «что бизнес будет делать больше, меньшим количеством людей». Для многих руководителей постсоветского периода это сложно принять. Но сейчас мы работаем в конкурентном мире. А там выживают только те, кто постоянно повышает эффективность труда. Путь к эффективности начинается с принятия этого факта. Не надо бояться повышать производительность труда. Да, работать в условиях высокой производительности труда сложнее, но стратегически – это позволяет сохранить бизнес и сделать его более эффективным. От того, что бизнес не выживет, не выиграет никто – ни собственники, ни работники, ни город, в котором этот бизнес работает. За все нужно платить и за эффективность тоже. Либо мы активно развиваем бизнес-систему, либо... Так что у нас остается только одна перспектива, которая поможет сделать наш бизнес лучше, это клиентоцентричная трансформация производственной бизнес-системы – трансформация сложившейся модели поведения.

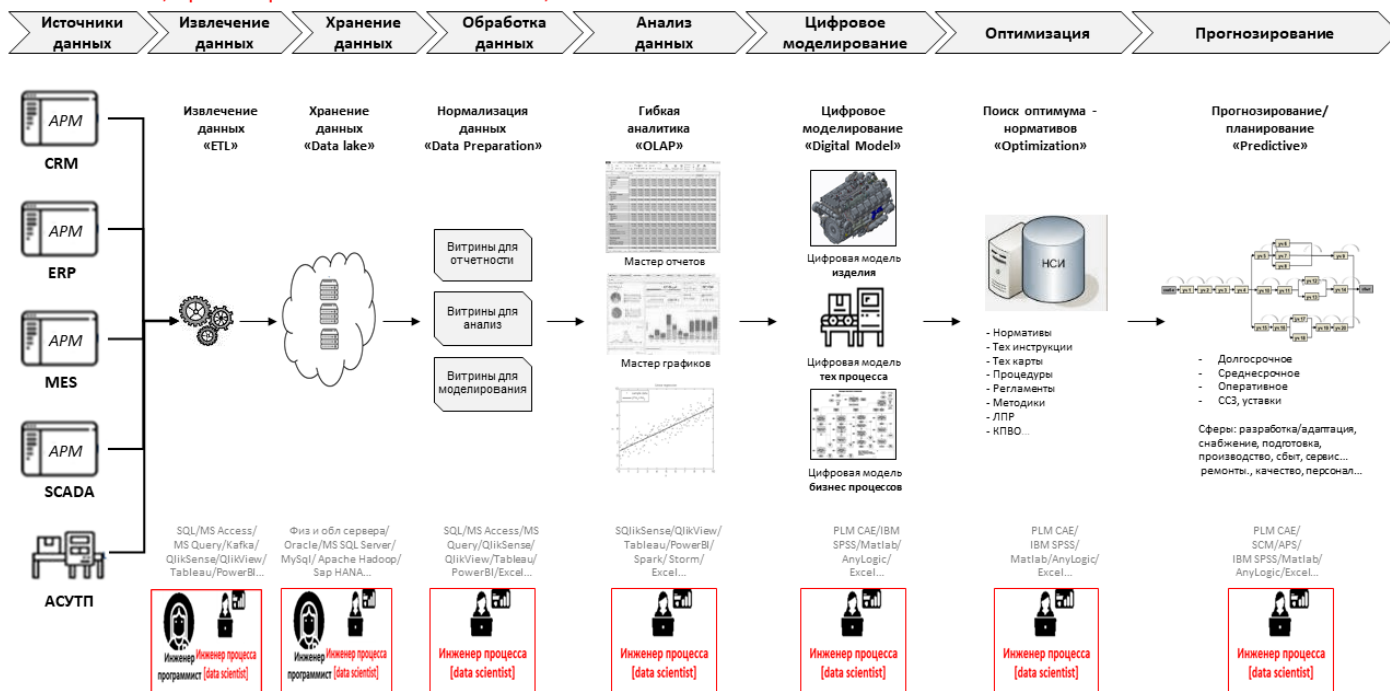
День 69. У технологического управления тоже есть бенчмарк

Директор по развитию. В 2001 – 2005 году в крупнейшей Российской алюминиевой компании внедрили так называемые статистические методы контроля и анализа технологических процессов. Кто-то эту методологию называет – «6 сигм». Что сделали: в каждом корпусе сформировали мастеров-технологов, сделали для них автоматизированный инструмент АРМ СМиТ [централизовали все данные, которые формировались в автоматическом и ручном режиме, обеспечили гибко-настраиваемым аналитическим инструментарием – формирование таблиц, графиков, Карт Шухарта и даже регрессии...], обучили и приучили к постоянному статистическому контролю и

анализу за технологическим процессом корпуса и механизм реакции на отклонения. На тот момент мы считали «что поймали бога за бороду». Мы искренне верили, что внедрили самые передовые методологии по управлению технологией, но все оказалось не так хорошо...

АВТОМАТИЗИРОВАННЫЙ СТАТИСТИЧЕСКИЙ КОНТРОЛЬ И АНАЛИЗ

Аналитика, ориентированная не начальника, а на клиента



Сергей Турусов «Трансформация под цифровизацию» turusovsn@ssman.ru

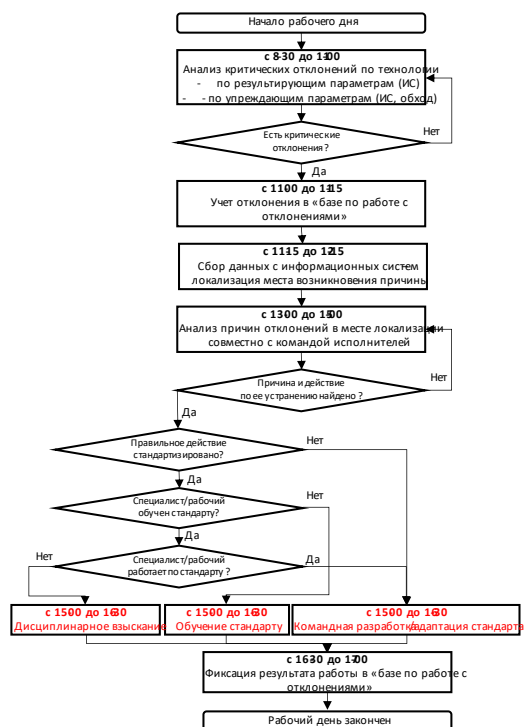
В 2007 году к нам пришли норвежские консультанты, которые были рядовыми технологами одного из лучших заводов американской компании ALCOA. Когда они обследовали наши технологические процессы, они сказали: «несмотря на то, что вы внедрили статистический контроль и анализ, вы существенно отстаёте от нас». Честно говоря, было обидно. Мы считали, что у нас все круто, а западные эксперты... опустили нас на грешную землю. Им понравилась наша внедренная методология статистического контроля и анализа. Они откровенно говорили, что хотели бы у себя развивать такие компетенции. Тем не менее, настаивали на том, что ведение технологического управления у них кардинальным образом лучше. Как они говорили: «С вашей методологией вы опаздываете, у вас нет встроенного контроля, уровень стандартизации крайне низкий, у вас незаконченный цикл SDCA...». Изначально, мы им не поверили..., но все изменила длительная командировка рабочих и специалистов на их лучший завод с полным погружением. Мы закрепили наших работников в конкретные малые команды, в которых они более месяца совместно с норвежцами работали непосредственно на рабочих местах.

Я тоже тогда попал в одну из таких малых бригад. Отработав с ними практически месяц, понял, что действительно уровень их технологического управления на порядок лучше – проще и эффективнее. Что они сделали? Внедрили командную организацию труда, стандартизированную работу вплоть до действий и ... инженеров процесса.

Командная организация труда позволила им сформировать относительно автономные малые рабочие ячейки на уровне исполнения с неосвобожденным от основной работы тимлидером. Тем самым они реализовали встроенный контроль на постоянной основе. Повысили ответственность и дисциплину. Основной задачей миникоманды являлось безопасное исполнение сменно-суточных заданий по стандартным операционным процедурам. Развитие стандартизированной работы до уровня действий создало базис для закрепления лучших практик – лучших действий. А инженера процесса – это бывшие технологи, которые раньше были закреплены за корпусами. Их вывели из корпусов и централизовали в рамках производственного потока. Из них тоже сформировали малые технологические команды, в которых были компетенции по технологии всего потока и им вменили ответственность за сквозное сопровождение технологии на постоянной основе. От инженеров процессов убрали все непрофильные функции, которыми занимались корпусные технологи. Разработали процесс ежесуточного сквозного контроля и анализа технологии по всему потоку, который они осуществляли на постоянной основе. Пришла команда инженеров процесса на смену, проанализировала результирующие и упреждающие параметры за предыдущие сутки по всему потоку. Определила критическое отклонение. Оперативно собрала всю имеющуюся по нему информацию в рамках всего производственного потока. Тем самым быстро сузив круг поиска причины проблемы. Перед корпусными технологами у инженеров процесса появилось неоспоримое преимущество, которое позволяет выполнять причинно-следственный анализ более быстро и качественно. Например, сквозной инженер процесса обнаружил проблему на участке №10, а ее причину на участке №2 – он ведь в отличие от корпусного технолога видит весь производственный поток. У него нет межфункциональных барьеров. Так вот после того, как команда инженеров процесса максимально локализовала причину проблемы, они идут в малую команду этой локализации и совместно с ними осуществляют «поиск «кто-что» неправильно сделал с последующий стандартизацией действий, которые минимизирует причину проблемы». То-есть они не делают планы мероприятий по устранению проблемы, они идут в место, где произошла причина проблемы, собирают команду, находят причину – конкретное действие и стандартизируют его: если нет стандарта, то совместно с командой разрабатывают его; если есть стандарт, но он неправильный, корректируют его; если стандарт есть, а работник не выполнил его, обучают его; если работник необучаемый, выходят на старшего мастера и передают ему эстафету – далее ситуация может дойти либо до ротации, либо до увольнения необучаемого работника. Они не делают планы мероприятий, они идут на рабочее место и вместе с исполнителями сразу же улучшают технологический процесс, который меняет модель их поведения. Тем самым они приучают работников к культуре стандартизированной работы - к стандартам, в которых отражены лучшие практики – практики, минимизирующие несоответствия. Они называют это сквозным процессным управлением технологией или реализацией сквозного цикла SDCA [стандартизируй-делай-проверяй-реагируй].

СКВОЗНОЙ ПРОЦЕСС ЕЖЕСУТОЧНОЙ РАБОТЫ С ТЕХНОЛОГИЧЕСКИМИ ОТКЛОНЕНИЯМИ

- Технологи выводятся из цехов и централизуются в составе ИТЦ/НТЦ
- Из технологов формируется команда по сквозной работе с отклонениями (сквозные компетенции)
- Сквозной технолог [инженер-процесса] занимается только работой с отклонениями
- Работа с отклонениями осуществляется по четкому процессу
- Процесс осуществляется ежедневно
- Результаты работы фиксируются в «базе данных с отклонениями»
- Результатом работы с отклонениями является – стандарт, обучение, дисциплинарное наказание



PS: В традиционной системе управления реакция как правило происходит на очень серьезный форс-мажор с формированием планов мероприятий. Как правило, эти мероприятия не исполняются и являются «отпиской» перед вышестоящими. Причина – нет четкого процесса, владельца процесса, ответственности, выделенного ресурса... Норвеги показали нам как исправить эту ситуацию. Переборов свою гордыню, мы трансформировали процесс в соответствии с их рекомендацией. Со временем наш технологический процесс обработки отклонений кардинально улучшился. Каждое критическое отклонение приводило к улучшению модели поведения работников, которые непосредственно создают ценность. А это, поверьте мне, дорого стоит.

День 70. Обход ГД: цех №9 - «зеленый» за динамику

Директор по производству: Оценка цвет «зеленый» - за динамику

По сравнению с прошлым разом изменения есть в положительную сторону. Цех стал чище. Seriously упорядочили хранение готовой продукции. Даже можно пройти по прошлым замечаниям – лежак в пристройке убрали, рукав – свернули... Стали появляться элементы упреждающей подготовки продукции к отгрузке, что значительно сокращает время непосредственно отгрузки. Улучшилось планирование работ. Единственное, что остается, если вспомнить постановку задач, которую вам обозначили на первом «обходе ГД», помимо необходимости активизации отгрузки, исключить поставку клиенту грязной продукции. Так вот вы навели порядок в цехе, а вот продукция как стояла грязная, так и стоит. Поэтому в цехе помимо поддержания наведенного порядка надо обратить внимание на ту продукцию, которую отгружаем –

ее внешний вид создаёт соответствующий имидж для завода. В целом по обходу – в цехе чище стало, но продукция чище не стала. Тем не менее, я вижу проделана большая работа, за динамику цвет «зеленый».

Рекомендация: возможно, есть смысл после погрузки «локально» продувать нашу продукцию от пыли. Решение не совсем системное, но, по крайней мере, снимает проблему чистоты продукции, пока мы не наведем чистоту в цехе повсеместно. Подумайте над этим.

Директор по развитию: «Вам необходимо визуализировать динамику ваших ключевых показателей эффективности, такие как объем отгрузки, объем готовой продукции на складе... по месяцам, а последний месяц по неделям (а лучше по дням). Так чтобы все видели, не только мы, когда приходим к вам в гости, но и вы сами, ваши руководители, работники... владели информацией. Визуализация динамики ключевых показателей эффективности на длительном горизонте времени позволяет развивать стратегическое мышление, которого нам так сейчас не хватает. К примеру, сегодня подошел к начальнику участка. Попросил показать динамику отгрузки и объема склада, она не смогла это сделать даже на компьютере. Да, на компьютере показала текущую ситуацию, что происходило за ближайшую смену и сутки...но не смогла показать работу цеха на длительном горизонте времени. Понятно, что решать текущие проблемы очень важно, но поверьте мне, также очень важно видеть, как работает подразделение на среднесрочном и долгосрочном горизонте времени. Позволяет «вылезти из колодца» и принять более взвешенные управленческие решения. Визуализируйте по-та динамику ключевых показателей эффективности работы вашего подразделения за длительный период времени».

День 71. Третий модуль стратегической сессии

26.12.22 состоялся третий модуль стратегической сессии, направленный на разработку концепции клиентоцентричной трансформации нашего предприятия. Многие пугаются слова «клиентоцентричность», вероятно, потому что в нем отражены очень большие амбиции, которые подразумевают серьёзную трансформацию действующих процессов бизнеса. Но она нам жизненно необходима...

Первый модуль был посвящен лучшим мировым практикам в области организации бизнеса. На втором рассматривалась текущая ситуация в сравнении с бенчмарк. Ключевой задачей третьего модуля стратсессии стал ответ на вопрос: «На что ключевой менеджмент нашего предприятия готов пойти для того, чтобы сделать бизнес лучше?». Сопоставление действующей бизнес-системы с мировыми трендами позволяет определить потенциал развития - направления развития, которые позволяют приблизиться к лучшим.

По ходу мы довольно много времени посвятили такому понятию как «сверхцель» и почему она важна для организации активных преобразований.

«Сверхцель» — это не бизнес-план, это значительно больше. «Сверхцель» — это то, что позволяет достичь вершин. Она должна быть амбициозной, но не фантастической – пусть и труднодостижимой. Понятной для всех. Понятной в смысле того, какие

выгоды она приносит не только бизнесу, но и участнику преобразований. Это необходимо для реального вовлечения персонала в развитие.

«Для нас жизненно важно максимально загрузить в работу новые мощности, удержать достигнутые показатели по старым мощностям, снизить удельные расходные коэффициенты, уменьшить долговую нагрузку предприятия, выйти на территорию устойчивого развития. Давайте вместе с вами ответим, какой у нас есть потенциал по объемам производства и продаж? На сколько мы готовы его реализовывать на практике? Давайте определим для себя такие «сверхцели», которые при их достижении позволят нам перевести завод в состояние устойчивой финансовой эффективности. Это выгодно для всех... и для бизнеса, и для персонала, который в нем работает, и для города».

Особое место в стратегической сессии было посвящено так называемым «личным проектам». Дело в том, что для того, чтобы реализовать клиентоцентричную трансформацию, необходимо максимальное вовлечение руководителей предприятия, начиная от ГД и заканчивая рядовым сменным мастером. У нас нет мощного внешнего ресурса для того, чтобы осуществлять активные преобразования. Да и как показала практика, развитие с помощью внешнего воздействия крайне неустойчиво во времени. Приходит человек со стороны, активно пытается растолкать систему. Что-то даже получается. Но когда уходит, в большинстве случаев достигнутое откатывается назад. Чтобы этого не происходило, необходимо вовлекать в развитие внутренних руководителей. Преобразования тогда эффективны, когда мы САМИ их делаем. В этом суть устойчивого развития. Так вот на нашем предприятии порядка 320 руководителей разных подразделений. При их вовлечении активизируется очень большой ресурс по развитию. Поэтому, понимая это, генеральный директор максимально продвигает идею: «За развитие подразделения отвечает его руководитель. У каждого руководителя должен быть личный проект по развитию... ТОП-1, ТОП-2, ТОП-3...»

Результатом стратсессии стал проект концепции клиентоцентричной трансформации нашего предприятия, в которой центровая тема - развитие «сквозных процессов», ориентированных на клиента: стратегическое планирование, формирование потребности для клиента, продажи, управление производственной цепочкой, исполнительская дисциплина, сервис... тех бизнес-процессов, которые в сравнении с бенчмарк имеют большой потенциал развития. А для того, чтобы его максимально реализовать на практике необходимо сформировать соответствующую среду – «активную среду», в которой руководители, специалисты и рабочие являются главной движущей силой преобразований. Простая, но эффективная формула: «превосходство» достигается «сквозными процессами», «сквозные процессы» делают люди - «активная среда».

День 72. Материалы третьего модуля стратегической сессии

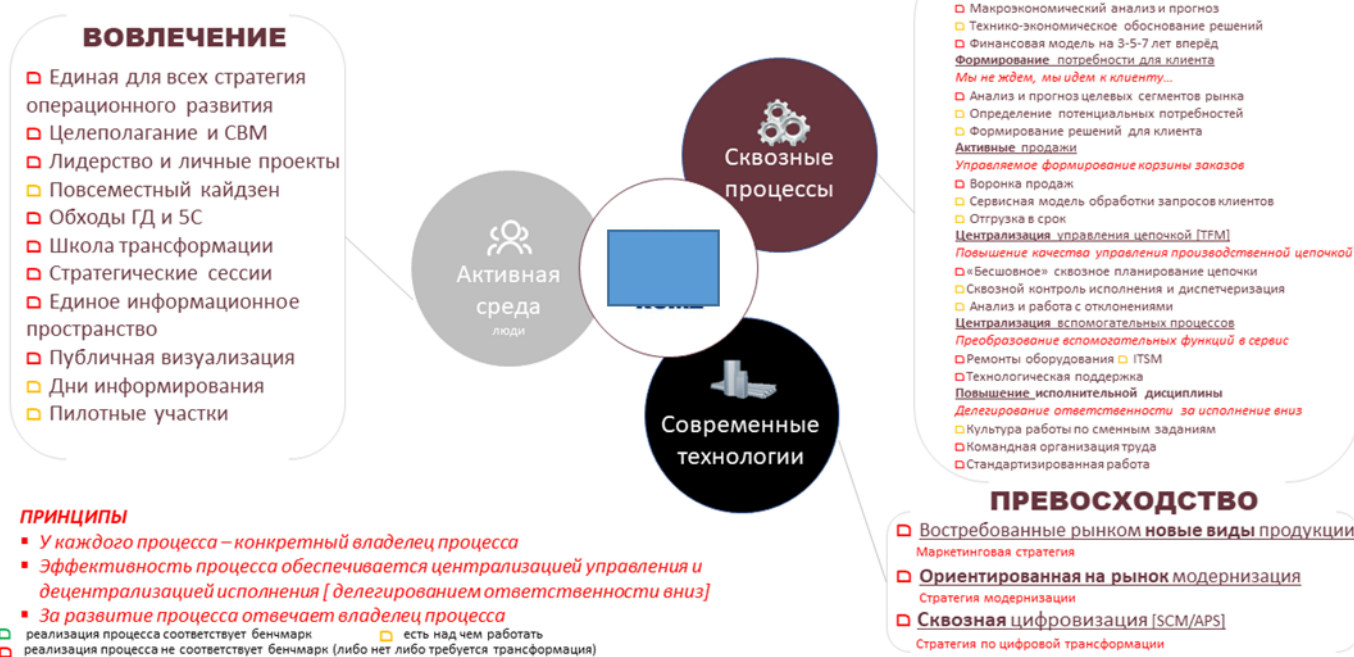
Первой модуль стратсессии был посвящен лучшим мировым практикам – бенчмарк. Второй – принятию реальной ситуации в бизнесе «как есть». Третий... посвящен осознанному выбору своего будущего. Это из практики психотерапии.

Как психотерапевт помогает своему клиенту? Как он вытаскивает его из «тупика»? Он расслабляет своего клиента, показывает альтернативы, помогает принять реальную ситуацию такой, какая она есть на самом деле и... далее дает возможность клиенту сделать личный осознанный выбор своего будущего. Когда клиент сам делает свой осознанный выбор – для него это сильнейшая мотивация. Она придает силу и энергию для «вытаскивания себя» из тупиковой ситуации.

Осознанный выбор своего будущего очень важный этап в развитии команды топ-менеджеров. Он позволяет выработать единую для всех концепцию развития предприятия. Не кто, во что горазд. Нет, команда топ-менеджеров сопоставляя текущее состояние бизнеса с лучшими мировыми практиками, осознанно определяет для себя, на что она готова для того, чтобы сделать свой бизнес лучше? Такой личный осознанный выбор делает каждый владелец процесса. Если осознанный выбор сродни сильной идеи, то последняя формирует непоколебимую веру, а непоколебимая вера генерирует негибкое намерения, без которого невозможно выполнить такую серьезную работу как клиентоцентричная бизнес-трансформация.

КОНЦЕПЦИЯ КЛИЕНТОЦЕНТРИЧНОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

Комплексное развитие бережливого производства



День 73. Обход ГД: цех №36 (ТОЛ) - «желтый»

По ТОЛ- 40А есть динамика, по ТОЛ-36 – нет.

Директор по развитию: Оценка цвет «желтый». Мы были здесь раньше. Не на «обходе ГД», по другой теме. Так вот. По сравнению с прошлым разом отмечаю изменения в положительную сторону по участку ТОЛ-40А. Что касается ТОЛ-36, здесь пока еще не ощущается намерения по развитию. Из положительного начали упорядочивать хранение продукции. Местами стало чище. Освободили проходы. Видно, что

продукция готовится к отгрузке, что снижает время непосредственно самой отгрузки. Улучшилось планирование и выполнение работ. В цехе ведется активная работа по личным проектам. *Рекомендация: старшему мастеру участка ТОЛ-36 взять пример с участка ТОЛ-40А. По ТОЛ-40А есть динамика по развитию, По ТОЛ-36 – нет. Никто за вас вашу работу не выполнит. Это нужно понимать. За развитие отвечает руководитель подразделения.*

По состоянию на 29.12.22 мы обошли все участки завода. Увидели реальную ситуацию: по охране труда, культуре производства, работе с персоналом, качеством, технологией, уровень планирования и управления, состояние оборудования и... вовлеченность руководителей в развитие. У нас есть хорошие участки, а где-то даже эталонные. У нас есть и «отстающие» участки, на которых огромный потенциал в развитии. Да, они тянут нас вниз. И это нужно исправлять.

По результатам «обходов ГД» мы определим четкие и понятные характеристики эффективности, на которые бы мог ориентироваться руководитель подразделения для того, чтобы не ждать «Обход ГД», а постоянно развивать свой участок... «малыми шагами». Каждый день – один маленький шаг к эффективности. Но если каждый день настойчиво и терпеливо, мы получим хороший фундамент [базис] для повышения операционной эффективности предприятия.

День 74. Эталонный участок в цехе №36 – приятный сюрприз к Новому Году

Вчера 29.12.22 ребята из участка технологической оснастки цеха №36 сделали приятный сюрприз к Новому Году. Старший мастер Эдуард Ш. продемонстрировал результаты реализации своего личного проекта «Организация эталонного участка на ПЛА 12,19,20».

То, что он нам показал, по сути, должно стать примером для других. Давайте внимательно посмотрим на лучшие практики участка и спросим себя: «А как у меня на участке? У меня лучше или здесь есть практики, которые стоит внедрить у себя?»

У старшего мастера есть личный проект по развитию подразделения, он визуализирован на стенде, его видят рабочий коллектив – видят, как проект реализуется во временной плоскости.

Старший мастер защитил свой проект у начальника цеха. Осознанно принял на себя обязательства по развитию. Активно реализует их и это видно на практике.

Старший мастер активно вовлекает персонал в систему непрерывных улучшений – кайдзен. По состоянию участка видно, что его воспринимает коллектив, что важно для достижения достойных результатов

На участке эталонная культура производства – 5S. Иллюзия считать, что «в бардаке» достигается эффективность. Здесь путь к эффективности начинается с культуры производства. И это правильно. Повсеместно отмечается чистота, эффективная сортировка, рациональные рабочие места.

Активно развивается:

- Система «5С»
- Визуализация [ключевых показателей эффективности (СВМ) и планов по развитию (личные проекты), стандартизации, мест хранения, разметки безопасных проходов...]

- Бережливое отношение к оборудованию
- Стандартизированная работа [технологическая документация на рабочих местах]
- Работа по сменно-суточным заданиям
- Организация работ в поток операции,
- Командная организация...

Искренне хочется сказать лидеру и коллективу участка: «Большое Спасибо за проделанную работу». Вы сделали очень большое дело не только для себя. Вы задаете темп развития. Вы становитесь локомотивом преобразований и примером для других. Когда на предприятии есть лучшие практики – они положительно воздействуют на вовлечение в развитие линейных руководителей других подразделений. Если руководитель подразделения является сильным лидером, то для него это стимул стать лучше. Если руководитель «пока в раздумье», то это его подстегивает, по крайней мере, не отставать от лучших. И то и другое полезно для бизнеса. Большое вам спасибо за то, что вы первые.

День 75. Защита личных проектов в цехе №3

29 декабря состоялись защиты личных проектов в цехе №3. Первым защищался старший мастер участка термообработки цеха №3/41 Евгений Г. Тема проекта: «Организация дополнительного рабочего места и увеличение интенсивности работы на участке приемки ОТК».

В настоящее время значительно увеличился объем заказов на российские трубы для изготовления газовых баллонов (от 100 до 180 тонн в месяц). После операции «резка в меру» продукцию выкладывают на промежуточные столы для последующей операции «приемка ОТК». Приемка ОТК подразумевает замеры геометрических параметров, зачистку дефектов, контроль качества поверхности. На участке используют 2 промежуточных стола для приемки труб, профилей, прутков. Для ежесуточной календарной сдачи в объеме 20-25 тонн (из них 7-10 тонн трубы в количестве 65-75 штук) двух промежуточных столов недостаточно. Существует также проблема размещения на участке приемки ОТК, не используемой в настоящее время передаточной тележки, принадлежащей ООО «Бурильные трубы».

Проект Евгения направлен на увеличение интенсивности приемки ОТК и увеличение производительности участка по трубам на 2-3 тонны в смену.

Вторым защищал свой проект старший мастер прессового участка цеха №3/41 Сергей В. с темой: «Повышение эффективности и качества изготовления российских крупногабаритных труб».

В настоящее время в цехе 3/41 изготавливаются российские трубы размерами ф300x7,5, 300x7, 370x8 мм сплава 6061. Трубы прессуются на разных прессах Ф 370x8 - пресс №1 - ф контейнера 650 мм, Ф 300x7,5, 300X7- пресс №3 ф контейнера 520 мм.

Ежемесячный план по данным трубам составляет в среднем 150-180 тонн, что соответствует 1120-1340 слитков. Норма на прессование данных труб 25 шт в смену (11ч). Соответственно за сутки одновременно с 2-х прессов прессуются 100 шт. Объем большой, трубы складироваться везде, где есть свободные места в цехе. Проект Сергея

направлен на поиск и определение мест для складирования отпрессованных труб, для охлаждения и подготовки к дальнейшей операции «резка в меру».

Диалог с начальником цеха №3 Вячеславом Н.

«На текущий момент у нас у двух руководителей есть личные проекты по решению критических проблем цеха. В ближайшее время планирую вовлечь еще 10 руководителей. Проблем у нас много, на всех хватит»

«А сколько у вас в цехе вообще руководителей?»

«Вместе со мной и мастерами смен – 31»

«Исходя из этого, у вас есть хороший ресурс для решения различных проблем цеха. Если максимально вовлечете руководителей в личные проекты, то многие проблемы вы сможете со временем системно решить... так чтобы они не повторялись впредь»

«Я понял к чему вы клоните. Беру на себя обязательства вовлечь 20 руководителей цеха №3 в личные проекты по развитию в следующем году»

День 76. Выстраивание работы персонала в поток операций

В свое время авторитетный шотландский экономист Адам Смит провозгласил ключевой принцип повышения производительности труда: «Развитие ловкости рабочего обязательно увеличивает количество работы, которое он в состоянии выполнить, а разделение труда, сводя работу каждого рабочего к какой-нибудь простой операции и делая эту операцию единственным занятием его жизни, неизбежно в значительной мере увеличивает ловкость рабочего».

В основе повышения производительности труда лежит разделение труда. Если проще - для понимания: люди объединяются из-за того, что сообща выжить легче; при объединении происходит специализация труда – кто-то хороший по природе изобретатель, кто-то производитель, кто-то коммерсант... что приводит к повышению эффективности объединения не только количественно, но и качественно – эффективность труда начинает расти геометрически из-за разделения труда. Но это происходит при условии, если удастся максимально согласовать между собой «разделенный» в сообществе труд. *Если люди, техника, оборудование в условиях высокой специализации труда будут работать максимально согласованно в интересах клиента, то эффективность в целом бизнеса будет также максимальной.*

Исходя из вышесказанного, в основе высокой производительности труда лежит максимальная его специализация [разделение потоков создания ценности, процессов и функций] и... эффективность управления «разделенным» трудом.

Так как любой бизнес – это поток создания ценности для клиента, который представляет из себя множество взаимосвязанных рабочих мест – это как раз результат разделения труда, очень важно научиться максимально согласовывать работу персонала, техники и оборудования в условиях внешних и внутренних вариаций. В реальной жизни вариативно все: рынки сбыта, снабжение сырьем и материалами, обеспечение персоналом, рабочие места в потоке создания ценности... Вариации приводят к разбалансировке синхронной работы бизнеса и тем самым к большим потерям, из-за которых снижается конкурентоспособность бизнеса. Чтобы этого не происходило, необходимо повышать динамизм сквозного управления потоком -

повышать частоту и качество сквозного перепланирования [перебалансирования] потока создания ценности [бизнеса] в условиях вариаций, что требует централизации управления в рамках всего процесса: сквозное планирование, сквозной контроль, сквозной анализ и корректирующие действия. В условиях децентрализованного управления, в котором планируют все руководители – сквозную оперативную перебалансировку сделать невозможно. Отсюда возникает потребность в разделении функций на управленческие и исполнительные – кто-то должен заниматься централизованным управлением потоком – формировать актуальные [перепланированные] сменные задания, кто-то должен заниматься качественным и надежным исполнением сменных заданий – получил сменные задания, безопасно выполнил его по стандартным операционным процедурам. В результате централизованного управления потоком и децентрализованного [специализированного] исполнения операций работа персонала максимально выстраивается в поток операций с минимальными ожиданиями, что кардинальным образом повышает производительность труда. Это касается всех процессов не только производства. Отсюда, ключевой критерий эффективности функционирования процесса «централизация управления – децентрализация исполнения».

Что касается исполнения, то, как показала практика, при глубокой специализации труда очень важно на уровне исполнения организовать встроенный контроль – повысить дисциплину и ответственность. Передовые компании эту проблему решили путем внедрения командной организации труда с неосвобожденными от основной работы лидерами малых команд. В любом коллективе есть люди, которые самые ответственные. А есть люди, которые не очень. Формирование миничеек с ответственным лидером позволяет подтянуть «не очень ответственных людей» на приемлемый уровень через командную ответственность за результат.

PS: в рамках трансформации нашего завода мы подразумеваем углубление разделения труда, централизацию процессов управления и внедрения командной организации труда.

День 77. Обход ГД: цех №4(б) - цвет «желтый»

Генеральный директор: Оценка цвет «желтый» - несмотря на то, что многие поставили оценку «красное, или ближе к красному».

Я вижу, что люди стараются изменить свой цех к лучшему и это в условиях довольно жестких ограничений. Мы как руководство должны помогать вам ресурсом. А вы как начальник цеха должны настойчиво обозначать перед нами проблемы по обеспечению металлом, по оборудованию, по персоналу... Активно «тяните одеяло на себя». Будете тянуть, будете больше получать в условиях ограничений. Такой подход имеет место быть.

Мы отработали довольно сложный период в прошлом году, когда были очень большие проблемы с обеспечением металла. Сейчас эта ситуация начинает выправляться. И я надеюсь, мы постепенно начнем выправлять ситуацию и с оборудованием. Если мы будем настойчивы и энергичны, с хозяйским подходом – мы обязательно выправим ситуацию к лучшему.

И еще. Мне понравилось качество «обхода ГД». Я вижу, что со стороны ключевых лидеров по направлениям требования к состоянию производства повышаются. Я это вижу по критериям оценки эффективности работы подразделений. Они стали четче и понятнее руководству цехов. А это очень важно для системного развития.

Диалог со старшими мастерами:

«Кто отвечает за культуру производства?» - «Старший мастер»

«Почему у вас такая плохая культура производства?» - «Времени и людей не хватает навести порядок».

«Персонал полностью по максимуму загружен?» - «Да»

«У вас не ломается оборудование, у вас ритмичная поставка сырья и материалов, работа персонала четко выстроена в поток операций?» - «Мы живое производство - и оборудование ломается, и неритмичность бывает»

«То, есть получается у вас и люди работают неритмично? Простой есть?» - «Ну, да такое бывает».

«А не могли бы вы использовать время простоев персонала на развитие цеха? Например, на культуру производства? Так сказать, преобразовать проблему в возможность?» - «Да, наверное, это сделать можно»

«Надеюсь этот диалог для вас не прошел бесследно».

PS: Со следующего «Обхода ГД» мы будем приглашать старших мастеров участков. Это будет правильно и более результативно - когда линейный руководитель, который непосредственно влияет на результат, получает обратную связь от лидеров ключевых направлений, это несомненно простимулирует его быть эффективнее.

День 78. Стратегическая сессия – модуль №4 «На какие трансформации мы готовы пойти?»

В первый день после новогодних праздников генеральный директор собрал всех топ-менеджеров нашего предприятия и задал вопрос: «Итак, на какие трансформации мы готовы пойти, чтобы сделать наш бизнес лучше?»

В четвертом квартале прошлого года были проведены три стратегических сессии на тему лучших практик по организации бизнеса, потенциала развития нашего предприятия в сравнении с бенчмарк, концепции клиентоцентричной трансформации. На стратсессии №3 были обозначены ключевые бизнес-процессы, которые не дотягивают до лучших практик. Их то как раз и целесообразно трансформировать: формирование новой потребности, продажи, закупки, производство, ремонты, технология, персонал, ИТ... стратегическое планирование.

Перед тем как уйти на новогодние праздники ГД напутствовал всех ключевых владельцев процессов: «У вас будет время все переосмыслить, сопоставить свои процессы с передовыми практиками, подумайте на какие трансформации мы готовы будем пойти для того, чтобы наши бизнес-процессы стали лучше?»

Кто-то отдыхал, а кто-то нашел время и основательно поработал над заданием генерального директора. Основной акцент был сделан на производство. Посмотрели процессы и текущую организационную структуру. Сравнили с лучшими мировыми

практиками. Обозначили те направления, которые необходимо развивать, чтобы повысить эффективность нашего предприятия: по объемам производства, по попозиционному исполнению заказов, по фактическому выходу годного, по производительности труда... Не без эмоций: были сомнения, споры и активные дискуссии. Ведь трансформация, в сообенности клиентоцентричная, весьма болезненный процесс, который требует изменения привычных укладов ведения бизнеса. А это не просто.

И вот в понедельник, 9.01.23, генеральный директор решил провести внеочередную стратегическую сессию, так сказать, «подбить итоги». Стоить признать, что встреча прошла очень конструктивно. Вначале директор по персоналу и директор производству продемонстрировали предполагаемые направления трансформации. В своем выступлении они учли большинство лучших практик. Это и централизация управления производственной цепочкой для оперативного балансирования ресурсов и попозиционного исполнения заказов, и внедрение командной организации труда для повышения дисциплины и ответственности на уровне исполнения, и вывод непрофильных функций для повышения уровня специализации, и сокращение вертикальных/горизонтальных барьеров в системе управления для повышения прозрачности и скорости принятия управленческих решений... Завязалась дискуссия. Были озвучены и сомнения, и предложения. На все из них были даны свои разъяснения.

Когда дело касается фундаментальных преобразований точку на «і» должен ставить главный лидер предприятия: «Итак, на что мы готовы пойти ради того, чтобы сделать наш бизнес лучше?». В результате было выработано консолидированное решение о том, с чем идем в будущее. Видно было, что решение для многих топ-менеджеров дается не просто, но все присутствующие отчетливо понимали, что без развития мы не сможем достичь устойчивых финансовых результатов.

День 79. Обход ГД: цех №16 (ВШМ) - «зеленый» - единогласно!

Генеральный директор: Оценка цвет «зеленый» — вот у нас и появился участок, который удовлетворил сразу всех участников «Обхода ГД» - все поставили положительную оценку. Такое единодушие у нас в первый раз. И этого дорого стоит.

Очень хорошо, так держать, надеюсь вы еще нас удивите и не остановитесь на достигнутом. Вы являетесь примером для всех остальных цехов. Рекомендую начальникам цехов, старшим мастерам сходить в цех №16 и посмотреть, как должна быть организована работа в подразделении. Будем к Вам приходить с другими руководителями и учиться у вас.

PS: «По результатам обхода ГД всеми участниками был отмечен большой объем проведенной работы по развитию подразделения. Замечания были, но незначительные. Всем участникам обхода понравилось. Очень здорово, когда на нашем предприятии появляются такие образцово-показательные участки.

На самом деле у нас есть еще один образцово-показательный участок (УТ) в цехе №36 Эдуарда Ш., который в конце прошлого года продемонстрировал его в качестве примера как надо работать для всех руководителей цеха №36. И это не на новом производстве. Там в старом помещении и на старом оборудовании он вместе со своей командой достиг идеального состояния.

Три образцово-показательных участка на нашем предприятии. Значит можем. Это не фантастика. Это реальность. Если кто-то может такое сделать на нашем предприятии, значит это возможно сделать и на других участках. Конечно, если начальники участков и старшие мастера проникнутся идеей развития культуры производства как базиса для достижения стабильных технико-экономических показателей цеха.

И еще. Посмотрите положительную динамику цеха №36. Начальник цеха Эдуард К. активно работает в направлении развития культуры производства. Когда мы начали делать сквозную оценку участков по 5С, у него 7 из 8 участков были в красной зоне. Прошло четыре месяца - в красной зоне осталось 2 участка. А один участок сейчас претендует на оценку «5». Очень хорошая динамика – хороший пример для начальников цехов №2, 3 и 4.

Недавно на «Обходе ГД» в цехе №4 двум старшим мастерам был задан вопрос: «Кто отвечает за культуру производства участка?». Был получен однозначный ответ – «Мы». При этом интересно было наблюдать за эмоциональной реакцией начальника цеха №4. Он искренне удивился. Видимо старшие мастера ему на такой же вопрос ответили совершенно иначе - из разряда «какая культура производства, а кто работу делать будет?». Тут нужно быть настойчивым, раз получается у Эдуарда К., должно получиться и у всех остальных начальников цехов.

День 81. Начинаем трансформацию

В конце прошлого года по большинству ключевых бизнес-процессов была проведена диагностика, выполнено их сравнение с лучшими мировыми практиками, разработана концепция клиентоцентричной трансформации нашего предприятия – трансформации процессов, которые в сравнении с бенчмарк имеют большой потенциал в развитии. Основная задача этой работы - сформировать у топ-менеджеров предприятия запрос на системное и постоянное развитие своих бизнес-процессов.

На прошлой неделе мы проинформировали Совет Директоров о том, каким образом будем достигать устойчивых финансовых результатов за счет развития бизнес-процессов. Рассказали о бенчмарк в части организации бизнес-систем, продемонстрировали потенциал развития процессов нашего предприятия, а по двум самым крупным подразделениям предприятия – по производству и организации ремонтов – рассказали о конкретных мероприятиях по трансформации процессов в соответствии с лучшими мировыми практиками.

Виталий М. выступил с личным проектом «Трансформация производства», направленным на повышение качества планирования, контроля исполнения, работы с отклонениями, повышение уровня дисциплины и ответственности за исполнение сменных заданий, повышения прозрачности и скорости реакции за счет снижения вертикальных и горизонтальных барьеров в системе управления.

Василий В. продемонстрировал свой проект «Централизация ремонтной службы», направленный на повышение надежности работы оборудования за счет вывода ремонтного персонала из состава производства и преобразования их работы в сервис с централизованным управлением, которое позволит более эффективно использовать ремонтный бюджет.

В рамках концепции клиентоцентричной трансформации у каждого топ-менеджера нашего предприятия должен появиться личный проект, направленный на повышение эффективности бизнес-процессов – на то, как наилучшим образом отрабатывать свою функцию.

Мы очень сильно отстаем по бизнес-процессам от передовиков. Для нас жизненно необходимо активно их развивать. Специально выделенного ресурса для этого у нас нет. Поэтому ставка на владельцев процесса. На топ-менеджеров. За развитие своих бизнес-процессов должен отвечать владелец процесса. И как показала практика, такой подход дает лучшие результаты, нежели если эту работу делает внешний бизнес-консалтинг. Когда владелец процесса понимает, как работают лучшие, как реально работает его подразделение, он видит потенциал развития и у него появляется возможность «самому со своей командой» сделать свой процесс лучше. В этом случае вероятность успешной трансформации кардинальным образом повышается.

Как показала диагностика нашего предприятия, нам необходимо активно развивать бизнес-процессы, у которых в сравнении с бенчмарк есть большой потенциал:

В качестве примера и ориентира можно взять проекты «Трансформация производства» Виталия М. и «Централизация ремонтной службы» Василия В., которые они продемонстрировали на Совете Директоров. В своих проектах они отразили лучшие практики, цели и задачи, текущую и целевую ситуацию по трансформации своих подразделений, укрупненно - этапы реализации.

ДЕКОМПОЗИЦИЯ КОНЦЕПЦИИ ТРАНСФОРМАЦИИ

Через личные презентации топов, личные проекты руководителей подразделений, кайдзен для рабочих и специалистов



Дело за остальными. Трансформация начинается с лидеров. С топ-менеджеров. Через личные проекты задается направление развития функции [процесса], а через него вовлекается в преобразования остальной коллектив. Очень хорошей практикой является декомпозиция верхнеуровневого личного проекта топ-менеджера до личных проектов руководителей его подразделения.

День 82. Обход ГД: цех №5 - «зеленый» - за динамику

Генеральный директор: Оценка цвет «зеленый» — за динамику

«У цеха идет процесс самоидентификации, который сделает из него полноценную продуктовую бизнес-единицу, способную обрабатывать не только внутренние заказы, но и внешние. В перспективе при должном инвестиционном и организационном развитии мы видим привлечение внешних заказов с очень хорошей маржинальностью. На мой взгляд, это подразделение очень недооценено с позиции выдачи готового продукта. Подразделение, которое способно зарабатывать деньги для предприятия. Я надеюсь те изменения, которые мы планируем здесь сделать, приведут к финансовым результатам в этом году.

Отмечаю, динамику развития. Да, она не скачкообразная, малыми шажками, но устойчивая. Когда я пришел на завод в августе прошлого года, честно говоря, состояние цеха приводило в уныние. Печальное состояние. Брошенный цех. Сейчас здесь происходят важные изменения, кардинальные изменения, которые поменяют отношения людей к предприятию.

Для того, чтобы видеть эту динамику, я бы порекомендовал вам использовать такой инструмент как «было-стало» на информационных стендах. Запечатлеть в нем изменения, которые происходят в результате инвестиционной деятельности и организационной трансформации. Это будет оказывать очень сильное положительное влияние на работников подразделения. С одной стороны, это позволит вам не забывать пройденный путь. С другой – это гордость за проделанную работу. А это мотивация.

Мы даем вам право развиваться в качестве продуктовой бизнес-единицы, у которой будут достойные финансовые результаты. Для этого у вас есть потенциал. Я его вижу. Мы вместе с вами пройдем этот путь.

По обходу ставлю оценку – цвет зеленый. За динамику. Пусть и малыми шажками. Вам предстоит еще очень многое сделать, чтобы получить желаемое состояние производства. Спасибо за работу»

Диалог со начальником участка Евгением Д.

«Покажите проблему на участке, которая вас беспокоит». Показывает: «У нас есть очень много штампов (оснастки), которые(ую) привезли к нам из цеха №4 без заказа на работу. Стоят здесь. Занимают место. Видимо ждут своего часа, когда по ним выдадут заказ - какую по ним работу сделать. Это проблема».

«Скажите, у вас в цехе развивается такой инструмент как личные проекты?». «Да, начальник цеха говорил, что нужно этим заниматься, но как-то не приживается».

«Знаете почему? Потому что вы не верите в себя. Вы сегодня показали проблему, которую для вас является критичной. Это проблема достойна того, чтобы ее

решение стало вашей личной ответственность – личным проектом. Никто за вас эту проблему не решит. Соберите команду, от кого зависит ее решение. Разработайте совместно с ней проект по решению проблемы. Станьте лидером этого проекта. Это рекомендация для вас и для вашего начальника цеха. Надеюсь, вы меня услышали»

День 83. День информирования: трансформация ремонтной службы

Сегодня день информирования был посвящен охране труда и оборудованию. Прошел он довольно живенько и интересно. А где-то даже в режиме диалога.

По охране труда перед командой управленцев нашего предприятия выступила Татьяна Х. С конца прошлого года она лидирует это направление. Пока в большей степени она изучает текущую ситуацию, но уже начала формировать видение развития своей функции, которое обязалась представить на следующем дне информирования.

Но интригу сегодня явно задавал главный инженер. Он подошел к дню информированию очень креативно. Использовал отведенное для него время для того, чтобы защитить свой личный проект «Централизация ремонтной службы». Совсем недавно он рассказывал концепцию трансформации службы ремонтов на Совете Директоров. Сегодня через защиту личного проекта, он начал вовлекать управленческий состав нашего предприятия в планируемые преобразования.

Проект масштабный. Коснется практически всех. Как основных функций, так и вспомогательных. Мы все работаем во взаимосвязи - в потоке создания ценности для клиента. Отсюда очень важно, чтобы все ключевые руководители подразделений четко понимали суть преобразований, какие будут достигнуты эффекты, какая будет выполнена трансформация, и какую роль они будут выполнять в ней.

Василий В. начал с лучших мировых практик. Показал потенциал развития ремонтной службы в сравнении с ними. Продемонстрировал текущую ситуацию и целевое состояние своей функции. Судя по плану преобразований, служба главного инженера взяла на себя довольно амбициозные по срокам обязательства. В проекте отражены довольно кардинальные преобразования: вывод ремонтного персонала из состава цехов, централизация ремонтной службы, преобразование функции ремонтов в сервис, централизация управления ресурсами через единый диспетчерский центр, централизация хранения ТМЦ, стандартизация процессов сервисного обслуживания, цифровизация...

Проект Василия В. был принят к исполнению. Главный инженер стал первым, кто начал преобразование своей функции в соответствии с концепцией клиентоцентричной трансформации. Он показал хороший пример для других владельцев процессов, топ-менеджеров, которым предстоит выполнить аналогичную клиентоцентричную трансформацию, но уже своего процесса.

День 84. Обход ГД: цех №22 - «зеленый»

Директор по развитию: Оценка цвет «зеленый»

Есть такие руководители, которые «не довольствуются малым». Помимо исполнения производственной программы, они стремятся сделать больше, чем положено: ищут и изучают лучшие практики, сопоставляют их со своей деятельностью, определяют интересные направления развития, вовлекают в преобразования свою команду, постоянно стремятся что-то привнести хорошее в свою работу. «Они не довольствуются малым». Стремятся сделать свою жизнь и жизнь окружающих более интересной и насыщенной. Для них это имеет большой внутренний смысл.

К такой «породе» руководителей относится и начальник цеха №22 – Олег Воробьев. Почему я делаю такой вывод? После того, как мы стали проводить стратегические сессии для ключевого менеджмента нашего предприятия, на которых демонстрируются лучшие практики по организации бизнес-систем и производства, у ряда руководителей появилось внутреннее желание изучить эти практики более основательно, разобраться с сутью, определить для себя, что можно использовать для развития своего подразделения. Это видно было, по тем вопросам и запросам, с которыми они приходят ко мне. Одни приходят пообсуждать те или иные лучшие практики, другие делают запрос на обучение бенчмарк своих коллективов, третьи делают заказ на оказание помощи в описании действующих процессов, разработки их целевого состояния, запуска механизма преобразований. Их пока немного. Но они действуют по собственной инициативе. Не ждут пока их «подтолкнет» генеральный директор. Берут инициативу в свои руки. Олег Воробьев как раз из их разряда. Стараются вникнуть в суть лучших практик, чтобы внедрить их у себя. Например, его заинтересовали следующие практики. «Командная организация труда» - как способстроить контроль на постоянной основе, повысить уровень ответственности и дисциплины на рабочих местах. «Работа с отклонениями» - как постоянно действующий процесс работы технолога с отклонениями вплоть до стандартизации действий, которые их минимизируют. «Стандартизированная работа» - как договор между технологом и командой о том, как правильно в элементарных действиях нужно выполнять операцию, чтобы отклонение не появлялось вновь... Новые практики позволяют ему увидеть свое подразделение в новом качестве, создают хорошую почву для организации системного развития... развития не только культуры производства, с которой начинаются преобразования, но и производственных процессов, создающих ценность для клиента. Поиск лучших практик и их реализация у себя - очень хорошее качество руководителя, к которому нужно стремиться всем лидерам подразделений.

PS: обход был хорошим, но не без «дегтя в меде». Татьяна Х, лидер по охране труда, поставила оценку – цвет «красный». Судя по замечаниям не без оснований. Не может быть эффективной производственной системы в подразделении с высокими рисками несчастных случаев. Прошу начальника цеха обратить на это внимание и оперативно устранить, отмеченные замечания.

День 85. Личные проекты НТЦ – вторая волна

12 января состоялась защита личных проектов в НТЦ. Это уже вторая волна. Первым начал главный прокатчик Сергей Е. Тема проекта: «Повышение производительности за счет увеличения объема долевой прокатки и снижения толщины г/к заготовки».

В процессе горячей прокатки сдаточный размер готовой продукции обуславливает применение исходного слитка определенного сечения. Сегодня большая часть продукции прокатывается с раскаткой слитков на ширину. Исходя из длины бочки рабочего вала стана горячей прокатки максимальная длина слитков, при поперечной прокатке, не может быть больше 4,3м. (90%), средняя масса заготовки прокатываемой на стане горячей прокатки в цехе №7 нового прокатного комплекса составляет 7,8-8,6т.

Контрактная производительность стана горячей прокатки составляет 165900т/г (в готовой продукции), данная производительность рассчитывалась при использовании средней массы заготовки 18,8т (89% заготовок длиной 4,4-7,0м, с прокатом вдоль).

По техническим характеристикам стана горячей прокатки минимальная толщина г/к заготовки составляет 3,0мм, сегодня для 85% номенклатуры продукции толщина г/к рулонов составляет 7,0мм. Снижение толщины г/к рулонов позволит уменьшить количество проходов на стане холодной прокатки, тем самым увеличить производительность.

Проект Сергея направлен на:

- увеличение процента использования слитков с долевым прокатом на стане горячей прокатки (до 30%);
- увеличение средней массы заготовки (до 11т);
- снижение толщины г.к заготовки до 5мм на части номенклатуры г.к рулонов (на 25% г/к рулонов).

Продолжила защиту личного проекта заместитель главного технолога по кузнечным технологиям Наталья Е. Тема проекта: «Увеличение выхода годного при производстве раскатных колец из сплава АМГ6».

Цех №4 ежемесячно выпускает раскатные кольца из сплава АМГ6. На части номенклатуры раскатных колец из сплава АМГ6М контроль механических свойств проводится на образцах, вырезанных из темплетов, отобранных из раскатного кольца (требование согласованного чертежа и НД на поставку).

Предлагаем, для снижения затрат на изготовление дополнительных изделий, контроль механических свойств производить согласно п.2.3.1 ТУ 1-4-030 «По согласованию с заказчиком контроль механических свойств кольцевых заготовок, поставляемых в отожженном состоянии или без отжига, допускается производить на образцах, изготовленных из темплетов, вырезанных вдоль направления волокна, как из недеформированных «выдр», так и из деформированных «выдр», при этом степень деформации «выдры» не должна превышать степени деформации заготовки».

Проект Натальи направлен на: экономию трудозатрат и повышение эффективности производства.

Следующим рассказал о своем проекте заместитель главного прокатчика Сергей Яковлев: «Сокращение объема испытаний на продукции прокатного производства (листы, рулоны, плиты)».

На сегодняшний день на предприятии идет перераспределение номенклатуры выпускаемой прокатной продукции, возрастают объемы производства продукции для отечественного рынка и по отечественным стандартам, объемы продукции авиационного назначения. Увеличение объемов производства невозможно без

сокращения технологического цикла изготовления продукции без потери качества. Одним из важных направлений является сокращение затрат и сроков на отбор темплетов и контрольных полос, изготовление образцов и испытание продукции, ожидание положительных результатов испытаний.

Проект Сергея направлен на:

- Пересмотр требований к объёму испытываемых образцов в сторону уменьшения по номенклатурам, видам продукции, количеству в зависимости от предъявляемых требований заказчиков, нормативно-технической документации, статистических данных, сформировать и внести в документацию соответствующие требования.
- Исключения избыточных испытаний (повторные испытания, переиспытания), связанные с низким уровнем механических свойств, не стабильным технологическим процессом или качеством отобранных и изготовленных образцов.
- Снижение количества испытаний до 10% в зависимости от номенклатуры и вида продукции, нормативно-технической документации и установленных требований.

Главный металлург Павел К. выступил с темой проекта: «Проведение термообработки алюминиевых слитков за счёт вторичного разогрева в процессе литья на ПЛА №№12, 19 (20)».

В связи с нехваткой мощностей для проведения операции термообработки отлитых слитков в цехе №36 рассматривается возможность отливки слитков из сплавов серии 5xxx (АМг2, АМг3) и бxxx с применением резиновых манжет, чтобы с литья сформировать структуру, близкую к гомогенизированной.

Работа заключается в том, чтобы провести корректировку режимов отливки слитков таким образом, чтобы достичь максимально возможной температуры отлитого слитка с применением резиновых манжет для того, чтобы структурные изменения в слитке в процессе литья позволили частично или полностью заменить процесс гомогенизации. Возможно, что в дальнейшем будет достаточно операции нагрева перед прокаткой для того, чтобы структура слитка соответствовала гомогенизированному состоянию, так как часть операции гомогенизации пройдет непосредственно после отливки слитка за счет вторичного разогрева.

Как отметил директор по технологии: «Все проекты очень важны для предприятия и существенно повышают его эффективность».

День 86. Мониторинг личных проектов за 2022

Наша цель по вовлечению руководителей в личные проекты по развитию не менее 70%. По состоянию на 2022 год кто-то из директоров по направлениям серьезно отнёсся к теме развития, кто-то пока еще не «проснулся». Стоит отметить примерную работу в этом направлении у директора по технологии, коммерческого директора, ИТ директора, директора по развитию, директора по качеству... Остальным неплохо бы подтянуться.

Мониторинг вовлечения руководителей в личные проекты по развитию
(по состоянию на 31 октября 2023)

Топ-1	Топ-2 ФИО	Количество руководителей	Личные проекты			
			В разработке	В работе	Реализованы с 2022	Итого шт
Директор по технологии		14	5	7	4	16
Коммерческий директор		11	6	20	26	52
		7			3	3
		4				0
Директор по снабжению		4			4	4
		4			1	1
		8			2	2
		2	2	1	1	4
		16		2	6	8
		29		5	5	10
		20			1	1
		13		1	1	2
Производственный директор		14	1		4	5
		15		7	1	8
		1		1		1
		3		1		1
		1	1	1		2
		1			1	1
		1				0
		34		29	8	37
Директор по качеству		6			2	2
		11		6	3	9
		12			5	5
	3	3	1		4	
Главный инженер	17	1	1	3	5	
	4				0	
	6				0	
	4				0	
	6				0	
	1				0	
	1		2		2	
	1				0	
	15			2	2	
Директор по персоналу	4		3		3	
ИТ директор	7	2	6	19	27	
Директор по экономике и финансам	6		2		2	
Директор по безопасности	4				0	
Директор по коммуникациям	6			2	2	
Главный бухгалтер	7	1	1		2	
Начальник юридического отдела	2		1	1	2	
Директор по развитию	4		6	9	15	
Итого		329	22	104	114	240

День 87. Бенчмарк: «отклонение – кайдзен – стандарт»

Справка: за 2022 год на нашем предприятии - 2331 кайдзен, количество кайдзен на человека – 0,82. Подсмотрев у передовых японских компаний такой инструмент как «кайдзен» - систему непрерывных улучшений, многие Российские предприятия начали пытаться внедрять его у себя на производствах. Это и понятно, гипотетически, если максимально раскрыть творческий потенциал руководителей, специалистов и рабочих для совершенствования бизнеса, можно запустить процесс всеобщих преобразований.

Когда приезжаешь на японские предприятия, масштаб преобразований захватывает дух, и очень хочется сделать подобное у себя. Хочется быстро и максимально масштабно. А как? Большинство российских компаний начинают стимулировать кайдзен деньгами – «подал идею, получил денежное вознаграждение», но со временем приходит понимание, что такой подход не работает на практике. Да, количество кайдзен большое, а значимого результата нет. У тех, у кого хватает личной силы принять эту ситуацию, начинают искать другие способы активации творческого потенциала персонала. Один из таких способов – они отказываются от материального стимулирования кайдзен и встраивают систему непрерывных улучшений на уровне бизнес-процессов. Речь идет о «встраивании» в процесс процедуры корректирующих действий - «работы с отклонениями».

Чтобы визуально это представить, приведем пример по производству. На развитом производстве, специалисты и рабочие работают по актуальным [перепланированным] сменно-суточным заданиям, которые отражают реальную текущую ситуацию и рассчитаны исходя из утвержденных нормативов. Работник выходит на смену, получает актуальное плановое задание и старается его выполнить как можно точнее. Но в течение смены могут происходить непредвиденные ситуации – «вариации», которые приводят к отклонениям. Как в нижнюю, так и в верхнюю сторону. И то и другое, приводит к разбалансировке потока и потерям во времени исполнения, в эффективности использования сырья, материалов, в труде, в использовании оборудования и техники – отклонения в потоке приводят к снижению ценности. Так вот для того, чтобы отклонение не появлялось вновь, очень важно организовать корректирующее действие – найти причину отклонения, устраняющее его действие, закрепить его в стандартах. И если такая организация будет работать на постоянной основе, то это несомненно будет минимизировать отклонения в потоке создания ценности и снижать потери.

В традиционных компаниях работа с отклонениями не выстроена на постоянной основе и ведется только по очень серьезным отклонениям. Произошел серьезный форс-мажор, собрали группу, сделали план мероприятий и... в лучшем случае он будет доведён до конца, а в худшем и в большинстве своем, он является «отпиской» и не приводит к фактическому устранению причин отклонений.

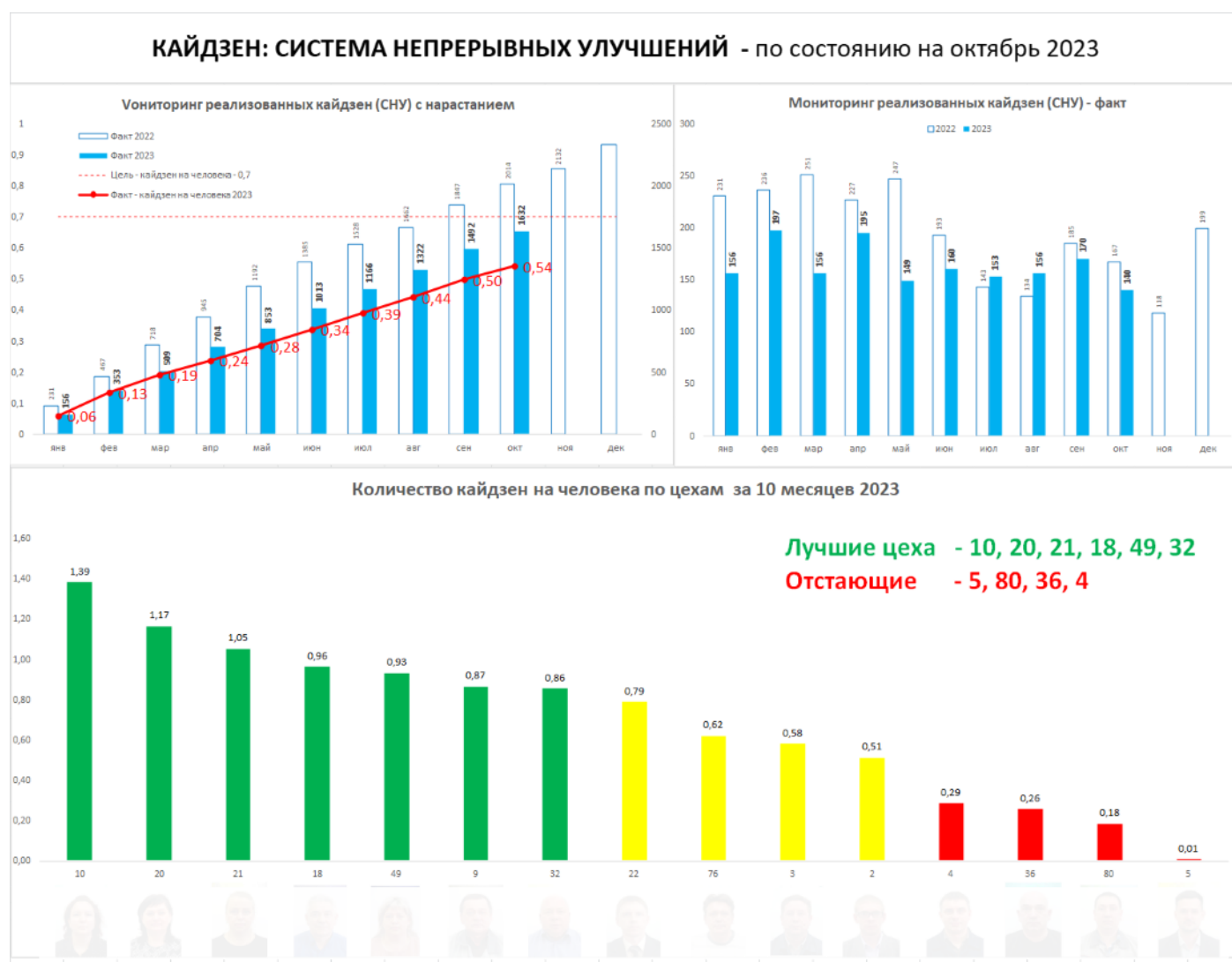
В передовых компаниях работу с отклонениями встраивают в действующие процессы на постоянной основе по принципу «отклонение – кайдзен – стандарт». Отклонение/проблема считается решенной, если она доведена до стандартизации действия, ее устраняющего. Не план мероприятий как «отписка», а выстроенный постоянно-действующий процесс, в котором персонал сразу ищет причину отклонения, находит действие ее устраняющее, закрепляет его в стандартных операционных процедурах. «Отклонение – кайдзен – стандарт». В этом случае «кайдзен» становится механизм поиска причины проблемы, действия ее устраняющего и начинает работать на создание ценности для бизнеса.

Реализация на постоянной основе работы с отклонениями осуществляется с помощью командной организации труда и инженеров-процесса. Если отклонение произошло внутри команды и по вине команды, то они самостоятельно отрабатывают «отклонение – кайдзен - стандарт». Для работы с отклонениями в потоке создания

ценности формируются инженера-процесса, которые на ежедневной основе занимаются только этой работой. Отклонение/проблема считается решенной, если она доведена до стандартизации действия его исключаящего, обучения персонала или... дисциплинарного наказания, если человек необучаем. Просто, надежно и эффективно. В этом случае кайдзен начинается привносить свою ценность с каждым отработанным отклонением или проблемой.

PS. На нашем предприятии в рамках трансформации мы будем встраивать работу с отклонениями на постоянной основе посредством командной организации труда и внедрения сквозных технологов.

День 88. Статус по кайдзен за 2022



Кайдзен – это японский инструмент развития производственной системы и не только, направленный на вовлечение персонала в постоянные улучшения рабочих мест и процессов создания ценности. Как правило, кайдзен реализует улучшение маленькими шагами. Идеально: каждый день – одно маленькое улучшение. «Было» - «Стало». Все очень просто.

Развитие кайдзен как системы непрерывных улучшений позволят кардинальным образом изменить в лучшую сторону отношение персонала к бизнесу, в котором он работает. Если каждый работник будет проявлять инициативу по маленьким улучшениям на постоянной основе, со временем это перерастает в «хорошо отработанную привычку», которую у нас в России называют хозяйским подходом.

Развитие хозяйского подхода – это очень важная история для любого хорошего бизнеса.

Лучшие цеха по реализации кайдзен на предприятии за 2022 год – 10,20,21,18,49,32... «Плохиши» - 5,80,36,4...

День 89. Вовлечение топов в личные проекты или... функциональные стратегии

По следующей стратегической сессии... мы переносим ее по объективным причинам. Эта сессия для нас будет точкой старта для начала трансформации: ГД – задаст ориентиры, Виталий М. – расскажет про трансформацию производства, Изабелла В. – про то, как будет организован контролинг проектов по трансформации.

Есть руководители, которые не ждут пока ГД «подтолкнет», они сами задают темп развития и это правильно:

- Ремонты – Василий В. уже стартовал с личным проектом «Централизация ремонтной службы»
- Производство (управление) – Виталий М. сформировал концепцию трансформации производства, готовит личный проект для защиты
- Производство (исполнение) – Олег В. – прорабатывает у себя в цехе внедрение командной организации труда для повышения качества и надежности исполнения плановых заданий
- ИТ – Максим А. вовлек в разработку стратегии трансформации ИТ весь свой коллектив, сейчас в стадии формирования концепта преобразований
- Технология – Александр Р. - в стадии осмысления централизации технологической поддержки и внедрения сквозного управления технологией, начал вовлекать в эту работу свой коллектив
- Продажи – Георгий И. – формирует план мероприятий по вовлечению своего коллектива в процесс изменений, изучения лучших практик, описания действующих процессов, разработки целевых... вплоть до внедрения системы управления изменениями.
- Персонал – Ася Н. – в стадии консолидации направлений по повышению производительности труда [эффективная трансформация процессов приводит к повышению эффективности труда, отсюда со стороны дирекций появляется потребность к HR в поддержке этого направления]
- Качество – Нина С. – здесь довольно неплохо выстроены процессы, с точки зрения бенчмарк есть потенциал трансформации процессов ЦЗЛ, и потенциал по оптимизации процесса обработки рекламаций в условиях будущей централизации технологической поддержки, основной задачей которой будет организация на постоянной основе работы с несоответствиями в производственной цепочке (здесь можно минимизировать дублирование).

▪ Экономика (стратегическое планирование) – Елена Г. – тяжелая, но важная для нашего предприятия тема - прогнозная модель бюджета на 3-5-7 лет – трансформация работы ПЭО... нам надо научиться «видеть» будущее и соответствующим реагировать на него

▪ Снабжение – Александр Р. – пока в поиске ключевой темы по трансформации - есть необходимость в централизации функции снабжения, включая проведение договорной работы плюс централизация складского хозяйства

PS: Если проблемы не решаются в рамках действующей бизнес-системы, то ее нужно трансформировать, но с учетом лучших практик. А проблем у нас очень много, и по большинству из них корневые причины лежат в области организации бизнес-процессов.

День 90. Обход ГД: цех №2 - «красный»...

... иногда нужна встряска

В цехе №2 собран довольно профессиональный управленческий коллектив: сильный начальник цеха, его замы и руководители подразделений... Здесь по-другому не получится. Цех далеко не новый. Проблем много: по надежности работы оборудования, по обеспечению персоналом, по качеству исполнения плановых заданий, по охране труда ... В таких непростых условиях роль руководителя крайне высока. От его опыта и требовательности зависит надежное исполнение производственных программ.

Так вот проблем много. От одной проблемы к другой... конца и края не видно. Более того, проблемы повторяются, максимум на что хватает ресурсов, устранить их. До системного решения проблем: поиска причин, решений по их устранению, реализации этих решений – руки так не доходят. Остается только героическими усилиями поддерживать функционирование цеха. По крайней мере, такое впечатление устойчиво сложилось при обходе цеха.

«Ольга, давайте посчитаем сколько у вас в подчинении руководителей? Мы такое уже упражнение проделывали на «обходах ГД» с другими начальниками цехов». В ответ – «Вместе со мной будет 17 человек»

«Представьте, если каждый возьмет на себя одну проблему и доведет ее решение до логического конца, то в целом можно решить 17 каких-то критических для вас проблем. Полегче станет. Да, и эффективность исполнения производственных программ возрастет. Как вы считаете у вас сильный управленческий состав? У вас в команде сильные руководители?» - «И сильные, и компетентные»

«Мы сейчас развиваем такое направление как «личные проекты по развитию». Уже два-три месяца активно вовлекаем руководителей. Кто-то очень сильно проникся, кто-то не очень... А сколько личных проектов в вашем цехе?» Отводит глаза: «У нас в цехе нет ни одного личного проекта»

«А у вас, как у лидера цеха, есть проект по развитию?» - «У меня тоже его нет»

«Вы сильный лидер, это чувствуется, вас воспринимают люди. Если вы подадите пример, то остальные руководители, по крайней мере, задумаются, а при сильном запросе на улучшения, они несомненно откликнутся на него. В таких случаях «иногда

нужна встряска». Чтобы как-то «встряхнуть вас», оценка – цвет «красный», даже при условии, что у вас по отдельным направлениям наметилась некая положительная динамика. Начните со своего личного проекта, для остальных руководителей цеха это будет хороший пример, и они за вами потянутся»

PS: Никто кроме нас не решит наши проблемы. Можно не замечать проблемы. Можно героически с ними бороться. А можно и по-другому – спросить себя почему она произошла, найти причину и устранить ее. Последний способ самый трудный, но и более эффективный. Он требует развития в себе личной силы, стратегического мышления и поведения.

День 91. Как описать свой бизнес-процесс? Свой поток создания ценности?

Каждый владелец процесса должен знать свой процесс. Речь идет о таких процессах как разработка продуктов и технологии производства (формирование потребности для клиента), обработка запросов клиента и формирование корзины заказов, управление исполнением заказов, снабжение, подготовка производства, производство, отгрузка... ремонты, информационное обеспечение, технологическое сопровождение, контроль качества, финансовое обеспечение, охрана труда... стратегическое планирование, проектное управление...

Недавно на меня вышел директор по ИТ Максим А.: «Сергей, помоги пожалуйста описать наши ключевые бизнес-процессы. Мы их сопоставим с лучшим мировыми практиками и разработаем концепцию трансформации ИТ службы».

Для того, чтобы начать системно развивать свои бизнес-процессы, недостаточно знать лучшие мировые практики, очень важно понимать, как они функционируют сейчас. Нужно научиться описывать свои бизнес-процессы «как есть» на самом деле: ЧТО, КТО, КОГДА, ГДЕ и КАК.

Бизнес-процесс начинается с потребности клиента и заканчивается удовлетворением потребности клиента. Соответственно владелец процесса должен знать кто у него клиент и какие у него есть потребности. Это может быть как внешний клиент, так и внутренний – в рамках потока создания ценности.

Например. Пришел «запрос от клиента». Начинаем отвечать на вопросы: что, кто, когда, где и как. Далее – «принятие решения об исполнении запроса». И опять: что, кто, когда, где и как. Далее – «планирование исполнения запроса»: кто, что, когда, где и как. «Исполнение запроса» ... и так до удовлетворения потребности клиента.

После описания процесса очень важно описать организационную структуру, поддерживающую этот процесс: директор, его замы, начальники управлений и отделов, специалисты и рабочие... уровни управления, норма управляемости, какие отношения: начальник-подчиненный или командная организация труда (партнерские отношения) ...

В результате на одном листе мы видим бизнес-процесс, а на другом организационную структуру его поддерживающую. Что это нам дает? Мы можем сделать «микс»-визуализировать как сейчас функционирует поток создания ценности и ... сопоставить его с целевым состоянием потока создания ценности, соответствующему лучшим практикам. Такое сопоставление позволяет определить потенциал трансформаций и

сформировать соответствующую программу по системному развитию своего бизнес-процесса.

- 1 шаг: описываем текущее состояние бизнес - процесса «как есть»
- 2 шаг: описываем организационную структуру «как есть», описывающую функционирования бизнес-процесса
- 3 шаг: визуализируем поток создания ценности «как есть»
- 4 шаг: визуализируем поток создания ценности «как должно быть» с учетом лучших практик
- 5 шаг: выполняем анализ текущего и целевого состояние потока создания ценности, определяем целевое состояние бизнес-процессов и организационной структуры, декомпозируем на этапы трансформации, запускаем систему управления изменениями – перехода от «как есть» к «как должно быть»...

День 92. Обход ГД: цех №10 - «зеленый», но...

...первый этаж требует ремонта!

Все представители «обхода ГД» поставили цеху хорошую оценку. Всем понравилось. Но... не без ложки дегтя. Первый этаж требует ремонта. При этом ситуацию может исправить к лучшему даже косметический ремонт. Внешнее состояние стен, потолков удручает и даже демотивирует. Но, коллектив цеха №10 в этой ситуации не сдастся. Напротив, наперекор старается сделать свои рабочие места лучше - там, где это от них зависит: цветы, чистота, порядок, стандартизация... здорово помогают нивелировать негатив. Но он все же просачивается, и оказывает свое влияние на настроение людей. А как ни крути настрой коллектива очень сильно влияет на эффективность труда. Как бы тяжело нам не было, какие бы финансовые трудности мы не испытывали, мы не должны забывать об условиях труда и быта наших людей, так как они, несомненно, оказывают влияние на мотивацию работать эффективно.

PS: Без мотивации никуда. По данным психологических исследований на мотивацию к работе для большинства российских трудящихся влияют следующие факторы: уровень заработной платы [мы все приходим на работу, чтобы заработать деньги на жизнь для себя и своей семьи], условия труда [когда рабочее место безопасно, механизировано, автоматизировано и ... комфортно – это несомненно позитивно влияет на мотивацию работать лучше], отношения в коллективе [для многих работать в хорошем коллективе очень важно] и возможность самореализации [когда видны перспективы, ради них люди готовы совершать сверхусилия]. Очень часто, акцентируясь на финансовом результате, мы забываем, что прибыль делают люди. От их настроения и мотивации зависит эффективность работы бизнеса в целом.

День 93. Как вовлечь персонал в трансформацию?

Директор по развитию. Недавно на «Обходе ГД» один из начальников цехов на вопрос: «Сколько у вас личных проектов в цехе?», ответил: «У меня в цехе нет личных

проектов по развитию? Я не могу вовлечь своих руководителей. Они не хотят. Начинаешь напирать силой, грозятся уволиться или перейти на другую работу»

Очень часто, когда внедряешь какие-то преобразования, слышишь, даже от опытных руководителей, эмоциональную реплику: «Как их [людей] заставить что-то сделать новое? Они равнодушные. Им ничего кроме заработка не нужно». Здесь либо руководитель «лукавит» - он сам еще не созрел до преобразований. Либо руководитель действительно хочет реализовывать преобразования, но не знает как – ему нужно помочь. И в том и другом случае нужно помочь им обоим сместить «точку сборки» ... их нужно обучать, показывать примеры, расширять сознание, стимулировать и мотивировать к действию...

Меня часто приглашают проводить тренинги на тему вовлечения персонала в изменения. Приглашают те, кто из каких-то источников узнал о моем опыте и опыте команд, в которых я работал: «Раз вам удалось сделать такие-то преобразования, не могли бы вы поделиться опытом – как вы вовлекаете персонал в изменения?». Стараюсь не отказываться, но всегда предупреждаю, что этот опыт очень сильно отличается от традиционных подходов: «если вас это не пугает, то я готов выступить перед вашей аудиторией».

Тренинг начинаю с небольшой преамбулы...

Давайте поговорим о силе денег. «Скажите, деньги для вас много значат?». Как правило, 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 вы будете прыгать на амбразуру?». «За детей». «А за жену и тещу?». Задумались. Заулыбались. «А за любовницу?». Засмеялись. «А еще за что или кого?». «За идею», «за любовь», «за семью». То есть, есть вещи, которые намного сильнее денег.

Следующий вопрос аудитории: «Как вы думаете, насколько мы осознанно управляем своей деятельностью, в процентном отношении. От 0 до 100%?». Ответы от аудитории: 90, 80, 70... не ниже 50%. Смакую тему. Вижу замешательство и интерес. Они ждут моего мнения. Я его озвучиваю. Считаю, что мы осознанно управляем своей деятельностью менее 5%, остальное – неосознанно, тем самым ввожу аудиторию в еще большее замешательство. Они начинают думать. Я усиливаю этот процесс на примере одного из слушателей, который начал спор: «Вот вы произвольно дернули рукой в сторону, изменили положение головы, построили мне мимику, да в конце концов, сердце у вас бьётся. Вы что — это делаете осознанно?». Выдерживаю паузу. «Вот сегодня я ехал на машине на работу, но я не помню «как» – отдельные отрывки, ехал на автомате». Подливаю масло в огонь. «И это нормально. Если я буду осознавать все события, которые пролетают мимо меня и осознанно реагировать на них, боюсь надолго меня не хватит, я перегорю. Это я к чему. Мы на 95% действуем неосознанно. Но тогда «кто» или «что» управляет нами, если не наше сознание?» Ответ: рефлекс, подсознание и т.п. Согласен. Они в большей степени управляют нами, чем наше сознание. И официальная наука с этим согласна. Большинство ученых на вопрос: «Насколько мы используем потенциал мозга?», отвечают: «не более 5-7%». Подумайте над этим. Это вам не рациональное положение о мотивации. Здесь все намного глубже.

«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 этой логикой, если согласны». «Правильно, но при этом, помните, 95% наших действий мы осуществляем неосознанно, на уровне подсознания. Отсюда «убеждение» — это способ «пробиться» через... сознание к подсознанию, которое управляет нашей моторикой. 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 жизни: «Воздействие на личном примере. На уровне эмоций. Или разговор на повышенных тонах. Или без перебора говоришь на отвлеченные темы, а потом раз и правду матку...». Давайте сделаем некоторое промежуточное резюме. Получается, что управлять человеком это в большей степени прямое воздействие на его подсознание. Получается, что управление — это не только убеждение, но и... внушение. Преимущество «внушения» – это скорость воздействия, недостаток – может случиться психологический дискомфорт, если ваш посыл не соответствует психике человека. Преимущество «убеждения» – вы получаете единомышленника, но для того, чтобы сформировать единомышленника нужно довольно длительное время. На самом деле и тем, и другим мы все активно пользуемся. И убеждением, и внушением. Последним, пожалуй, в большей степени, чем первым. И очень часто – неосознанно. По сути, и то, и другое – это и есть способы вовлечения человека в преобразования.

Показываю центральный слайд презентации, на котором весы. На одной стороне написано – СТИМУЛЫ, на другой – МОТИВЫ. Спрашиваю: «Что такое «стимулы»?». Ответ: «Кнут». Правильно, стимул – это воздействие извне. «А, мотив?». В ответ: «Пряник». «Действительно ли «пряник» – это «мотив»? Ведь «пряник» – это тоже воздействие извне, то бишь «стимул». Так что же такое «Мотив»? Ответ: «Это 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? Типа, «ах ты мой хорошенький»». «Да, он генерит идеи, но потом отрывается от реальности». «Получается ни тот ни другой случай нам не подходит. Так что же делать для того, чтобы человек был активным?». «Надо постоянно чередовать стимулы и мотивы». В точку. В этом и есть формула повышения активности персонала, без которой его не вовлечь в преобразования. «А что лучше, злой или равнодушный?». Ответ однозначный: «Злой, так как он реагирует, а значит к нему можно подобрать «свой ключик»». Есть еще 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?» - «Сто тысяч рублей». 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?». «Десять тысяч рублей». «Правильно. Это сумма работает на мотив. 100 минус 10 равно 90 тысяч рублей. А эту сумму я потратил на «навязанные» мне ценности. Это стимул».

Беру большой 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? «Мечта, личная идея, чувство, любовь...». Записываю их. Далее наводящими вопросами заставляю их вспомнить, или осознать некоторые приемы из своей практики. Стимулы – деньги, угроза увольнения, унижение, приказы, сильный лидер... Мотиваторы – неожиданная премия, возможность самореализации, интересная работа, уважение, доверие, достижение стоящего результата ... 30, 40, 50 минут в режиме диалога мы заполняем полностью большой лист бумаги. Заканчиваю эту часть: «Как вы видите, методов воздействия на человека много. Вы сами только что расписали «стимулы» и «мотивы». Остается дело за малым. Использовать их на практике. Но для этого нужно, чтобы у вас как у лидеров преобразований была достаточная для этого личная сила, непоколебимая вера и несгибаемое намерение... чтобы применять их. Но это уже тема другого тренинга. Спасибо за внимание».

День 94. Стратсессия №5 Начинаем трансформацию...

Генеральный директор: «Пришло время, когда нам необходимо запускать трансформацию комплексно и повсеместно. У нас нет возможности включить обратный ход. Мы довольно долго с вами готовились к этому событию – к состоянию трансформации – в несколько этапов, которые проходили в формате стратсессий. Сегодня моя задача заключается в формировании соответствующего настроения у ключевых руководителей предприятий на преобразования: мы вступаем в то состояние, когда точка невозврата наступила и изменения будут происходить по всем ключевым бизнес-функциям. Сегодня мы еще раз пройдемся по «Концепции трансформации нашего предприятия», посмотрим «кто у нас впереди планеты всей» - кто первый взял на себя обязательства по развитию. Но все вы должны понимать, что трансформация точно коснется всех – коснется всего завода.

По стратегическим сессиям, вы помните, три столпа, на которые мы будем опираться при развитии. Сегодня на них специально остановлюсь и проговорю для вас. Посмотрите внимательно на это слайд.

Единая стратегия развития и трансформации

Статус – стратегий по трансформации и развитию

Категория	Стратегия	Имя ответственного	Статус
ЧТО	<input type="checkbox"/> Стратегические цели.....	Михаил	Сделано
	▪ Маркетинговая стратегия.....	Георгий	Сделано
	▪ Долгосрочная финансовая модель.....	Елена	Сделано
	▪ Программа развития новых видов продукции.....	Георгий	В стадии разработки
	▪ Инвестиционная программа.....	Василий	Сделано
	▪ Стратегия цифровизации.....	Максим	В стадии разработки
КАК	<input type="checkbox"/> Развитие бизнес-процессов стратегического планирования.....	Елена	В стадии разработки
	<input type="checkbox"/> Развитие бизнес-процессов проектного управления.....	Изабелла	Сделано
	<input type="checkbox"/> Развитие бизнес-процессов продаж.....	Георгий	Сделано
	<input type="checkbox"/> Развитие бизнес-процессов сквозного планирования производственной цепочки.....	Василий	Сделано
	<input type="checkbox"/> Развитие бизнес-процессов производства.....	Виталий	Сделано
	<input type="checkbox"/> Развитие бизнес-процессов технического обслуживания и ремонтов.....	Василий	Сделано
	<input type="checkbox"/> Развитие бизнес-процессов управления технологией.....	Александр	Сделано
	<input type="checkbox"/> Развитие бизнес-процессов контроля качества.....	Нина	Сделано
	<input type="checkbox"/> Развитие бизнес-процессов снабжения.....	Александр	Сделано
	<input type="checkbox"/> Развитие бизнес-процессов ИТ.....	Максим	Сделано
	<input type="checkbox"/> Программа повышения производительности труда.....	Асия	Сделано
	<input type="checkbox"/> Стратегия комплексного развития бережливого производства.....	Сергей	Сделано

■ Сделано
 ■ В стадии разработки
 ■ Нет
 В ожидании материалов маркетинговой стратегии

Первый столп: «сквозные процессы» — подразумевает трансформацию ключевых бизнес-процессов в соответствии с лучшими мировыми практиками. У каждого процесса есть владелец процесса – лидер процесса, который отвечает не только за его функционирование, но и развитие. В сравнении с бенчмарк как показала диагностика, у нас есть очень большой потенциал развития по следующим бизнес-процессам: стратегическое планирование, формирование потребности для клиента, продаж, управление производственной цепочкой, организации вспомогательных процессов... плюс повышение исполнительской дисциплины. Все это про процессы. Трансформация этих процессов в соответствии с лучшими практиками направлена на повышение бизнес-эффективности – на достижение устойчивых финансовых результатов. Посмотрите внимательно на концепцию трансформации нашего предприятия в разделе «сквозные процессы». Здесь нам предстоит очень большая работа по преобразованию нашей длительности, которая требует соответствующего вовлечения персонала в изменения. Трансформация процессов опирается всегда на людей.

Второй столп: «активная среда», основной задачей которого является вовлечение персонала в преобразования. Посмотрите внимательно на его содержание. Многие из приведенных здесь методов и инструментов мы уже активно внедряем на практике. Они, вероятно, раньше не были свойственны для нашего предприятия, но я считаю, что именно они позволят нам создать соответствующий базис для развития: единая концепция трансформации необходима нам для консолидации коллектива, целеполагание и стенды визуального менеджмента для обозначения намерений по повышению эффективности, лидерство и личные проекты – личная ответственность за преобразования, кайдзен - система непрерывных улучшений для вовлечения в развитие специалистов и рабочих, обходы ГД и 5С для понимания реальной ситуации

и принятия адекватных управленческих решений, школа трансформации для обучения лучшим практикам, единое информационное пространство для визуализации достигнутых результатов и стимулирования к активности... все они направлены на повышение мотивации персонала к развитию. «Активная среда» поможет нам вовлечь персонал в развитие «сквозных процессов». То, на чем мы зарабатываем деньги. Но для развития мотивации, очень важно *внутреннее принятие трансформации*. Поэтому я даю вам право – ключевым руководителям - самим вместе со своими коллективами определиться на какие трансформации вы готовы пойти, чтобы сделать наш бизнес лучше. Раньше я говорил о том, что любая производственная система имеет «имя собственное». Например, «производственная система Концерн Калашников», «производственная система Сбербанка», «производственная система Северстали» ... Я хочу, чтобы у нас состоялась эффективная «производственная система нашего предприятия». Ее состав - направления развития, методы и инструменты повышения операционной эффективности зависят от вашего выбора, который определяется реальным пониманием текущей ситуацией, знанием лучших практик, готовности владельцев процессов к преобразованиям. Соответственно наша производственная система этим самым выбором и будет по-своему уникальна. И называться она будет «Производственная система *нашего* предприятия» - производственная система нашего металлургического завода. В своем выборе мы будем ориентироваться на лучшие мировые практики – бенчмарк. На текущий момент, мне нужно, чтобы в нашей «активной среде» родилось достаточное количество лидеров для ее реализации на практике. Сегодня на стратсессии собралось порядка 50 человек. Здесь я вижу элиту нашего предприятия - ключевых лидеров преобразований. Каждый из присутствующих будет защищать то, что он будет перестраивать в соответствии с лучшими практиками. Чуть позже я расскажу о личных проектах по трансформации, где лидерство уже состоялось или начинает проявляться.

Третий столп: «современные технологии» - здесь основной задачей является усиление эффекта по трансформации бизнес-процессов за счет освоения новых технологий. Здесь имеется ввиду освоение новых видов продукции и технологий производства, цифровизация упорядоченных процессов... Мне пока он кажется самым слабым звеном в нашей производственной системе – самым слабым звеном среди всех трех столпов. В чем слабость? Для того, чтобы достичь технологического превосходства, нам нужно будет сделать новые продукты, использовать технологии, которые наше предприятие не использовало, запускать цифровизацию, по которой у нас «конь не валялся». Мне кажется, здесь мы пока слабоваты. На примере недавнего запроса от одного из перспективных клиентов. Мы не приняли его запрос на освоение нового продукта, потому что тот находится в стадии «опытных работ». Мы выбрали из всего запрашиваемого тоннажа половину – то, что мы можем сделать, а в остальную половину – мы не верим, потому что пока это «опытные работы» и мы не готовы брать риски на себя... не идем в новый продукт. В итоге этот перспективный клиент отказался от нас – «мы будем искать другого поставщика». Это говорит о том, что здесь мы слабые. Наша команда не верит в себя, не верит в то, что мы можем оперативно осваивать новые виды продукции и технологии по их производству. Что касается цифровизации. Передовые компании активно используют возможности

современных информационных технологий для повышения своей бизнес-эффективности. А что у нас? У нас огромное количество информационных систем, которые между собой слабо связаны. Такой подход не позволяет достигнуть эффектов по цифровизации. Нам предстоит его переосмыслить, сформировать эффективную стратегию цифровизации наших процессов, но с учетом финансовых возможностей. Третий столп концепции трансформации для нас крайне важен и жизненно необходим - продукты, на которые мы делаем ставку, модернизация, ориентированная на рынки и экономически обоснованная цифровизация... их нужно активно развивать.

Декомпозиция концепции трансформации. Я проговорил для всех присутствующих концепцию трансформации. А теперь давайте поговорим о том, как будем ее внедрять на практике.

Как я говорил, точка невозврата пройдена. Мы начинаем трансформацию. Она будет осуществляться путем N-го количества проектов. Вся трансформация будет происходить за счет декомпозиции в формате личных проектов от топ-менеджеров вплоть до рядовых мастеров и лидеров малых команд: от ваших заместителей до конкретных исполнителей на местах. Поэтому вся трансформация запускается сверху вниз - насквозь. И это важнейшая составляющая. На примере личного проекта главного инженера по централизации ремонтной службы, мы покажем каким образом будет осуществляться эта декомпозиция до конкретных исполнителей.

Личные проекты по трансформации. Посмотрите на приведенный слайд. Здесь приведены топ-личных проектов, которые мы на стратегических сессиях даже проговорили. Это личные проекты топ-менеджеров. И здесь первым обозначен главный инженер - Василий В. Когда он пришел на наше предприятие, он сразу пришел с намерением по трансформации ремонтной службы в соответствии с лучшими мировыми практиками. Для него это не первый подобный проект по преобразованию. Есть довольно солидный опыт. Поэтому он стоит первым. Его уровень готовности выше, чем у других. В целом по ТОП-проектам, во всех них отражен принцип эффективной трансформации бизнес-процессов – «централизация управления, децентрализация исполнения», который позволят кардинальным образом улучшить технико-экономические показатели. Посыл к топ-менеджерам. Вы являетесь примером для своих команд. У каждого из вас должен быть личный проект по трансформации. Направления трансформации практически сформированы по всем топ-менеджерам. Дальше, идем вниз. ТОП-2, ТОП-3, ТОП-4... Декомпозицией охватываем всех наших руководителей: управление цепочкой поставок, командная организация труда, стандартизированная работа, работа по сменно-суточным заданиям... Я бы хотел увидеть здесь конкретных лидеров и план мероприятий по реализации.

Вовлечение всех руководителей нашего предприятия в трансформацию. На нашем предприятии порядка 350 руководителей. Если у каждого руководителя будет по личному проекту, и проекты при этом будут согласованы с общей концепцией трансформации завода... если мы вложим в эти личные проекты лучшие практики и личные намерения по развитию, которые будут направлены на повышение эффективности процессов... мы точно добьемся результатов, у нас точно каждый принесет свой вклад в улучшение работы в целом бизнеса. Поэтому, считаю одной из

ключевых задач для ТОП-менеджера – вовлечь в преобразования всю свою команду. Невозможно будет достичь значимых результатов, пока ТОП-1 не декомпозирует свои намерения по развитию до конкретных лидеров на уровне исполнения. Поэтому я ставлю общую задачу для всех управленцев нашего предприятия: «У каждого руководителя должен быть личный проект по развитию».

Корпоративный университет – «школа трансформации». Понятно, что по всему тому, что мы запускаем, будет большое количество вопросов. И самое главное здесь развитие у лидеров преобразований: директоров, начальников, мастеров, бригадиров... соответствующих для этого знаний и компетенций. У нас на нашем предприятии есть определенное количество руководителей, у которых есть и теория и практика эффективных преобразований. Они их получили в разных компаниях. И это нужно активно использовать. Когда меня в первый раз вовлекли в системную трансформацию, довольно много лет назад, когда к нам пришли западные консультанты, мне просто спустили сверху-вниз «дорожную карту». Я тогда работал директором по направлению. При этом эту «дорожную карту» сначала перевели с французского на английский, потом с английского на русский, и мне ее в таком виде отправили. Так вот, читаю я на «ломанном» русском языке, они какие-то странные вещи от меня требуют, непонятно что хотят... многие термины, переведенные на русский, тоже непонятны. Я корпел, терпел, что-то пытался додумать и реализовывать, ко мне приходили каждый квартал аудиторы и я что-то перед ними защищал... Проблема была в том, что у меня не было этой «академии по эффективной трансформации процессов», мне не к кому было обратиться, у меня были французы, но их было мало - одна команда на 16 крупных заводов, а доступ к ним был очень сильно ограничен. Они только раз в квартал приходили ко мне делать аудит. Я во время аудита и учился и получал оценку, и часто она была три с минусом. Это происходило из-за того, что у меня не было доступа к бенчмарк, к пониманию сути преобразований... вот и учился на своих ошибках. У вас другая ситуация. Она уникальная. Вы можете обратиться к топ-менеджерам, у которых есть опыт эффективных преобразований, и получить необходимые для развития знания. Если вам необходимо узнать лучшие практики, идите к ним, задавайте вопросы, получайте знания... Применяйте свою инициативу. Черпайте эти знания. Чтобы не получилось так, «когда поезд едет вперед, а вы отстаєте, вы выпадаете из него». Так обычно происходит с теми, кто не проявляет инициативы. На этом этапе крайне важно вовремя задать вопросы и вовремя учиться. Не бойтесь задавать «глупые» вопросы. Со временем вы поймете суть и сложите в своей голове картину эффективных преобразований. Для того, чтобы систематизировать и упростить этот процесс, мы сформируем для вас повестку обучения в нашем корпоративном университете. Мне очень хочется, чтобы у нас все получилось. Я практически уверен, что у нас все получится, но с разными успехами, в зависимости от того, что вы поймете. Поэтому активно осваивайте новые знания.

Я сегодня специально выступаю перед вами, ключевыми руководителями нашего предприятия. Расценивайте это как посыл по трансформации от генерального директора. Еще раз, точка невозврата уже пройдена. Мы не можем теперь отказаться от того, что делаем, и мы уж точно будем идти в намеченном направлении. Мы

приняли для себя эти обязательства. Важную часть из них мы защитили на Совете Директоров и акционерами. Очень важно, чтобы все присутствующие поняли, что с этого момента мы начинаем активно трансформироваться... сейчас очень важна хорошая скорость преобразований на всех уровнях. Спасибо за внимание. Передаю дальше эстафету директору по производству Виталию М... он продолжит мое выступление и расскажет вам о своем личном проекте - о планах по трансформации производства, а Изабелла В. завершит сегодняшнюю стратсессию докладом на тему о том, как мы будем целостно управлять нашей проектной деятельностью, включая и реализацию личных проектов по трансформации».

День 95. Концепция трансформации нашего предприятия

Сквозные процессы. Когда начинаешь себя сравнивать с лучшими мировыми практиками по организации бизнеса, начинаешь видеть громадный потенциал в развитии, но его реализация требует кардинальной трансформации сложившихся бизнес-процессов потока создания ценности: разработка продуктов и технологии производства, формирование корзины заказов, управление исполнением заказов, снабжение, подготовка, производство, отгрузка... ремонты, обеспечение персоналом... стратегическое планирование, проектное управление, процессное управление...

Активная среда. Комплексная трансформация бизнес-процессов невозможна без формирования активной среды для развития, как на уровне руководителей предприятия, так и на уровне рабочих и специалистов. Клиентоцентричная трансформация охватывает практически всю бизнес-деятельность предприятия. Она требует повсеместного вовлечения работников в процесс преобразований. Мы можем сколь угодно говорить про важность развития клиентоцентричных бизнес-процессов, но без реального вовлечения персонала в изменения – это важность останется только в мыслях и на бумаге. Поэтому необходимо формировать активную среду для развития.

Современные технологии. Развитие клиентоцентричных бизнес-процессов позволяет выстроить работу людей, оборудования и техники в поток операций с минимальными ожиданиями в интересах конечного клиента. Все на удовлетворение клиента. Делаем больше, меньшими ресурсами. «Выжимаем воду из сухих тряпок». Такая организация бизнеса позволяет максимально эффективно использовать инвестиции: разработка новых видов продукции, ввод новых мощностей, цифровизация... Деньги, которые мы инвестируем в наш хорошо организованный бизнес, максимально быстро окупают себя и приносят кратное увеличение финансового результата.

Вот такая вот концепция клиентоцентричной трансформации...

День 96. Обход ГД: цех №36 - «желтый»...

... дал слово, держи его

Генеральный директор – оценка цвет «желтый», за то, что не соблюдаете договоренности.

Первое мое наблюдение и я не раз это отмечал – здесь реально чувствуется особая атмосфера. Я имею ввиду, отношения между людьми. Хорошие производственные

отношения. Люди контактные. Хорошая среда для развития. В этом смысле, начальник цеха молодец.

По зонам для роста. Точно, цех №36, это «клондайк залежей», где можно многое чего решить, сделать, устранить... Мы вот с вами [начальником цеха] договорились недавно, на прошлом обходе, что вы будете снижать методично отходы: это позволит расчистить помещение, освободить пространство для развития, улучшить технико-экономические показатели... Пока этого не произошло. Мне очень нравится, что у вас как у лидера цеха, есть постоянный запрос на развитие. Я вижу с вашей стороны запрос к главному инженеру по повышению надежности работы оборудования. И наверное, это является головной болью для него. Но это хорошо. Тем не менее, у меня есть единственная к вам претензия. Если ты дал слово, его надо держать. Если мы с вами договорились, то нужно соблюдать эти договоренности. Понятно, что цех сложный, проблем здесь много, но, если дал слово... его нужно держать. У вас хорошая команда, необходимо максимально использовать ее потенциал. Если не получается решить проблему, ее нужно понимать наверх. Сообща будем думать, что делать.

Резюмирую. Здесь «клондайк залежей». Да, есть исключения - уникальные островки, на которых достигнуто идеальное состояние - например, на участке технологической оснастки. Если вы можете там, то у вас должно получиться в целом по цеху. Если вы со своим коллективом этого достигнете, в таком сложном цехе, то вы будете непобедимы. А у нас экономика «складывается» из этого цеха. Поэтому хотелось бы, чтобы здесь был в первую очередь наведен порядок. Имею ввиду не только культуру производства. Успехов вам в этом направлении. Оценка – цвет «желтый» за то, что пока не выдерживаете тех договорённостей, о которых мы с вами договаривались.

PS: Первый раз за все время «обходов ГД» директор по производству Виталий М. поставил цеху оценку – цвет «красный». Здесь руководству литейного цеха есть над чем задуматься. Производственным цехам очень важно соответствовать запросам ключевого ее лидера.

День 97. Начальник цеха №3 свое слово держит

На одном из «Обходов ГД» начальник цеха №3 – Вячеслав Н. после того как мы вместе с ним посчитали сколько у него руководителей, которые согласно нашей «концепции трансформации нашего предприятия» должны быть ключевыми лидерами преобразований, заявил: «Беру на себя обязательства вовлечь минимум 20 руководителей цеха №3 в личные проекты по развитию в 2023 году». 25 января состоялась первая волна защит личных проектов в цехе №3.

Первым начал электрик прессового участка цеха №3/41 Александр С. Тема проекта: «Повышение эффективности и качества проведения ремонтов индукторов для индукционных печей к прессам №1, 3, 4, трубопрессового производства».

В настоящее время в цехе №3/41 запасные части для индукторов находятся в труднодоступных местах. Местами завалены металлолом не используемых и не пригодных к использованию запасных частей.

Площадка для хранения и ремонта индукторов находится в труднодоступном месте, вокруг ее завалы запасных частей и отходов прессовой продукции.

Отсутствует место для стола, проведения ремонтных работ катушек для индукторов.

Проект Александра направлен на поиск и определение места для площадки ремонта индукторов и стола для ремонта катушек.

Старший мастер термоучастка цеха №3/85 Марсель М. защищал свой проект: «Снижение времени протекания процесса на операции «Доводка» на ролико-правильной машине».

В настоящее время в цехе №3/85 изготавливаются прутки размерами от ф 28 до 45 мм как на внутренний рынок, так и на экспорт. Прутки прессуются на прессах №11 и №12 с контейнера ф280 и ф370 мм. Весь последующий технологический цикл (закалка, правка, резка, старение, приемка ОТК, упаковка) осуществляется в пролете АБ.

Ежемесячный план по пруткам данного диаметра составляет от 150 до 170 тонн. С целью обеспечения требуемого качества, прутки подвергаются правке (доводке) на ролико-правильной машине в количестве 5-6 тонн (10 партий) в смену. При этом, время на саму операцию доводки составляет от 3 до 5 часов.

Ролико-правильная машина расположена в соседнем пролете – БВ. Вспомогательное время на транспортировку и перемещения прутков из пролета АБ в пролет БВ и обратно составляет от 10 до 20 минут на 1 партию, соответственно на 10 партий от 1 часа до 3 часов в смену.

Проект Марселя направлен на снижение времени протекания процесса (ВПП) производства прутков, увеличение загрузки персонала на другом оборудовании.

Завершила защиту личных проектов инженер-технолог II категории цеха №3/85 Дарья А. с темой «Улучшение технологии изготовления полуфабрикатов из сплава 01420».

В настоящее время наше предприятие является единственным заводом в России по изготовлению продукции из алюминиево-литиевых сплавов. В цехе №3 изготавливаются профили из алюминиево-литиевого сплава марки 1420 переменного сечения авиационного назначения, в том числе и по ГозОборонЗаказам.

Проект Дарьи направлен на:

- Снижение брака по отклонениям размеров поперечного сечения на профилях из сплава 1420;
- Снижение брака по геометрии профилей из сплава 1420 (волнистость, кривизна, лонжерон).

PS: Вячеслав Н. – начальник цеха №3 показал пример как он вовлекает в развитие не только руководителей своего подразделения, но и ведущих специалистов по направлению. И это правильно. В любом коллективе есть люди, которые «болеют» за свое подразделение, свой коллектив. Они стараются сделать свою жизнь и жизнь окружающих более интересной и насыщенной. Стремятся к самореализации, показывают пример другим... Они как локомотив развития... И это правильно создавать возможности для развития таким креативным людям. Это очень хорошая мотивация.

День 98. Обход ГД: цех №21 - «желтый»

Главный инженер – оценка цвет «желтый» - изначально хотел поставить «красный», но с учетом положительной оценки большинства...

По организации труда ремонтников. Вчера на одной из машин проводили ППР. Сегодня на «обходе ГД» я не увидел эффективной загрузки ремонтников. Более того, они «пьют чай», сидят... в итоге ремонтники не работают, эффективной организации я здесь на момент обхода не увидел. Дальше другая машина – гидростанция открыта, свободный доступ. Тоже нехорошо.

По культуре производства. Сегодня ходил специально по всем углам, старался найти зоны для роста, все посмотреть. Так вот, на складе запчастей неупорядоченное хранение, все навалено. Надо все разобрать, убрать лишнее, все разложить. То же самое в слесарной мастерской. По компрессорной – посторонние предметы, кожуха на компрессорах сняты, непонятные бочки с маслом. Я хочу, чтобы вы сделали акцент на культуру производства и организацию труда в ремонтной службе. Сегодня я поставлю вам оценку – цвет «желтый», хотя изначально хотел поставить «красный». У вас небольшой цех, есть ресурсы, и мне бы хотелось, чтобы в части ремонта, у вас был такой же порядок как на основном производстве.

Директор по развитию – оценка цвет «зеленый».

«Из 15 руководителей 6 вовлечены в личные проекты по развитию. На текущий момент это один из лучших результатов. 40% руководителей вовлечены в развитие. На 2023 год мы поставили себе цель – не менее 70%. У вас еще есть время. Я уверен, что вы достигнете эту цель.»

Сегодня я обход делал со старшим мастером Алексеем Е. В рамках «концепции трансформации» у старшего мастера/начальника участка будет особая роль. Их нужно подтягивать в развитие. Им предстоит внедрить такое сложное направление как «командная организация труда», которая направлена на повышение надежности, качества и безопасности исполнения сменно-суточных заданий. Это фундаментальное направление трансформации, которое кардинальным образом повышает ответственность и дисциплину на уровне исполнения. Мы его будем разворачивать повсеместно по всему заводу. А вот эффективность реализации напрямую будет зависеть от зрелости, компетенции и лидерских качеств старшего мастера/начальника участка. Мы их будем «прокачивать» в корпоративном университете в рамках «школы трансформации». Я уже давно работаю с людьми. Научился «чувствовать» их. У меня сложилось устойчивое мнение, что Алексею Е. удастся эффективно реформировать организацию труда на уровне исполнения и тем самым кардинальным образом повысить эффективность работы своего подразделения. Нам с ним предстоит очень большая работа»

День 99. Чем измеряется лояльность коллектива?

Хорошие компании стремятся сформировать у себя лояльный коллектив. Лояльность означает приверженность, доброжелательность, вовлеченность... Как оценить, насколько наш коллектив лоялен к целям и задачам компании, в которой он работает?

У HR есть различные для этого методики с разной степенью сложности. Но есть и косвенные более простые методологии оценки лояльности персонала. К ним можно отнести вовлеченность персонала в развитие своих подразделений - через вовлечение в кайдзен.

С конца 2021 года на нашем предприятии внедряется система непрерывных улучшений – кайдзен. Вовлечение сотрудника в кайдзен [вовлечение в развитие] характеризует лояльность этого человека. Интересно, сколько человек приняло участие в кайдзен в 2022 году на нашем предприятии? Какова лояльность персонала на нашем предприятии? Пусть даже и косвенно. Мы не поленились и посчитали...

Оказывается, в кайдзен деятельность (СНУ) у нас вовлечено 14% работников. Много это или мало? В свое время очень авторитетный российский топ-менеджер, у которого за плечами было много реализованных проектов по масштабным преобразованиям бизнеса, сказал: «Если мы хотим успешно осуществлять трансформацию бизнеса, нам необходимо вовлечь в развитие не менее 70% персонала». Пока у нас вовлеченность [лояльность] коллектива недостаточно для активных преобразований. Да, есть подразделения, в которых вовлеченность в кайдзен более 30%. Это 20, 10, 76, 16 цеха. Молодцы. Но все равно этого явно недостаточно для успешной реализации провозглашенной недавно генеральным директором «концепции трансформации нашего предприятия». Должно быть не менее 70%. Это наша цель на 2023 год. Как по специалистам и рабочим, так и по руководителям подразделений. Для последних кайдзен – это личные проекты. ГД обозначил задачу вовлечения всех руководителей в личные проекты, начиная от ТОП-менеджмента и заканчивая линейными мастерами.



Начиная с марта 2023 году мы будем ежемесячно публиковать вовлеченность в кайдзен по всем подразделениям. Это позволит руководителям измерять уровень

лояльности своего коллектива и соответствующим образом реагировать на это. А так как любой хороший руководитель – это прежде всего лидер, задающий темп развития, для него это станет хорошей метрикой для развития своего лидерства.

PS. Мы не поленились, также посмотрели, кто у нас является лидером по количеству и качеству реализованных кайдзен в 2022 году.

Лучшие по количеству кайдзен – инженер технолог цеха №4 Родион М. (317 кайдзен!!!), мастер спецпарка Игорь С. (115 кайдзен), инженер технолог Надежда В. (80 кайдзен).

Лучшие по экономическому эффекту от кайдзен – инженер технолог цеха №4 Родион М. (опять он и это круто), главный метролог цеха №11 Андрей Ч., зам начальника цеха по технологии №22 Игорь С.

Ребята спасибо вам за вашу лояльность!!!

День 100. Вовлечение через обучение – «школа трансформации»

В течение последних четырех месяцев на уровне ключевых руководителей нашего предприятия мы определились с концепцией трансформации нашего предприятия. Мы договорились о том, какие бизнес-процессы мы будем активно развивать, какие методы и инструменты будем использовать для повышения операционной эффективности. Определяющая роль в этой трансформации отводится топ-менеджерам - владельцам процессов. Кто-то уже разработал функциональные стратегии трансформации своих функций, кто-то находится пока в стадии осмысления и их формирования. Все это неминуемо приведет к необходимости декомпозиции стратегии трансформации до уровня линейных руководителей, так как именно на их уровне происходят реальные изменения... речь идет о старших мастерах и начальниках участков. Они реальные центры сил на производственных участках. Без их активного участия не будет трансформации на практике. Их нужно максимально вовлекать в изменения и ... делать своими союзниками.

Самым эффективным способом вовлечения в изменения является обучение, которое позволяет расширить горизонты - увидеть лучшими мировые практики, сопоставить их с той реальностью, в которой мы находимся, создать условия для личного осознанного выбора – «как наилучшим образом встроиться в преобразования, чтобы и для бизнеса, и для личной самореализации». Последнее является очень сильным фактором мотивации – фактором вовлечения, который нам необходимо максимально активировать.

Обучение мы начали со стратегических сессий для топ-руководителей, которое стали поэтапно смещать на уровень руководителей производственных участков. Где-то через «Обходы ГД», где-то через обучающие тренинги линейных руководителей цехов, которые раньше всех созрели до преобразований, где-то через информационные статьи, которые мы рассылаем для аудитории завода каждый день... На текущем момент пришла пора систематизировать материалы по трансформации в формате тренингов и семинаров для того, чтобы максимально эффективно вовлекать в преобразования через обучение всех руководителей нашего предприятия.

КОРПОРАТИВНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ: «ШКОЛА ТРАНСФОРМАЦИИ»

Основные задачи:

- вовлечение в трансформацию через обучение руководителей подразделений: директора, начальники, старшие мастера, мастера, бригадиры
- обучение лучшим мировым практикам организации бизнеса
- обучение описания действующих и разработки целевых бизнес-процессов
- информирование ключевыми лидерами о планируемых преобразованиях своих процессов
- обучение механизмам управления изменениями

№	ТЕМЫ ТРЕНИНГОВ	Статус очередности	ДЛИТЕЛЬНОСТЬ	АУДИТОРИЯ	КОУЧ	ЭФФЕКТ
1	Лучшие мировые практики					
1.1	Лучшие мировые практики по организации бизнеса	2	1 час	директора начальники старшие мастера мастера смен бригадиры	Турусов/Ершов	Понимание потенциала трансформации и развития
1.2	Системное развитие бизнес-процессов	7	1 час		Турусов/Мурзин	Теория и навыки описания действующих и разработки целевых процессов
1.3	Сквозное процессное управление [на примере инженеров процесса]	4	0.5 час		Турусов/Ершов	Теория и практика организации эффективного управления процессом
1.4	Командная организация труда	3	1 час		Турусов/Ершов	Теория и практика повышения качества исполнения плановых заданий
1.5	Стандартизированная работа	5	0.5 час		Плисов/Мурзин	Теория и практика снижения вариации и закрепления лучших практик
1.6	Совместная разработка стандартов	17	1 час		Плисов/Мурзин	Практика вовлечения персонала в разработку и совершенствование стандартов
1.7	Бенчмарк: PDCA/SDCA на примере управления охраной труда	14	1 час		Турусов	Лучшие практики по безопасности труда
1.8	Целеполагание и СВМ	18	1 час		Турусов/Мурзин	Понимание КАК выполнять эффективную декомпозицию целей
1.9	Производственная система ОМК	19	2 час		Ершов/Мурзин	Лучшие практики по развитию производственной системы
2	Развитие бизнес-системы КУМЗ					
2.1	Концепция трансформации КУМЗ	10	1 час	директора	Никонов/Турусов	Понимание в ключевых направлениях трансформации КУМЗ
2.2	Трансформация производства	22	1 час	начальники	Турусов	Понимание КАК будет развиваться свои процессы производств
2.3	Трансформация ремонтной службы	24	1 час	старшие мастера	Вологов/Чичов	Понимание КАК будет развиваться свои процессы ремонтная служба
2.5	Проектное управление	21	1 час	мастера смен бригадиры	Варданян/Зам	Понимание КАК будет развиваться свои процессы проектный офис
3	Вовлечение в преобразования					
3.1	Система управления изменениями	9	1 час	директора	Турусов/Ершов	Понимание КАК наилучшим образом осуществлять преобразования
3.2	Вовлечение в развитие руководителей - лидерство и личные проекты	11	1 час	начальники	Ершов/Мурзин	Понимание КАК вовлечь в трансформацию руководителей подразделений
3.3	Вовлечение в развитие рабочих и специалистов - кейдзен	15	1 час	старшие мастера	Ершов/Мурзин	Понимание КАК вовлечь в развитие специалистов и рабочих
3.4	Организация гемба и развитие культуры производства - Обходы ГД и 5С	13	1 час	мастера смен бригадиры	Ершов/Мурзин	Понимание КАК развивать рабочие места - места, где создается ценность
4	Стратегии повышения бизнес-эффективности					
4.1	Программа повышения производительности труда	23	1 час		Турусов	Понимание как мы будем снижать расход энергоресурсов
4.2	Сквозная цифровизация	20	1 час		Агапов/Зам	Понимание как мы будем автоматизировать бизнес-процессы
5	Софт скиллс					
5.1	Развитие лидерских качеств	6	1 час		Турусов	Методология как повысить свою мотивацию к развитию
5.2	Введение в стратегическое мышление	1	1 час		Турусов	Методология как вылезти из рутины
5.3	Стимуль/мотивы: управление персоналом на практике	8	1 час	Все коучи по программе "школы трансформации"	Турусов	Методология эффективного управления персоналом
5.4	Делегирование и командообразование	12	1 час	директора	Турусов	Методология формирования сплоченных и эффективных команд
5.5	Эффективное руководство	16	2 час	начальники	Николаева/Зам	Методология управления от дирекции по персоналу
5.6	Разработка эффективных презентаций - на личном примере	25	1 час	старшие мастера	Турусов	Названия эффективного оформления материалов по трансформации
5.7	Навыки публичных выступлений - на личном примере	26	1 час		Турусов	Названия эффективного донесения информации до аудитории
	Финиш - публичная демонстрация личных проектов	28	2 час	Обучаемые	Обучаемые	По пять минут каждый перед аудиторией продемонстрирует личный проект
Итого проведено тренингов с 01.03.23		26	Всего тренингов			26

Обучение мы начали со стратегических сессий для топ-руководителей, которое стали поэтапно смещать на уровень руководителей производственных участков. Где-то через «Обходы ГД», где-то через обучающие тренинги линейных руководителей цехов, которые раньше всех созрели до преобразований, где-то через информационные статьи, которые мы рассылаем для аудитории завода каждый день... На текущий момент пришла пора систематизировать материалы по трансформации в формате тренингов и семинаров для того, чтобы максимально эффективно вовлекать в преобразования через обучение всех руководителей нашего предприятия.

С марта 2023 года на нашем предприятии будет запущен корпоративный университет «Школа трансформации», в которой мы будем «вовлекать в преобразования через обучение» весь руководящий состав, включая и будущих лидеров малых команд – бригадиров. В «Школе трансформации» подразумевается обучение более 20 тренингам, направленным на эффективное развитие производственной бизнес-системы нашего предприятия. Преподавать будут те, у кого есть и знания, и опыт эффективных преобразований. А у нас на нашем предприятии есть такие специалисты. Если их компетенций не хватит, будем привлекать экспертов со стороны. Плюс мы будем привлекать к обучению в качестве преподавателей ключевых владельцев трансформируемых процессов. Это существенно повысит качество обучения, расширит горизонты восприятия, улучшит принятие эффективных управленческих решений. И начнем мы... со старших мастеров и начальников участков.

День 101. Обход ГД: цех №5(21) - «красный»

Генеральный директор – оценка цвет конкретно «красный»

«Мы сегодня прошли по этому маленькому новому участку с тремя высокотехнологичными станками. Инициатором непланового «обхода ГД» стала дирекция по качеству. И я понимаю, почему они решили обратить наше внимание на этот участок. Мы потратили большие инвестиционные ресурсы и усилия, а ожидаемого эффекта не получили. Загрузки нет. Как у оборудования, так и персонала. Здесь нет хозяина.

У нас на заводе есть столько экспертов, которые могли бы выстроить на этом участке процессы, соответствующим лучшим практикам. Они пришли к нам из других компаний, в которых персонал работает 24/7 с идеально-выстроенными процессами. У них есть знания и опыт, но нет его эффективного применения на нашем предприятии. С таким высокотехнологическим оборудованием, которое здесь есть, можно выстроить идеальные процессы и культуру производства... максимально загрузить оборудование и персонал. Получить прогнозируемый результат.

Я помню, как мы долго приобретали и устанавливали оборудование... долго ждали инструмент, чтобы его наконец-то запустить в эксплуатацию, запустили, а оно стоит сейчас незагруженное уже полтора месяца! Это фиаско для нашей команды. Надо было еще на стадии моделирования оборудования, до момента принятия его в эксплуатацию, определяться, как мы будем его загружать работой. А оно стоит недогруженное, при том, что на заводе есть потребность в его работе. Это говорит о том, что наша команда не готова к приобретению нового оборудования. На этих трех станках с учетом имеющейся экспертизы, можно было бы идеально выстроить процессы. У нас столько экспертов, а получается ... как в той пословице *«семь няnek и дитя без глаза»*. У меня вызывает это большое расстройство. Я очень недоволен. Незачёт к участникам организации этого участка – Александру Р., Василию В., Виталию М., начальнику цеха №5 и Павлу К. - *«вот пять человек и... дитя без глаза»*. Плохо, что у нас такое происходит. Пока вы не собрались и не научились управлять этим процессом, как вам доверять реализацию инвестиционных проектов? Неэффективность будет повторяться на других примерах.

И еще. Участок организовали в цехе №21 и «огородили» его забором. Надо убрать этот забор – я не знаю зачем его установили. С той стороны сразу будет видна вся неэффективность работы этого участка. А с этой стороны вы будете видеть, как работает цех №21. А у начальника цеха №21 есть чему поучиться, там порядка значительно больше.

Считаю, что мы оставили без должного внимания этот объект. Спасибо службе по качеству, что предложили здесь сделать внеочередной «Обход ГД». Я очень прошу и надеюсь – наведите здесь идеальный порядок, загрузите работой оборудование и персонал. Да, уже сейчас видно, чтобы мы сделали ошибку. Это оборудование нужно было устанавливать в цехе №5 и мы это сделаем со временем. Пока этого не произошло, выстройте здесь процессы. Не бывает такого, что, если мы переедем в другое место с неупорядоченными процессами, то там все будет хорошо. *Если порядка*

здесь нет, его не будет и там. Перенесём готовые процессы в цех №5, а здесь доведите их до идеала.

Я предлагаю найти лидера этого процесса – владельца-процесса и отстроить его соответствующим образом. А для заказчиков этого процесса, будьте добры поднимите свои требования до такого состояния, чтобы максимально загрузить работой этот участок. Вы поймите, для завода это не просто новый участок, это новый тип производства, который по рентабельности может быть сопоставим с лучшими действующими производственными подразделениями. Но для этого нужно приложить усилия. Надеюсь, вы меня поняли»

День 102. Бенчмарк по работе с выходом годного: «инженер-процесса»

На нашем предприятии есть довольно серьёзная проблема с выходом годного. На самом деле она есть на всех предприятиях, и каждое из них решает ее по-своему, соответственно у каждого своя эффективность. Если тщательно изучить как различные компании пытаются улучшить выход годного, здесь можно вычленить два подхода. Первый подход – в каждом подразделении вводится инженер-технолог, который отвечает за выход годного этого локального подразделения. Второй подход, более продвинутый, – в рамках производственной цепочки создается команда инженеров процесса [сквозных инженеров технологического процесса], которые отвечают за выход годного на всем протяжении потока создания ценности путем организации ежедневной работы с технологическими отклонениями. Они работают только с технологическими отклонениями. Как показала практика, второй подход дает значительно лучшие результаты... это бенчмарк. На нашем предприятии реализован первый подход по работе с выходом годного. Значит на нашем предприятии есть довольно серьезный потенциал развития.

Как сейчас работают инженеры технологи? Они приходят на рабочую смену в свое подразделение. Анализируют работу за прошедший период на предмет отклонений. Если есть серьезное отклонение, ищут причину, разрабатывают мероприятия по ее устранению, корректируют технологические инструкции, обучают производственный персонал. И это дает свой результат. На нашем предприятии за 2022 год в зависимости от номенклатуры выход годного составляет от 42 до 92%. А в итоге – в среднем 64-65%.

Как работают с выходом годного лучшие – инженера технологического процесса? Они работают в команде, в которой есть все технологические компетенции по всему потоку создания ценности. Они работают в рамках всей производственной цепочки. Отсюда и название – «инженер-процесса». Они приходят на рабочую смену. Анализируют работу всей производственной цепочки на предмет технологических отклонений. Определяют самые критические отклонения. Определяют причину отклонения до уровня действий - определяют «что и кто» сделал неправильно. Стандартизируют действие, минимизирующее отклонение. Обучают персонал стандартизированному исполнению операций. Контролируют их исполнение на практике. И так на ежедневной основе. Они занимаются только этим.

Главное преимущество инженеров процесса – они видят всю производственную цепочку. Соответственно, не ограничены в поиске причин одним подразделением. Например, у отклонения, которое произошло на участке №10, причина находится на предыдущем переделе - участке №2. У инженеров процесса нет ограничительных барьеров в виде цехов, участков... – они видят весь поток и более оперативно и качественно определяют причину отклонения.

Еще одним преимуществом работы инженеров процесса является то, что их процессный результат – это не план мероприятий и откорректированные технологические инструкции. Их результат – это работник, который правильно выполняет технологические операции до действий. Они доводят работу с технологическими отклонениями до логического завершения – стандартизируют действия, исключают отклонения; обучают персонал правильной работе; если работник не обучаем – рекомендуют руководству принять соответствующие меры. То есть их работа заключается в постоянном *приучении* работников «правильному исполнению операций». Выход годного обеспечивает не план мероприятий, выход годного обеспечивает правильное исполнение технологических операций вплоть до действий.

У них есть еще одно неоспоримое преимущество. Внедрение команды инженеров-процесса с неосвобожденным от основной работы лидером позволяет специализировать процесс технологического управления, выстроить его в поток операций и ... получить конкретного владельца-процесса. Это позволяет минимизировать размывание ответственности за выход годного. Когда есть четкий и понятный процесс, есть конкретный владелец процесса, появляется четкая ответственность. Результирующая цель команды инженеров процесса – это сквозной выход годного. Процессная цель – это отработка до логического завершения технологических отклонений – стандартизация действия, исключая отклонение; обучение работников стандартизированному исполнению операций; устранение работников, которые необучаемы.

PS: Готовы ли мы сделать трансформацию в технологическом управлении на нашем предприятии? Как раз сейчас решается судьба развития этого направления.

День 103. Зачем нужны регулярные «обходы» или по-другому «гемба»?

Для того, чтобы навести порядок в производственных цехах, мы ввели постоянно действующие «Обходы ГД», плюс внеочередные обходы в выходные дни. Тем самым мы стараемся подтянуть к высоким стандартам культуру производства, охрану и организацию труда, качество, технологию, оборудование, управление производственной цепочкой... вовлечение в развитие. Сначала мы стали делать обходы с начальниками цехов. Где-то стало лучше, а где-то без изменений. Со временем стало понятно, что уровня управления начальников цехов стало недостаточно - нужно вовлекать старших мастеров и начальников участков, которые могут реально повлиять на работу своих подразделений без посредников, напрямую. Более того, на уровне ГД было принято решение начать обучение методологии повышения операционной эффективности именно эту категорию руководителей в

рамках масштабной программы под названием «школа трансформации». Главная задача – через линейных руководителей «достучаться» до рабочих... вовлечь рабочих повысить уровень производственной дисциплины и ответственности... вовлечь рабочих в активное развитие своих рабочих мест. Но оказывается и этих мер для нашего предприятия оказалось недостаточно...

Вчера по чату для топ-менеджеров пришло сообщение от дирекции по безопасности: «По ходу ночной проверки были выявлены: плавильщик Б. спал в комнате отдыха в цехе №36/1; токарь цеха №5 Ю. играл в карты на телефоне во время работы на станке; слесарь ремонтник цеха №36 П. находился в комнате №36/40 за закрытыми дверями с выключенным светом – получается, что спал; слесарь ремонтник цеха №36 Ж. находился в помещении слесарей за закрытыми дверями, ввиду подозрительного состояния был освидетельствован, тест положительный, курил марихуану, отстранён от работы...»

Если работник спит на рабочем месте, играет в карты, находится в пьяном или наркотическом состоянии... о чем это говорит? Это характеризует работу линейного руководителя... нужно опускаться ниже... вплоть до мастера смены. Сегодня ГД принял решение организовать ночные обходы топ-менеджеров для наведения порядка в производственных помещениях в ночные смены. На самом деле, здесь есть над чем задуматься.

PS: передовые компании решают проблему дисциплины и ответственности более кардинально – они делегируют ответственность за исполнение вниз путем внедрения командной организации труда. За работу производственной ячейки отвечает не начальник цеха, не старший мастер и не мастер смены. За работу производственной ячейки отвечает неосвобожденный от основной работы лидер – бригадир, который работает на равных со всеми, в реальном режиме времени видит все «косяки», соответствующим образом оперативно реагирует на них без посредников... А вот роль освобожденных от основной работы руководителей существенно трансформируется. Нам тоже предстоит пройти этот путь...

День 104. Откровенный разговор со старшими мастерами

08.02.23 мы собрали всех руководителей производственных участков – старших мастеров и начальников участков, у которых неудовлетворительная оценка по культуре производства. На нашем предприятии из 52 участков 28 имеют оценку ниже или равно 2С – это 54%. С такой культурой производства опасно начинать активные преобразования, которые мы продекларировали в нашей концепции трансформации.

«Мы сегодня специально собрали вас - «отстающих», чтобы откровенно поговорить на эту тему – обосновать важность культуры производства, показать примеры лучших участков нашего предприятия, убедить начать у себя преобразования...»

«Зачем нам необходимы преобразования? В советское время наше предприятие достигал производительности завода, как мне сказали, 230 тысяч тонн продукции в год. Сейчас - более чем в два раза ниже! Да, распался Советский Союз. Советская система, к сожалению, проиграла западной. Плановая экономика проиграла конкурентной экономике. Можно не соглашаться с этим, но такова реальность. Ее

нужно принять. Мы потеряли часть рынков сбыта. Но часть мы удержали. Тем не менее, судя по экономике предприятия, нам его явно не хватает для того, чтобы быть успешными. Нам надо наращивать объемы производства и снижать издержки. А для этого, в условиях рыночной экономики, необходимо соответствующим образом организовывать и трансформировать бизнес.

В советский период времени система управления предприятием и организация труда заточивалась под принципы плановой экономики. Не конкурентной экономики, а плановой. Сейчас мы работаем в условиях рыночной экономики. А как показала практика, советская система управления в условиях рыночной экономики не позволяет достичь требуемой конкурентоспособности. Для повышения эффективности систему управления предприятием и организацию труда необходимо трансформировать. А как? Надо учиться у лучших мировых компаний, которые успешно работают на конкурентном рынке, и перенимать у них опыт.

В нашем случае необходимо максимально приводить бизнес-процессы нашего предприятия к лучшим практикам, суть которых заключается в повышении скорости реакции бизнеса на внешние и внутренние изменения и... организации постоянной работы с издержками. Для этого топ-менеджмент нашего предприятия разработал концепцию клиентоцентричной трансформации завода, но... эта трансформация требует максимального вовлечения всех руководителей подразделений.

Руководители участков, то есть вы – старшие мастера и начальники участков, являетесь базовым управленческим звеном в целевом состоянии бизнеса. Трансформация бизнес-процессов очень сильно влияет на модель поведения всех работников. В рамках ключевых процессов управление будет максимально централизоваться для повышения скорости реакции бизнеса, исполнение – децентрализовываться для повышения надежности и качества исполнения плановых заданий (делегирование ответственности вниз, командная организация труда). То есть функции исполнения будут максимально делегированы на вас и малые команды – бригады. Роль старших мастеров и начальников участков в этой системе резко возрастет. Но если вы не будете союзниками в планируемых преобразованиях – нас ждет фиаско.

Как понять кто является союзником? Посмотрите пожалуйста на культуру производства по производственным участкам. Вы видите, что у нас порядка 54% участков имеют неудовлетворительную оценку. Какая трансформация, когда на производственном участке – беспорядок? В таких условиях очень опасно начинать трансформацию. Поэтому мы сегодня пригласили всех руководителей участков, у которых неудовлетворительная культура производства. Для чего? Чтобы договориться с вами. Нам важно, чтобы вы стали нашими союзниками в предстоящей трансформации, а для этого нужно соответствующим образом настроиться на преобразования и начать следует с наведения порядка на рабочих местах. Я уверен, что большинство из вас выправят ситуацию к лучшему. Тому, кому нужна будет методологическая помощь, приглашайте службу развития, мы всегда вам поможем. Вы должны понять, что мы себе не можем позволить неэффективность. Соответственно, будем методически искоренять ее из наших практик».

День 105. Обход ГД: цех №7 - «зеленый»

Директор по развитию – оценка цвет «зеленый»

Сегодня обход делал с начальником цеха. У меня сложилось очень позитивное отношение. Я увидел серьезное намерение у начальника цеха развиваться. Он мне показал все свои лучшие практики. Часть из них я перечислю: вовлечение более чем 50% руководителей в личные проекты по развитию, реализация кайдзен по повышению выхода годного (минимизации задиров), организация рациональных рабочих мест на примере крановых весов, визуализация исполнения производственных программ вплоть до бригад плюс он продемонстрировал как осуществляет каскадные коммуникации – транслирование информации вплоть до бригадиров и рабочих, рассказал об опытных испытаниях по получению плит повышенной прочности...

Когда я спросил про проблемы, он ничего не скрывал. Показал все проблемы, которые его беспокоят... неработающие мостовые краны, неиспользуемые элементы оборудования, острая нехватка квалифицированного персонала, попадание несоответствующее продукции с предыдущего передела... Это зоны для роста. Как в рамках его ответственности, так и в рамках вспомогательных служб.

Поговорили с ним про вовлечение в развитие – вовлечение в личные проекты. Он сказал, что вовлек всех руководителей кроме пока сменных мастеров, но они на очереди.

Больше всего мне понравился его настрой на развитие. У него есть стремление сделать свое подразделение лучше. Он переживает, когда видит неэффективность. Как сильный лидер, старается развивать лидерство среди своих руководителей, через которых в свою очередь происходит вовлечение в развитие рабочих и специалистов.

PS. Про настрой на трансформацию...

Он начинается с ключевых руководителей предприятия, начиная от ГД и заканчивая рядовым мастером смены. Для эффективной трансформации требуется, чтобы руководитель подразделения был активным лидером преобразований. Когда руководитель на личном примере задает темп развития, формирует запрос на изменения, на это соответствующим реагирует его команда... при сильном лидерстве она вовлекается в развитие. А это несомненно положительно влияет на эффективность работы как подразделения, так и предприятия в целом.

День 106. День информирования: технология

10.02.23 – день информирования был посвящен технологии и выходу годного. В рамках действующей системы управления технологией выход годного составляет 64 - 65%. Снижение на 1% выхода годного приводит к потерям порядка 100 млн.руб в год. Как видно потенциал развития огромный. Как его реализовать на практике?

Сравнительный анализ действующей системы управления технологией [управления выходом годного] с лучшими практиками позволяет выявить принципиальные отличия:

- На нашем предприятии управление технологией – локально-функциональное - по цехам и участкам]. Лучшая практика – сквозное процессное управление технологией по всей производственной цепочке, что улучшает оперативность и качество причинно-следственных анализов.
- На нашем предприятии – низкая прозрачность - семиуровневая система управления, в которой очень много межфункциональных барьеров. Лучшая практика – хорошая прозрачность, которая обеспечивается трехуровневой системой управления.
- На нашем предприятии – нет четко выделенного процесса работы с отклонениями по выходу годного - работа ведется по серьезным отклонениям. Лучшая практика – ежедневная работа с отклонениями, которая доводится до логического завершения - либо разработкой/корректировкой стандартов [фиксацией лучших действий], либо обучением работников [приучением работать правильно], либо дисциплинарным взысканием за неисполнение стандартов.
- На нашем предприятии – работа осуществляется по технологическим инструкциям - стандартизация до укрупнённых операций. Лучшая практика – работа выполняется по технологическим процессам и стандартным операционным процедурам - стандартизации до действий.
- На нашем предприятии – ставка делается на уникальные компетенции работника. Лучшая практика – ставка на работника, который качественно, надёжно и безопасно выполняет стандартные операционные процедуры.
- На нашем предприятии – ответственность за технологию и выход годного размыта - отвечают все. Лучшая практика – есть процесс управления технологией и есть конкретный владелец этого процесса.

Исходя из этого, в рамках действующей системы управления технологией, кардинальным образом повысить выход годного не представляется возможным. Как показала многолетняя практика нашего предприятия – «затягивание гаек» тоже не дает устойчивых результатов. Соответственно, целесообразно двигаться в направлении трансформации системы управления технологией, соответствующей лучшим мировым практикам.

День 107. Обход ГД: цех №4(4) - «желтый»

Генеральный директор – оценка цвет «желтый»

«У меня к оценке двоякое отношение. С одной стороны, по культуре производства очень много проблем и здесь ближе к красному, с другой стороны – ближе к зеленому, из-за того, что задачи, которые выполняет цех, находятся на уровне «выжимания ресурса, чтобы выполнить план». В текущей ситуации, стране очень нужно то, что вы делаете – продукцию, которую производите. Я вижу, что вы максимально сконцентрировались на выполнении плана. Тем не менее даже то, что директор по производству отмечает некоторую положительную динамику по культуре производства, по ней здесь не все так хорошо и можно откатиться. Поэтому научитесь выделять время и ресурсы на развитие.

Отмечаю, что коллектив здесь заряжен патриотизмом, но на нем далеко не проедешь. Нужно думать о других способах мотивации на эффективный труд. Можно, конечно,

строить систему на патриотизме, как я это почувствовал сегодня у вас, но ситуация меняется, и мотивация может сойти на нет. Поэтому нам нужно находить ее в других вещах. Например, мне нравится мысль начальника цеха – «установить радио в цехе», чтобы также мотивировать людей. В ответ у меня тоже появилась мысль – «если вам удастся стать лидером по металлолому в марте месяце, я сделаю все, чтобы профинансировать вам установку радио в цех»

Директор по развитию – цвет «красный».

Мне сегодня очень хотелось поговорить на «обходе ГД» про личные проекты по развитию, но какой смысл, когда культура производства на таком низком уровне? Да, я увидел геройское выполнение плана, но на героизме далеко не уедешь – нам нужно строить производственную систему, основанную на правилах, на стандартах, на дисциплине и ответственности... и начинается она с приучения работников к элементарному порядку на рабочих местах. Для меня, состояние культуры производства – это маркер, указывающий на готовность подразделения к трансформации... на готовность начальника цеха и старшего мастера к трансформациям. При этом четко отмечаю контраст между первой и второй половиной корпуса. На первой половине – на кузнечнопрессовом участке - старший мастер – мужчина. Николай Л. Если бы сюда на обход ГД пришел акционер, а он сегодня на заводе, мне бы было перед ним очень стыдно. На второй половине - участок термообработки и КУМШ, там, где старший мастер женщина – Татьяна Трофимова – порядка значительно больше. Далеко ходить не нужно, можно сходить к ней и поучиться. Здесь начальнику цеха есть над чем задуматься.

День 108. Мотивация к трансформации

Недавно на одной из встреч, посвящённой развитию предприятия, состоялся откровенный разговор с довольно перспективным начальником цеха. Так вот по его мнению - 98% руководителей на нашем предприятии не верят в грядущую трансформацию: «мы пытались сделать ее уже много раз и у нас ничего не получилось».

В свое время, когда мне предложили возглавить проект по трансформации крупного завода, я тоже откровенно ответил ТОП-менеджменту компании, что никто из наших руководителей не верит в преобразования. Более того, я сам не верил в них, хотя уже достаточно много поездил по зарубежным предприятиям, где были внедрены высокоэффективные производственные бизнес-системы с очень и очень впечатляющими результатами. Я видел, что они работают совершенно по-другому. Все их бизнес-процессы были максимально развернуты на удовлетворение потребности клиентов. Совершенно другая скорость реакции на рынки, совершенно другой подход к работе с качеством и издержками. И я видел, что они это достигли путем клиентоцентричной трансформации бизнес-процессов, в результате которой получается совершенно другая структура управления бизнесом и организация труда на уровне исполнения. Гигантское отличие. Честно говоря, у меня на тот момент не было веры в то, что мы сможем его преодолеть. *Знания были, что можно кардинальным образом улучшить бизнес, а веры в это не было.* Ведь вера основывается не на

знаниях, вера основывается на личной внутренней силе, которая позволяет сделать «невозможное возможным». Поэтому я хочу рассказать о человеке, который помог мне взрастить в себе Веру. Без нее нам бы не удалось сделать то, что мы сделали.

В 2005 к нам на Братский алюминиевый завод пришел новый управляющий директор - Сергей Филиппов. Очень нестандартный человек. С большим управленческим опытом в нестандартных ситуациях. Третий дан по карате. Со своей жизненной философией.

Помню, как в первый раз увидел его. Он шел со своими охранниками. Первое впечатление - «браток из 90-х». Так вот, проходит мимо большого коллектива, но как-то так получилось, что он очень внимательно, даже пронизывающе посмотрел на меня. Мы тогда друг друга еще не знали. У меня сложилось впечатление, что тогда между нами состоялся «разговор без слов». Своего рода – безмолвный договор по понятиям о совместной работе. Мистика какая-то. Забегу вперед – впоследствии он стал для меня своего рода духовным учителем. Мы с ним проработали на двух довольно серьезных организационных проектах, в двух совершенно разных компаниях - РУСАЛ и ОМК, прошли довольно тернистый путь.

Так вот приходит к нам в 2005 году Сергей Филиппов. Не прошло и месяца, вызывает всю топ-команду и говорит: «Я хочу в рамках грядущей трансформации производственной системы достичь 1 миллион тонн на действующем оборудовании». У меня тогда в голове: «Он что с дуба рухнул». Как директор по технологии: «Это невозможно. В начале нулевых мы производили 920 тысяч тонн в год алюминия, под воздействием растущих цен на сырьевых рынках загрузили под завязку электролизеры и довольно тяжело достигли 950 тысяч тонн, а для 1 миллиона – нужно было построить еще полтора электролизных корпуса, а это сотни миллионов долларов и довольно длительный период времени реализации. А он требует в краткосрочной перспективе и ... на действующем оборудовании. Невозможно». Помню, один из директоров взбрыкнулся. Со следующего месяца его отправили на пенсию.

Что делать? Ведь если события и дальше будут развиваться в таком же ключе, то и до нас черед дойдет. Собрались мы тогда с директорами и решили «схитрить». «Давайте разработаем программу достижения 1 миллиона тонн в год и отразим в ней все самые фантастические организационные мероприятия. Глядишь Филиппов и откажется». Договорились. Сделали такую программу. Пошли к управляющему директору с мыслью: «сейчас посмотрит на то, что нужно сделать, на наши фантазии и откажется от своей затеи». Управляющий директор внимательно изучил программу, с серьезным видом позадал нам вопросы, а мы с не менее умным видом поотвечали ему на них. И тут он вдруг берет ручку, подписывает программу и говорит: «Действуйте, а я вас поддержу». Не буду говорить, чего нам это стоило, но в 2008 году Братский алюминиевый завод первым в мире достиг 1 миллиона тонн в год. «Невозможное стало возможным».

За год до достижения 1 миллиона тонн, когда стало уже понятно, что мы достигнем эту цель, Филиппов поставил перед нами новую «сверхцель» - достигнуть мирового уровня по производительности труда, опять из разряда «невозможное возможно». На сей раз у нас не было сомнений. И эту цель мы со временем достигли. С начала преобразований на БрАЗе производительность труда увеличилась в три раза! Не по

выручке, а в тоннах на человека. И это на производстве, где очень тяжелый, опасный и вредный труд...

PS. Сейчас у меня нет сомнений в том, что я делаю. Но начинал я с неверия... А вера — это не категория знания, вера — это категория личной внутренней силы. И ее надо в себе возвращать.

День 109. Обход ГД: цех №18 - «зеленый»

Директор по развитию – цвет «зеленый».

«Сегодня практически все участники «Обхода ГД» поставили вам хорошую оценку. У всех сформировалось позитивное отношение к вашему подразделению. Более того, вы нам здорово подняли настроение. Но пока такое случается не во всех производственных подразделениях. «Обход ГД» пошел на второй круг. Мы видим динамику. Там, где динамики развития нет, это конечно расстраивает. Значит мы не достучались до начальников цехов и старших мастеров - они пока не воспринимают серьезность наших намерений по развитию. А вот там, где идет «движуха», а это сразу видно, настроение поднимается. Значит, мы не зря убеждаем, обучаем, информируем... Вы сделали хорошее дело не только для себя, но и получается для нас. Это же здорово, когда мы от вас уходим с хорошим настроением»

Диалог с начальником цеха

«Вчера вышел приказ по организации обучения в «школе трансформации», в которой мы будем «прокачивать» лучшим практикам начальников цехов и мастеров. Вы его получили?» - Да, но в первой волне обучения пока только я.

«А как вы считаете, для чего нужна эта «школа трансформации»? – Думаю для того, чтобы трансформировать наше сознание.

«Здорово, а трансформация сознания к чему приводит?» - Молчит, улыбается. «Она приводит к изменению модели поведения – к изменению бизнес-процессов и если они будут соответствовать лучшим практикам, то наша эффективность непременно пойдет в рост»

PS. Традиционный вопрос:

«Сколько у вас руководителей и личных проектов по развитию?». Ответ начальника цеха: «4 руководителя и 2 проекта».

«Сегодня в рамках «Обхода ГД» вам были озвучены системные проблемы, часть из них можно решить с помощью личных проектов по развитию. У вас есть еще два «не вовлеченных в развитие» руководителя. Их ресурс можно использовать для системного решения обозначенных проблем. Тем самым вы и проблемы решите, и начнете «возвращать» в своих руководителях стремление постоянно развивать свое подразделение. А для нашего предприятия это очень важно»

День 110. Ночные обходы ТОПов

Начиная с прошлой недели, вся команда топ-менеджеров по графику осуществляет ночные обходы подразделений нашего предприятия. Основание – дирекцией по безопасности выявляются систематические нарушения производственной дисциплины

в ночное время - неэффективная организация труда, люди спят на рабочих местах, люди находятся в нетрезвом или наркотическом состоянии... Так вот для того, чтобы найти причину такого положения дел, генеральный директор отправил топ-менеджеров в ночные обходы – посмотреть, как организована работа, пообщаться с рабочими и мастерами смен... постараться разобраться с первопричиной нарушений производственной дисциплины.

Для этого мы разработали чек-лист и пошли на рабочие места, акцентируя внимание на состоянии культуры производства – беспорядок/порядок, загрузка персонала – спит/в ожидании/ в работе, соблюдение требований охраны труда – наличие СИЗ/опасные действия, ну и конечно состояние работника – норма/усталый/нетрезвый. Так вот, если проанализировать все чек - листы и обратную связь от топ-менеджеров, отклонения и нарушения есть, и их немало. А вот анализ их причин показывает, что в большей степени они обусловлены качеством управления со стороны сменного мастера.

- Если работник не загружен работой, то у него появляется желание где-то присесть, прилечь, поспать... Да, есть случаи, когда сломалось оборудование, либо нет исходного сырья, а работник находится в режиме ожидания. Значит в это время, его нужно перенаправить в помощь тем, где работа «кипит», либо поручить хозяйственные работы, либо обозначит перед ним фронт работ по 5С - наведению чистоты и порядка на рабочих местах ... с этим на нашем предприятии очень большая проблема. Работы хватит на всех.

- Если у работника загрузка есть (план работ), а он не работает, то это говорит о том, что нет соответствующего спроса за результат со стороны руководителя.

- Ну, а если работник находится в нетрезвом и наркотическом состоянии на рабочем месте, что вообще недопустимо, то это либо не сработал проходной режим, либо это свершилось в течение рабочей смены – выпил или покурил, а еще хуже укололся...

Как ни крути, первопричина нарушений в производственных цехах прежде всего обусловлена качеством управления со стороны линейного руководителя – в нашем случае сменного мастера. Он несет ответственность за производственную дисциплину у себя в подразделении. Пришел работник на смену для получения сменного задания, сразу видно его состояние и можно принять соответствующие меры. Периодический обход мастером смены подразделения позволяет выявить состояние работника и его загрузку, и опять-таки по результатам принять соответствующие меры. Ну, а если работник систематически нарушает производственную дисциплину, то зачем он вообще нужен на нашем предприятии? По нему необходимо принимать решение. *Процедура повышения производственной дисциплины обеспечивается прежде всего качеством работы сменного мастера. Если он не справляется, его нужно обучать... Если он не обучаем, его нужно «ротировать».*

Что мы можем сделать помимо организации регулярных аудитов, стимулирующих к порядку? Конечно, можно ужесточить степень наказания сменного мастера за производственные нарушения. Продемонстрировать жесткое намерение, чтобы никому не было повадно. Несомненно, это нужно делать, но у такого способа ограниченный эффект. Всех не накажешь... Есть и другой способ. Нам нужно развивать сильный управленческий состав на уровне исполнения, который работает в

большой степени «не из-под палки», а на личной инициативе. Такой путь намного сложнее, но и эффективность его гораздо выше, нежели, если применять только меры административного воздействия. А как это сделать? Необходимо запускать программу обучения мастеров, которая направлена на трансформацию сознания; создавать внутри компании возможности по самореализации; осуществлять ротацию руководителей по результатам эффективности... все это мы будем делать в рамках программы трансформации нашего предприятия.

PS. Иногда «негативная» визуализация, очень сильно стимулирует к изменению модели поведения. Очень показательный пример такой визуализации сделан отделом по защите ресурсов - 17.02.23 было выявлено нарушение производственной дисциплины в цехе №2. Действительно, стимулирует... [в этой книжке мы не будем выкладывать эту визуализацию по понятным причинам]

День 111. День информирования: качество

На прошлой неделе на производственном совещании была поднята проблема повышенного образования трещин на одном из сплавов. Проблема повторяется уже не первый раз. У нее большая многолетняя история. Так вот, на этом совещании присутствовал акционер. Естественно, он задал вопрос: «почему мы не можем до сих пор найти причины этой проблемы и устранить их?»

В пятницу 17.02.23 на дне информирования, посвященной стратегии развития дирекции по качеству, ГД также поднял эту тему: «Кто отвечает за системное решение этой проблемы?». У нас есть ИТЦ, цеховые технологи и дирекция по качеству. Кто конкретно отвечает за поиск первопричин снижения выхода годного и их устранение? Ведь одно из главных условий бизнес-эффективности: у каждого процесса должен быть конкретный владелец процесса - конкретная ответственность за результат.

К примеру, в РУСАЛ за разработку продуктов и технологии их производства, включая и ее совершенствование, отвечает ИТЦ – инженерно-технологический центр. Не цех и не дирекция по качеству. Основной задачей цеха является надежное и безопасное исполнение сменных заданий по стандартным операционным процедурам. Основной задачей дирекции по качеству является сертификация, технический контроль, лабораторный анализ и отработка рекламаций от клиента. Для алюминиевой промышленности такое разделение процессов соответствует лучшим мировым практикам. На нашем предприятии, как показывает диагностика бизнес-процессов, пока такого разделения не произошло, хотя, стоит признать, дирекция по качеству развивает свои процессы в соответствии с бенчмарк.

Сегодня на дне информирования Нина С. представила стратегию трансформации дирекции по качеству, которую она осуществляет уже не один год. Там отражено и разделение процессов, и конкретные владельцы процессов и то, как эти процессы развиваются. Одним из ключевых показателей эффективности преобразований является производительность труда, которая у них растет из года в год. Более того, они не останавливаются на достигнутом. У них сформированы этапы дальнейшего развития дирекции по качеству. Один из таких этапов был представлен на дне информирования в формате личного проекта руководителя ЦЗЛ Елены Д. – «Создание

процесса планирования испытаний в ЦЗЛ», направленного на повышение скорости реакции по исполнению лабораторных анализов для производства за счет выстраивания эффективных коммуникаций, оперативной балансировки, организации анализов по приоритетам, выравнивания загрузки... Таким образом начальник ЦЗЛ – как лидер своего подразделения, «шлифует» свой процесс – системно развивает его эффективность.

Сегодня день информирования был как хороший пример развития процессов по блоку «качество», который хорошо вписывается в общую концепцию трансформации нашего предприятия.

В ближайшее время, неделя-две, нам предстоит детализировать трансформацию нашего предприятия в соответствии с лучшими практиками до каждого конкретного владельца процесса по основным вехам и срокам. Контролинг реализации будет осуществляться проектным офисом. В свою очередь владельцы процессов, для эффективной реализации преобразований, должны научиться вовлекать руководителей подразделений в системное развитие через личные проекты. «Личные» - означает личную ответственность за реализацию некоего компонента трансформации. Например, как сегодня нам это продемонстрировала Елена Д. Или как это сегодня делает директор по производству, запуская через штаб трансформации производства, проект, направленный на организацию сквозного скользящего планирования производственной цепочки... ну, об этом в другой раз.

День 112. Обход ГД: цех №2(ТО/ПСИ/УП) - «желтый»

Директор по развитию – цвет «желтый».

Мне понравилось, что начальник цеха с прошлого обхода сделала соответствующие выводы и начала вовлекать руководителей в личные проекты по развитию. Сейчас на счету у цеха №2 – 5 личных проектов. Это несомненный плюс. По зоне для роста. В цехе есть очень большая проблема – она воспринимается на уровне ощущений. Здесь растет внутреннее напряжение у коллектива. Оно прямо чувствуется – нервозность и недовольство. А это сказывается на качестве работы. И не у одного человека. Особенно по первой половине корпуса, где происходит упаковка. Возможно, оно связано с внедрением СКУД, или ростом внутренних проблем, или еще из-за чего-то... но факт остается фактом. Внутреннее напряжение растет и необходимо адекватно реагировать на него. Рекомендация старшему мастеру и начальнику цеха. Если приказы и меры дисциплинарного воздействия не работают, что делает хороший управленец? Он идет и общается с коллективом и конкретными людьми, старается разобраться с причинами, ищет «гибкие» способы устранения негативного настроения. Здесь явно не хватает общения с коллективом. Общая оценка – цвет «желтый», но прошу вас внимание на то, что я сказал. В первую очередь это относится к старшим мастерам.

Директор по персоналу – цвет «зеленый»

Я хочу задать вопрос старшим мастерам: «Как вы работаете со своим персоналом?». В ответ - «В каком смысле?». «Как вы с ними работаете, как вы им доносите информацию, я смотрю у вас очень много брака, при этом человеческий фактор

большой? Конкретный случай, про который рассказал начальник цеха: бригада из 12 человек, при упаковке/перетарке алюминиевых листов, сделала много брака... Как вы работаете с людьми?». В ответ –«Объясняем людям, обучаем, применяем меры дисциплинарного воздействия...». «Вас слушают? Вас воспринимают?» - «Народ разный. Кто-то сразу воспринимает, а кто-то не сразу, но мы стараемся и с такими методично работать» ...

По оценке. Я очень люблю цех №2. Здесь коллектив не простой, но он хороший и у него очень большой потенциал при условии соответствующей работы с ним. Поэтому оценка с моей стороны цвет – «зеленый».

День 113. Управление в режиме диалога

Директор по развитию. Не дает покоя вчерашний обход ГД в цехе №2. Мы регулярно в течение уже более пяти месяцев обходим производственные подразделения, общаемся с руководителями и рабочим коллективом, оцениваем текущее состояние... Вчера в цехе №2 отмечалось очень сильное ощущение внутреннего напряжения, недовольства и нервозности в рабочем коллективе. В сравнении с другими подразделениями очень сильный контраст. Мы что-то там делаем не так...

Самый простой способ управления персоналом – директивный: *«я начальник, ты рабочий, поэтому ты должен неукоснительно выполнять мои распоряжения»*. Для этого разворачивается соответствующая система материального стимулирования. Если работник исполняет распоряжения начальника, то он как правило за это получает должное вознаграждение. Если не исполняет, лишается премии, а при регулярном неисполнении...понятно. У начальника есть сильный рычаг давления, и он активно им пользуется, чтобы повышать уровень исполнительской дисциплины. Но если руководитель использует только директивные методы управления, это может привести к серьёзным проблемам. Дело в том, что человек — не робот, который послушно исполняет приказы. Если с ним выстраивать взаимодействие только на уровне приказов и распоряжений, есть вероятность, что он начнет «блокироваться», «закрываться», «саботировать». С другой стороны, если его только поощрять – «ах, ты мой хорошенький», он может оторваться от реальности. Поэтому для эффективного управления персоналом нужно чередовать как директивные подходы в управлении – «стимулы», так и «управление в режиме диалога» - «мотиваторы». Как говорил в свое время очень авторитетный и уважаемый управленец: *«если приказы не работают, нужно идти к людям и договариваться с ними: обучать, слушать обратную связь, убеждать, выработать совместные решения, разговаривать по душам...»*.

Если приказы не работают, используйте «управление в режиме диалога»:

- *Организуйте регулярное обучение своего персонала, которое позволяет расширить горизонты восприятия*

Если вам удастся организовать периодические интересные тренинги в своем коллективе, которые позволяют «абстрагироваться пусть и ненадолго от рутины», «посмотреть на свою жизнь со стороны», «взглянуть на происходящее как можно шире», вы кардинальным образом повысите кругозор и эффективность своих

сотрудников. Со временем вы удивитесь как расширение кругозора способствует внутренней мотивации к эффективной жизнедеятельности.

Обратная связь позволяет «принять реальное положение дел»: не бежать от проблем, не бороться с ними, принять их. Очень трудная задача. Но если вам удастся ее реализовать на практике, то эффект будет не только в бизнесе, это несомненно повлияет и на качество вашей жизни. Хорошая обратная связь творит чудеса.

▪ *Развивайте в себе способность убеждать в необходимости того или иного управленческого решения*

Способность убеждать позволит вам сформировать внутри своего коллектива единомышленников. Да, это очень не просто и не быстро. Вам потребуется научиться говорить на «языке своего коллектива». Вам придется искать такой формат подачи информации, который будет восприниматься вашим коллективом. Если ваши идеи будут внутренне разделяться вашим коллективом, вы сформируете в своей среде союзников, которые поддержат вас в любой ситуации.

▪ *Приучите себя принимать решения совместно со своим коллективом*

Очень сильная мотивация, когда какие-либо решения, направленные на изменение модели поведения, принимаются осознанно и коллегиально. Когда люди делают осознанный выбор своего будущего, это всегда мотивация.

▪ *Почаще разговаривайте с людьми по душам – это хайтек, я уже писал про это, но повторюсь еще раз, так как тема очень актуальна.*

Разговариваете ли вы по душам со своими коллегами и партнерами? Я — да. Помню, когда только стал управленцем, неосознанно начал применять эту практику. По моему глубокому убеждению, лидер прежде всего должен думать о развитии своих людей, не только о материальном, но и о ... духовном. В последнем скрыта истинная мотивация человека, без которой невозможны сверхдостижения.

«Бумажные» методы управления персоналом по определению не могут раскрыть истинную мотивацию человека. Они используют только стимулирующие воздействия, тем самым существенно ограничивая свои возможности. Это и понятно. Эти методы управления могут быть только рациональными: кнут или пряник.

Пробуждение истинной мотивации, ориентации на сверхцель и сверхусилия требуют применения более тонких методов, основанных в большей степени не на логическом восприятии, а на... ощущениях. Отсюда и «разговор по душам» как механизм пробуждения внутренней мотивации.

«Разговор по душам» невозможно спланировать. Всё строится на ощущениях: «пойдем чаёк попьём», или «давай поговорим ни о чём», или «давай помолчим вместе». Здесь главное иметь намерение начать разговор вроде бы ни о чём, а на самом деле о главном. И чтобы понять, что же является «главным», необходимо максимально прислушаться к своим внутренним ощущениям. Ощущения начинают управлять ходом разговора. Иногда получается и вовсе «разговор без слов», после которого выходишь и понимаешь, что всё чему необходимо было случиться, случилось. И не важно, что разговор происходил без слов.

«Разговор по душам» необходим нам обоим. Он позволяет сместить восприятие в другую реальность и увидеть новые возможности. Для нас обоих. Мы лучше понимаем друг друга, понимаем, что беспокоит нас обоих. Порой слова, которые произносятся

вслух, для стороннего наблюдателя могут показаться полной несуразицей. Это и понятно, ведь он не вовлечен во внутренний разговор, а слышит лишь внешние «обрывки слов». Основной разговор ведётся на уровне психики, взаимодействуя на котором, мы глубже начинаем понимать истинные мотивы друг друга.

Обоюдность и открытость здесь важна. Только через них возможно раскрыть друг другу нашу внутреннюю мотивацию, согласовать её между собой, договориться о совместных усилиях.

Я не верю, что максимально возможный результат можно достичь только «под дулом пистолета». Угроза дисциплинирует и мобилизует эффективно использовать имеющиеся ресурсы, не более. Новые ресурсы без внутренней мотивации не найти. И «разговор по душам» очень сильно помогает мне мобилизовать себя и окружающих, вместе делать нашу реальность более динамичной, интересной и эффективной.

День 114. Нужно придумать мотивацию...

Александр Р. по результатам обходов производственных подразделений: «Общее для всех цехов: адекватный и отзывчивый персонал. Как мастеровой, так и рабочие. Сменные задания присутствуют на местах, инициатива есть. Чувствуется потенциал для увеличения производительности на каждом рабочем месте – нужно придумать мотивацию. Нужен сильный эмоциональный вызов. Тут подумал, если бы была возможность всех тех сотрудников завода, которых мы планируем, вывезти в госпиталь к бойцам СВО, проходящих лечение – возможно, это стало бы таким вызовом. Или на КМЗ/Уралвагонзавод свозить и показать пробитый БМП/танк, который пришел на ремонт, чтобы была в нашу сторону речь о нужности и важности производимой нами продукции».

Нам нужно придумать мотивацию... в качестве примера практический кейс как это делают другие...

«Без мотивации никуда...» - так сказал директор одного из крупнейших алюминиевых заводов, начиная кардинальные преобразования в производственной системе. «Нам необходимо трансформировать систему мотивации так, чтобы она позволила максимально вовлечь персонал в преобразования, направленные на достижение лучших финансовых результатов»

Новая система мотивации с акцентом на развитие была построена на пяти столпах...

1 столп: «возможность заработать»

Технология бизнес-трансформации, которую осуществлял Братский алюминиевый завод, в основе своей подразумевала повышение производительности труда: за счет преобразования организационной структуры управления и исполнения, которая приводила к выстраиванию работы человека в «поток операций» и минимизации управленческого состава; а также за счет повышения уровня механизации и автоматизации упорядоченного труда.

Принцип «возможность заработать» реализовывался при условии, если в подразделении повышается производительность труда, т.е. работа осуществляется меньшим количеством людей. При этом в рабочих подразделениях высвободившийся ФОТ перераспределялся между его участниками на 100%, у ИТР на 50%. Как

результат, рост реального уровня оплаты труда стал выше, чем уровень инфляции, и это при том, что бизнес полностью не компенсировал инфляцию в общем ФОТ. И работники в выигрыше, и бизнес.

Решение о перераспределении ФОТ между работниками подразделения, в котором произошло увеличение производительности труда, принималось на основании защиты личного проекта «Повышение производительности труда в таком-то подразделении» у управляющего директора. Если человек в подразделении сокращается, увольняется, уходит на пенсию, а оно может отработать без ущерба в объемах, качестве и безопасности труда, то принималось решение об изменении штатного расписания и окладов. Т.е. пока команда преобразований не докажет директору, что она устойчиво может выполнять работу меньшим количеством людей, перераспределение ФОТ не осуществлялось.

Когда у людей появилось понимание, что у них есть возможность повысить уровень своей оплаты труда, и их не обманут, они начинают «включать мозги» и думать - как наилучшим образом это сделать: ведь никто кроме них не знает свои реальные резервы и возможности. А дальше, они начали довольно активно включаться в процесс преобразований. Иногда приходилось даже их сдерживать.

2 столп: «командная организация труда»

Одним из ключевых направлений преобразований стал реформат производственных отношений: от «начальник-подчиненный» к «командной организации труда», которая была внедрена среди специалистов и рабочих в течение 1.5-2 лет. Суть – сформировать на уровне исполнения сетевую организацию труда: автономные миниячейки, которые самостоятельно работают по сменно-суточным заданиям и операционным стандартам. На практике, была произведена разбивка всех специалистов и рабочих на миникоманды/минибригды изначально в среднем по 5-9 человек в логике функционирования потока создания ценности. Чуть позже, при повышении производительности труда, средняя численность команд снизилась до 3-7 человек. При этом в команде был неосвобожденный от основной работы лидер, который работал наравне со всеми, что позволило впоследствии снизить количество уровней управления, а высвободившийся от этого ФОТ перераспределялся между рабочими на 100%, между специалистами и руководителями на 50%.

Помимо повышения уровня оплаты, командная организация труда кардинальным образом преобразовала отношения в коллективе: не начальник и подчиненный, а лидер и партнеры. По мере сплачивания мини групп в миникоманду, происходила притирка коллектива, от халевщиков избавлялись, изначальный взаимоконтроль сменялся на взаимовыручку, в итоге в большинстве команд стала развиваться такая история как «забота друг о друге». Если у кого-то случалась проблема, то коллеги активно помогали ему ее решить. По мере повышения уровня оплаты труда, командная организация стала играть для рабочих и специалистов очень важное значение. Она стала довольно мощным фактором мотивации.

3 столп: «социальный лифт»

По мере преобразований становилось все больше и больше неосвобожденных от основной работы лидеров малых команд, и все меньше начальников. Последнее нужно было сделать для снижения межфункциональных барьеров, которые снижают

прозрачность бизнес-системы и скорость принятия решений. В результате завод поэтапно перешел на трехуровневую систему управления: с семи до трех. Но при этом общее количество лидеров подразделений [не начальников] выросло, что существенно улучшило норму управляемости, повысило надежность исполнения сменных заданий и... сформировало условия для социального лифта - от рабочих до топов. Рабочие и специалисты стали кадровым резервом для бригадиров и «неосвобожденных от основной работы» менеджеров миникоманд, бригадиры - для старших мастеров, старшие мастера – для директоров по направлениям, директора по направлениям – для управляющего директора. Это был принцип – в то время на Братском алюминиевом заводе его довольно последовательно соблюдали. У рабочих и специалистов появился понятный механизм карьерного роста не только вверх, но и по горизонтали.

4 столп: «малая механизация и локальная автоматизация»

На очередном этапе развития, когда была выстроена работа человека в поток операций – если проще говорить повысилась эффективная загрузка персонала с 20-50% до 50-80%, стало экономически целесообразным повышать уровень механизации и автоматизации человеческого труда. Для каждой бригады – механический погрузчик с мехприспособлениями, для специалистов – автоматизация труда на уровне mes, egr и bi. Механизация и автоматизация позволила существенно трансформировать условия труда. Не лом и тачка, а погрузчик. Не ручной учет, планирование, контроль, анализ – а автоматизированные рабочие места. Все это начало повышать привлекательность рабочих мест в условиях такого сложного, вредного и трудного производства как электролиз.

5 столп: «за развитие подразделения отвечает его руководитель»

До реализации проекта по бизнес-трансформации руководитель подразделения отвечал только за исполнение плановых заданий. С началом проекта был объявлен принцип «за развитие подразделения отвечает его руководитель». Основной посыл был простой. Каждый руководитель должен быть по определению лидером. А любой хороший лидер — это локомотив развития. На заводе был внедрен такой инструмент производственной системы как «личные проект». Если у лидера появляется идея как лучше достигнуть сверхцели, а это может быть как директор по направлению, так и рядовой бригадир, он формирует команду, с которой совместно разрабатывает проект и идет на защиту к управляющему директору. Если руководитель не участвовал в проектах улучшения, то это косвенно указывало на отсутствие лояльности к стратегии развития завода, что негласно автоматом включало его в группу риска. А это могло впоследствии привести к его ротации. Очень сильная недокументированная угроза. Особенно она хорошо заработала, когда управляющий директор при защите проекта улучшения начал оказывать поддержку, привлекая в помощь в реализации проекта улучшения вспомогательные службы. В результате у руководителей появился реальный механизм решения их внутренних проблем. Стимул стал приводить к мотивации.

По сути, за 10 лет преобразований на Братском алюминиевом заводе сформировался высокооплачиваемый профессиональный костяк, который очень сильно дорожил созданной для него производственной средой – которую он сам и создавал: по заработной плате, производственным отношениям, по самореализации и даже где-то

по условиям труда она стала существенно лучше, чем на других предприятиях. Это случилось в условиях, когда бизнес был готов делиться эффектами за развитие со своими работниками, что отразилось не только в повышении уровня оплаты труда и улучшении рабочих мест, но и более тонкими материями – тогда бизнес позволил создать среду внутреннего партнерства, создал равные возможности по карьерному росту, не побоялся делегировать ответственность на уровень исполнения. Порой, когда бизнес поворачивается лицом к его работникам, начинают случаться чудеса.

PS: Сегодня прозвучала очень интересная мысль от директора НТЦ – «нам нужно придумать мотивацию», которая могла бы повысить производительность труда на каждом рабочем месте. Как показывает практика, применение только мер материального стимулирования, не дает должного эффекта. Здесь необходимы более тонкие подходы...

Хорошие бизнес-компании строят систему мотивации к эффективному труду и развитию на возможности удовлетворить потребности... Когда у работников завода есть возможность повысить свою заработную плату, улучшить свою среду обитания – работать в хорошем коллективе и с хорошими условиями труда, самореализовываться..., ради этого он готов будет прилагать «сверхусилия», направленные на повышение технико-экономических показателей. В этом случае все оказываются в выигрыше и бизнес, и работники:

- *Рост производительности труда позволяет повысить уровень заработной платы работников.*
- *Внедрение командной организации труда, направленной на надежное, качественное и безопасное исполнение плановых заданий – формирует хорошие производственные коллективы, в которых комфортно работать. Очень хорошо здесь работает бригадное (не индивидуальное) материальное стимулирование, которое развивает коллективную ответственность за общий результат.*
- *Выстраивание работы человека в поток операций создает предпосылки для более активного развития средств механизации и автоматизации (загруженный труд экономически выгодно механизировать и автоматизировать), что улучшает условия труда.*
- *Повсеместная реализация проектов по трансформации и развитию обеспечивается путем развития лидерства на всех уровнях вплоть до бригадиров с активным использованием механизмов карьерной и профессиональной ротации, что создает хорошую среду для самореализации – активную среду.*

День 115. Обход ГД: цех №3(40) - «желтый»

Директор по развитию – цвет «желтый».

Не могу я сегодня поставить вам оценку «зеленый». Я вижу, как вы геройски выполняете производственные программы на таком, как сказал заместитель главного инженера, ужасном состоянии прессов №14 и 19. Вижу, что вы как руководитель очень стараетесь. Вижу, что рабочие не унывают, терпеливо и настойчиво стараются выполнять поставленные задачи. Отмечаю динамику развития как по культуре производства, визуализации исполнения производственных программ, настрою

коллектива на работу. Мне многое, что здесь понравилось, но я не могу поставить вам оценку цвет «зеленый» из-за критического состояния оборудования.

«Разговор по душам» с начальником цеха

«Вы сегодня какой-то напряженный и недовольный. Что случилось?». В ответ – «Есть немного, но я лучше промолчу».

«А все же?» - «Не верю я в грядущую трансформацию. Ну, посмотрите, как на таком оборудовании, с таким обеспечением людей можно начинать преобразования. Нужно сначала здесь навести порядок, а потом, основательно разобравшись, начинать преобразования»

«А может проблемы в оборудовании и обеспечении персоналом – это есть результат сложившееся организации бизнеса? И именно поэтому ее нужно трансформировать с учетом лучших мировых практик?» - в ответ начальник цеха задумался.

«Может все-таки найти в себе силы и постараться разобраться, почему западные производственные системы работают лучше и эффективнее? Почему у них высокая эффективность труда и соответственно заработная плата? Почему они более конкурентоспособны, чем мы? Ведь у них есть чему поучиться. Есть то, что можно взять на вооружение». – «Я это понимаю, но нужно основательно разобраться за счет чего?»

«С 1.03.23 мы запускаем обучение для начальников цехов и мастеров под названием «школа трансформации». Там и постараемся основательно разобраться за счет чего и как повышают свою бизнес-эффективность лучшие компании. Кстати, когда я начинал подобную трансформацию, я тоже не верил в нее. Но как говорится «глаза боятся, руки делают». Мы не можем себе позволить в сложившейся ситуации бездействовать. Поэтому нам и нужна трансформация бизнес-системы, которая позволит нам достигать устойчивых финансовых результатов»

День 116. Мониторинг вовлечения в личные проекты

По состоянию на февраль 2023 года мы смогли вовлечь 28% руководителей в личные проекты по развитию. Из 337 руководителей – 93 человека в той или иной мере участвуют в преобразованиях нашего предприятия. Для эффективной трансформации это очень мало! Уважаемые руководители, посмотрите на статистику вовлечения в личные проекты по подразделениям. Есть ли там ваш проект? Может быть, мы забыли включить его в статистику? Или вы еще не прониклись посылами генерального директора по трансформации?

Найдите время для развития. Соберите всех управленцев вашей команды. Декомпозируйте стратегию развития вашей функции вплоть до сменного мастера. Дайте руководителям время на осмысление задачи по развитию – на разработку личного проекта. Проведите защиту проекта... «ненавязчиво» подтолкните своих руководителей, и не забывайте про себя. Вы должны подать пример своей команде. У вас в первую очередь должен появиться свой личный проект.

PS. Нужна будет помощь... по обучению, по оформлению, по организации - обращайтесь в службу по развитию и в проектный офис.

День 117. Обход ГД: цех №20 - «зеленый»

Директор по развитию – цвет «желтый» - так держать!

У нас есть три подразделения – цех 20, цех 16, цех 10, у которых по всем направлениям развития – охрана труда, культура производства, персонал, качество, технология, оборудование, планирование, исполнение... отмечается положительная динамика. Все участники «Обхода ГД» поставили оценку цвет «зеленый». На самом деле, когда вся команда «Обхода ГД» единодушно положительно оценивает работу подразделения – это дорогого стоит!

А теперь представьте, если у нас на нашем предприятии будет таких подразделений большинство: сильный лидер; сплоченная управленческая команда, включая бригадиров; хороший настрой на работу и развитие, лояльный рабочий коллектив, примерная культура производства, бережливое отношение к оборудованию, надежное и качественное исполнение производственных программ... если у нас таких подразделений будет большинство, мы сможем успешно пройти оздоровительную трансформацию предприятия – достигнуть устойчивой финансовой эффективности ... от это выиграют и бизнес, и люди, которые в нем работают.

PS: Как-то одного эффективного зарубежного топ-менеджера спросили, видя каких впечатляющих результатов он достиг в своем бизнесе: «С чего начать трансформацию?». Тот, в свою очередь, ответил: «С развития лидерства вплоть до лидеров малых команд. Лидер – это локомотив развития. Без него вы не сможете сделать эффективную трансформацию. А для этого вы должны научиться их «взрачивать».

В любом коллективе есть люди, которые по природе готовы брать ответственность не только за себя, но и за других. Их нужно найти. Им нужно создать возможность для развития: создайте запрос на изменения, начните обучать, организуйте «социальные лифты»... и они несомненно себя проявят - активные займут ключевые позиции и развернут бизнес в направлении устойчивого развития.

Есть еще один момент, которым стоит руководствоваться при реализации масштабной трансформации: только сильный лидер может «взрастить» сильного лидера. Слабый руководитель в сильных лидерах не заинтересован. Они для него угроза. Поэтому, когда вы начинаете трансформацию, вам придется начать ее с ротации управленческого звена – при активной трансформации на управленческих позициях должны быть сильные лидеры, «слабым» там не место»

День 118. Трансформация системы производственного планирования

1.03.23 состоялась встреча начальников цехов, их замов, специалистов по планированию и контролингу на предмет грядущей трансформации системы управления производственного планирования.

В рамках трансформации нашего предприятия ключевым направлением развития является внедрение сквозного скользящего перепланирования производственной цепочки. Это позволяет кардинальным образом повысить скорость реакции бизнеса на внешние и внутренние изменения, и тем самым снизить потери. Для того, чтобы это

сделать эффективно, необходимо максимально централизовывать производственное планирование.

Директор по производству Виталий М. «Тема сегодняшней встречи - трансформация системы производственного планирования. С 1.03.23 «отдел производственного планирования» преобразовывается в «управление производственного планирования – УПП». Его выводят из подчинения дирекции по производству и заводят непосредственно под подчинение Генерального Директора.

1 этап – в составе УПП будет сформирована группа производственного планирования из специалистов отдела планирования и заместителей начальников цехов по производству. Последние будут командированы в УПП - пока на период два месяца. Тем самым мы централизуем процесс производственного планирования. Основная задача – ежесуточная актуализация сменных заданий по участкам в зависимости от текущей ситуации.

Где это будет происходить? Все УПП будет сосредоточено в цехе №22 на втором этаже – им выделено три кабинета. Для того, чтобы эффективно реализовать этот этап - у нас есть подготовительный план-график, который мы сейчас стараемся неукоснительно исполнять.

Еще раз основная задача УПП – научиться выдавать актуальные [перепланированные] сменно-суточные задания в зависимости от текущей ситуации.

Для того, чтобы сменно-суточные задания надежно и качественно исполнялись, мы также трансформируем систему контролинга и работы с отклонениями:

- Каждое утро рабочего дня в 8-00 в режиме онлайн в zoom мы будем собирать начальников цехов для мониторинга исполнения плановых заданий [план-факт] за прошедшие сутки с акцентом на критические отклонения – оперативно и акцентировано – за 15 минут.
- Каждый вечер рабочего дня в 17-00 также в режиме онлайн в zoom – мы будем делать срез по тому, что сделали за смену. На эти совещания будем приглашать руководителей вспомогательных подразделений. Будем решать вопросы, которые не удалось отработать в течение рабочей смены.
- В zoom мы будем проводить совещание по снабжению перед закупочными комиссиями – будем отрабатывать критические позиции, которые мешают устойчиво исполнять производственные программы.
- Раз в неделю у нас будет совещание по развитию для всех цехов, как мы это делаем сейчас по цеху 7 и 22.

А теперь давайте пройдемся по целевой структуре управления производственного планирования... посмотрите презентацию «Трансформация УПП». Структура УПП будет максимально соответствовать целевой структуре производства, которую мы также будем трансформировать - постепенно переходить от цеховой структуры к структуре по производствам: литейное, прокатное, кузнечнопрессовое.

Все участники процесса планирования с завтрашнего дня переезжают в цех №22. Более подробно, как будет выполняться функция сквозного ежесуточного перепланирования производственной цепочки для обеспечения актуальными сменно-суточными задания, вам расскажет непосредственно руководитель управления

производственного планирования – Василий Волобуев и наш консультант по планированию Алексей Т...»

PS: встреча прошла довольно оживленно, а если точнее напряженно. Это и понятно – на заводе запускаются проекты масштабной трансформации. И не только по производству. Несомненно, они повлияют на каждого... как на управленцев, так и на исполнителей. Им придётся изменять сложившиеся уклады в работе. Напряженность была видна по тем вопросам, которые поднимали начальники цехов, их заместители, специалисты по планированию. В них сквозила дезориентация, неприятие и даже страх... Но так происходит всегда, когда внедряется что-то новое. Здесь необходимо время, чтобы принять... и время для того, чтоб начать действовать. Для «активных» грядущая трансформация – это возможности для самореализации, для «пассивных» -- тоже возможности... для того, чтобы переосмыслить ситуацию и сделать правильный выбор.

День 119. Старт «Школы Трансформации» для мастеров

Стратегические сессии для топ-менеджеров позволили нам договориться на уровне высшего управленческого звена – как мы будем трансформировать наше предприятие. Но преобразования на рабочих местах делает линейный менеджмент – мастерский состав. Для эффективной трансформации очень важно его вовлечь и «прокачать» на предмет – что происходит в мире и на нашем предприятии, продемонстрировать лучшие практики повышения операционной эффективности, рассказать о планах по развитию своих функций от ключевых владельцев процесса, погрузить в развитие гибких компетенций – soft skills... Можно сколь угодно много говорить на уровне топ-менеджеров и принимать какие-либо управленческие решения про необходимость трансформации в соответствии с лучшими мировыми практиками, но если руководители линейных подразделений не понимают, не разделяют, не воспринимают наши намерения, то все это останется на уровне слов, а не действий.

Исходя из этого с 1.03.23 мы запустили масштабную программу обучения под названием «Школа Трансформации» для начальников цехов и участков, старших мастеров, мастеров смен, в состав которой включено более 20 тренингов. Семь групп по 30-35 человек в течение четырех месяцев начали проходить обучение. Основная задача – подготовить, настроить на реализацию преобразований, направленных на повышение объемов производства и производительности труда, снижения расходных коэффициентов, повышение выхода годного...

Нам очень важно сформировать на уровне исполнения среди руководителей союзников и единомышленников. А для этого очень важен диалог [в данном случае в формате обучения], направленный на расширение восприятия, понимание смыслов, погружение в технологии повышения операционной эффективности.

Первые тренинги мы начали с «Введения в стратегическое мышление» и «Лучших мировых практик в области организации бизнеса». Первый тренинг – как психологический прием «вылезти из рутины» и посмотреть, что происходит в мире с высоты птичьего полета. Второй тренинг – погружение в суть и смыслы «как выжать воду из сухих тряпок» при организации производства.

Понятно, что уровень развития у руководителей линейных подразделений разный. Кто-то «ловит» смыслы на лету, кому-то нужно время на более основательное осмысление. В любом случае ключевой миссией «Школы Трансформации» является сместить «точку сборки» у обучаемых, вовлечь в переосмысление своей деятельности, сформировать мотивацию к саморазвитию и развитию предприятия, на котором они работают.

PS. Очень часто к нам обращаются руководители других подразделений – они по собственной инициативе хотят тоже пройти тренинги «Школы Трансформации». Мы им не отказываем, включаем в созданные группы мастеров.

День 120. Обход ГД: цех №22 (ТО/АНТО) - «зеленый»

Директор по развитию – оценка цвет «зеленый»

Лучшие практики. Отмечаю хорошую работу с коллективом. Здесь начальника цеха уважают и воспринимают. Ему удается хорошо вовлекать своих руководителей в развитие [в том числе и через личные проекты], поддерживать здоровый моральный климат, создавать хороший настрой на работу. Он один из первых, кто основательно подошел к реализации в своем подразделении командной организации труда, направленной на безопасное, надежное и качественное исполнение сменно-суточных заданий: подготовил концепт внедрения, вовлек своих руководителей и коллектив, готов стартовать одним из первых. Помимо качественного и надежного исполнения сменных заданий, в концепт включено повышение производительности труда и снижение уровней управления.

«Олег, я бы хотел, чтобы в концепции внедрения командной организации труда, вы выстроили процесс работы с отклонениями от сменно-суточного задания на постоянной основе, который должен заканчиваться стандартизацией действий, минимизирующих эти отклонения. Максимальный эффект вы достигнете, если внедрите «три в одном» - командная организация труда, ежедневная процедура работы с отклонениями, стандартизация до действий» - «Да, я как раз продумывают как вовлечь линейных руководителей в личные проекты, направленные на комплексное внедрение командной организации труда».

Из зон для роста. Я сегодня специально пригласил к вам одного из руководителей коммерческой дирекции – Николая Е. Это новый человек – очень активный, заточенный на развитие. Я знаю, что у вас есть минимум двукратный потенциал повышения производительности по объемам производства своего подразделения. Для этого вам необходимо повышать долю заказов с определенными геометрическими размерами и объемами. Для достижения устойчивой финансовой эффективности нашего предприятия очень важно загружать НПК. И здесь необходимо толкать с двух сторон. С одной стороны, КД должен активно искать заказы под ваш комплекс, с другой стороны - вы должны быть готовыми их производить в полном объеме. Здесь нужно выстроить эффективные коммуникации.

В целом по «Обходу ГД» - мне понравилось. Оценка – цвет «зеленый». Обратите пожалуйста внимание на рекомендации по развитию охраны труда. Подтяните это направление.

Вам все поставили положительную оценку, кроме «охраны труда». Вам по силам исправить эту ситуацию к лучшему.

День 121. Обход ГД: цех №3 (41)- «зеленый» за динамику

Директор по развитию – оценка цвет «зеленый» за развитие

«В третий цех мало желающих идти работать. Здесь накопилось слишком много производственных проблем, в особенности это относится к оборудованию. Соответственно, и работы здесь значительно больше. Для того, чтобы «вытащить» цех на требуемый уровень, требуется особый тип лидерства на всех уровнях управления начиная от начальника цеха, старших мастеров и заканчивая рядовыми мастерами смен. Здесь с наскоку проблемы не решить. Здесь требуется постоянная требовательность, терпеливость, настойчивость и ... гибкость. В приказном режиме навести порядок не получится. Здесь нужно уметь договариваться с рабочим коллективом. Судя по динамике развития, а цех, несомненно, делает шаги по улучшениям, пусть и не быстро, и не скачкообразно, но очень последовательно, руководителям удается вовлекать свои коллективы как в устойчивое исполнение производственных программ, так и в непрерывные улучшения. Такой подход заслуживает уважения... уважения к руководителям цеха, которые несмотря ни на какие трудности, не прогибаются, не унывают, делают то, что «должны делать».

PS: В жизни любого человека бывает так, когда очень и очень трудно: одна проблема за другой, почва уходит из-под ног, мир начинает рушиться... Кого-то эта ситуация ломает. Кто-то в борьбе с постоянным потоком проблем «перегорает». А есть люди, которые несмотря ни на какие трудности, несгибаемо продолжают жить, выполнять свою работу... Более того, они продолжают развиваться. Они умеют использовать проблемы в своих интересах. А для этого нужно научиться принимать мир таким как он есть – не бежать от проблем, не бороться с ними, принять и научиться использовать их для своего саморазвития и развития окружающей среды обитания.

День 122. Ночной обход директора по технологии

Сегодня на совещании топ-менеджеров генеральный директор Михаил Н. поблагодарил за работу в ночную смену Александра Р.: «Для нас всегда очень ценен взгляд на работу подразделений компетентного технолога. Прошу директора по производству внимательно изучить результаты ночного обхода директора НТЦ и соответствующим образом отреагировать на рекомендации и замечания».

Результаты ночного обхода директора НТД 07-08.02.23

«Общее – люди при деле, все работают. Знают, что делать.

Цех №4/4

У основных прессов (пресс 2, пресс 6, пресс 1) нужно навести порядок. Не только прожированность, но и посторонние предметы. Видно, что попытки были, но и все.

- При наличии поломки одновременно двух единиц оборудования (как было 07.03.23: пресс №9 и пресс №6) необходимо усиливать ремонтную службу, пусть временно; 1 слесарь физически не способен осуществить ремонт. Бригады простаивают.
- Посмотреть на механизм выдвижения стола в выкатном поде для нагрева инструмента к прессу №2. Он выкатывается около 5 минут. Уверен, что можно это время сократить.
- Около пресса №1 необходимо привести в порядок разгрузочную площадку. Из-за ее состояния (в том числе) мы портим поверхность слитков, а она является критически важной для обратного метода прессования.
- Также около пресса №1, вокруг ленточной пилы, расположено скопление «рогатых» стеллажей с небольшим количеством прессостатков или отходов. Их можно переложить в биг-бэги, а стеллажи использовать по назначению.
- Отходы Ма2-1 в стеллажах стоят, почему не списываем? Их литейка может использовать в качестве легирующих компонентов, вместо покупного магния.
- Стеллажи для обрезки и мелких отходов обернуты картоном и стянуты лентой – цех молодец, что выход нашел, но не припомню, чтобы в нормах на вспомогательные материалы такие затраты были учтены. Цеху нужно внести отдельную строку в нормы на подобные расходы. И утвердить подобную схему складирования официально.

Цех №36/36

- Складирование по всему цеху в «рогатые» стеллажи хромает, очень сильно хромает. Понимаю, что не хватает в данном моменте, но грубо нарушать также не стоит. По всем участкам цеха есть стеллажи с неверной укладкой заготовок. Часть самых явных привел на фото во вложении.
- Прошу ремонтную службу завода обратить внимание на состояние дверки на печи №20 – без должного ремонта прогорит скоро. Над печкой №19 нужно восстановить (хотя бы до уровня печи №20) отражательные экраны. Там только 3 части живых осталось.
- Очень нужно помочь цеху с восстановлением полов на площадке загрузки в печи. Около части ПЛА полы приведены в порядок, хоть и кустарно, но это тоже выход. У остальных печей ситуация плохая – пыль поднимается столбом. Все это попадает в печи (вытяжки над дверями же не везде есть. А те которые есть – не всегда в рабочем состоянии) и вся эта пыль попадает в расплав. Движение по площадке есть всегда, следовательно и пыль всегда в воздухе присутствует. Брак по УЗК наш бич в последнее время и пыль играет не последнюю роль в этом.
- На участке 40а не увидел ни одной стопы с плоскими слитками, уложенными через прокладки на охлаждение. Цех неоднократно проводил работы и сам себе доказывал о пользе такой укладки – мы сокращаем время на остывание слитков до 30%. Понимаю, что не всегда есть возможность так расположить слитки и на такое складирование тратится больше времени – но это нужно применять в условиях нехватки металла для резки, чтобы увеличить передачу плоских»

День 123. День информирования: разработка стратегии цифровизации и развитие ИТ-функции

10.03.23 на нашем предприятии прошел очередной День Информирования, посвященный разработке стратегии цифровизации и развитию ИТ функции в качестве высокоэффективного сервиса для подразделений предприятия.

Директор по ИТ Максим А. старается подойти к развитию информационных технологий комплексно. С одной стороны, у него есть свой ресурс - дирекция по ИТ, который он хочет сделать высокоэффективным сервисом для основного производства. *А для этого ему нужно навести порядок у себя – упорядочить свои бизнес-процессы.* С другой стороны, он стремится сделать свой сервис клиентоцентричным – не только оперативно и качественно обрабатывать запросы внутренних клиентов - подразделений завода, но и идти к клиенту, предлагать ему ИТ решения для повышения своей бизнес-эффективности – предлагать ему стратегию эффективной цифровизации его бизнес-процессов Поэтому Максим А. День Информирования начал с погружения аудитории в то, как он и его команда осуществляют разработку стратегии цифровизации. Для начала они описали текущий ИТ ландшафт – ИТ архитектуру: где и какие ИТ-решения применяются на нашем предприятии. Далее сопоставили реальную ситуацию с лучшими мировыми практиками, что позволило им выявить потенциал цифровизации. На текущий момент - определяют ИТ-решения, которые они будут реализовывать на практике, но с учетом финансовых возможностей и приоритетов.

Как было уже сказано выше для того, чтобы успешно реализовывать цифровизацию нашего предприятия, необходимо повысить эффективность непосредственно ИТ службы. Для этого, необходимо ее трансформировать в соответствии опять - таки с лучшими практиками в области ИТ. У этих практик есть даже свое название - ITSM (IT Service Management, управление ИТ-услугами). Суть этих практик заключается в выстраивании потока создания ценности для клиента (потока обработки запросов от клиента и их исполнения) в более «плоский вид» с минимальными вертикальными и горизонтальными барьерами: централизация управления ИТ услугами, командная организация труда, специализация, стандартизация..., что обеспечит лучшую скорость и качество обработки запросов с высокой эффективностью труда «айтишников».

Сочетание этих двух подходов: трансформация функции ИТ и реализация стратегии цифровизации предприятия отражает комплексность и целостность развития ИТ. «Навести порядок у себя», научиться эффективно исполнять запросы клиентов, предлагать и реализовывать у клиента ИТ решения, соответствующие лучшим мировым практикам». У директора ИТ есть чему поучиться. Хороший пример для других владельцев процесса.

ГД: «На следующем Дне Информирования давайте посмотрим на планы развития коммерческой дирекции. В них тоже должен быть отражен комплексный подход. С одной стороны, продуктовая/маркетинговая стратегия на 5-7 лет – для нас это очень важно. С другой, стратегия развитие бизнес-процессов КД в соответствии с лучшими практиками».

День 124. Обход ГД: цех №36 (магн) - «красный»

Генеральный директор – оценка цвет «красный»

«Первый комментарий. Я согласен с оценкой всей команды - с их замечаниями. Здесь их очень много: «грязновато», плохая культура производства, организация ремонтов, соблюдение требований по охране труда... Озвученные замечания необходимо методично устранять.

Что касается ремонтов? Сейчас на магниевом участке идут восстановительные ремонтные работы, на литиевом – ремонтные работы с элементами модернизации. Большинство работ делают подрядные организации. Давайте приучать их выполнять «бережливые ремонты» - ремонты тоже должны выполняться в условиях высокой культуры производства. Здесь этого нет. «Здесь очень много бардака». Прописывайте для подрядчиков в договорах условия «бережливого выполнения ремонтов», а начальник цеха и старший мастер должны соответствующим образом контролировать их.

Второй комментарий. Литейное производство – особо опасный объект. У нас здесь были серьезные происшествия. С разной степенью тяжести. Прошу вас пока мы не приступили к производству на магниевом и литиевом участке, обратить внимание на обеспечение СИЗами. Все необходимые для этого затраты нужно принять. Плюс подумать, что нам здесь не хватает с точки зрения техники безопасности и охраны труда. Это относится не только к организационной части. Нам нужно приучать людей к безопасному исполнению работ. Происшествия, которые здесь были, в основном связаны с нарушением безопасных приемов ведения работ – это человеческий фактор. Соответственно, рабочий персонал нужно обучать, прививать ему культуру безопасного исполнения операций.

После восстановления магниевого участка - он будет выглядеть лучше, чем другие - давайте научимся поддерживать высокий уровень культуры производства на нем: для этого нам надо принять соответствующим образом выполнение работ подрядчиками, навести хорошую культуру производства, научиться ее поддерживать на постоянной основе... Мы должны создать для людей на этом участке хорошие условия труда, а потом требовать эти условия поддерживать: нужно создать среду для рабочего и приучить его к высокой культуре производства.

Итак, основные акценты – организация работы, охрана труда, культура производства, бережливые ремонты... очень много замечаний, здесь нужно проделать большую работу, поэтому пока участку оценка – цвет «красный»»

Директор по персоналу: «При всех обозначенных замечаниях, хочется отметить положительные моменты - хороший внутренний микроклимат, развитое наставничество, бригадная организация труда, готовность к изменениям и обучению... это очень чувствуется. Ребята, заинтересованы активно обучать новых сотрудников, для того чтобы уверенно исполнять производственные планы».

Директор по развитию: «Здесь очень сильный старший мастер, его воспринимают и уважают рабочие. Здесь сильный бригадирский состав, который также воспринимается на уровне рабочего. Соответственно, если старший мастер и

бригадиры начнут придавать значение охране труда, культуре производства..., у меня нет сомнения, что через два-три месяца магниевый участок цеха №36 станет образцово-показательным. Он по определению таковым должен быть, так как является экспериментальным. Он должен быть примером для всех. Дело остается за малым – старшему мастеру и бригадирам необходимо сделать правильные акценты и вовлечь в развитие рабочих. Для того, чтобы вас встряхнуть и подстегнуть к развитию – оценка цвет «красный»»

День 125. Комитет по трансформации

14.03.23 состоялся «Комитет по трансформации №1», на котором каждый ключевой владелец процесса [топ-менеджер] проинформировал о статусе преобразования/развития своих бизнес-процессов: кто-то уже активно начал делать это, кто-то в стадии формирования стратегии развития своей функции, но большинство уже приняли на себя обязательства. Все это позволило сформировать общий «План Трансформации нашего предприятия».

Директор по производству Виталий М. рассказал про:

- централизацию управления производственной цепочкой, направленной на повышение качества планирования, контроля и работы с отклонениями... здесь работа активно уже начата с 1.03.23
- внедрение командной организации труда с целью повышения качества и надежности исполнения сменно-суточных заданий... пока в стадии обучения и формирования пилотных участков и производств
- укрупнение уровней управления в соответствии с оптимальной нормой управляемости для повышения прозрачности и скорости принятия управленческих решений.

Главный инженер продемонстрировал ход исполнения трансформации своей функции – централизацию ремонтной службы и обозначил ряд проблем, связанных с комплектацией новой организационной структуры. Она возникает на стыке перераспределения специалистов между производственной дирекцией и службы главного инженера плюс необходимость упреждающего набора ряда специалистов для новых подразделений СГИ с целью обучения и подготовки. Здесь решено было более плотно отработать в команде директору по производству, главному инженеру и директору по персоналу.

Директор по производству и главный инженер задали темп и пример трансформации своих процессов.

Директор по ИТ Максим А. активно прорабатывает стратегию развития своей функции и цифровизации предприятия... детально про нее он рассказал на Дне Информирования, и мы уже об этом писали.

Директор по персоналу Ася Н. показала, как она и ее служба, будет осуществлять поддержку трансформации со стороны HR, планы по развитию системы материального стимулирования [бригадная мотивация за результат – как активация коллективной ответственности], плюс подняла на рассмотрение мотивацию при

повышении производительности труда [материальное стимулирование укрупнения руководителей, повышение загрузки рабочих и специалистов].

Директор по технологии Александр Р. озвучил планы по развитию технологического управления – на текущий момент в стадии проработки организационный приказ по формированию «сквозных» технологов, как он сказал «технологического спецназа», которые будут заниматься на постоянной основе работой с критическими отклонениями по выходу годного вплоть до приучения рабочих и специалистов правильному выполнению операций – совместный поиск причин отклонений, стандартизация операций до действий, обучение...

Коммерческий директор Георгий И. сейчас активно занимается разработкой маркетинговой/продуктовой стратегии на 5 лет вперед. Впоследствии актуализацию этой стратегии необходимо выполнять минимум раз квартал. В свою очередь это позволит запустить процесс по формированию актуальной прогнозной финансовой модели также на 5 лет. Наличие долгосрочной актуальной продуктовой стратегии и финансовой модели позволит сформировать адекватную инвестиционную программу, направленную на развитие парка оборудования. В этом случае мы сможем говорить, что на нашем предприятии появились процессы стратегического планирования. Это очень важно... прогнозировать и видеть свое будущее, в соответствии с ними принимать стратегические решения.

Помимо маркетинговой стратегии коммерческий директор также пытается найти подходы к развитию своей внутренней операционной эффективности. Договорились в течение одного - двух месяцев описать текущие бизнес-процессы, сопоставить их с лучшими практиками, разработать целевые процессы, начать трансформацию...

На текущий момент у нас появился «План Трансформации нашего предприятия», охватывающий практически все ключевые направления бизнес-деятельности: направления развития, ответственные, сроки, предполагаемые эффекты... Мы приняли на себя обязательства по развитию предприятия. Для того, чтобы процесс преобразований шел системно договорились проводить «комитет по трансформациям» - раз в месяц, со стороны службы по развитию и проектного офиса осуществлять постоянный мониторинг реализации направлений трансформации и информирование обо всех ключевых преобразованиях... плюс рекомендация каждому владельцу процесса - результаты трансформации ежемесячно актуализировать в формате презентаций.

PS: Очень часто на нашем предприятии можно услышать фразу: «Мы это уже делали и не один раз и у нас ничего не получалось». При этом нам известно довольно много Российских компаний, у которых «где-то лучше, а где-то похуже» получается трансформировать свои бизнес-процессы в соответствии с лучшими мировыми практиками. Почему у них получается, а у нас нет? Все дело в «способности держать удар», начиная от вышестоящих и заканчивая самыми малыми лидерами – бригадирами производственных подразделений. С этим нам предстоит основательно поработать.

День 126. Обход ГД: цех №32(склад 716) - «зеленый», но с авансом

Генеральный директор – оценка цвет «зеленый»

«Оценка – цвет «зеленый, но с авансом». Все те замечания, которые сегодня были озвучены, я не сомневаюсь, вы устраните. В целом впечатление по обходу хорошее. Нам надо здесь решить вопрос по оборачиваемости черного металла – посмотреть чей он и почему он здесь лежит, а дальше принять решение.

У меня есть серьезное замечание по обслуживанию – отсутствию освещения на некоторых складских помещениях. По лампочкам... вообще это «позор» - отсутствие освещения. Задача - нужно срочно обеспечить склад лампочками. Обновите заявки. Я поставлю на контроль. Плюс у вас есть возможность ко мне обратиться – дайте мне по истечении времени обратную связь – «сделано, не сделано».

Директору по снабжению Александру Р. – здесь есть проблема с деревянной тарой, ее нужно отсюда вывезти. Оперативно решите эту проблему.

В целом – в подразделении чувствуется хозяйский подход. Есть осознанность того, что от эффективности работы подразделения зависит ритмичность работы цеха №36, а значит и завода в целом. Благоприятные впечатления по обходу, спасибо вам за работу»

PS. Кто хозяин на участке? Начальник цеха? Или старший мастер? Ответ очевиден. Старшим мастер – должен быть хозяином своего участка. А является ли он таковым, это сразу визуально видно при обходе подразделения. Позавчера мы делали обход магниевого участка цеха №36 - там сильный старший мастер – это чувствуется, но вот является ли он хозяином своего участка – большой вопрос – было очень много замечаний по охране труда и культуре производства. Было видно, что, когда мы давали обратную связь – ему было очень и очень некомфортно.

Совершенно другое дело «Обход ГД», который сегодня проходил на складе 716. Старший мастер - женщина с гордостью рассказывала генеральному директору о своем хозяйстве. А ей действительно было что показать и чем гордится. В ней ощущалась сильная уверенность и твёрдость, которая ей позволяет быть действительно хозяином своего подразделения.

День 127. Порядок на рабочем месте – порядок в голове... или наоборот?

Наконец-то в феврале на нашем предприятии в части развития культуры производства «лед сдвинулся с места». Наметилась общая тенденция к улучшению порядка на рабочих местах. На текущий момент из 52 участков 42% соответствуют хорошему состоянию производства ($> =4$), 27% - середнячков ($=3$), 31% - отстающих (≤ 2) – «двоечников». С момента запуска на постоянной основе работы с культурой производства по системе 5С, мы первый раз превысили среднюю оценку в 3 балла.

PS: Немного из прошлого опыта. В свое время никто не верил, что можно навести порядок в электролизном цехе по старой технологии производства алюминия. Пыль, углеродные осадки, вспышки... внешний вид электролизников и анодчиков... с одного глинозем сыпется, другой – весь черный. Ну, а если зайти в рабочие пристройки, а не дай бог в туалет... то там вообще «мордор». Так вот в свое время под воздействием

ключевых акционеров компании, в алюминиевом бизнесе началась масштабная трансформация, но началась она... с туалетов. Сначала мы организовали постоянные «обходы УД» производственных площадок с акцентом на туалеты. Прошло довольно много времени, но порядок мы там навели. Дальше переключились на рабочие пристройки... и там порядок тоже навели. Даже компьютеры, холодильники, микроволновки установили. На этом пути среди многих старших мастеров и рабочих очень часто слышалось: «Какой к черту порядок, а кто работу будет делать?». Но мы были непоколебимы. Переключились на порядок в простенках, потом на порядок на электролизерах, далее начали наводить порядок в ремонтах, управлении технологией, производственной цепочкой... так постепенно «снизу-вверх» нам удалось трансформировать ключевые бизнес-процессы в соответствии с лучшими практиками и достичь довольно серьезных технико-экономических результатов, но начали мы с порядка на рабочих местах. Такой подход нам обеспечил реализацию устойчивого развития бизнеса. Не геройскими наскоками и усилиями, а методично, с несгибаемым намерением, системным подходом.

День 128. Стратегическое планирование

Вопрос искусственному интеллекту – ChatGPT: «Каков должен быть горизонт планирования в бизнесе?». Ответ: «Обычно горизонт планирования варьируется от одного года до пяти лет. Однако в некоторых отраслях до 10-20 лет. Чем дальше вы планируете, тем менее точными становятся ваши планы, поэтому их необходимо регулярно пересматривать и корректировать в соответствии с изменением ситуации на рынке и внутри компании» ...

Мне довелось поработать в компании ERG в Казахстане – добыча, металлургия, энергетика... Большая компания - порядка 60 тысяч человек. Так вот казахам с подачи авторитетных западных консультантов удалось внедрить стратегическое планирование аж на 10 лет вперед с актуализацией прогнозов каждые 3 месяца... в зависимости от ситуации на рынке и внутри компании. На основании прогнозной финансовой модели они «видят» будущее и в соответствии с этим будущим принимают стратегические управленческие решения – специализация/диверсификация (целевые рынки сбыта), покупка/продажа, модернизация/консервация основных активов ... по трем сценариям – базовый, пессимистичный и оптимистичный. Горизонт планирования – 10 лет вперед с ежеквартальной актуализацией. Научиться смотреть в будущее на такой горизонт времени дорого стоит.

Для того, чтобы сделать адекватную долгосрочную финансовую модель бизнеса необходимо научиться прогнозировать макроэкономическую ситуацию и рынки сбыта, знать возможности действующего производства, а также потенциал его развития...

Сами по себе механизмы формирования долгосрочной финансовой модели не сложные. Сложно научиться прогнозировать исходные для нее данные... сложно смотреть в будущее. Это не просто. Необходимо вылезти из колодца. Изучить ретроспективу – исторические макротенденции и факторы, которые их определяют. На основании этого сформировать прогноз по целевым рынкам сбыта – объемы, цены, доля нашего предприятия... потенциал для развития действующих мощностей. Да,

сначала прогноз будет неточен, но с каждой итерацией/актуализацией – если ее делать периодически и на постоянной основе, будут накапливаться компетенции и прогноз будет становиться точнее. Соответственно, в этом случае долгосрочная финансовая модель предприятия станет очень хорошим базисом для принятия стратегических управленческих решений.

На текущий момент на нашем предприятии коммерческой дирекцией разрабатывается маркетинговая стратегия на 5 лет вперед, в которой будет отражен прогноз по целевым рынкам сбыта и потенциал по их освоению. На основании этого дирекцией по финансам и экономике будет разработана финансовая модель на 5 лет вперед: объемы, выручка, себестоимость, Ebitda, финансовые потоки..., которая в дополнение к этому позволит оценить технико-экономическую целесообразность того или иного инвестиционного мероприятия, и тем самым сформировать эффективную инвестиционную программу: какие новые ниши развивать, какое оборудование и в какой период лучше модернизировать, откуда брать деньги на инвестиции... Но это не должно стать разовой историей. *Стратегическое планирование не должно быть разовой историей.* На зрелом предприятии оно должно существовать как постоянно действующий бизнес-процесс. Такую задачу мы включили в «План трансформации нашего предприятия».

PS: От того как мы думаем, так мы и живем. Если наше мышление ограничено производственным станком, то мы никогда не станем эффективными управленцами...

Очень часто спрашиваю в «Школе трансформации» мастеров:

«Как вы считаете, какой горизонт планирования должен быть у собственников и топ-менеджеров компании?». Ответ: «Несколько лет вперед». Кто-то говорит на 5, кто-то на 7, кто-то на 10 лет вперед...

«А что в реальной жизни? Какой горизонт планирования у вашего директора, начальника цеха... в конце концов - какой горизонт планирования лично у вас?». В ответ улыбаются: «Мы понимаем, что нужно заниматься развитием, но у нас очень много проблем – у нас нет времени для стратегии».

«Если мы не научимся выделять хотя бы «5% своего времени» на стратегическое развитие, мы будем жить «как лодочка без весел». Если вы найдете в себе силы уделять всего «5% своего времени» на личное развитие и развития среды, в которой вы живете, ваше будущее определенно станет более осмысленным, интересным и эффективным».

День 129. Обход ГД: цех №76(электрохозяйство) - «зеленый»

Директор по развитию – оценка цвет «зеленый»

«Вслед за цехом 16, 10, 20... цех №76 – это четвертое подразделение завода, на котором вся команда «Обхода ГД» поставила хорошую оценку. Не за просто так. В цехе действительно витает дух развития – очень чувствуется. Видно, что запрос на изменения формирует начальник цеха. Но когда мы пообщались с членами его команды – начальниками участков, стало понятно, что они также являются активными движками трансформации... по всем направлениям – охрана труда, культура

производства, развитие персонала, качество, технология, оборудование... в части последнего – к нему особое отношение: не важно старое оборудование или новое – визуально выглядит очень ухоженным. Здесь отмечается хозяйский подход»

Вопрос к начальнику участка: «Я вижу, вы очень активно развиваете свое подразделение – такое происходит под воздействием начальника цеха, или ваше личное осознанное отношение?». Уверенный ответ: «Я развиваю свое подразделение лично и осознано. Более того, учимся лучшим практикам, в том числе и которые вы нам демонстрируете в «Школе трансформации», стараемся применять их у себя». Мне его ответ понравился, параллельно по ходу его ответа «сканировал» реакцию начальника цеха, а она показывала, что без его запроса на улучшения здесь тоже не обошлось. Так и должно быть в сильной управленческой команде. Каждый член команды должен вносить свой вклад в улучшение работы подразделения.

PS. Мы уже полгода активно проводим обходы производственных подразделений, но изменения в лучшую сторону начали наблюдаться только в последние один-два месяца. Начала улучшаться культура производства, больше появилось позитивных оценок у «аудиторов», вслед за начальниками цехов в преобразования начал вовлекаться мастерский состав – не везде, но на большинстве участков. Наметилась устойчивая тенденция к развитию. Она, несомненно, со временем перерастет в принципиально качественные преобразования. Да, пока у нас всего 4 подразделения, которые удостоились положительной оценки по всем направлениям. Да, пока у нас 42% производственных участка из 52 получили хорошую оценку по культуре производства. Но начало положено. У нас появились лидеры, к которым будут подтягиваться отстающие – где-то осознанно, а где-то... под внешним воздействием. При несгибаемом намерении, со временем лучших подразделений станет большинство, что очень важно для реализации эффективной трансформации и достижения устойчивых технико-экономических показателей в целом бизнеса.

День 130. Оптимальная норма управляемости

Недавно на одном из интервью довольно авторитетный военный эксперт и обозреватель Вячеслав Шурыгин на вопрос о том, в чем причина стойкости и эффективности противодействия Украины российским войскам, ответил: первое - они близки к нам по духу и самоотверженности, второе - они используют передовые технологии в области организации войны, которым их обучают американские консультанты – они активно внедряют сетецентричную организацию войны.

Сетецентричная, или матричная, или командная организация – по сути это одно и то же, не важно для войны или бизнеса, для нас интересно понять суть ее эффективности... почему она в бизнесе позволяет кардинально повысить конкурентоспособность... это происходит за счет повышения *скорости реакции бизнеса на внешние и внутренние изменения* – улучшение гибкости, динамичности, адаптивности.

В современных реалиях сетецентричная/матричная/командная организация является передовым механизмом повышения бизнес-эффективности в условиях ужесточающийся конкуренции. В ее основе - снижение количества вертикальных и

горизонтальных барьеров в системе управления и... делегирование ответственности на уровень исполнения. Она реализует систему, в которой очень мало начальников, но при этом управляемость процессами кардинально лучше, чем в традиционных системах. Она отвечает на вопрос как снизить количество начальников и повысить управляемость бизнес-процессами одновременно.

Американцы считают, что иерархичная [традиционная] организация не позволяет быстро адаптироваться в постоянно изменяющейся среде обитания из-за очень большого количества вертикальных и горизонтальных барьеров в движении информации и принятии управленческих решений. Поэтому для кардинального снижения этих барьеров они и предложили совершенно другой подход к построению организации, который назвали сетцентричной/матричной/командной организацией. Далее мы будем ее называть командной организацией. Они начали ее активно внедрять после окончания второй мировой войны. Командную организацию труда они также еще называют тихой революцией, которая произошла на передовых американских компаниях.

Для построения командной организации они ввели такие понятия как «освобожденный от основной работы» руководитель – начальник, который только управляет, и ... «неосвобожденный от основной работы» руководитель – лидер малой команды, настолько малой, что он может одновременно и управлять, и работать наравне со всеми одновременно.

Для «освобожденного от основной работы» руководителя они определили оптимальную норму управляемости равную 7 - семь подчиненных на одного руководителя. Цифра «семь» имеет глубокое обоснование со стороны ученых. Если меньше 7, то это невыгодно бизнесу, много начальников – рост ФОТ, много барьеров, низкая прозрачность и скорость принятия решений. Если больше 7, то начальнику сложнее управлять подчиненными – снижается управляемость.

Для «неосвобожденного от основной работы» руководителя также была определена оптимальная норма управляемости равная от 2 до 4. Два, три, четыре подчиненных на одного лидера. Чем меньше подчиненных, тем лучше лидер малой команды и управляет, и одновременно работает наравне со всеми. Но не ниже двух человек на одного лидера. Если команда из одного человека – это не команда. Если два человека – они могут «сговориться». Поэтому команда из трех, четырех, пяти человек – оптимальна.

А теперь задачка два вас... ее должен уметь решать любой эффективный менеджер. Она не сложная, но требует немного «включить мозги». Не пожалейте времени, постарайтесь разобраться с ней. Вам это поможет в будущем. Не важно продажи, снабжение, производство, ремонты, технология, ИТ... Она ориентирована на повышение эффективности организации всех процессов бизнеса. *В ее решении скрыт глубокий смысл.*

Представьте, что в бизнесе 3100 специалистов и рабочих – тех, кто непосредственно создает ценность. Исходя из оптимальной нормы управляемости для «неосвобожденного от основной работы» руководителя – а в среднем это «три», мы должны сформировать $3100/(3+1) = 775$ миникоманд. А это, соответственно, 775 руководителей малых команд, которые могут и управлять, и одновременно работать

наравне со всеми. Они отвечают [не начальники] за общий результат работы своей миникоманды: за исполнение плановых заданий, за качество, за безопасность... В свою очередь для 775 лидеров миникоманд необходимо $775/7=111$ «освобождённых от основной работы» руководителя, исходя из оптимальной нормы управляемости -7. Для 111 нужно $111/7=16$ руководителей. Для 16 - $16/7 \approx 3$ – итого мы получаем с директором завода 131 освобожденных от основной работы руководителя, что составляет порядка 4.1% от общей численности предприятия. В среднем норма управляемости с учетом «освобожденных» и «неосвобожденных» руководителей составляет 3,4. К примеру, в иерархичной (традиционной) организации доля руководителей от общего количества персонала составляет 10-12%, средняя «норма» управляемости 10-11. То-есть командная организация труда позволяет кардинально снизить количество начальников [вертикальных и горизонтальных барьеров] и при этом кардинально улучшить управляемость процессами. Осознайте потенциал своего развития.

PS. В «Школе Трансформации» один из мастеров смен сказал, что у нас уже есть «неосвобожденные от основной работы» руководители – это бригадиры: «Почему вы их не учитываете, когда считаете по нашему предприятию среднюю «норму» управляемости?». Очень радуется наличие таких толковых и смелых руководителей. Вопрос на вопрос: «Кто отвечает за исполнение плановых заданий, качество и безопасность в смене?» - ответ от мастера смены: «Мастер смены». «Вот вы сами и ответили на свой вопрос. Бригадир без ответственности за результат работы своей команды не соответствует критерию «неосвобождённого от основной работы» руководителя. Если мы с вами совместно исправим эту ситуацию, и бригадиры возьмут ответственность за результат работы своей бригады в полной мере, тогда согласитесь над ними не нужно будет столько начальников - количество «освобождённых от основной работы» должно соответствовать оптимальной нормой управляемости»

День 131. Обход ГД: цех №36(1) - «зеленый»

Генеральный директор – оценка цвет «зеленый»

«У меня три замечания. Первое - большая загазованность. Здесь нужно организовывать хорошую вентиляцию. Второе – это СОЖ, при эксплуатации образует сильную задымленность. Здесь нужно поискать другую СОЖ, другие приемы ее подачи. Давайте совместно с главным инженером, директором по снабжению, директором НТЦ отработайте эти замечания. Третье – я считаю, что Обход ГД имеют право быть площадкой для организационных изменений. В результате обхода мы сегодня решили внепланово увеличить штатную численность персонала на один агрегат, чтобы больше загрузить кузнечнопрессовое производство – цех 3 и 4, на которых мы сейчас зарабатываем. Отработайте с директором персонала, увеличивайте подачу металла в кузнечнопрессовые цеха».

PS: «Про нехорошие привычки». На участке действительно работают профессионалы - старший мастер, мастера смен, бригадиры, рабочие... Сильное ощущение ответственных и профессиональных людей, которые стараются

максимально эффективно исполнять производственные программы. Они на это заточены... но здесь есть «нехорошие привычки», от которых нужно избавляться. Речь идет о привычке работать «в бардаке». Персонал участка настолько привык к текущему состоянию производственной культуры, что даже не замечает этого – захламленные простенки, затаренное отходами помещение, «ужас» на нулевой отметке... Ребята очень хорошие... культура производства очень плохая. Все дело в «нехороших привычках». Нет никаких сомнений, что, если старший мастер захочет избавиться от этой привычки и вовлечёт свою команду, постепенно, понемногу, но настойчиво – нет сомнения, что за три месяца здесь можно навести рабочий порядок. От нехороших привычек пора избавляться.

День 132. Обход ГД: цех №3(85) - «зеленый» за динамику

Директор по развитию – оценка цвет «зеленый» за то, что руководители стараются сделать свой цех лучше...

Диалог с начальником цеха Вячеславом Н.

«Вячеслав, расскажите о трех лучших практиках и трех зонах для роста»:

«Лучшие практики. Первая - мы активно утилизируем металлолом в цехе, но хотелось бы, чтобы часть вырученных средств нам дали на улучшения освещения корпуса. Вторая – развиваем систему оперативного планирования вплоть до сменно-суточных заданий, контроля исполнения и взаимодействие с управлением по производственному планированию [показал, как система работает на практике]. Третья – по мере наличия времени производим чистку и сортировку в корпусе, но работы еще много [продемонстрировал примеры]

Зоны для роста. Первое – протечи воды с крыши, которые попадают на готовую продукцию, что негативно влияет на качество. Я стараюсь локально устранять последствия, но нужно думать, как системно решать эту проблему. Второе – неупорядоченное хранение запчастей службы ГПМ. Отработаю с ГПМ – совместно наведем там порядок. Третье – чувствуется работа по обеспечению персоналом, развитию мотивации на перевыполнение плановых заданий, хотелось бы также усилить акцент на повышение надежности работы оборудования».

PS: В цехе реально чувствуется, как руководители подразделений стараются сделать свою работу лучше... на уровне начальника цеха, старших мастеров и мастеров смен. Нет ощущения, что работают как всегда «по привычке», и не замечают при этом множества проблем. Совершенно наоборот. Четко осознают большое количество проблем, стараются по мере возможности их решать в довольно сложной ситуации, в которой оказался цех №3. Методично и настойчиво. Да, сейчас не многие соглашались работать в цехе №3. Там трудно и сложно. Но нет сомнения, что с таким отношением, которое транслирует начальник цеха своему персоналу ситуация со временем изменится к лучшему. Изменения начинается с намерения ключевых лидеров подразделения стать лучше - в цехе №3 оно несомненно присутствует.

День 133. Стратегическая сессия у коммерсантов: не только ЧТО, но и КАК

Любой бизнес — это поток создания ценности. Он начинается от потребности клиента и заканчивается ее удовлетворением. В некотором смысле он начинается с коммерсантов и заканчивается коммерсантами. И от того, как они работают, зависит общая эффективность бизнеса. Мы можем сколь угодно заниматься развитием производства, технологии, ремонтов... но они работают хорошо только в связке с коммерсантами... в связке с рынком.

На текущем момент, коммерческая дирекция активно занимается разработкой маркетинговой стратегии с горизонтом планирования 5 лет, направленной на повышение объемов продаж. Она позволит финансистам сформировать долгосрочную финансовую модель предприятия. Более того, она позволит разработать адекватную долгосрочную инвестиционную программу развития предприятия с учетом наших финансовых возможностей. Очень важная история, которую целесообразно организовывать как постоянно действующий процесс стратегического планирования и целеполагания.

По сути, все вышесказанное представляет собой «ЧТО» мы должны сделать. Но не менее важным является ответ на вопрос «КАК» мы собираемся достигать стратегические бизнес-цели. Поэтому коммерческая дирекция параллельно с разработкой маркетинговой стратегии начинает прорабатывать вопрос «КАК» наилучшим образом реализовать ее на практике. КАК нужно трансформировать процессы коммерческой дирекции, чтобы наилучшим образом выполнить маркетинговую стратегию? Как подойти к этому процессу системно?

Для того, чтобы организовать системное развитие бизнес-процессов необходимо выполнить несколько важных этапов:

- Понять, как сейчас организована работа в коммерческой дирекции - описать процессы «как есть»
- Проанализировать их на предмет потерь и сопоставить с лучшими мировыми практиками
- Определиться в каком масштабе будет проведена трансформация
- Разработать целевые процессы - «как должно быть»

Коммерческий директор Георгий И. начал эту работу с вовлечения ключевых руководителей подразделения. Процесс пошел, ребята находятся в стадии ответа на вопрос «как лучше запустить процесс трансформации в коммерческой дирекции?»: ищут бенчмарки, изучают способы описания бизнес-процессов, спорят/договариваются, стараются выработать единую концепцию трансформации... Это необходимо сделать для того, чтобы согласовать усилия по развитию и совместно улучшить внутреннюю операционную эффективность коммерческого подразделения

День 134. Ночной обход директора по развитию

Прошел корпус 4-5 цеха №4. Посмотрел на организацию труда, культуру производства... Поговорил с людьми. Дал обратную связь старшему мастеру и мастеру смены – «это самый худший участок, который я видел за всю свою

производственную жизнь». Спрашиваю рабочего: «Как вы работаете в таких условиях?». Показываю на бардак (это мягко сказано бардак). Ответ: «Привычно...». Но тут же отводит глаза и добавляет: «Хотелось бы лучше».

За 6 месяцев я лично разговаривал со старшим мастерам Николаем Л. несколько раз. Показывал недочеты в работе подразделения, пытался убедить изменить привычные уклады в работе и придать акценты эффективной организации труда... Ситуация не изменилась к лучшему вообще ни на сколько. Это очень сильно расстраивает. Ходишь, обучаешь, убеждаешь... а толку нет.

Рекомендация. В корпусе два старших мастера. Объединить эту позицию до одной штатной единицы и за счет этого повысить уровень оплаты. Найти на эту позицию сильного и мотивированного старшего мастера. Позволить ему сформировать сильный мастерский состав. Сделать ставку на бригадную организацию труда и ответственных бригадиров. Помочь ему в наведении порядка в корпусе №4-5. Генеральный директор предлагает провести субботник в каком-то из отстающих цехов. Мое мнение - нужно проводить «тотальный» субботник в именно этом корпусе.

Посул к начальнику цеха... не надо жалеть... «пожалеешь одного, потеряешь пятерых»

День 135. Обход ГД: цех №70 - «зеленый»

Директор по развитию – оценка цвет «зеленый»

«Когда руководители подразделений стараются, прилагают усилия по развитию, вовлекают в него свой коллектив – результат сразу видно. В цехе №70 очень приличная динамика развития практически по всем направлениям. Это очень радует. Особенно после ночного обхода...»

Меня сегодня расстроили. Я был на ночном обходе в цехе №4 корпус 4-5. Там прямо противоположная ситуация. Посмотрел на организацию труда, культуру производства... Поговорил с людьми. Дал обратную связь старшему мастеру Николаю Л. и мастеру смены – «это самый худший участок на нашем предприятии». Спрашиваю рабочего: «Как вы работаете в таких условиях?». Показываю на бардак (это мягко сказано бардак). Ответ: «Привычно...». Но тут же отводит глаза и добавляет: «Хотелось бы лучше».

Цех №70 меня приободрил. Все же меня радует, что таких участков как корпус 4-5 цеха №4 на нашем предприятии становится меньше. Ваш цех сегодня пример этого. Вы его активно развиваете. Я уже в бесчисленный раз убеждаюсь, если в подразделении руководитель является сильным лидером с хорошей мотивацией, то он способен развивать его даже в сложной ситуации. В цехе №70 такой сильный руководитель есть, отсюда и результат. Спасибо вам за вашу работу»

PS: Как-то услышал одну фразу - «пожалеешь одного, потеряешь пятерых». Очень мудрая фраза. Если руководитель не справляется со своей работой как лидер и управленец, ему нужно помочь – как лучше организовать работу, показать примеры и способы решения управленческих проблем... но если руководитель не обучаем и у него отсутствует мотивация к развитию, даже если он хороший человек и технолог, его не нужно жалеть. От этого будут страдать все. Бизнес - из-за неэффективности организации труда. Работники из-за плохо организованных рабочих мест. Да, и сам

такой руководитель не испытывает особой радости от того, что он тянет «непосильную» для него ляжку, которая не соответствует его природе. Пожалеешь одного, потеряешь пятерых. Очень мудрая фраза. Здесь есть над чем задуматься.

День 136. Сквозной контроль исполнения и работа с критическими отклонениями

Одним из самых эффективных механизмов повышения функционирования бизнеса является развитие так называемых «сквозных процессов управления». Как это понять? Любой бизнес – это совокупность множества взаимосвязанных рабочих мест, которые создают ценность для клиента. Максимальная эффективность бизнеса достигается тогда, когда все рабочие места работают синхронно и согласовано – «как часики» ... без потерь. Но в силу того, что рынки и снабжение нестабильны плюс есть постоянные вариации внутри бизнеса, связанные с персоналом, оборудованием, качеством... согласованность и синхронность производственного потока постоянно нарушается – бизнес несет значительные потери. Для того, чтобы их минимизировать, необходимо научиться управлять потоком так, чтобы своевременно устранять «накопление рассогласованности из-за внешних и внутренних вариаций в потоке создания ценности». Самым лучшим способом решения этой проблемы является развитие сквозного управления бизнесом... *насквозь спланировали работу бизнеса, начали работать, по мере возникновения вариаций начинает нарастать рассогласованность функционирования рабочих мест, для устранения рассогласования перепланируют работу бизнеса... и так на постоянной основе.* Чем чаще мы насквозь перепланируем бизнес, тем меньше потери. Чем детальнее мы его перепланируем, тем меньше потери... но здесь очень важно организовать не только сквозное оперативное перепланирование бизнеса, здесь очень важно организовать сквозной контроль исполнения плановых заданий и работу с критическими отклонениями на постоянной основе. Иначе мы не научимся «выжимать воду из сухих тряпок».

Оперативное сквозное перепланирование производственного потока реализуется путем централизации системы планирования и отработки соответствующей алгоритмики – механизмов оперативного расчета плановых заданий по рабочим местам. Идеально, когда рабочий выходит на смену, получает актуальное «перепланированное» сменно-суточное задание, обеспеченное сырьем, материалами, оборудованием и техникой... Если все работники выполнили плановые задания по производственному потоку, то он работает синхронно с минимальными потерями, а если нет...

Оперативный сквозной контроль исполнения плановых заданий реализуется также путем централизации функции контролинга в рамках производственного потока: ежесуточный сквозной контролинг исполнения плановых заданий по всем ключевым объектам потока. План-факт-отклонение... устранение отклонений... устранение причин критических отклонений. Последнее - очень важный процесс, так как позволяет использовать отклонения для улучшения показателей бизнеса. *Умение извлекать ценность из отклонений – это хайтек.*

PS: С 01.03.23 мы начали процесс внедрения сквозного управления производственной цепочкой – сформировали УПП, поэтапно трансформируем работу диспетчерской службы. Процесс пошел... не без проблем, но осязаемо уже сейчас стал ощущаться рост уровня управляемости. На перспективу нам предстоит выстроить постоянно действующие процессы по работе с отклонениями, направленные на устранение их причин... по технологии - НТЦ, по оборудованию-СГИ, по персоналу - ДнП....

День 137. Пилот 22 цеха – «внедрение командной организации труда»

Как повысить производительность труда и одновременно улучшить управляемость производственным процессом плюс... создать условия для повышения уровня заработной платы? Про этот механизм, который применяют передовые компании, мы уже неоднократно писали. Речь про командную организацию труда. Ее внедрение на практике позволяет делегировать ответственность за исполнение вниз, встроить контроль на постоянной основе, а в совместной реализации оперативной балансировки ресурсов [централизацией управления производственной цепочкой] и приведения к оптимальной норме управляемости «освобожденных от основной работы» руководителей, растет производительность труда, улучшается управляемость процессом и соответственно появляется возможность для увеличения уровня заработной платы.

С 01.04.23 начальник цеха №22 Олег В. запустил пилот по внедрению командной организации труда в своем подразделении как комплекс взаимосвязанных мероприятий: делегирование ответственности вниз, повышение эффективности бригад, развитие их лидеров – бригадиров, оптимизация управленческого состава, трансформация технологического сопровождения, материальная мотивация...

Тему «командной организации труда» Олег В. уже изучает несколько месяцев. Очень и очень основательно. Пытается разобраться со смыслами – за счет чего достигаются эффекты. Плюсы и минусы. С одной стороны, здесь понятна его осторожная позиция – происходит фундаментальная трансформация труда. Лучше не спешить и основательно разобраться. С другой стороны, по мере погружения появляется понимание и вера, что можно работать лучше, изменяя привычные подходы к организации труда. Понимание и вера сформировали намерение действовать. Начальник цеха №22 убедил директоров по производству, персоналу и развитию, что он готов первым реализовать этот проект. Защитил его и получил «добро» с напутствием – «делай осознанно, но оперативно». Почему «оперативно»? Дело в том, что при формировании бюджета 2023 года мы включили в него часть эффектов от внедрения командной организации труда, начиная со второй половины года. И очень важно к этому времени наработать «алгоритмику» командной организации труда на пилотных проектах.

По мере погружения и понимания смыслов Олег В. начал внедрение проекта с вовлечения своего коллектива: руководителей, технологов, бригадиров... Оказалось, не все так просто. Не просто вовлечь в кардинальную трансформацию труда. Если не получается убедить с первого раза, необходимо встречаться с коллективом еще и еще раз... Он понимает, что в приказном порядке такой проект не внедрить. Здесь

необходим осознанный подход. Как с его стороны, так и со стороны своей управленческой команды. Необходима поддержка проекта со стороны ключевых лидеров подразделения. Поэтому он делает ставку на убеждение, обучение, формирование единомышленников.

PS. Для нашего предприятия очень важно наращивать объемы производства и продаж. Как для бизнеса, так и для работников, которые в нем работают. Для этого, нужно научиться «вгрызаться» в рынки сбыта – формировать новые виды продукции, привлекать новых клиентов, расширять сотрудничество с действующими заказчиками... Соответственно, коллектив всей производственной цепочки должен быть заточен на исполнение этой задачи – делать быстро и больше, меньшими ресурсами. От генерального директора до простого рабочего. Вовлечение последних, невозможно без сильного лидерства на уровне исполнения. Отсюда ставка на развитие бригадиров и мастерского состава. Ставка на командную организацию труда. Это не просто красивая фраза. Командная организация труда – это выверенный западными компаниями и не только механизм по кардинальному повышению эффективности труда. Хорошая миникоманда как на уровне рабочих, так и на уровне специалистов – это «боевая» производственная единица, которая прилагает максимальные усилия для наилучшего выполнения производственных программ. В современных реалиях без командной организации труда стабильных финансовых результатов не достичь. Ставка делается не начальников... ставка на мотивированные производственные команды.

День 138. Обход ГД: цех №36(31) - «зеленый» за динамику

Директор по развитию – оценка цвет «зеленый» за динамику

«Несмотря на то, что Алексей Ершов оценил вашу культуру производства в 1С – цвет «красный», я поставлю вам положительную оценку, потому что вижу - вы искренне стараетесь сделать все от вас зависящее, чтобы улучшить работу своего подразделения. У нас на предприятии есть подразделения, которые все участники обхода ГД оценивают на «хорошо»... их пока немного, у большинства есть хорошая динамика к улучшению... к сожалению, есть и такие участки, которые никак не удалось сподвигнуть к развитию своих рабочих мест. Вы от них в корне отличаетесь. Да, здесь работы для развития много. Но вы не стоите на месте, пусть и маленькими шажками идете вперед. Меня это очень вдохновляет. Если вы и дальше будет продолжать методично и настойчиво улучшать работу своего подразделения, то все у вас получится. Здесь сильные руководители и профессиональные рабочие, которым это сделать по силам. Учтите озвученные замечания, постарайтесь их устранить, так чтобы они не повторялись впредь»

Вопрос старшему мастеру: «У вас есть личный проект по развитию». «Да, есть. Я его уже завершил. Целевые эффекты достигнуты». «Это здорово. А вам удалось вовлечь в личные проекты свою команду? У вас три мастера смены. Если каждый решит какую-то критическую проблему – это будет хороший вклад в развитие вашего подразделения? Тем более, что вы как их лидер продемонстрировали личный

пример?». Старший мастер: «Мастера смены молодые. С ними нужно поработать. Но несомненно я их вовлеку в преобразования».

День 139. Исторические данные нашего предприятия

Недавно в «Школе Трансформации» для начальников, мастеров и технологов мы проводили тренинг «Введение в стратегическое мышление», на котором аудитории были заданы вопросы: «Какая сейчас на заводе производительность?», «Какая была максимальная и минимальная производительность в прошлом?». Так вот - из состава более чем 200 слушателей, а обучаем мы 7 групп, только единицы очень неуверенно ответили на вопрос по текущим объемам производства, но никто не ответил, что было в историческом периоде времени. Такие же вопросы мы задавали по всем ключевым характеристикам эффективности работы завода – по позиционному исполнению, по выходу годного, по производительности труда... Вывод – мы не знаем свою историю, мы не знаем лучших достигнутых результатов, мы не учимся на своих ошибках. Это не плохо и не хорошо – это жизнь. Но никто не мешает нам исправить ситуацию в положительную сторону. Давайте вместе попробуем посмотреть, как наш завод работал и каких результатов достигал с 1986 года... С расширения восприятия начинается стратегическое мышление...

День 140. Как мы отработали за март?

Сейчас в «Школе Трансформации» для мастеров и бригадиров мы проходим тему «Стимулы-Мотивы: управление персоналом на практике», на которой совместно с руководителями погружаемся в методологию эффективного стимулирования и раскрытия мотивации человека. Последнее очень важно. На одних стимулах эффективный бизнес не построишь - в дополнении к ним необходимо активно развивать мотивацию... активацию внутреннего потенциала человека. Так вот, одним из самых мощных мотиваторов по мнению большинства аудитории стало достижение реальных результатов. Когда человек достигает результатов – это мотивирует, придает уверенность и энергию развиваться дальше.

Публичная визуализация результатов труда является одним из эффективных механизмов как стимулирования, так и раскрытия внутренней мотивации к развитию. «Как мы отработали? Какие результаты мы достигли? Где зоны для роста - где необходимо придать ускорение?». Давайте посмотрим, как мы отработали март 2023.

PS: нам удалось выйти на положительную динамику, но потенциал развития очень и очень большой. Здесь и стимулы, и мотивы... на практике.

День 141. Если у нас не растет производительность труда...

Однажды топ-менеджер крупной компании, напутствуя к активным преобразованиям свою команду, сказал: «Если у нас не растет производительность труда, то значит мы что-то делаем неправильно». Один из авторитетных западных консультантов: «Если вы не будете постоянно заниматься эффективностью труда, то вы никогда нас не

догоните». Технический координатор, одного из высокопроизводительных по труду алюминиевых заводов, за «кружкой чая»: «Ты пойми, мы самим по себе деньги сырью и материалам, электроэнергии, технологии, оборудованию... не платим, мы деньги платим только людям, которые их добывают, производят, разрабатывают... и чем меньшим количеством они создают ценность для клиента на всем протяжении производственного потока, тем ниже издержки и выше конкурентоспособность».

Если взглянуть поглубже, то мир давно уже накопил и систематизировал знания и опыт – «как наилучшим образом и на постоянной основе [не разово] повышать производительность труда». Суть этих знаний заключается в следующей фразе – *чем выше уровень разделения труда и чем выше синхронизация разделенного труда, тем лучше выстраивается в поток специализированных операций работа людей, оборудования и техники, что значительно повышает эффективность человеческого труда... а последующая его механизация и автоматизация кратно усиливает этот эффект*. Вдумайтесь в это, и вы найдете возможность постоянно повышать производительность труда в своем бизнесе и... за счет этого создавать возможность для повышения уровня заработной платы работников предприятия.

В сравнении с лучшими мировыми практиками у нашего предприятия очень и очень большой потенциал повышения производительности труда. Приведем некоторые направления развития.

- Разделение процессов: производство, ремонты, ИТ, технология...

Вывод непрофильных функций из основного потока создания ценности позволяет специализировать и выстроить работу вспомогательного персонала в поток операций с минимальным временем ожидания.

- Централизация управления процессами

Централизация оперативного управления персоналом (оперативная балансировка) в рамках выделенного процесса в зависимости от фактической явочной численности, состояния оборудования, обеспечения ТМЦ... позволяет выровнять и тем самым увеличить загрузку персонала. Для того чтобы улучшить возможности оперативной балансировки персонала в рамках выделенного процесса необходимо развивать смежные компетенции.

- Делегирование ответственности вниз - командная организация труда

Делегирования ответственности вниз на уровень автономных миникоманд позволяет улучшить норму управляемости за счет «освобожденных от основной работы» бригадиров, встроить контроль на постоянной основе и тем самым улучшить эффективность труда.

- Снижение уровней управления – уменьшение количества вертикальных и горизонтальных барьеров

Внедрение командной организации труда [делегирования ответственности вниз] позволяет снизить количество уровней управления в соответствии с оптимальной нормой управляемости для «освобожденных от основной работы» руководителей путем их «укрупнения» в рамках процесса. Здесь появляется дополнительный бонус: лучшие бригады становятся хорошим базисом для кадрового резерва на позиции «освобожденных от основной работы» руководителей.

- Малая механизация и автоматизация выстроенного в поток операций труда

Оперативная балансировка персонала в рамках выделенного процесса позволяет выстроить работу человека в поток операций с минимальными ожиданиями. Такой «загруженный» труд экономически выгодно механизировать и автоматизировать.

В приведенной логике – «углубление разделения труда → синхронизация разделенного труда → выстраивание работы человека в поток операций без ожиданий → механизация/автоматизация упорядоченного труда» - отражен очень и очень большой потенциал повышения производительности труда. И этим, несомненно, нужно воспользоваться – и для бизнеса, и для его работников.

PS: Недавно в «Школе Трансформации» мы организовали дискуссию на тему: «Почему Советский Союз проиграл Западу?». «Почему плановая экономика проиграла конкурентной экономике?». «Почему важно постоянно повышать конкурентоспособность бизнеса?». Интересная получилась дискуссия... а если суммировать результат – западная конкурентная модель организации бизнеса генерирует на одного работника значительно больше продукции и с большим ее разнообразием. По сути, Запад создал машину по удовлетворению потребностей человека значительно лучшую, нежели это сделал Советский Союз с плановой экономикой. Отсюда и следствие...

День 142. Обход ГД: цех №9 - «зеленый»... очень приличная динамика развития

Директор по развитию – оценка цвет «зеленый» - очень приличная динамика развития «Сегодня цех №9 очень порадовал. Визуально видны изменения к лучшему. Очень здорово подтянули культуру производства. Заметны улучшения в части организации отгрузки продукции: оптимизация внутренних маршрутов, приема и отгрузки потребителю готовой продукции плюс появилась плановость в работе подразделения. Как результат, рост объемов отгрузки. В марте 2023 года перевыполнили план. Общий объем отгрузки составил 10377 тонн. Очень неплохой результат. Да, не максимальный. Было время, когда цех отгружал более 11 тыс. тонн в месяц. Потенциал по отгрузке есть, более того и его нужно улучшать. Тем не менее, темпы набраны хорошие... как сказал начальник цеха Сергей Ф.: «нам сейчас важно не потерять темпы, не затариться вверх». Хочу сказать большое спасибо за проделанную работу руководителям цеха №9, проектному офису, который активно помогает им расшивать узкие места, и в целом коммерческой дирекции... хотя по последней... не обошлось без «ложки дегтя в бочке меда». Директор НТЦ Александр Р. обозначил очень серьезную проблему: «В цехе есть авиационная продукция с испорченной упаковкой, необходимо оперативно устранить эту проблему». Сомнений нет, что руководство коммерческой дирекции найдет оперативное решение данной проблемы. В целом хочется пожелать руководству цеха №9, чтобы в следующей раз они удовлетворили все запросы команды Обхода ГД и заняли достойное место среди лучших»

PS: большинство подразделений нашего предприятия откликнулось на инициативу руководства завода развивать свои подразделения и рабочие места. Без этого не будут достигнуты стабильные технико-экономические показатели. У нас с каждым разом все больше и больше становится подразделений, которые могут послужить примером для отстающих. Цех №9 – один из таких примеров. Полгода назад

состояние цеха ключевые руководители завода оценивали крайне неудовлетворительно. Сейчас большинство оценивает положительно. Очень хороший прогресс и пример для отстающих. Все началось с изменения отношения начальника цеха, который смог вовлечь в развитие свою команду и рабочий коллектив. Такой подход дал свои результаты. Нет сомнений, если отстающие подразделения подойдут к развитию аналогичным способом, у них ситуация непременно изменится к лучшему. На нашем предприятии уже есть с кого брать пример и это радует.

День 143. Важная способность делегировать

Недавно на одном из тренингов в «Школе Трансформации» подходит ко мне начальник цеха и говорит: «Сергей, вы все правильно говорите – для того, чтобы начать активно развиваться, необходимо вылезти из рутины. А как из нее вылезти? Я прихожу на работу и на меня валится поток проблем. Одна за другой. Я не успеваю их обработать. Вынужден выходить на работу в выходные дни. Как вылезти из рутины?»

«Научитесь делегировать. В вашем подразделении есть много руководителей, бригадиров, в конце концов, есть перспективные специалисты и рабочие. Научитесь делегировать им работу с проблемами. Встройте решение проблем в их процессы и у вас появится время на развитие»

«Мне некому делегировать решение проблем. Руководители моего подразделения не способны их решать. Поэтому я их решаю сам».

«Вот вы и ответили на свой вопрос. Вы не доверяете своим людям. Вы не воспитываете в них самостоятельность и ответственность. Вы не даете им проявить себя. Проблема не в них. Проблема в вас. Начните с себя».

Хороший руководитель – это уже не просто специалист. Хороший руководитель – это прежде всего управленец, который организует работу всего своего коллектива как единое целое. Выстраивает внутренние процессы в подразделении. Встраивает в них решение постоянно возникающих проблем. Расставляет людей в соответствии с их компетенцией. Вращивает в составе руководителей лидеров, которым можно доверять, а значит и делегировать.

В идеале хороший руководитель – это наблюдатель. Он наблюдает, как работает его подразделение – наблюдает за созданной им «системой». Если она дает сбой, то ищет способы по устранению системной проблемы, перестраивает процессы, определяет и назначает наилучших владельцев этих процессов [лидеров], если не хватает компетенций, организует обучение... если человек не обучаем, то от него, даже «если человек хороший», необходимо освободиться. Здесь работает принцип – «пожалеешь одного потеряешь пятерых»

Но для того, чтобы стать хорошим руководителем необходимо развивать в себе способность «абстрагироваться от рутины», вылезти «из колодца» и «беличьего колеса» ... А как? Как научиться смотреть на организацию работы подразделения непредвзятым взглядом – взглядом стороннего наблюдателя, видеть в ней изъяны, системно устранять их на постоянной основе?

Когда мне задают этот вопрос: как вылезти из рутины? – я рассказываю про свой опыт, который мне помогает решить эту проблему. Мне помогает вылезти из рутины... бег на расслабление на длинные дистанции. Это не просто бег. Это очень хорошая психологическая уловка абстрагироваться от насущных проблем и научиться видеть реальность «с высоты птичьего полета». Перед тем как я начинаю бег - «отключаю время и пространство». Я говорю себе: «Могу я посвятить лично себе 1 или 4,5 часа [в зависимости от дистанции] ... ни семье, ни работе, ни окружающей среде... лично себе. За это время мир ведь не рухнет?». Тем самым я запускаю процесс «отключения себя от рутины». Когда начинаю непосредственно бег, приказываю себе: «расслабь тело, сними напряженность, пропусти мимо себя мысли и эмоции». Тем самым я усиливаю эффект «очищения своего сознания от рутины». Постепенно мое сознание и психика освобождается от постоянно «зудящих» мыслей и эмоций, и у меня появляется пространство для стратегического мышления. Я начинаю видеть мир с высоты птичьего полета. Это позволяет мне увидеть фундаментальные тенденции и впоследствии более эффективно встроиться в них. Вот так вот, через бег на расслабление на длинные дистанции я приучаю себя вылазить из рутины. Мне это здорово помогает как в личностном развитии, так и в развитие окружающей среды.

PS. Мы сейчас активно работаем с линейными руководителями - начальниками и мастерам в рамках «Школы Трансформации». Стараемся расширить их восприятие. Показываем лучшие практики, методы и инструменты по повышению операционной эффективности. Судя по обратной реакции и по ходу коммуникации, основные компетенции в большей степени заточены на технологии. Наши руководители в большей своей массе – это «технари». Видно, что для них крайне актуально развивать управленческие компетенции. Такой запрос чувствуется, и мы стараемся его удовлетворить. Сильный профессиональный коллектив с сильными управленческими компетенциями для нас крайне необходим для реализации эффективной трансформации нашего предприятия.

День 144. Качество управления производственным потоком

В Советский период времени на нашем предприятии и не только – в период плановой экономики попозиционное исполнение заказов, которое характеризует качество управления производственным потоком, составляло порядка 96-97%. Очень и очень хороший результат. Это и понятно – трехлетние и пятилетние планы производства в рамках всей страны. Стабильные заказчики. Понятная перспектива. У плановой экономики в масштабах всей страны, несомненно, были свои плюсы... но сейчас мы работаем в условиях рыночной конкурентной экономики – в условиях очень высокой неопределенности, которая требует совершенно иную модель управления бизнесом - более динамичную...

В марте 2023 года попозиционное исполнение заказов по нашему предприятию составило 73,7%. Как считается попозиционное исполнение? Есть план на месяц по позициям и есть факт исполнения на месяц также по позициям. Доля факта к плану по позициям и есть попозиционное исполнение. Если за месяц завод закрыл все плановые

позиции, то попозиционное исполнение составляет 100%. Если нет... то соответственно результат хуже.

Ключевые причины, влияющие на попозиционное исполнение заказов: нестабильная корзина заказов, большая доля мелких заказов, непрогнозируемые поломки критического оборудования, срывы поставок сырья и материалов, надежность и качество исполнения плановых заданий на рабочих местах... В условиях пандемии и СВО неопределенность по обозначенным позициям резко усилилась. Соответственно требования к качеству планирования производственной цепочки резко возросли. Для того, чтобы снизить негативное влияние неопределенности и вариаций необходимо научиться быстро на них реагировать на всем производственным потоком. Необходимо увеличивать частоту и детализацию сквозного перепланирования производственного потока. Это общемировая тенденция развития бизнес-процессов управления в условиях ужесточающийся конкуренции. *Для нашего предприятия, учитывая большую вариативность рынков, снабжения и внутри бизнеса, в целевом состоянии нужно стремиться к ежесуточному сквозному перепланированию потока на горизонт не менее максимального производственного цикла.*

PS. На нашем предприятии сейчас реализуется стратегия повышения скорости реакции бизнеса на изменения. Здесь не только адаптация алгоритмов планирования, здесь также и организационные преобразования. Для того, чтобы научиться быстро и часто насквозь перепланировать производственный поток необходимо максимально централизовать в рамках потока функцию планирования. Организационно централизовать. Это позволяет минимизировать межфункциональные барьеры и кардинальным образом повысить скорость реакции. Помимо повышения частоты сквозного перепланирования, необходимо также развивать ежесуточный сквозной контроль исполнения плановых заданий и работу с отклонениями на постоянной основе, необходимо повышать надежность и качество исполнение на уровне рабочих и специалистов. Мы начали с централизации планирования потока, организации ежесуточного сквозного контроля... нам также предстоит внедрить работу с отклонениями как постоянно-действующий процесс и командную организацию труда как наилучший способ повысить надежность и качество исполнения сменных заданий. Только так мы сможем быть успешными в условиях довольно жесткого конкурентного рынка. Но для этого нам нужно будет многое трансформировать... с учетом лучших мировых практик.

День 145. Обход ГД: цех№16 - «зеленый» - стабильно отличный результат

Директор по развитию – оценка цвет «зеленый»

«У вас стабильно отличные характеристики работы - как результат эффективного управления со стороны руководителей подразделения. Если руководитель осознает, что эффективность работы подразделения определяется порядком во всем, не только культурой производства... по всем направления развития – охрана труда, качество, технология, планирование, стандартизация лучших практик, участие в личных проектах и системе непрерывных улучшений..., то он начинает настойчиво и

методично приучать всех работников и специалистов к высоким стандартам ведения, в нашем случае, ремонтов оборудования.

Я знаю, что вы сейчас находитесь на подготовительной стадии грядущих трансформаций – централизации ремонтной службы, в ходе которой кардинально поменяются подходы в организации ремонтов. Понятно, что в ходе этой трансформации придется многое поменять в привычной модели поведения. Но ее необходимо приводить в соответствии с лучшими практиками для того, чтобы более эффективно осуществлять ремонты оборудования. Для многих это будет ломкой стереотипов. Но что касается вашего подразделения, ваших руководителей, рабочих и специалистов, у меня нет сомнений, что здесь все останется на высоком уровне. Здесь присутствует управляемость, которая значительно упростит для вас процесс трансформации. Вы готовы к преобразованиям. Я желаю вам успеха в реализации этого важного стратегического направления развития»

PS: по ходу трансформации ремонтной службы планируется:

- вывести ремонтный персонал из цехов в службу главного инженера,
- организовать централизацию управления в службе главного инженера (планирование ППР, единая диспетчерская служба, управление ТМЦ, бюджетирование)
- развивать автономное обслуживание оборудования (стандарты и техкарты по обслуживанию, внедрение их на производстве)

День 146. ГД: «давай проведем субботник в самых отстающих подразделениях завода»?

Недавно генеральный директор предложил провести субботник в самых плохих с точки зрения культуры производства подразделениях завода: «Давай поможем им навести порядок, а дальше будем следить, чтобы они этот порядок поддерживали. Как ты считаешь, где стоит провести субботник?». Я ответил, что нужно идти в цех №4 и №2. Там самая плохая культура производства. Более того, она ухудшается. По всем остальным подразделениям тенденция положительная, даже по таким сложным цехам как цех №3 и цех №3б.

PS. На своем жизненном пути, отвечая за развитие производственной системы на ряде крупных предприятий, я несколько раз пытался помочь навести порядок на рабочих местах в отстающих подразделениях посредством привлечения топ-менеджеров и руководителей предприятия на коллективную и ударную уборку. Результат всегда был одинаковым: приходим в подразделение – убираем все лишнее, по тому, что осталось - упорядочиваем и отсортировываем, наводим чистоту и порядок... когда уходим, приятно было посмотреть на результат своего труда – подразделение преобразовывалось, но... ненадолго. Проходит день, два, три... неделя и опять все откатывается назад. Хотя как бы не было загружено производство, в нем всегда есть время для уборки. Не раз убеждался, когда приходишь в такое подразделение – всегда есть время, когда рабочие работают, и есть время, когда рабочие находятся в ожидании. Этого времени в ожидании с лихвой хватает на то, чтобы навести рабочий порядок, но нет... в подразделении отсутствует спрос за

поддержание культуры производства со стороны руководителей подразделения – мастеров смен, старших мастеров, начальников цехов – люди привыкают работать в условиях «бардака». В таких подразделениях как правило нет системы – а плановые задания выполняются в авральном режиме. Не может быть устойчивых производственных результатов, там, где есть бардак. Поэтому всегда срабатывал вариант с ротацией управленческого состава. Если руководители таких «отстающих» подразделений не обучаемы и не могут навести элементарный порядок, их ротировали на более сильных... Сильный лидер формирует сильную команду мастеров, которые в свою очередь приучают рабочих к порядку во всем и не только по культуре производства.

День 147. Обход ГД: цех №36 (ГОЛ) - «желтый»

Директор по развитию – оценка цвет «желтый»

«Мне очень понравился настрой на развитие от всей управленческой команды цеха №36, включая и старшего мастера Сергея Т. – хороший внутренний настрой и намерение сделать свое подразделение лучше. А подразделение не простое. Старое здание, проблемное оборудование, напряженное производство... в условиях постоянно возникающих проблем сложно найти время на развитие. Тем не менее, старший мастер его находит.

Сергей Т. стал старшим мастером этого участка год назад. Пришел в коллектив и как он сам говорит: «Изначально народ был «кислым», но постепенно его удалось расшевелить и вовлечь в изменения». Ставку сделал на командную организацию труда и делегирование ответственности вниз – на бригадиров. Начал активно их вовлекать в различные проекты и задачи: выделили участок, начали постепенно приводить его в эталонное состояние, самостоятельно отремонтировали крышу пристройки, поэтапно начали наводить порядок на рабочих местах, организовали регулярный вывоз стружки... Да, проблем на участке много. Сергей все их показал, ничего не скрывал – частоломающееся оборудование, протечи масла... все это ухудшает культуру производства, которую сложно поддерживать в таких условиях. Но старший мастер не унывает, ищет пути и механизмы как выправить ситуацию к лучшему. И то, что ему это удастся – у меня нет сомнения.

«Сергей, с одной стороны я вижу очень приличную динамику развития, с другой – состояние культуры производства оставляет желать лучшего – здесь работы очень много. У меня оценка между «зеленым» и «желтым». Между «4 с минусом» или «3 с плюсом». Я предлагаю вам самому поставить себе итоговую оценку. «4 с минусом» или «3 с плюсом»? Ту оценку, которую вы себе поставите, будет общей оценкой по результатам обхода». Ответ старшего мастера не заставил себя ждать. Он понял, что мое предложение было сделано не спроста: «Я поставлю себе оценку «3 с плюсом», понимаю, что работы по развитию в моем подразделении еще много, в следующий раз будет еще лучше». Достойный ответ старшего мастера. Итоговая оценка - цвет «желтый»

День 148. Стратегическая сессия №6

12.03.23 на нашем предприятии состоялась очередная стратегическая сессия, посвященная повышению производительности труда и важной роли в этом командной организации труда. Стартсессия началась как обычно с установки: «Давайте вместе с вами расслабимся, на два часа забудем о всех проблемах и рутине, переключимся, и постараемся максимально погрузиться в тематику повышения эффективности труда. Ничего за это время катастрофического не произойдет. Мир не разрушится. Это нам позволит глубже погрузиться в тему и понять основные смыслы».

«Итак, начнем...зачем нам необходимо постоянно повышать производительность труда? Не спешите, подумайте».

Фундаментально для того, чтобы повысить нашу конкурентоспособность. Это необходимо для бизнеса. Ок. А еще? В последнее время обозначился дефицит работников, и он будет только усиливаться: растет доля стариков, снижается доля молодых – демографический переход. Конкуренция за рабочую силу будет только нарастать. Если мы не будем повышать производительность труда, а за счет этого увеличивать заработную плату, то можем со временем вообще остаться без персонала. В результате какой вывод мы должны сделать, если посмотреть стратегически? Если мы не будем постоянно повышать производительность труда, то можем «вылететь в трубу». Давайте сегодня разберемся с логикой повышения производительности труда и определимся с программными действиями. Но сначала нам нужно погрузиться в такую важную тему как «командная организация труда» и почему без нее невозможно будет кардинально повысить производительность труда.

После второй мировой войны передовые американские компании начали внедрять так называемую «сетцентричную» или по-другому «матричную» или по-другому «командную организацию» бизнеса. Они называют ее «тихой революцией», которую упустили из виду прочие мировые компании при попытках копировать западную модель управления. Командная организация труда в бизнесе позволила им создать надежный базис на уровне исполнения, снизить количество вертикальных и горизонтальных барьеров, повысить прозрачность и скорость принятия управленческих решений, внедрить сквозные процессы управления бизнесом. Давайте с вами погрузимся в тематику «командной организации труда». Она позволит нам понять чуть позже логику повышения производительности труда. Начнем с таких понятий как «норма управляемости», «освобожденный» и «неосвобожденный» от основной работы руководитель... далее смотрите материалы презентации «Командная организация труда».

Итак, в чем же состоит логика повышения производительности труда? В основе повышения эффективности труда лежит углубление разделения труда и качество управления «разделенным» трудом. Чем выше разделение труда и его синхронизация, тем выше его производительность. Логика приведена на слайде.

После того, как состоялась дискуссия с аудиторией... эстафету подхватила директор по персоналу Асия Н. «Сергей Николаевич, погрузил вас в логику повышения производительности труда. Я в свою очередь придам ей практические контуры. Я

расскажу вам про программу повышения производительности труда на нашем предприятии ... нам многое, что предстоит сделать».

По ходу стратсессии аудитория ключевых руководителей нашего предприятия активно участвовала в предложенной дискуссии: споры, сомнения, предложения... так и должно быть на стадии принятия стратегического управленческого решения. А уже когда решение принято, его нужно непоколебимо исполнять... не пробывать и откатываться назад... а идти до победного конца.

PS. Директор по ИТ по ходу стратсессии представил новый интерактивный мультимедийный инструмент для эффективного проведения презентаций, стратегических сессии, дней информирования, программ обучения... Кстати, у нас на нашем предприятии, появился довольно приличный класс для обучения, который оснащен современной техникой, вентиляцией, визуализацией... все для эффективного усвоения бизнес-информации.

День 149. День информирования от коммерсантов

14.04.23 коммерческая дирекция представила проект маркетинговой стратегии нашего предприятия и трансформации своей функции для ее успешной реализации. Доклад получился интересным, насыщенным и одновременно... очень напряженным: по результатам состоялась довольно активная дискуссия, где-то даже с эмоциональными оттенками. Было много вопросов и рекомендаций к проекту маркетинговой стратегии... это и понятно, она задает темп развития нашего завода.

С точки зрения потока создания ценности любой бизнес начинается с коммерсантов и заканчивается коммерсантами. От того, как они работают, зависит эффективность работы в целом предприятия. С них также начинается и такой фундаментальный бизнес-процесс как «стратегическое планирование». Без долгосрочного прогноза продаж, потенциала расширения рынков сбыта и освоения новых видов продукции невозможно оценить финансовое состояние бизнеса в будущем – невозможно сформировать адекватную финансовую модель, которая показывает динамику финансовых потоков: выручка, себестоимость, прибыль... На базе адекватной финмодели можно реализовать «многосценарное» стратегическое планирование, которое позволяет более осознанно подходить к инвестиционным проектам и программам освоения новых видов продукции: на такой финмодели можно «поиграться», прогнать различные сценарии, выработать взвешенные стратегические управленческие решения. И здесь без коммерсантов никуда... с них начинается бизнес и стратегическое планирование.

Коммерческую службу представил ее директор Георгий И. Он то как раз и продемонстрировал проект маркетинговой стратегии на 5 лет вперед. Нам очень важно научиться смотреть вперед не на год, а на 3-5-7 лет вперед. «5 лет вперед» - немного не дотягивает до лучших мировых практик – как правило это 7-10 лет, но для нашего предприятия – это несомненно прорыв. А если удастся реализовать периодическую актуализацию долгосрочных прогнозов по продажам [рынки сбыта в современных реалиях очень нестабильны] и потенциала по расширению рынков сбыта, то на базе долгосрочной финмодели предприятия с учетом возможностей по расшивке узких

мест производства и освоению новых видов продукции можно выстроить процесс «стратегического планирования» на постоянной основе. Не разово, а на постоянной основе. Он нам крайне необходим, чтобы быть успешными с точки зрения стратегической перспективы – «чтобы вылезти из беличьего колеса».

По ходу дня информирования со стороны финансистов, производственников и других служб было задано множество вопросов порой и даже очень критичных. Также были предложения как улучшить маркетинговую стратегию и повысить ее качество. Последнее очень важно для успешной реализации «комплексной стратегии развития и трансформации нашего предприятия», в которой маркетинговая стратегия должна задавать амбициозные цели и ориентиры для инвестиционной программы, для развития новых видов продукции, для производства, снабжения, ремонтов... Если все дирекции синхронизируются и сделают все от них зависящее как единая команда для эффективной реализации маркетинговой стратегии, то только в этом случае мы сможем говорить о какой-то устойчивой и управляемой финансовой эффективности в долгосрочной перспективе.

PS: днем ранее состоялся Комитет по трансформации №2, на котором рассматривалась «комплексная стратегия развития и трансформации нашего предприятия» - как совокупность согласованных между собой функциональных стратегий топ-менеджеров по развитию предприятия. Так вот начиналась она с проекта маркетинговой стратегии – да, в первом чтении, она должна будет пройти через экспертизу акционеров и совета директоров, вероятнее всего ее нужно будет дорабатывать в соответствии с их требованиями, но начало положено... с точки зрения потока создания ценности для клиента бизнес начинается с коммерсантов и заканчивается коммерсантами

День 150. Обход ГД: цех №4(4)- «без оценки»

Директор по развитию – «без оценки»

«Я даже не знаю какую вам оценку сегодня поставить. С одной стороны, я вижу, что наконец-то ситуация сдвинулась с «мертвой точки» - начальник цеха, старшие мастера активно включились в наведение порядка на рабочих местах. Прделана очень большая работа. С другой стороны, как только отходишь в простенки, в зонах ремонта, в складских помещениях – страшно смотреть. На вопрос: «почему здесь не наводите порядок?» Ответ: «это электрики, механики, кладовщики – это в их зоне ответственности». «Зеленый» - я вам поставить не могу даже с учетом позитивных сдвигов. «Желтый» - тоже не могу поставить – вы расслабитесь, а работы очень и очень много. «Красный» - тоже нельзя вам ставить, иначе это будет «антимотивацией» для старших мастеров. Поэтому сегодня результирующая вам оценка «без оценки». Если вдуматься, в отсутствии оценки - тоже есть глубокий смысл. Мы приняли для себя решение, что «обход ГД» в цехе №4 и 2 будем проводить чаще, чем у других подразделений до наведения удовлетворительного порядка. В следующий раз мы с вами увидимся через месяц. Если вы сможете продвинуться еще чуть дальше относительно того, что мы сегодня увидели – для вас это будет достойным результатом»

PS. Вопрос начальнику цеху: «Кто должен отвечать за состояние культуры производства корпуса в местах ремонта». Уверенный ответ: «Ремонтная служба». «А если к вам в квартиру придет слесарь и после работы оставит бардак, что вы будете делать как хозяин квартиры? Либо вы его заставите навести порядок, либо вам придется его наводить самому»

Когда я начинал работать мастером смены, старший мастер видя в моей смене бардак: «Если не можешь организовать работу, бери метлу и сам наводи порядок». Он не принимал от меня «отмазок» — это ремонтники, или подрядчики, или еще кто-то. «Ты хозяин в течение этой смены в корпусе. Ты лично отвечаешь за все что происходит в корпусе, включая и культуру производства». Пришлось включать голову и учиться управлять персоналом: учиться вовлекать, делегировать, порой жестко спрашивать за результат. Иначе — «не можешь организовать, бери метлу и сам наводи порядок». Мне повезло, у меня были очень «хорошие» производственные учителя - хорошая школа практического менеджмента. Они не церемонились, не жалели, жестко спрашивали за результат. Для того, чтобы удержаться, мне пришлось учиться управлять персоналом на практике. Одно дело быть хорошим технологом, совершенно другое — хорошим управленцем. Хороший руководитель в первую очередь должен быть хорошим управленцем.

День 151. Способность вовлекать

Одной из важнейших компетенций хорошего руководителя является «способность вовлекать» рабочих и специалистов в развитие и решение проблем. Проблем, потерь и идей по развитию много в любом бизнесе и подразделении. Ресурс для их решения или реализации появляется тогда, когда руководитель осознает важность «вовлечения» и начинает активно его использовать на практике.

За 1 квартал 2023 года на нашем предприятии реализовано 509 кайдзен. Для тех, кто еще до сих пор не знает, что такое «кайдзен» — это система непрерывных улучшений. Это решение проблемы, устранение потерь, реализация идеи в формате «было-стало». Количество кайдзен — очень хорошее мерило «способности вовлекать» для любого руководителя. Если в подразделении есть запрос на улучшения со стороны руководителя, и этого руководителя воспринимают как лидера, то работники активно участвуют в системе непрерывных улучшений. Ну, а если нет...

Очень удивительно, за первый квартал 2023 лидером по кайдзен стал руководитель цеха отгрузки Сергей Ф. Он даже потеснил по этой части начальника цеха №7 Сергея Н., который довольно длительное время был первым. Что самое примечательное - результирующие производственные показатели цеха отгрузки также имеют хорошую тенденцию к улучшению. Все дело в том, что Сергей Ф. в последнее время очень сильно проникся идеей развития своего подразделения. А сильная идея при несгибаемом намерении всегда приводит к улучшениям.

PS: В свое время по мере карьерного роста у меня началось увеличиваться количество подчиненных. Не нравится это слово «подчиненные», но... Я тогда не умел ни делегировать, ни вовлекать. Старался проблемы решать сам. Когда «подчиненных» стало более 200 человек, пропорционально выросло количество проблем. Рабочего

времени мне катастрофически стало не хватать. Стал оставаться на работе допоздна плюс дополнительно работать в выходные дни. Все это меня настолько закрутило, что жизнь «стала не мила». Нет времени ни для семьи, ни для друзей, ни для себя... – работа полностью меня «поработила». Передо мной встал выбор: либо семья, либо работа. Но семью-то кормить надо. Я стал искать решение, которое привело меня к изменению отношения к своим «подчиненным». Я научился им доверять, с доверием пришел такой очень важный навык как «делегирование», а чуть позже я открыл для себя «способность вовлекать» ... От этого выиграли все – у меня освободилось время для развития, у моих «подчиненных» – возможность для самореализации.

«Хочешь воспитать человека, дай ему ответственность». Последнее очень хорошо реализовывать через делегирование и вовлечение. Когда у человека появляется ответственность, она его дисциплинирует, мобилизует, позволяет «раскрыть» себя, но это уже другая история...

День 152. Обход ГД: цех №49 (участок измерения геометрии) – «зеленый»

Директор по развитию – «зеленый»

«У вас небольшой участок. У меня сложилось очень позитивное впечатление после этого обхода. Как, впрочем, и у всех участников - вам все поставили положительную оценку. При этом участок находится на территории цеха №4 корпуса №4, где у нас с культурой производства не все так хорошо, как хотелось бы. Очень большой контраст – ваш участок и производственные помещения корпуса №4. У вас - хорошая культура, чистота, порядок, комфортные условия труда, хороший внутренний моральный климат и настрой... Приглашайте к себе почаще старших мастеров и мастеров смен корпуса №4. Например, на чаек. Глядишь на вашем примере в хорошем смысле «заразятся» порядком, комфортом, и... хорошим настроением.

Из рекомендаций у меня к вам большое пожелание вовлечь весь управленческий состав цеха в личные проекты по развитию. У вас есть проблемы, вы их все знаете. У вас в дирекции по качеству есть стратегия развития и трансформации. Там много идей для развития. Вовлеките всех руководителей, станьте примером во всем. У вас все для этого есть. Нам крайне важно иметь такие подразделения как пример и ориентир для отстающих. Не останавливайтесь на достигнутом, думайте, как сделать свою жизнь и работу еще лучше, интереснее и плодотворнее».

PS. Наше отношение к жизни и работе зависит в первую очередь от нас самих. Оно очень сильно зависит от нашего настроения. Если мы позитивно настроены, если для нас проблема – это не «проблема», а возможности, если у нас есть идеи и новые смыслы, мы наполнены жизненной энергией, хорошее настроение помогает нам преобразовать окружающую среду к лучшему, вдохновить тех, кто потерялся, помочь тем, кто остро нуждается в помощи. Хорошее позитивное настроение очень важная компетенцию, которую нужно в себе постоянно возвращать, особенно руководителям подразделений.

День 153. Обучение не должно быть бесплатным

Как-то один авторитетный топ-менеджер спросил аудиторию: «Какой труд самый дорогой?». В ответ прозвучало множество вариантов... его же ответ был следующим: «Самый дорогой труд – это... бесплатный труд. Подумайте над этим - здесь есть над чем задуматься. Соответственно, хорошее обучение не должно быть... бесплатным. Мы потратили на ваше обучение довольно много времени, вложили в него свою душу, будет справедливо, если вы «заплатите» за ваше обучение. Деньги мне от вас не нужны, но я бы хотел, чтобы обучение закончилось своего рода дипломной работой, которую вы посвятите развитию вашего подразделения или процесса. Мы вам рассказали о лучших мировых практиках, продемонстрировали методы и инструменты повышения операционной эффективности, соответственно лучше не придумашь, если мы закрепим пройденный материал практическим развитием нашего предприятия».

На очередном этапе обучения в Школе Трансформации для начальников, мастеров и технологов: «Мы с вами уже прошли 50% всего материала программы обучения. 13 тренингов. Настало время для домашнего задания... для всех обучаемых. А это более 200 человек»

Домашнее задание:

- Первое – до 15 мая определите критическую проблему или направление развития своей функции.
- Второе – до 1 июня разработайте личный проект по развитию.
- Третье – до 15 июня защитите личный проект перед руководителем подразделения и начните его реализовывать на практике.

«Логичным завершением обучения в Школе Трансформации будет публичная демонстрация ваших личных проектов друг другу – это будет для вас своего рода дипломная работа».

День 154. Еще важный один шаг к трансформации производства

21.04.23 состоялась встреча ключевых руководителей производства, на которой были определены контуры будущей организационной структуры, запуск которой планируется с 1.07.23. На встрече рассматривалось «укрупнение» уровня начальников цехов до руководителей производства – литейного, кузнечно-прессового, прокатного. Такое «укрупнение» позволит минимизировать вертикальные и горизонтальные барьеры в системе управления – повысить прозрачность и эффективность производственного управления. Тем самым мы реализуем еще один важный шаг на пути к клиентоцентричной трансформации нашего предприятия.

Давайте пробежимся по основным этапам трансформации на ближайшую перспективу:

- С 1.03.23 было сформировано управление по производственному планированию, основной задачей которого является организация сквозного оперативного планирования всей производственной цепочки.
- С 1.04.23 в рамках диспетчерской службы был выстроен сквозной оперативный контроль исполнения плановых заданий в рамках всей производственной цепочки.

- С 1.05.23 – вывод ремонтной службы из состава основного производства для повышения качества оказания ремонтов – преобразования функции ремонтов в сервис ремонтов. Плюс начата работа по централизации технологической поддержки в составе НТЦ.
- С 1.07.23 – нам предстоит «укрупнение» начальников цехов до руководителей производства, а также формирование направления по анализу и контролю, в задачи которого будет входить работа на постоянной основе с отклонениями при исполнении плановых заданий – не только организация оперативного устранения отклонений, но и работа по минимизации причин этих отклонений вплоть до стандартизации лучших практик.
- Во второй половине 2023 года планируется внедрение командной организации труда с одновременным приведением к оптимальной норме управляемости среди руководителей линейных подразделений. Основная задача – делегировать ответственность за исполнение вниз и тем самым встроить на постоянной основе контроль за исполнением плановых заданий. Такой шаг повысит надежность и качество исполнения сменно-суточных заданий, создаст прочную основу для повышения производительности труда.

День 155. Обход ГД: цех №2 – «желтый»

Директор по развитию – «желтый»

«Андрей, вы начальником цеха здесь работаете совсем недавно. У вас пока еще непредвзятый взгляд. Назовите пожалуйста три самых ключевых проблемы цеха». «Слабое обслуживание оборудования, рост НЗП из-за качества продукции, большая трудоемкость операций – не хватает персонала, для того чтобы выполнить плановые задания. С коллективом я нашел точки соприкосновения. Стараюсь максимально выстроить работу персонала, но мне бы не помешала помощь»

«В прошлый раз, когда мы сюда приходили, здесь ощущалась напряженная атмосфера внутри коллектива. Чувствовалось нескрываемое недовольство персонала. Сейчас такого ощущения нет. Что вы сделали?» «Я стараюсь выстраивать работу в режиме диалога при этом не отменяя спрос за результат работы. Ставлю задачу, спрашиваю за результат, если результат не достигнут пытаюсь совместно разобраться. И еще я стараюсь не замыкать на себе все, я стараюсь делегировать часть работ линейным руководителям, даю им возможность проявлять инициативу»

«Сегодня вам в первый раз поставили оценку ключевые лидеры подразделений по направлениям по результатам Обхода ГД. Замечаний много. Прошу вас все их осмыслить, приоритезировать и по мере наличия ресурсов устранять их. Сразу это сделать не получится – цех сложный, но при настойчивом отношении положительная динамика несомненно у вас наметится. По обходу - оценка цвет «желтый».

PS. Одна из ключевых проблем руководителей линейных подразделений – это способность делегировать. Когда руководитель не способен делегировать, он заикликает решение проблем на себе. А когда проблем становится много, такой руководитель становится «узким местом». Для того, чтобы «расширить это узкое место» необходимо научиться делегировать часть функционала и решение проблем

вниз. Кто-то из нижестоящих руководителей будет способен сразу решать эти проблемы, кому-то надо помочь или обучить как решать эти проблемы, ну а если руководитель необучаем...ему нужно найти другое место... то место, где он будет наиболее эффективен. Есть одна очень мудрая фраза: «хочешь воспитать человека, дай ему ответственность». А применительно к нашему случаю «хочешь взрастить сильного руководителя в своей команде, дай ему ответственность, помоги ему, при необходимости обучи его, со временем он научится самостоятельно решать поставленные задачи»

День 156. День информирования: дирекция по закупкам

Работа бизнеса в условиях конкурентного рынка – это всегда работа в условиях нестабильности, определяемой колебаниями спроса, неритмичностью снабжения, неплановыми поломками оборудования, текучестью персонала, отклонениями в качестве... Нестабильность [неопределенность] приводит к разбалансировке потока и как следствие к существенным потерям. Для того, чтобы компенсировать неопределенность [нестабильность] для устойчивой работы бизнеса, мы вынуждены создавать запасы: в сырье и материалах, в оборудовании, в человеческом ресурсе, во времени исполнения - в производственном цикле. Но это приводит к увеличению себестоимости продукции и увеличению времени исполнения заказов – к снижению конкурентных преимуществ. Есть ли решение этой проблемы?

Лучшие мировые компании стремятся повысить скорость реакции бизнеса на эти нестабильности – на внешние и внутренние вариации путем организации оперативного сквозного перепланирования всего производственного потока – от начала до конца. Реализация динамической системы управления производственным потоком кардинально снижает потребность в увеличении вышеприведенных запасов. То-есть эффективно работающий бизнес в условиях конкурентного рынка — это всегда компромисс между запасами и скоростью реакции бизнеса на изменения. Чем выше скорость реакции бизнеса, тем меньше нужно держать запасов. Но высокая скорость реакции требует кардинальной перестройки бизнес-процессов, на которые не всегда готовы пойти менеджмент и работники предприятия.

21.04.23 директор по закупкам Александр Р. на дне информирования рассказал, как его служба развивается в направлении обеспечения ритмичного снабжения в условиях неопределённости по потребности производства, по поставщикам, по транспортировкам, по финансированию... К примеру, для того, чтобы обеспечить ритмичное снабжение алюминием и лигатурой, с одной стороны отрабатываются характеристики склада временного хранения – СВХ, с другой - Александр взял на себя задачу повышения оперативности планирования снабжения от поставщиков до СВХ — это позволит ему найти баланс между тем, как не наращивать чрезмерно запасы и не остановить производственный процесс. Пока здесь есть значительный потенциал для повышения операционной эффективности. К примеру, в апреле в РУСАЛ, произошли внутренние проблемы с изготовлением требуемых для нашего предприятия сплавов, произошла задержка, в свою очередь она повлияла на объемы производства нашего предприятия. И это только один из эпизодов. Поиск

оптимальных характеристик СВХ и наращивание динамичности системы планирования снабжения позволит кардинальным образом решить эту проблему.

В целом это относится не только к снабжению алюминием и лигатурой, это также относится и к обеспечению ТМЦ – товарно-материальными ценностями, включая и запчасти для ремонта оборудования, что тоже является критичной позицией.

День 157. Обход ГД: цех №22 – «зеленый»

Директор по развитию – «зеленый»

Диалог с начальником цеха:

«Олег, как у вас обстоят дела с реализацией вашего личного проекта по трансформации производства? Как у вас дела с внедрением командной организации труда?»

«Мы очень долго готовились к этому. Долго изучали лучшие практики. Анализировали в сравнении с ними текущую организационную структуру. Вовлекали в принятие решения по трансформации коллектив цеха. Активно обсуждали варианты трансформации. Очень большую работу провели с дирекцией по персоналу. Они нам очень здорово помогли. То-есть прежде, чем запускать организационный приказ, мы провели очень большую подготовительную работу. Проект приказа готов. Остались небольшие штришки. Надеюсь, на этой неделе запустить его на согласование и утверждение»

«Мне понравился сегодня обход вашего подразделения. Понравилось позитивное рабочее настроение у коллектива цеха. Оценка – цвет «зеленый»»

PS. Про формирование позитивного рабочего настроения

Когда работа строится только на стимулах, принуждении и критике, пропадает всякое желание эффективно работать и развиваться - делать свой бизнес лучше. Когда работа строится только на мотивации, поощрениях, признаниях тоже ничего хорошего из этой идеи не получается, люди начинают отрываться от реальности. Поэтому для эффективной бизнес-деятельности очень важно поддерживать баланс между стимулами и мотиваторами. Стимулы дисциплинируют. Мотиваторы раскрывают креативность. И то и другое, крайне необходимо нашему заводу. Здесь очень важно не допускать перекосов. Очень важно поощрять лучшие практики. И очень важно спрашивать, порой и жестко, за достижение финансовых результатов, не нарушая при этом баланса между стимулами и мотиваторами. На одном спросе далеко не уедешь, нам очень важно чтобы у коллектива было позитивное рабочее настроение. Позитивное настроение – формирует креатив, а рабочее настроение – дисциплину. Одно без другого неэффективно.

День 158. Вывод непрофильных функций из производственного потока

Однажды после аудита производственной бизнес-системы крупного российского алюминиевого завода со стороны топ-менеджера авторитетной компании: «У вас при вашей численности очень слабое разделение процессов, начальник цеха отвечает за все, в результате он «замыкает все на себе» и работает в «авральном» режиме,

отбиваясь от постоянного потока проблем. Если вы хотите работать системно, упреждая форс-мажоры, не суетясь и смотря в будущее, вам нужно разделить бизнес-процессы на основные, вспомогательные и управленческие. Определить по каждому процессу конкретного владельца процесса, упорядочить процесс - централизовать управление в рамках этого процесса для оперативной балансировки ресурсов, максимально делегировать ответственность за исполнение вниз для повышения надежности исполнения плановых заданий, максимально стандартизировать процесс и по мере возможности механизировать и автоматизировать его. В этом случае можно будет говорить про производственную бизнес-систему, соответствующую лучшим мировым практикам». Далее он продолжил...

«Для начала вы должны вывести из основного производственного потока все непрофильные функции – ремонты оборудования, обеспечение персоналом, технологическое сопровождение, ИТ-обеспечение... В этом случае производственный менеджмент сосредоточится непосредственно на создании ценности для клиентов. А менеджмент непрофильных функций сосредоточится на преобразовании своей функции в высокоэффективный сервис для внутреннего клиента. Когда каждый будет заниматься своим делом в рамках общей бизнес-деятельности, вы приблизитесь к клиентоцентричной бизнес-системе. В этом случае работа в режиме «аврала» минимизируется, появится системность, минимизируется суета, расширится горизонт планирования... вы научитесь работать, не отбиваясь от постоянно возникающих проблем, вы научитесь работать, исходя из видения своего будущего».

Есть две формы вывода непрофильных функций из производственного потока:

- В формате «инсорсинга» — это когда непрофильная функция централизуется внутри бизнеса и преобразовывается в сервис для внутреннего клиента
- В формате «аутсорсинга» — это когда непрофильная функция выводится за пределы бизнеса и преобразовывается в сервис для внутреннего и внешнего клиента.

«Аутсорсинг» имеет смысл, когда есть развитый внешний конкурентный рынок и предпочтения со стороны государства. Последнее очень хорошо работает для ИТ-направлений. В прочих случаях, целесообразно в рамках предприятия реализовывать вывод непрофильных функций в формате «инсорсинга». Для нашего предприятия как раз последнее является целесообразным.

PS. Из опыта вывода непрофильных функций российскими компаниями. Вывод непрофильных функций довольно сложный процесс бизнес-трансформации. Не у всех его получается выполнить сразу. Есть компании, которым это удалось сделать «сжав зубы» с первого раза. Есть компании, которым это сделали со второй и даже с третьей попытки. А есть компании, которые до сих пор работают в советской модели организации производства, которая создавалась в плановой экономике, но не приспособлена к работе в условиях конкурентного рынка. Именно поэтому, вывод непрофильных функций из основного потока – это фундаментальное направление повышения операционной эффективности в условиях конкурентного рынка, и если компания хочет быть конкурентоспособной, у нее другого выхода нет, как развивать этот трудный, но очень важный шаг трансформации бизнеса.

День 159. Обход ГД: цех№10(ЦЗЛ) – зеленый, но...

Директор по развитию – «зеленый, но... состояние помещений ужасное»
«Мы никак с вами не можем решить проблему ужасного состояния вашего помещения на первом этаже - обшарпанные стены, вываливающаяся штукатурка, незаделанные проемы окон и дверей... Я вижу, что вы отчасти пытаетесь решить эту проблему путем «занавешивания» различными декорациями и даже где-то цветами пытаетесь улучшить обстановку. Понятно, что здесь нет вашей вины. Более того, вызывает уважение, что люди в таких условиях не теряют настрой на работу и стараются делать ее хорошо. Здесь нет уныния. Здесь довольно хороший моральный климат. Это вам в плюс, и за это я вам ставлю оценку – цвет «зеленый», но нам надо как-то приводить состояние вашего подразделения в надлежащее состояние. В конце концов, хорошие условия труда являются одним из важнейших компонентов обеспечения должной мотивации у работников подразделений.

Я сегодня специально на Обход ГД пригласил начальника отдела капитального строительства Евгения В. Попросил его оценить различные варианты исполнения ремонта: по времени, очерёдности, бюджету ... Давайте начнем с малого. Давайте подумаем, как запустить ремонты в этом году. Возможно, не все сразу. Начните с коридора. Нам нужен оптимальный вариант: цена - сроки - качество. Евгений, давайте совместно в команде с директором по качеству, начальником ЦЗЛ... директором по развитию постараемся убедить руководство завода в необходимости проведения ремонта. Люди нам потом скажут спасибо. А это дорогого стоит»

PS. Хорошие условия труда, наряду с достойной заработной платой, хорошими производственными отношениями и возможностями по самореализации, является ключевыми факторами мотивации к эффективному труду. Если мы как управленцы будем думать, как максимально активировать эти факторы, то мы сможем создать лояльный к целям и задачам компании коллектив, снизить текучесть персонала, вовлечь его в эффективный труд и развитие предприятия. Нам это крайне необходимо».

День 160. Как мы отработали за апрель 2023 года?

За апрель 2023 года мы произвели 8781 тонну, что хуже, чем в марте. В марте был достигнут максимальный показатель – 9283 тонн - в период после СВО, в ходе которого мы потеряли порядка 25% экспорта – упали до 4177 тонн в июле 2022 года, а далее постепенно нарастили объемы производство до 9283 тонн, но в апреле... отскочили до 8781 тонн. Отработали хуже. В чем причина?

В марте 2023 года уровень потерь по причине аварийных остановов оборудования по данным диспетчерской службы составил 1752 тонны, в апреле - 1661 тонну. Получается, что по оборудованию в апреле мы отработали не хуже, чем в марте. Соответственно, у нас появился еще один фактор, который негативно повлиял на объемы производство. Таким фактором стала неритмичная поставка алюминия с РУСАЛ. У них были свои внутренние проблемы. Уровня склада временного хранения - СВХ не хватило для того, чтобы компенсировать эту неритмичность. Вероятное решение проблемы видится в двух направлениях. С одной стороны, необходимо

оптимизировать значение минимального уровня СВХ для компенсации вариации не только нашего предприятия, но и вариаций поставщиков. С другой стороны, чтобы сильно не увеличивать запасы на компенсацию вариаций, необходимо повышать динамизм системы управления непосредственно поставками, что отражено в стратегии развития дирекции по закупкам. Нам надо двигаться и в том, и в другом направлении.

PS. В целом, если проанализировать исторические данные, у нас есть очень серьёзный потенциал увеличения объемов производства за счет повышения операционной эффективности. Нам нужно повысить ОЕЕ - общую эффективность работы оборудования с 35 до 60-70%, которая складывается из надежности работы оборудования, динамизма и качества управления производственной цепочкой [включая обеспечение сырьем и материалами], надежности и качества исполнения плановых заданий. По нашим оценкам эффект от повышения операционной эффективности [без инвестиционных проектов] в части объемов производства может составить более 15-20 тыс.т в год. Нам есть куда стремиться.

День 161. Обход ГД: цех №4(б) – «красный»

Директор по развитию – «красный»

«Денис, я вижу, вы к нашему приходу постарались навести порядок насколько это было возможно. Недавно мы были в другом корпусе вашего цеха – там, тоже перед нашим приходом была проведена уборка. В основном вы это сделали на среднем проходе. Но стоит отойти от него вглубь в простенки... там все очень и очень печально. Невозможно хорошую культуру производства сформировать за один день... Стоит признать, что в цехе №4 нам не удалось вовлечь линейных руководителей в развитие своих рабочих мест. Это подтверждает и ежемесячный аудит культуры производства по всем участкам нашего предприятия – в цехе №4 и №2 неудовлетворительное состояние рабочих мест по всем производственным участкам. Как вас и ваших руководителей подстегнуть к постоянному системному развитию? С одной стороны, вы делаете все для того, чтобы нарастить объемы производства – и у вас это получается. С другой стороны, эта работа происходит в «авральном» режиме, что представляет собой очень большие риски для бизнеса. Когда нет системы, нет стабильных результатов. А система начинается с наведения порядка на рабочих местах. У вас его нет. Я очень прошу руководство кузнечно-прессового производства изменить свое отношение к культуре производства. Вы без нее никогда не достигните устойчивых технико-экономических результатов. Поэтому, чтобы подстегнуть вас я ставлю оценку – цвет «красный»

День 162. Качество – это стандартизация лучших практик до... действий

Директор по развитию. Проходя очередной тренинг от наших авторитетных консультантов, услышал от них вариант ответа на вопрос, «что такое качество?»: качество – это стандартизация лучших практик до... действий. Они так мне и сказали: «Если вы не будете внедрять стандартизированную работу, основанную на лучших практиках до действий, вы никогда не получите наилучшее качество. Вы делаете

ставку на профессионализм работников. Мы делаем ставку на стандартизацию действий лучших работников. Чувствуете разницу?»

По их мнению, когда в технологическом процессе происходит критическое отклонение [серьезный брак], это означает, что «кто-то что-то сделал неправильно в системе». Его нужно найти, определить, что «он сделал неправильно», определить «как правильно нужно делать», закрепить в стандарте действия, обучить ему всех, к кому этот стандарт имеет отношение. Если работа с критическими технологическими отклонениями вплоть до стандартизации лучших действий построена на постоянной основе, то со временем в бизнесе начнет развиваться культура стандартизированной работы, а выход годного достигает наилучших значений.

Бывает и так, что в технологическом процессе случилось критическое отклонение, есть понимание на каком рабочем месте находится причина этого отклонения, но технологи никак не могут найти непосредственно причину – строят гипотезы, проверяют их, а они не подтверждаются на практике. Такое бывает часто. В этом случае мои консультанты рекомендовали мне найти лучшую бригаду на этом рабочем месте, у которой всех меньше проявляются технологические отклонения, и совместно с ней стандартизировать все операции до действий, а далее обучить стандартизированным операциям все остальные бригады. Если все делать основательно, то критические отклонения на этом рабочем месте постепенно начинают снижаться, даже если технологу не удастся найти первопричину. Такое бывает часто.

В практической ценности первого и второго способа работы с качеством я убедился на практике лично. Если мы хотим достичь наилучших значений по выходу годного необходимо активно развивать стандартизированную работу до действий, но это очень непростая задача.

Еще раз. Управляемое качество – это стандартизация лучших практик до действий. Управляемое качество – это когда все работники выполняют операции, исходя из лучших действий. По мере осознания и созревания наше предприятие должно подойти к такой важной теме как стандартизированная работа и необходимости ее повсеместного внедрения. Она в совместном применении с командной организации труда, которая обеспечивает качество исполнения, и сквозным управлением технологией, которое позволяет выстроить работу с отклонениями на постоянной основе, дает очень серьезные результаты в части повышения выхода годного.

PS. У нас не получилось «в лоб» запустить стандартизированную работу на нашем предприятии - завод пока еще не созрел до этой темы. Тем не менее, чтобы не ждать момент осознания важности стандартизированной работы, мы начали ее осваивать на пилотном проекте. Совместно с технологами и рабочими цеха №36 мы начали разрабатывать стандарты действий – стандартные операционные процедуры на литейных агрегатах.

День 163. Способность держать удар

В современном мире нет проблем со знаниями. С точки зрения бизнеса, все методологии и инструменты повышения операционной эффективности уже давно

известны и хорошо систематизированы. При желании их можно изучить. Бери и пользуйся. Сейчас проблема бизнес-эффективности не в знаниях, проблема - в *намерении* применить их на практике, которое зачастую приводит к серьезным преобразованиям - трансформации действующих бизнес-процессов. А трансформация всегда наталкивается на сопротивление системы, преодолеть которое невозможно без способности держать удар ключевыми участниками бизнес-системы в условиях довольно серьезных ограничений и трудностей...

Если посмотреть с высоты птичьего полета... на чем строиться эффективность бизнеса? Эффективность бизнеса строится на эффективности совокупного человеческого труда, которое определяется... уровнем разделения этого труда. Чем выше в экономике и бизнесе разделение труда, тем выше их эффективность. В целом уровень разделения труда определяется - разделением потоков создания ценности, процессов внутри этих потоков на основные, вспомогательные и управленческие, централизацией управления внутри этих процессов, децентрализацией исполнения, стандартизацией разделенного труда – все это приводит к выстраиванию человеческого труда в поток операций без ожиданий... без потерь, что позволяет бизнесу достичь максимальную технико-экономическую эффективность. Механизация и автоматизация упорядоченного труда кратно усиливает эффект от предпринятых преобразований. Да, сложно понять вышесказанное с первого раза, но мы неоднократно проходили эту тему на стратегических сессиях и старились на них разобраться в сути, которую можно сформулировать следующим тезисом - эффективность работы бизнеса прежде всего определяются не оборудованием и техникой [средствами производства], а качеством ее бизнес-процессов... поэтому в хороших компаниях ставка делается на комплексное развитие бизнес-системы.

Если приземлиться... Для нашего предприятия, с учетом текущего состояния, актуально разделение процессов на основные, вспомогательные, управленческие; определение для них конкретных владельцев процесса, результирующих и упреждающих целей; организации централизации управления в рамках разделенных процессов; делегирование ответственности за исполнение вниз, стандартизации упорядоченных процессов с дальнейшей их механизацией и автоматизацией. Только так мы сможем «выжать воду из сухих тряпок» и максимально эффективно использовать имеющиеся ресурсы, создать хороший базис для эффективной модернизации основных активов предприятия. В этом есть большой смысл. А учитывая отложенный эффект от инвестиционной деятельности с лагом минимум в 1,5-2 года, на начальном этапе целесообразно акцентироваться на повышении операционной эффективности бизнес-системы с одновременной разработкой и запуском в работу инвестиционной /инновационной программы.

Анализ целевых сегментов рынка и макроэкономических тенденций позволяет оценить потенциал увеличения продаж в зависимости от масштаба реализации мероприятий по повышению операционной, инвестиционной и инновационной эффективности.

На первом этапе – этапе повышения операционной эффективности - повышение объемов продаж можно достичь за счет клиентоцентричной трансформации коммерческой дирекции и приведения общей эффективности работы оборудования

[ОЕЕ] с 35 до 60-70% путем развития в соответствии с лучшими мировыми практиками процессов сквозного управления производственной цепочкой, технического обслуживания и ремонтов оборудования, материально-технического снабжения, процессов управления качеством... при полной реализации выше обозначенных мероприятий можно достичь увеличения объемов продаж и производства порядка 15-20 тыс. тонн в год на действующем оборудовании.

На втором этапе... с лагом минимум в 1,5-2 года... увеличение продаж за счет реализации пула инвестиционных проектов, направленных на расшивку узких мест в производственной цепочке.

На третьем этапе... с лагом в 2-4 года... увеличение продаж за счет развития новых видов продукции, трансформации процессов формирования новой потребности для клиента в соответствии с бенчмарк и последующей реализации инвестиционных проектов, направленных на освоение новых рынков сбыта.

Три сценария будущего... пессимистичный, базовый и оптимистичный. Пессимистичный – следуем за рынками сбыта. Оптимистичный – реализуем весь пул мероприятий по повышению операционной, инвестиционной и инновационной эффективности. Он хоть и оптимистичный, но вполне реалистичный при условии, если мы сможем реализовать все вышеобозначенные мероприятия.

PS. Практика показывает, что если мы делаем акцент только на инвестиционные мероприятия, эффект от их внедрения зачастую может быть не достигнут из-за неэффективной системы управления бизнесом – неэффективных бизнес-процессов. Поэтому для нашего предприятия принципиально важно, чтобы не выбрасывать деньги на ветер, акцентироваться на развитии и трансформации бизнес-системы в соответствии с лучшими мировыми практиками.

День 164. Обход ГД: цех №2 (ПСИ/ТО/УП) – «желтый»

Генеральный директор – «желтый... но авансом»

«Сразу скажу: оценка - цвет «желтый, но с авансом». Оценка с учетом вашего прогресса. Понятно, что цеха могут находиться в разном состоянии, так сложилось исторически. У каждого своя точка отсчета. Нам важна динамика развития, поэтому на Обходах ГД мы стараемся оценивать прогресс.

Мне очень важно было поговорить с начальником цеха. У него устойчивое понимание задач и проблем. Если он со своим коллективом будет последовательно их решать, то несомненно цех будет работать лучше.

В рамках обхода мы увидели, что нужно поставить на контроль коммерческой службе – это теплообменники, производство которых остановлено... они загромождают пролет. Необходимо принять по ним решение.

Обсудили тему отходов. Ими нужно основательно позаниматься. Они здесь разные. По оборачиваемым отходам надо активнее вовлекать в эту работу Дмитрия К., который отвечает за их переработку. У вас есть несмешанные и подготовленные отходы, нужно разобраться почему их до сих пор не забрали и не переработали.

По тарному участку надо будет сделать анализ и определить, что делать со старой тарой - либо списать ее, либо отправить ее на тарный участок.

По уборке и внешнему виду – динамика здесь заметна, но ... видно, что активно наводили порядок в течение последних суток – ждали Обход ГД. Но за один день хорошую культуру производства не сформируешь... и это сразу видно. Вам [начальнику цеха, старшим мастерам, мастерам смен] нужно научиться вовлекать персонал в наведение порядка на своих рабочих местах на постоянной основе. В этом случае культура производства со временем станет соответствовать хорошему уровню. Почему это важно? Без порядка мы не сможем достичь устойчивых технико-экономических показателей».

День 165. Обход ГД: цех №5 – «желтый»

Директор по развитию – «желтый»

«Резюмируя сказанное от всех участников Обхода ГД... Основным плюсом цеха №5 является сильный акцент на инвестиционное развитие, направленное на модернизацию действующего оборудования: видна работа по освобождению площадей от неработающего старого и изношенного оборудования, стартовала работа по приобретению восьми высокопроизводительных станков с ЧПУ, в планах за счет этого повысить эффективность обработки потребности внутреннего и внешнего клиента. Окупаемость инвестиционного проекта планируется улучшить за счет обработки высокомаржинальных заказов от внешних клиентов.

Еще одним несомненным плюсом является рост выработки на одного человека [по трудочасам фев.23 – 11152, мар.23 – 12004, апр.23 – 12776]. Да, возможно это обусловлено количеством незаполненных вакансий - при штатной численности 142 человека, явочная численность составляет 117 человек, но если у вас таким образом получается повышать эффективность труда и соответственно ее оплату, то почему нет? Чем больше выработка на человека, тем выше средняя оплата труда... в этом очень глубокий смысл.

Зона для роста в цехе – недостаточный акцент на развитие внутренней операционной эффективности. Много замечаний по охране труда, культуре производства, качеству и технологии. Начальник цеха и старшие мастера сегодня получили обратную связь от всех участников Обхода ГД. Обратите внимание на замечания. Начните их методически устранять. Акцент на развитие операционной эффективности позволит вам сбалансировать развитие цеха №5. Вы получите сбалансированное инвестиционное и операционное развитие своего подразделения – инвестиции должны подкрепляться хорошей операционной деятельностью, иначе «деньги на ветер». Это позволит вам достичь наилучших результатов. Оценка по Обходу ГД – цвет «желтый»

День 166. Особая роль старшего мастера

В передовых производственных бизнес-системах руководителю участка – старшему мастеру [или начальнику участка] отводится особая роль, так как именно он организует работу на уровне исполнения – на уровне Гембы - там, где непосредственно создается ценность. Если он организовал плохую систему

организации труда, то этот участок становится «узким местом». Поэтому институт старших мастеров стараются очень активно развивать.

Как понять, насколько эффективно работает старший мастер?

Есть различные способы оценки эффективности работы старшего мастера, но как правило самые простые способы оказываются самыми наилучшими. Как-то директор одного из крупных заводов, после того как мы внедрили ежемесячную оценку по всем участкам культуры производства по системе 5С в формате светофора – «зеленый-желтый-красный», сказал: «Для меня все участки, которые в «красном» по культуре производства, означают то, что старшие мастера этих участков не способны организовать эффективное производство, они являются неэффективными управленцами, их нужно обучать, стимулировать к эффективному руководству и... если они не обучаемы – ротировать их. От «слабого» старшего мастера страдают все – бизнес, его подчиненные, да и он сам понимает, что находится не своем месте, тоже не испытывает от этого удовлетворение. Лучше найти ему в нашей производственной системе другое место, где он сможет себя самореализовать. Если мы хотим быть эффективными нам необходимо на уровне исполнения иметь сильный менеджмент – сильных старших мастеров».

Посмотрите на ежемесячную оценку культуры производства на нашем предприятии. 31% производственных участков имеют неудовлетворительную оценку, 27% - удовлетворительную, 42% - хорошую. Сразу видно эффективных и неэффективных старших мастеров. И это на самом деле серьезная зона для роста на нашем предприятии. Невозможно построить эффективную производственную бизнес-систему без сильного менеджмента на уровне исполнения – без сильных старших мастеров. Нам крайне важно создать условия для их «вращения».

В чем мотивация старшего мастера нашего предприятия сейчас работать эффективно?

Если речь идет про заработную плату, то зачастую она такая же, как и у рабочих. Хотя у старшего мастера ответственности несоизмеримо больше. Поэтому, когда нужно прилагать какие-то сверхусилия, у него возникает вопрос: «ради чего?». Если старшего мастера начнут строго спрашивать за результат, и он почувствует угрозу, большинство не будет прилагать необходимые сверхусилия – «если что уйду в рабочие, там такая же заработная плата».

Если речь идет о нематериальной мотивации, а для руководителя это прежде всего возможность самореализации - возможность карьерного роста, то и здесь на нашем предприятии не все в порядке. Старший мастер должен четко понимать, что если он будет эффективным, то у него будут такие-то перспективы – его будут обучать [он будет включен в систему кадрового резерва, которая серьезно прокачает его управленческие компетенции и повысит его «капитализацию»], ему будут расширять зону ответственности и соответственно создавать возможности для развития, его будут ротировать по карьерной лестнице...

Нам крайне важно сформировать условия для «вращения» сильных старших мастеров.

PS: Одним из решений проблемы эффективности работы старшего мастера у передовых компаний является внедрение командной организации труда с

неосвобожденными от основной работы руководителями и приведения нормы управляемости к оптимальному значению среди освобожденных от основной работы руководителей [мы как раз этой теме посвятили последнюю стратегическую сессию]. Это позволяет в рамках существующего фонда оплаты труда значительно увеличить средний уровень оплаты труда старших мастеров и повысить привлекательность их рабочих мест. Когда у старших мастеров есть хорошая мотивация совершать сверхусилия, они, несомненно, наведут порядок в своих подразделениях.

День 167. «Involve» на русском «вовлечение»

Очень часто в «Школе Трансформации» для мастеров на поверхность всплывает тема перегруженности руководителей линейных подразделений. Мы даже организовали несколько тренингов по «способности делегировать». Они очень актуальны. Когда руководитель все замыкает на себе, он становится «узким горлышком» для бизнеса – если посмотреть со стороны – это не выгодно ни бизнесу [узкое горлышко не способствует эффективному решению проблем], ни самому руководителю [он перегружает себя, перегорает], ни его подчиненным [не развивается их творческий потенциал]. Одним из очень хороших способов «делегировать» является способность «вовлекать» ...

В свое время, когда проходил стажировку в западной компании, на каждом совещании я слышал такое английское слово «involve... involve... involve». Оно засело у меня в голове. Переводчик его перевел для меня как «вовлечение» персонала в решение проблем и развитие. С тех пор для меня это русское слово «вовлечение» приобрело особый смысл. Раньше его не было в моем лексиконе. Я стал учиться «вовлекать» в изменения свою команду – руководителей линейных подразделений и всячески поощрял их, чтобы они «вовлекали» в изменения свои команды – рабочих и специалистов. «Вовлечение» позволяет делегировать очень много проблем на уровень исполнителей через «личные проекты по развитию и трансформации» для всех руководителей, через «кайдзен» или «систему непрерывных улучшений» для рабочих и специалистов. Все эти механизмы сейчас внедряются на нашем предприятии. Но здесь не должно быть формализма, должен быть осознанный подход... «способность вовлекать» еще одна характеристика эффективного лидера подразделения.

PS. Посмотрите на график вовлечения в решение и развитие своего персонала на нашем предприятии. Оцените свою способность вовлекать. Признайтесь себе честно – у вас процесс вовлечения организован формально или осознанно? Если формально, то стоит взрастить в себе соответствующие компетенции. Расширьте свое «узкое горлышко».

День 168. Обход ГД: цех №36 (Шихта/ПЛУ) – «желтый»

Директор по развитию – «желтый»

«Я очень часто слышу на нашем предприятии, что литейка – это сердце завода. Полностью с этим согласен. От того, как она работает, зависит эффективность работы

всех остальных подразделений завода. Пожалуй литейка – это самое сложное подразделение предприятия. В совокупности - не только технология, но и организация... роль которой в условиях постоянно ломающегося оборудования, текучести персонала плюс необходимости переработки довольно большого количества отходов становится определяющей. Организация в таких сложных условиях работы литейки позволяет минимизировать проблемы от возникающих проблемы. Я вижу, что руководство цеха №36 старается сделать все от них возможное, чтобы наилучшим образом организовать работу.

Тем не менее, в этом месяце у нас узким местом стала именно литейка, если мы по отливке идем очень близко к плановому значению, то по передаче есть проблемы. Да, она в большой степени определяется техническим состоянием оборудования, но и роль организации работ в этих условиях нельзя принижать. Более того, в условиях «форс-мажоров» роль организации работ только усиливается, на это нужно сделать акцент.

Я вижу, что вы стараетесь, делаете все от вас зависящее. И даже в этих условиях пытаетесь развиваться. Мне понравлюсь как вы последовательно и системно отработываете мероприятия, направленные на переработку отходов. Очень большая работа проведена в ангаре для отходов. В основном помещение, я также наблюдаю, что вы выстраиваете поток отходов для переработки. Сортируете, упорядочиваете движение. Да, не везде, но работу видно невооруженным взглядом. Вижу, что вы стараетесь не заикливать развитие на себе, делегируете, вовлекаете старших мастеров и даже мастеров смен. Это правильно. Несмотря ни на что, нужно развиваться, смотреть в будущее, действовать исходя из будущего. Это поможет вам, упреждать проблемы, а не работать в режиме постоянных форс-мажоров.

От себя лично, за то, что стараетесь, оценка – цвет «зеленый», но результирующая оценка по Обходу ГД – цвет «желтый». При тех замечания по охране труда, по оборудованию, по исполнению плана... я не могу вам поставить оценку выше. Мобилизуйтесь, у вас сильные люди, которые способны совершать при необходимости сверхусилия».

День 169. Чуть-чуть натянуть струну

«Когда вы выстроите процесс сквозного оперативного планирования производственной цепочки, сквозного контроля исполнения плановых заданий, работу с отклонениями на постоянной основе, «чуть-чуть натяните струну» ... задайте темп производства чуть-чуть больше, чем по нормативам, ненамного – всего на 3-5%. Натяжение струны позволяет мобилизовать производственный персонал на более высокую производительность, но не перегните палку...» - в свое время так напутствовали нас зарубежные консультанты по развитию производственной бизнес-системы.

Оказывается «чуть—чуть в натяг» при грамотном сквозном управлении производственной цепочкой позволяет сплотить коллектив в единое целое. Когда оперативный план производства расслабленный, коллектив это тоже расслабляет. Когда оперативный план «чуть-чуть в натяг», он стимулирует коллектив делать работу сообща эффективно. «Чуть-чуть в натяг» - спланирует коллектив, а это дорого стоит.

Но для этого нужно трансформировать процессы управления производственной цепочкой - внедрить сквозное оперативное перепланирование, ежедневный сквозной контроль исполнения и... обязательно работу с отклонениями на постоянной основе.

Оперативное сквозное перепланирование производственной цепочки позволяет своевременно балансировать ресурсы в зависимости от текущей ситуации – поломок оборудования, неритмичного обеспечения сырьем и материалами, несоответствий в качестве, явочной численности... и тем самым снижать возникающие дисбалансы, которые приводят к серьезным потерям.

Оперативный сквозной контроль направлен на выявление отклонений при исполнении плановых заданий и мониторинг работы с критическими отклонениями. С одной стороны, диспетчер следит за оперативностью устранения отклонений, с другой – за тем, как осуществляется минимизация причин этих отклонений, чтобы они не появлялись впредь.

Организация работы с отклонениями на постоянной основе: кто-то в бизнес-системе при отклонениях должен оперативно устранять их, а кто-то осуществлять анализ причин отклонений и стандартизацию действий, их минимизирующих, чтобы они не появлялись впредь. Скорость реакции на устранение отклонений снижает потери. Исключение причин отклонения – минимизирует их образование в будущем. И то и другое, крайне необходимо реализовывать в продвинутой бизнес-системе. Как правило на практике реализуют оперативное устранение непосредственно отклонений: сломалось оборудование – быстро отремонтировали его, появился брак – исключили его попадание на следующий передел. А вот на работу с причинами отклонений, так чтобы они не появлялись вновь, сил и времени не остается, а это приводит к тому, что мы постоянно «наступаем на одни и те же грабли». Поэтому в передовых производственных бизнес-системах работу с отклонениями на предмет устранения их причин вычленяют в отдельные процессы – по логистике, оборудованию, качеству, персоналу.

PS. Если мы хотим построить эффективную производственную бизнес-систему, нам необходимо заниматься преобразованием наших процессов в соответствии с лучшими мировыми практиками – как бы тяжело при этом не было. Если мы хотим быть эффективными, нам придется чем-то жертвовать. Эффективность не бывает сама по себе. Путь к эффективности всегда идет через страдания. Как бы нам тяжело не было, нам нужно заниматься трансформацией. Да, она всегда приводит к повышению рисков. Но это не означает, что от нее нужно отказываться. Риски можно регулировать скоростью преобразований. Если эффекты требуется достичь быстро, запускаем трансформацию параллельно по всем направлениям, но это повышенные риски. Если нужно с минимальными рисками, то увеличиваем период трансформации, но при этом эффекты проявляют себя позже... Здесь нужно выбрать правильный темп... чуть-чуть в натяг.

День 170. Вовлечение руководителей нашего предприятия в развитие

По состоянию на 30.04.23 у 113 руководителей предприятия из 350 есть личные проекты по развитию. 32% руководителей сделали свой выбор – «мы готовы развивать

свое предприятие, готовы внести свой посильный вклад для того, чтобы сделать его лучше»: кто-то больше на себя взял ответственности, кто-то поменьше... кто-то с сильным внутренним намерением, кто-то, отдавая дань моде... но это первый шаг.

За развитие своего подразделения отвечает руководитель этого подразделения. Если мы хотим действительно чего-то значительного достичь, лидеры подразделений должны сформировать запрос на изменения для себя и своего коллектива. Самым простым способом является личный пример – взять на себя ответственность по развитию, разработать и защитить личный проект, реализовать его на практике... Если коллектив воспринимает своего руководителя как лидера, то они за ним обязательно потянутся.

Посмотрите на мониторинг вовлечения в личные проекты по подразделениям нашего предприятия – на зеленое [те, у кого это получается лучше], на желтое [те, кто только в самом начале пути] и красное [те, кто пока в стадии размышления – они пока в раздумии «стоит ли ему этим заниматься?»].

PS. Про формализм - формальное отношение к личным проектам. Если проанализировать все личные проекты, а их у нас 174, где-то можно увидеть формализм [немного, но есть] - когда сверху требуют, чтобы руководитель принял участие в развитии, у некоторых возникает соблазн пойти простым путем - самым простым способом может стать формирование «отписки» - формального личного проекта. Нам такой подход не нужен. Никто за отсутствие личных проектов руководителей не наказывает. Здесь все строится на осознанности и личной инициативе. На осознанном подходе. Есть какая-то нерешаемая длительное время внутри подразделения проблема, либо еще лучше, есть какое-то стратегическое направление развития подразделения, руководитель проникся идеей участия в развитии, изучил проблему или направление развития, разработал личный проект и ... реализовал его на практике. И в этом есть особый смысл. Не только как личный пример для своих подчиненных, не только для повышения эффективности бизнеса, но и для самого себя – для своего саморазвития.

Для тех, кому нужна помощь по личным проектам, служба по развитию и проектный офис всегда вам поможет.

День 171. Наш путь – бережливое производство

Как повысить объемы продаж и производства в условиях нестабильных рынков сбыта и снабжения, поломок оборудования, высокой текучести персонала? Самым простым, но не совсем эффективным способом является формирование «избыточных» запасов на компенсацию вариаций рынка, логистики снабжения, поломок оборудования и текучести персонала... Можно повысить уровень заработной платы и тем самым снизить текучесть персонала. Можно сформировать избыточные запасы в сырье и материалах, чтобы компенсировать нестабильности в снабжении и поломках оборудования. Можно установить дополнительное оборудование, чтобы быстро подхватывать изменчивость рынков... Но все это в конечном итоге приводит к увеличению времени исполнения заказов и себестоимости продукции. Чрезмерные «избыточные» запасы приводят к снижению уровня конкурентоспособности

предприятия. Здесь важно найти оптимальный уровень запасов [в сырье и материалах, в оборудовании, в персонале], который позволяет достигать максимальной эффективности. Низкие запасы приводят к сбоям в работе потока и не позволяют закрыть объем спроса рынка – теряем в объемах. Высокие запасы увеличивают себестоимость, теряем в прибыли. Поэтому наш путь – это бережливое производство, которое позволяет работать эффективно в условиях существенных ограничений... работать в условиях упомянутого выше оптимума.

Мы не монополисты, которые могут себе позволить «избыточные» запасы и переложить увеличение себестоимости продукции на конечных клиентов. Мы находимся в жестком конкурентном рынке. Мы конкурируем за объемы, сроки, качество, сервис и ... цену, в основе которой лежит себестоимость нашей продукции.

Если погрузиться основательно в тему как «наилучшим образом работать в условиях ограничений», то теория и практика показывает, что конкурентоспособность производства обеспечивается уровнем разделения труда и динамикой системы управления разделённым трудом. Речь идет о внутренних характеристиках производственной бизнес-системы. Чем выше уровень разделения труда [процессов, функций, операций], тем выше специализация и, как следствие, качество исполнения. Чем лучше система управления координирует/согласовывает «разделенный труд» в условиях вариаций, тем лучше надежность исполнения заказов, меньше потерь, больше объемов продаж. Два ключевых фактора эффективности – степень разделения труда и динамика системы управления разделенным трудом. Важность этих факторов мы не раз обсуждали на стратегических сессиях. Для того, чтобы повысить конкурентоспособность бизнеса необходимо акцентированно развивать производственную бизнес-систему – наши ключевые бизнес-процессы в соответствии с лучшими мировыми практиками. У нас нет времени на изобретение своих уникальных методологий повышения операционной эффективности бизнеса. Мы слишком сильно отстаем от передовых компаний. Поэтому единственный способ – учиться у лучших и брать от них самое лучшее. Сэкономим время и деньги. И то и другое для нас очень важно.

PS. До тех пор, пока мы не осознаем важность качества своих бизнес-процессов и не начнем системно и активно их развивать на практике, мы будем работать как сейчас в режиме постоянных форс-мажоров. Эффективная стратегия продаж должна обеспечиваться соответствующей ей производственной бизнес-системой. Для нашего предприятия, которое работает в условиях жесткого конкурентного рынка, крайне важно заниматься трансформацией своих бизнес-процессов в соответствии с лучшими мировыми практиками. Другого пути у нас нет. Поэтому - акцент на развитие своей производственной бизнес-системы.

День 172. «Сквозной» обход нашего предприятия нашими клиентами

Обход или аудит поставщиков в современном мире становится нормой. Любой серьезный бизнес заинтересован в стабильных и надежных поставщиках, так как от этого зависит его эффективность. Для этого ему очень важно понимать внутренние бизнес-характеристики своих поставщиков – не только текущие мощности и

программы техперевооружения, но и каким образом осуществляется организация бизнеса – бизнес-процессы и ... культура производства. По ним они судят, насколько системно работает поставщик.

24.05.23 к нам приехал один из наших постоянных клиентов – компания РОСАТОМ АО «ТВЭЛ» - в составе довольно большой делегации из топ-менеджеров. Основная цель визита – знакомство с производственно-техническими возможностями нашего предприятия. Их интересовали текущие возможности завода и программы по развитию. Плюс они хотели посмотреть, как работает производство на уровне исполнения... для чего мы организовали сквозной обход всех ключевых подразделений завода: можно сколько угодно говорить про характеристики предприятия в кабинетах, но точка над «i» хорошим топ-менеджером в своих суждения ставится после фактического посещения производства.

Мы рассказали о текущем потенциале нашего предприятия и продемонстрировали нашу стратегию развития на пять лет вперед. Кстати, интересный момент. В ходе демонстрации нашей стратегии от наших клиентов прозвучал вопрос: «Почему стратегия на пять лет, у нас в ТВЭЛ стратегия развития на семь лет вперед» - горизонт стратегического планирования определяет уровень зрелости компании – и это тоже одна из характеристик эффективной производственной бизнес-системы. Они хотели видеть, как мы решаем текущие проблемы и как мы смотрим в будущее. Мы им это продемонстрировали.

Показали оптимистичный сценарий развития, который достигается при 100% реализации программ по повышению операционной, инвестиционной и инновационной эффективности. Базовый и пессимистичный сценарий - если мы не сможем выполнить задуманное в полном объеме. Команда топ-менеджмента нашего предприятия продемонстрировала готовность реализации стратегии в полном объеме. Такой подход их удовлетворил. Ну, а далее мы вместе прошли с нашими клиентами по всем ключевым производственным подразделениям, чтобы показать текущую ситуацию и потенциал развития непосредственно на рабочих местах.

PS. При обходе каждый из руководителей подразделений провел наших гостей по производственной площадке, показал производственные мощности, ответил на множество вопросов... и в целом выступил очень профессионально и достойно.

День 173. Обход ГД: цех №7 – «желтый»

Генеральный директор – «желтый»

«Алексей Е., когда давал обратную связь по состоянию культуры производства, поставил оценку цвет «красный» и объяснил почему. Они на прошлой неделе в составе группы из 5 представителей нашего предприятия съездили в компанию ОМК и посмотрели лучшие практики в части организации производственной системы. Так вот, Алексей поставил низкую оценку цеху №7, исходя из впечатления, которое на него оказал высокий уровень культуры производства в компании ОМК. По сути, он сравнил цех №7 с подразделениями компании, которую Toyota Engineering признала одной из лучших в России. И в этой части мне понравилась его фраза - нам нужно «сломать стереотип» - нам нужно посмотреть на нашу деятельность под другим углом,

найти лучшие методы и приемы по организации производства, определить для себя более амбициозные цели. Для этого, нам нужно организовать посещение лучших производственных компаний нашими руководителями подразделений [лидерами изменений]– демонстрация лучшего опыта здорово мотивирует и стимулирует к развитию.

Сегодня на Обходе ГД начальник цеха сам обозначил три ключевых проблемы: проблема отходов - нам нужно будет отдельно встретиться по этой теме, определить задачи и ответственных; проблема персонала – неукomплектованность, включая и узкое место на фрезеровке; проблема оборудования, которое никогда не будет использоваться в цехе – что с ним делать? Организовывайте встречу с главным инженером, найдите совместно решение.

По оценке. Я поставлю цвет – «желтый». Если сравнивать цех №7 с подразделениями нашего предприятия, то он по культуре производства один из лучших. Но если сравнивать с лучшими, нам нужно, как сказал Алексей, «сломать стереотип» и задать для себя новые ориентиры в своем операционном развитии».

День 174. Бенчмарк: акцент на развитие внутренней операционной эффективности

Директор по развитию. Производственная бизнес-система ОМК. Пожалуй, на моей практике это был самый смелый поступок среди акционеров. В 2011 году основной акционер крупной металлургической компании ОМК 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 оказался в составе этой команды в качестве директор проекта по перезагрузке производственной системы. Лидером этой команды и одновременно управляющим директором ключевых активов ОМК стал небезызвестный 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.

Еще во время становления своей компании, акционер сформировал комфортную для себя команду топ-менеджеров, которой доверял, и которая хорошо отработывала 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 активов, 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. Многое 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 ОМК стала местом производственного туризма, на которой представителям различных бизнесов прямо на рабочих местах демонстрируются достигнутые результаты. Они стали делиться лучшими достигнутыми практиками с другими.

А все было ой как не просто. Когда мы, команда варягов, пришли в компанию, она нас не встречала с распротёртыми 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 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. Я даже книгу про это написал. 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 ОМК»

С тех пор прошло уже не мало времени, я отработал на нескольких проектах по преобразованию бизнеса в других компаниях, но оглядываясь назад, на ОМК, на очень нестандартное решение акционера – нанять для встряски и обучения своей «комфортной» 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.

Недавно наши ребята посетили ключевой производственный актив ОМК и лично убедились в достигнутых результатах.

День 175. Эффект от повышения операционной эффективности

Как измерить эффект от повышения операционной эффективности? Одним из ключевых показателей в дополнение к производительности труда является ОЕЕ – общая эффективность работы оборудования. Этот показатель используется большинством передовых компаний для того, чтобы оценить, насколько бизнес способен выжимать эффективность из действующего оборудования и техники. Например, на нашем предприятии он составляет порядка 30%. Лучшая мировая

практика – 60-70%. Как видно, потенциал повышения операционной эффективности для нашего предприятия очень и очень большой.

Для того, чтобы выжать максимум из оборудования нужно обеспечить его «доступность», «производительность» и «качество» исполнения. Именно из этих трех показателей складывается ОЕЕ – общая эффективность работы оборудования. На практике для того, чтобы организовать мониторинг ОЕЕ в точном соответствии с методикой, необходим очень высокий уровень автоматизации учета показателей, из которых он состоит. Иначе необходимо будет отвлекать довольно значительные трудоресурсы на его измерение и поддержание. Поэтому ряд Российских компаний использует *упрощенные методологии расчета ОЕЕ*, которые позволяют качественно оценить загрузку оборудования с привлечением минимальных ресурсов. Например, по классической методике $ОЕЕ = \text{«доступность»} \times \text{«производительность»} \times \text{«качество»}$. А для нашего предприятия с учетом сложившейся системы учета целесообразно его считать, как «коэффициент технической готовности» \times «позиционное исполнение» \times «выход годного», что, по сути, представляет собой коэффициент эффективности использования оборудования [КЭИО].

$ОЕЕ \approx КЭИО$. В течение довольно длительного времени мы постарались [насколько это возможно] собрать исходные данные для расчета ОЕЕ по критическому оборудованию – по 72 позициям. В среднем ОЕЕ на нашем предприятии составляет порядка 28-30%. Если применим упрощенную методологию расчета ОЕЕ и посчитаем КЭИО, то за 1 квартал 2023 года он составит 29%. То-есть $ОЕЕ \approx КЭИО$.

Если мы повысим КЭИО всего на 10%, то мы сможем увеличить объемы продаж и производства значительно больше 20 тысяч тонн в год за счет повышения операционной эффективности. Почему для нашего предприятия это критически важно? Нам нужно сгенерировать достаточный финансовый поток, чтобы улучшить технико-экономические показатели бизнеса и самое главное создать условия для инвестиционного развития предприятия – модернизация КПП, расшивка узки мест, инновационные проекты.

Для того, чтобы повысить КЭИО на 10% нам нужно увеличить КТГ с 0,63 до 0,71, позиционное исполнение с 73 до 85%, выход годного с 64 до 67%. Да, амбициозно, но реалистично при условии, если мы воспользуемся лучшим мировым опытом, который основан не на работе в режиме постоянных «форс-мажоров», а на системном развитии бизнес-процессов.

День 176. Обход ГД: цех №4(4) – «красный»

Начальник отдела операционной эффективности – цвет «красный»

Лучшие практики

- на обратной связи было отмечено хорошее выполнение позиционного плана производства - 83%;
- цех старается выполнить максимально амбициозный производственный план;
- проводится работа по улучшению освещения на рабочих местах;
- есть движение по визуализации в цехе, раскладке технологического инструмента;
- работа с коллективом и документацией, хороший моральный климат.

Зоны для роста

Я вижу, что вы максимально заточены на выполнение производственного плана – как по объемам производства, так и по попозиционному исполнению. Считаю, это личной заслугой начальника цеха. Но здесь есть риски... На мой взгляд большие риски. Начальник цеха все зациклил на себе. Цех держится не на системе, а на начальнике цеха. Это не совсем правильно. Эффективность должна строиться на производственной системе. А для этого руководители цеха должны воспринимать развитие производственной системы как механизм достижения устойчивой финансовой эффективности. Производственная система - это не что-то инородное и не нужное. Производственная система – это базис для устойчивого повышения операционной эффективности. Да, она здесь развивается, но под внешним нажимом. Как только спадает внешний нажим, то все откатывается к начальным позициям. Как эту ситуацию переломить пока не понятно. Но то, что это нужно делать – несомненно. Итоговая оценка – цвет «красный» за отсутствие системного развития.

День 177. В качестве примера подготовки управленческих кадров – «новые лидеры ЕВРАЗ»

Директор по развитию. Недавно удалось поучаствовать в программе обучения в Сколково «Новые лидеры ЕВРАЗ» в качестве слушателя и преподавателя. В последнее время у крупных Российских компаний наметилась тенденция обучения продвинутому менеджменту руководителей линейных подразделений по упрощенному курсу МВА. В качестве примера - «Новые лидеры ЕВРАЗ». Это программа обучения 60 лучших старших мастеров компании ЕВРАЗ, по которым было принято решение прокачать их по продвинутому менеджменту в течение полугода на пяти еженедельных модулях. Если раньше в такого рода обучение привлекались топ-руководители бизнеса, то сейчас многие компании созрели до необходимости обучения руководителей линейного звена – руководителей, которые непосредственно находятся в ГЕМБА [месте, где создается ценность].

И в этом нет ничего странного. Дело в том, что на текущий момент большинство Российских компаний испытывают проблемы с качеством управления бизнесом. В Советской системе – системе плановой экономики требования к управлению предприятиями были совершенно другими нежели чем в конкурентной экономике. Они были гораздо ниже. Обусловлено это было спецификой плановой экономики, в которой производственные процессы стабилизировались трех-пятилетними планами в рамках всего СССР - стабильный спрос, стабильное снабжение, низкая текучесть персонала.... В условиях работы на конкурентных рынках, бизнес работает как на «минном поле» - нестабильные рынки сбыта, нестабильные цепочки поставок, высокая текучесть персонала... Требования к качеству управления бизнесом значительно выше, чем в плановой экономике. Это привело к тому, что в западной модели формализовалась довольно емкая дисциплина под названием «менеджмент». По сути западный менеджмент сейчас сродни искусству управлять бизнесом, которому надо обучать также методично, как и технических специалистов.

Те, кто этого еще не понял, и продолжают работать в старой парадигме плановой экономики – в условиях неопределенности и нестабильности вынуждены работать в ручном и форс-мажорном режиме.

Те, кто понял, осознал важность системного развития бизнес-процессов, активно занимаются развитием своих производственных бизнес-систем и достигают устойчивых финансовых результатов в условиях высокой неопределенности и нестабильности рыночной экономики.

Вот и сейчас смотрю я на шестьдесят старших мастеров ЕВРАЗ. Они не лучше и хуже, чем в других компаниях. Но я отчетливо себе отдаю отчет, если они научатся продвинутому менеджменту и начнут системно выстраивать бизнес-процессы своей компании каждый на своем месте, они со временем уйдут от работы в режиме «аврала», создадут надежный базис для получения стабильных финансовых результатов. Придет время, когда акционеры и топ-руководители ЕВРАЗ уверенно скажут, что у них сильная производственная команда менеджеров от высшего до нижнего звена, с которой можно преодолевать любые вызовы конкурентного рынка.

День 178. Алексей Е. Бенчмарк - «Производственная система ОМК». Часть 1...

... отчет по командировке

ОМК – объединённая металлургическая компания, в основном производящая трубную продукцию и железнодорожные колеса. Численность персонала более 20 тыс. человек. Основной актив компании – Выксунский металлургический завод [ВМЗ] находится в городе Выкса с численностью персонала более 16 тыс. человек.

С 2011 года ОМК активно и целенаправленно развивает свою производственную бизнес-систему. Ей уже порядка 12 лет. Она получила наивысшую оценку от Toyota Engineering. Мы отправились туда посмотреть, изучить и понять суть лучших российских практик по организации операционной эффективности.

Внедрение сквозного планирования производственной цепочки в ОМК...

Щеголев Василий – 22 года в компании ОМК, последние 20 лет занимается планированием производства. Сейчас работает в должности – старшего менеджера в дирекции по управлению цепочками поставок. Занимается планированием в дивизионе нефте-газопроводных труб (4 трубных цеха + цех по производству муфт) и дивизион стали (литейно-прокатный комплекс). Один из ключевых лидеров по внедрению сквозного планирования производственной цепочки.

Исходная заготовка для труб катаная лента (штрипсы). До 2015 года было два дивизиона: ДНГПТ (трубные цеха) и ЛПК (производят штрипсы для труб и, рулоны и листы на продажу). Соответственно, были планировщики как в трубных цехах, так и планировщики ЛПК. Были выстроены взаимодействия между ними. Но задачи и цели были у всех разные. Все работают на объем, не обращая внимание на позиции заказов. В 2013 году Сергей Турусов «вытянул из них» все проблемы и предложил объединить планировщиков. Появился проект, назвали его: «Сквозное графирование» (четкое планирование). Задачей было посадить всех планировщиков в один кабинет под одного руководителя и одну общую задачу. Основная задача планировщиков была – отгрузка готовой продукции заказчику (труб). К 2023 году улучшили попозиционное

исполнение плана с 75-80% до 92 – 95%. То-есть процесс преобразования с последующей автоматизацией у нас занял практически 10 лет.

За что тебя уволят: за невыполнение позиций или объем?

Меня уволят за невыполнение позиций, а производственников за объем.

Как вы справляетесь тогда? Какие у вас ресурсы для этого есть?

Начальником объединенного отдела планирования стал я. Разработали регламент работы. Нам как планировщикам важно, чтобы наши планы были актуальными. В том числе, мы еще отвечаем и за сроки исполнения заказов. Начальник цеха отвечает за исполнение моих заданий. Начальник цеха зачастую даже не знает сроков. Я ему сказал, что этот заказ надо завтра сдать. Вот, он за это и ответит. Он не решает, когда его сдать. Я ему конкретно говорю вот, в эту смену, такой-то объем в такой-то номенклатуре ты должен сдать. Сменно-суточные задания формируют планировщики. В цехе ничего не планируют. Планировщик своими руками вносит как объемные, так и попозиционные данные. Заказы по возможности укрупняют и сдают на склад. Деление продукции осуществляется на складе (участок отгрузки).

Все заказы принимает головная компания ОМК. Согласование сроков происходит в Москве. Сначала выполняют оценку исполнения (освоен продукт, есть ли оснастка). Далее определяются сроки. В Москве есть планировщики в формате отдела по управлению портфелем заказов. Специальные люди, которые работают с менеджерами напрямую. Менеджер получил спецификацию, занес ее в систему и идет к этим людям. Планировщик, понимая очередность компании поставок (например: сегодня делаем 530-ю трубу и так четыре дня). Горизонт планирования 1,5 месяца. Хотели 3 месяца, но наполнять нечем. Не позднее двух недель до начала производства портфель заказов направляют мне. Заказы в течение месяца мы не запрещаем набирать вплоть до двух недель. Размер компании может увеличиваться, а может и уменьшаться. За две недели мы фиксируем компанию.

Производственным руководителям мы также добавили в КРІ попозиционное выполнение.

У вас много позиций в плане месяца?

Нет. По трубникам 300 – 400 позиций, а по ЛПК примерно 100.

Сначала планировали в Excel. Сергей Турусов провел дополнительное обучение основам Excel. Пока учили Excel и на нем отстраивали процессы планирования, на завод пришел OM Partners, у которых есть ПО для сквозного планирования (OMP). Это программный продукт, который работает с заказом, планирует заказы на всех переделах.

На заводе сделки нет. Везде повременная оплата труда.

У нас поточное производство, а у вас дискретное.

Как вы переходили с одной системы планирования на другую?

Сначала было два отдельных отдела планирования, а нам был нужен поток. Потом мы сели в одно место и договорились. Ты планируешь трубные цеха, передаешь плановые даты в ЛПК. Для ЛПК это закон.

Что происходит, если не выпускают в плановые даты?

А как они могут не выпустить? У меня планировщик в ЛПК выдаст задание. Для ЛПК задание вообще закон. Задание забито в MES-уровень и другое в цехе не сделают. Там печка не запустится, если что-то попробуют сделать другое.

Вы планируете на 45 дней. Сменные задание тоже выдаете на 45 дней и перепланируете каждые сутки на 45 дней?

Раз в сутки мы перепланируем поток на 45 дней только очередность компаний и их наполненность. Сменно-суточные задания до рабочих мест мы перепланируем на горизонт 3-4 дня.

В нашей компании трехуровневая система планирования: укрупненное планирование с горизонтом 18 месяцев (делает управление укрупненным планированием в ДУЦП); среднесрочное планирование на 45 дней вперед и графикование производства на 3 дня вперед

ДУЦП – дирекция управления цепочкой поставок. В нее входят: управление укрупненным планированием, позаказное планирование, оперативное планирование (я) и оперативное планирование отгрузки.

Сколько человек работает в ДУЦП?

Я ошибусь, может быть, но не больше 150 человек. Эти люди планирует работу всей компании (не только ВМЗ). В компании более 22 тысяч человек.

Все находятся здесь?

Нет. Директор и отдел по управлению портфелем заказов находятся в Москве. Оперативное планирование на производственных местах.

Доля выполнения этих планов, какая?

По году из 12 планов может быть не выполнен один, максимум два.

Кто поставляет сырье?

Покупаем металлолом. Запасы 1,5 месяца. За пополнением запасов следят отдельные люди, которым не интересны наши планы. У них задача, чтобы эта куча металла была на входе производственного потока.

Кто занимается подготовкой производства?

Цеховой специалист.

В каком виде выдается сменное задание?

Цеха разные по развитию MES-системы. Где-то это Excel, а где-то это загрузка данных в MES-систему – это продукт Danieli Automation. Есть несколько программ, туда и заносим на трое суток вперед. Один из вариантов выдачи заданий. Чтобы не вручную колотить, с помощью портфеля заказов мы трансформируем заказы в форму задания, технологи дополняют экселевской формой необходимыми атрибутами, но это уже прошлый век. Сейчас переходим в OMP, о которой я упоминал ранее. В этой программе будет так: эти компании в программе сформировал, нажимаю кнопку, и они уходят в MES-уровень. Три цеха уже так работают.

А как организована передача задания в цеха со старым оборудованием, где нет MES-уровня?

MES-уровень доморощенный везде есть. Люди смотрят не в Excel в итоге, а смотрят в WEB-браузер.

Какой у вас график работы в цехах?

По 12 часов (с 7 до 19 и с 19 до 7).

В цехе кто выдает задание?

Никто. Я выдаю. И работник, который на пульте исполняет. Нет никаких «распредов», даже мастер ему не диктует задание.

Задания исполнители распечатывают?

Печатают, но я скоро от этого уйду. Бывает, они задание распечатают сразу на три смены, положат в карман и ходят с ним два дня. А мы же гибкие. Мы же изменения вносим. Мне важно, чтобы он с актуальным ходил.

Факты кто заносит в задание?

Факты собираются автоматически в MES-системе с датчиков. Только из двух цехов пока из MES-системы факты выгружаются в программу планирования. Остальные приходится ручками переносить.

Кто это делает?

Планировщик.

В ЛПК поток. На входе шихта на выходе рулон (штрипс). НЗП только в начале и в конце потока. Это существенно упрощает планирование. Конечно, это не так как у вас в дискретном производстве. В вашем случае, на каждом переделе необходимо учитывать НЗП. Интересная задачка. У нас такого нет.

Система диспетчера есть на заводе?

У нас это диспетчерский рапорт. По сути, в MES-системе по всем переделам информация сходится.

Когда отклонения вы зафиксировали, что делаете?

Мы закладываем норматив неплановых остановок, это некий процент потерь. То-есть наше задание можно перевыполнить, если за смену не произошло никаких потерь.

Под склад производите продукцию?

Редко. Если делаем что-то, то только по номенклатуре ЖКХ. Уровень наших складов не больше двух суток производства.

Как вы выполняете задание, если произошла аварийная ситуация? После устранения, вы продолжаете с того же места или перескакиваете на те позиции, которые были запланированы на то время, когда возобновили работу?

После остановки мы продолжаем с того же места, на котором остановились.

У вас системный запрет на производство позиций не по списку?

Нет, оператор может выбрать любую позицию из сменного задания. Мы договорились и выработали правило, что после остановки, возобновляем работу с того же места.

Как вы планируете? По станкочасам?

От производительности оборудования.

Далее Василий показал программное обеспечение по планированию и сбору фактов производства. Данная система на заводе работает уже около 10 лет (по сути, это замороженная MES-система). Выглядит как браузер. На самом деле данная система гораздо шире, чем управление производством. В ней вся работа завода. К системе имеют доступ все сотрудники завода. У каждого есть учетная запись и личный кабинет. Каждый сотрудник в личном кабинете просматривает расчетный листок, изучает нормативную документацию, необходимую ему для выполнения своих функциональных обязанностей (в т.ч. ДИ, ТИ, КПВО, СОП и т.д.). Проходит тестирование на знание НТД.

Посещение производственных цехов

Перед тем, как ехать в производственные цеха, мы заехали на склад СИЗов. Нам выдали по халату, очкам, берушам, маске, каске и перчаткам. Настоятельно порекомендовали надеть все кроме маски и беруш. Каску необходимо надеть и застегнуть ремешок на подбородке.

Далее мы поехали в прокатный цех. У цеха нас встретили руководитель проектов и менеджер отдела по развитию производственной системы, а также бригадир стана 5000. Нас проводили в холл административного здания, где был установлен макет цеха с оборудованием и прилегающими территориями. Бригадир стана во время своего выходного пришел показать нам свой цех. У макета рассказал о цехе, и много еще о чем.

Далее мы прошли по цеху до комнаты сменно-встречных собраний (СВС) стана горячей прокатки. Подобные комнаты имеются на каждом участке.

Какой у вас график работы? Какая форма оплаты труда?

График работы по 12 часов (с 7 до 19 и с 19 до 7 часов). Форма оплаты труда повременно-премиальная. Плюс премия, которая составляет 30% от тарифа и персональной надбавки. Например, моя премия зависит от КЭИО (выполнение норматива по простоям оборудования, включая опытные работы, переналадки и т.п.), выполнения графика производства и отгрузки готовой продукции в полном объеме. Есть еще квартальная премия (если три месяца подряд выполняются все показатели) выплачивается в размере 20%.

Как вы определяете по чьей вине допустили снижение КЭИО?

Все простои отслеживаются службой надежности у ремонтного персонала. Они выполняют полный разбор, потом собираются с технологической службой и всеми, кто заинтересован. Определяют причинно-следственную связь и определяют виновных допустивших снижение КЭИО.

Если они не смогли договориться, тогда как?

Тогда данная ситуация выносится на уровень управляющего директора.

У вас таких ситуаций не было?

Были и много раз. Бывало так, что мы не выполняли график по причине поломок. После того, как началось импортозамещение, стали поступать некачественные материалы. И, вроде как, и ремонтник не виноват (ну, ему такое дали, он отремонтировал) и производственный персонал все выполнил согласно регламенту, но получилось, что мы снизили КЭИО. В таких случаях наше руководство инициирует письмо на имя управляющего директора, что сложилась такая ситуация, при которой ни ремонтный персонал, ни производственный не могли повлиять на улучшение данного коэффициента. Как правило, директор положительно согласовывал данные письма и работникам премию выплачивали. В некоторых случаях принималось решение о выплате премии только рабочему персоналу, а ИТР оставались без премии.

Как вы работаете со стандартными операционными процедурами (СОП)?

В большей степени мы работаем с картами пошагового выполнения операции (КПВО). Данные карты мы разрабатываем сами, и рабочий, и бригадир. Вот, я много лично разработал карт. Так как я работаю на прокатной клети, больше всего нюансов знаю я. Поэтому лучше меня не сможет написать никто. У нас происходит мониторинг. У

бригадир есть бланк с критериями и приоритетами, на какой КПВО необходимо чаще смотреть, на какое реже.

А как это смотреть?

То есть он открывает систему электронного документооборота, там все КПВО есть. Инженер сквозного процесса может попросить меня: «Жень, давай с тобой мы посмотрим, как ты запускаешь клеть после ремонта».

Вы можете выполнять операцию по-разному?

Каждый бригадир может допустить небольшие отклонения в своих действиях от КПВО. Самое главное мы должны уложиться в требуемое время. Если это перевалка, то мы не можем делать ее дольше 45 минут. Кроме того, эти отклонения могут привести к тому, что мы меняем КПВО. У нас это называется – перенятие лучших практик. Если брать наш участок и наш цех, то мы довольно-таки мотивированы, нам не нужно, чтобы перед нами палкой махали. Мы сами заинтересованы, например, чтобы не допустить недокат, потому что премия она наша. И мы общаемся с бригадирами. Например, произошла какая-то ситуация, я пришел к другому бригадиру и говорю: «Леш, была ситуация? Была. Как ты вышел из нее. Так-то, так-то, так..., давайте это пропишем». Кроме этого, мы пишем рацпредложения, постоянно стараемся улучшить свою работу. У нас есть куча инструментов как это предложение вынести на поверхность и даже на этом заработать, причем бывает и совсем не малые деньги.

Менеджер по производственной системе поправляет бригадира: время в КПВО это, конечно главное. Но при проверке соблюдения выполнения КПВО все-таки смотрится все вместе (и порядок выполнения и правильность выполнения). И как Евгений (бригадир) сказал, что бригадиры допускают небольшие отклонения — это повод к тому, чтобы выяснить, почему он это делает не так. Может быть это действительно лучше. И это как раз повод, чтобы инициировать пересмотр КПВО.

Но вы же отклонились от стандарта! Может быть и отрицательный результат?

За отрицательный результат работников лишают премии. У каждого рабочего есть должностная инструкция. У ИТРовца есть матрица описания деятельности. Есть перечень документов, которые относятся к его должности, с которыми он должен быть ознакомлен под роспись. Этот документ пишет непосредственный руководитель. И на основании этих документов за нарушение могут снизить премию, в зависимости от тяжести, на разный размер.

Это решение можно как-то оспорить?

Да, можно. Есть институт трудовых споров. У нас есть этический комитет. Если кто-то наорал, можно обратиться в этический комитет. И тогда с этим человеком будет проведена беседа. Если подобная ситуация повторится, могут и уволить. Подобные ситуации уже были.

Как вы действуете, если в смене произошел несчастный случай?

У нас в нормативных документах все действия прописаны. Там четко прописано, если произошел несчастный случай, что должен делать я как рабочий? Разберем несчастный случай: я иду, человек упал. Я оцениваю ситуацию. Если ему ничего не угрожает, я пытаюсь в первую очередь понять он в сознании или нет. Если человек в сознании, я спрашиваю, что происходит. Если не в сознании, принимаю

реанимирующие действия. У нас многие бригады и старшие мастера обучены оказанию первой медицинской помощи. У них есть значок, что они прошли обучение этой помощи. Кроме этого, если мы зайдём к нам на пост, вы увидите список работников, которые тоже обучены. Эти люди обязательно есть в сменах и у тех, кто ходит в только в дневные смены. Также мы сразу сообщаем в диспетчерскую службу 911 о происшествии, инциденте и т.д.

Кто докладывает?

Любой человек, который увидел, он сразу звонит и сообщает: я вижу то-то. Если никого там нет, то он просит вызвать мне скорую. Если кто-то есть, то он может приступить к реанимирующим действиям и попросить коллегу сообщить о случившемся.

У нас есть 11 правил, которые обязательны к исполнению. Если кто-то их нарушил, не важно какого ранга сотрудник, его могут уволить. Там есть пункт такой, в том числе, как не сообщать о несчастном случае, инциденте, аварии и т.д. Соответственно, если мы попытаемся это дело скрыть, то мы несем ответственность, что можем оказаться за забором. А если мы пособничали, то тут уже подключается прокуратура. Все несчастные случаи, происшествия, инциденты расследуются в обязательном порядке. Даже бытовой травматизм мы разбираем. Если человек получает бытовую травму и выходит на больничный по нетрудоспособности, он в дальнейшем готовит презентацию сам. Т.е. как он получил, почему, что является причиной и какие из этого можно вынести уроки. С этой презентацией он выступает перед своими руководителями, потом на собрании по охране труда и перед своим коллективом во время оперативки перед началом смены. Существует мнение, как человек себя ведет в быту, значит, также он себя ведет и в производстве. Человек может отказаться от публичных выступлений и ему ничего за это не будет. Но разъяснительную беседу с ним все равно проведут и хорошего в этом мало.

Далее мы подошли к стендам визуализации. Смотрим на производственные показатели.

Здесь выполнение плана на смену. Если мы не выполнили запланированный график, значит, мы пишем причину. И если компетенции бригады хватает, то он может выделить коренную причину и корректирующие действия, он это сразу пишет. Если нет, то у нас составляется разбор службой надежности (всех простоев более получаса). Т.е. там пишут пояснительные производственный персонал (как это случилось), его видение (есть специальный бланк), что могло повлечь, ремонты персонал (как они делали, какой инструмент использовали). Потом составляется целое распоряжение, где надежник (тот кто занимается развитием процессов ремонтов оборудования) описывает (квалифицирует) действие ремонтников (так ли они делали, может не тот инструмент использовали). Каждый разбор у нас заканчивается мероприятиями. Это все заполняется после смены и перед новой сменой это все изучается бригадой и на сменно-встречном собрании все проговаривается.

У вас командная организация труда. На какой стадии эволюции вы сейчас находитесь? Получилось вам создать сплоченную команду?

Я не думаю, что у нас совсем прямо сплоченная команда, но где-то рядом. Где-то 7 лет мы шли к такому состоянию. Сначала все это воспринималось в штыки. Здесь мы

видим распределение подшефного оборудования. У нас за каждой бригадой закреплено определенное оборудование. У нас сейчас такого, когда старший мастер нам говорит, убрать там-то, подмести то-то, больше нет. У нас бригадиры идут с осмотром по своему участку, он ответственен за чистоту, за пожарные шкафы. И все это они поддерживают в чистоте в течение рабочей смены.

В какое время вы делаете уборку?

Уборку мы делаем в течение смены. Т.к. у нас есть рабочие, которые не постоянно заняты в технологическом процессе. Один раз в год мы меняемся территориями.

Далее Евгений включает компьютер и телевизор.

У нас есть положение о проведение сменно встречных собраний, где написано, что должен бригадир рассказать. Это касается безопасности, вот у него мини-инструктажи. Дальше он рассказывает информацию о происшествиях. Потом он рассказывает о выполнении наших коэффициентов эффективности (качество и количество). В своем рассказе применяются стенды. Вот в такой-то смене были получены такие-то дефекты. Разбираем почему. Дальше спрашиваются, какие были отклонения по приемке смены, работе оборудования и т.п. В это время бригадир планирует ежесменные осмотры участка (кого привлечь, в какое время). Далее доносится информация о графике производства (сменно-суточное задание).

Приемка/передача смены происходит в этом помещении?

Нет. У нас каждый сотрудник перед началом смены приходит на пост. Происходит обмен информацией. Спрашивается, как прошла смена, какие были отклонения. У нас были случаи, когда смена не помыла пост (пост/ПУ мы сами моем). Вот рабочий приходит в СВС [сменно-встречные собрания] и говорит, что смена не помыла пост. Он сделал замечание, но они все равно отказываются его мыть. На СВС присутствует старший мастер, который сразу подключается к решению данной проблемы. У него множество ресурсов, которые позволяют урегулировать подобные споры.

Далее бригадир рассказывает о программном продукте, в котором планируется производство. Мы увидели сменно-суточные задания, номенклатуру, которую они должны произвести в течение следующих трех смен. Здесь мы видим, сколько мы должны выполнить проката, сколько порезать, сдать, отгрузить и т.д. Можно посмотреть исторические данные.

Стан вы останавливает на время проведения СВС?

Нет, стан продолжает работать. Мы его останавливаем только на осмотр оборудования по регламенту или плановое обслуживание. СВС начинается за 15 минут до начала смены и нам оплачивают это время. Т.е. та смена еще работает, а здесь следующая смена уже собралась. Причем до этого рабочие прошли свои рабочие места, получили информацию о предыдущей смене. Я, как бригадир, прихожу на смену за 40 минут до начала смены. Беседую с коллегами, смотрю, что они катали, задаю вопросы по работе. Далее мы перешли на пост (ПУ) стана горячей прокатки (это единственное место, где нам не разрешили фотографировать).

Евгений показывает экраны мониторов. На одном из мониторов открыта система ЕАСУТ. В этой системе находятся все рабочие планы. Здесь мы видим нагрев, по каким режимам катаем. Согласно этому плану, оператор полностью настраивает прокатную клетку для производства этого сортамента. Количество проходов и

энергосиловые параметры стана выбирает сам оператор. Он не должен превысить усилие и момент. И, главное, выполнить часовую производительность. Эта производительность у нас берется не с потолка. Первоначально ее просчитывает инженер-технолог. Кроме этого, я могу посмотреть, как катали ту или иную номенклатуру год назад и даже 5 лет назад. Все отчеты хранятся и доступны для операторов. Допустим, я захотел посмотреть, как катали плиту толщиной 25 мм. Я выбираю толщину и мне выскакивает вся информация по прокату данного размера. Второй оператор занимается полностью проверкой данных перед прокаткой согласно заданию. Помогает основному оператору (бригадиру). Проверяет все отчеты после. Смотрит, что мы прокатали. Если были какие-нибудь отклонения, он сообщает оператору об этом.

Какая у вас сопроводительная документация?

У нас ее как таковой нет. Все в электронном виде.

Далее мы перешли в коридорчик рядом с постом стана, где вывешены стенды визуального менеджмента.

На стендах размещены схемы рабочих мест с разделением на зоны ответственности между бригадами и... еще стандарты очистки и содержания прилегающей территории и оборудования. Стандарт автономного обслуживания, здесь за регламентированные остановки в 20 минут оператор делает отметку об обслуживании. Дальше размещен бланк аудита по 5С, в котором старший мастер делает отметку о соответствии рабочих мест критериям 5С. Далее контрольный лист содержания и очистки оборудования, в котором оператор сдающей смены и принимающий расписываются за то, что на закрепленном участке наведен порядок, оборудование и ограждения не повреждены. Далее вывешены схемы логики принятия решений по отклонениям, кроме тех КПВО, которые есть в электронной системе, мы можем создать логику принятия решений именно для этого рабочего места в случае каких-то нестандартных ситуаций. Далее фотографии лучших работников. Далее информация о производственном травматизме (атлас безопасности). Кроме этого, у нас каждый старший мастер на период осенний, зимний, летний готовят свою презентацию. В них описаны те несчастные случаи, которые могут возникнуть в этот период времени. Эта презентация доводится до персонала на СВС. Далее классификатор дефектов, он также есть в электронном виде. Далее стенд показывает состояние мостовых кранов (зеленая табличка – в рабочем состоянии, желтая – если есть замечания по крану и красная – если кран в нерабочем состоянии). Далее мы переехали в трубосварочный цех труб большого диаметра. Встретил нас бригадир участка формовки Николай. В цеху зашли в комнату СВС. Она аналогичная той, в которой мы были в прокатном цехе. Такие же стенды (все стенды стандартизированы и тиражированы на все участки каждого цеха завода). Кроме этого, мы обратили внимание на стенд малых инициативных групп (МИГ). МИГ собираются в кружки качества, разбирают разные проблемы. Берут цели старшего мастера. Берут себе какую-то тему, решают ее, старшему мастеру показывают, он одобряет, и они реализуют. На стенде вывешен список руководителей и специалистов, к которым можно обратиться за помощью во время реализации (*это не просто список, там фото, должность и номер телефона работника*). И отказать в помощи они не могут.

После того, как решили проблему, что происходит дальше?

Если проблема глобальная, связанные с себестоимостью, качеством, у нас проводятся конкурсы, которые проводятся как среди участков в цехах, так и среди дивизионов. А потом они отбираются на конкурс управляющего директора. За призовые места они получают вознаграждения (*в этот день, когда мы были на заводе, как раз состоялся финал этого конкурса, который проходит один раз в год*). Когда эту проблему решили, берем следующую задачу. И, так по кругу.

С финансированием проектов проблемы есть?

Нет. Если что-то нужно, делаем заявки на материалы. Все привозят.

Как пример, у нас сейчас только прошел финал конкурса лучших проектов МИГ. Как раз принимали участие в финале работники данного участка в номинации - себестоимость. Премияльный фонд 1,5 млн.руб. За первое место премияльный фонд на численность МИГ. Лидер группы сам распределяет премияльный фонд между членами группы в зависимости от вклада каждого.

Далее стенд обходов управляющего директора, директора дивизиона и начальника цеха. Они нас оценивают. Есть у нас цель на 2023 год, какая должна быть оценка. Фиксируются замечания от директоров и начальника цеха. Здесь ставятся отметки, что выполнено, что нет. Кроме этого, замечания каждого члена комиссии обхода размещаются на портале. Все с фотографиями, оценками и кто чего сказал. И все это можно посмотреть на каждом рабочем месте. Директора и начальник цеха после обхода расписываются и указывают свою оценку. На нашем участке две комнаты СВС, поэтому, если обратная связь была в одной комнате, то мы переносим всю информацию во вторую. И это на каждом участке завода так проходит, на каждом участке есть комната СВС и подведение итогов после обхода проходит здесь. Управляющий директор ходит по участкам каждый день. Например, он пришел на этот участок и поставил оценку неудовлетворительно и говорит: вот вам три месяца на исправление ситуации.

Далее Николай показал нам ту же программу, в которой выдаются сменные задания.

PS. В основе производственной бизнес-системы ОМК лежит развитие сквозных процессов как способ синхронизации работы персонала, оборудования и техники в рамках всего потока создания ценности; развитие стандартизированной работы и командной организации труда как способ повысить уровень дисциплины и ответственности, формирование культуры всеобщего вовлечения в развитие как способ активации внутреннего потенциала для реализации требуемых преобразований. У них даже в концепции развития производственной системы ОМК есть свои «персональные» названия этих трех концептуальных направлений – «идеальный поток», «стандартизированная работа», «активная среда».

Акционеры и топ-менеджеры компании ОМК сделали ставку на развитие внутренней операционной эффективности [ставку на развитие производственной бизнес-системы ОМК], так как именно она определяет эффективность работы бизнеса в целом – всех ее процессов, включая и освоение инвестиций, и инновационную деятельность. Они считают, что эффективность работы бизнеса определяется качеством ее процессов.

Развитием производственной бизнес-системы ОМК занимается не только топ-менеджеры, руководители линейных подразделений и бригады... В компании ОМК развитием производственной системы активно занимается ее основной акционер.

День 179. Обход ГД: цех №3(40) – «желтый»

Директор по развитию – цвет «желтый»

Я предлагаю визуализировать со следующего раза результаты «Обходов ГД» непосредственно в подразделении, чтобы все руководители, рабочие и специалисты видели как работает и развивается их подразделение в формате «зеленый, желтый, красный» с листом проблем, на котором каждый из членов команды Обхода должен по результатам обозначить одну самую критическую проблему по всему направлению и ответственного за ее устранение плюс поле для отметки устранения. На каждом обходе ГД мы будем видеть, как устраняются замечания с прошлых обходов и соответствующим образом реагировать на это. Тем самым мы построим работу с замечаниями по обходу ГД. Например: «Сегодня в цехе мы увидели два места, где очень заметный беспорядок в зоне ремонта. Как встроить решение этой проблемы в процессы так, чтобы она не повторялась впредь. Необходимо внедрить практику «сдавать оборудование в ремонт», и практику «приемки оборудования после ремонта». Порядок на рабочем месте должен быть и в том, и в другом случае. За первое отвечает старший мастер, за второе – руководитель службы сервиса и ремонта»

И еще в рамках развития и трансформации нашего предприятия роль старшего мастера участка/начальника участка будет расти. Он будет являться одним из ключевых руководителей, который отвечает за работу своего участка как полноценный владелец. Соответственно, «обходы ГД» нужно будет постепенно преобразовать... «Обход ГД» будем проводить не по цехам, а по участкам. Раз в три месяца мы будем приходить к старшему мастеру, делать диагностику текущего состояния участка, обозначать лучшие практики и зоны для роста. Обязательно организуем конкурс и по мере возможности материальное поощрение лучших старших мастеров – тех, у кого по всем направлениям будут положительные оценки.

Что касается оценки корпуса 40 цеха №3, я вижу, что начальник цеха и сменные мастера стараются выполнить план в условиях частоломающего оборудования, высокой текучести персонала и неритмичной поставки сырья с предыдущего передела – оперативно балансируют персонал, где-то помогают в ремонтах плюс по мере возможностей стараются поддерживать и даже развивать культуру производства, но при этом замечаний много – их нужно методично устранять. Исходя из этого, моя оценка – цвет «желтый».

День 180. Алексей Е. Бенчмарк - «Производственная система ОМК». Часть 2...

... отчет по командировке.

Е. Алексей: «После обходов цехов мы вернулись в учебный центр, где дали обратную связь принимающей стороне о проведенном дне в АО «ВМЗ». Мы поблагодарили их за теплый прием. Не обо всем мы успели поговорить, тем не менее на наши вопросы

мы получали довольно подробные ответы. Отдельная благодарность за разрешение фотографирования. Нам это поможет в обучении наших работников в Школе трансформации на нашем предприятии.

Далее мы обсудили сокращение уровней управления. АО «ВМЗ» - выполнил ее частично. За базис взяли преобразования на Братском алюминиевом заводе, на котором сократили уровень начальников цехов и их заместителей, а также уровень сменных мастеров путем их укрупнения: изначально на Братском заводе было семь уровней управления, стало – три уровня управления. На АО «ВМЗ» на начальном этапе трансформации сразу было принято решение о том, что начальники цехов остаются. Сократили уровень заместителей начальников цехов и сменных мастеров. Потом, со временем, их возвратили в некоторые цеха обратно. Не полностью, частично. Как оказалось, кое-где они все-таки нужны.

PS. Приведение к трёхуровневой системе управления [сокращение уровней управления] в соответствии с лучшими мировыми практиками – это сложное решение для многих Российских предприятий, организационная структура которых была сформирована в Советский период – период плановой экономики. Для плановой [неконкурентной] экономики многоуровневая иерархия управления со множеством межфункциональных барьеров – естественное состояние. Там не требовалась высокая скорость реакции бизнеса на внешние и внутренние изменения. А вот в условиях конкурентных рынков скорость реакции на изменения становится очень и очень актуальной. Единственным вариантом ее повышения является уменьшения количества вертикальных и горизонтальных барьеров в системе управления бизнесом, которое достигается путем снижения уровней управления. «ВМЗ» работает в отличие от «РУСАЛ» не на совсем конкурентном рынке. Его маржинальная продукция в большинстве своем регулируется квотами от потребителей-монополистов, которые в нашей стране определяется далеко не рыночными факторами. Отсюда для таких предприятий как «ВМЗ», ОПК, РОСАТОМ и тому подобные – для них скорость реакции бизнеса на изменения не является самым важным конкурентным преимуществом. А вот для предприятий, которые работают в условиях жесткого конкурентного рынка – это становится очень и очень важным.

У вас есть разница между заработной платой оператора с самым высоким разрядом и сменным мастером?

Если рассматривать оператора с самым высоким разрядом, то разница между сменным мастером и работником несущественная, но все равно побольше.

А между сменным мастером и старшим?

В зависимости от производства, у старшего мастера заработная плата существенно больше.

У вас есть система обучения мастеров?

У нас есть «Корпоративный Университет». В состав участников входят начальники цехов, технологи и мастеровой состав. В обучающий курс как раз входит тема по управленческим навыкам.

Мы очень серьезно подходим к развитию мастеров. У нас система обучения мастеров очень сильная. Для этого мы разработали тренинг «Базовые управленческие навыки».

Вот, возьмите брошюру тренинга, чтобы понимать, чему мы их учим. Обучение необходимо мастеру, чтобы он мог найти подход к рабочему, понимал психологию.

PS. А что у нас на нашем предприятии?» Мы организовали обучение в Школе трансформации. Выпустили приказ об обучении. На днях я подвел итоги. Мы прошли ровно половину тем. Посещаемость составила 57%. Хотя обучение для них бесплатное. Учатся в рабочее время.

Получается для руководителей ВМЗ обучение по желанию?

Нет, по приказу.

У нас, если пропустил занятия не по уважительной причине, то обязательно будет наказание. А у вас [я ему рассказал про нашу ситуацию] получается, что ваш приказ, ни к чему не обязывает. У нас с этим строго.

Далее поговорили о том, как создают рабочие СОП и КПВО – стандартные операционные процедуры и карты пошагового выполнения операций.

У нас есть информационная система, которая позволяет автоматически строить СОП. Ты заполняешь определенные поля, описываешь действия, загружаешь фотографии, и система сама строит СОП.

Как вы загружаете фотографии?

У нас есть система документооборота. Сначала стандарт попадает туда. Автором может быть кто угодно. Например, разработчик стандарта оператор, оформляет стандарт, заносит его в Docs, определяет целевую аудиторию. Далее проходит процедура согласования. Ножками теперь никто не бегают. Все в электронном виде. После согласования, разрабатывается тест. Далее специалист из дирекции по качеству берет стандарт из Docs и переносит его в ЕАСУД. Одновременно с этим, тест попадает в автоматизированную систему обучения. Тест падает сотруднику, приходит сообщение о том, что Вам назначено обучение. Он может через почту пройти тест, а может через личный кабинет и там он увидит подсвеченный красным стандарт, с которым он должен ознакомиться и пройти тест. Фотографии для СОП оператор пересылает со своего телефона по электронной почте, потом через личный кабинет забирает фото для оформления стандарта. Фотографирование себя на производстве для размещения в соцсетях категорически запрещено.

Как вы освещаете обходы УД?

Мы после каждого обхода, записываем обратную связь на диктофон. Потом отчет выкладываем на корпоративный портал. Вот, у нас есть отдельная страничка по производственной системе. Здесь есть новости, а также информация по обходам УД. В последнее время мы стали выкладывать аудиозапись обратной связи по безопасности труда. Мы видим обратную связь каждого руководителя, отмечаем лучшие практики и зоны для роста, а также фотографии проверяемого участка с комментариями. В отчете по обходам УД оценка подразделения подкрашивается цветом (зеленый – хорошо; желтый – удовлетворительно; красный – неудовлетворительно). Но если подразделению поставили оценку отлично, то в отчете его закрашивают цветами флага РФ.

Может быть вы заметили? На некоторых цехах на крыше зданий размещен красный флаг с символом нашей производственной системы. Его выдают отличникам производственной системы.

У нас 4% - отличники, 27% с оценкой удовлетворительно (троишники), 61% - хорошисты и 8% - двоечники.

Кроме этого, у нас есть еще много разных активностей. Например, у нас работает конкурс «Звездная команда ОМК». Это разные активности, за которые наши сотрудники получают звезды. И эти звезды можно обменять потом на разные подарки, электронные карты магазинов. Как это работает? Например, сотрудника не получается поощрить материально, ему начисляется, допустим, 55 звезд. Кроме этого, у нас есть перечень активностей, за которые он получает разное количество звезд. Например, за рацпредложение, кроме материального вознаграждения, сотруднику начисляется самое большое количество звезд. Или, курс какой-то, обучающий прошел, тебе накинули звезды. Эту тему хотели сделать временной, она была посвящена 30-ти летию ОМК, и оставили на постоянку. Все это окупается, идея стало больше, в прошлом году рекорд установили по эффекту рацдеятельности.

Пора подвести итог.

Для чего вы развиваете производственную систему?

- Рост доходов сотрудников предприятия
- Повышение производительности труда
- Соблюдение сроков производства
- Обеспечение нулевого уровня травматизма (не только производственного)
- Улучшение качества продукции
- Снижение уровней управления (увеличение прозрачности и скорости принятия решений)
- Возможность самореализации
- Развитие компании (в т.ч. через реализацию инвестиционных проектов)
- Увеличение прибыли компании
- Желание стать лучшим предприятием в мире

День 181. Обход ГД: цех №36(1) – «зеленый»

Генеральный директор – цвет «зеленый»

В рамках Обхода ГД многие проблемы проявляют себя более остро, нежели в кабинетах. Вот сегодня после обхода у меня появились вопросы к директору по персоналу и главному инженеру. Когда мы делаем трансформацию своей функции – например, реализуем лучшие практики в области организации ремонтов, необходимо научиться управлять рисками, так чтобы наши преобразования в стадии перехода не ухудшали производственные показатели. Централизация ремонтной службы и преобразование ее в высокоэффективный сервис, который позволяет повысить качество ремонтов в условиях ограничений – это несомненно важная веха развития нашего предприятия. Но любая трансформация – это риски и ими необходимо научиться управлять. Необходимо более основательно анализировать текущее состояние, прогнозировать динамику развития, упреждать негативные сценарии. По централизации ремонтной службы мы могли бы заранее спрогнозировать ситуацию, что часть ремонтников не согласится работать в более напряженном режиме и упредить ее, например с помощью аутстаффинга. На мой взгляд, мы здесь явно

запаздываем. Нам нужно оперативно исправлять эту ситуацию. Поэтому для всех топ-руководителей – прежде чем начинать активную фазу развития и трансформации своей функции необходимо проанализировать и спрогнозировать риски, проработать мероприятия по их минимизации. Если снижение рисков требует разнести по времени мероприятия по преобразованиям, давайте это сделаем. Мы развиваемся в довольно сложной ситуации в условиях очень больших ограничений. Но у нас, по сути, и выхода другого нет, кроме как активного развития. Если мы не изменим сложившуюся модель управления в соответствии с лучшими практиками, мы не сможем устойчиво повысить финансовый результат работы предприятия. С другой стороны, любое преобразование – это риски и ими нужно научиться управлять.

Обратная связь по цеху. Я с особой симпатией отношусь к литейному цеху. В некотором роде он мой «любимчик». Я бы хотел, чтобы он задавал темп развития. Предлагаю корпус №1 сделать эталонным для всей литейки и не только... Здесь все для этого есть, ответственный руководящий состав, профессиональный коллектив, хорошие производственные традиции. Оценка по обходу – цвет «зеленый».

День 182. Централизация ремонтной службы

Очень часто в Школе Трансформации и на встречах с управленческим коллективом задают вопрос: «Зачем необходима централизация ремонтной службы?». И эти вопросы с началом трансформации ремонтной службы СГЭ на нашем предприятии – с 01.05.23 - стали звучать все чаще и чаще. Многие не понимают технико-экономическую целесообразность этого фундаментального направления развития предприятия, есть и такие которые понимают, но не верят, что на нашем предприятии это можно реализовать. Почему для нас важна централизация ремонтной службы и почему это мероприятие уже реализовали либо реализуют большинство средних и крупных российских компаний? При этом часть компаний централизацию ремонтной службы смогли сделать далеко не с первого раза. Тем не менее, если не получалось с первого раза, по мере осознания важности, внедряли со второго раза... Есть и такие которым это удалось сделать только с третьей и даже с четвертой попытки. Но все равно они приходят к необходимости этого. Почему современные предприятия централизуют, а некоторые, даже выводят в аутсорсинг ремонтную службу? Не только передовые зарубежные компании, это сделали РУСАЛ, СЕВЕРСТАЛЬ, СИБУР, ОМК, ТРАНСМАШХОЛДИНГ, НЛМК... довольно большой список российских компаний. Давайте еще раз попробуем разобраться с этим.

В традиционной цеховой системе организации бизнеса – ремонтный персонал закреплен за цехом. Здесь несомненный плюс - высокая скорость реакции на поломки. Очень большой минус – дорогие ремонты. Но в условиях финансовых ограничений вроде бы очевидный плюс в скорости реакции зачастую становится минусом - в условиях ограничений денег не хватает заполнить все штатные единицы по ремонтному персоналу в производственных цехах. А для компаний, которые работают на конкурентном рынке – это случается очень часто. Как улучшить ситуацию – так чтобы была и относительно быстрая реакция, и минимальные издержки на ремонт оборудования?

Передовые компании отвечают на этот вопрос централизацией ремонтных служб [выводят их из состава цехов], централизуют управление ремонтной службой, преобразуют ее в сервис, который работает по запросам от клиентов – производственных цехов. Централизованное управление ремонтами позволяет гибко балансировать ремонтный ресурс в рамках всего предприятия в зависимости от приоритетов. В этом случае, загрузка ремонтного ресурса на практике повышается более чем в два раза. Отсюда более низкие затраты на ремонты и приемлемая скорость реакции на поломки. Вроде бы все очевидно, но когда начинаешь централизовывать ремонты на предприятиях, которые десятилетиями работали с закрепленными за цехами ремонтниками, у всех происходит разрыв привычных коммуникаций и взаимодействий, не сразу получается выстроить процесс сервисной организации ремонтов – требуется время на переход, а многим производственникам требуется «здесь и сейчас» даже если это не является приоритетом с точки зрения целостной работы производственного потока создания ценности ... и первая естественная реакция производственников - «верните все назад». Те, кто понял суть и принял для себя решение о необходимости централизации ремонтной службы, «стиснув зубы» доводит задуманное до конца. Таких примеров немало. У остальных это получается сделать не сразу – со второй, третьей, четвертой попытки... Если бизнес работает в условиях конкурентного рынка, то экономическая целесообразность постоянно стимулирует его возвращаться к этой задаче опять и опять... до полного ее воплощения в жизнь.

Наше предприятие работает в довольно жестком конкурентном рынке. Мы не можем себе позволить набрать под завязку в каждый цех слесарей, повесить им заработную плату под верхнюю планку рынка, чтобы минимизировать текучесть. Это для нашего бизнеса слишком дорого. Но мы можем воспользоваться лучшим мировым опытом, «стиснув зубы» централизовать ремонтную службу, научиться оперативно управлять/балансировать имеющимися ресурсами, повесить производительность труда слесарей и тем самым их уровень заработной платы, который позволит снизить текучесть и стабилизировать ремонты. Со временем централизованная ремонтная служба станет эффективным сервисом для основного производства. К примеру, если бы сейчас в РУСАЛ спросить у директора по производству или старшего мастера, у которых ремонты централизованы с 2005 года: «Если бы у вас была возможность вернуть слесарей к себе в дирекцию или корпус, вы бы это сделали?», с их стороны с очень высокой вероятностью прозвучит ответ: «Каждый должен заниматься своим делом. Мы отвечаем за производство. Ремонтный сервис - за надежность работы оборудования». Хотя справедливости ради, централизация ремонтной службы в РУСАЛ тоже проходила далеко не гладко. Но они сделали это с первого раза.

PS. На следующей недели главный инженер Василий В. в Школе Трансформации проведет специализированный тренинг по централизации ремонтной службы и детально расскажет «зачем необходима централизация ремонтной службы?», расскажет про свой опыт внедрения, а также про то «как централизация ремонтной службы реализуется на нашем предприятии».

День 183. Обход ГД: цех №3(85) – «зеленый»

Генеральный директор – цвет «зеленый»

Мы с вами работаем в условиях довольно серьезных ограничений. Тем не менее, даже в этих ограничениях, я поручил выделить дополнительные ресурсы для цеха №3 и 4. Почему? Почему ставка делается на вас? Продукция ваших подразделений сейчас очень востребована, и особенно со стороны государства. Мы просто обязаны помочь нашей стране и сделать все от нас зависящее, чтобы удовлетворить ее спрос на нашу продукцию. Мы сделали приказ для топ-руководителей о привлечении дополнительных ресурсов. Особенно это относится к главному инженеру – для него цех №3 и 4 приоритет. Приказ нужно выполнить в полном объеме. В дополнении нужно помочь корпусу №85 с ремонтом крыши и водостоков. После каждого дождя продукцию и тару, выпускаемую цехом, заливает. Мы просто обязаны помочь цеху. Если мы хотим получить большую эффективность от персонала цеха, мы должны для него создать соответствующие условия.

Что еще? В цехе остро стоит проблема обеспечения СИЗ – перчатки, одежда, обувь... Обращаюсь к директору производства: «На каждом обходе ГД, на совещаниях постоянно озвучивают проблему обеспечения СИЗ. Я не понимаю почему она до сих пор не решена. Мы в этой части сняли все ограничения по деньгам. Значит где-то наши процессы дают сбой. Разберитесь оперативно с этой проблемой, подключайте директора по снабжению... персонал должен быть обеспечен СИЗ в полном объеме.

Наблюдаю, что все расслабились по утилизации металлолома. В начале года начали хорошо, сейчас откатились назад. Главному инженеру и директору по снабжению... обратите на это внимание.

Что касается общей культуры производства и дисциплины. Я считаю, что наш выбор в качестве начальника цеха Владислава Н. себя оправдал. Здесь очень сложный цех. Очень много проблем. Наверное, он один из самых сложных. При этом я отмечаю от обхода к обходу динамику к улучшению. Вы все делаете правильно. При этом мне импонирует, что начальник цеха проявляет требовательность не только к подчиненному персоналу, он требователен и к тем руководителям, которые должны ему помогать в повышении своей операционной эффективности. В том числе и ко мне. Вступаете в спор, отстаиваете свою правоту, добиваетесь выделения ресурсов насколько это возможно для решения ваших проблем. Более того у вас есть для этого маневр - как повысить заинтересованность и ответственность руководителей линейных подразделений в повышении эффективности работы подразделения. Мы об этом сегодня с вами основательно поговорили. Отрабатывайте его, а я вас поддержу. По результатам Обхода ГД ставлю оценку – цвет «зелёный», но не забывайте, что с вас спрос очень высокий.

PS: Очень большой контраст между цехами №3 и 4. Руководству цеха №4 стоит обратить внимание на то, как цех №3 организовал у себя пусть и не быстрое, но постепенное и устойчивое развитие.

День 184. У вас есть предмет для гордости?

Вчера на «Обходе ГД» старший мастер цеха №3 на вопрос: «У вас есть предмет для гордости?» - ответил: «Мы гордимся тем, что выпускаем сложную высокомаржинальную продукцию на... довольно изношенном оборудовании». В его глазах при этом читалась искренность. В жизни всякое бывает. И не редко перед нами встают вызовы и проблемы, которые нужно несмотря ни на что преодолевать... как бы тяжело при этом не было. Для этого требуется большая внутренняя сила – *личная сила*.

В жизни часто так бывает, когда есть «взлеты» и «падения». Когда «взлёты», то все хорошо... на волне – вырываешься вперед, особо не прилагая усилия. Когда «падения», не очень хорошо - приходится «засучив рукава», прилагая значительные усилия, настойчиво выправить ситуацию к лучшему. И «взлеты», и «падения» – это реальность. Не бывает только «взлетов». Успех как развития личности, так и развития бизнеса определяется способностью преодолевать «падения» - способностью «держат удар».

Сейчас перед нами стоит очень большой вызов. Нам нужно производить больше продукции. Спрос со стороны рынка есть... Для нас очень важно его максимально удовлетворить и заработать на этом... даже в условиях довольно изношенного оборудования и высокой текучести персонала. Это позволит нам больше средств направить на исправление ситуации к лучшему, включая и надежность работы оборудования, и обеспеченность персоналом. Здесь вклад каждого имеет значение и в первую очередь руководителей подразделений и их способности вовлекать в решение проблем рабочих и специалистов.

PS. «Способность держать удар» - бывает и так, что земля уходит из под ног, и кажется, «что жизнь дает трещину», но это не повод для того, чтобы сдаваться... это повод для того, чтобы сделать себя еще сильнее.

День 185. Обход ГД: цех №5(21) – «желтый»

Генеральный директор – цвет «желтый»

В рамках Обхода ГД руководитель подразделения Павел К. рассказал о том, как он развивает участок цеха №5 [который расположен в цехе №21] и повышает его операционную эффективность.

На текущий момент здесь работают четыре станка с ЧПУ. Два станка мы арендуем, и они активно используются нами - работают на нас. Один привели в надлежащее техническое состояние. Он также загружен работой. Четвертый станок – новый. Мы его установили недавно. Это первый станок с ЧПУ, который мы приобрели за последние 15 лет. Все станки загружены работой в режиме «7 на 24». Создают добавленную стоимость для нашего завода. Также в планах развития этого участка дополнительно приобретение высокотехнологических станков с ЧПУ. Изначально здесь планировали плюс 7 станков. Но в связи с инвестиционными приоритетами СГИ вынуждена скорректировать эти планы. В течение этого года мы планируем приобрести еще 3 станка. Работой они будут загружены по максимуму.

На участке решена проблема обеспечения квалифицированным персоналом. Внедрено материальное стимулирование за более высокую производительность, что позволило кардинальным образом увеличить общую эффективность работы оборудования. Так и должно быть. Когда мы тратим деньги на инвестиции, от них должна быть хорошая отдача. Здесь организация работы станков и персонала имеет очень высокое значение. Как, впрочем, и на любом переделе – организация эффективной производственной системы всегда позволяет отработать с максимальной отдачей.

Считаю, что руководитель подразделения задал хороший темп развития. Дополнительно участку нужно акцентироваться на культуре производства, на вовлечении персонала в систему непрерывных улучшений, на выполнении требований по охране труда плюс надо визуализировать исполнение производственных программ. В этой части вам необходимо подтянуть производственную дисциплину, и тогда вас можно будет уверенно записать в разряд лидеров преобразований. На текущий момент вы до этого не дотягиваете. Итоговая оценка – цвет «жёлтый»

День 186. Василий В.: «О централизации ремонтной службы»

С началом трансформации ремонтной службы очень остро обозначились системные проблемы в организации ремонтов на нашем предприятии – завод уже давно перешел с капитальных и плановых ремонтов оборудования на «аварийный» режим работы ремонтного персонала. Более того, запуск трансформационных процессов привел к тому, что загрузка ремонтников резко возросла и некоторые из них не согласились работать в более напряженных условиях. О том, как выходить из сложившейся ситуации главный инженер Василий В. рассказал на встрече с ключевыми производственным менеджментом нашего предприятия.

Василий В. *«Давайте посмотрим на то состояние дел, которое у нас было на предприятии - когда мы начинали, как мы оценивали состояние нашей ремонтной службы. Мы увидели, что у нас каждый цех это «завод в заводе». То есть каждый цех сам решал свои вопросы в плане эксплуатации и обслуживания оборудования. И самое главное у нас у всех была одна и та же проблема:*

- *Нехватка квалифицированного персонала*
- *Нехватка компетенций*
- *Отсутствие и контроль прихода ТМЦ*
- *Несвоевременное выполнение ремонтов*
- *И самое главное, отсутствие истории болезни оборудования.*

Такая модель, когда цех – это «завод в заводе», имеет право на существование - но в условиях советской модели организации ремонтов, а не в условиях работы на конкурентном рынке, где стоимость ремонтов имеет значение. Наша задача - поставить ремонты на конвейер. Выстроить эффективную Систему. Выстроить таким образом, чтобы нельзя было ни вправо ни влево идти, а идти только одним путем.

И самое главное, для чего делается эта «новая» система:

- *Это клиент-ориентированность. Мы должны стать высокоэффективным сервисом, а вы производственники являетесь для нас являетесь заказчиками. Вы*

хозяева в цехе, и вы для нас заказчики. Наша ключевая задача оказать вам квалифицированную услугу. Высококвалифицированный сервис по ремонту. В этом заключается основная задача централизованной ремонтной службы. Этим же путем идут все передовые западные и российские компании.

▪ Какой еще плюс от централизации ремонтной службы в высокоэффективный сервис? Эта система позволит повысить эффективность использования ремонтного бюджета и... со временем квалификацию ремонтного обслуживающего персонала.

▪ И самое главное, что эта Система, позволит увеличить бесперебойную работу оборудования.

На всех вот этих постулатах сегодня я просто экспромтом, а потом в рамках «Школы Трансформации» более детально покажу все в цифрах, раскрою основные моменты централизации ремонтной службы. В рамках трансформации мы специализируемся на четырех направлениях: кузнечнопрессовое, литейное, прокатное и механическое производство.

Что было сделано на текущий момент:

▪ Были созданы отдельные комплексные бригады по направлениям

Что такое комплексные бригады? Смотрите, вышел у вас агрегат из строя, как это было раньше - бежит туда электрик... Прибегаем, делаем диагностику, говорит это не мое, вышел из строя клапан... давай сюда слесаря. Бежит слесарь, надо снять клапан, а концы должен отбросить электрик. И начинаются эти хождения между энергетиком цеха и механиком. Нет согласованной работы. Чтоб вы понимали, я сам был механиком цеха, слесарем и мне вся эта история очень и очень понятна. Сейчас наш основной подход - агрегат единый. Любая единица оборудования она едина. Туда выходит комплексная команда со всеми необходимыми компетенциями и они комплексно осуществляют ремонт оборудования. Чем это нам помогает? На что нас это нацеливает? Это нацеливает нас на то количество персонала, которое у нас на сегодняшний момент имеется. Например, есть единица оборудования, приходит на нее выполнять работу слесарь-ремонтник, но один он не может ее выполнить, а вот в паре с электромонтером они более эффективно выполняют работу механички. До централизации ремонтной службы... например, приезжаю я ночью в цех №4, а там сидит Сергей слесарь, который не может один сделать ремонт. В другом корпусе этого же цеха тоже сидит слесарь, но он не готов помогать, так как закреплен за конкретным корпусом. То же самое по цеху №3... мы очень часто эту историю проходили. Та же самая история и в целом по нашему предприятию – слесарь закреплен за конкретным участком и оборудованием, и если где-то рядом ломается оборудование, даже если слесарь в этот момент свободен, он не пойдет помогать ремонтировать это сломанное оборудование. Так и будет сидеть и «чай пить» - в ожидании поломки своего оборудования. Понятно, что это неэффективное использование ресурсов. Централизация ремонтной службы, формирование сквозных комплексных бригад решает эту проблему - проблему взаимопомощи. На текущий момент мы постарались максимально укомплектовались комплексными бригадами все направления и запустили их работать в режиме «7 на 24». Тем не менее по полной укомплектованности бригад есть еще проблемы. Например, пример сегодняшний, просто вот самый простой обычный пример, есть у нас комплексная бригада цеха

№36, но агрегат №11 при этом простоял... почему возникает вопрос, потому что не была в смену до конца укомплектована бригада электронщиком. Был бы у нас электронщик в смену мы бы спокойно запустили агрегат №11. Да, мы могли бы взять электронщика с комплексной бригады цеха №4, но, к сожалению, это не совсем его специализация. Поэтому сквозные комплексные бригады мы сделали по специализациям – по виду деятельности: собрали всех, разбили по специализации, поделили ровно, запустили работу по графику, так чтобы ремонтный персонал работал круглосуточно.

Это первое, что мы сделали. Второе - как этим управлять?

Мы забрали ремонтный персонал из цехов, но для организации эффективной их работы необходимо создать сквозную систему управления. Ресурсом нужно эффективно управлять. Для этого мы создали единый диспетчерский центр. Давайте я детально расскажу вам про это. Что такое единый диспетчерский центр? Это единое окно входа для всех, куда вы должны обращается со всеми вашими запросами по обслуживанию оборудования. Как к доктору, боль в голове, третье десятое, случилось то -то и то-то. Вы заказчики. Вы эксплуатируете оборудование. Но если оно неэффективно работает, вам необходимо сформировать запрос на обслуживание в этот единый диспетчерский центр. Он у нас работает круглосуточно. Представляю вам руководителя единого диспетчерского центра - Александра Владимировича. Постоянный номер телефона диспетчерского центра - 39 50 80. Это и есть «единое окно» для всех ваших запросов на обслуживание. В чем заключается работа диспетчера? Мы сейчас говорим только про внеплановые работы. Хотя на перспективу диспетчерский центр играет особую роль и по плановым ремонтным работам. Но об этом чуть позже. Когда производственник работает на оборудовании, он видит отклонение [или мастер видит отклонение на этом оборудовании] ... он должен подать заявку об отклонении в единый диспетчерский центр. Он звонит туда по одному и тому же номеру и говорит, у меня такая-то единица оборудования вышла из строя. Как подаётся заявка? Вы говорите инвентарный номер. Я понимаю, что сейчас не у всех еще инвентарные номера на оборудовании сделаны. Мы это приведем в порядок, чтобы было просто и удобно. Когда диспетчер вбивает инвентарный номер, сразу же высвечивается что это за наименование оборудования, где оно находится, какой цех и сразу диспетчер спрашивает, что случилось с оборудованием. Дальше описание неисправности, время даты подачи заявки на ремонт фиксируется обязательно. Этой заявке присваивается идентификационный номер. Здесь – два статуса:

- Оборудование работоспособно, но есть замечания, то есть это будет желтым
- Оборудование остановлено. Это красный, то есть это аварийный останов, и вы на нем работать не можете.

После того как мы получили заявку от вас, возьмите для себя номер этой заявки, я объясню для чего он нужен, запишите его. Таким образом, заявку зарегистрировали, трубочку положили, спасибо. Дальше диспетчер уже по направлению, передает линейному руководителю комплексной бригады, который отвечает за конкретную единицу оборудования по направлению. Все. Ремонтный персонал взял эту заявку в работу. Пошёл выполнять ее ... или не выполнять при отсутствии персонала. Но

заявка уже зарегистрирована. Её уже не убрать. Проблема зафиксирована и ей присвоен идентификационный номер. После этого, ремонтник провёл диагностику состояния оборудования и определил плановый срок ремонта. Например, плановый срок 9.06. к 12:00 мы должны вот эту единицу оборудования сдать в исправном состоянии в эксплуатацию. Отсюда получается что? Вы можете в любой момент позвонить диспетчеру и спросить, а когда моя единица оборудования будет отремонтирована. И вы спокойно можете у диспетчера это узнать. Со временем, когда мы упорядочим этот процесс, мы это всё автоматизируем - все коммуникации и история отработки вашей заявки будет происходить через мобильный телефон в режиме онлайн. Итак, получили плановую дату исполнения заявки, а ремонтный персонал начал ее исполнять. Вы, производственники, не думаете не о запчастях, вы не думаете, как мы эту работу будем выполнять. Вы заказчики для нас. Вы должны принять эту ситуацию, что проблему по ремонту будете решать не вы, а ремонтный сервис, который работает на вас. Организация оперативного ремонта — это головная боль уже сервисного центра и он должен об этом думать. Дальше, после того, когда работа будет выполнена, ставиться дата выполненной работы и информируется тот, кто подал заявку на ремонт. В заявке всегда отражается - кто заказал, мастер такой-то, телефон такой-то. После выполнения ремонта заказчику дается обратная связь, что агрегат готов и вы можете на нем выполнять работу. Вот сразу объясню, понимая какие вопросы сейчас могут быть от вас. Вам не нравится, что сейчас снизилась оперативность - скорость реакции на запросы по ремонту. Раньше было просто, у вас был заместитель по оборудованию, что-то в цехе случилось, он сразу же отправил на ремонт слесаря. Очень оперативно. Вопросов нет. Эта система хороша, но, когда нет ограничений по бюджету ремонтов. Когда на всех участках есть полная комплектация ремонтников и есть необходимый запас запчастей. Но мы работаем в условиях ограничений. Мы не можем себе позволить «жирный» ремонтный бюджет. Поэтому мы должны научиться выполнять работу меньшими ресурсами. А для этого нужно оперативно балансировать его в рамках производства в зависимости от текущей ситуации. Несомненно, это влияет на скорость реакции. Она на начальном этапе становится ниже, но при отработке процесса коммуникаций мы ее со временем повысим – скорость реакции увеличится. Плюс в «старой» системе организации ремонтов нет истории болезни оборудования, нет истории кто, что и как выполнял ремонты. Нет истории, какие запчасти конкретно были установлены. Если мы зайдем во все мастерские, откроем тумбочки, там лежат «миллионы» запчастей, которые по факту были получены со склада и сразу же списаны, но не были установлены. Вот такая ситуация. Исходя из этого, что мы хотим сделать? Мы хотим, чтобы у нас появился единый склад, на котором мы сформируем неснижаемый запас под каждый тип производства. Получать ТМЦ с него будем по заказ-наряду, который будет открываться непосредственно ремонтным мастером. Он будет получать запчасти для ремонта. Детально про этот процесс расскажу в «Школе Трансформации». Для чего это делается? У меня ремонтный бюджет, не буду скрывать его - 600 млн. руб. на всех, вот просто на всех, 600 млн. руб. и больше денег не нет, потому что на наш производственный план и доходы от его исполнения, мы можем себе позволить 600 млн. руб. Такова

реальность. А для этого нам нужно «каждую копейку» экономить и смотреть как лучше использовать имеющийся бюджет. Приведу пример. Прихожу в цех №4 - слушай зачем тебе столько труб высокого давления, отдай нам в цех №3. Начальник цеха говорит, не отдам, пусть у меня запас лежит, вдруг у меня прорвет. И так в каждом цехе. В «старой» системе мне с боем приходится перераспределять ресурсы туда, где они необходимы. В «новой» системе будет в централизованном склад запчастей, мы будем брать запчасти по мере потребности – это позволит существенно сократить запасы запчастей и направить «скудный» ремонтный бюджет на более актуальную потребность. Единый склад запчастей. Все хранится в одном месте. Мы понимаем сколько у нас запчастей, мы видим статистику потребления, мы более эффективно управляем запасами. Да, будет чуть медленней, но наша задача со временем по мере выстраивания коммуникаций скорость реакции повысить. Такой же пример можно привести по прокатному производству. К примеру, в цехе №7 стоит станция для изготовления рукавов высокого давления. Рукава высокого давления могут использоваться также в цехе №3б или в цехе №3. Когда мы все это централизуем, мы значительно повысим эффективность использования имеющихся ресурсов. Еще раз, что касается скорости реакции. Я часто эти вопросы слышу. Да, проблема есть. Я признаю это. Но со временем мы ее решим. Я также хочу, чтобы вы мне в этом помогли. Нам нужно научиться подавать заявки на ремонт оборудования с указанием инвентарного номера. Для чего? Чтобы диспетчер смог оперативно обработать эту заявку за 3 минуты, а не за 40 минут. Сейчас как получается? – Позвонили, трансбордер там-то и там-то, диспетчер давай по базе искать, а сколько у нас трансбордеров – 6, а на какой идти, какой отремонтировать? Начинаются вопросы... третье десятое. Теряется время. Поэтому, когда у нас будет идентификация по каждой единице оборудования, скорость реакции на ваши запросы увеличится. Ваша задача – просто назвал номер, а далее в единой диспетчерской службе все автоматически у нас будет подтягиваться. Сейчас количество диспетчеров мы еще увеличим вдвое, чтобы можно было дозвониться. Вообще, для чего создается единый диспетчерский центр, не только для централизованного управления ресурсами и их оперативной балансировки, он необходим также для формирования статистики по работе оборудования – мы будем видеть, сколько каждая конкретная единица простояла. Да, прямо конкретно от начала до конца. На основании этих данных мы можем организовать статистический контроль и анализ работы оборудования. Например, беру все оборудование нашего предприятия, суммирую по каждой единице простои, строю график от худшего к лучшему. Вот эта единица 100 часов простояла, эта 50 часов, эта 20 часов... и на основании этих данных и приоритетов я буду планировать ППР. Еще раз, мы не можем полностью охватить ППР весь парк оборудования и выполнить все регламентные работы, которые указаны в паспорте завода изготовителя. Наша задача выстроить работу таким образом, чтобы максимально эффективно использовать ремонтный бюджет. Я беру самое приоритетное и «худшее» оборудование, планирую на следующий месяц проведение технического обслуживания. Согласовываю график с вами, сейчас вы в IC это видите. График у нас сейчас единый. Плюс статистика позволяем мне более эффективно использовать

имеющие инвестиционные средства для модернизации оборудования. Вы знаете, как мы планируем инвестиции сейчас? Куда нам деньги потратить? Когда у нас нет статистики по оборудованию, когда у нас нет четкого понимания потребности модернизации оборудования под рынки сбыта, как мы можем эффективно планировать инвестиции? Никак. Но когда у нас есть статистика по всем видам оборудования, мы знаем уровень поломок, мы знаем его износ, мы лучше прогнозируем его работу, мы сопоставляем эту статистику с потребностью рынка, мы начинаем понимать куда нам лучше вкладывать деньги. Чтобы вы понимали, у меня сейчас бюджет на инвестиции составляет порядка 1.5 миллиарда рублей. Для такого завода как КУМ с учетом степени износа оборудования, это небольшая сумма. Ее нужно очень и очень рационально использовать. Когда у нас будет набираться статистика и когда мы будем ее видеть, мы реально будем понимать куда лучше всего вкладывать деньги.

Что еще дает нам централизация ремонтной службы? Эта система дает нам возможность организации работ ремонтников по заказ-наряду. Это своего рода сменно-суточные задания, без которых невозможно организовать эффективно работу производства. В заказ-наряде на выполнение ремонтных работ учитываются трудозатраты [сколько необходимо человеко-часов], какие ТМЦ, какой слесарь и электромонтер. Отсюда мы получаем необходимые компетенции: слесарь-ремонтник, электромонтер, какого уровня. Мы начинаем понимать сколько ресурсов будет потрачено на каждую конкретную единицу оборудования на каждую работу: плановую, неплановую [аварийную], за любой период времени. Для нас это тоже очень важная статистика. Например, мы сможем понять сколько стоит ремонт по каждой конкретной единице оборудования и сделать соответствующие выводы – может пора ее убрать, она «сосет» слишком много денег, лучше купить новую или сделать модернизацию.

Статистика нам очень необходима. Мы будем видеть уровень поломок. Мы будем ставить себе по ним цели. Мы будем более эффективно управлять надежностью работы оборудования. По истечению этого течения месяца я покажу вам уровень поломок. К примеру, мы уже сейчас понимаем, что у нас по кузнечнопрессовому производству 1300 часов простоев по критическому оборудованию. Мы уже себе цель взяли. И наша задача каждый месяц себе ставить планку и уменьшать, уменьшать, уменьшать этот уровень поломок. Мы должны знать реальный уровень поломок. Когда я пришел на сюда на завод, спросил Михаила Витальевича: «Какой у нас КТГ – коэффициент технической готовности?». В ответ услышал: «98%». А на самом деле, как оказалось, порядка 50-60% по критическому оборудованию. Я спрашиваю, зачем вы искажаете информацию? – В ответ: «директора так сказали, чтобы хорошая была отчётность». Мне не нужна хорошая отчетность. Я не хочу быть хорошим или плохим. Моя задача – выстроить систему по повышению надежности работы оборудования. Если мы не будем понимать реального положения дел, то как мы его исправим к лучшему? Поэтому нам нужно знать достоверную статистику. Я не хочу, чтобы меня разрывали на части, как это делается сейчас. Сейчас мы решаем проблемы «точечно». Сидим в кабинетах, не понимаем целостно, что происходит с оборудованием, прилетают проблемы с разных мест, и мы пытаемся их в форс-

мажорном режиме «точечно» порешать. Так работать нельзя. Хочу жить статистикой. Статистика нам позволит выправить ситуацию к лучшему. Она позволит нам нормально думать, планировать, заниматься техническими заданиями. Постепенно мы уйдем от такого уровня аварийщины и у нас появится время и ресурсы заниматься непосредственно развитием, теми направлениями и узкими местами, которые есть на заводе - заниматься более осмысленно.

Сейчас у нас переходной период. Я знаю, многие из вас, не поддерживают централизацию ремонтной службы. Но, у нас нет другого выхода. У нас нет такого ремонтного бюджета, который бы позволил устойчиво работать по «старой» системе. Мы живем не в Советское время. Мы живем в условиях конкурентного рынка, где себестоимость производства продукции имеет очень важное значение. Мы не можем набрать необходимое для этого количество квалифицированных людей для каждого производственного участка, повысить уровень их оплаты труда, чтобы была минимальная текучесть. Мы не можем себе позволить для каждого цеха формировать свои запасы запчастей – это очень дорого. Мы не можем себе позволить жить в условиях низкой прозрачности и непонимания статистики по работе оборудования, они нам крайне необходимы для того, чтобы наилучшим образом использовать имеющийся операционный и инвестиционный бюджет. Мы работаем в очень серьезных ограничениях, а для того, чтобы быть при этом эффективными, нам нужно изменять подходы к организации с учетом лучших достигнутых практик. Отсюда и вытекает необходимость в централизации ремонтной службы. Я сегодня довольно много времени посвятил, чтобы обосновать технико-экономическую целесообразность этого. Трансформация – это всегда сложно, трудно, есть риски. Но для того, чтобы научиться эффективно работать в условиях ограничений она для нас крайне необходима. Будет тяжело, тем не менее централизацию ремонтной службы нужно делать. Успех преобразований во многом зависит и от вас тоже. Если вы будете активно этому сопротивляться, ничего у нас не выйдет. А это значит, что ситуация стратегически будет только ухудшаться. Поэтому очень прошу вас о содействии. В заключении я хочу вам представить ключевых лидеров преобразований со стороны ремонтной службы. Начальник единого сервисного центра - Михаил Витальевич. Он отвечает полностью за работоспособность оборудования. Главный энергетик - Владимир Владимирович Д. По направлениям: литейное производство – М., кузнечнопрессовое производство – Б., прокатное производство – Ч. Вы всех их знаете. Вот смотрите, эти люди, они стоят реально на местах, они обеспечены инженерным составом, и вот с ними надо все вопросы по оборудованию урегулировать. Еще раз. Сейчас нужно научиться работать по заявкам. Нет заявки на ремонт оборудования, нет ремонта. Это закон. Я понимаю, что вам надо срочно отремонтировать оборудование, вам это не нравится, куда-то звонить, третье десятое, вас это раздражает... Уважаемые коллеги к этому надо подойти. Вот просто взять принять и подойти. Иначе мы не сможем построить эффективный ремонтный сервис. Мы должны отработать единой командой. План у нас единый. Я еще раз говорю, вот план единый, не выполнили план по простоям оборудования, в любом случае мы оба, производственник и ремонтник премию не получим. Поэтому понятно, когда вы передали нам людей по

обслуживанию оборудования, я прекрасно понимаю, сейчас очень много вылезет «скелетов», которые годами скрывались и не получали должного решения. Это нормально, я к этому готов, у меня не первая централизация ремонтов. Я выдержу этот удар, но мы должны выдержать его вместе с вами. Вы должны понимать, что «новая система» нам даст эффект через 3-6 месяцев, а через год, через полтора... вы просто привыкнете к ней и поймете «какой головняк с вас сняли». Я вкратце рассказал вам экспромтом про концепцию централизации ремонтной службы. Более детально, как и обещал, по логике преобразований, по бизнес-процессам, по организационной структуре... расскажу в рамках «Школы Трансформации». Спасибо за внимание, готов ответить на вопросы»

PS. Ситуация вынуждает нас заниматься преобразованиями организационной структуры - централизацией ремонтной службы. В условиях финансовых ограничений нам явно не хватает ремонтного персонала, ТМЦ для ремонта... Ситуация нас вынуждает «перекидывать» людей из одного цеха в другой, искать излишки ТМЦ и перенаправлять их в цеха, где они сейчас крайне необходимы. Сама жизнь нас заставляет делать трансформацию. Это можно сделать спонтанно, а можно сделать системно и осознанно. Первый шаг к системному развитию сделан, повылазили «скелеты», их нужно оперативно и активно устранять. Здесь нужно быть одновременно и гибким, и жестким. Учитывать реальную ситуацию, но при этом необходимо непоколебимо продолжать двигаться вперед.

День 187. Обход ГД: цех №18 – «зеленый»

Генеральный директор – цвет «зеленый»

«Я хочу поддержать положительную оценку, которая прозвучала от всех участников обхода. Мне понравилось, как цех развивается. Особо хочу отметить хозяйский подход к организации и работу в команде. Мне кажется, именно командная работа в совокупности с хозяйским подходом позволяет подразделению естественным образом развиваться. Я вижу динамику. Вижу, как команда изменилась и поменяла свое отношение к развитию. Во многом отмечается системность. Единственная рекомендация. Не останавливайтесь на достигнутом, станьте самым лучшим подразделением на заводе, вам также вполне по силам поднять уровень культуры производства до 4С. Станьте эталоном, чтобы можно было приводить сюда и показывать ваши лучшие практики. Я ставлю вам оценку – цвет «зеленый». Спасибо за работу. Стремитесь стать лучшими»

PS. Что такое «хозяйский подход»? Как сказал один из слесарей цеха №18 – «это как дома». Вот такое вот простое, но очень емкое определение «хозяйского подхода». Рабочее место - как дома. Не просто пришел на работу, отработал за деньги. Нет, работа для уважающего себя сотрудника — это очень важная и значимая часть его жизни. Когда работа позволяет удовлетворить не только материальные, но и более «тонкие» потребности – потребности в общении, совместном решении проблем, самореализации... это качественно улучшает нашу жизнь. Когда работа приносит полное удовлетворение, это дорого стоит. В этом случае, формируется совершенно другое отношение к труду – хозяйское отношение.

Хозяйское отношение к работе, да и к жизни тоже, определяется прежде всего личными качествами конкретного работника... да, зависит от того, чем природа наградила... от того, как мама с папой воспитали... но, также и от того, как сам человек занимается своим духовным развитием... Порой, не важно руководитель это или рабочий, сильный духом человек может настолько изменить окружающую среду, что это становится примером для всех. Примером, который мотивирует окружающих измениться к лучшему.

День 188. Даже если придет один...

Вчера был очень интересный случай. Директор по ИТ проводил обучение в Школе Трансформации по теме «Цифровизация». Очень интересная и актуальная тема из уст довольно серьезного эксперта. Она, несомненно, несет в себе ценность для каждого руководителя. Казалось бы, зал должен был «ломиться» от посетителей, но пришло всего ничего... Тем не менее, Максим А. отработал на совесть... мы обязаны проводить обучение, даже если придет только один человек. В этом есть очень большой смысл. Ведь битва идет за умы.

В «Школе Трансформации» обучается 7 групп в среднем по 20-25 руководителей и технологов. Объем обучения – 25 тренингов, направленных на повышение управленческих компетенций, из которых на текущий момент провели 90%. Вначале посещаемость была порядка 80-90%, под конец она снизилась до 10-50%. Остались только самые «стойкие солдатики». Мы специально не стали организовывать «насильное» обучение. Ставку сделали на осознанность. В нашем случае «насильное» обучение не имеет никакого смысла. Основная задача тренингов донести смыслы, которые позволят стать эффективными. Но если сознание у человека закрыто, через насилие смыслы не донесешь, единомышленников преобразований не сформируешь. Поэтому обучаем тех, кто внутренне к этому готов.

Как-то помню один яркий поучительный эпизод из моей жизни. Мы организовали такие-же тренинги в компании ОМК. Начали обучать руководителей. Ситуация изначально была такая же как на нашем предприятии. Приходило порядка 80-100%, но постепенно посещаемость стала снижаться. Помню, как я пришел на очередной тренинг, который должен был провести. Я как раз должен был продолжить после управляющего директора, который проводил свой тренинг «Эффективные производственные отношения». Один час он, второй час - я. Так вот прихожу я и вижу, что директор завода проводит тренинг всего перед 3 руководителями, а должно прийти 25 человек. При этом он проводит тренинг так, что аж дух захватывает. Я его спросил: «Сергей Викторович, почему вы не отменили свою лекцию, пришло ведь очень мало людей, вы топ-менеджер, у вас время стоит довольно дорого?». Меня поразил его ответ: «Ты ничего не понимаешь... не важно сколько придет человек, ты обязан провести свой тренинг, даже если придет один человек. Если ты вложишь в него всю свою душу, то есть очень большая вероятность, что у тебя появится союзник и единомышленник в преобразованиях, а это дорогого стоит. На пути к эффективным трансформациям каждый лояльный управленец на вес золота». Для меня это был урок. Со временем я понял, что он был прав. Кстати, по ОМК нам удалось вовлечь в

преобразования через различные инструменты производственной системы довольно много руководителей. К примеру, после обучения управляющий директор сказал: «Мы провели обучение, вложили в него свою душу, даю месяц всем руководителям на разработку личного проекта по развитию, а дальше они все будут публично защищать его передо мной и коллективом». В результате со временем у 100% руководителей появился свой личный проект по развитию подразделения, а производственная система ОМК со временем была признана одной из лучших.

На нашем предприятии коллектив не хуже и не лучше, чем в других компаниях. Просто с ним нужно заниматься и активно его развивать. Методично и настойчиво. «Даже если придет один человек...» Не потребительски к нему относиться, а если хотите с душой. При должной последовательности и упорстве персонал завода обязательно откликнется на инициативы собственников и топ-менеджеров, внутренне осознает необходимость преобразований и начнет активно действовать.

PS. Чуть ниже приведен актуальный мониторинг вовлечения руководителей нашего предприятия в личные проекты по развитию (приведен в разрезе ключевых топ-руководителей). Динамика вовлечения есть, но пока слабая. Общий уровень вовлечения составляет 36%. И от обратного – не вовлечено в развитие (в решение многочисленных проблем завода) – 64%. Потенциал как видите большой. Прошу топ-руководителей сформировать запрос на развитие к своим подчиненным. От этого выиграют все.

День 189. Сквозной мониторинг культуры производства по 5С

За культуру производства отвечает в первую очередь старший мастер [или начальник участка]. Он хозяин на участке. Он организывает целостную работу на участке. Он имеет все рычаги, чтобы вовлечь свой персонал в наведение порядка и не только на рабочих местах. Не начальник цеха, а именно старший мастер. Если в корпусе «бардак», то это говорит либо о неспособности старшего мастера организовать процесс в целом, либо у него не хватает ресурса [некем и нечем], либо и то и другое... в любом случае – это плохо. В любом случае красная оценка по культуре производства указывает на «слабое» звено в управленческой среде.

На текущий момент на нашем предприятии 31% участков находятся в красной зоне [16 участков-16 старших мастеров]. Одновременно с этим на предприятии большинство подразделений, у которых есть и удовлетворительная (27%), и хорошая (35%), и даже отличная оценка - оценка 5С (7%). Это говорит о том, что у нас многие старшие мастера могут даже в сложных условиях эффективно управлять своим производственным участком. Но все же 35% подразделений в «красной» зоне... это очень много. Мы не можем себе позволить роскошь неэффективной организации труда.

PS. Самым простым способом минимизации количества участков в «красной» зоне, по опыту, является вовлечение непосредственно старших мастеров в регулярные обходы производства. Например, никто не мешает начальнику цеха проходить свои подразделения раз в неделю, визуальнo оценивать культуру производства, визуализировать ее в местах, где проводятся совещания, обучать приучать,

стимулировать старших мастеров по результатам этих обходов. Если старший мастер обучаем, то через некоторое время в его подразделении обязательно повысится уровень культуры производства, ну а если необучаем... его нужно ротировать. Здесь не надо никого жалеть – «пожалеешь одного, потеряешь пятерых».

День 190. Обход ГД: цех №2(ГО/ХО) – «желтый»

Генеральный директор – цвет «желтый»

«Во время обхода пообщались с работниками. Директору по персоналу, заместителю главного инженера по ОТ, ПБ и Э прошу обратить внимание на то, что в цехе снижена вредность у вальцовщиков и резчиков... они считают, что это неправильно... еще раз пересмотрите – правильно ли мы снизили вредность, если все по закону и так должно быть, проведите разъяснительную беседу с персоналом цеха.

Директору НТЦ и директору по качеству – оперативно адаптируйте техприемку механических средств по зачистке листов, исходя текущих реалий. Это поможет повысить производительность участка.

На текущий момент у начальника цеха закончился испытательный срок. Считаю, что испытательный срок пройден достойно. Начальник цеха показал себя с положительной стороны. Цех №2 не простой, к нему нужно особое внимание, и не только со стороны начальника цеха... для решения проблем активно вовлекайте вспомогательные службы. Также обращаюсь к старшим мастерам - станьте надежной опорой для начальника цеха. Для того, чтобы поддерживать ту динамику, которая здесь наметилась, вам необходимо научиться работать в единой команде. Мне очень важно, чтобы те проблемы, которые сегодня были озвучены, были решены вашей управленческой командой. Моя оценка – цвет «желтый». С учетом текущего состояния – для вас это неплохая оценка. Наметилась тенденция к развитию. Ее необходимо поддерживать»

День 191. Диалог двух поколений

Всегда интересно пообщаться на стыке поколений, сформированных в разных социально-экономических формациях: в Советский период времени и период современной жизни России. Первая соответствовала плановой экономике, вторая - рыночной. Совершенно разные модели организации общества и бизнеса. На прошлой неделе мне удалось пообщаться с одним из ярких «старожил» из Советского времени. Поговорили так сказать «по душам». Очень было интересно, но меня сильно зацепили его три тезиса. С ними бы я и хотел поделиться. Мне кажется, в них содержится вся соль.

Тезис №1: «Сейчас молодёжь совершенно другая. Она не держится за рабочее место, ищет, где лучше»

Раньше в Советский период текучесть персонала была очень низкая. По сути дела, люди были «привязаны» к рабочим местам. Как-то мой отец сказал, что он после армии хотел уехать в столичный город, найти там работу и осесть. Но его не

отпустили - паспорт не отдавали. Говорит, что добро дали только на переезд на комсомольскую стройку в Восточную Сибирь. Вот только на таких условиях моя семья смогла «переехать» в глухую сибирскую тайгу.

Сегодня у молодого человека совершенно другие исходные условия. Нет тех ограничений по перемещению, которые были в Советский период времени. Он видит, как люди живут в разных локациях, и, если ему хватает духа, принимает решение мигрировать туда, где лучше. На это решаются люди с довольно сильным характером и амбициями. То-есть самые активные. Получается, что, если мы не создадим лучшие условия труда [достойный уровень заработной платы, хорошие отношения в коллективе, интересную работу, возможность самореализации...], вероятность того, что сильные специалисты и руководители уйдут - очень и очень высока. Предприятие останется без активных и амбициозных, что явно не способствует его развитию.

Какой выход из сложившейся ситуации? Если есть возможности, то нужно создавать лучшие условия труда для работников предприятия. Но очень часто бывает так, что ресурсов на это не хватает, даже для костяка. Но и здесь есть различные варианты решения проблемы. Просто нужно изменить привычные подходы. К примеру, я был на заводе Scania в Швеции. Они провели трансформацию производственной системы, повысили уровень разделения труда, упростили операции, внедрили стандартизированную работу – это позволило им собирать грузовики не с помощью высококвалифицированных и «дорогих» работников, а с помощью «людей с улицы», которых они набирают, обучают стандартизированным упрощенным операциям, и запускают в производственную линию к самостоятельной работе уже через месяц, а не через год-два-три. Стоимость удержания такого работника значительно меньше.

Хотим мы этого или нет, конкуренция за рабочую силу со временем будет только нарастать. И дело здесь не в СВО. Дело здесь в демографическом переходе. В обществе с каждым годом падает рождаемость [это мировая тенденция, не только Россия], а стариков становится все больше. То-есть трудоспособного населения будет становиться все меньше и меньше. И если мы не будем акцентированно заниматься этой проблемой, то можем остаться у разбитого корыта.

Тезис №2: «Сейчас у нас на заводе производительность производственных участков совершенно другая нежели, чем в Советский период. Она существенно меньше. Очень много переналадок. Большая неритмичность поставок сырья и ТМЦ. Низкая надежность работы оборудования»

Раньше в Советский период мы работали в условиях плановой экономики. Трех – пятилетние планы. Стабильный спрос на продукцию. Стабильное снабжение сырьем и материалами, включая и запчасти. Стабильный персонал.

Сегодня мы работаем в условиях рыночной экономики, в которой все нестабильно - и спрос на рынках сбыта, и снабжение, и персонал... По сути, работа в условиях рыночной экономики – это как «хождение по минному полю». Нужно быть быстрым, гибким, адаптивным. Работать в таких условиях очень сложно и трудно. Но именно из-за преимуществ конкурентной экономики – способности генерировать различные товары и услуги, делать их доступными для потребителя... плановая советская экономика в свое время потерпела крах. Советская экономика не способна была генерировать такого разнообразия как конкурентная экономика, образно говоря все

ходили в «серых костюмах». Вот социум и выбрал среду, в которой есть возможность лучше удовлетворить свои потребности. Ведь в этом нет ничего плохого, когда человек стремится удовлетворить свои потребности? Но цена за такой выбор оказалась очень высокой – необходимо было приспособлять производства к рыночным условиям – к нестабильностям. Организация производств по советской модели, не предназначена для работы в условиях конкурентного рынка. Поэтому многим предприятиям пришлось трансформироваться.

На конкурентном рынке всегда будет нестабильный спрос и снабжение, всегда будет борьба за трудоспособный персонал, всегда будет «большое количество переналадок» для того, чтобы удовлетворить многообразные потребности клиента. Нестабильность и неопределенность конкурентного рынка можно компенсировать производственными запасами в сырье и материалах, в оборудовании и в персонале... но здесь есть экономические ограничения - избыточные запасы повышают себестоимость производства, снижают конкурентоспособность бизнеса. Поэтому, чтобы удержаться на рынках в условиях ограничений, необходимо наращивать скорость, гибкость и адаптивность... что очень часто требует трансформации сложившейся организационной структуры бизнеса.

Тезис №3: «Сейчас неопределенность в жизни очень высока. Крайне высокая нестабильность «здесь и сейчас». Сильная тревожность за будущее».

Раньше, после второй мировой войны, Советский Союз очень стремительно развивался. Было время, когда темпам роста экономики позавидовал бы быстрорастущий Китай. Но по мере удовлетворения основных потребностей советского народа, плановая экономика вошла в насыщение, и не нашла в себе потенциала поддержать дальнейшее развитие. Да, в Советском Союзе было очень сильное ощущение стабильности, защищенности, предсказуемости. Но факт остается фактом, когда перед советским обществом встал выбор: или стабильность, равные возможности, справедливость, но все живем «простенько» или забитые полки разнообразными продуктами, возможность самореализации, но крайне высокая неопределенность... Советское общество выбрало последнее - рыночную экономику... сначала этот выбор сделали элиты, а потом и большинство из бывшего советского народа.

Для нас мир изменился до неузнаваемости. Он уже как тридцать лет изменился. В соответствии с ним стал изменяться и бизнес. Кто-то изменяется быстро, кто-то пытается держаться за старое, есть и такие кто не выдержал конкурентной борьбы... Организация производства в период плановой экономики, кардинально отличается от организации производства, которое позволяет выжить в условиях крайней неопределенности. И здесь решающим фактором становится способность производственной бизнес-системы быстро приспособляться к постоянно меняющимся условиям, что требует, в очередной раз повторюсь, соответствующей трансформации... и не только в организациях, но и в головах.

PS. Я включаю себя в новое поколение, хотя 20 лет прожил в Советском Союзе. Бывает моменты, когда по нему ностальгирую. Стоит признаться, мне нравилось жить стабильно и предсказуемо. Но если бы мне сейчас предоставилась возможность вернуться в СССР, я бы не вернулся. Для меня важна среда, в которой

есть лучшие возможности для самореализации, даже если это приводит к нестабильности и непредсказуемости. Стоит признать, что рыночная экономика как раз и создает такую среду, в которой человек может удовлетворить большинство своих возможностей. Но разве это плохо?

День 192. Когда наказания не работают...

На нашем предприятии очень много проблем, в том числе и с исполнением технологических инструкций. Это выявляют технологические аудиты со стороны НТЦ, в которых очень часто отмечаются грубые нарушения прописанных процедур со стороны операторов и мастеров... которые также указывают на то, что цеховые технологи не обрабатывают свою функцию - как сказал Александр Р.: «они видят нарушения, но не требуют должного исполнения».

У меня был очень хороший авторитетный учитель по тому, как управлять персоналом – семикратный директор довольно больших заводов с приличным опытом. Так вот этот довольно жесткий управленец часто произносил фразу: «Если ты чувствуешь, что перегибаешь палку... чувствуешь, что люди начинают блокироваться и саботировать, иди к ним и договаривайся». Он считал, что в производстве должна быть жесткая дисциплина... считал, что нужно жестко требовать исполнения стандартов... но, если эта жесткая позиция не приводила к результату... он считал, что нужно искать другие методы повышения производственной дисциплины. В последствии я не раз убеждался в его мудрости и правоте.

Если человеком постоянно управлять с помощью кнута, то со временем он отработывает соответствующую модель поведения - блокируется, отстраняется, начинает врать... В этом случае такой подход как правило не позволяет решить проблему. Если человека наоборот только постоянно поощрять, то тоже ничего хорошего, он отрывается от реальности. Поэтому в эффективных системах управления персоналом используют метод чередования «стимулов и мотивов» для достижения желаемого результата при этом стараются смещать акцент в сторону мотивации.

Например, применительно к нашему случаю – соблюдение технологических стандартов:

- Если каждый технологический обход со стороны НТЦ будет заканчиваться обучением технологов цехов и рабочих правильному исполнению операций... прошел аудит, выявили замечания, собрали после смены, провели обучение... и так на постоянной основе – это реализует механизм приучения к работе по стандартам. Обучение, убеждение, приучение... Ну, а если человек необучаемый, вот здесь справедливо будет применить жесткое наказание, вплоть до отстранения. В этом случае мы реализуем эффективный механизм управления «стимулы-мотивы»

- Если в цеху в составе технологического направления будет создана небольшая группа сквозных инженеров-технологов по производственной цепочке, которая будет заниматься **только** технологическими отклонениями вплоть до стандартизации правильных действий и обучения им рабочих [а если необучаем, то смотри выше]. Это тоже будет работать на формирование эффективной технологической культуры.

Кстати, такой постановкой задачи заинтересовался Олег В.– руководитель НПК. Они сейчас формируют группу сквозных инженеров-технологов у себя. Он со своими технологами пытается выстроить на постоянной основе процесс «ежесуточной работы с технологическими отклонениями вплоть до стандартизации, обучения и приучения».

PS: Сейчас на нашем предприятии работает реализуется механизм управления персоналом с помощью «наказаний» - либо лишают премии, либо ротуют. Один стимулы... Стоит признаться, этот механизм не очень-то и работает. И понятно почему... если человека постоянно кнутом, то... Людей и так пережали. Это неправильно. Нужно менять схему работы с персоналом... акцент нужно смещать на обучение, убеждение, приучение... а репрессии, только если человек необучаем, но, если это произошло, наказание должно быть жестким.

День 193. Обход ГД: цех №4(6) – «без оценки»

Генеральный директор – «без оценки»

«Денис, я вижу, что ты приуныл... есть проблемы с исполнением плана плюс мы тут с требованиями развивать культуру производства и организацию процессов. Все это ложиться тяжелым грузом. Но как начальник цеха, как бы тебе тяжело не было, ты не должен показывать свою «унылость» своим людям. Есть вероятность того, что такое негативное настроение передастся им. Когда у меня в команде я вижу такую «унылость», я сразу стараюсь ее пресекать, чтобы негатив не передавался коллективу. Задумайся над этим и постарайся перестроиться. Я понимаю, что есть проблемы с подачей металла с цеха №36, есть проблемы с цехом №5, службой главного инженера, не до конца выстроены отношения с планировщиками... все это влияет на исполнение плана, при этом твои люди не могут заработать. Это демотивирует. А тут еще мы требуем организовать должную культуру производства и развивать внутренние производственные процессы. Я это понимаю. Но, не смотря на проблемы, мы должны делать план. Соответственно нам нужно научиться работать сообща. Я даже понимаю почему ты у меня попросил установить в цехе радио. Ты тем самым хочешь приподнять людям настроение. И мы, несомненно, постараемся тебе в этом помочь. Я сегодня в первый раз не буду ставить оценку. Здесь нельзя ставить оценку, здесь нужно помочь. Помочь сделать план, а все остальное начальник цеха подтянет. Получиться сделать план, получиться выработка - будет результат, который как раз мотивирует и улучшает настроение. Попытайся «переформатнуть» себя, «переформатни» своих людей. Настрой своих людей и сделайте все что от вас зависит для выполнения плана, мы обязательно это учтем при принятии решения о заработной плате на балансовой комиссии.

Транслируй людям уверенность. Даже через такой фактор - для кого мы делаем эту продукцию. Вы делаете продукцию ГОЗ для тех ребят, которые воюют за нашу страну, а там сейчас очень не просто. Нам нужно делать план, так как он влияет на обороноспособность нашей страны. Лично меня сейчас волнует почему мы не можем в полном объеме выполнить заказ наших ключевых клиентов – Новатор, Курган, Авангард и т.д. Это сейчас важно. Поэтому Денис здесь очень важен твой личный настрой и настрой твоего коллектива, и всех тех, кто должен тебе помогать

производить продукцию. Давайте сконцентрируемся на том, на кого мы работаем. Мы работаем на обороноспособность страны. В период Великой Отечественной войны работники нашего предприятия настолько были вовлечены в выполнение ГОЗ, что многие пожертвовали своими жизнями. В период Великой Отечественной войны на нашем предприятии, выполняя ГОЗ, погибло больше людей, чем непосредственно в зоне боевых действий. Вот такая была мотивация в тот период времени. Здесь есть над чем подумать»

День 194. Проектный поход

Идеальная ситуация для бизнеса, когда вся деятельность отлажена в процессах... когда бизнес работает «как часики». Но в реальной жизни процессы не всегда отработывают эффективно, так как происходят непрогнозируемые события. Они требуют совершенно другого подхода к решению проблем... проектного подхода. Совмещение процессного и проектного подхода позволяет бизнесу развиваться сбалансированно. Наше предприятие не может себе позволить выделение большого ресурса на проектную деятельность. Поэтому единственный вариант – это активация внутреннего потенциала через вовлечение в проектную деятельность руководителей действующих подразделений. Мы эту историю продвигаем через личные проекты по развитию. Да, такой подход намного сложнее, нежели чем реализовывать его посредством выделенного большого и мощного ресурса: он требует организации соответствующей системы управления – вовлечения в проекты руководителей, их обучения и контролинга исполнения. И здесь особая роль отводится подразделению, которое занимается этой деятельностью.

На нашем предприятии для управления проектной деятельностью был создан небольшой «проектный офис». Он консолидирует активность всех проектов – как инвестиционных, так и операционных. На текущий момент на заводе - 205 проектов по развитию. Много это или мало? Цифра вроде бы большая. Но исходя из численности руководителей предприятия – у нас их более 350 - потенциал вовлечения в развитие остается большим.

Для начала проектный офис консолидировал все проекты. Организовал систему защит и контролинга исполнения – к примеру, мониторинг вовлечения и исполнения по заводу приведен ниже. У каждого ключевого лидера предприятия – топ-менеджера есть пул личных проектов по направлению. У каждого личного проекта – есть конкретный исполнитель. Как правило это руководитель подразделения. Кто-то реализует свой проект активно, кто-то не очень. Мониторинг реализации проектов позволяет увидеть статус реализации и соответствующим образом отреагировать. К примеру, любой директор по направлению знает сколько у него руководителей, видит сколько вовлечено в развитие, а сколько не участвует в развитии – а это неиспользованный потенциал для решения многочисленных проблем завода. Из этого мониторинга он видит у кого хорошо идет процесс реализации проекта, а у кого не очень. Соответственно понимает кого поощрить, кого подстегнуть, а кому помочь.

Для того, чтобы активизировать проектный подход необходимо максимальное вовлечение руководителей подразделений в личные проекты по развитию. Сложная

задача, но сложнее – обеспечить качество реализации этих проектов. Одно дело заявиться, другое дело реализовать. Зависит от лидерских характеристик руководителя. Вообще реализация проектов – это очень хорошая характеристика лидерских качеств руководителя. А вовлечение в личные проекты – является эффективным инструментом делегирования ответственности, который на заводе пока еще слабо развит.

PS. У нас нет возможности сформировать мощный проектный офис как это делают крупные компании, который максимально забирает на себя всю ответственность и активность по развитию – как по инвестиционной, так и по операционной деятельности. У крупных компаний есть для этого ресурс. На нашем предприятии такого ресурса нет, единственный ресурс для развития — это руководители подразделений. У нас более 350 руководителей. Если каждый на себя возьмёт обязательства по решению какой - либо одной критической проблемы своего подразделения и доведет дело до логического конца — это активирует довольно большой внутренний потенциал. А в существующих реалиях он нам очень необходим.

День 195. Обход ГД: цех№3(41) – «зеленый»

Директор по развитию – «зеленый»

«В пятницу мы были в цехе №4. Сегодня в цехе №3. Очень сильный контраст. Когда мы начинали обходы ГД, третий и четвертый цех я оценивал как самые отстающие. При этом в цехе №3 на тот момент не было руководителя. Его назначили чуть позже - Вячеслава Н. За шесть месяцев ему удалось со своим коллективом проделать очень большую работу. У него такие же проблемы, как и у цеха№4 – текучесть персонала, низкая надежность работы оборудования, неритмичная поставка металла... Но для него это не стало преградой. Ему удалось вовлечь в преобразования старших и сменных мастеров. Те в свою очередь стали более требовательны к своему персоналу. «То-тут то-там» начались повсеместные улучшения: убрали лишнее, отсортировали оставшееся, приучают персонал к порядку и чистоте, визуализировали безопасные проходы, ящики, места хранения, вовлекли в кайдзен рабочих, начали сами красить свое оборудование... так потихоньку дойдут и до упорядочивание своих внутренних процессов... от культуры производства к технико-экономической эффективности.

Все дело в настрое. В настрое на работу и развитие. Как сказал Вячеслав Н.: «Нельзя опускать руки. Если я опущу руки, то опустятся руки у моего персонала». Лидер он на то и лидер, когда перед ним встают вроде бы непреодолимые проблемы, он не опускает руки, находит в себе силы, настраивается на работу, находит способы вовлечения персонала, становится примером для своего коллектива». Вячеслав Н. – это история не про героическое преодоление проблем и выполнение производственных программ. Вячеслав Н. – это история про... организацию труда своего коллектива...история про упорядочивание своих процессов... достижение результата не героическими усилиями, а постоянной работой со своим персоналом. У него, несомненно, есть чему поучиться. За настрой и движение вперед – оценка цвет «зеленый». И еще особая просьба от начальника цеха №3 к Сергею М., я ее специально озвучу здесь – пришли новые весы, цех продолжает работать на старых весах с

большой погрешностью, необходимо их оперативно заменить. Уважьте пожалуйста просьбу уважаемого мной начальника цеха»

День 196. Про тару... про ее нехватку

Проектный офис провел большую работу для того, чтобы ответить на вопрос: «Почему не хватает оборотной тары?»: проанализировал как функционируют процессы, собрал статистику [на сколько это было возможно, так как сквозная инвентаризация проводилась 19 лет назад], идентифицировал наиболее вероятные причины нехватки оборотной тары – большое количество отходов, недостаточные мощности по переработке отходов в цехе №36, недостаточное количество тары под отходы... предложил системное решение этой проблемы. Стоит признать, нам очень часто не хватает системного подхода в решении проблем... Анализ процессов... Статистика... Анализ причин нехватки оборотной тары... Анализ процесса ремонта тары...
Корректирующие действия.

PS. Системный [комплексный] подход в решении проблем... нам его явно не хватает в нашей работе: посмотреть целостно на проблему, определить причины и корректирующие действия по их устранению, проконтролировать/протестировать реализацию на практике.

На нашем предприятии есть небольшой проектный офис, основной задачей которого является организация поддержки системного решения проблем – он готов помочь бизнесу решать проблемы, которые пока еще не выстроены в текущих процессах, вплоть до стандартизации лучших практик.

День 197. Обход ГД: цех №5 – «зеленый»

Генеральный директор – «зеленый»

«У меня сложилось хорошее впечатление по цеху №5. Помните, полгода назад мы приняли решение «перестроить» его. Тогда у меня было ощущение, что цех заброшен и не очень-то востребован в нашей системе технологических переделов. При должной экспертизе, он смог бы быть востребован в разы больше. Я вижу эволюцию, которая здесь происходит. Практически все по обходу поставили хорошую оценку. Но я также вижу, что здесь пора повышать планку. Я бы хотел, чтобы этот цех стал во многих смыслах эталонным. Цех движется в направлении формирования отдельной бизнес-единицы – дивизиона. Если он экономически себя оправдает, то возможно деление на дивизионы мы будем переносить на другие подразделения. Цех №5 в этом смысле новатор. Поэтому ему нужно активно развиваться и показывать результаты. В 2024 году для него станет очень большим вызовом реализовать вычленение отдельно экономики в составе дивизиона – бизнес-единицы, которая будет зарабатывать на внутренних и внешних заказах.

Сегодня также с начальником цеха мы поговорили про сдачу металлолома. Я поставил задачу – каждый месяц сдавать «черный» металлолом на 5 млн.руб. В целом завод эту задачу выполняет. Но я увидел, что сдаем не больше 5 млн.руб. Так вот я даю возможность начальникам цехов сдавать больше металлолома. Со своей стороны

проработаю механизм возвращения средств от его реализации цехам на внутреннее развитие. Вот сдавайте «не на 5, а на 25» млн.руб - а я найду вам возможность вернуть эти средства на нужды цехов. Для этого нужно захотеть перевыполнить план, а вырученные средства я вам верну. Например, начальник цеха №5. У него было 22 единицы оборудования под списание, 12 он уже списал. Если он с тем же темпом будет делать это дальше, то он получит приличные средства на свое внутреннее развитие. У меня все. Я хочу повысить требования к цеху, для того чтобы он стал эталонным для других, показал пример как нужно системно развивать свое направление. Я уверен, что этот цех, выделяясь в дивизион, покажет пример как можно реинвестировать обратно в людей и оборудование... и от этого он будет получать удовлетворение. Достигнутым состоянием на текущий момент времени я доволен. За проделанную работу отдельное спасибо. Оценка – цвет «зеленый»».

День 198. Пора восстанавливать ППР

ППР – планово-предупредительные ремонты. Вопрос главному инженеру: «Василий Михайлович, какое должно быть оптимальное соотношение между плановыми и аварийными ремонтами оборудования?». Ответ: «Хорошим вариантом считается 80/20 [80% - плановые, 20% – неплановые]. Удовлетворительно – 60/40». «А какая сейчас фактическая ситуация на нашем предприятии?». «Мы практически полностью сейчас работаем в режиме устранения неплановых поломок оборудования. Ресурсов на плановые ремонты не хватает. Тем не менее, нам необходимо срочно восстанавливать ППР и капитальные ремонты. Неплановые остановки не позволяют нам реализовать весь потенциал рынка сбыта. Мы теряем в объемах производства и продаж»

Влияние бюджета ремонтов на технико-экономическую эффективность. Ситуация, когда бизнес работает только в условиях аварийных ремонтов оборудования нередка среди производственных компаний. Когда у бизнеса финансовые трудности, он вынужден секвестировать [снижать] затраты, в том числе и на ремонты оборудования. Если есть «жирок», то такое секвестирование приводит к повышению экономической эффективности. А если его нет – приводит к снижению. Когда частота поломок оборудования достигает таких значений, что бизнес не в состоянии отрабатывать все запросы рынка на производство, он начинает терять на этом. В любом бизнесе есть черта, через которую не стоит переходить.

На нашем предприятии по различным оценкам общая эффективность работы оборудования [ОЕЕ] на текущий момент составляет порядка 30%. Это очень и очень низкое значение. Нормальное - 60%, а у нас 30%. Да, общая эффективность работы оборудования зависит от спроса со стороны рынка, надёжности работы оборудования, качества планирования и исполнения сменных заданий, наличия брака и возвратов. Так вот, спрос со стороны рынка сбыта на продукцию нашего предприятия есть, но мы не можем его полностью отработать в основном из-за низкой надёжности работы оборудования. Да, есть проблемы с планированием и качеством исполнения, но если проанализировать причины, то там львиная доля – это также производная от состояния оборудования. От того, что у нас низкая надёжность работы оборудования, мы теряем в объемах производства и продаж. Мы пересекли запретную черту. Нам нужно срочно

восстанавливать ППР и капитальные ремонты оборудования. Это позволит нарастить объемы и окупить затраты на организацию плановых ремонтов оборудования.

Вопрос ключевому лидеру по ремонтам оборудования: «Было ли время на нашем предприятии, когда ППР и капитальные ремонты выполнялись в полном объеме?». Ответ: «Да, в нулевых годах. Особенно в конце этого периода – по состоянию оборудования — это было «золотое время»». «Что нужно сделать для того, чтобы срочно восстановить систему ППР?» - «Нужно увеличить затраты на ремонт оборудования, не только запчастей, но и ФОТ – если увеличить затраты на ремонты оборудования в два раза, то в течение двух лет мы повысим надежность работы оборудования до прежних значений».

PS. Нам нужно найти эту «оптимальную» точку... между избыточной и низкой надежностью работы оборудования... точку, в которой достигается максимальная финансовая эффективность. Не больше, не меньше. Сейчас мы на частых поломках оборудования теряем объемы продаж. Мы теряем финансовую эффективность. Поэтому нам нужно срочно восстанавливать систему ППР.

День 199. Хорошее обучение работает на мотивацию

Мы очень часто выстраиваем управление персоналом с помощью самого простого способа – материального стимулирования. Но его одностороннее применение далеко не всегда приводит к устойчивым результатам. Эффективное управление персоналом это не столько стимулы, это еще и активация внутреннего потенциала человека – активация мотивации. Одним из самых действенных мотиваторов является организация периодического обучения...

Обучение, направленное на расширение сознания и восприятия – это всегда мотивация. Не стимулирование, а мотивация. Когда человек расширяет кругозор и начинает видеть различные варианты решения проблем и пути развития, у него появляется возможность выбора. Личного выбора. А это мощнейшая мотивация. Поэтому хороший бизнес, озадаченный всесторонним развитием своего персонала, всегда стремится организовать систему обучения, направленную на расширение восприятия.

С марта по июнь 2023 года в течение 4 месяцев мы проводили обучение для руководителей линейных подразделений и технологов в Школе Трансформации. А это чуть более 200 сотрудников. 26 тренингов длительностью каждый 1 час были направлены на то, чтобы «сместить точку сборки», показать реальность под другим углом, с высоты птичьего полета.

Иногда сквозило: «какое тут обучение, когда у меня нескончаемое количество проблем в подразделении?». Стоит отметить, что посещаемость обучения составляла от 10 до 80%: кто-то не смог оторваться от рутины, кто-то посчитал, что ему это не нужно, у кого-то не получилось по прочим обстоятельствам. Мы отнеслись к этому с пониманием и не стали устраивать репрессии. Ведь наша задача – расширить восприятие, а из-под палки это сделать очень сложно. Поэтому старались организовать обучение, основанное на внутренней готовности слушать и слышать, узнавать для себя что-то новое, использовать новые знания для своего дальнейшего саморазвития. У нас

был внутренний негласный лозунг: «Проводим обучение, даже если придет один». И в этом есть очень большой смысл. Если человек готов развиваться, то нужно активно помогать ему в этом. «Даже если придет один». В процессе преобразований нам крайне важны единомышленники. Потом со сторицей окупится. По ходу обучения мы «вышлифовали» наши материалы, где-то даже сформировали аудиоуроки, там, где хватило настойчивости – видеоуроки. Пример таких видеоуроков можно посмотреть по ссылке... «Василий В. о централизации ремонтной службы», «Максим А. о цифровизации нашего предприятия». Посмотрите их, не пожалеете – когда понимаешь смысл и суть трудных, но жизненно необходимых преобразований, становится их легче реализовать.

26 тренингов – 26 часов, охватывающих практически все ключевые направления развития бизнеса, включая и softskill. Мы постарались дать материал максимально доступно, вложили при этом все свое умение и даже душу. Все преподаватели – ведущие специалисты нашего предприятия и в этом несомненно есть свое несомненное преимущество.

Последнее занятие мы провели 30 июня. Четырехмесячная программа обучения подошла к концу. Для многих это может показаться большим сроком. Но если себе задать вопрос: «Как часто мы должны заниматься расширением своего восприятия?», то этого несомненно недостаточно. Обучением нужно заниматься постоянно. Как с помощью внешних учителей, включая и духовных, так и самостоятельно. Мы живем в динамически изменяющемся мире, который порой так закручивает человека в беличье колесо, что он оттуда не может выбраться самостоятельно. Живет в колодце, работает в колодце, не видит ничего кроме колодца. И здесь очень важно своевременно и ненавязчиво помочь ему вылезти из этой западни, если он не способен это сделать сам. Это будет хорошо не только для этого человека, но и для окружающей среды. В нашем случае для бизнеса. Поэтому такая практика как регулярные обучения и тренинги, несомненно, должна периодически присутствовать в любом хорошем бизнесе – практика расширения сознания и восприятия. Спасибо всем преподавателям и слушателям, первым за их искренность, вторым за их терпение.

PS. Обучение на расширение сознания и восприятия должно быть периодическим. Как механизм эффективной мотивации, которого нам так не хватает для того, чтобы сделать нашу жизнь и наш бизнес лучше. Периодически обучать нужно от топ-менеджеров до бригадиров, специалистов и рабочих: стратегические сессии, внутренняя школа по развитию, привлечение внешних авторитетных коучей... У каждого работника в развитии бизнеса есть несомненно своя важная роль. Значение каждого для успешного развития имеет значение. И обучение на расширение сознания нам в помощь

День 200. Обход ГД: цех№21 – «зеленый»

Генеральный директор – «зеленый»

«Мне понравилась организация работы в цехе. Да, здесь есть проблема ритмичности обеспечения металлом – это проблема эффективности работы предыдущего передела. Есть проблемы общезаводского порядка – переработка отходов. По этой теме мы

сегодня отдельно будем собираться и искать возможности по их переработке. Проблема - утилизация тары. Она здесь накапливается. Тоже будем искать решения, чтобы вам помочь.

Меня беспокоят риски по обслуживанию оборудования в цехе. Оно у вас сейчас в относительно хорошем состоянии, а мы в условиях недостатка ремонтного персонала, вынуждены перераспределять их ресурс в цеха, в которых часто ломается критическое оборудования. То-есть они задействуются там, где они сейчас необходимы. Это снижает акцент внимания к вашему оборудованию. Поэтому начальнику цеха я ставлю задачу – не накопить «долг по обслуживанию оборудования», более тщательно следить за его состоянием, при возникновении проблем оперативно сигнализировать ремонтной службе. Мы вынуждены за счет вашего ремонтного ресурса решать проблему надежности оборудования в других цехах. Тушим пожары, но мы ни в коем случае не должны создавать новых пожаров. И здесь очень важна роль руководителей цеха. Начальнику цеха – своевременно сообщать в ремонтную службу обо всех отклонениях в работе оборудования. Ремонтной службе – «не накапливать долг по оборудованию в цехах».

В целом по цеху оценка – цвет «зеленый». Мне нравится здесь подходы к организации труда, хороший моральный климат и настрой на работу»

Вопрос начальнику цеха: «Сегодня на обходе одной из лучших практик была отмечена хорошая работа с молодежью. Поделитесь пожалуйста опытом?» Ответ: «У нас здесь индивидуальный подход. Сразу ставим молодого за опытным и авторитетным наставником. Самое главное – вовлекаем в хорошие человеческие отношения, формируем для них комфортную среду обитания. Выстраиваем работу с человеком в режиме диалога. Стараемся заинтересовать, показать, как лучше. Стремимся сделать его полноправным участником нашего коллектива».

День 201. Инвестиции без операционной эффективности... деньги на ветер

С некоторых пор в серьезных бизнес-компаниях деятельность по повышению операционной эффективности начала вычленяться в отдельно-выделенный процесс. Не сразу – постепенно. Это произошло по мере осознания собственниками компаний степени влияния на их доход качества функционирования внутренних бизнес-процессов. Сначала это проявлялось в робком развитии бережливого производства, потом в формате «производственных систем». Сейчас многие передовые компании акцентированно и на постоянной основе занимаются комплексным развитием своей БИЗНЕС-СИСТЕМЫ... в рамках всей производственной цепочки: бизнес-система АЛКОА, бизнес-система РУСАЛ, бизнес-система СЕВЕРСТАЛЬ... С некоторых пор собственники компании стали понимать «что прибыль достигается качеством внутренних бизнес-процессов, а процессы делают люди». Соответственно, стратегия развития этих компаний начала включать в себя помимо инвестиционной составляющей повышение внутренней операционной эффективности. Тем самым они обеспечивают целостное развитие своего бизнеса, в котором инвестиции направляются на освоение целевых рынков сбыта, а операционная эффективность - на обеспечение

максимальной отдачи на вложенный капитал. Одно без другого... очень плохо работает.

В начале июля удалось поучаствовать в конференции по развитию производственных бизнес-систем, на которой участвовали директора и руководители по повышению операционной эффективности из разных больших российских компаний - УГМК, СЕВЕРСТАЛЬ, ЕВРАЗ, МЕТАЛИНВЕСТ, ТЕХНОНИКОЛЬ, ГАЗПРОМНЕФТЬ, ГАЗ, ОМК, НОРИЛЬСКИЙ НИКЕЛЬ... все рассказывали про свой опыт и проблемы при организации комплексного развития производственной бизнес-системы с помощью общепризнанных методологий LEAN, TPM, TFM, TQM, ТРИЗ... В этих компаниях предметно на постоянной основе занимаются повышением операционной эффективности уже довольно длительное время... от 5 до 20 лет – они учатся у лучших, внедряют и получают опыт - на постоянной основе «шлифуют» свои внутренние бизнес-процессы. Не попробовали, а потом бросили. Нет, они понимают, что это важно, поэтому выделяют соответствующие для этого ресурсы... как бы тяжело при этом не было. У кого-то получаются развиваться быстрее, у кого-то помедленнее, но они с завидным упорством идут по намеченному пути. Есть и такие, кто приехал на конференцию для того, чтобы поучиться у лучших, а где-то даже и понять, что заставляет зрелые компании предметно и целенаправленно развивать свою производственную бизнес-систему. Еще раз не разово, а на постоянной основе. Для многих из них, это не дань моде, для многих из выступающих это реальный механизм сделать свой бизнес лучше.

PS. Сейчас на нашем предприятии активно формируется стратегия развития предприятия, в которой делается очень сильный акцент на инвестиции, но крайне недостаточный на повышение операционной эффективности. Это нужно исправлять. Какой толк от инвестиций, если мы не сможем выжать из них максимум. Какой толк от инвестиций, если мы не сможем восстановить планово-предупредительные ремонты? Какой толк от инвестиций, если у нас будет низкая операционная эффективность? Как сказал один из руководителей: «Если бы мы восстановили систему ППР как это было раньше, то нам не нужны будут инвестиции в том объеме, о котором мы заявляем в нашей стратегии». Здесь есть над чем подумать. Нам нужно делать комплексную стратегию развития, в которой инвестиции и повышение операционной эффективности сбалансированы. Одно без другого не существует

День 202. Обход ГД: цех №36(ТОЛ) – «желтый»

Коммерческий директор (и.о. ГД) – оценка цвет «желтый»

С коммерческой точки зрения цех №36 – это фундамент благополучия завода. По экспертной оценке руководителя подразделения из-за ненадлежащего состояния оборудования мы теряем примерно 20-25% производительности. Соответственно теряем и в продукции, и в деньгах. Мы теряем на простоях оборудования очень большие деньги. Здесь есть над чем подумать.

Если говорить про оценку подразделения. Меня очень вдохновляет настрой коллектива. Они одновременно демонстрируют с одной стороны «какое-то» отчаяние,

с другой стороны, проявляют лидерство и готовы идти на самопожертвование для того, чтобы достигать наилучших результатов при всех имеющихся проблемах. Мотивация и создание условий – это то, что движет этим цехом идти дальше. Есть огромное количество бытовых вопросов. Есть вопросы в создании в целом условий труда на рабочих местах. Есть намерение их решать. Моя резолюция следующая. У цеха №36 огромное будущее и все службы завода должны быть сфокусированы на результатах работы этого цеха. За самоотверженность оценка – цвет «желтый»

Директор по развитию. «В условиях крайне недостаточных ресурсов мы вынуждены были централизовать управление ремонтной службой для того, чтобы оперативно реагировать на устранение неплановых остановов оборудования. Действующего количества персонала явно не хватает даже на своевременную отработку аварийных остановов, не говоря уже про осуществление планово-предупредительных ремонтов. Мы четко осознаем это, поэтому нацелены на восстановление системы ППР и КР. Но это займет время. Необходимо будет набрать квалифицированный персонал, сформировать страховые запчасты для критического оборудования, выстроить процесс снабжения запчастей для ППР и КР... Но на текущий момент времени ресурс ремонтного персонала крайне ограничен. До его восстановления до требуемого уровня необходимо ему всячески помогать - разгрузить его там, где это возможно: ежедневный технический осмотр, бережливое отношение при производстве на оборудовании, организация наведения порядка на рабочих местах после ремонта... Сейчас не время выяснять отношения. Здесь просто нужно помочь ремонтникам».

День 203. Когда мобилизация не помогает необходим системный подход

11 месяцев назад, когда производительность завода упала до 4177 тонн в месяц, мы столкнулись с тремя критическими проблемами: ритмичность снабжения, надежность работы оборудования, обеспечение персоналом. Относительное улучшение ситуации со снабжением, а также мобилизация коллектива позволила нам «разогнать» производство до 9283 тонн в марте 2023, а дальше... оборудование «посыпалось» - начало расти количество неплановых остановов, которое не успевает отработать действующий ремонтный персонал, не говоря уже про планово-предупредительные работы [ППР]. Ресурсов не хватает даже на своевременную отработку аварийных остановов оборудования. От этого мы теряем в объемах производства и продаж. От этого мы существенно теряем в финансовом результате работы предприятия. Когда мобилизация не помогает, необходим системный подход.

Но для того, чтобы решить проблему системно, необходимо понимать корневые причины высокой аварийности оборудования. К сожалению, необходимой статистики по простоям для выполнения качественного анализа нам не удалось собрать, поэтому в третьем квартале 2022 года мы сделали довольно трудоемкий расчет общей эффективности оборудования [ОЕЕ] по всему критическому оборудованию [74 единицы]. Так вот он составил порядка 30% при нормальном значении 50-60%. Видно, что потенциал по производительности действующего оборудования очень и очень большой, но он реализуем при условии надежной работы оборудования, качественного управления производственной цепочкой и хорошим уровнем исполнения сменно-

суточных заданий. Последние два фактора во многом определяются также надежностью работы оборудования. Итак, в чем же корневые причины низкой надежности работы оборудования?

Посмотрели на организационную структуру ремонтной службы в историческом периоде времени. По сути, она до июля 2023 года была однотипной и соответствовала ресурсной модели организации – за каждым цехом закреплялся свой конкретный ремонтный ресурс. Даже когда на предприятии ремонты были выведены в аутсорсинг [2006-2009] закрепление ремонтников оставалось за цехами. Поэтому влияние фактора структуры организации ремонтов мы здесь не рассматриваем.

Учитывая низкое качество статистики по надежности работы оборудования, мы вынуждены были воспользоваться экспертным мнением от работников предприятия для того, чтобы определить период, когда оборудование работало в надлежащем состоянии... когда был низкий уровень аварийщины и стабильная реализация ППР и КР. Практически единогласно - лучший период по оборудованию предприятия был в 2006-2009 годах. Сравнение лучшего периода работы оборудования с текущим периодом может помочь выявить наиболее вероятные причины низкой надежности работы оборудования.

В 2006-2009 годах удельные затраты на ремонт составляли порядка 2.4 тыс.руб на тонну производимой продукции при этом «удельное» количество ремонтного персонала составляло 0,007 человека на производимую тонну.

В 2017-2022 годах удельные затраты на ремонт составляли порядка 2.8 тыс.руб на тонну производимой продукции при этом «удельное» количество ремонтного персонала составляло 0,005 человека на производимую тонну.

О чем говорят эти цифры и насколько они сопоставимы?

Дело в том, что за анализируемый период времени добавился новый прокатный комплекс, а это дополнительное оборудование, которое по разным причинам не смогло заместить оборудование цеха №2. Факт остается фактом, количество оборудования меньше не стало, а значит и необходимые отчисления на амортизацию тоже не могут быть ниже. Это утверждение позволяет нам сравнить удельные затраты на ремонт двух периодов – лучшего и худшего и понять, насколько фактор финансирования ремонтов влияет на надежность работы оборудования. В 2006-2009 – 2,4 тыс.руб на тонну. В 2017-2023 – 2,8 тыс руб на тонну. Затраты незначительно выросли. Но если учесть инфляцию, то они должны быть на уровне 6 тыс.руб на тонну. Это говорит о том, что в приведенных к инфляции цифрам фактические затраты на ремонт в последнее время более чем в два раза ниже, чем в лучший период времени. А это очень существенный фактор снижения надежности работы оборудования.

Но это еще не все. В 2006-2009 годах «удельное» количество ремонтного персонала оставляло 0,007 человек на тонну. В 2017-2023 – 0,005 человека на тонну. То-есть сейчас у нас количество ремонтного персонала на 33% ниже, чем в лучший период. Это также очень значимый фактор, влияющий на стабильную работу оборудования.

Итого, что мы имеем? Если мы хотим достигнуть хорошего уровня работы оборудования [как в 2006-2009 годах] – хорошо работающей системы ППР/КР и, как следствие, низкого уровня аварийщины, нам необходимо увеличивать удельные затраты на ремонт оборудования до 6 тыс.руб на тонну произведённой продукции [и

это без учета недофинансирования в прежние годы], а количество ремонтного персонала приводит к численности исходя из 0,007 человека на тонну произведенной продукции. Как бы нам тяжело не было признать этот факт, но без этого мы не сможем начать системно решать проблему оборудования, а у мобилизации коллектива тоже есть свои пределы... Если мы не начнем системно решать проблему, то «посыпется» не только оборудование, но и люди.

PS: Трансформация ремонтной службы, которую мы сейчас реализуем «не от хорошей жизни». Действующего количества ремонтного персонала не хватает даже на отработку аварийных остановов. Поэтому мы вынуждены повышать загрузку ремонтников за счет оперативной балансировки в зависимости от критических поломок в рамках всего производства. Если этого не делать, то у нас по ряду переделов вообще не будет возможности осуществлять ремонт.

День 204. Обход ГД: цех №9 – «зеленый»

Генеральный директор – оценка цвет «зеленый»

«На «Обходах ГД» мы ставим оценку за динамику развития. Так вот от «обхода к обходу» здесь отмечается последовательное развитие. Сегодня у меня очень хорошее впечатление относительно того, что я видел в прошлый раз. Моя оценка – цвет «зеленый».

Мы знаем точно куда должен двигаться цех №9 и чего ему не хватает. Сегодня на обходе мы совместно с начальником цеха, главным инженером и коммерческим директором договорились от том, как создать систему «вытягивания», или по-другому систему «перетягивания» ресурсов в сторону решения задач цеха №9. Да, на заводе очень много вызовов, и да возможно они более критичнее, чем здесь, но это не повод прекращать развитие – здесь нужно несмотря ни на что решать методично и настойчиво имеющиеся проблемы. В первую очередь – это приведение в надлежащее состояние полов, что позволит нам в совместном применении с погрузчиками расширить узкие места, повысить проходимость склада готовой продукции. Вторая проблема – состояние дороги. Да, этот вопрос сложный, но, если мы его решим, мы также снимем часть проблем и с загрязненность готовой продукции, а это репутация, и проходимость СГП. Третье – организация стеллажного хранения рулонов. Нам нужно заниматься и этой задачей. Если мы сможем начать этот процесс в этом году – это будет еще один плюс к нашей деятельности. Если будут и полы, и дорога, и стеллажи [тут же добавляют и крыша, и отопление] - наш склад будет выглядеть очень и очень достойно. Пожелание одно – продолжайте также динамично развиваться. Спасибо за работу».

Диалог со старшим мастером: «Скажите какой у вас горизонт планирования?». Ответ: «До трех дней... понимаю, что для эффективной планирования этого недостаточно». «А какой горизонт планирования был бы для вас сейчас целевым?». Ответ: «Минимум на 10 дней вперед. Я бы смог более рационально планировать свои ресурсы, но для этого мне нужно выстраивать коммуникации с продавцами, чтобы они мне давали прогноз по подходу машин». «У меня одно пожелание. Суть проблемы вы понимаете, действуйте для решения проблемы более активно. Активно развивайте свою систему

планирования, вовлекайте в нее продавцов, улучшайте свою операционную эффективность»

День 205. Можно ждать у моря погоды, а можно...

«Когда я начинаю завидовать, жаловаться и критиковать, я говорю сам себе: Серёга, ты устал. Тебе просто нужно отдохнуть, выспаться и набраться сил... Если не помогает, помедитировать. Тогда все встанет на свои места. Когда четко осознаешь сам себя, свой путь и свое предназначение..., уходит зависть, жалобы и критика... ведь у каждого свой путь: у него свой путь, а у меня свой и это единственное что имеет значение». Можно ждать у моря погоды, а можно решить для себя, что действительно является важным и чему необходимо непоколебимо следовать.

В рамках Школы Трансформации мы провели тест на осознанность. В течение четырех месяцев мы прокачивали руководителей линейных подразделений по тематике повышения операционной эффективности, вложили в это душу, попытались пробудить внутреннюю осознанность к саморазвитию. В качестве теста на осознанность предложили каждому найти критическую проблему внутри своего подразделения, которая длительное время не решается и взять на себя ответственность за ее решение в формате *личного проекта*. Так вот на эту инициативу откликнулось порядка 45% от всех обучаемых... что в принципе неплохо. Остальные... пока в состоянии «ожидания у моря погоды» в надежде на то, что ситуация сама собой разрешится. Такая позиция тоже имеет право на жизнь, но согласитесь она какая-то ущербная. Можно ждать у моря погоды, а можно... взять свою судьбу в свои руки. Личные проекты – они как тест на осознанность.

На нашем предприятии личными проектами, как и положено, занимается проектный офис. Есть конкретный владелец процесса и его команда. Ребята взялись за работу системно. Инициация, защита, контролинг личных проектов... все по серьезному.

Для стимулирования и мотивации приводим мониторинг вовлечения в личные проекты по развитию руководителей нашего предприятия по состоянию на июль 2023 года

День 206. Обход ГД: цех №4(б) – «желтый»

Главный инженер – оценка цвет «желтый»

«По оборудованию. Цех №4 – один из ключевых для нас цехов. Агрегаты – «шестерка», «пятнашка». «тридцатка»... да, есть проблемы с надежностью работы оборудования, но на текущий момент оцениваю их работу на «троечку», понятно что этого недостаточно для того, чтобы уверенно выполнять плановые задания, но мы эту ситуацию несомненно со временем исправим к лучшему.

В целом по цеху. Первое. Меня интересует почему у нас до сих пор нет в полной мере укомплектования работников спецодеждой. Начальнику цеха здесь нужно «накалить ситуацию» и вытянуть решение этой проблемы. У людей должна быть хорошая спецодежда, перчатки и все остальное. Еще раз, я прошу цех со своей стороны

«подтолкнуть» службу снабжения. Второе – мы прошлись по проходам. Есть места с небезопасным состоянием полов – открытый люк, неровности... они увеличивают риски несчастных случаев. Я настаиваю, как только обнаружили такие места, оперативно ограждайте их, вызывайте службы по их устранению, мы постараемся оперативно выполнить эти работы. По остальному, начальник цеха понимает всё, что ему нужно делать для того, чтобы цех работал эффективно... и я вижу, что он и его коллектив настроен на эту работу. Мне это нравится. Сегодня по обходу общая оценка – цвет «желтый»»

Директор по развитию – оценка цвет «зеленый за динамику»

Вопрос начальнику цеха: «Денис, на прошлом обходе мы с вами обсуждали один из механизмов делегирования ответственности вниз – это организация внутренних регулярных обходов подразделения со старшими мастерами – «Обходов НЦ», на которых вы должны их приучать к эффективной работе. Вам удалось применить этот механизм на практике?». Ответ: «Да, я организовал два раза в неделю обход со старшими мастерами, на которых мы определяем проблемные зоны и мероприятия по их устранению. Работу начал, результат сегодня вы увидели на «обходе ГД»»

День 207. Рост конкуренции на рынке труда – долгосрочная тенденция

Еще в «недавнем» прошлом, продвигая тему необходимости повышения производительности труда на алюминиевом заводе, включая и ее заключительную фазу - «повышение уровня механизации и автоматизации», в ответ от одного из топ-менеджеров компании услышал: «что вы так заморачиваетесь на механизации и автоматизации, набери азиатов и китайцев, будет значительно дешевле». С тех пор прошло более 15 лет... думаю, что сейчас этот топ-менеджер кардинально изменил свою позицию - рабочей силы стало критически не хватать... резко усилилась конкуренция на рынке труда, которая вынуждает бизнес поднимать более интенсивно заработную плату, но у этого есть своя цена – снижается конкурентоспособность самого бизнеса.

Рост конкуренции на рынке труда – это долгосрочная тенденция, обусловленная не СВО, как думают некоторые [это лишь локальный фактор], а демографическим переходом: доля «стариков» растет, а доля «молодого» трудоспособного населения снижается, так как объективно снижается рождаемость. Если 15 лет назад это было не так очевидно, то сейчас многие руководителей на практике остро ощутили нехватку квалифицированного персонала. Но далеко не все еще осознали, что эта тенденция долгосрочная, даже не так, у этой тенденции даже нет намека на то, что она как-то улучшится - конкуренция за рабочую силу будет только нарастать с каждым годом. Да, где-то более усиленно она будет себя проявлять, а где-то более слабо, но в долгосрочной перспективе она будет только нарастать. Это объективная реальность. Если ее игнорировать и не работать системно с ней, то на начальной фазе это приведет к росту текучести и вымыванию квалифицированных кадров из бизнеса, а дальше, если игнорировать... к ухудшению технико-экономических показателей бизнеса, что может привести к потере рентабельности предприятия и его закрытию.

Что значит системный подход в работе на конкурентном рынке труда? Это подход, который позволяет обеспечить конкурентный уровень оплаты труда, но так, чтобы от этого не страдала конкурентоспособность бизнеса: для этого очень важно постоянно заниматься повышением производительности труда.

К примеру, на нашем предприятии ... как бы нам тяжело не было признать этот факт, но это нужно сделать... средний уровень оплаты труда на нашем заводе в рейтинге ключевых предприятий города находится в самом низу. В условиях роста конкуренции за рабочую силу, растет текучесть персонала, снижается его качество, что приводит к снижению объемов производства и продаж... к снижению финансового результата работы предприятия. Прямолинейное снижение численности для поддержания среднего уровня оплаты, без реализации мероприятий по повышению производительности труда, еще более усугубляет ситуацию. Особенно это видно, по организации ремонтов оборудования [анализ факторов снижения надежности работы оборудования рассылался ранее]. Снижение численности ремонтного персонала в течение последних 8-10 лет привело к не освоению даже выделенных ремонтных бюджетов, которых по нашим оценкам также не хватало для обеспечения надёжной работы оборудования, как следствие, рост аварийщины. В результате действующего ремонтного персонала стало не хватать даже на своевременную отработку неплановых остановов оборудования, не говоря уже про реализацию планово-предупредительных и капитальных работы. Нам нужно срочно снижать текучесть персонала, повышать качество работ, снижать уровень аварийщины, повышать объемы производства и продаж ... последнее со стороны компенсирует формирование конкурентного уровня оплаты труда. Нам нужно срочно формировать конкурентный уровень оплаты труда – это и тактически, и стратегически необходимо.

PS. Если посмотреть на долгосрочную перспективу, создание конкурентного уровня оплаты труда на постоянной основе невозможно без реализации мероприятий по повышению производительности труда. Они все известны, и это не прямолинейное сокращение персонала. Сначала нужно преобразовать организацию труда, а уж потом оптимизировать численность... на примере передовых компаний: разделение процессов – вывод из основного производственного потока непрофильных функций и преобразование их в сервис, централизация управления производственной цепочкой для оперативной балансировки ресурсов в рамках всего потока, делегирование ответственности за исполнение вниз [развитие командной организации труда] для повышения надежности и качества исполнения сменно-суточных заданий, снижение вертикальных и горизонтальных барьеров для повышения скорости реакции бизнеса на изменения, стандартизация до действий для закрепления лучших практик – снижение расходных коэффициентов – все это позволяет максимально выстроить работу персонала в поток операций с минимальными ожиданиями, а механизация и автоматизация в этом случае становится логичной заключительной фазой повышения производительности труда в целом.

День 208. Обход ГД: цех№2 – «красный»

Генеральный директор – оценка цвет «красный»

«Я хочу изменить подход к оценке. С сегодняшнего дня хочу повесить планку для начальников цехов и старших мастеров. Если бы я поставил оценку в прежней системе координат, то это был бы цвет «желтый», но с повышением планки - повышением требований к развитию, в системе новых координат сегодня оценка цвет «красный». Требования к развитию у нас с начальником цеха сформировались в формате договоренностей. Я хотел бы увидеть по ним более активную динамику развития. Первая договоренность. Выбрать один из агрегатов и привести его к идеальному состоянию - соответствующее лучшим практикам. Я хочу, чтобы здесь появился личный проект... личная ответственность. Обязательно показываем и визуализируем «было-стало». Сфотографируйте «как было», ну а реальную ситуацию «как будет» мы будем оценивать по внешнему виду. Она должна стать эталонной. Вторая договоренность. Мы выбрали одно из ключевых оборудований цеха - холодный стан. Моем его с помощью подрядной организации. Доводим до идеального состояния. Также визуализируем «было-стало». Тем самым в цехе появится оборудование с эталонным состоянием. С этого момента нужно будет последовательно привести к нему остальное оборудование... либо моем с помощью подрядной организации, либо сами. Третья договоренность... необходимо будет для приведенного к идеальному состоянию оборудования выстроить систему поддержания чистоты и порядка на постоянной основе. Далее... следующая договоренность – смотрим на все, что мешает эффективно работать ключевому оборудованию, методично устраняем эти потери, повышаем производительность для уверенного исполнения производственных программ. Помимо этого, нужно будет привести в надлежащее состояние туалеты и душевые цеха. Мы сейчас сделали реестр состояния всех душевых и туалетов по заводу. Там очень большой список. Работы очень много. Тем не менее, нам нужно добраться до каждого туалета. Начальнику цеха нужно будет определить приоритетность ремонта туалетов и душевых. А далее эту приоритетность нужно будет отразить в общем заводском списке.

Вот такие вот договоренности между мной и начальником цеха. Пока для вас этого достаточно. На самом деле это очень большой объем работы. Реализуя их на практике, вы методично будете развивать хозяйский подход в своем подразделении. Вовлекайте в это через личные проекты старших мастеров и мастеров смены... а через них и рабочий персонал. Итого текущее состояние цеха №2 – это точка отсчета – цвет «красный». Реализуя наши договоренности, вы постепенно приведете цех в идеальное состояние.

Да, и еще. Сегодня было много вопросов по обеспечению. Давайте приглашать на «Обход ГД» директора по закупкам. Вовлекайте его в проблематику. На особом контроле должно быть снабжение средствами индивидуальной защиты (одежда, перчатки...). Одна из проблем – их не хватает на нормируемый период времени... либо нормы не правильные, либо качество СИЗ плохое. Мы должны помочь решить эту проблему, и мы ее решим».

День 209. Производственная система начинается с... туалетов

Вчера на «Обходе ГД» генеральный директор спросил начальника цеха №2: «Вы ознакомились с итогами опроса «какой туалет нужно отремонтировать в первую очередь»?». В ответ – молчаливое «нет». Поэтому мы еще раз для всех по этому информационному каналу публикуем результаты опроса здесь. Из него следует, что в первую очередь по убывающей нужно ремонтировать женский туалет цеха №36/40А (46%), женский туалет цеха №36/1 (16%), женский туалет цеха №2/4(13%), мужской туалет цеха №36/1 (12%), женский туалет цеха №4/4 (11%), женский туалет цеха №2/3 (10%) ... почему это важно?

У большинства акционеров различных компаний существует простой запрос к своим активам: «Мы купили актив, мы вложили свои деньги... для того, чтобы получить финансовый результат – проценты, дивиденды, капитализацию». Вполне рациональный запрос. Но очень немногие из них понимают [или не хотят понимать], что финансовый результат делают «бизнес-процессы», а «процессы» делают «люди». От того как организованы «люди», как они создают ценность, зависит устойчивый финансовый результат. Речь идет про систему, которая делает этот финансовый результат. Про производственную бизнес-систему. Если ее не развивать... нет гарантий того, что запрос собственников на дивиденды и капитализацию будет удовлетворен. Поэтому передовые компании активно развивают эту самую производственную бизнес-систему и начинают они с ... туалетов... с трансформации производственной культуры, так как считают, что именно она является базисом для достижения максимальной и устойчивой эффективности. Сначала туалеты, душевые, комнаты для приема пищи, раскомандировочные... потом культура на рабочих местах, культура работы с оборудованием, культура планирования и исполнения сменных заданий... от туалета к стабильной финансовой эффективности. По-другому устойчивых результатов не получается.

Вчера на обходе ГД прозвучали послысы Михаила Н. в формате договоренностей между ним и начальником цеха: «мы должны добраться до каждого туалета...», «мы должны привести оборудование к идеальному состоянию», «мы должны устранить все потери, которые мешают этому оборудованию достигать устойчивого исполнения производственной программы». Эффективная производственная система начинается с туалетов.

День 210. «ЧТО и КАК» - пример для подражания

4.08.23 директор по ИТ, Максим А., представил топ-менеджменту предприятия стратегию цифровой трансформации бизнеса, разработка которой заняла у него и его команды практически 7 месяцев: диагностика текущих бизнес-процессов и ИТ-ландшафта, разработка целевой бизнес - и ИТ - архитектуры, формирование программы преобразования на стратегический период 2023-2027. Очень серьезная работа и большой труд, выполненный исходя из знаний и опыта лучших мировых практик. При этом в состав стратегии включили преобразование своей функции в высокоэффективный ИТ-сервис. В результате «айтишники» продемонстрировали

стратегию развития «цифры» не только у своего основного клиента, но и преобразование своей функции, которая позволит наиболее эффективно осуществить цифровую трансформацию предприятия. «ЧТО и КАК». «ЧТО» - стратегия цифровой трансформации нашего предприятия. «КАК» - стратегия преобразования себя в высокоэффективный ИТ-сервис. «ЧТО и КАК» - яркий пример для топ-менеджеров предприятия – пример того, как эффективно исполнять не только свой текущий бизнес-процесс, но и активно его развивать. Посмотрите в приложении... там есть чему поучиться.

- Стратегия цифровой трансформации нашего предприятия направлена на автоматизацию сквозных бизнес-процессов: сначала трансформация процессов, а далее по мере их упорядочивания автоматизация. «Сквозные процессы» означает – от потребности клиента до ее удовлетворения. Не локально, а исходя из логики согласованной работы всего производственного потока. Сквозная цифровизация. Ведь именно она дает возможность достичь реальных эффектов за счет повышения скорости реакции на внешние и внутренние изменения, за счет более эффективного использования ресурсов и времени, за счет повышения эффективности труда.

- Стратегия преобразования ИТ-сервиса направлена на повышение внутренней эффективности ИТ-направления за счет сервисной организации работы: централизация управления ресурсами для оперативной балансировки ресурсов, повышение уровня углубления разделения труда и командная организация для повышения качества выполняемых работ.

Тем самым ИТ-направление заявило о своем намерении развиваться комплексно – «развиваем себя для того, чтобы наилучшим образом развивать своего основного клиента». Очень основательная работа, которая при должном намерении позволит нашему предприятию достичь определенных высот. В ней отражено видение своего будущего, а это дорогого стоит.

PS. Мы приходим на работу не только выполнять свою текущую деятельность, но и активно ее развивать. На эффективном предприятии одно без другого не существует. Не важно директор ты, начальник или мастер... если нет развития, то нет будущего... если плохо исполняется текущая активность, нет настоящего. Одно без другого не существует. Здесь важен баланс. Для успешного развития предприятия достаточно выделять на него всего 5% своего времени. Вроде бы немного, но для тех, кто действует исходя из видения своего будущего, это несомненно становится конкурентным преимуществом.

День 211. Про договорённости между ГД и НЦ

По состоянию на июль 2023 года мы достигли наилучшего результата по культуре производства, который мы оцениваем по системе 5С. Средняя оценка по заводу 3.04. Первый раз за всю историю мониторинга культуры производства мы перевалили за «троечку». Много это или мало? Это оценка горит о том, что удовлетворительное, хорошее и отличное состояние по 5С у нас имеют 70% производственных участков. К примеру, на Концерн Калашников, который начал активно развивать свои рабочие места с 2016 года, на текущий момент достигнута средняя оценка 3.8-4.0 при этом

количество участков с неудовлетворительной оценкой не более 3-5%, а у нас на нашем предприятии 30% - нам есть куда стремиться...

На «Обходах ГД» Михаил Н. ввел такое понятие как «договорённость между ГД и НЦ» по приведению культуры производства к высоким стандартам: приведение в порядок туалетов, душевых, мест отдыха, рабочих мест, оборудования... Как это происходит? ГД приходит на обход и вместе с начальником цеха договаривается о том, какое взять критическое оборудование, чтобы навести на нем идеальный порядок. Более того, он предложил привлечь к этому ресурс - стороннюю организацию, которая отмоет это оборудование до идеального состояния и передаст в эксплуатацию начальнику цеха, чтобы тот поддерживал его в таком состоянии на постоянной основе... что на самом деле очень и очень не просто. Необходимо будет приучить к этому эксплуатационный и ремонтный персонал – «до автоматизма». Более того, например в цехе №4 они выбрали один из ключевых прессов, ГД подключил главного инженера, чтобы тот проработал вопрос после приведения его в надлежащее состояние, проработать решение по механизации физического труда на нем. Зачем все это? Зачем приведение в порядок туалетов, душевых, оборудования...? Почему все успешные топ-менеджеры рано или поздно приходят к пониманию «что эффективная производственная бизнес-система начинается с туалетов»? Потому что, без эффективной культуры производства не достичь устойчивых финансовых результатов. Эффективная культура является необходимым базисом для формирования клиентоцентричных процессов, а клиентоцентричные процессы максимально ориентированы на удовлетворение требований клиента, на чем, собственно говоря, мы и зарабатываем деньги. Прибыль делают не технологии, не оборудование, не сырье и материалы «сами по себе»... прибыль делает качественный персонал, который их разрабатывает, производит, добывает... А качественный персонал определяется прежде всего его культурой. Тонкая материя, с которой нужно научиться эффективно работать.

День 212. Обход ГД: цех №20 – «зеленый»

Генеральный директор – оценка цвет «зеленый» - за хозяйский подход

Перед обходом Михаил Н. спросил директора по снабжению Александра Р.: «Что скажете про свое подразделение?». В ответ уверенно: «По-моему мнению, цех №20 – лучшее подразделение». «Ну, тогда пойдёмте и вместе посмотрим».

Обратная связь от ГД после обхода: «Так уж получилось, здесь я первый раз. Практически все подразделения я прошел уже по три-пять раз. А у вас в первый раз. Очень приятно удивлен. Видно, что здесь сильно развит хозяйский подход. Во многом это заслуга начальника цеха Оксаны К. Пока у нас не у всех цехов есть подобный хозяйский подход. Но его несомненно нужно культивировать повсеместно. И у нас есть пример этому – это цех №20. В этом смысле вы большие молодцы.

В рамках обхода у нас сформировалось несколько договоренностей с начальником цеха. Первое – это обеспечение спецодеждой. Вторая – у нас вчера был инвесткомитет. Мы договорились, что мы не будем снижать те инвестиции, на которых настаивает цех для стабильной работы подразделения. С вашей стороны, я хотел бы, чтобы эти

инвестиции были максимально эффективно освоены. Третье – выявили проблему по технике безопасности в части зарядки аккумуляторов. Ее нужно устранять. Четвертое – мы договорились, что выполним работы по усовершенствованию места по раздаче масла. Предлагаю это сделать в формате личного проекта. Хотелось бы увидеть здесь решение этой проблемы. В целом по обходу впечатления приятные. Спасибо за работу. Цвет – «зеленый»

Директор по развитию. «Я уже давно занимаюсь повышением операционной эффективности. Уже давно для себя сделал «до ужаса» простой вывод: эффективность работы подразделения в широком смысле этого слова «люди-процессы-результат» в большей степени определяется лидерскими характеристиками его руководителя. Лидерство – не смысле «я первый». Лидерство в смысле «я беру на себя личную ответственность за развитие своего коллектива, организацию работ, достижение требуемых результатов». Это намного больше, чем «я первый». Респект и уважение начальнику цеха №20 – Оксане К.

День 213. Обход ГД: цех №22 – «зеленый»

Главный инженер – оценка цвет «зеленый»

«У меня два момента. Первый момент. Хотелось бы увидеть здесь работу НТЦ и технологов: линия упаковки не запущена. Не понятно, для чего куплено это оборудование. Работники упаковывают продукцию вручную. Какие уж тут условия труда. Реально новое оборудование не работает. По бумагам введено в эксплуатацию, а реально не работает. Начальнику цеха, НТЦ и технологу – мы потратили деньги, а оборудование не ввели в эксплуатацию, заставляем людей работать вручную. Это очень большой минус. Думайте, что с этим делать – либо отработайте процесс и запускайте линию упаковки в работу, либо давайте его демонтируем и выведем из эксплуатации, чтобы не нести затраты на его обслуживание. Я считаю, что его нужно осваивать. Второй момент. Состояние полов. Давайте совместно с моей службой займемся восстановлением полов. Они начали разрушаться. Тут нужно реально что-то делать, иначе пройдет два-три года и цех придет к состоянию как в старых цехах. Мы не должны этого допускать. В целом по обходу, с учетом того, что я увидел - цех ни смотря ни на что старается оперативно решать возникающие проблемы, оценка – цвет «зеленый»»

Директор по развитию – оценка цвет «зеленый». «Цех активно развивает командную организацию труда. Мы можем сколь угодно говорить про эффективность, но если на уровне исполнения не будет эффективных производственных команд, которые берут на себя всю полноту ответственности за исполнение своих производственных программ, мы никогда не достигнем стабильных и высоких финансовых результатов. Командная организация труда – это базис для построения эффективных производственных систем. Командная организация труда позволяет встроить контроль за исполнением на постоянной основе, развивает взаимопомощь и взаимовыручку. Более того, командная работа является очень мощным фактором мотивации – привлекательности рабочих мест, которой нам так не хватает. Когда в коллективе хорошие отношения, это всегда мотивирует к эффективной работе.

День 214. Вижн

Интересно было наблюдать за трансформацией восприятия «коллективного» топ-менеджмента нашего предприятия за последние 11 месяцев. Сначала был запрос на формирование стратегии развития на три года. Начав ее проработку и получив первую версию, появилось понимание, что нужно увеличивать горизонт планирования, то-есть разрабатывать стратегию на пять лет. Сейчас мы работаем над упаковкой стратегии аж на семь лет вперед и... это правильно. Так вот, при очередном прогоне «семилетней стратегии» генеральный директор сформировал запрос на «вижн».

Что такое «вижн»? «Видение»? Это образ будущего, четко не привязанный ко времени. «Вижн» — это видение состояния бизнеса в будущем. Иногда нужно отрываться от рутины и посмотреть, насколько мы соответствуем тем реалиям, которые сейчас есть; в правильном ли мы направлении движемся вперед; и вообще движемся ли мы вперед, или топчемся на одном месте.

Михаил Н.: «Недавно у меня состоялся разговор с достаточно авторитетным собственником очень крупной компании. Он приезжал к нам в гости, знакомился с нашим бизнесом. Так вот он считает, что наше предприятие – «это спящая красавица», которая при определенной стратегии развития будет способна сгенерировать выручку в четыре раза выше, чем сейчас. Это и есть «вижн». Правда его необходимо наполнить некоторыми направляющими «энергетическими» образами. Давайте сделаем «вижн», который позволит нам пробудить спящую красавицу»

Сейчас наш подход к рынкам сбыта очень прямолинеен. Мы видим, что экспорт стал очень слабым, но появился значительный потенциал по росту внутреннего рынка плюс потребности ГОЗ и возможности по импортозамещению. Сейчас мы разрабатываем стратегию по повышению объемов продаж и производства с 100-110 до 132 т.т в год. Прямолинейность заключается в том, что мы видим потенциал рынка сбыта, который нужно оперативно и максимально отработать. Есть и другой подход – *не только следовать за рынками сбыта, но и самим формировать их*: создавать свой рынок сбыта – свой маркетплейс. Такой подход позволяет значительно увеличить действующий потенциал. Знаменитая фраза Стива Джобса: «Нельзя спрашивать у клиента, что ему нужно. Чаще всего люди не знают, чего хотят, пока ты им этого не покажешь». Такой подход требует совершенно другого взгляда на реальность. Его-то как раз и необходимо в себе развивать и возвращать. Не только следовать за рынками сбыта, но и научиться формировать их. Да, это красивый лозунг, он на уровне идеи, но действительно сильные компании начинают развивать себя именно с таких идей, и неплохо бы с нее начать и нашу стратегию развития.

Генеральный директор задал вопрос производственникам, технологам и финансистам: «Что сейчас нас ограничивает?». Коммерческий директор: «У нас есть ограничения по рынкам сбыта, но, если бы мы убрали ограничения со стороны производства, мы бы значительно увеличили продажи». Директор по развитию: «Если мы восстановим ППР и КР, то это даст нам 120 т.т в год». Директор по технологии: «Если разошьем узкие места литейного производства и модернизируем КПП – 160 т.т. в год. Ну, а если построим новый литейный комплекс, то это будет за 200 т.т. в год». ГД: «Все это

позволит нам реализовать «вижн»?». Директор по экономике и финансам: «Для того, чтобы реализовать «вижн», нам нужно увеличение объемов продаж до 400 т.т. в год. Либо меньше, но тогда нужно основательно поработать над увеличением добавленной стоимости». ГД: «То-есть мы уже сейчас видим 50% от реализации «вижн». Давайте освободимся от ограничений и подумаем, что нужно еще сделать, чтобы увеличить выручку в 4 раза. Да, для многих это выглядит невозможным, но в жизни многие эффективные проекты начинались с «невозможное возможно». Мы слишком увязли в рутине, в работе в режиме «аврал» и текучке. Мы привыкли к 100-110 т.т. в год. Хотя было время, в послесоветское время, когда наше предприятие производило 117 т.т. в год и это без нового прокатного комплекса, у которого проектная мощность 150 т.т. в год. Такая «вредная» привычка приучает нас к тому, что мы начинаем считать, что больше 110 т.т. в год мы сделать не сможем. Нам нужно вылезти из ментальных ограничений, в которые нас загоняет страх и привычка. Нам нужно разбудить эту спящую красавицу».

PS. Про вредные привычки. Мы очень быстро привыкаем работать неэффективно. Мы привыкли и приспособились работать в аварийном режиме оборудования. Мы даже к цифре производства в 7-9 т.т. в месяц начинаем привыкать, хотя завод может производить при исправном оборудовании на 2-3 т.т в месяц больше. Мы явно теряем в финансовом результате... мы и к этой мысли начинаем привыкать. Нам проще отработать аварийщину, нежели взять себя за волосы и вытащить из болота, посмотреть на сложившуюся ситуацию с высоты птичьего полета, увидеть реальные причины, и сделать пусть и не простые, но очень важные управленческие решения. Нам нужно избавляться от вредных привычек.

День 215. Формирование «костяка»

Что делать, когда ужесточается конкуренция на рынке труда? Прямолинейное повышение уровня оплаты труда приводит к ценовой конкуренции между предприятиями, которая, как правило, ухудшает финансовый результат работы бизнеса и как следствие его конкурентоспособность.

Ужесточение конкуренции на рынках труда не временное явление. Как мы уже не раз говорили, снижается рождаемость, растет количество пожилых, что приводит к снижению трудоспособного населения — это долгосрочный тренд, присущий всем развитым и даже развивающимся странам. Какова должна быть политика по персоналу в свете вышесказанного? Пожалуй, самым правильным ответом на этот вопрос является организация постоянного повышения производительности труда вплоть до механизации и автоматизации, что позволяет сформировать конкурентный уровень оплаты труда и не ухудшить при этом конкурентоспособность бизнеса.

Но этот процесс не быстрый. Прежде чем заниматься механизацией и автоматизацией необходимо сначала упорядочить труд, выстроить его в поток операций - упростить, специализировать, стандартизировать... все это требует очень большого времени преобразований. **А что делать сейчас?** Сейчас катастрофически не хватает квалифицированного персонала по многим производственным отраслям. В отсутствие идей начинает разворачиваться полноценная ценовая война за квалифицированных

персонал. А в этой ситуации всегда есть те, кто может дать больше, и есть те, кто не может этого сделать в силу финансовых ограничений. У последних начинает *расти текучесть, снижаться качество персонала и как результат технико-экономические показатели*. Есть ли успешные практики по решению этой проблемы для таких предприятий и что им делать сейчас?

Одной из эффективных практик является формирование внутри своего бизнеса стабильного «костяка» [а это порядка 15-20% от общего количества персонала] с текучестью не более 3-5% за счет уровня оплаты труда выше рынка, создания для них более благоприятных условий труда и возможностей для самореализации... формирование «костяка», который способен взять на себя ответственность за исполнение всех ключевых бизнес-функций. В этом случае мы можем говорить, что у каждой бизнес-функции появляется хозяин – ее владелец. Не важно кто это – руководитель, рабочий или специалист. Он берет на себя ответственность за ее эффективную работу. В нем сосредотачиваются опыт, управление и наставничество. Организационно он становится лидером миникоманды. Да, в этой миникоманде в силу того, что мы не можем сформировать для всех уровень оплаты труда выше рынка, более высокая текучесть персонала [кроме самого лидера], но в этом и заключается роль лидера команды – удержать, если человек собирается уходить – если уходит, быстро найти замену – если приходит молодой, оперативно обучить и в конечном итоге организовать согласованную работу всей своей команды. Он не освобожден от основной работы, выполняет ее на равных со всеми. Речь идет о командной организации труда, где замотивированный «костяк» является не чем иным как лидерами многочисленных миникоманд, обслуживающих ту или иную функцию производственной бизнес-системы.

PS. Директор по развитию. Лет 10 назад был на стажировке в Швеции в компании SCANIA, производящей известные всему миру грузовики. Они рассказали историю про формирование у себя стабильного «костяка».

Рынок труда в Швеции – очень ограничен в количестве квалифицированного персонала. Квалифицированный персонал там стоит очень дорого. Для них модель производства, основанная на дорогом квалифицированном персонале, оказалась неконкурентоспособной. Они стали искать решение. И они его нашли у японцев. Если раньше грузовики собирала в производственном потоке одна очень большая команда, состоящая из квалифицированных дорогих работников, то сейчас, они разбили эту большую команду на множество миникоманд, для каждой из которых определили исполнение одной узкоспециализированной функции в производственном потоке. Лидер такой миникоманды – это самый опытный работник, способный эффективно организовать исполнение своей функции – управлять, обучать, развивать. Его уровень оплаты значительно выше, чем на рынке. Он не освобожден от основной работы. Работает на равных со всеми. Но он отвечает за эффективную и целостную работу своей миникоманды. Текучесть среди таких лидеров миникоманд практически равна нулю. А вот то, что касается остальных членов миникоманды, в силу того что они специализировались и в рамках своей функции стандартизировали операции до действий, им уже не нужен был для их исполнения высококвалифицированный и дорогой персонал – они сделали ставку на молодых и обучаемых. Здесь ключевой

задачей лидера миникоманды, когда к нему приходит новый работник, стала оперативное его обучение узкоспециализированным стандартизированным операциям и включение в полноценную работу в составе миникоманды. В результате весь их бизнес стал совокупностью миникоманд, взаимосвязанных логикой работы производственного потока, лидерами которых является сформированный «высокооплачиваемый» костяк, на котором собственного говоря и держится вся их производственная бизнес-система. Таким образом, они системно решили проблему обеспечения персоналом в рамках своего бизнеса и не только эту проблем

День 216. Обход ГД: цех №76(ОВС2/4) – «желтый»

Генеральный директор – оценка цвет «желтый»

«У меня будет три оценки. Первая. За старые помещения, которые мы видели... за ярко выраженный хозяйский подход – оценка цвет «зеленый». Очень много старых помещений, много старого оборудования, но все ухожено... как дома. Вторая. Оценка за остановку производства в цехе №22 – цвет «красный». Система дала сбой. Не обеспечили должную химию в воде, что привело к тому, что она начала «цвести», забились фильтры, как результат – остановили цех №22, потеряли в объемах производства. Здесь необходима «защита от дурака» ... берите ежедневно анализ на состояние воды, делайте регламенты по добавке химикатов в воду, ежедневно контролируйте... но единожды наступив на грабли, нельзя допускать повторения этого случая. Я уверен, что больше такого здесь не повторится. По-новому помещению – оценка цвет «желтый» - почему-то здесь не распространили хозяйский подход как в старых помещениях. Тиражируйте свои же лучшие практики на все помещения и все оборудование, которое есть в цехе. Итого в целом итоговая оценка – цвет «желтый». У вас есть к чему стремиться. В дополнении еще скажу. Мы сейчас начали расширять количество участков для «обхода ГД». Это позволит нам увидеть всю картину по заводу «как есть» и принять более взвешенные управленческие решения, исходя из того, что мы увидели. Например, по территории – нам нужно ее тоже приводить в надлежащее состояние, сегодня я увидел залежи металлолома, кучки мусора, а где-то просто не ухоженная территория – здесь тоже будем наводить порядок»

Главный инженер – оценка цвет «желтый»

«На данный момент в цехе №76 не хватает 31 человек для заполнения штатной численности. Соответственно, плановую работу в требуемом объеме мы здесь не выполняем. В ходе трансформации мы передали часть дополнительного оборудования цеху 76 и открыли под них вакансии. Пока мы их не заполнили. Два месяца мы не можем их заполнить. Сегодня будем встречаться с ГД, определять решения по обеспечению персоналом в целом по ремонтной службе. У нас есть нестандартные решения, которые должны нам помочь. Совместно с дирекцией по персоналу мы постараемся остроту этой проблемы снять до конца года».

День 217. «Добро за деньги не купишь»

Не все можно купить за деньги... Например, любовь мамы или ребенка... Хозяйский подход – это тоже про тонкие материи... история про отношения... к своей жизни, семье, бизнесу... Можно ли за деньги его сформировать? Навряд ли. Хозяйский подход относится к совершенно другой категории.

Недавно в кругу топ-менеджмента нашего предприятия обсуждали тему адаптации материального стимулирования инициатив по развитию - личных проектов и кайдзен. Вовлечение в развитие за деньги. Чего проще, сделай шкалу вознаграждения за проекты или кайдзен с экономической эффективностью, а дальше... люди активно включатся в развитие, будут искать идеи, реализовывать решения, которые приносят дополнительный финансовый результат. Я много раз пытался запустить такую систему на разных заводах и практически всегда она приводила к виртуальным результатам. Инициатив много, а реальных эффектов – мало. Если у человека есть возможность получить деньги за инициативу, то всегда будет соблазн сделать это с наименьшими усилиями: вроде бы и инициатива есть, вроде бы и рассчитанный эффект, а вот реального результата нет. Формально все соблюдено, деньги за инициативу получены, а результат виртуальный. Не у всех, но у большинства. «Добро за деньги не купишь». Из всех инициатив, которые стимулируются деньгами, лишь изредка срабатывали рацпредложения каких-то уникальных людей. Но справедливости ради стоит сказать, что если они срабатывали, то результат получался очень и очень приличным. Мой опыт показал, что деньгами нужно стимулировать именно такие уникальные инициативы – рацпредложения, а вот по всему остальному, нужно было искать другой подход. И я его нашел. Выражается он простой фразой: «за развитие подразделения должен отвечать руководитель подразделения». В хорошей бизнес-системе руководитель подразделения должен быть лидером. В его функционал входит не только исполнение производственной программы, но и развитие. В этом и заключается хозяйский подход в бизнесе. Если руководитель обладает лидерскими качествами, то он сам креативит и вовлекает в развитие свой персонал. Инициатива не за деньги, а через личный пример, через формирование запроса на развитие к своему коллективу, что приводит к изменению отношения к окружающему... «я прихожу на работу не только деньги зарабатывать, я прихожу на работу сделать себя и окружающую среду лучше». Такое за деньги не купишь. Только личный пример и сильный запрос на изменения способен изменить отношение к бизнесу с потребительского, на хозяйское.

PS: В дополнение к вышесказанному, вовлечение в развитие через личные проекты по развитию или кайдзен является одним из механизмов делегирования ответственности. Руководитель не может решать все проблемы единолично. Когда это происходит, он становится «узким горлышком» в системе. Для того, чтобы его расширить – необходимо научиться делегировать решение проблем на свою команду. На нашем предприятии есть много примеров, когда руководители «зацикливают» решения на самом себе, искренне веря, что тем самым они приносят в систему максимальный результат. Но в жизни, человек ограничен, он не может решить сразу все проблемы, поэтому он вынужден их приоритезировать. А если при этом он не может делегировать их решения, то очень большая часть проблем остается без

внимания и решения. В этом случае руководитель становится «узким местом», что не есть хорошо ни для бизнеса, ни для коллектива.

Практика делегирования: появилась проблема, собрал коллектив, вовлек в обсуждение, заинтересовал, убедил, дал возможность активным проявить себя ... любому руководителю было бы здорово прокачать в себе эту практику – здорового помогает в повышении качества управления.

День 218. Обход ГД: цех №3(41) – «желтый»

Коммерческий директор – оценка цвет «желтый»

«По сравнению с зимой и весной, в цехе прогресс. Это видно. По внешнему виду, по состоянию. И люди... хороший настрой, «искринка в глазах появилась», я это видел с кем общался: есть ответственность, есть желание работать, надо им только помочь, для того чтобы они уверенно выполняли производственный план и гордились результатами своего труда, гордились тем, что они работают в цехе. Конечно, есть замечания. Замечания, которые надо устранять. Есть к чему стремиться. Поэтому я поставлю желтый цвет, но стремящийся к зеленому. Желтый с половинкой зеленого. В следующий раз, Вячеслав Александрович, я уверен, что у вас будет цвет «зеленый».

Председатель профкома Александр Д. – оценка коллективу цвет «желтый»

«Первая ступень мастером проводится, но механики и электрики – обязанности не выполняют. Ни одной подписи нет, то-есть охрана труда на нулевом уровне. Сразу же скажу по механикам и электрикам – это другое государство. Я тут прошел, посмотрел - надо полосатые столбы поставить, что это другое государство – я про мастерскую. В сравнении с производственными помещениями, там надо наводить основательный порядок. Есть серьезные проблемы по обеспечению СИЗ. В целом по цеху 138 человек не обуто, 134 – не одето. Ходят в СИЗ с просроченным сроком носки. Кроме того, два месяца люди работают без перчаток. Плюс нет обтирочного материала, а это влияет на качество продукции. Это обратная связь от рабочих. В целом я хочу сказать, чувствуется, что коллектив готовился к нашей встрече, и я бы поставил ему тоже оценку – цвет «желтый». Это оценка коллективу цеха №3»

День 219. Нам нужна осознанная мобилизация

Михаил Н. на производственном совещании, которое было на этой неделе: «Начиная с февраля-марта этого года у нас снижаются объемы производства. Мы тогда достигли максимального значения за год. Напомню, начиная с сентября прошлого года до февраля-марта у нас был рост. Мобилизовали коллектив, активно включились в восстановление объемов производства и продаж в условиях кардинальной перестройки продуктовой корзины: экспорт резко снизился, мы его начали замещать ГОЗ, а это оказалось очень не просто. Если раньше ГОЗ было порядка 5%, то сейчас «скрытый» ГОЗ составляет порядка 55-65%. И это происходит в условиях низкой надежности работы оборудования [длительное время недофинансирования сказалось на этом], серьезных проблем с обеспечением персонала, нарушенных цепочек снабжения... Мы тогда приняли для себя этот очень серьезный вызов, мобилизовались, достигли

максимума, а далее... я чувствую, что народ «подустал» работать в таком напряженном режиме... посыпалось оборудование, оно не выдержало тех нагрузок, да и люди тоже начали давать сбой... у нас резко увеличилась текучесть - по прогнозам на конец года она может составить 20-24%, что для завода становится очень критичным.

Политическая ситуация, как вы все видите, не собирается изменяться к лучшему. Есть большая вероятность, что она будет только ухудшаться и мы должны быть к ней готовы. Нам нужно осознать это и соответствующим образом настроиться. Лучше не будет. Но на сей раз нам нужна *осознанная мобилизация* коллектива, которая позволит улучшить обеспечение персоналом, надежность работы оборудования, качество производственного управления и исполнения на рабочих местах. Более того, в таких сложных условиях нам предстоит начать довольно серьезную программу техперевооружения. Поэтому я обращаюсь к ключевым лидерам производства – «не ждите у моря погоды». Лучше не будет. От вас как от руководителей, лидеров подразделений, зависит настрой коллектива на работу. Но сначала сформируйте его у себя. Вы должны на личном примере показать его своим командам. Я очень надеюсь на ваше понимание и жду соответствующего изменения модели поведения. Никто кроме нас не сможет выполнить эту задачу».

PS. Но и у мобилизации коллектива есть свои пределы. Без финансовой поддержки не получится купировать корневые причины снижения объемов производства. А они на текущий момент составляют порядка 2-3 т.тонн в месяц. Ключевые причины - высокая текучесть персонала и низкая надежность работы оборудования. Из-за недостаточного финансирования ремонтов мы теряем больше. Поэтому в нашей стратегии особыми пунктами стоят «восстановление ремонтного бюджета и численности ремонтного персонала», «формирование конкурентного уровня оплаты труда». В конечном итоге, все зависит от персонала – от его наличия и... качества. Сейчас мы акцентируемся на восстановлении численности комплексных ремонтных бригад путем формирования конкурентного уровня оплаты труда для того, что оперативно отрабатывать в должном объеме аварийные простои оборудования. Эта тактическая задача. Среднесрочная задача – восстанавливаем численность специалистов для организации ППР [планово-предупредительных ремонтов], без которых мы никогда не вылезем из аварийщины. Стратегическая задача – комплектуем специалистов занимающихся техперевооружением, для того чтобы запустить программу модернизации. Как бы нам тяжело не было, нам необходимо принять текущую ситуацию «как есть» - не бежать от нее, не бороться с ней, принять ее и ... начать работать системно и методично.

День 220. День информирования: охрана труда

«Не могли бы вы показать исторические данные предприятия по охране труда?». Такой вопрос был задан Татьяне Х., когда она на одной из встреч продемонстрировала статистику по несчастным случаям за последний год. *Когда начинаешь смотреть на проблему с высоты птичьего полета, она представляется в совершенно ином свете.* Так вот, на последнем дне информирования по охране труда, который состоялся на

прошлой неделе, такая статистика была озвучена - за последние 10 лет на нашем предприятии было 3 смертельных случая, 13 тяжелых и 51 легких несчастных случаев(НС) ... статистики по микротравмам и опасным действиям нет, так как нет по ним системы учета. *Если хочешь действительно решить проблему, необходимо сначала увидеть ее без шор.*

Лучшие мировые практики: учет по охране труда начинается с опасных действий и микротравм: опасные действия → микротравмы → легкие НС → тяжелые НС → смертельные случаи... и у этого есть своя «зубодробильная логика». Они считают, что анализ опасных действий и микротравм по динамике их изменений позволяет предупредить появление несчастных случаев. 30000 опасных действий эквивалентно 3000 микротравм. 3 000 микротравмы – 300 регистрируемым травмам. 300 регистрируемых травм – 30 травм с потерей трудоспособности. А 30 травм с потерей трудоспособности эквивалентен 1 смертельному случаю. Если организовать работу с опасными действиями и микротравмами, вероятность несчастных случаев будет снижаться. Они строят систему по охране труда не по факту свершения несчастного случая, а на их предупреждении.

Если хочешь действительно решить проблему, необходимо сначала увидеть ее без шор – принять реальную ситуацию «как есть», сопоставить с лучшими практиками и начать методично ее исправлять к лучшему. Для того, чтобы изменить отношение к охране труда для начала неплохо было бы публично визуализировать проблему «как есть на самом деле», например раз в месяц всему коллективу предприятия рассылать по электронной почте на одном листочке статистику по количеству опасных действий, микротравмам и несчастным случаям по подразделениям... да так, чтобы «до печёнок» пробивало. В этом случае такая визуализация начнет стимулировать руководителей к адекватным управленческим решениям и действиям, а рабочих – более ответственно и заботливо относиться к самому себе и окружающим его людям.

День 221. Обход ГД: участок ВШМ(НПК) – «зеленый»

Генеральный директор – оценка цвет «зеленый»

«Участок ВШМ один из лучших. Конечно, этому способствовали исходные условия – новый цех, новый участок. Но и заслуга руководителя подразделения в этом тоже есть. Считаю, что главная задача руководителей новых подразделений – содержать его в том состоянии, которое оно было на момент передачи. Например, посмотрите на полы, есть места, где цветовая покраска начала стираться... есть места, где зеленые проходы стерлись, их нужно периодически обновлять. Вы должны содержать помещения, оборудование в таком же хорошем состоянии, которое было на момент сдачи его вам в эксплуатацию. Включите в состав своей работы воссоздание первоначального состояния этого участка. На это прошу обратить внимание.

Далее... у меня сегодня было две договоренности. Первая договоренность с директором по производству и директором по персоналу – «не упустить ни одного сотрудника из этого подразделения». Участок ВШМ – является одним из лучших с точки зрения условий труда. Здесь условия труда на очень хорошем уровне, и их необходимо, как я говорил ранее, поддерживать. Это один из мотивационных

факторов, который позволяет удержать работников. На заводе, у нас есть места, где условия труда ... намного «суровее». Для того, чтобы вам удержать работников нужно подходить к этому комплексно – создавать конкурентную оплату труда, поддерживать хорошие условия труда, формировать хорошие отношения в коллективе, создавать возможности для развития. Удержать работника намного проще, нежели чем привести нового. Вторая договоренность с директором по снабжению и главным инженером – «даю вам два месяца на то, чтобы вы решили проблему с обеспечением СИЗ как этого участка, так и завода в целом». Я хочу, чтобы через два месяца я больше не слышал ни одного замечания по поводу СИЗ. Вы несете за это личную ответственность. Не справитесь с задачей, буду применять административные меры воздействия. «Счетчик пошел». Я считаю, что вы должны быть заинтересованы получать обратную связь от каждого участка по обеспечению СИЗ. Даю вам ровно два месяца, на это время объявляю мораторий со своей стороны – не буду наезжать на вас, но через два месяца – буду очень строг по этому поводу. Договорились? Итоговая оценка – цвет «зеленый, но с вызовом», потому что потертый пол, который я сегодня увидел на относительно новом участке, хотелось бы видеть в первоначальном состоянии»

День 222. Эффекты цифровизации

Далеко не для всех цифровизация является экономически обоснованным направлением развития. Не совсем очевиден эффект от ее внедрения. На интуитивном уровне мы все понимаем, что «цифра» кардинально меняет жизнь и бизнес, а вот какие эффекты она приносит и за счет чего – для многих топ-менеджеров и собственников не совсем понятно. Может быть это 5-10-30 % роста эффективности... но как это пощупать и посчитать? Хотелось бы побольше конкретики. Отсутствие более-менее четкого ответа на вопрос «какие эффекты приносит цифровизация» очень часто «тормозит» ее развитие. Тем не менее всеми правдами и не правдами все передовые компании почему-то «маниакально» ее стараются развивать. Здесь стоит и нам «снять тормоза» - постараться понять логику повышения операционной эффективности за счет цифровизации, но для этого нужно вникнуть в суть организации эффективного потока создания ценности...

Любой бизнес — это поток создания ценности для клиента, на котором он зарабатывает. Любой поток создания ценности – это множество взаимосвязанных процессов, процедур и функций. Чем выше согласованность [синхронность] их работы в удовлетворении потребности клиента, тем выше операционная эффективность бизнеса. Эффективность достигается синхронной работой потока. Но в реальной жизни потребность клиента непостоянная величина - мы работаем на изменчивом конкурентном рынке. В реальной жизни непредсказуемо ломается оборудование и техника, есть проблемы с обеспечением персонала и качеством его работы, присутствует неритмичность снабжения сырьем и материалами. В этих условиях постоянно нарушается синхронность работы процессов бизнеса как бы хорошо их изначально не планировали. «Вдруг ни с того ни сего» изменилась потребность клиента, сломалось оборудование, наделали брак, не отработала логистика снабжения – в реальной жизни это происходит постоянно – не раз в месяц, неделю или сутки...

постоянно нарушается синхронность согласованной работы процессов бизнеса, и это приводит к очень и очень большим потерям. Не 1-2-3%, а существенно больше – зависит от уровня вариативности [непредсказуемой изменчивости]. Для того, чтобы снизить эти потери необходимо повышать скорость реакции бизнеса на внешние и внутренние изменения. В идеале... произошло неплановое изменение – тут-же перепланировали весь производственный поток – синхронизировали деятельность всех бизнес-процесс – минимизировали потери от разбалансировки работы потока. Перепланировали не локально, а насквозь, так как все процессы в потоке работают во взаимосвязи.

Уровень потерь зависит от уровня вариаций – изменчивости рынков, снабжения и внутренних бизнес-процессов. Например, на нашем предприятии, который работает на довольно конкурентном рынке, текущие потери составляют минимум 2-3 т.тонн недополученной продукции в месяц из-за изменчивых рынков, низкой надежности работы оборудования, высокой текучести персонала, неритмичной поставки сырья и ТМЦ... Да, проблему можно решить путем вливания денег, но этот ресурс у нас очень ограничен, поэтому нам нужно повышать скорость реакции на внешние и внутренние изменения, что достигается развитием сквозных бизнес-процессов и... их цифровизацией – цифровой трансформацией. Последняя позволяет достичь максимальной скорости реакции бизнеса. Цифровизация прежде всего необходима для повышения уровня синхронизации деятельности всего бизнеса в условиях постоянных внешних и внутренних изменений.

В целом для того, чтобы компенсировать «непредсказуемые» изменения в потоке создания ценности есть три пути решения проблемы:

1 путь – кардинальным образом увеличить ремонтный бюджет и создать «избыточную» надежность работы оборудования, увеличить фонд оплаты труда и сформировать «избыточное» количество персонала, увеличить оборотный капитал и создать «избыточные» запасы... во всех случаях для компенсации непредсказуемых вариаций, но такой путь увеличивает себестоимость и время исполнения заказов, что для бизнеса, который работает на конкурентном рынке, не совсем хорошо.

2 путь - кардинальным образом повысить скорость реакции бизнеса на внешние и внутренние изменения – внедрить сквозные бизнес-процессы, максимально цифровизировать их, «натянуть струну», но как показала практика работать в таких условиях очень и очень сложно, необходима крайне высокая внутренняя мобилизация и дисциплина коллектива.

3 путь – это поиск оптимального баланса между уровнем «избыточных» ресурсов для компенсации вариаций и уровнем цифровой трансформации для повышения скорости реакции. Как правило, им идут большинство передовых компаний и не плохо было бы воспользоваться их опытом.

Например, сейчас мы теряем в месяц минимум 2-3 т.т продукции из-за вариативности работы оборудования, текучести персонала, неритмичности снабжения. Восстановление ППР и КР, заполнение штатных единиц, формирование запасов по сырью и материалам потребует значительного увеличения операционных расходов. Так вот для того, чтобы минимизировать это увеличение необходимо повышать уровень цифровизации для повышения скорости реакции бизнеса. И здесь возникает

вопрос на какую глубину необходимо ее осуществлять? Еще раз – наши текущие потери составляют порядка 2-3 т.т. в месяц готовой продукции. 10% снижение этих потерь за счет цифровизации даст нам дополнительно порядка 3 т.т в год продукции. Но она потребует реализации сквозной цифровизации, стоимость которой по оценкам дирекции по ИТ для нашего предприятия составит порядка 1,5 млрд.руб. Так вот, с учетом текущей маржинальной прибыльности нашего предприятия, срок окупаемости сквозной цифровизации составит менее 7 лет, что является приемлемым результатом для таких инвестиций. Здесь может появиться сомнение по поводу 10% снижения потерь. На самом деле снижение будет значительно больше. Для того, чтобы посчитать его точнее, нужно делать довольно сложную математическую модель. Целая научная работа, на которую у нас нет ни средств, ни времени. Но можно привести очень простой визуальный пример того, насколько сильно влияет повышение скорости реакции на общую эффективность – его очень часто приводят для того, чтобы убедить собственников и топ-менеджмент развивать сквозную цифровизацию. Это образ «навигатора». Представьте, вы едете в большом городе в условиях постоянно возникающих и «рассасывающихся» пробок. Изначально вы проложили маршрут от точки «А» до точки «В». Поехали... а далее «навигатор» в реальном режиме времени постоянно сканирует состояние дорог на предмет пробок и если ситуация меняется, то он осуществляет быстрое перепланирование маршрута, в итоге вы достигаете места назначения с минимальными потерями по времени. А теперь представьте, что у «навигатора» нет оперативного сквозного перепланирования маршрута... вы едете, где-то образовалась пробка и вы в нее встали... вы потеряете не 10% своего времени, а гораздо и гораздо больше. А учитывая то, что на маршруте постоянно возникают и «рассасываются» пробки, суммарные потери порой становятся очень и очень значительными. Постоянный мониторинг состояния загруженности дорог и быстрое сквозное перепланирование маршрута, позволяет минимизировать потери на 10-30-50... и более %. Вот такой вот показательный образ. 10% снижения потерь – это минимальный эффект при внедрении сквозной цифровизации.

PS. Операционная эффективность работы бизнеса это всегда поиск баланса между необходимостью формирования «избыточных» запасов в персонале, оборудовании, сырье и материалах для компенсации непредвиденных вариаций и скоростью реакции бизнеса на внешние и внутренние изменения. Последнее определяется глубиной сквозной цифровой трансформации бизнеса. А учитывая то, что цифровизация довольно существенно снижает потери, бизнесу без цифровизации на конкурентном рынке остается все меньше и меньше места.

День 223. Обход ГД: цех №18 - «зеленый»

Директор по производству – оценка цвет «зеленый»

«В целом нельзя не отметить динамику развития. Каждый раз приходим сюда и с каждым разом все лучше и лучше становится. Видна забота о людях. Соответственно и со стороны персонала есть отдача. Есть персонал, который работает и по 30 лет, есть персонал, который полгода работает. С новым работником поговорили. Получили от него обратную связь. Ему все нравится, его все устраивает, единственное замечание -

был вопрос с его стороны по рукавицам... ну, я думаю, директор по снабжению, который здесь присутствует, оперативно решит эту проблему. В принципе это относится ко всему заводу. Как сказал генеральный директор, вам дали два месяца на устранение проблемы по СИЗ – 22 октября, думаю, что острота проблемы с СИЗ у нас снизится и ситуация кардинальным образом улучшится. Сходили на склад. Видно, что занимаются, поддерживают порядок, развиваются. Единственное, у меня есть замечание по профсоюзным стендам, там неактуальная информация. Ее нужно обновить. В целом по подразделению - ему есть куда двигаться, оно развивается, мне нравится устойчивое движение вперед, которое поддерживает руководитель подразделения. Оценка – цвет «зелёный»

Директор по качеству – оценка цвет «зеленый»

«Несомненный плюс с прошлого обхода – это ремонт диспетчерской [при этом Нина С. внимательно посмотрела на главного инженера, видимо намекая на то, что нужно ускориться по запуску ремонта ее подразделения]. Зашла в мастерскую, ребята показали средства измерения, все поверено, мне очень понравился с их стороны доброжелательный настрой, какого-то отторжения к нашему обходу нет – к количеству проверяющих, которые сегодня здесь ходят. Адекватный настрой от персонала. Освещение в нормальном состоянии. Приямки – также в рабочем состоянии... очень впечатлилась чистой плиткой – ребята плитку помыли. Видно движение вперед. Молодцы. Моя оценка – цвет «зеленый»

День 224. Про формальный и неформальный подход...

На прошлой неделе на «Обходе ГД» был задан вопрос руководителю подразделения: «Есть ли у вас личный проект по развитию?». Тот ответил: «Да, есть». А далее он молча повел к синему грузовику ЗИЛ и сказал: «Это результат моего личного проекта. Мы реанимировали старый ЗИЛ. Заменяли дизельный мотор на бензиновый. Привели грузовик в порядок. Теперь он в рабочем состоянии». Его ответ меня очень впечатлил. Он вместе со своей командой проявил личную инициативу и восстановил довольно сложный объект. Могли бы просто дождаться полного износа и списать его... но нет, грузовик еще принесет свою пользу нашему предприятию. Для меня такое неформальное отношение всегда было примером. Было бы здорово, если бы такое отношение было ко всем личным проектам, которые были открыты на нашем предприятии. На текущий момент их 217. Это количество открытых личных проектов руководителями различных уровней управления завода. Кто-то открыл личный проект по развитию, для того чтобы довести задуманное до логического завершения, а кто-то, к сожалению, для того, чтобы поставить галочку. *Качество не есть количество.* В нашем случае качество – это неформальный и ответственный подход к развитию. Это подход, который позволяет достигнуть реальных эффектов.

Если бы отношение ко всем 217 заявленным личным проектам было бы такое же как у руководителя линейного подразделения автотранспортного цеха, то и объектов для гордости у нас было бы на предприятии значительно больше. А «объектов для гордости» нам сейчас критически не хватает.

«Объект для гордости» — это как фактор нематериальной мотивации персонала. Нам очень нужны «большие», «средние», «маленькие» победы, которые вдохновляют коллектив и придают смыслы. Нам крайне необходим неформальный подход к развитию... от галочек нужно освобождаться.

PS. Большая просьба к топ-менеджерам предприятия. Большинство из вас активно включилось в процесс преобразований. Хотя есть и такие, кто пока еще не созрел - [смотрите позиции в «красном» в нижеприведенной таблице]. Обратите внимание на свой личный проект и проекты членов своей команды. Там есть проекты для галочки, которые формально открыты и тут же закрыты, чтобы формально отчитаться о формальном вовлечении в развитие. Нам такие личные проекты для галочки не нужны. Неплохо было бы изменить отношение к развитию с формального на неформальное. Для этого вам в помощь – проектный офис. Для повышения качества личных проектов проектный офис развернул целый процесс. Да, многим не нравится принципиальная позиция проектного офиса к качеству реализации. Многих это раздражает: «какое тут развитие, а кто работу делать будет?». Но без развития, у нас не будет будущего. Поэтому нужно находить время и на развитие. Нужно просто изменить свое отношение «с формального на неформальное», найти всего 5% личного времени на развитие и устремится к «маленьким», «средним» и «большим» победам... нам их так сейчас не хватает.

День 225. Обход ГД: цех №31 - «желтый»

Генеральный директор – оценка цвет «желтый»

«У нас на заводе есть острая проблема с переработкой отходов - не хватает производственных мощностей цеха №31. Мы с вами приняли решение по увеличению перерабатывающих мощностей этого цеха. СГИ – одну печь вам сдали, необходимо соблюсти сроки по сдаче второй печи. По персоналу – здесь необходимо будет набрать вторую смену, в планах это у нас есть. В цехе будет больше людей, нужно создать для них хорошие условия труда. На обходе прозвучала просьба руководителя подразделения – сделать в цехе душевые. В целом по заводу мы начали делать ремонт туалетов и душевых, возможно с учетом просьбы руководителя цеха №31 стоит пересмотреть приоритеты и сделать здесь душевую. Задача главному инженеру – подумайте, как решить эту проблему. Пожелание к руководителям цеха – мы подняли вам планку по переработке отходов, мобиливайтесь, постарайтесь максимально здесь повысить эффективность работы. Это важно для повышения финансового результата предприятия плюс мы разгрузим от отходов остальные цеха. Итоговая оценка – цвет «желтый»

Директор по производству – оценка цвет «желтый»

«Динамика развития видна в цехе. Есть еще чем заниматься и куда развиваться. По культуре производства «более-менее» наведен порядок, но по углам есть мусор. Необходимо поработать с остеклением. Скоро зима, а в цехе есть неостекленные проемы. Иначе будут риски по заболеваемости персонала. Необходимо оградить опасные места. Это сделано не везде. Производство организовано по сменно-суточным заданиям, но вот что касается упаковки чушки – она осуществляется «факультативно».

Также в цехе есть зона для роста по совмещению профессий, это повысит гибкость загрузки имеющегося персонала и позволит более эффективно выполнять производственные задания. Плюс необходимо посмотреть в части мотивации персонала на получение второй профессии. Та, надбавка, которая сейчас есть, не стимулирует рабочих это делать. Моя оценка цеху – цвет желтый»

День 226. Обход ГД: цех №80 – «красный»

Генеральный директор – оценка цвет «красный»

«Первая договорённость – ставим эксперимент по токарям. Приводим молодёжь, назначаем наставников, обучаем и смотрим как студенты превращаются в разрядников – токарей. Вторая договорённость. В рамках трансформации ремонтной службы, у нас действующее помещение цеха будет освобождаться - по информации от главного инженера это произойдет в течение года. Так вот – очень хорошая идея использовать это помещение в будущем в качестве спортзала. Предлагаю начальнику цеха и директору по персоналу определиться с руководителем и открыть личный проект «по организации спортзала из помещения цеха №80». Не ждите, начинайте реализацию проекта прямо сейчас. По мере реализации проекта, какие-то туалеты, душевые, комнаты для отдыха будут ремонтироваться... и пока здесь находится рабочий персонал, он будет использовать эти отремонтированные помещения будущего спортзала до момента переезда. Этим самым мы несколько улучшим их условия труда. На перспективу этот спортзал должен сработать как один из мотивационных факторов привлекательности рабочих мест. В результате через год на нашем предприятии появится свой спортзал. С финансированием я вам помогу.

Что касается оценки подразделения. Заходя в помещение цеха, я сразу почувствовал потенциал для роста... здесь есть открытое пространство, его можно и нужно активно развивать дальше. Знаю, что раньше это пространство было загромождено. В течение определенного времени вы его разгребли, освободили для развития. Но я хочу поставить планку повыше. Я вам сегодня поставлю оценку – цвет «красный» для того, чтобы подстегнуть вас к дальнейшему активному развитию. Чувствуется, что вы немного подуспокоились, а двигаться нужно дальше при этом зон для роста предостаточно. Мы вместе с начальником цеха, когда делали обход, нашли множество зон для роста, относящихся к условиям труда... много пыли, есть места, где нужно наводить порядок, создавать хорошие условия труда не только на рабочих местах, но в комнатах приема пищи, офисных помещениях, раскомандировках... Начните с нового листа, хочу кардинального изменения в этом цехе. Здесь есть потенциал, и я хочу, чтобы вы его полностью реализовали»

День 227. «Вижн» - продолжение

25-27 августа – была проведена выездная стратегическая сессия в формате корпоратива. Генеральный директор обозначил перед топ-менеджментом нашего предприятия задачу – «Нам необходимо сформировать видение как мы будем повышать выручку предприятия в 4 раза. Снимите все ментальные ограничения,

давайте попробуем посмотреть в будущее, а где-то может быть и в прошлое. Нам нужны идеи для кардинального повышения эффективности предприятия».

По данным алюминиевой ассоциации в советский период времени в пик развития СССР (в 80-е годы) потребление алюминия на душу населения составляло... 10 кг. После распада Советского Союза, в России, в тяжелые 90-е – 2 кг. В 2015 – 5,4 кг. Сейчас 6,6 кг на одного человека. Очень и очень интересные цифры. Хорошо вписываются в геополитические тенденции. Из них можно сделать фундаментальные выводы и сформировать... видение. Очень важно, чтобы «видение» вписывалось в макроэкономические тенденции.

Когда СССР был «замкнутой» системой, потребление алюминия составляло порядка 10 кг на одного человека в год! Вдумайтесь в это. Сейчас – 6,6 кг. То-есть если бы мы опять стали «замкнутой» системой – потребление алюминия было бы не меньше, чем 10 кг, а по всей вероятности, значительно больше, так как с тех пор очень сильно вырос уровень потребительской способности со стороны народонаселения.

Когда СССР распался, когда наша промышленность опустилась на дно, потребление алюминия в России составляло 2 кг на одного человека год! Далее пошел восстановительный рост, но уже в рамках одной системы разделения труда – западной конкурентной системы. Рост потребления алюминия в России с 1994 до 2022 года был такой же как в среднем по миру. В результате потребление к 2022 году повысилось до 6,6 кг.

Начиная с 2022 года санкционная политика кардинальным образом ужесточилась, что начало раскручивать маховик локализации (импортозамещения) ускоренными темпами. По нашим прогнозам, потребление алюминия на душу населения с 2023 по 2030 вырастет с 6,6 до 14,5 кг и это не предел...

Есть еще один момент, в котором нужно разобраться. Он имеет отношение к показателю «потребление алюминия на душу населения» ... он не совсем «корректный». Если в советское время, в «замкнутой» системе мы потребляли 10 кг на человека, то это не значит, что мы сейчас в России потребляем 6-7 кг алюминия на человека в год как нам показывает официальная статистика. Это лишь цифра, которая показывает сколько мы перерабатываем алюминия в России (первичного и вторичного), чтобы получить готовую продукцию. Если взять «суммарное» потребление алюминия, и переработанного, и того, которое поступает к нам в составе готовой импортной продукции, оно будет значительно выше, чем 10 кг.

Итак, с усилением санкционной политики, мы вынуждены заниматься локализацией производства алюминиевых изделий (и не только для внутреннего рынка...), естественно, что мы при этом начинаем упираться в ограничения отечественных инжиниринговых и производственных мощностей. Те, мощности, которые были в период СССР, уже не совсем соответствуют текущим реалиям. Необходима их адаптация и развитие, но с учетом передовых технологий.

К примеру, наше предприятие в «замкнутой» советской системе производило 270-280 т.т. в год, а сейчас 100-110 т.т. в год. Для того, чтобы хотя бы восстановить объемы производства до советского периода времени необходимо научиться производить продуктовую линейку алюминиевых изделий, которая подлежит локализации – необходимо «динамично» осваивать технологию этих изделий, конфигурировать под

них соответствующие производственные цепочки и, собственно говоря, оперативно и качественно производить их. *По сути, для таких производств как наше предприятие сейчас наступает «золотое» время, но при условии, если мы сможем обеспечить требуемый темп освоения алюминиевых изделий, подлежащих локализации.* Вероятный потенциал роста – увеличение объемов продаж и производства минимум в три раза. Но для этого, еще раз, необходимо понимать рынок локализуемых алюминиевых изделий [и не только], иметь развитый инжиниринговый центр, который может оперативно «копировать» уже существующие изделия и конфигурировать под них производственные цепочки. Ну, и, собственно говоря, непосредственно производственные мощности, способные максимально удовлетворить потребности «восстанавливающего» рынка России в условиях санкций.

Рынок локализуемых изделий [и не только] – целесообразно формировать путем развития собственного marketplace: системы складов, продаж, отгрузки и доставки... под управлением соответствующей мобильной информационной платформы.

Инжиниринговый центр – должен иметь мощные компетенции по «копированию» производства алюминиевых изделий – быстрый реинжиниринг существующих алюминиевых продуктов, разработка технологии производства, инжиниринг производственных цепочек.

Развитие производственных мощностей – модернизация действующих и строительство новых мощностей, совместные предприятия, покупка готовых производств [M&A], выстраивание коопераций с внешними производителями... В этом случае наше предприятие сможет не только восстановить объемы производства как в советский период времени, у него появляется возможность значительно их превзойти. А это уже тянет на «вижн».

День 228. Трансформация – «она не от хорошей жизни»

Самый устойчивый бизнес – «иерархичный». Это когда много уровней управления, начальников и контролеров. Если где-то в бизнесе произошел сбой, «иерархичная» система может его даже и не заметить, так как в ней низкая прозрачность, «избыточные» запасы, забюрократизированные процедуры. «Иерархичная» система очень хорошо подходит для монопольных бизнесов, у которых нет конкурентов... который может переложить на клиентов потери от своей неповоротливости. Но когда речь идет о бизнесе, который работает в условиях жесткой конкуренции, «иерархичная» система начинает давать сбой из-за низкой скорости реакции бизнеса, высокой себестоимости производства, длительного времени исполнения заказов... Когда работаешь в условиях жесткой конкуренции, то вынужден соответствующим образом трансформировать под нее свой бизнес. Трансформация она ведь не от хорошей жизни. Она от ограничений, обусловленных конкуренцией за рынки сбыта. Наше предприятие – не монополист, наше предприятие – работает в жестком конкурентном рынке, и оно вынуждено, осознанно или неосознанно, под него адаптироваться.

Одним из ключевых направлений трансформации является вывод из производственного потока непрофильных функций и преобразование их в сервис. И здесь, пожалуй, самая болезненная тема – это вывод из цехов ремонтов оборудования.

Для конкурентного бизнеса слишком дорого содержать систему, в которой ремонтный персонал закреплен за каждой конкретной единицей оборудования. Поэтому необходима трансформация, которая позволяет сделать «больше меньшими ресурсами». Ей-то как раз мы и занимаемся сейчас. А это очень и очень болезненный процесс, но его реализация нам крайне необходима. Суть трансформации ремонтной службы заключается в ее централизации, выстраивании ремонтных работ в поток операций в зависимости от приоритетов производства, организации гибкой системы планово-предупредительных работ (ППР) и капитальных ремонтов (КР).

Трансформация ремонтной службы на нашем предприятии началась с 1 мая 2023 года. С этого момента была организована ЕДЦ – единая диспетчерская ремонтная служба как «единое окно» для всех заявок на ремонт оборудования от производства. Это первый важный шаг на пути к сервисной модели. Что это означает? Когда в цехах ломается оборудование, персонал оперативно делает заявки в «единое окно» ремонтной службы - ЕДЦ, который планирует очередность ремонтов оборудования по всей площадке исходя из степени влияния на исполнение производственных планов. Тем самым ЕДЦ осуществляет оперативное распределение персонала на ремонт оборудования в рамках всего производства, выстраивает его работу в поток операций, максимально загружает работой ремонтников.

Не все ремонтники захотели работать в таких напряжённых условиях. Одно дело, когда ремонтник закреплён за конкретной единицей оборудования и работает в режиме ожидания – «сломалось оборудование – ремонтирует, если исправно – находится в ожидании». В среднем в таком режиме загрузка ремонтников низкая, а тут, когда организовали централизацию ремонтной службы, она «вдруг» резко возросла при этом заработная плата осталась на прежнем уровне. Не всем такие изменения понравились. В результате у нас уволилось порядка 40-50 ремонтников. Но это было ожидаемо. У всех российских компаний, которые реализовывали централизацию ремонтной службы, ситуация была аналогичной. Ни у кого не получалось сделать трансформацию без проблем. *Но здесь главное «держать удар» и непоколебимо реализовывать задуманное.*

Самым сложным месяцем, пожалуй, был июль 2023. Для того, чтобы оперативно отрабатывать заявки на ремонт, были организованы круглосуточные комплексные бригады по трем направлениям – прокат, кузнечно-прессовое производство, литейка. Помимо увеличения загрузки ремонтников, последним пришлось приспособливаться к другой модели поведения. Если раньше они были закреплены за конкретным оборудованием по своей специализации, то сейчас у них - сквозное закрепление за оборудованием всего производства, но также по своей специализации. С одной стороны это позволяет оперативно балансировать ремонтный ресурс в рамках всего производства и повышать среднюю загрузку персонала, с другой, появилась проблема с компетенциями – необходимо было расширять их на оборудование в рамках всего производства пусть даже и в рамках своей специализации. Это не просто, но этот путь нам нужно пройти.

С августа СГИ начала повышать уровень оплаты труда ремонтников: раз увеличилась загрузка (производительность труда) ремонтников, то и оплата их труда тоже должна быть выше. В рамках ремонтной службы начали формировать бригадиров, не

освобождённых от основной работы лидеров малых команд, ориентированных на оперативную отработку заявок производства на ремонт оборудования. Бригадиры миникоманд будут нести персональную ответственность за время и качество исполнения заявок на ремонт. Будут нести ответственность за результат своей работы и работы всей своей команды. Соответственно, такая ответственность будет поощряться значительной материальной надбавкой за бригадирство. Более того, сейчас СГИ и дирекция по персоналу отработывает грейдовую систему оплаты труда для ремонтников, направленную на их удержание и привлекательность рабочих мест. Сформированные комплексные бригады по основным направлениям – это ключевая движущая сила ремонтной службы на уровне исполнения. Но этого мало. В рамках централизации ремонтной службы формируется направление, которое будет «заточено» за организацию планово-предупредительных работ - «мы не можем всю жизнь работать в аварийном режиме, нам необходимо переходить на плановость». Пока это направление не доукомплектовано. Есть 13 штатных единиц, а заполнено только 6. *Внимание. Если на заводе есть желающие и не только на заводе, которые хотят себя проявить на поприще планово-предупредительных ремонтов и имеют для этого должный темперамент и компетенции, обращайтесь в службу главного инженера. Для кого-то это может стать шансом в личном саморазвитии.*

Нам нужно немного потерпеть, выстроить работу ремонтной службы, снизить уровень аварийщины, перейти к планово-предупредительным ремонтам, что создаст хороший базис в том числе и для последующего техперевооружения завода. Стратегически для нашего предприятия наступает «золотое время». Жесткая санкционная политика с одной стороны ограничивает для нас внешний рынок сбыта, с другой вынуждает активно заниматься с локализацией производств, которая естественным образом вытянет потребность в алюминиевых изделиях, подлежащих локализации. Это довольно большой рынок сбыта и от того насколько мы готовы будем его освоить, зависит эффективность не только предприятия, но и уровень жизни его работников.

PS. Трансформация – она не от хорошей жизни. Мы вынуждены ей заниматься. Мы не монополисты. Мы работаем в жестких конкурентных условиях, которые приносят для нас очень большие ограничения. Соответственно, наша организация бизнеса должна соответствовать конкурентному рынку. И здесь речь не только про трансформацию ремонтной службы. Сейчас трансформацией своей службы активно занимаются «айтишники». Идет работа по внедрению «end to end process» в производственной блоке – сквозное планирование производственной цепочки, сквозной контроль исполнения производственных программ... Коммерческая служба постепенно перестраивает свою работу в направлении клиентов... Трансформируются не только основные и вспомогательные процессы... у нас начинает выплывать «стратегическое планирование», сформирован проектный офис, появились признаки системного развития производственной бизнес-системы... Трансформация – она не от хорошей жизни. Хочешь быть эффективным в условиях жесткого конкурентного рынка, приходится адаптировать под него

День 229. Прорыв в сознании...

Директор по развитию. В свое время, в бытность работы на Братском алюминиевом заводе, когда решался вопрос о моем назначении директором по направлению, от управляющего директора прозвучало неожиданное условие: «Ты мне не нужен как «типовой» директор: пришел на работу, выявил проблемы, подключился к их решению... Это «типовое» поведение, оно позволяет решить проблемы «здесь и сейчас». Мне же от тебя как от лидера по направлению нужно намного большее. Я хочу, чтобы ты вместе со своей командой сделали «прорыв» в развитии своей функции, а для этого тебе придется разорвать привычный шаблон мышления... тебе придется сделать прорыв в своём сознании. Только на этих условиях ты сможешь работать в моей команде. Готов ли ты принять мое условие?»

«Прорыв в сознании» ... ему нужно было от меня не «понятное, осязаемое, типовое» ... ему нужны были от меня кардинально другие подходы в организации работы, которые бы смогли достичь прорывных результатов. Он требовал от меня совершить «прорыв в сознании», изменить свою «точку сборки», «взглянуть на мир под другим углом» ... Когда я согласился на его условие, тогда еще не понимал, что сделал первый шаг к трансформации себя как личности. *Одно дело плыть по течению, совершено другое – формировать само течение.* Для этого требуется совершенно другое сознание...

Я начал искать... расширять горизонт своего восприятия, не только вперед, но и назад, и вширь... и вглубь себя. Ширина восприятия позволяет увидеть мир во взаимосвязи и определить направление развития, которое наилучшим образом соответствует внешним и внутренним потребностям. Изначальное стремление к познанию у меня шло через напряжение [я волевым усилием старался заставлять себя], но постепенно ко мне пришло понимание, что нужно просто научиться расслабляться – физически, эмоционально, ментально... Оказалось, что путь к познанию лежит не через напряжение, а через расслабление... снимая физические, эмоциональные и ментальные ограничения [напряжения] повышается подвижность осознанности и тем самым развивается более широкое восприятие реальности. «Путь к истине лежит через расслабление». Осознавая это, мое сознание и моя жизнь кардинально начали изменяться.

Не зря говорят – трансформация начинается с себя. Трансформируя себя, ты становишься примером для других. «Крутя вихрь своего намерения», ты вовлекаешь в него все больше и больше единомышленников. Когда количество единомышленников достигает определенного значения, мир вокруг начинает трансформироваться - начинает изменяться сама реальность.

PS. На прошлой неделе испытал гордость за «айтишников». У них появился лидер изменений, который «не довольствуется малым». Ширина его восприятия позволила ему вырваться из ежедневной рутины и сформировать намерение по развитию не только своей функции, но и развитию своего основного клиента – нашего предприятия\. «Цифровая трансформация» — как комплексное решение по повышению бизнес-эффективности основного клиента. «Трансформация в ИТ» — как нужно преобразовать себя и свою функцию, чтобы наилучшим образом

удовлетворить потребности основного клиента, включая и реализацию цифровой трансформации.

Как только появляется осознанное намерение по развитию, запускаются такие механизмы преобразования, которые позволяют преодолеть «типовую» модель поведения и изменить саму реальность. Ну, а если такового осознанного намерения нет, то остается только одно... плыть по течению. Так что, хочешь изменить себя и окружающий мир, формируй несгибаемое намерение.

День 230. Обход ГД: цех №85(49) – «зеленый»

Директор по производству – оценка цвет «зеленый». «В целом порядок поддерживается. Есть куда двигаться – на достигнутом не останавливаться, продолжать развиваться. С точки зрения производства. Сменно-суточные задания есть. Стараются их выполнять. НЗП сейчас для этого достаточно. Надо разгоняться и стремиться выполнять план. Понятно, что есть проблемы с оборудованием. Здесь необходимо активно работать с ремонтной службой, а также минимизировать проблемы, которые лежат в вашей зоне ответственности. Пресс №14 – визуально весь в «утечках», хотя на нем выпускается достаточно значимая для нас продукция. К нему нужно внимание со стороны ремонтной службы. По состоянию кровли мы уже здесь длительное время не можем сдвинуться с мертвой точки. А это ключевая причина, которая приводит к существенному снижению выхода годного из-за коррозии. Хотя можно было бы даже сделать профилактическую работу по ливневкам, ситуация была бы лучше. Я знаю, что СГИ сейчас старается организовать работу по ремонту кровли, но ее нужно ускорить. Зашли в душевые. В мужской душевой шкафчики в неудовлетворительном состоянии. Сами душевые в удовлетворительном состоянии, но вот шкафчики... требуют ремонта уже давно. А в женской душевой уже около трех месяцев не работает вытяжка – СГИ нужно поменять электродвигатель. Прошу обратить на это внимание. Моя оценка по обходу – цвет «зеленый»».

Директор по развитию – оценка цвет «зеленый». «Я поставлю цеху оценку – цвет «зеленый» за то, что при наличии таких серьезных проблем с оборудованием и кровлей, вы стараетесь работать с самоотдачей и при этом еще и развиваетесь. Видно, что коллектив мобилизован. Очень хороший моральный климат и настрой на работу. Люди открыты. Не боятся озвучивать проблемы, при этом делать все, что от них зависит. Я думаю, с таким настроем на работу да с исправным бы оборудованием и хорошей кровлей, цех мог приблизиться к показателям производства в 1,5 т.т в месяц готовой продукции, которое он достигал в прошлые периоды времени. Мы слишком много теряем из-за низкой надежности работы оборудования не только по цеху, но и в целом по заводу. Причины всем известны – недофинансирование в ремонты в прошлый период времени. Сейчас перед нами стоит задача нарастить объемы ремонтов, восстановить ППР и КР, а на будущее запустить программу техперевооружения кузнечнопрессового и литейного производства. И мы сделаем все, чтобы ее выполнить. Да, и еще хотелось бы чтобы на Обход ГД приходил руководитель ремонтной службы КПП Максим Б. Обход ГД очень хорошо «отрезвляет».

День 231. «Если у тебя нет цели, то к чему ты стремишься?»

Если у топа нет стратегии развития, к чему стремится его подразделение? Если у руководителя нет личного проекта по развитию, к чему стремится его команда? Если у человека нет целей, к чему стремится лично он? Ответ на эти вопросы вроде бы должен быть очевидным - если не к чему стремиться, то остается только одно - «плыть как лодочка без весел». На удивление, когда приходишь работать в бизнес-компанию и спрашиваешь топ-менеджеров – «покажите свою стратегию развития», далеко не у всех она есть. У большинства ее просто нет. А у некоторых есть в голове, но про нее не знает его команда. Есть и такие, у которых есть стратегия, она хорошо продумана и выстрадана, коллектив про нее знает, более того он был вовлечен в ее разработку и последующую реализацию. Такие, как правило, и вытягивают предприятия вперед. Когда есть «вижн», концепция развития, стратегия реализации и вовлечение персонала... тогда происходит «синергия усилий», которая по определению приводит к существенным результатам. А когда этого нет...

По состоянию на август 2023 года на нашем предприятии у 14 топ-менеджеров есть функциональные стратегии развития. 136 работников предприятия вовлечены в личные проекты по развитию. Из них - 111 руководителей, что составляет 31% от всего управленческого состава завода. Более того, в личные проекты вовлечено 25 специалистов [хорошая заявка на кадровый резерв]. По количеству «намерений развиваться» - для начала неплохо (оптимально, когда более 70% руководителей вовлечено в развитие), но вот что касается качества этих инициатив... нам есть над чем работать.

Когда речь идет о функциональной стратегии развития – она должна вписываться в видение и концепцию развития в целом предприятия – не только ЧТО, но и КАК... *КАК мы изменяем организацию [процессы и модель поведения], чтобы уверенно реализовать задуманное – ЧТО.* В качестве примера можно привести «стратегию развития ИТ»: там есть и ЧТО, и КАК, а самое главное там есть личное намерение руководителя дирекции реализовывать ее на практике. Для повышения качества функциональных стратегий в ближайшее время мы проведем их актуализацию в формате защиты перед ГД.

PS: сегодня подошла ко мне директор по персоналу – «мы созрели для того, чтобы изменить свою организацию и процессы...без этого мы не сможем повысить нашу эффективность»

Когда речь идет о личном проекте... там все вроде бы просто – описание проблемы, текущая и целевая ситуация, план мероприятий, статус их реализации. Но при кажущейся простоте, сложность заключается в намерении довести задуманное до логического завершения. Для того, чтобы исключить формальный подход у нас активно работает в этом направлении проектный офис.

PS: вчера на обходе ГД старший мастер цеха №3 с гордостью показывал решение, которое они реализовали, чтобы улучшить качество продукции. Это и есть качество.

Если у человека нет цели, то к чему он стремится? Актуальный вопрос и не только к руководителям...

День 232. Обход ГД: цех №3(40) – «желтый»

Генеральный директор – оценка цвет «желтый»

«Я внимательно слушал обратную связь начальнику цеха от моих коллег – сегодня ни у одного не было ни одной «зеленой» оценки - цех изначально для нас был сложным. Когда мы назначили начальником цеха Вячеслава Н., ситуация начала изменяться в лучшую сторону. Я удовлетворен его работой. Удовлетворен объемом тех задач, который он со своей командой выполняет. Видно, что цех трансформируется в лучшую сторону и это заметно. Но то количество проблем и вызовов, которые здесь присутствуют, и которые нужно решать – их очень много и ресурсов на них явно не хватает. У меня даже сложилось ощущение, что иногда у ребят «руки опускаются» - когда они сталкиваются с довольно большим количеством проблем, пытаются их решить, а со стороны вспомогательных служб нет должного внимания и ресурсов... но в условиях ограничений мы не можем устранить сразу все проблемы... здесь нужно научиться работать по приоритетам.

В целом, к решению проблем здесь нужно идти пошагово. И каждый такой шаг должен быть как маленькая победа. А во времени - череда маленьких побед, которые должны проходить на всех уровнях развития. И за счет этих маленьких побед, ваш цех будет набирать силу и вес, и я надеюсь, что вы перешагнете ту черту, когда все вам будут ставить «зеленую» оценку. Проанализируйте проблемы и рекомендации, которые сегодня были озвучены и выстройте по ним пошаговую работу.

Первая договоренность – «сдаете металлолом, директор по снабжению оперативно обеспечивает вас шкафчиками для всех душевых». Сдали металлолом – получили оперативно шкафчики. В условиях финансовых ограничений это нормальная сделка. Договорились, сделали.

Вторая договоренность. Завтра мы проведем встречу со службой главного инженера. На какую тему? Я очень часто спрашиваю начальников цехов – понимает ли они реестр санитарного состояния туалетов и душевых в своем цеху? Понимают не все. Такой реестр должен быть у каждого начальника цеха. А далее... на базе этих реестров мы сможем обобщить информацию и определить приоритеты. Я постоянно слышу – «а вот обещали, а вот не сделали...». Когда у нас появится общий реестр состояний туалетов и душевых, мы поставим сроки для тех объектов, которые у нас находятся в неудовлетворительном состоянии, исходя из приоритетов. Я хочу, чтобы каждый начальник цеха это понимал. Мы не можем решить все свои проблемы сразу, поэтому давайте их приоритезируем. Мы ставим себе это как очень важную задачу. От ее решения мы не отказываемся, потому что она позволяет нам улучшить условия труда для наших сотрудников... без этого требовать соблюдение порядка на производстве очень сложно. Поэтому давайте мы будем работать с этой проблемой, но поступательно.

В целом по цеху – оценка цвет «желтый». Вам нужно оттолкнуться от этого «застывшего» положения, в котором он находится. Начальник цеха активно

используйте для этого наш ресурс, ресурс вспомогательных служб. Будьте требовательны и настойчивы - все у вас получится»

День 233. «Скорость реакции бизнеса – раз в сутки»

В течение недели перед нами выступали ведущие российские разработчики и интеграторы информационных технологий. Многие из них в недалеком прошлом внедряли передовые западные продукты, но с введением ограничительных санкций... активно включились в импортозамещение [локализацию] и конечно с учетом лучших мировых практик.

Они выступали перед ключевыми владельцами бизнес-процессов нашего предприятия, погружали их в мир современных ИТ-решений на базе российских программных продуктов.

В рамках одной из сессий со стороны нашего предприятия прозвучал вопрос: «Не могли бы вы привести «зубодробильные» аргументы – зачем необходимо тратить довольно большие деньги, время и ресурсы на развитие информационных технологий? Как убедить себя и собственников компании, что нужно активно заниматься цифровизацией бизнеса?» Со стороны одного из авторитетных продвинутых ИТ-интеграторов был озвучен следующий ответ: «Это нужно делать, для того чтобы повысить скорость реакции бизнеса на изменения». А далее он пояснил свою мысль более детально...

«Чем выше скорость реакции бизнеса, тем быстрее он реагирует на запросы рынка, тем быстрее исполняются заказы клиентов, тем ниже запасы и... потери внутри производственного потока. Это конкурентоспособность и чистая экономика».

«Любой бизнес - это живой организм... нестабильная корзина заказов... оборудование дает сбой... с качеством есть проблемы... есть фактор неритмичности поставок сырья и материалов... Если на это быстро не реагировать, то бизнес начнет давать сбои и нести существенные потери»

«Скорость реакции бизнеса на изменения... определяется частотой сквозного перепланирования производственного потока: чем чаще мы это делаем, тем лучше. Хорошим вариантом является перепланирование потока – раз в сутки. Не раз в месяц, декаду или неделю, а раз в сутки... А лучшая мировая практика – раз в смену».

Вопрос от представителей нашего предприятия: «Возможно ли повысить скорость реакции бизнеса на российских программных продуктах - реализовать ежедневное сквозное перепланирование производственного потока и контроль исполнения сменных заданий в автоматизированном режиме?» В ответ: «Да, конечно... в России есть ИТ-решения, с помощью которых это можно сделать... но вы должны понимать, что для этого вам придется сделать реинжиниринг существующих бизнес-процессов».

PS. Скорость реакции бизнеса определяется частотой сквозного перепланирования производственного потока. На нашем предприятии мы насквозь перепланируем производство – раз в неделю, что при той вариативности рынков сбыта, работы оборудования и персонала, поставок сырья и материалов явно недостаточно. Хорошим вариантом для нашего предприятия является организация сквозного перепланирования производственной цепочки – раз в сутки. Это позволит

существенно снизить внутренние дисбалансы и потери - получить хорошие эффекты. Вопрос руководителю управления производственного планирования Василию В.: «Насколько мы готовы сейчас сделать следующий шаг по развитию производственного планирования, в идеале нам нужно переходить на ежедневное сквозное перепланирование?». Ответ: «Согласен, у нас очень большие внутренние вариации в бизнесе, так что ситуация нас подталкивает к этому, по каким-то подпроцессам мы уже сделали шаг вперед..., но пока еще полной картины как переходить к ежедневному перепланированию у нас не сложилось. Но это вопрос времени».

День 234. Чтобы мы не унывали

На прошлой неделе на одном из обходов был задан вопрос старшему мастеру цеха №3: «Как вы считаете зачем нужны «Обходы ГД»?». В ответ после недолгого осмысливания прозвучала довольно глубокая фраза: «Чтобы мы не унывали»... Он имел ввиду не только обходы, а в целом вовлечение в развитие - в личные проекты, систему непрерывных улучшений, школу трансформации, стратегию... Далее он продолжил: «У нас очень много проблем, которые нужно решать и порой их количество приводит к тому «что руки начинают опускаться» ... да, пожалуй, нужно чтобы кто-то помогал нам вылезти из постоянного потока проблем... чтобы увидеть другие пути их решения... более эффективные».

Стоит отметить, что мы недооцениваем наших руководителей линейных подразделений – начальников участков и отделов, старших и сменных мастеров, бригадиров. А ведь это непосредственные руководители большинства работников предприятия - рабочих и специалистов – тех, кто создают ценность... Руководители линейных подразделений в массе своей образованные, не побоюсь этого слова глубокомыслящие, где-то даже с философским уклоном, с большим внутренним потенциалом. Его-то и нужно максимально раскрывать. При должном намерении и развитии руководители линейных подразделений могли бы стать силой, способной поднять предприятие на совершенно другой уровень. А для этого в них нужно возвращать лидерство...

«Хочешь воспитать человека, дай ему ответственность». Потенциал человека начинает раскрываться, когда он начинает действовать. Для активации действия необходим стимул – например, делегирование ответственности и спрос за результат. Ответственность не только за исполнение производственных программ... ответственность за развитие своего подразделения, участка, бригады. Под развитием понимается преобразование процессов для достижения стабильных технико-экономических результатов. В свою очередь улучшение процессов начинается с преобразования культуры... производственной культуры – с туалетов, душевых, комнат приема пищи, раскомандировок, рабочих мест, оборудования... вплоть до устойчивых финансовых результатов. Здесь без руководителей линейных подразделений не обойтись. Здесь они являются главной движущей силой. Устойчивое развитие начинается с производственной культуры. Делегируя ответственность за развитие руководителю линейного подразделения, мы тем самым через него начинаем

вовлекать его команду - рабочих и специалистов. Конечно, это происходит, если руководитель готов повести за собой людей – быть лидером своего подразделения. Ну, а если он не готов... если он не способен быть креативным руководителем, то очень вероятно, что он сможет себя проявить в другом деле... просто ему нужно найти свое место в нашем большом коллективе. Через делегирование, через спрос за результат, через ротацию... происходит возвращение эффективных управленцев.

Не надо смотреть наверх и ждать, что кто-то там примет решение за вас. Примите решение сами. У каждого управленца своя команда. Эффективность работы команды зависит прежде всего от ее лидера. Не важно, как там у других. Важно, как управленец лично сам организовывает работу своей команды, развивает ее, помогает раскрыть ее внутренний потенциал... Лидер он не ждет у моря погоды, лидер действует.

Технология возвращения эффективных управленцев с одной стороны – довольно сложная штука, с другой – относительно простая. Чего проще начать делегировать ответственность вниз и спрашивать за результат, при необходимости ротировать, формировать запрос на изменения, в конце концов осуществлять периодические «обходы руководителя» на своем уровне... как это делает наш генеральный директор... обход директора по направлению, обход начальника цеха, обход старшего мастера... с обозначением проблем и лучших практик, с обучением и... «приучением», непосредственно на рабочих местах - там, где создается ценность... все это для того, чтобы сформировать настрой... настрой на изменения и улучшения... как сказал старший мастер цеха №3 – «чтобы люди не унывали».

PS: Базисом для построения эффективной производственной системы являются руководители подразделений, которые могут повести за собой людей. Но все начинается с настроя на изменения. Сначала с настроя самого себя, а дальше с настроя своей команды.

День 235. Обход ГД: цех №2 (ГО/ХО) – «зеленый»

Наш гость председатель профсоюза – оценка цвет «зеленый». «Никогда за 40 лет не видел, чтобы у второго цеха был такой порядок и чистота. Также мне понравилась наглядная агитация – все актуализировано, все читается. По отмеченным мной замечаниям и рекомендациям мне хотелось бы чтобы руководство цеха и завода учло их и приняло в работу. Моя оценка – цвет «зеленый».

Директор по производству – оценка цвет «зеленый». «С точки зрения порядка цех проделал большую работу плюс существенно снизил уровень НЗП с 2200 до 1300 тонн. По проблемам и зонам для роста. Есть проблема с отходами, их здесь много, нам предстоит все это вывезти в цех №36 и переработать там, с этим есть определенные сложности, но думаю в ближайший месяц мы сдвинемся с мертвой точки. Есть проблема с попозиционным выполнением заказов. Если по объемам производства цех более-менее научился работать, то по позиционному исполнению здесь нужно активно поработать и планировщикам, и цеху. С точки зрения безопасных приемов в работе – мне не понравилась работа на стане. Там на ходу измеряют толщину листа – это опасно. Здесь либо толщиномер нужно откалибровать, либо найти другие подходы. По

первой линии резки также применяются небезопасные приемы в работе – здесь служба ремонтов более двух недель не может отремонтировать направляющие для того, чтобы люди нормально могли работать. Соответственно, прошу главного инженера оперативно решить эту проблему, а начальнику цеха посмотреть, как там люди работают. Вроде бы визуально все красиво, нормально и приемлемо, но непосредственно те способы работы, которые там применяются, они могут... «до добра не довести». Есть проблема с вывозом древесины - по отработанной таре с одной стороны мы не можем ее утилизировать, с другой - не можем по желаемым ценам продать ее, в результате тара в цехе накапливается, что не есть хорошо. В целом по цеху накапливаются и алюминиевые отходы, и тара. Загромождаем рабочее пространство, снижаем эффективность работы цеха. Проблему по таре будем совместно цехом №32 решать. В целом за динамику развития, за снижение НЗП [а его еще нужно удерживать на достигнутом уровне]... за все это оценка – цвет «зеленый».

День 236. День информирования: технология и качество

Вопрос по качеству: «Скажите, у нас качество в 2023 году лучше или хуже, чем в 2022?». И.о. директора по качеству и директор технологии синхронно ответили: «Хуже». «Тогда почему цифры говорят об обратном? Согласно вашему отчету в 2023 году за 8 месяцев внутренний и внешний брак составил соответственно 3,9% и 0,09%, в 2022 году 4,4% и 0.1%?».

Да, начиная с СВО и вплоть до текущего момента, предприятие оказалось в довольно сложной ситуации. За это время мы падали по объему производства более чем в два раза - до 4,2 т.т в месяц в июле 2022, у нас кардинально изменилась корзина заказов, были очень серьезные проблемы с обеспечением исходным сырьем, а негативный эффект от нарушения цепочек поставок ТМЦ [в особенности запчастей] остается до сих пор, плюс существенный рост текучести персонала [а это квалификация] и... крайне нестабильная работа оборудования... все это несомненно должно было сказаться на качестве производства. По мнению и.о. директора по качеству и директора по технологии, оно и сказалось, но почему-то по цифрам этого не видно. Если посмотреть на цифры, мы отработали лучше. Если это так, то хотелось бы понимать причины.

На дне информирования разгорелась довольно острая дискуссия на тему качества. Раньше такого не было. А «ларчик открывается просто». Дирекция по качеству впервые показала статистику по качеству за довольно длительный период времени – за последние 10 лет. Не как раньше – статистика за один, максимум два года, а за 10 лет... как только мы расширили горизонт восприятия, «вылезли из колодца», качество показало себя совершенно с другой стороны. *С высоты птичьего полета видится очень многое.* Кстати, на такой эксперимент пока только решилась дирекция по качеству, чего не скажешь про дирекцию по технологии. Александр Р. привел статистику за год, сравнил фактический и бюджетный выход годного, но ажиотажа не получилось. Все тонкости своего анализа в лучшем случае понимали технологи, но для большинства из нас сравнительная статистика фактического и бюджетного выхода годного не столь очевидно раскрывала суть. А если все-таки попробовать развернуть

выход годного на большем горизонте времени?... посмотрите на график. Сразу видно как начинают «выпячиваться» проблемные зоны, которые стимулируют к мозговой активности: почему выход годного с января 2010 по март 2018 вырос с 60 до 67,5% [был достигнут максимум в 69,3%]?... что случилось в период с апреля 2018 по февраль 2021 – почему выход годного упал аж на 5%?... а в период с марта 2021 по апрель 2022 отыграли свои позиции до 66,8%?. Ну и самое интересно, что произошло после начала СВО – почему выход годного упал до самого минимального значения в июне 2022 года – до 57,5%?... Очень много интересных вопросов, ответ на которые позволяет понять ключевые фундаментальные факторы, которые влияют на выход годного. Их неплохо было бы определить и использовать в своей работе.

PS. Психологически... страх ссужает горизонт восприятия реальности - «какое тут развитие, а кто работу будет делать?». Страх заставляет принимать решения в условиях ограниченной информации – «нет времени на анализ, нужно действовать сейчас». Страх приводит к суете, спонтанности и большим затратам жизненной энергии - «не получилось так, попробую вот так... и так пока не найду выход из положения».

Страх дисциплинирует, но он же и ограничивает... Свобода расширяет восприятие, но она же отрывает и от реальности... Здесь важен разумный баланс между ними. Есть такая мудрая поговорка – «семь раз отмерь, один раз отрежь». У человека должно быть время на стратегический анализ и принятие решений. Если он строит свою жизнь не только исходя из текущей, но и стратегической перспективы, его жизнь ставится гармоничной. Это же относится и... к бизнесу.

День 237. Обход ГД: цех №36(ПЛУ/ШИХ) – «красный»

Генеральный директор – оценка цвет «красный». «Мы продолжаем в рамках обхода делать договоренности с руководителями подразделений. Как показала практика, такая форма управления имеет право на жизнь, и она дает свои результаты. Сегодня мы договорились по охране труда, по работе с мотивацией персонала, по таре... Ключевая договоренность по цеху №36 - мы делаем эксперимент по объемам производства – ставим задачу произвести максимальный объем: планировщики должны сделать максимальную загрузку агрегатов, даже если при этом будет перепроизводство, а цех должен сделать все от него зависящее, чтобы выполнять эти планы. Ваша задача выйти на максимум, и это основной для вас вызов. В целом по результатам обхода я поставлю оценку – цвет «красный»... из-за культуры производства. Отмечаю, что по ней подразделение откатилось назад. Это расстраивает - где-то мы не дорабатываем с персоналом. Мы не сможем достичь устойчивой высокой производительности цеха без хорошей культуры производства. Поэтому руководство цеха обращаю ваше внимание на культуру производства, надеюсь, что вы ее подтянете на должный уровень».

Директор по развитию – оценка цвет «желтый». «Я сегодня первый раз за все обходы ГД, которые мы делали, услышал положительный отзыв по ремонтной службе. Руководители линейных подразделений цеха сказали, что пошла положительная динамика - по ремонтам обозначилась тенденция в лучшую сторону. Такая положительна обратная связь от эксплуатационного персонала, несомненно, является

хорошим мотиватором не только для самих ремонтников, но и для руководителей предприятия. Сейчас очень важно, удержать эту положительную тенденцию.

Из системных проблем – это отношение к культуре производства. Да, цех №36 очень сложный. Здесь навести порядок и поддерживать его – довольно сложная задача, которую наскоком не решить. Мы договорились с руководителями подразделений, что у каждого из них в ближайшее время появится личный проект по развитию культуры производства, направленной на достижение устойчивых результатов по производительности»

День 238. 71% удовлетворительно и выше, 29% – плохо.

По культуре производства мы уже второй месяц подряд держимся на максимально-достигнутой отметке в «3С»: из 52 производственных участков 71% больше или равно «3С» - у них оценки 3С, 4С, 5С, а у 29% меньше «3С» – это наши «плохиши». На моей практике, у руководителей, которые не могут навести элементарный порядок на своих участках, производственные показатели, как правило, неустойчивы во времени и этому есть свое объяснение... в большинстве своем такие руководители не могут вовлечь персонал... на поверку оказывается, что их просто не воспринимает коллектив, что не есть хорошо.

«Не заставить, а вовлечь» ... Те, рычаги административного воздействия, которые есть у руководителя участка – приказы и распоряжения, очень плохо работают на практике. Вернее так, на коротком горизонте времени – они способны подстегнуть, а вот на долгосрочном... Когда мы говорим про культуру производства, ее одними приказами не сформируешь. Здесь необходимы более тонкие методы... Я их называют «стимулы – мотивы».

Если человека постоянно «кнутом» - через стимулы, то он как правило замыкается и блокируется... Если человека постоянно «ах ты мой хорошенький» - через мотиваторы, то он отрывается от реальности. Поэтому здравомыслящие руководители используют в своей работе и стимулы, и мотиваторы - чередуют их в зависимости от ситуации. Стимулы – это воздействие извне - денежное стимулирование, приказы, распоряжения... Мотиваторы – это то, что приводит к побуждению человека изнутри... более тонкая материя... это обучение на расширение восприятия, личный пример, управление в режиме диалога... Одно без другого не существует: необходимы и стимулы, и мотивы.

PS. В качестве одного из примеров «тонкого» управления коллективом, можно привести стиль управления начальника цеха №2. Его назначили в цех в начале года. До него управление цеха осуществлялось как правило с помощью стимулов – «жесткого» стиля управления, что привело к нарастанию внутреннего напряжения в коллективе цеха. Новому руководителю цеха удалось найти более «тонкие» подходы к своему персоналу, напряжение снизилось, а управляемость цехом повысилась. Недавно на одном из Обходов ГД в цехе №2 у нас в гостях был руководитель профсоюза. Его фраза «я за 40 лет ни разу не видел такого порядка и чистоты в цехе как сегодня на обходе» как раз и говорит о том, что начальнику цеха удалось установить эффективные коммуникации и коллектив начал его воспринимать как руководителя и

лидера. То, что ему удалось вовлечь коллектив в развитие культуры производства [не приказать, а вовлечь] ... говорит о многом. Здесь есть над чем подумать и здесь есть чему поучиться.

Внизу смотрите мониторинг развития культуры производства по участкам... в формате светофора, он как показатель качества управления линейными подразделениями предприятия

День 239. Если опыт и квалификация не помогает...

На прошлой неделе мы прошли по ключевым рабочим местам цеха №22, для того чтобы понять, как воспроизводится технологический процесс и ответить себе на вопрос: «почему выход годной продукции по одной и той же номенклатурной позиции может изменяться на десятки процентов?». Для этого, всем операторам разных рабочих центров [тем, кто непосредственно производят продукцию] задавали одни и те же вопросы, которые позволяют раскрыть суть нестабильного качества. Ответы на вопросы практически у всех прозвучали одинаково...

«У вас есть последовательность выполнения технологических операций в действиях? ЧТО, КТО, ГДЕ, КОГДА и КАК должен сделать при обработке слитка от начала до конца?». *«Нет у нас такого нет. Есть регламенты, в которых отражены цели и параметры, которые мы должны соблюдать. Есть технологические инструкции, в которых отражены рекомендации по исполнению технологии, но, чтобы пошагово от начала и до конца... такого нет».*

«Скажите, а кто разрабатывает технологические инструкции и регламенты? *«НТЦ и цеховые технологи»*

«Технолог, который разрабатывает технологические инструкции, смог бы выполнить вашу работу на вашем рабочем месте?». *«Пожалуй, нет. У него нет практического опыта»*

«Тогда как он может разработать качественную и детализированную технологическую процедуру?». В ответ – молчок. «Наверное, он их разрабатывает с вашим участием, так как технологию в деталях знаете только вы?». *«Да, скорее всего это так»*

«На вашем рабочем месте работает несколько смен. Скорее всего у кого-то качество получается лучше, а у кого-то похуже. Такое есть?». *«Ну, да ... здесь все зависит от опыта».*

«А как сделать так, чтобы все операторы работали как лучший работник?». В ответ – молчок.

Передовые компании проблему нестабильного качества продукции решают с помощью так называемой «стандартизированной работы». Есть некий продукт. Качество его производства на действующем оборудовании нестабильно, но продукт очень востребован рынком. Отказываться от его производства равносильно потери в финансовом результате. Поэтому по производству продукта начинают разворачивать «стандартизированную работу» - изготовление продукции детализируется до элементарных действий с учетом работы лучших операторов – тех, у кого качество статистически лучше. А далее весь персонал приучают работать по этим стандартам действий – стандартным операционным процедурам. Как правило при должном

намерении нестабильность в качестве начинает снижаться, более того оно начинает улучшаться. Со временем в такой компании появляется культура работы по стандартам.

Для примера, на нашем предприятии есть очень востребованная рынком продукция, качество которой очень и очень нестабильно. Это обшивка. Мы не можем от нее отказаться. Спрос на эту продукцию очень большой. Клиент готов платить за нее хорошую цену. В условиях санкционной политики – производство обшивки выглядит привлекательно и в стратегической перспективе. Поэтому нам очень важно освоить стабильную технологию производства обшивки... технологию с воспроизводимостью до действий. Как показала практика, ставка только на компетенцию и опыт не позволяет получить приемлемых результатов, поэтому и нам нужно обратить свой взор на стандартизированную работу.

PS. Все предприятия бывшего Советского Союза, которые решились на внедрение стандартизированной работы у себя, испытали при этом очень и очень большие трудности – дорого стоит приучить работников работать по четким регламентам и стандартам действий. Собственно говоря, в этом и есть суть дисциплины – четко исполнять прописанные процедуры. Практически ни у кого это не получилось сделать с первого раза, а где-то и вообще не получилось... Получилось только у тех, кто был стратегически настойчив и терпелив...

Технологическая инструкция. Минусы – нет четкой последовательности действий, низкая детализация исполнения операций, отсутствуют временные коридоры, слабое визуальное подкрепление стандартов....

Стандартная операционная процедура (СОП) – как очень важный компонент к технологической инструкции. СОП отвечает на вопрос ЧТО, КТО, ГДЕ, КОГДА и КАК - четкая последовательность исполнения операций до действий, визуализация исполнения, временные интервалы исполнения, уточняющая информация по исполнению действия.

День 240. Рационализация и изобретательство на нашем предприятии в СССР и... сейчас

Недавно внимательно прочитали отчет по работе нашего предприятия аж за 1986 год. Пожалуй, это был период максимально-достигнутых показателей нашего завода. Там есть такой раздел как «Рационализация и изобретательство». Очень будет интересно и поучительно ознакомиться с его выдержками для всех...

«В 1986 году изобретателями и рационализаторами было подано 1386 предложений, внедрено в производство 1218 предложений и 5 изобретений с экономическим эффектом 1564 тыс.руб. при социалистическом обязательстве 1300 тыс.руб. В рационализации производства приняло участие 1509 человек [при численности завода порядка 9500], из них 438 чел.- ИТР, 1071 чел. - рабочие. 91% предложений из числа принятых внедрены в производство.

На заводе продолжалось социалистическое соревнование за звания «Лучший цех по рационализации и изобретательству», «Лучший рационализатор завода», «Лучший молодой рационализатор завода». Звания «Лучший рационализатор завода» и

«Лучший молодой рационализатор завода» с награждениями Почетными грамотами и вручением денежных премий присвоено 12 новаторам производства.

Трудящимся в оформлении и разработке предложений оказали помощь 7 общественных конструкторских бюро с участием 38 человек; ими разработана технологическая документация по 390 рационализаторским предложениям и 7 изобретениям.

Постановлением Президиумов Свердловского областного комитета профсоюза и Свердловского областного совета ВОИР №15/38 от 12.02.1986 г. коллектив предприятия признан победителем социалистического соревнования среди предприятий отрасли с присвоением звания «Лучшее предприятие по изобретательству и рационализации за 1985 год».

Постановлением Президиумов Свердловского областного комитета профсоюза и Свердловского областного совета ВОИР №21/4 от 13.08.1986 г. коллективу предприятия присвоено звание «Лучшее предприятие по изобретательству и рационализации за 1-е полугодие 1986 год».

Жалоб от трудящихся по вопросам неправильной квалификации предложений, несвоевременной выплаты авторского вознаграждения и т.п. не поступало»

День 241. Обход ГД: цех №22 (ТО/АНТО) – «зеленый»

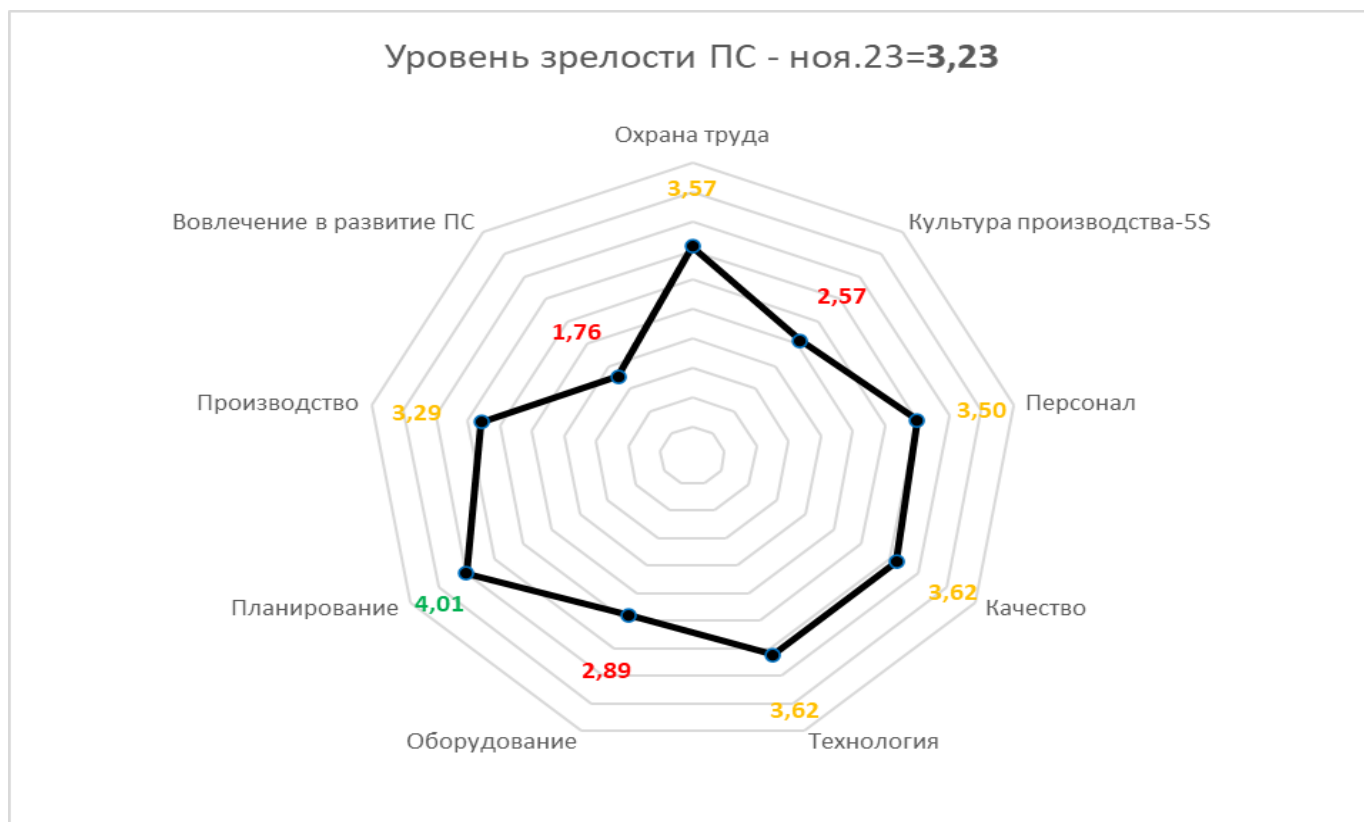
Директор по развитию – оценка цеха цвет «зеленый», у меня есть просьба... «Есть такой инструмент производственной системы - «совместная разработка стандартов». Когда на каком-то рабочем месте выявляется проблема, которая приводит к снижению эффективности, например появлению регулярного брака... инженер-технолог собирает команду из представителя НТЦ, старшего мастера, бригадиров и рабочих лучшей смены этого рабочего места, и они совместно разрабатывают стандарт исполнения критической операции до действий: ЧТО, КТО, ГДЕ, КОГДА и КАК. Пошагово. «Совместно» – здесь ключевое слово. Технолог опрашивает операторов, которые непосредственно исполняют операцию, и записывает на лист бумаги ее исполнение пошагово: 1-е, 2-е, 3-е действие... и так до завершения. Если есть особенности в исполнении действия, он также их там записывает. При этом представитель НТЦ как владелец процесса контролирует, чтобы разработка/доработка стандартной операционной процедуры СОП (а так называется стандартизация до действий) не противоречила требованиям технологических инструкций и регламентов. В этом случае СОП становится естественным продолжением/дополнением для технологической инструкции. После завершения, напротив каждого действия ставится экспертно время исполнения операции. «На все про все» это заняло 30-45 мин. Далее инженер-технолог идет на рабочее место [там, где происходит проблема] и фотографирует исполнение действий, да так чтобы фотография визуально раскрывала суть конкретного действия. А после этого уже на своем рабочем месте, на компьютере, он оформляет СОП, как правило это занимает порядка 1-1.5 часа для опытного инженера-технолога, в результате он получает «СОП на бумаге». Берет его, идет на рабочее место, там каждый кто участвовал в разработке стандарта, подписывает его. Тем самым реализуется принцип «сами разработали, сами исполняем». Таким образом

при «совместной разработке стандартов» одновременно происходит и разработка/корректировка, и переосмысление, и обучение, а через подпись – принятие на себя обязательства исполнять этот стандарт. СОП вывешивается на рабочем месте. Идеально, когда СОП на одном листе, перед глазами... отображает пошаговое выполнение операций. При таком подходе все по-честному – если рабочий и в этом случае не исполняет свои должностные обязанности – не исполняет стандарт, мы имеем полное моральное право применить к нему меры дисциплинарного воздействия... В передовых компаниях ответственность за исполнение стандарта с одной стороны гуманная, с другой – если вдуматься, очень жесткая: первый раз нарушил стандарт – обучаем, второй раз нарушил – обучаем у юриста (который уведомляет, что если будет третий раз, то это системные нарушения, что может привести к увольнению), третий раз нарушил – если необучаемый, то от такого человека нужно освобождаться.

У меня большая просьба к руководству цеха №22. Вы сейчас активно внедряете командную (бригадную) организацию труда, тем самым делегируете ответственность за качество исполнения на уровень рабочих. Это очень хороший базис для развития стандартизированной работы. Я знаю, у вас в цехе много проблем, связанных с качеством исполнения, в частности нестабильное качество по обшивке. Определите пожалуйста критические операции и давайте вместе с вами внедрим по ним стандартизированную работу. Это позволит вам снять остроту проблемы и повысить уровень производственной дисциплины. В целом по обходу ГД - мне понравилось. Вы развиваетесь системно. Оценка – цвет «зеленый»

День 242. Дорожная карта ПС

В зрелых бизнес-компаниях есть такой инструмент как «ДОРОЖНАЯ КАРТА ПС». ПС – производственная система. Суть в следующем – есть направления развития [в нашем случае - охрана труда, культура производства, персонал, качество, технология, оборудование, планирование, производство, вовлеченность в развитие], по каждому из них есть критерии эффективности [если по мнению владельца процесса все критерии соблюдены, то ставится оценка «5», если ни один критерий не соблюден – оценка «0», эта оценка в отличии от «Обхода ГД» ставится не за динамику, а за текущее фактическое состояние производственного участка – и в этом есть своя польза «ДОРОЖНОЙ КАРТЫ ПС»], у нас всего таких критериев эффективности 54 [если все 54 критерия будут соблюдены, то итоговая оценка подразделению будет «5» - а это хайтек]. Кстати, критерии эффективности разрабатывали сами владельцы процессов. Для нашего предприятия, учитывая ограничения в ресурсах, мы решили совместить «Обход ГД», который оценивает динамику развития, с «ДОРОЖНОЙ КАРТОЙ ПС», которая отрабатывается по чек-листам каждым из владельцев процесса – членом «Обхода ГД». Мы примерно за три-четыре месяца обходим все подразделения. Соответственно, результаты «ДОРОЖНОЙ КАРТЫ» у нас будут каждые 3-4 месяца по всем подразделениям. Исходя из практики, это нормальная частота актуализации.



День 243. Бригадная организация в СССР... в условиях плановой экономики

Командная или по-другому бригадная организация труда – если вникнуть в суть, является одним из самых эффективных механизмов делегирования ответственности на уровень исполнения, который позволяет встроить контроль, развивает взаимопомощь, повышает эффективность труда. В рыночных условиях работы очень хорошо себя зарекомендовала командная организация труда, организованная в формате относительно автономных малых команд (малых бригад) – по 3- 5 человек. Это обеспечивает необходимую мобильность и гибкость. В условиях стабильной плановой экономики [в период СССР] также развивали коллективные формы организации труда, но уже со своей спецификой. И в том, и в другом случае основная задача - делегирование ответственности за исполнение на уровень рабочих и специалистов. Оказывается, наше предприятие в период СССР было лидером внедрения бригадной организации труда. Давайте вместе с вами прочитаем выдержку из отчета работы нашего предприятия за 1986 год. Там очень много интересного и ... актуального.

«В 1986 году на заводе продолжалась работа по развитию и повышению эффективности коллективных форм организации труда. Охват бригадной формой организации и стимулирования труда на 1.01.87 года составляет 81%.

Постоянно проводится анализ, систематизация материалов по бригадной организации труда и ищутся возможности реорганизации действующих бригад. В настоящее время 1645 человек не охвачены бригадным трудом [при численности предприятия 9500 чел.], в основном это повременщики.

Среди сдельщиков неохваченными остались резчики в цехах № 3, 6, 40, 41 и 85, слесари по зачистке, стропальщики, штамповщики в цехах №6 и 41, не вошедшие в состав бригад, и станочники-индивидуальщики в цехе №5.

Основными этапами дальнейшего совершенствования коллективных форм труда являются:

- Переход от мелких и средних бригад к крупным, созданию укрупненных и сквозных бригад, работающих на один наряд;*
 - Внедрение хозяйственного расчета;*
 - Применение коэффициента трудового участия при распределении части заработка.*
- Большим резервом укрупнения бригад является 356 бригад с численностью 5 и менее человек.*

Последнее время наметилась тенденция роста качественного состава бригад при его постоянном количестве, т.е. идет реорганизация существующих бригад.

Организованы сквозные бригады в литейном, прокатном, прессовом производстве и в инструментально-штамповочном цехе, общее их количество – 60 бригад

Технологические особенности производства диктуют необходимость организации комплексных укрупненных бригад с включением в состав рабочих разных специальностей, обслуживающих рабочих - количество комплексных бригад выросло до 258 коллективов.

Все вновь созданные бригады применяют коэффициент бригадного участия (КТУ) при распределении части заработной платы, охват этой формой составляет 50%.

Для внедрения полного хозяйственного расчета на основных участках производства необходимо решить несколько проблем, одна из них неритмичное обеспечение бригад сырьем и материалами, отсутствие контрольно-измерительной техники для учета использования выделенных им ресурсов (эл.энергии, пара, газа, воды т.д.). Особенно большие трудности с определением экономических показателей работы возникают в малочисленных бригадах, т.е. до бригад доводятся не все плановые показатели, и не происходит расчет с бригадой как с хозрасчетным звеном.

Одним из элементов коллективной формы организации труда является совмещение профессий и расширение зон обслуживания рабочими. В настоящее время количество рабочих, совмещающих профессии достигло 1950 человек.

Прочно вошли в практику встречи директора и представителей общественных организаций за круглым столом с лучшими руководителями бригад и членами заводского совета бригадиров. Работа заводского совета бригадиров включает вопросы усиления руководящей роли бригадиров в укреплении трудовой и производственной дисциплины, внедрения коллективной формы морального и материального воздействия бригады на состояния дисциплины труда, обмена опытом работы по использованию рабочего времени ресурсов и передовых, более прогрессивных методов труда».

PS. Не может один человек отвечать за все. Когда человек отвечает за все, он не отвечает ни за что. У каждого работника в большой системе должна быть своя ответственность, исходя из логики эффективного функционирования бизнеса – логики создания ценности для клиента. Бригадир отвечает за исполнение сменно-суточных заданий своей миникоманды. Старший мастер за исполнение производственной

программы своего передела... Технолог за наличие актуальной технологической документации. Планировщик – за наличие актуальных сменно-суточных заданий для бригад, которые рассчитываются исходя их технологической документации и текущего состояния. Диспетчер – за контроль исполнения производственных программ, коррекцию и корректирующие действия и т.д. Когда один управленец замыкает на себе принятие управленческих решений он становится «узким» горлышком для системы, поэтому очень важно декомпозировать [делегировать] ответственность вплоть до рядовых работников. В хорошей системе каждый должен заниматься своим делом. В этом суть углубления разделения труда, которая лежит в основе повышения операционной эффективности

День 244. Обход ГД: цех №10 – «желтый»

Генеральный директор – оценка цвет «желтый», но с вызовом...

«Я вижу, что все участники обхода вам сегодня поставили оценку цвет «зеленый» ... но моя оценка - цвет «желтый». Она не должна вас ни в коем случае демотивировать, наоборот у вас должна появиться мотивация исполнить нашу с вами ключевую договоренность. Если вы ее выполните в этом году, это будет для вас сродни преодолению очень серьезного вызова. Речь идет о ремонте ваших помещений. В ЦЗЛ где-то есть удовлетворительный ремонт, но в большинстве помещений – его нет. Несомненно, это сказывается на условиях труда и настроении работников. Мы договорились, что в этом году приведем в надлежащее состояние коридор и постараемся заменить все окна. Мы вполне это можем осилить при должном намерении. А в следующем году мы отремонтируем остальные помещения. Вот такая вот договоренность. Замена окон — это не только формирование эстетичных условий труда, мы решим проблему, которая у вас появляется в холодный период времени. По обратной связи от сотрудников – зимой продувает и холодно. Нам нужно создать комфортные условия труда для работников ЦЗЛ. Я бы хотел, чтобы у вас произошло качественное изменение. Мне нравится, что вы в текущих условиях стараетесь поддерживать довольно хорошую культуру производства и рабочий настрой в коллективе, но здесь нужно приводить помещения в надлежащее состояние. В этом году туалет, коридор и замена окон. В следующем году остальные помещения, которые требуют ремонта. Прошу подключиться к решению этой проблемы все вспомогательные службы. А руководителям подразделений – директору по качеству и начальнику цеха постоянно «проталкивать» исполнение нашей с вами договоренности. Результирующая оценка – цвет «желтый»»

День 245. Где у нас узкое место?

Под «узким местом» в потоке создания ценности многие, как правило, понимают какой-то передел производства. Когда на нашем предприятии спрашиваешь, «где у нас узкое место?», ответ – литейное производство, кто-то называет НПК, кто-то КПП... Но, если посмотреть в суть, узкое место не в производственном переделе, узкое место в организации людей... в организации процессов: «кто-то что-то делает неправильно»

- рабочий, специалист, управленец... в производстве, снабжении, ремонтах... «Узкое место» — это всегда организация процессов, так как она в конечном итоге определяет эффективность работы бизнеса в целом. Если посмотреть под таким углом, то все начинает видеться в другом свете...

Узкое место в продажах. Начиная с 3 квартала 2020 года и до сегодняшнего дня доля экспортной продукции на нашем предприятии упала практически на 45% - посмотрите на график, что эквивалентно для нас потере рынка сбыта более чем на 40-50 т.т. в год. Очень и очень серьезная потеря, которая, несомненно, внесла свой вклад в снижение объемов продаж и производства вплоть до 4.2 т.т. в месяц в июле 2022 года. Тогда был достигнут абсолютный минимум по производству продукции в месяц за последние 20 лет.

Для того, чтобы увеличить объем заказов, мы расширили «узкое место» в коммерческой дирекции: сделали диагностику бизнес-процессов, определили проблемные места в организации продаж, перегруппировали работу подразделений, а там, где не хватало людей – набрали дополнительно... и процесс пошел – корзина заказов начала расти и как следствие объем производства... вплоть до 9,3 т.т. в марте 2023 года, а далее... сначала «посыпалось» оборудование, а чуть позже начала расти текучесть персонала. У нас проявились «старые-новые» узкие места в организации процессов.

Узкое место в ремонтах. С повышением загрузки оборудования после существенного падения производства, оно начало ломаться более интенсивно. Сказалось длительное недофинансирование службы ремонтов – как по части количества обслуживающего персонала, так и по части обеспечения планово-предупредительных и капитальных работ – обеспечения запчастями и привлечения ремонтных услуг от сторонних организаций. Сравнительный анализ текущего состояния оборудования с лучшим периодом его работы на нашем предприятии [в 2006-2009 годах] показал, что период недофинансирования ремонтов составлял минимум 7 лет. Соответственно, мы начали акцентироваться на расшивке «узкого места» в ремонтах. В условиях ограничений как финансовых, так и по количеству ремонтного персонала, мы вынуждены были централизовать ремонтную службу для того, снять ограничения в перераспределении ремонтников в рамках производства. Сделали это не от хорошей жизни. Нагрузка на ремонтников резко возросла, кто-то не захотел работать в этих условиях и уволился. Пожалуй, самым тяжелым «в такой перестройке» был месяц июль 2023. Для того, чтобы стабилизировать ситуацию, удержать ремонтников, мы начали повышать им уровень оплаты труда. Для того, чтобы запустить систему ППР И КР, начали поиск компетентных специалистов для заполнения вакансий как в отделе ППР, так и в отделе инвестиций. Управляемость ремонтным персоналом начала стабилизироваться, а где-то даже и улучшаться, но по мере развертывания этого мероприятия мы столкнулись со следующим «узким» местом – обеспечение запчастями.

Узкое место в снабжении. После СВО и введения санкционной политики, у нас существенно нарушились цепочки снабжения ТМЦ. Соответственно, у службы снабжения появился очень большой объем работ, связанный с поиском новых поставщиков, выстраивании с ними взаимодействия, решения множества нестандартных задач... нагрузка кардинальным образом возросла, что привело к

формированию «узкого места» в снабжении. И здесь подход тот же, что и с предыдущими службами – диагностика процессов, их преобразование – расшивка узкого места...

PS. Мы работаем в условиях ограничений. Поэтому мы не можем дать всем, что им требуется... для того, чтобы взять и расшить все узкие места сразу. У нас просто не хватит на все ресурсов. Поэтому идем от узких мест в организации. Здесь важно быть последовательным и настойчивым... Можно продолжать зажимать пружину, надеясь на экономию. А можно ее разжать, и получить дополнительный финансовый поток в условиях растущей потребности в локализации производства алюминиевых изделий... Второй путь для нас сейчас наиболее рационален.

Ну и для примера.... 22.09.23 коммерческая дирекция на Дне Информирования рассказала, как она расшивала/ расшивает свои узкие места и каких результатов достигла, и что нужно сделать для того, чтобы стать еще лучше.

День 246. Обход ГД: цех №36(магн) – «желтый»

Генеральный директор – оценка цвет «желтый». «Я начал обход с диалога по договорённостям с руководителями подразделений... начал с безопасности труда - там, где у нас возникает критическая опасность в области охраны труда, мы должны остановить производство. Больше мы не делаем ошибок, которые совершали в прошлом. Мы пришли с вами сюда на магниевый участок, который мы с вами восстанавливаем после очень серьезного инцидента по охране труда не только для того, чтобы посмотреть, что сделано, и как изменился участок... мы должны с вами помнить причину его останова – опасное ведение производства, которые привело к очень негативным последствиям. Я обращаюсь к руководителям литейного производства – «лучше не делать план, нежели подвергать себя и работников рискам по безопасности труда». Безопасность должна быть на первом месте.

Дальше... у нас с вами были прошлые договорённости. Пока они не все выполнены. Где-то сроки не подошли, где-то вы сами не успели. Я связываю это с проблемой взаимодействия между различными службами завода. Мне важно, чтобы вы при выполнении своих обязательств тесно работали со вспомогательными службами. Работали как единое целое. Здесь важна командная работа. Но отвечать за реализацию всех намеченных мероприятий должен владелец процесса – в данном случае руководители цеха. Где-то нужно спросить за результат, а где-то нужно и договориться как сообща будете решать проблему. Надеюсь, что все намеченные мероприятия по развитию участка будут выполнены в оговоренный срок.

Прошли склад лигатуры. Там тоже есть замечания, их нужно устранить, с прошлого раза не все сделано в полном объеме.

В целом я удовлетворен тем, что сейчас происходит на магниевом участке, но еще хотелось бы договориться о том, чтобы он стал «эталонным участком». По мере восстановления участка мы его приведем в эталонное состояние. Сделайте это в течение месяца. Поставьте пожалуйста «обход ГД» через месяц. К этому времени как раз подойдут все сроки по исполнению наших с вами договоренностей: доработайте травильное отделение, воздухопроводы... наведите хороший порядок и чистоту, сделайте

визуализацию... к примеру, вот я обратил внимание, сделали окна, они были чистыми, а сейчас уже грязные, а мы еще не запустили участок в производство. Необходимо достигнуть здесь эталонного состояния и научиться его поддерживать... Да, литейка сложное производство. Здесь сложно поддерживать культуру производства. Давайте научимся это делать здесь на магниевом участке. Будет хороший пример для всех. По обходу оценка - цвет «желтый», удовлетворён вашей работой, придем через месяц и посмотрим на итоговый результат».

День 247. «Совместная разработка стандартов» - как инструмент вовлечения

С советских времен мы привнесли с собой управление технологией с помощью технологических инструкций и регламентов. Этого было достаточно для плановой экономики - укрупненные без детализации инструкции, целевые параметры без детализации их исполнения. Тогда ставка делалась на профессионализм работника. Его учили в специальных училищах, техникумах, институтах. Далее он устраивался на работу уже «прокачанным» по знаниям, а навыки приобретал в течение многих лет работы. Хороший работник формировался в течение многих лет. Сейчас мы работаем в рыночных условиях: требования клиентов стимулируют формировать более широкую продуктовую линейку [а это кардинальное усложнение], производство заказов очень часто осуществляется мелкими партиями [что не позволяет персоналу «приработаться» на одной продуктовой линейке], плюс сам персонал нестабилен – он не держится за рабочие места... Советская модель управления технологией дает сбой в условиях рыночной модели ведения бизнеса... так как же эту проблему решают передовики?

С точки зрения подготовки работников, ставка делается на «стандартизированную работу» — это когда работник приходит на завод, и его наставник обучает пошаговому исполнению операций, которые отражены в стандартных операционных процедурах. Не по технологической инструкции, а по конкретной стандартной операционной процедуре, соответствующей конкретному рабочему месту. У каждого рабочего места есть пошаговый стандарт исполнения критической операции. В хороших компаниях у каждого рабочего места есть три стандарта – стандарт рабочего места, стандарт автономного обслуживания оборудования и стандартная операционная процедура. В сравнении с советской системой количество стандартов в конкурентной системе на порядки выше. К примеру, когда на Концерн Калашников приняли решение о внедрении стандартизированной работы, на предприятии было порядка 1.5 тыс. стандартов. После пяти лет активного внедрения их стало более 15 тысяч. Но для того, чтобы стандартные операционные процедуры работали на практике необходимо вовлечь в их разработку руководителей линейных подразделений, инженеров-технологов и самое главное рабочих и специалистов. Для этого есть такой инструмент производственной системы как **«совместная разработка стандартов»** ... что это такое давайте разберемся на примере вышеупомянутого Концерна Калашников... Выдержка из книги «Сильные Духом» - про производственную систему Концерна Калашников...

«Все понимают, что стандартизированная работа — это важно. В этом есть простой здравый смысл. Но стоит пойти на производство и поговорить «по душам» с рабочими, то становится ясным, что «есть стандарт, а есть реальная жизнь». Если на рабочем месте и есть стандарт действия, то он зачастую не отражает реальной ситуации. Бывает и так, что рабочий вообще не знает содержание «рядом висящего» стандарта. Так что же делать? Как привить культуру стандартизированной работы в массы? Ответ простой – настойчиво вовлекать в разработку и совершенствование стандартов непосредственных исполнителей. И начать нужно с «совместной разработки стандартов».

Сегодня директор оружейного дивизиона попросил помочь в запуске стандартизированной работы на одном из участков оружейного производства. Там, где у него много проблем с качеством. Начальник участка даже по этой теме открыл личный проект по развитию, хотя в его подразделении уже есть стандарты, но они как раз по части - «есть стандарты, а есть реальная жизнь». Ему же необходимо было внедрить стандарты, которые действительно помогают в деятельности его подразделения. По всем критическим операциям. Соответственно, у него встал вопрос – как это сделать? Ему необходима была помощь. Мы решили продемонстрировать как можно просто вовлечь персонал в стандартизованную работу через применение такого инструмента как «Совместная разработка стандартов». Суть ее заключается в реализации принципа «Напиши, как сделать. Сделай, как написал». Но, и конечно, с учетом лучших практик.

Так вот, мы с ним договорились, что сегодня кто-то из нас продемонстрирует ему, как он бы на его месте вовлекал рабочих в стандартизованную работу. Для этого предложили выбрать какую-то критическую операцию для стандартизации, собрать лучших рабочих, поучаствовать самому в этом процессе в роли рабочего.

В цехе было шумно, не было специально выделенной комнаты, условия для разработки стандарта оставляли желать лучшего. Но кто говорил, что будет легко. Предложили использовать часть незаполненной доски ОТК, сесть как можно ближе к ней, чтобы можно было дискутировать, вооружились маркером... и начали работать с коллективом. Взаимодействовать в режиме диалога. А результаты фиксировать на доске.

«Какую сегодня будем описывать критическую операцию?»

«Давайте разобьем операцию на элементарные действия»

«Какое первое действие?»

«Какая длительность этого действия с учетом лучшей практики?»

«Достаточно ли описана детализация этого действия? Может быть здесь сделать фотографию?»

«Какое следующее действие?»

«Что делать, если случилось отклонение?»

«Все ли действия соответствуют техпроцессам?»

«Все ли действия безопасны?»

В результате довольно живенькой беседы, мы набросали проект стандарта действий по рассматриваемой операции. У нас это заняло 30 мин. Понятно, что его необходимо будет оформить в формате Word или Excel, где-то необходимо будет

вставить фотографии, а где - то что - то уточнить. Но в целом основная суть была зафиксирована с учетом лучших практик. Мы описали операцию как ее выполняют непосредственные исполнители. Они сами разрабатывали свой стандарт, они активно в этом участвовали, для них это не пройдет бесследно. Вот так вот просто, можно вовлечь персонал в стандартизированную работу. Здесь достигается совершенно другое отношение к стандартам. По-человечески, если этот стандарт будет нарушать тот, кто его делал, то он будет неправ. Осознание этого будет соответствующим образом воздействовать на него. Если человек ответственный и отвечает за свои слова, он будет действовать в соответствии с разработанным им же стандартом.

И в заключении встречи начальнику участка был задал компрометирующий вопрос: «Кто будет оформлять стандарт, согласовывать его с технологами, инженерами по качеству и специалистами по охране труда, визуализировать на рабочем месте?». Можно, конечно, поручить специально обученному человеку извне, но способствует ли это вовлечению? Если начальник участка все же хочет решить проблему вовлечения в стандартизированную работу, ему придется решить эту проблему в рамках своего коллектива. Если сами разрабатываем, сами согласовываем, сами обучаем...мы тем самым становимся хозяевами своих стандартов действий. В этом случае вовлечение становится максимальным, что не может не повлиять на улучшение операционной эффективности участка. В этом и есть основная задача стандартизированной работы».

День 248. ГД: «Сколько мы теряем из-за простоев?»

«Сколько мы теряем из-за простоев оборудования?». Такой вопрос задал генеральный директор на оперативном совещании. Сейчас спрос со стороны рынка больше, чем мы производим. Ключевая причина низкой производительности – большое количество аварийных остановов оборудования. «Сколько мы теряем из-за низкой надежности работы оборудования?» ...

Анализ показывает [смотрите график], что достигнутый максимальный уровень производства на нашем предприятии после запуска НПК составил порядка 330-340 тонн в сутки. Что это означает? При наличии заказов для завода и хорошей надежности работы оборудования достижимый годовой объем производства может составить $338*365=123,4$ т.т в год. Что мы имеем сейчас? Сейчас текущий уровень среднесуточного производства составляет порядка 260-270 тонн в сутки. С таким уровнем мы не сможем удовлетворить прогнозный спрос в 2023 и 2024 году. К примеру, при прогнозе продаж в 2024 году 104-105 т.тонн наши потери от простоев оборудования, если мы не исправим ситуацию к лучшему, могут составить 6-7 т.тонн в год. А это очень и очень большие потери!

Ситуацию к лучшему можно исправить, если мы оперативно восстановим планово-предупредительные и капитальные ремонты. Для этого нужно восстановить ремонтный бюджет и численность ремонтного персонала как в лучший период работы на нашем предприятии плюс организовать оперативное обеспечение запасными частями. Если посчитать экономику, то дополнительные вложения в ремонт

оборудования, которые позволят обеспечить хорошую надежность его работы, должны окупиться менее чем за год, что с точки зрения инвестиций является очень и очень хорошим мероприятием по развитию.

Сегодня на очередном оперативном совещании генеральный директор поднял тему модернизации кузнечно-прессового производства. Она требует значительных инвестиций, у которых окупаемость занимает довольно длительный период времени. Плюс не надо забывать, что «деньги сейчас дорогие», высокая процентная ставка по кредитам еще более удлиняет срок окупаемости модернизации. Несомненно, она нам необходима, но здравый смысл подсказывает, что сначала необходимо привести в порядок действующее оборудование, разогнать устойчивое производство и продажи, сформировать финансовый поток, который можно будет направить на модернизацию. Это простой здравый смысл, который нужно учесть при формировании бюджета на 2024 год.

PS. Здесь нужен взвешенный подход. Ставка только на модернизацию может привести к обратному эффекту. С одной стороны, мы начинаем на нее надеяться и где-то упускать в текущих ремонтах оборудования. С другой стороны, отвлечение средств на нее, может привести к снижению операционного бюджета на тот же самый ремонт оборудования [«что ни говори, а котел-то общий»] и еще больше усугубить ситуацию по надежности его работы. Поэтому для начала нам крайне важно организовать на хорошем уровне работоспособность действующего оборудования, повысить на нем производительность, тем самым сформировать источники финансирования для последующей модернизации. Здесь есть простой здравый смысл.

День 249. Обход ГД: цех №9 – «желтый»

Главный инженер – по направлению СГИ - цвет «красный», итоговая оценка - цвет «желтый». «За последний год отмечается хорошая динамика развития культуры производства – это несомненный плюс. А теперь, что касается «минусов». Прошел год - тепловые завесы и отопление не сделали. По кровле – в планах мы отразили эту работу, но она опять-таки не делается. Здесь не только моя зона ответственности, здесь зона ответственности и начальника цеха. Он должен «драться за свой ресурс», толкать нас – СГИ... я только сегодня узнал реальный статус по этой работе. Незачет нам обоим. По полам – сейчас у нас заходит подрядчик, необходимо создать для него условия и... организовать контроль его работ, там, где необходимо - подталкивать его. Дальше. По воротам, которые мы планировали сделать, чтобы расшить узкие места цеха №9 - у нас до сих пор ничего не сделано. Еще один большой минус. Ну, и самое главное – цех не готов к зиме. Вы как начальник цеха должны быть больше всего в этом заинтересованы... это ваше хозяйство, и вы должны запрашивать и тянуть на себя ресурсы, контролировать исполнение, решать не только текущие проблемы. Надо смотреть немного вперед. Считаю, что это большая недоработка как начальника цеха, так и нашей службы. Поэтому моя оценка – цвет «красный» — это по направлению СГИ. Сегодня я за ГД – с учетом сказанного, а также и положительных моментов в развитии итоговая оценка цвет «желтый».

Директор по качеству – оценка цвет «красный». «Очень большая проблема по цеху №9 это состояние полов: суть проблемы - «хранение части продукции на земляных полах – это недопустимо». Начальник цеха сказал, что проблему решат до конца года, подрядчик зашел, будет приводить полы в нормальное состояние. Аналогичная ситуация по крышам, вода капает, крышу нужно ремонтировать. Василий Михайлович с вашей стороны здесь нужно помочь цеху. Отмечаю, что начали работать с освещением, процесс пошел, но пока точечно.

И еще... у нас есть продукция - плиты на Иркут..., которая хранится аж с 2019 года. Она в непотребном состоянии, непотребная упаковка, жалко, что сегодня не пришло руководство коммерческой дирекции. По этой продукции проблему нужно решать однозначно – она лежит на складе уже четвертый год! Я знаю, что начальник цеха постоянно делает запрос в коммерческую службу, но проблема не решается.

В целом, я вижу, что цех развивается, улучшает свою деятельность, но решение вышеуказанных проблем не имеет той динамики, которая должна быть. Поэтому оценка – цвет «красный», чтобы подстегнуть руководство коммерческой службы».

День 250. Да неужели...

В сентябре 2023 года по культуре производства производственные подразделения нашего предприятия перевали за «троечку» в лучшую сторону. Мы долго шли к этому. Что-то началось сдвигаться в головах операционного менеджмента. Кто-то из-под «кнута», а кто-то видимо созрел изнутри, что стабильная операционная эффективность невозможна без хорошей культуры производства. Итого в сентябре 2023 года мы впервые достигли оценки 3.15. Доля хороших участков – 38%, удовлетворительных - 31%, «плохишей» - 31%. По цехам лучшие - 21, 20,10, отстающие – 2,4,36.

PS. Хороший родитель, воспитывая своего ребенка, бывает произносит ему довольно сокровенную и очень глубокую фразу: «Порядок в голове начинается с порядка в доме». Можно продолжить эту логику... Хороший руководитель, взращивая у себя эффективную команду, должен начинать с культуры производства: «Порядок на рабочем месте, порядок в голове». А без порядка в голове...

День 251. Обход ГД: цех №36(1)– «зеленый»

И.о. генерального директора Максим А. - оценка цвет «зеленый» за взгляд в будущее «Я первый раз сегодня был в этом корпусе, но ранее я был в других корпусах. Мне есть с чем сравнить. Визуально здесь больше порядка и чище, и по моим ощущениям – здесь более управляемая ситуация. Впечатлило и порадовало, что три четверти нашего диалога было о будущем, а не о прошлом и настоящем. Управленческая команда смотрит вперед. Думает о том, что нужно сделать для того, чтобы корпус работал лучше. Понятно, что не на все хватает ресурсов. Но важно, что мы смотрим вперед, а не замыкаемся на рутинной деятельности. С таким подходом точно получится сделать шаги вперед.

По диалогу о будущем. Мы стояли около одного из агрегатов, который не работает уже очень длительное время. Есть план как его заменить. Планируются инвестиции на

2025 год. Есть понимание на что его заменить и что это даст. В цифрах и не только объемных. Тонны, сплавы, позиции... в деньгах. Управленцы здесь мыслят экономически. Был разговор про еще один агрегат, который планируют модернизировать, также есть конкретные выкладки и какие эффекты будут достигнуты в цифрах. Ребята смотрят вперед не просто как визионеры, а еще и с точки зрения экономической эффективности. Я бы порекомендовал, чтобы ускорить эти работы, в течение 2024 года подготовить эти агрегаты к модернизации в 2025 году. Если мы это сделаем, то, когда мы выйдем на 2025 год и нам, дай бог, выделят инвестиции, мы будем готовы оперативно установить новое оборудование и начать получать экономические эффекты.

Далее... хочу обозначить проблематику загазованности в корпусе. Ее невооруженным взглядом сразу видно, да и по ощущениям чувствуется. Необходимо здесь делать вытяжку. Это нужно делать для формирования хороших условий труда. Пора развернуться к людям лицом.

Особо хочу поблагодарить руководство цеха №36 за то, что по запросу утилизации старой ИТ-техники, они эту работу сделали одними из самых первых. Как бонус – я постараюсь обновить вам ИТ-технику в первую очередь.

По обходу хочу поставить оценку цвет «зеленый». К сожалению, я не видел, как здесь было раньше, но в сравнении с другими цехами, где я был, цвет точно «зеленый» ... за взгляд в будущее, имеющее конкретные цифры»

День 252. Чтобы мыслить стратегически... необходима Личная Сила

Что сужает горизонт нашего восприятия?... Страх. Страх приводит к напряжению и беспокойству. Страх приковывает наше внимание к «узкой» области деятельности. Страх и дисциплинирует, и сужает горизонт нашего восприятия одновременно. В условиях сильного страха мы всю свою энергию начинаем тратить на предметную область, не замечая, что происходит вокруг... Так мы лишаем себя стратегического видения и мышления. Все дело в страхе... с одной стороны страх мобилизует, но, когда он начинает поработать, появляются настоящие проблемы...

Страх «подпитывается» нашим отношением к проблемам. Если мы прячемся от проблемы, страх не уходит... Если мы боремся с проблемой, страх тоже не уходит... Но вот если у нас достаточно Личной Силы изменить свой взгляд на проблему, то страх перестает «высасывать» из человека все его жизненные силы. Изменение отношения к проблеме позволяет использовать страх для «очистки» своей психики от навязчивых «серо-черных циклических мыслей и эмоций», освобождая сознание человека для более широкого восприятия реальности.

У каждого человека есть свои признаки того, когда страх начинает его поработать... конкуренция, зависть, критика... Здесь важно поймать момент поработки страхом. Важно выработать в себе внутренний звоночек: «Когда я начинаю конкурировать, жаловаться, завидовать и критиковать... я говорю себе - СТОП – ты простой устал, тебе нужно отдохнуть, переключиться, помедитировать и ты опять обретишь свою Личную Силу». Личная Сила позволяет изменить свой взгляд на проблему и тем самым устранить свои страхи, которые сосут из человека жизненную энергию.

Личная Сила – это когда тебя «пронизывает» полный поток жизненной энергии... без препятствий и ограничений. Ты берешь и отдаешь. Именно поток формирует стержень и основу Личной Силы.

Путь к Личной Силе – лежит через физическое, ментальное и эмоциональное РАССЛАБЛЕНИЕ. Личная Сила – это Духовная Сила. Если суть физической силы заключается в напряжении, то суть Духовной Силы - в расслаблении. Именно расслабление позволяет очистить свою психику от навязчивых «серо-черных циклических мыслей и эмоций», освободить свое сознание для... стратегического видения и мышления.

PS: Есть разные способы эффективно расслабляться... отдых, сон, прогулка... «бег на расслабление», медитация, трансовые техники... Как правило, они позволяют обрести, активировать, прокачать свою Личную Силу. Но иногда даже этих техник не хватает для того, чтобы снять с себя оковы страха. Нужно что-то посерьезней. Нужен «рефрейминг», так психологи называют переоценку или пересмотр своих ценностей – когда сопоставляешь свое текущее состояние с крайними событиями в жизни – например, с рождением или смертью... многие страхи, по существу, оказываются ничтожными ...при правильном настрое такой подход позволяет «развязаться» от довольно сильных страхов и сделать себя свободным... свободным для стратегического видения и мышления.

День 253. Извините, что я не участвовал в кайдзен...

Как-то удалось пройти тренинги по производственной системе непосредственно в Японии. Нас тогда прогнали по разным предприятиям страны. Мы были не только на заводах ТОУОТА, которая известна всему миру своей бережливой производственной системой. Так вот, где бы мы не были, везде ощущалась особая атмосфера, обусловленная «необходимостью сосуществовать вместе», для того чтобы в условиях довольно серьезных ограничений и постоянных климатических проблем сделать свою жизнь легче... через совместную жизнедеятельность. Отсюда доброжелательное и уважительное отношение к друг другу... Отсюда бережливость и основательность... Отсюда кайдзен – система непрерывных улучшений, где каждый должен постоянно привносить свой вклад в социум.

На одном из японских заводов мы стали свидетелями того, когда один из работников извинялся перед коллективом, что он не подал кайдзен [не привнес улучшение] за прошлую неделю. Он извинялся не только словами... он в знак извинения поклонился перед всем коллективом. Они внедряют кайдзен не за деньги... это для них жизненная необходимость, которую они привнесли и в бизнес. В этом и заключается секрет их эффективных производственных систем, когда каждый работник, даже самый «маленький», постоянно привносит свой вклад в улучшение жизнедеятельности своей команды и коллектива. И это не пустые слова...

Мы в России тоже пытаемся развивать в наших работниках нечто подобное. На нашем предприятии для этого даже система материального стимулирования создана – доплаты руководителям подразделений за достижение целевых значений по вовлечению персонала в кайдзен и доплаты непосредственно персоналу за участие в

кайдзен. Но, давайте себе честно признаемся, только материальное стимулирование не позволяет сформировать качественное отношение к развитию. Здесь нужно использовать более тонкие механизмы... например, «запрос на изменения от лидера подразделений», «личный пример», «осознанное отношение руководителя к кайдзен своих подчиненных» ... Активация «психологических» механизмов позволяет вовлечь в изменения всю команду – как говорят японцы «когда каждый из нас будет приносить свой вклад, жизнь будет легче».

PS. Недавно задал вопрос одному из начальников цехов, у которого люди активно участвуют в кайдзен: «Назовите лучший кайдзен за прошлый месяц в вашем подразделении?». Тот не смог ответить на этот вопрос. Если бы он осознанно развивал у себя в подразделении систему непрерывных улучшений, думаю он сразу бы ответил. Делаем количество, чтобы денежку заработать, а нужно качество. Может стоит сделать первый шаг к качеству кайдзен – визуализировать на информационном листе лучшие по подразделению кайдзен за месяц, глядишь далее появится понимание какой должен быть второй шаг...

День 254. Уровень развития производственной системы нашего предприятия

На «Обходе ГД» мы оцениваем динамику развития производственной системы – это хорошо стимулирует к активности. Тот, кто активно развивается, получает оценку цвет «зеленый». Тот, кто стоит на месте – может получить оценку цвет «красный», даже если у него все хорошо. А как оценить уровень развития производственной системы? Не по динамике, а по достигнутому уровню? Чтобы понимать кто «лучшие», а кто «отстающие» ... по производственной системе. Для этого мы сделали «Дорожную карту». Каждому из ключевых владельцев процесса мы предложили сформировать набор критериев эффективности своего направления. Если все критерии исполняются, то оценка «5», если ни один из критериев не исполняется – оценка «0». Владелец процесса ставит наивысшую оценку тому подразделению, которое полностью исполняет его критерии эффективности. В этом случае, он удовлетворен состоянием развития своего процесса на конкретном производственном участке. Так вот, мы запустили «Дорожную карту» с середины сентября и проверили 8 подразделений. Там все сразу хорошо видно: у кого какой уровень развития производственной системы. Посмотрите, это интересно

PS. Чтобы не изыскивать дополнительные ресурсы на проведение аудита по «Дорожной карте», мы включили в состав «Обхода ГД» чек-листы с критериями эффективности для каждого из владельцев процесса... Прошел «Обход ГД», каждый из ключевых владельцев процесса, помимо оценки динамики развития подразделения, заполнил свой чек-лист по исполнению критериев эффективности своего процесса, с помощью которого мы формируем «Дорожную карту».

Так как в течение 3 месяцев мы посещаем в рамках «Обхода ГД» все подразделения завода, соответственно, у нас каждый квартал будет актуальный срез по развитию производственной системы в подразделениях завода в формате «Дорожной карты». Если «Обход ГД» оценивает динамику, то «Дорожная карта» оценивает уровень развития производственной системы. По «Дорожной карте» каждое подразделение

может сопоставить себя с «лучшими» и ... сделать соответствующие выводы, что тоже хорошо стимулирует ответственных руководителей к развитию.

День 255. Автономное обслуживание оборудования

С некоторых пор передовые компании стали активно внедрять такой инструмент производственной системы как «автономное обслуживание оборудования» — это когда рабочий - оператор не только производит продукцию, но и вовлечен в подготовку оборудования к производству. Пришел на рабочее место и по стандарту «автономного обслуживания оборудования» выполнил четкую пошаговую процедуру по ежедневному уходу за оборудованием. Не ремонтник, а рабочий-оператор.

Недавно в цехе №22 в рамках стандартизации до действий критической операции «Чистка форсунок» для минимизации брака при производстве обшивки возникла довольно оживленная дискуссия. Для того, чтобы минимизировать брак необходимо выполнить 20 подготовительных шагов по очистке форсунок. Дискуссия разгорелась на тему - «кто должен выполнять эту работу?» - слесарь-ремонтник или рабочий-оператор? Производственный персонал настаивает на том, чтобы ее производил слесарь-ремонтник... а если не хватает ремонтного ресурса? Такое сейчас часто происходит. К примеру, на нашем предприятии ремонтного ресурса едва хватает отработать аварийные остановы, не говоря уже про исполнение ППР. Для того, чтобы минимизировать брак нужно выполнить 20 подготовительных шагов... если не хватает ремонтного ресурса, то почему бы рабочим-операторам не взять на себя часть этой функции? Выиграют от этого все. Если рабочий наделал брак, то он тоже за это «пострадает» ... Ответ на этот вопрос пока находится в стадии обсуждения... но в этом и есть основная задача при внедрении стандартизированной работы — договорится внутри коллектива КТО, ЧТО, КОГДА, ГДЕ и КАК делает. Зачастую работа не выполняется из-за отсутствия четкого ее распределения по исполнителям.

PS. «Автономное обслуживание оборудования» присутствует у каждого рационального человека в жизни. У многих есть автомобиль — какие-то простые работы по его обслуживанию берет на себя сам водитель-хозяин, но на какие-то более сложные работы он привлекает специализированный ремонтный сервис. Это простой здравый смысл. Или, к примеру, у меня есть кофемашина. Люблю кофе. Но для того, чтобы она эффективно работала, там есть сложные процедуры чистки. Я чистку делаю сам. По стандартной операционной процедуре, которая есть в инструкции по эксплуатации. Это и быстрее, и экономически выгоднее. Представьте, если бы я привлекал для этого ремонтный сервис — дороговато бы получилось, да и время имеет значение. Понятно, что, если кофемашина ломается, я не думаю и несу ее в ремонт, но вот подготовительные работы делаю сам. Это и называется «автономное обслуживание оборудования». Поэтому передовые компании стараются развивать его у себя, потому что это простой здравый смысл.

День 256. Обход ГД: цех №36(ТОЛ)– «зеленый»

Генеральный директор - оценка цвет «зеленый» за стратегическое мышление.

«Мы ждем 22 октября. Это срок для главного инженера и директора по снабжению решить проблему по обеспечению СИЗ. Думаю, они эту задачу выполнят. Но здесь появляется еще ряд проблем. Качество СИЗ? Достаточность нормативов по СИЗ? Обеспечение качественной стирки СИЗ? Учитывая, условия труда в литейном производстве, я готов изменить норматив, но его нужно обосновать. По качеству стирки СИЗ... из-за чего люди носят спецодежду стирать домой? По обратной связи, есть мнение, что стирка у нас некачественная. Поручите пож-та ответственным разобраться с этой проблемой.

Кроме того, что было сказано, у меня есть еще два комментария. Они относятся к системным требованиям. Первый комментарий. Не только цеху №36. Всем руководителям производств. В каждом цехе должны появиться эталонные участки, для наглядной агитации – «как должно быть». Ресурс для наведения порядка мы даем и дадим начальникам цехов. В цехе №36 эталонным выбран магниевый участок. Там работы уже начались. Нужно довести их до логического завершения. Соответственно, остальные участки должны стремиться к эталонному подразделению. Я хочу, чтобы там была визуализация «было-стало». Второй комментарий. Также не только по литейному производству. У руководителей производств и начальников цехов должно быть понимание стратегии развития своего подразделения с точки зрения инвестиционной составляющей - «куда мы дальше движемся». Здесь оно есть. Руководители литейного производства неплохо понимают эту тему. Наверное, из всех диалогов, которые я провел с начальниками цехов, здесь понимание самое зрелое: в 36 цехе все начинается, в 36 цехе есть такие-то узкие места, которые сдерживают остальные подразделения и которые нужно расширять. Мы проговорили о том, что для этого нужно сделать. Если у руководителя производства и начальника цеха будет проработанная стратегия инвестиционного развития, я готов буду обсуждать ее на уровне Совета Директоров. На мой взгляд сейчас очень хорошее время для того, чтобы возвращаться к инвестиционному развитию, но для этого должны быть основательно проработаны решения. Мы начинаем раскручивать маховик инвестиционного развития. Это не просто. В этом году у нас порядка 1 млрд.руб, но мы их пока недостаточно энергично осваиваем. Несколько потеряли сноровку и где-то компетенции. Руководители производств подключайтесь к этому процессу и помогайте службе главного инженера. Это в ваших интересах. Я доволен обходом и диалогом с руководителями литейного производства. Оценка - цвет «зеленый» за стратегическое мышление»

День 257. Как подать личный проект?

Как подать личный проект по развитию? Все очень просто. 1 шаг – согласовать с руководителем идею по развитию, либо проблему для решения [а лучше руководителю подразделения самому назначить тему личного проекта]; 2 шаг – разработать совместно с командой личный проект; 3 шаг – пройти проверку проекта в проектном офисе и определить дату защиты; 4 шаг – защитить личный проект; 5 шаг – выпустить приказ либо распоряжение о запуске проекта... Все очень просто...

Очень часто на «Обходе ГД», когда выявляешь какую-то проблему, которая годами не решается, руководитель подразделения: «У меня нет ресурсов на ее решение?». А кто-нибудь вообще занимается этой проблемой? - «Я же говорю, что нет ресурсов». Сколько у вас в подразделении руководителей? - «Столько-то замов, столько-то старших и столько-то сменных мастеров». Распределите по одной проблеме на каждого из них в формате личной ответственности – личных проектов по развитию, раз в неделю на внутренних обходах спрашивайте про статус реализации [рекомендуется его визуализировать на информационном стенде] и, если вас воспринимают, поверьте ситуация по развитию в подразделении сдвинется с мертвой точки. Сделайте первый шаг – сформируйте сильный запрос на развитие своей команде. Если все руководители втянутся в осознанное развитие, то за ними потянутся и рабочие...»

PS. Мы живем в крайне нестабильном мире... порой кажется, что земля уходит из под ног, но это не повод поднимать «руки вверх и сдаваться». Жизнь прожить – не поле перейти. Проблемы, которые встают перед каждым из нас – они не просто так... Они как «духовные учителя». Очень недостойно бежать от проблем. Очень нерационально бороться с ними. Очень трудно – решать проблемы. А это означает не врать самому себе, принять проблему как она есть, спросить себя, почему эта проблема произошла именно со мной – разобраться с причинами и... сделать свой осознанный выбор – обратить проблему себе и окружающим на пользу.

День 258. Как сформировать конкурентный уровень оплаты труда?

В последнее время никто даже и помыслить не мог, что даже вроде бы в благополучных США рабочие начали очень настойчиво выдвигать требования повысить свой уровень оплаты труда не на 3-5% от уровня инфляции, а на десятки процентов... и бизнес-корпорации вынуждены идти на удовлетворение их требований. При этом они четко осознают, что это приведет к снижению конкурентоспособности бизнеса - в конечном итоге, себестоимость складывается из совокупного труда работников, создающих ценность... чем больше людей в потоке создания ценности и уровень оплаты их труда, тем выше себестоимость и ниже конкурентоспособность. Те, кто может переложить себестоимость на конечного клиента, могут себе позволить «особо не задумываясь» увеличить оплату труда своих работников, а те, кто не может... им остается, только одно - им необходимо постоянно заниматься повышением производительности труда, что позволяет сформировать конкурентную оплату труда своих работников.

13.10.23 года на нашем предприятии состоялась стратегическая сессия на тему: «Программа повышения производительности труда», на которой были рассмотрены текущая ситуация, лучшие практики в области повышения эффективности труда и предложены направления развития, которые позволят сформировать конкурентный уровень оплаты труда.

Основные тезисы стратегической сессии:

- Прогноз на 2023 год - производительность труда ожидается на уровне 29 тонн на человека в год, в 2022 году он составлял 26.9, лучший достигнутый уровень за всю историю нашего предприятия - 31,7.

- За последний год дирекция по персоналу удалось набрать 260 человек при резком увеличении уровня текучести на 50-60%... в условиях, когда средний уровень оплаты труда работников нашего предприятия в рейтинге среди ключевых предприятий Каменск – Уральский находится в самом низу.

- Наше предприятие работает на очень жестком конкурентном рынке, оно не монополист, у него есть финансовые ограничения, он не может переложить в полном объеме увеличение фонда оплаты труда на своих клиентов... В этих условиях для того, чтобы сформировать конкурентный уровень оплаты труда для работников нашего предприятия необходимо постоянно заниматься повышением производительности труда.

- В основе повышения производительности труда лежит выстраивание работы человека в поток операций без ожиданий с последующей механизацией и автоматизацией этого труда. Исходя из этого, потенциал повышения производительности труда для нашего предприятия, а значит и уровня оплаты труда, представляется очень большим.

- Для того, чтобы выстроить работу человека в поток операций без ожиданий, необходимо повышать уровень разделения труда и научиться оперативно балансировать его в рамках разделённых процессов в условиях внешних и внутренних вариаций, чтобы максимально повысить загрузку не только рабочих, но и специалистов, служащих и руководителей. Передовые компании отработали методологию выстраивания работы персонала в поток операций под названием «клиентоцентричная трансформация». Не важно какой процесс: продажи, производство, ремонты, ИТ... производительность труда тогда максимальна, когда труд персонала выстроен в поток операций, который при этом постоянно механизмуется и автоматизируется.

- Механизацией и автоматизацией с точки зрения экономики целесообразно заниматься, когда «выжата» эффективность за счет выстраивания работы персонала в поток операций. На текущий момент времени на рынке существует практически все технологии, которые позволяют не то, чтобы механизировать, но и автоматизировать труд человека, включая и интеллектуальный... принятие управленческих решений.

- Для нашего предприятия, которое работает в условиях жесткого конкурентного рынка, обеспечение конкурентного уровня оплаты труда возможно только при условии постоянного повышения производительности труда. Не разово, а постоянно. Соответственно, на нашем предприятии необходимо разворачивать программу повышения производительности труда на постоянной основе. Потенциал – очень и очень большой.

Кто должен заниматься повышением производительности труда? Персональщики? Внешние консультанты? Внутренние разливальщики? Опыт показывает, что если повышением производительности труда занимается непосредственно владелец процесса, то она начинает расти на практике... и как следствие начинает расти средний уровень оплаты труда его сотрудников. А для этого, владелец процесса

должен вникнуть в суть того, за счет чего повышается производительность труда. Это позволяет обрести веру в преобразования и намерение осуществлять довольно болезненные изменения. Понимание сути и текущей ситуации, позволяет владельцу процесса определить последовательность мероприятий, которые нужно проводить в краткосрочной, среднесрочной и долгосрочной перспективе. А кто у нас владельцы процессов? По технологии, продажам, снабжению, производству, ремонтам, качеству, персоналу... финансам и экономике...? Мы всех их знаем. Только владельцы процессов могут навести у себя порядок в процессах. А для этого они должны постоянно заниматься их развитием, где интегральным показателем эффективности этого развития является производительность труда. Ключевая задача любого хорошего руководителя – максимально задействовать для создания ценности имеющийся у него персонал. Если по-простому – организовать работу так, чтобы делать больше, меньшими ресурсами.

БЕНЧМАРК – ПОВЫШЕНИЕ ОПЕРАЦИОННОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ

В основе повышение производительности труда как интегральный критерий эффективности преобразований

Углубление разделения труда:

- разделение на потоки создания ценности
- разделение на процессы внутри потока
- разделение на функции внутри процессов
- разделение на малые бизнес-юниты

Синхронизация разделенного труда:

- сквозное нормирование потока
- сквозное оперативное планирование потока
- сквозной контроль исполнения плановых заданий
- сквозной контроль и анализ причин отклонений
- корректирующие действия

Механизация и автоматизация выстроенного в поток операций труда

- Механизация физического труда
- Автоматизация физического труда
- Автоматизация процессов управления



- Повышение объемов продаж и производства
- Улучшение условий труда, производственных отношений, условий для самореализации как фактор снижения текучести
- Грядовая система как фактор создания конкурентного уровня оплаты труда

Кстати, повышение производительности труда – это не всегда сокращение персонала. Если увеличение численности персонала позволяет увеличить объемы производства, то это может привести к увеличению производительности труда.

PS. Как-то один уважаемый топ-менеджер сказал: «Если у нас не растет производительность труда, то что-то мы делаем неправильно». Здесь есть над чем задуматься... так что будем делать программу повышения производительности труда для того, чтобы обеспечить конкурентный уровень оплаты труда наших работников.

День 259. Обход ГД: цех №32 – «желтый»

Генеральный директор - оценка цвет «желтый»

«Моя оценка – цвет «желтый» из-за того, что не до конца были выполнены прошлые с вами договоренности. Я про деревянные отходы за забором. Часть убрали, а часть не убрали. Надо доводить начатое до логического завершения. Когда расчистите от деревянных отходов, далее скорее всего вы столкнётесь с «прочими» отходами. Их нужно собрать и также утилизировать. По периферии цеха нужно навести такой же порядок как у вас в основном хозяйстве. Это ключевая с вами договорённость. Если вы это сделаете, будет вам - «зачет». Оценка – цвет пока «желтый»»

Директор по производству – оценка цвет «желтый»

«В части взаимодействия производства и снабжения... то, что касается снабжения металлом и выдачи материалов, больших проблем нет, все нормально организовано. По процессу отгрузки... процесс отгрузки организован, тоже особых замечаний нет, но он не систематизирован... Например, со стороны дирекции по производству заказ может быть осуществлен как по электронной почте, так и по телефону. Непосредственно по территории цеха №32... не понравилось, что сталь хранится под открытым небом – она там покрылась ржавчиной и навряд ли ее уже можно использовать. По складированию чушки... есть места, где оно, как у Пизанской башни, перекошено. Это как минимум небезопасно при отгрузке чушки. По людям... настроение в коллективе меня насторожило – «замкнутые люди». Попытался с ними провести диалог. Люди зажатые. Вели себя очень замкнуто. Может это связано, что с ними мало общаются? Если сравнивать с другими коллективами, то здесь ощущается существенное отличие. По условиям труда... мне не понравилось состояние душевых. Их нужно включать в программу ремонта. В целом по подразделению – цвет «желтый».

День 260. Как повысить уровень оплаты труда... руководителям?

Как повысить уровень оплаты труда руководителям не в ущерб интересам бизнеса? Так чтобы повысилась и управляемость, и прозрачность, и дисциплина... при этом в рамках действующего фонда заработной платы? Если решать эту проблему «прямолинейно», ответ – «невозможно». По крайней мере для нашего предприятия. Но если сделать заход с другой стороны? Благо, что изобретать ничего не нужно. Нужно «подсмотреть» как это делают лучшие. И окажется, что ответ на этот вопрос кроется... в «оптимальной норме управляемости» и «командной организации труда».

«Командная организация труда» позволяет ввести такое понятие как «неосвобожденный» от основной работы руководитель — это тот, кто и управляет своей миникомандой и исполняет работу одновременно - бригадир для рабочих, ведущий специалист для специалистов. Для них «оптимальная норма управляемости» составляет 1 руководитель к 2-3-4 работникам. Если всех рабочих и специалистов разбить на миникоманды и определить для них «неосвобождённого» от основной работы руководителя, который возьмёт на себя всю полноту ответственности за работу команды, то в свою очередь количество «освобождённых» от основной работы

руководителей [мастеров и начальников], при «оптимальный для них норме управляемости» - 1 руководитель к 6-7-8 работникам, потребуется как минимум в два раза меньше. В результате этого можно кардинальным образом повысить управляемость [количество «освобождённых» и «неосвобожденных» руководителей станет больше – первых меньше, но вторых значительно больше], повысится прозрачность [минимизируются вертикальные и горизонтальные барьеры], улучшится дисциплина [за счет реализации встроенного контроля со стороны... бригадира, который работает на равных со всеми] и... появиться возможность повысить уровень оплаты труда руководителям [в рамках действующего ФЗП]. Уровень оплаты труда руководителей должен быть больше, чем у рабочих из-за большей ответственности. Здесь на нашем предприятии есть перекося.

Уважаемые руководители попробуйте рассчитать эффекты от внедрения «командной организации труда» и приведения к оптимальной норме управляемости в вашем подразделении. Для упрощения прилагается файл Excel с расчетной моделькой, где нужно будет просто забить всего две цифры [одна цифра – это сколько у вас сейчас рабочих и специалистов, вторая цифра – сколько у вас сейчас руководителей], а все остальное посчитается автоматически. Потратьте всего 5 мин. Поверьте, для вас это будет интересно. Вы увидите потенциал. Пусть для вас - директоров по направлениям, руководителей производств и начальников цехов это будет домашним заданием. У большинства эффект получится значительный. Кстати, в свое время начальник цеха № 22 выполнил это домашнее задание, увидел эффекты, разобрался с сутью командной организации труда и приведения к оптимальной норме управляемости и ... после этого решил реализовать эту идею на практике в своем подразделении. Можно не «отходя от кассы» связаться с Олегом В. и получить от него практические рекомендации.

PS. Диалог со старшими и сменными мастерами. В рамках Обходов ГД. Он возникает, когда видишь плохую культуру производства, низкий уровень производственной дисциплины, слабое вовлечение персонала в развитие как признак низкого качества управления коллективом. «Скажите ваш уровень оплаты труда насколько выше, чем у квалифицированных рабочих?». Так вот очень часто отвечают, что он ниже, чем у рабочих при несоизмеримо более высоком уровне ответственности. После этого становится понятным, что рычаг воздействия на руководителя через «материальное стимулирование» здесь не работает [если палку перегнешь, руководитель уйдет в рабочие], поэтому приходится использовать другие методы для стимулирования активности и очень часто «понятийные». Но «материальный» рычаг управления один из самых ключевых и им не стоит пренебрегать. Поэтому в передовых компаниях уровень оплаты руководителя минимум на 15-20% выше, чем у его подчиненных. На нашем предприятии по этой части есть существенный перекося и его в среднесрочной перспективе необходимо устранять. Это позволит повысить ответственность и качество работы руководителей.

День 261. Обход ГД: цех №36(ТОЛ) – «красный»

Генеральный директор – оценка цвет «красный»

«Сегодня я увидел очень много проблем... у меня есть серьёзные замечания по вашей работе. Здесь важно понять, как вам на это реагировать. Подумайте на тему: «что нужно сделать, как мобилизоваться, чтобы до следующего обхода максимально устранить отмеченные замечания?». В этой части должна быть «системность», и этой «системности» нам не хватает, потому что слишком много нерешенный вопросов. Если в следующий раз мы придем к вам и у вас останутся те же самые проблемы, которые мы сегодня отметили, то вам будет – «незачет». Вычленяйте из сегодняшних замечаний самое главное, что должно быть обязательно сделано. Как мы с вами уже все договорились, смотрим состояние участка цеха в динамике. Нам важно, чтобы здесь появилась «системность» на постоянном основе и... устойчивая динамика развития. Мы с начальником цеха договорились, что в здесь появятся эталонные участки. Как только они появятся, нужно научиться там поддерживать «эталонность». Такие участки будут примером для остальных, чтобы у них перенимали лучшие достигнутые практики. Мне бы хотелось увидеть графики достижения эталонного состояния на всех участках, чтобы понимать, когда мы перейдем к желаемому состоянию. Это касается в том числе и туалетов, и душевых... Если мы не будем системно развиваться в этом направлении, то у нас всегда они будут в плохом состоянии - туалеты, душевые... рабочие места, и люди всегда будут неудовлетворены условиями труда. Нам необходимо с вами использовать весь наш ресурс, основательно отработать с обозначенными проблемами... я все время буду спрашивать, когда они будут устранены. Возьмите и накройте картой преобразований весь ваш цех – к такому-то числу на таком-то участке будет эталон... мобилизуйте весь свой ресурс для этого, запрашивайте от нас дополнительные ресурсы также для выполнения этой задачи. Мы часто заходим в литейное производство и отмечаем крайне нестабильную ситуацию по культуре производства, что вызывает одно из самых неудовлетворительных восприятий этого цеха – «тут то убрано, то не убрано» ... «то подмели перед обходом, то не подмели»... а то и вовсе времени на приведение в порядок цеха не нашли. Как говорит Турусов, «крутимся в беличьем колесе». Немного добавьте к своей деятельности – «системности» и устойчивости в развитии.

Я вот сейчас «придрался» к главному инженеру за его работу по организации ППР. Ему тоже не хватает «системности». Если мы с вами будем понимать - как мы текущее состояние производственных участков приходим к целевому состоянию за такое-то время и с таким-то ресурсами... Это и есть «системность». Опять возвращаюсь, к примеру с туалетами. У нас должна быть оценка состояния всех туалетов на заводе и определены приоритеты по приведению их в надлежащее состояние. Для нас это важно. Это является одним из условий формирования эффективных рабочих мест, которые несомненно влияют на текучесть персонала и как результат на исполнение плановых заданий. Да, для нас самая главная ценность – это максимальное исполнение производственных программ. Не разово, а из месяца в месяц. Устойчивое максимальное исполнение производственных программ. А для этого мы должны «вылезти из беличьего колеса» и посмотреть, что нам мешает этого достигнуть и мобилизовать коллектив на устранение этих помех... для этого нужна «системность», ее нужно в себе развивать.

Сейчас я поставлю участку ТОЛ 40А оценку - цвет «красный», потому что я хочу, чтобы вы после этого обхода «нарезали для себя» основные задачи по устранению замечаний, обозначили сроки их решения, мобилизовали коллектив на их решение... В следующий раз, когда мы к вам придем, я бы хотел увидеть результаты этой работы - статус исполнения этих задач на этом конкретном участке. Цвет «красный» - как начало отсчета для того, чтобы увидеть динамику развития. Проявите чуть больше «системности» в своей работе и всё у вас получится»

День 262. Удивительно, но факт...

19.10.23 группа ведущих сотрудников нашего предприятия посетила завод РИВАЛЬ, производящий различные комплектующие для автомобильной промышленности. А это несколько тысяч номенклатурных позиций. Довольно сложный материальный поток – сбыт, логистика, снабжение, производство, отгрузка... Мы специально искали такой завод, у которого сложный производственный поток, чтобы максимально приблизиться в этом качестве к нашему предприятию, и посмотреть, как он внедряет передовые решения в области цифровизации. Мы хотели посмотреть, как РИВАЛЬ реализовал автоматизированное динамическое сквозное управление производственной цепочкой на базе российского ИТ-продукта ddFLOW, который к тому же хорошо интегрируется с такими учетными системами как 1С. Было принято решение посмотреть, что там происходит в полях... непосредственно на заводе. Так вот, результаты оказались очень впечатлительными. Оказывается, в России есть проверенные практикой ИТ-продукты для организации динамического управления бизнесом, которые позволяют выстроить работу персонала, оборудования и техники в поток операций с минимальными ожиданиями в условиях довольно высокой неопределенности, что очень актуально для нашего предприятия.

Почему для нас это важно? Наше предприятие работает на очень жестком конкурентном рынке. Для того, чтобы наполнить корзину заказов он вынужден брать в исполнение не только крупные, но и мелкосерийные заказы, что существенно усложняет управление... по всей производственной цепочке: снабжение, подготовка, производство, отгрузка... в условиях постоянных поломок оборудования, высокой текучести персонала, неритмичности снабжения. Такова реальность. Наше предприятие работает в условиях очень высокой вариативности на рынках сбыта, снабжении и производстве... Поэтому для него очень важна скорость реакции бизнеса на внешние и внутренние изменения, чтобы снизить потери по времени исполнения и минимизировать расходные коэффициенты. А скорость реакции бизнеса на изменения обеспечивается частотой и детализацией сквозного перепланирования потока создания ценности – от постоянно изменяющейся корзины заказов до отгрузки готовых изделий потребителю.

Лучшая мировая практика по скорости реакции бизнеса на изменения – это сквозное перепланирование производственной цепочки раз в смену до уровня рабочих мест и операций. На РИВАЛЬ мы увидели сквозное автоматизированное перепланирование потока раз в 1.5 часа до уровня так называемых «контрольных точек» в потоке, что очень впечатлило. При этом это был российский продукт, что тоже очень

обнадеживает. Да, они не перепланируют свой поток до каждого рабочего места и до операций. Пожалуй, на первом этапе этого и не нужно. Для нашего предприятия здорово было бы реализовать ежесуточное сквозное перепланирование потока [это далеко даже не раз в 1.5 часа] до участков [контрольных точек], что вполне посильно на текущий момент для российских ИТ-компаний. Повышение скорости реакции бизнеса с указанными характеристиками дает значительные эффекты по объемам производства, попозиционному исполнению заказов и расходным коэффициентам. Ну, а дальше со временем никто не мешает поэтапно детализировать сквозное перепланирование до рабочих центров и операций, что еще больше «натянет струну» и позволит «выжать воду даже из сухих тряпок».

PS. На РИВАЛЬ мы прошли по всем производственным участкам. Отмечается хорошая производственная система [разделение потоков, культура производства, визуализация, организация работы персонала в поток операций], в которой есть очень интересная особенность - на многих производственных высокопроизводительных станках работают ребята из бывших советских восточных республик. А это говорит о многом. Они выстроили свою производственную систему таким образом, что она не требует очень высокой квалификации – это обусловлено уровнем разделения [упрощения] труда. Таким образом они решают вопрос обеспечения персоналом. Создают такую технологию производства, при которой не требуется высокой компетенции труда на отдельно взятом рабочем месте. При этом целостное производство представляется довольно сложным и технологичным. Это вопрос к тому, что на нашем предприятии есть большой потенциал от внедрения производственной бизнес-системы, соответствующей лучшим мировым прутикам – разделение труда, синхронизация, механизация и автоматизация... Если владельцу компании РИВАЛЬ это удалось сделать, а он начинал свой бизнес с простого гаража, то и у нашего предприятия несомненно при должном намерении тоже должно получиться. Недавно ко мне подошел руководитель производственно-планового управления и сказал: «Мы начали на уровне планировщиков переосмысливать наши процессы для того, чтобы повысить частоту сквозного перепланирования с «один раз в семь дней» до «один раз в 1 день»... давно пора.

День 263. Если мы не видим хорошего, то...

Если мы не видим хорошего, то что нам остается? В отсутствии позитива, остается только уныние. «Один глядя в лужу видит в ней грязь, другой – отражение звезд». Здесь все завит от того, как мы воспринимаем окружающий нас мир... зависит от того под каким углом мы смотрим на происходящее. У многих взгляд на наше предприятие вызывает уныние, но есть и такие, у которых взгляд на жизнь позитивный, и они видят на нашем предприятии большие возможности. А возможности действительно есть, более того совместными усилиями мы их реализуем в жизнь. Пусть это происходит не так очевидно. Большинство смотрят на ситуацию «здесь и сейчас», и видят лишь одни сплошные проблемы, а если посмотреть на длительном горизонте времени – то можно заметить обнадеживающие тенденции к улучшению. Совсем недавно, в прошлом году, после СВО падение объемов продаж и производства составило практически в два раза.

Мы потеряли существенный рынок сбыта. Чтобы как-то удержаться на плаву, начались жесткие ограничения – секвестры, которые, несомненно, привели к негативным эффектам в поддержании производственного процесса: перебои со снабжением сырья и материалов, сокращение персонала, «кассовые разрывы» ... казалось мир начал рушиться и можно было поднимать «руки вверх». Но нет, наличие людей с позитивным взглядом на жизнь, позволило перестроиться, перегруппироваться и начать медленно выкарабкиваться из довольно сложной экономической ситуации. При всех трудностях, которые возникали на нашем пути – острая нехватка и текучесть персонала, неритмичное снабжение сырьем и материалами, низкая надежность работы оборудования... при всех этих трудностях мы все-таки добились определенных успехов - мы в этом году вышли по ряду технико-экономическим показателям на значения значительно лучшие, чем прогнозировали – для этого достаточно взглянуть на исполнение бюджета. Мы вышли в «плюс». Это позволило нам более гибко работать с наймом персонала - у нас появились возможности повысить уровень заработной платы, мы решили проблему неритмичности поставок сырья, увеличили ремонтный и инвестиционный бюджет, плюс мы начали осуществлять довольно сложные трансформационные процессы и акцентироваться на улучшении условий труда... Да, не все идет так быстро как хотелось бы ... Но, давайте честно себе признаемся – в довольно сложных условиях у нас появилась положительная динамика. И она осуществляется благодаря тем людям, которые смотрят на жизнь позитивно. Благодаря их энергии завод «выкарабкивается» из довольно сложной ситуации. Здесь важно научиться видеть хорошее и извлекать из этого энергию для дальнейшего развития...

...недавно ГД озвучил: «Мы активно работаем над запуском трехлетней инвестиционной программы, которая в первую очередь направлена на развитие КПП, но... ситуация меняется и делать ставку только на модернизацию не совсем рационально. Нам нужно выжать максимум из действующего оборудования. Перевести его в режим «7 на 24». И здесь главной движущей силой является люди. Нам нужно восполнять численность персонала, чтобы максимально загрузить оборудование. Но нужно делать это по-умному». В первую очередь нужно расширять «узкие места». Если год назад «узким местом» было формирование корзины заказов, то после того, как расширили «узкие места» в коммерческой дирекции и отстроили процессы, мы загрузили оборудование... загрузили его настолько, что оно «посыпалось». Соответственно, мы стали расширять «узкие места» в организации ремонтов – перестроили работу людей, максимально загрузили работой ремонтников, повысили им уровень оплаты труда... процесс тяжело, но пошел... а дальше - появилась новое «узкое место» в снабжении... его расширение требует организации более динамичных процессов обеспечения запчастями ... таким образом «от старого узкого места к новому» нам нужно рациональным образом насытить квалифицированным персоналом рабочие места. Да, это приведет к увеличению количества персонала на заводе, но мы максимально загрузим действующее оборудование и тем самым увеличим объемы производства и продаж. Такой подход позволит нам «заработать» и на модернизацию оборудования. Поэтому всегда стоит помнить - прибыль прежде всего делают люди...

... по людям... Здесь тоже важно научиться видеть хорошее... Очень часто на совещаниях и «Обходах ГД» критикуют работу дирекции по персоналу: «Они не обеспечивают закрытие потребности по персоналу в наших подразделениях. От этого у нас проблемы с исполнением производственных программ». Действительно, у нас не заполнено много вакансий. При этом формируется негативное восприятие службы по персоналу, но... оно ошибочно. Если посмотреть на длительном горизонте времени, то за последний год «персональщики» увеличили численность предприятия более чем на 250 человек и это в условиях резкого роста текучести [на 50% в основном из-за ужесточения рынка труда], и уровня оплаты труда в среднем ниже, чем у ключевых предприятий К-У. Взгляд с высоты птичьего полета, убирает налеты негативного восприятия от работы «персональщиков». Более того он начинает обнадеживать. Расширение восприятия очень часто помогает преобразовать негатив в позитив. Оказывается, «персональщики» у нас работают очень и очень неплохо, а если мы – заказчики (владельцы процессов) им поможем, то они будут работать еще лучше. Это произойдет в том случае, если мы сменим потребительское отношение к службе по персоналу на партнерское. Дело в том, что мы взаимодействуем с «персональщиками» потребительски – «Мол, у нас есть потребность в персонале, а вы ее должны обеспечить. Как? – Это ваша проблема». Такой подход работает очень плохо. Эффективное обеспечение персоналом возможно только в том случае, если между заказчиком (владельцем процесса) и поставщиком (службой по персоналу) формируется партнерское взаимодействие. Когда владелец процесса предъявляет потребность в персонале, он не должен самоустраняться. Только совместная работа со службой персонала позволяет более эффективно решить проблему обеспечения персоналом. А она очень часто, в условиях финансовых ограничений, требует нестандартных подходов, применение которых эффективно только при совместной работе.

PS. Если мы не видим хорошего, то что нам остается? В отсутствии позитива, остается только уныние. «Один глядя в лужу видит в ней грязь, другой – отражение звезд». С настроением последних все-таки жить гораздо интересней.

День 264. Обход ГД: цех №21 – «зеленый», цех №5(21) – «желтый»

Директор по производству: цех №21 - «зеленый», цех №5(21) – «желтый»

«Цех №21 с точки зрения производства – подразделение всегда выполняет производственные программы по объемам и качеству при условии обеспечения металлом. У него достаточно высокие производственные показатели. Это видно и по внешнему состоянию самого цеха. Культура производства находится на высоком уровне. Организация персонала также на высоком уровне. Когда бы я сюда не заходил, люди всегда при деле, нет праздношатающихся. Из зон для роста. Необходимо убрать бочки для замены масел, которые здесь находятся уже довольно длительное время. Цеху нужно основательно поработать с отходами. Их здесь много. Понятно, что здесь есть ограничения – литейное производство берет в переработку не всю номенклатуру, но можно часть этих отходов самим вывозить в цех №36. В целом состояние цеха №21 мне понравилось. Оценка – цвет «зеленый». Что касается участка цеха №5, который

находиться здесь на территории. Сегодня практически все участники обхода обозначили по нему замечания. По ним нужно методично поработать. Помимо отмеченного добавлю – там есть место, которое находится за зеленым станком – так вот там «бардак». Туда даже опасно заходить. Там *скользко* - полы в СОЖ. Ну и плюс там есть бочки, которые вы наклоняете, чтобы максимально слить СОЖ и использовать в процессе. Это правильно. Но они у вас находятся в крайне неустойчивом состоянии. Нужно, после того как слили, ставить их в устойчивое положение. Иначе это опасно. В целом по участку - он оснащен современным и высокопроизводительным оборудованием, он небольшой – здесь не должно быть проблем с культурой производства. Сейчас вы недостаточно времени уделяется уборке территории. Необходимо обратить на это внимание. Поэтому оценка – цвет «желтый»» Директор по развитию - оценка цеха №21 – цвет «зеленый» ребята молодцы, участок цеха №5 – оценка цвет «желтый» - недостаточный акцент на культуре производства. В цехе №21 – подкупает хороший моральный климат в коллективе и настрой на работу.

Вопрос женщине-оператору: «Скажите ради чего вы живете?». Ответ: «Ради семьи и работы». «По семье – понятно, а почему вас вдохновляет работа?». «Работа — это движение. Работа – это жизнь»

Особо стоит обратить внимание как цех развивает у себя визуализацию. Она здесь одна из лучших на заводе. Почему важна визуализация? Для того, чтобы что-то достичь необходимо визуализировать цели и их достижение. Это как в жизни. Если человек не может перед собой поставить цели – визуализировать цели, то чего он добьется? Если в бизнесе не визуализируются цели, задачи и статус их исполнения, то чего он достигает? Визуализация позволяет обозначить намерения по исполнению производственных программ и развитию, которое начинает трансформировать модель поведения персонала. Это может быть визуализация целей и задач по развитию, исполнение производственных программ, участие в системе непрерывных улучшений, достижение каких-то технико-экономических показателей... Главная задача визуализации - направлять людей на достижение требуемого результата. Поэтому, когда в цехе развивается визуализация – это говорит о зрелости ее руководителей. В цехе №21 она находится на высоком уровне.

День 265. Китайский бенчмарк

В свое время китайцы очень активно перенимали бенчмарк [лучшие практики] от Советского Союза... по многим областям - не только по технологии, но и даже по идеологии. Более того, многие лучшие практики до сих пор применяются в КНР. С тех пор прошло очень много времени. Сейчас Китай конкурирует с ведущей мировой державой – США за экономическое первенство. Более того, по паритету покупательной способности ВВП – внутреннему валовому продукту, по мнению многих экспертов, он выводит уже на первое место. Не только по экономике, но и по многим технологическим отраслям. Так что, теперь пришла наша очередь перенимать лучшие практики, но уже от китайцев.

На прошлой неделе, представители НТЦ и технологической службы рассказали о результатах посещения заводов КНР... рассказали о китайских бенчмарк в области организации прокатного производства и производства СОЖ [вы можете познакомиться с отчетом о посещении... там много чего интересного для профильных специалистов как в области технических решений, так и в области организации технологии].

Нет ничего зазорного в том, чтобы изучать лучшие мировые практики и развивать на базе этого свои процессы. Можно конечно изобрести велосипед заново, потратить на это много ресурсов и времени - и не факт что получится результат, а можно «подсмотреть»/«скопировать» у тех, у кого это получается лучше и получить эффект «здесь и сейчас». Это раньше Китай нам ничего не мог дать в области современных технологий, поэтому он брал у нас. Сейчас КНР по многим отраслям становится мировым флагманом. Это нужно принять... и начать учиться у «дружественных нам» азиатских коллег. Тем более, что есть чему.

PS. Когда спецы из НТЦ рассказывали о лучших практиках КНР, между строк сквозил вопрос: «В чем их сильные стороны? Почему они вырвались вперед? Почему мы учимся у них, а не они у нас?». Тут же между строк пронесся и ответ: «Смогли создать сильный технологический инжиниринг. Активно «копировали» лучшие практики и не только по технологии, но и по организации производства. Максимально интенсивно осуществляли экспансию своей продукции за счет мобилизации трудовых ресурсов». Чему мы можем у них поучиться? Пожалуй, тому как они перенимают лучший опыт не только по технологии, но и по процессам организации бизнеса. Если раньше российские компании приглашали западный консалт, то сейчас приходит время начать приглашать к себе китайский консалт. Да, это выглядит как-то странно – учиться у китайцев, но такова реальность и ее надо принять. В свое время, когда японцы учились американскому менеджменту, американцы и подумать не могли, что придет время, когда они будут учиться у японцев. Но пришло время, они увидели у них лучшие результаты, смирили гордыню и начали изучать японские производственные системы... не только они, но и весь мир. Сейчас приходит время... учиться у китайцев.

День 266. Простой способ «вылезти из колодца»

В июле 2023 на «Обходе ГД» в цехе №9, который занимается отгрузкой готовой продукции, руководству цеха было предложено визуализировать на своих информационных стендах динамику посуточной отгрузки за 5 лет. В ответ молчаливое: «Зачем?». «Это позволит вам «вылезти из колодца», увидеть, как вы работали в прошлом, в том числе и свои лучшие достигнутые результаты. Мы очень быстро привыкаем к «плохим» результатам и со временем начинаем считать их нормой, что не есть хорошо. Поэтому всегда важно помнить лучшее. Это минимум будет стимулировать вас не откатываться назад, а креативных руководителей достигать новых высот в своем развитии. Попробуйте собрать и визуализировать статистику по вашему ключевому показателю эффективности «хотя бы за прошлые

пять лет» и вы увидите потенциал своего развития, у вас появится «точка опоры», относительно которой вы сможете оценить, насколько эффективно вы работаете».

С тех пор прошло три месяца – на очередном «Обходе ГД» руководство цеха №9 не нашло в себе сил «вылезти из колодца» - они не нашли времени визуализировать свой ключевой показатель эффективности на информационном стенде. Поэтому мы решили им помочь - запросили информацию по отгрузке за последние пять лет... ее почему-то готовят «айтишники», те прислали, но она очень сильно отличалась от информации, по которой коммерческий директор отчитывается каждый день перед ГД [с марта 2023 года мы внедрили систему сквозного ежедневного контролинга исполнения производственных программ... так вот цифры по отгрузке, которые там фигурируют, заслуживают большего доверия, так как за них непосредственно отвечает владелец процесса]. Поэтому за основу для визуализации мы взяли эту информацию. Да, это не за пять лет, а только за 8 месяцев. Обработали ее – и уже только это позволило нам, если не вылезти полностью из колодца, то по крайней мере выглянуть немного за его пределы. Сразу стали видны лучшие достигнутые результаты работы подразделения, как по ежесуточной отгрузке, так по ее вариативности в рамках месяца - от минимального до максимального значения, которая очень хорошо характеризует неритмичность отгрузки, на поддержание которой мы вынуждены привлекать дополнительные ресурсы.

Мы очень надеемся на то, что руководители цеха №9 проникнутся идеей визуализации ключевого показателя эффективности у себя в подразделении... соберут информацию за последние пять лет и визуализируют ее на информационных стендах в подразделении. Идеально будет в формате А3.

PS. Визуализация ключевого показателя эффективности – это очень простой способ «вылезти из колодца». Очень часто спрашивают – «подскажите практику расширения своего восприятия для того, чтобы сделать свою жизнь и свою работу лучше». Самым простым способом является визуализация на информационных стендах информации по динамике показателей эффективности на длительном горизонте времени. Когда руководители завода – директора, начальники цехов, старшие и сменные мастера видят, как отработало его подразделение на длительном горизонте времени, это позволяет им оценить эффективность своей работы и сделать из этого соответствующие выводы. Было бы здорово, если бы каждый начальник цеха разместил эту информацию на своих информационных стендах. Это будет повод для гордости, если подразделение работает лучше, или повод для того, чтобы найти время и разобраться почему подразделение работает хуже, чем раньше. И то и другое, изменяет модель поведения в лучшую сторону. В этом есть основная задача эффективной визуализации

День 267. Обход ГД: цех №36(31) - «желтый»

Директор по производству: оценка – цвет «желтый»

«Сегодня на обходе опять подняли вопрос обеспечения СИЗ. Проблема до сих пор не нашла своего системного решения. Сколько уже можно говорить про нее? Уже год прошел, а проблема не решается. Уже генеральный директор поставил конкретный

срок – 22 октября, проблема опять-таки не решилась. Сколько уже можно про это говорить? Какие проблемы насытить склады спецодеждой? Деньги есть, ресурсы есть, что мешает? Как ни обход, одна и та же ситуация – плохое обеспечение СИЗ. Мы нарушаем требования законодательства. Здесь есть серьезные риски. Уважаемые ответственные за обеспечение СИЗ проникните ситуацией, посмотрите на процессы, определите причины, которые приводят к сбоям в снабжении. Здесь проблема в организации.

По участку. После последнего обхода он стал более структурирован. Определи места хранения, по зонам, по местам... упорядочили хранение стружки, бигбегов, прочих материалов, но... кое-где в этих фрагментированных местах они хранятся не совсем так как требуется – к примеру переполненные короба...

По эффективности использования персонала... Мы говорим, что у нас людей везде не хватает, а тут целая бригада стоит с 9 часов утра, ждут, когда организуют вывоз короба для того, чтобы они могли дальше начать работать. А сейчас время 11-30, соответственно 2,5 часа бригада стоит в простое и ничем не занимается – это прямые потери, которых не должно быть, с которыми мы должны бороться...

По моральному климату... климат позитивный, участок настроен на работу, на исполнение производственных программ. Оборудование работает, и в целом планируемые объемы производства участок выполняет, но вот меня огорчило состояние второй печи – оно еще не отработало трех месяцев после ремонта, а технического состояние оставляет желать лучшего. Поэтому необходимо следить за эксплуатацией и состоянием оборудования - как только появляются проблемы, оперативно обращаться в службу ремонтов, устранять замечания, не дожидаясь пока это превратится в большую проблему.

Радует, что начали наконец-то заниматься душевыми, хотелось бы, чтобы ремонт был выполнен по графику до зимы.

В целом по участку – он развивается, не быстро, но тенденция, несомненно, есть. Возможно, по развитию культуры производства стоит акцентироваться на конкретных местах участка, приводить их в нормальное состояние последовательно... не все сразу, а поэтапно. Тогда будет видно, вот здесь достигли эталонное состояние, переходим к следующему фрагменту участка... и так далее пока на всем участке не будет достигнуто стабильно хорошее состояние по культуре производства. Итоговая оценка по обходу – цвет «желтый»

Сегодня у нас в гостях был представитель профсоюза. Он также дал обратную связь по состоянию участка. Поставил две оценки. По условиям труда – оценка цвет «красный». Есть проблемы по освещению, по подготовке к зиме, по шуму, по загазованности [главный инженер тут же «парировал» – вентиляцию мы восстановили]. А цвет «желтый» я поставлю коллективу. Коллектив здесь всегда был адекватный, стойкий, но ему нужна подпитка, ему нужны новые рабочие - связано это с пуском второй печи, иначе персонала будет не хватать. Я к коллективу без претензий, а вот по условиям труда им надо помочь.

День 268. Знаковая цифра - 9806

В октябре 2023 года мы достигли объем производства 9806 тонн. Это самый высокий показатель после СВО. Давайте вспомним, что тогда произошло. Мы потеряли экспорт более чем на 30%, пошли проблемы со снабжением сырьем и материалами, объем производства упал более чем в 2 раза. С тех пор прошло более 1,5 лет. Мы с очень большим трудом восстановили объемы продаж и производства. Для этого нам пришлось перестроить работу коммерческой службы, что позволило практически восстановить объемы корзины заказов [в условиях минимизации экспорта]. Мы начали восстанавливать численность персонала, опять-таки с очень большим трудом, внедрили сквозное оперативное планирование потоком, мобилизовали производство – в марте 2023 мы вышли на 9,3 т.тонн и тут... у нас «посыпалось» оборудование. Оно не выдержало высокой нагрузки. Резко увеличилось количество аварийных остановов. Сказалось длительное недофинансирование. Ремонтников стало катастрофически не хватать. А тут еще и конкуренция на рынке труда начала расти и пошел отток персонала. В этих условиях мы вынуждены были пойти на крайне непопулярные меры – мы решились на трансформацию ремонтной службы в довольно сложных условиях. Нам необходимо было увеличить загрузку действующего ремонтного персонала, что мы и сделали в рамках централизации ремонтной службы. Нагрузка на ремонтников резко увеличилась. Не все захотели работать в таких условиях. Для стабилизации ситуации мы добились увеличения заработной платы ремонтному персоналу... постепенно процесс отработки аварийных остановов оборудования стал более управляемым. Это положительно сказалось на объемах производства. В октябре месяце мы достигли 9806 тонн...

9806 тонн в месяц явно не предел. Если мы восстановим систему ППР [планово-предупредительных ремонтов], если организуем оперативное обеспечение ТМЦ [здесь потребуется расширять узкие места в дирекции по снабжению как в свое время в коммерческой дирекции], если раскрутим маховик капитальных ремонтов... это позволит нам достичь еще больших результатов.

PS. Мы работаем в условиях очень серьезных ограничений. Мы не можем решать все проблемы сразу. Поэтому нужно акцентироваться на тех процессах, на которых мы теряем больше всего. Мы должны акцентироваться на «узких местах». Сейчас для нас узкими местами является – организация ППР и снабжения запчастями. Если перед нами стоит выбор «кому дать ресурс, а кому... не дать», то в первую очередь нужно направлять ресурс на расшировку узких мест, так как на них мы теряем больше всего. Если мы минимизируем эти потери, то у нас появятся дополнительные ресурсы, которые мы можем направить на... расшировку «новых узких мест». Они есть всегда и везде. Для этого просто нужно научиться видеть поток создания ценности целиком. Таким образом расширяя узкие места, мы повышаем операционную эффективность работы бизнеса с минимальными ресурсами. Такой подход очень рационален. И мы стараемся его реализовывать на практике.

День 269. Обход ГД: цех №4(6) - «желтый»

Генеральный директор: оценка – цвет «желтый»

«Когда я прихожу в производственные подразделения в рамках Обхода ГД меня интересует у руководителей восприятие развития. Как они видят развитие цеха? Это очень важно. Диалог мы начали с развития, поэтому руководители сразу повели меня в те места, которые бы они хотели развивать. Для меня очень важно, чтобы у руководителей мышление было настроено на перспективу развития своего участка – мы очень много «смотрим под ноги», а важно чтобы руководитель видел немного дальше. Как обычно у нас появились договоренности. У меня сформировался запрос к руководителям подразделения, чтобы в цехе появился личный проект по упорядочиванию процесса обеспечения оснасткой. На территории цеха и во вне очень много оснастки. Ею нужно эффективно управлять. Так управлять, чтобы в цехе находилась оснастка для исполнения оперативных и среднесрочных планов производства. Остальное не должно быть на территории цеха. Соответственно проект скорее всего потянет за собой организацию взаимодействия с подвижным составом – автотранспорт, ЖД, краны, площади для хранения, краны... Это проект потянет организацию людей для вывоза и завоза оснастки в цех в зависимости от производственных программ. Очень серьезный и большой проект. Также поговорили о потере в свое время печей для нагрева инструментов, которая помогала поднять производительность. Здесь есть над чем подумать. Вторая договоренность - здесь также нужно организовать эталонный участок на прессе № 30. Внутренний ресурс для наведения эталонной культуры производства можно изыскать внутри корпуса... Когда ремонтируют оборудование, чтобы люди не стояли в простое направьте их усилия на эталонный участок. Внешний ресурс – здесь необходимо будет приводить в порядок полы, обращаемся к главному инженеру. Ремонтируем полы, думаем, как прийти к малой механизации работ на этом прессе. Здесь можно рассматривать и большую механизацию. Ее нужно просчитать и включить в инвестиционный план. Пресс №30 должен быть доведен до эталонного состояния. Он должен стать толчком для развития других участков цеха. Понятно, что сразу привести в порядок полы, внедрить механизацию на всем корпусе мы не сможем, но на эталонах мы можем себе это позволить. Это сформирует базис.

По производству. У нас с вами есть возможность взять у ВСМПО большой заказ по каткам. Нужно посмотреть какое оборудование подходит для этого. Если мы сможем взять этот заказ в производство, то это очень серьезная нагрузка в части ответственности, но это большое преимущество в части номенклатуры, единого сплава, меньших переналадок, большей производительности...то, что нам хотелось бы. Но надо понимать какими средствами мы это можем осилить. Так как это 100% ГОЗ, если мы берем этот заказ, то там не должно никаких сбоев, все для него должно быть отлажено. В эту сторону нужно думать. Думаем какой агрегат к этому больше подходит. В плане выделения ресурсов. Понятно, что он будет в приоритете – как для эталонного участка. Пока останавливаемся на прессе № 30. Он у нас будет эталонный. Он у нас будет в приоритете. Он должен быть приведен в состояние полной готовности. Этот пресс позволяет нам больше всего заработать, а не как сегодня – он

был в простое. Поэтому давайте смотреть и отслеживать статус наших договоренностей. Они должны быть закреплены личными проектами. Итоговая оценка – цвет «желтый».

День 270. Почему запад отказывается от сделки?

Один из сломов стереотипов, когда начинаешь учиться у передовых западных компаний, происходит по системе оплаты труда. Казалось бы, что в условиях конкурентной экономики, когда все очень нестабильно, сдельная оплата труда должна быть в основе западных бизнес-систем, на практике оказалось, что они почему-то стремятся перейти для всех своих работников на стабильную окладную систему... В Советском Союзе была плановая экономика, казалось бы, что в условиях стабильных заказов, снабжения и производства, у работников должна быть стабильная окладная система, на практике очень активно развивалась повременно-премиальная и сдельная оплата труда. Несомненно, в этом есть какая-то логика, которая объясняет эту «несуразицу» ...

Западная система. В условиях конкурентной экономики, существует также и конкуренция за персонал. Основным механизмом привлечения и удержания квалифицированного работника является формирование конкурентного уровня оплаты труда, которую передовики стараются обеспечить с помощью постоянного повышения производительности труда. Да, есть еще такие факторы влияния как условия труда, отношения в коллективе и возможности по развитию. Но они начинают хорошо работать, когда у работника достойный конкурентный уровень оплаты труда при этом он должен быть стабильным, иначе в условиях нестабильных рынков сбыта, можно потерять работника. Здесь сдельная оплата труда дает сбой. Если мы ее применяем, то, когда рынки сбыта растут, растет заработная плата у работника, и он к ней «привыкает» ... когда рынки сбыта падают, уровень заработной платы начинает тоже падать, что подталкивает работника искать другое более высокооплачиваемое место работы. Чтобы не потерять работника, передовики стремятся стабилизировать оплату труда на конкурентном уровне. Отсюда стремление перейти к окладной системе. Соответственно, они вынуждены были искать другие механизмы стимулирования к более эффективному труду помимо заработной платы. Один из них проявляется в «скрытом» жестком механизме стимулирования. Если работник не исполняет стандартные операционные процедуры, на основании которых формируются плановые задания, то его сначала отправляют на обучение. Если это происходит повторно, его обучают уже юристов – «мол, начинаешь систематически не исполнять положенные процедуры, в следующий раз пойдешь за забор», если работник необучаем – он не сделал для себя выводы, его просто увольняют. Это очень жесткая система. Если ты не выполняешь положенную работу, то тебя не прощают депремированием, тебя лишают полностью достойного уровня оплаты труда. И это очень хорошо дисциплинирует. Плюс в передовых компаниях очень активно развивают более «тонкие» способы управления персоналом – командную организацию труда как способ формирования «хорошего коллектива» и не только, периодическую вертикальную и горизонтальную ротацию как способ активации самореализации, вовлечение в создание комфортных

условий труда... Если у нас в России большинством работников движет уровень заработной платы, то на передовых западных компаниях – страх потерять комфортное рабочее место с достойным уровнем оплаты труда.

Советская система. В условиях плановой экономики большое распространение получила повременно-премиальная и сдельная оплата труда. По повременно-премиальной оплате труда. Если заявленные производственные программы выполняются, то работник получает полную заработную плату. Если нет – его депремируют, даже если он «не виноват». Все очень просто. Сдельную оплату труда как правило применяли, если нужно было быстро нарастить объемы. Чем больше делаешь, тем больше получаешь. Тоже все очень просто. Простая система стимулирования к труду в условиях плановой [прогнозируемой] экономики. И она работала довольно эффективно. Стоит только вспомнить «зашкаливающие» темпы роста Советской экономики... до ее застоя и в последствии Перестройки. В долгосрочной перспективе советская плановая система проиграла западной конкурентной модели, которая, как описывалось выше, применяет несколько другие методы стимулирования своих работников к эффективному труду.

PS. Сейчас большинство российских компаний работают в условиях конкурентной [не плановой] экономики. Соответственно система оплаты труда работников должна быть под нее адаптирована. Многих за последние 30 лет, после распада Советского Союза, жизнь заставила изменить подходы к управлению персоналом. Есть и такие, которые до сих пор держатся за «сдельщину» как единственный механизм управления персоналом. Почему? Ответ простой. Потому, что не научились пользоваться другими методами управления персоналом, более тонкими, а где-то и более жесткими.

В условиях конкурентной экономики применение повременно-премиальной и сдельной оплаты труда очень часто приводит к высокой текучести персонала, потере качества, увеличению рисков по безопасности труда... Поэтому нужно адаптироваться... нужно научиться применять более гибкие и тонкие методы управления персоналом, которые не только стимулируют, но и активизируют внутреннюю мотивацию человека. А это не так просто, как «стимулирование с помощью рубля», для этого нужно в себе развивать навыки психологического управления персоналом. Благо методов много, нужно лишь найти в себе силы принять это, и начать в себе прокачивать «тонкие» управленческие навыки. Иначе... на вопрос, который недавно задал председатель профсоюза: «Почему мы пытаемся опять вернуть сдельную оплату труда?» придется отвечать: «Потому, что мы не умеем управлять персоналом по-другому. Мы используем «грубые» методы потому, что мы не умеем по-другому. Но это не значит, что нужно поднимать «руки вверх». Здесь необходимо время и намерение, чтобы изменить отношение руководителей предприятия к управлению персоналом... через убеждение и личный пример. Когда критическая масса управленцев изменит свое отношение к человеку «с потребительского на партнерское», тогда возврата назад не будет»

День 271. Обход ГД: цех№2(ПСИ/ТО/УП) - «зеленый»

Главный инженер: оценка – цвет «зеленый»

«Сегодня я дам оценку по оборудованию и в общем по обходу ГД. Какие минусы? Линию резки нужно убирать регулярно – уборку нужно делать регулярно. Та линия, которая у нас сгорела, я вижу, что здесь организовали постоянную уборку. В этом вы молодцы. Пожар у нас здесь больше не произойдет. Но остальное оборудование необходимо также постоянно убирать. Уборки в этом плане, как системы, здесь нет. Дальше... не понятно, как осуществляется, располагается хранение стружки и опилок. Здесь есть риски по пожарной безопасности. Дальше... очень много полов, которые провалены. Их нужно рихтовать и восстанавливать, чтобы снизить риски по безопасности труда. Дальше... на одном из оборудований мы увидели открытый шкаф управления - попадет туда стружка, контролер может сгореть, оборудование уйдет в длительный простой. Это нехорошо. Дальше... отмечаю смешивание отходов - там, где промасленные опилки, вы туда бросаете и резину, и манжеты, и ремни. Такое нужно исключать. Далее... бочка со смазкой валяется в бумаге. Такого тоже не должно быть. Что касается тары? Ее здесь очень много. Есть деревянная тара, которая не нужна в производстве. Ее нужно отсюда убирать. Слишком много тары, которая не используется. Далее... загромождение доступа к электро - и пожарным щитам. Такое нужно исключить из практики. Что из положительного? Цех №2 самый теплый. Здесь начальник цеха позаботился о своих людях. Здесь в цехе приведено все в порядок. Здесь тепло и светло. Это большой пример – «хозяина цеха». Это огромный плюс. Далее... мне понравилось хранение отходов. Да, отходов много, но пачки все аккуратно уложены. У второго цеха в этой части стоит поучиться. Плюс я бы хотел отдельно отметить – здесь лучший пост хранения ГСМ по заводу. Здесь все сделано по уму. Так должно быть у всех остальных. Советую всем начальникам посмотреть. За примерный пост хранения ГСМ, я понимаю, что сегодня было много замечаний, но за такой пост ГСМ и в целом за подготовку производства – моя оценка по оборудованию – цвет «зеленый». Здесь действительно хорошо работает мастер по подготовке производства. Общая оценка по обходу ГД тоже цвет «зеленый» за хозяйский подход».

День 272. Если не мы, то кто?

Недавно задал вопрос старшему мастеру: «Наше предприятие могло бы стать *курочкой, несущей золотые яйца* – у него широкая продуктовая линейка, освоенные технологии их производства, наличие хорошего рынка сбыта [особенно в условиях импортозамещения] ... как вы считаете, почему наше предприятие до сих пор не несет «золотые яйца»?». После довольно длительной задумчивости старший мастер ответил: «Потому что у нас люди такие» и приводит пример: «Ко мне недавно пришел «молодой», проработав одну неделю, посмотрел, что у нас тут происходит, видимо сравнил с красивыми картинками из интернета... взял и уволился. Люди у нас такие». Интересная история. Я опять старшему мастеру: «Так что, получается, у нас «молодой» во всем виноват?». На сей раз старший мастер глубоко задумался, но ничего не ответил. Возможно до него стало доходить. Проще всегда винить остальных,

но все зависит от нас... в нашем случае от управленческого состава предприятия. Никто за нас наши проблемы не решит. Никто кроме за нас не сделает наш завод лучше.

3.11.23 на нашем предприятии прошла очередная стратегическая сессия №8 под названием «Как сместить свою точку сборки?». У людей, которые занимаются духовными практиками есть такой термин – «точка сборки». Довольно сложное понятие, но если упростить... *Это способность видеть реальность под другим углом и действовать исходя из этого видения.* Очень важная практика, которая позволяет «вылезти из колодца», увидеть реальность такой какая она есть, включая и новые возможности и ... сделать свой осознанный выбор из множества разных вариантов будущего... выбор того, как лучше решить проблему или в каком направлении лучше всего развиваться.

«Сместить точку сборки» не так-то и просто. Для начала нужно... максимально расслабиться физически, эмоционально, ментально. «Опустошить» свое сознание и психику от навязчивых мыслей и эмоций. В этом случае человек способен воспринимать реальность намного шире, в этом случае он начинает видеть новые горизонты и возможности.

Для эффективного развития предприятия нам критически не хватает ширины восприятия реальности нашими ключевыми руководителями. В условиях узкого восприятия мы видим лишь один путь решения наших проблем, которым пользуемся изо дня в день. Приходим на работу и каждый день делаем ее так как делали раньше. Но не меняя модель поведения мы никогда не достигнем новых горизонтов. Мы получим лишь достигнутые результаты, которых многих не устраивают. Мы никогда не сделаем из нашего предприятия – курочку, несущую золотые яйца. Поэтому очень важно приучить себя периодически расслабляться и «смещать свою точку сборки». Когда человек видит другие пути, у него появляется выбор и, если этот выбор дает ему желаемые эффекты, он начинает менять свою модель поведения... он начинает «делать не так как раньше»... он начинает «крутить вихрь своего намерения» и втягивать в свою орбиту окружающих людей. Только так реальность начинает преобразовываться в новое качество.

Мы очень долго осмысливали и разрабатывали общую стратегию развития нашего предприятия. Более того, у каждого из ТОП-1 была разработана функциональная стратегия развития своего направления, которая является естественным продолжением общей стратегии. Мы взяли на себя обязательства и... как это всегда бывает кто-то «ринулся» их реализовывать в жизнь – самая «пассионарная» часть менеджеров, а кто-то «замер» и ждет пока его что-то или кто-то подтолкнет. Кто-то начал активно вовлекать в реализацию своей стратегии свою команду, понимая, что без делегирования не внедрить ее на практике. А кто-то продолжает ждать пока ситуация сама себя не вырвет в какое-то русло. Первые смогли «сместить свою точку сборки» и изменить привычную модель поведения. Вторым... это только предстоит сделать. Никто кроме нас не решит наши проблемы. Никто кроме нас не сделает наше предприятие лучше.

По результатам стратегической сессии решили актуализировать все функциональные стратегии развития предприятия и защитить их перед генеральным директором на

информационных днях в течение трех месяцев. Для того, чтобы максимально эффективно внедрить эти функциональные стратегии на практике директорам по направлениям в свою очередь предстоит вовлечь в развитие ТОП-2, а ТОП-2 вовлечь ТОП-3 и так до рядового мастера через... личные проекты. Стремится нужно вовлечь в развитие 100% руководителей. Сейчас у нас 345 руководителей, соответственно у нас должно 345 функциональных стратегий и личных проектов. На текущий момент уровень вовлечения руководителей в развитие составляет порядка 30%, а для того, чтобы начались успешные преобразования требуется более 70%. Потенциал большой. По уровню вовлечения мы будем оценивать лидерские качества руководителя. Когда руководитель является лидером, то его воспринимает коллектив и реагирует на его запрос на изменения. Хороший руководитель по определению должен являться лидером преобразований.

PS. Хочешь изменить свою жизнь, научись периодически «сместить свою точку сборки». Для этого существует очень много эффективных практик. Главное, чтобы они позволяли освободиться от серо-черных циклических мыслей и эмоций, которые тянут из нас все жизненные соки и не дают видеть мир таким «какой он есть на самом деле». Например, «бег на расслабление», или йога, плавание, поход в баню, неспешная прогулка... наблюдайте за теми людьми, которым удается переключиться и расслабиться. Поучитесь у них. Определите свои практики «смещения точки сборки», приучите себя периодически их использовать и... ваша жизнь изменится. Это не значит, что она станет спокойней и комфортней, нет она станет более насыщенной и интересной... более осмысленной, придающей новые смыслы и радость. Хочешь быть счастливым, «бегай»! Хочешь быть здоровым, «бегай»! Хочешь быть эффективным, «бегай»!

День 273. Обход ГД: цех №76- «зеленый»

Директор по развитию: «Сегодня будет меньше слов... сегодня мы увидели подразделение завода лучшее с точки зрения формирования комфортных рабочих мест... сегодня мы покажем всему заводу в «картинках» - что значит проявление искренней заботы о своем коллективе. Тут лучше не описывать лучшие практики и зоны для роста... Тут лучше просто взять и показать, как руководители цеха №76 заботятся о своем персонале. У них тоже старые помещения, у них тоже старое оборудование, на них тоже распространяются финансовые ограничения... тем не менее, когда заходишь к ним в подразделение, то сразу окунаешься в волшебную атмосферу комфорта, которую они сделали сами. Оценка подразделению – цвет «зеленый» как победителю в пока еще «несуществующей» номинации «цех с самыми лучшими условиями труда». Большое спасибо начальнику цеха и руководителям линейных подразделений за пример для всего завода... и не только для завода – редко увидишь такое отношение даже в лучших компаниях».

День 274. Есть такой инструмент по охране труда – «извлеки уроки»

Когда мы чуть более года назад пришли на завод, какое-то время испытывал дискомфорт... Сначала не мог понять в чем дело. Но позже до меня дошла причина бессознательного беспокойства. Я не понимал, что происходит с охраной труда на таком сложном, опасном и довольно многочисленном предприятии. Поверхностное ощущение – по охране труда все очень хорошо. На поверхности – не было того количества происшествий, как было в прежних компаниях. Но когда мы стали делать регулярные «Обходы ГД», они показали, что на уровне исполнения очень много проблем по охране труда. Получается, что на поверхность они не выходят. Они есть, но мы про них ничего не знаем. На прошлых предприятиях, если происходил несчастный случай вплоть до микротравмы, то как правило тут же всем прилетало информационное сообщение о ней по электронной почте и внутреннему portalу. По потоку таких сообщений можно было сложить картинку того, как развивается ситуация по охране труда. Но такую картинку пока еще невозможно сложить по нашему предприятию, что несомненно нужно исправлять...

Когда российские компании стали перенимать лучший опыт западных компаний, они также стали изучать бенчмарк и по охране труда. Один из таких бенчмарк стал инструмент под названием «извлеки уроки». Суть его заключалась в следующем. Когда на предприятии происходило происшествие, пусть и даже самое незначительное, специалист по охране труда оперативно собирал всю информацию о нем и оформлял на одном листе «извлеки уроки», который тут же рассылался всем работникам предприятия по электронной почте и внутреннему portalу с указанием происшествия, подразделения, даты, обстоятельств, непосредственных, сопутствующих и системных причин, мероприятий в формате «прими меры». На одном листочке. Когда приходило такое сообщение и вы открывали почту, информация о происшествии как образ всплывал перед глазами. Одна, две, три... минуты и работник уже знал, где-что произошло. Вот так вот просто. Информирование, обучение, вовлечение, приучение... Такая вот форма акцентирования работника на важности работать безопасно. Пора перенимать и нам этот опыт. Кто мешает? Никто. Произошло происшествие, специалист по охране труда собрал информацию, оформил «извлеки уроки», разослал всем работникам предприятия по электронной почте... тем более, что нечто подобно уже и делается, правда в формате справки, которую потом «локально» [не всем] доводят до подразделения, в котором произошло происшествие. Если мы начнем регулярное информирование в формате «извлеки уроки», то каждое такое сообщение будет уроком не только для тех, у кого произошло происшествие, но и для всех остальных работников предприятия, тем самым реализуя принцип «лучше учиться на ошибках других».

PS. Уважаемые специалисты по охране труда, давайте повысим акцент на безопасности с помощью такого простого инструмента как «извлеки уроки». 23.10.23 произошел несчастный случай с Чер-м Е.В. Я взял на себя смелость и на основании этой информации сделал «извлеки уроки» - смотрите ниже. Более того, я сделаю также и рассылку для всех, у кого есть корпоративная электронная почта,

чтобы все в какой-то мере извлекли урок из этой ситуации. Все очень просто – произошло происшествие, на одном листе сделали «извлеки уроки» и разослали его всем по электронной почте от отправителя «Охрана труда»... Здесь и информирование, и обучение, и приучение ... одни положительные моменты.

День 275. Культура ест стратегию на завтрак...

Есть такая глубокая фраза: «Культура ест стратегию на завтрак». О чем она говорит? Какие бы мы не стоили себе замки в голове, им не суждено воплотиться в жизнь, если не будет создана надежная и стабильная среда для преобразований... на уровне корпоративной и производственной культуры. Культуры, из которой складывается эффективность процессов... процессов, из которых складывается поток создания ценности, на котором мы зарабатываем и бизнесу, и себе на жизнь. «Культура» не как слово показать свою «умность», а «культура» как фундаментальное условие для формирования успешного бизнеса.

Да, нам не хватает стратегического восприятия реальности... Для этого вроде нужно совсем немного – научиться выделять в своем нагруженном графике всего «5% времени на стратегию». Это позволяет вылезти из колодца, увидеть стратегические тенденции и встроиться в них для достижения максимальной эффективности. Очень и очень трудная задача, которая лежит в области «психотерапии самого себя». Но не менее трудной задачей является осознание важности культурного аспекта жизнедеятельности компании и его развитие, что требует выделения значительно большего времени. Именно акцент на культурный аспект позволяет сформировать устойчивый фундамент не только для бизнес-деятельности, но и для ее развития.

«Культура ест стратегию на завтрак»... какой толк от стратегии, когда движущая сила бизнеса – люди и процессы не имеют прочной основы... особенно в условиях очень значимых внешних и внутренних изменений? Без эффективной культуры и выстроенных процессов, мы никогда не сможем вылезти из авралов и устремить свои усилия в среднесрочную и долгосрочную перспективу. В этом смысле у нашего предприятия очень большой потенциал развития с учетом текущего состояния культуры производства. Положительная тенденция по ней есть, но... работы еще очень и очень много.

PS. «Культура ест стратегию на завтрак»... Недавно были на обходе ГД в цехе №76. Старое здание, старое оборудование, такие же, как и для всех финансовые ограничения... культура производства на очень высоком уровне. Почему? Здесь в большей части все зависит от позиции руководителей подразделений. Если достигнута критическая масса высококультурных руководителей в подразделении, то в целом здесь ситуация начинает преобразовываться к лучшему. Культура — это не история одного дня. Для того, чтобы сформировать эффективную культуру необходимо развивать ее годами. Каждый день, как отец своих детей, возвращать высококультурных людей через личный пример, через вовлечение в улучшение рабочих мест и процессов, через, если хотите, оранжереи цветов, которые мы увидели в цехе №76. Каждый день один маленький шаг в направлении улучшения культуры производства... По-другому не удастся создать устойчивый базис для развития

предприятия. А теперь давайте посмотрим на культуру производства по заводским участкам за этот месяц и сделаем соответствующие выводы.

День 276. Обход ГД: цех №5- «зеленый»

Генеральный директор – оценка цвет «зеленый»:

«Я всегда ставлю оценку за восприятие руководителем видения будущего. У хорошего руководителя должно визионерское восприятие. Очень важная характеристика – это то, как руководитель относится к развитию своего подразделения. Здесь я поставлю оценку точно – цвет «зеленый». Традиционно мы обсудили новые обязательства, которые Павел берет на себя. Они очень непростые. Мы сегодня подняли довольно острые проблемы, которые нужно методически решать. Очень важно сказать, что мы потихонечку превращаем этот цех в полноценное производство. Если раньше оно воспринималось как вспомогательное, то сейчас мы его позиционируем в будущем как подразделение, которое «зарабатывает»... за счет увеличения объемов производства, за счет повышения доли маржинальной продукции. Для этого нам нужно реализовать проект «Мехобработка». Здесь важно понять кто будет его лидировать... Александр Р., Павел К.,... Решите этот вопрос. Там очень много задач, которые нужно решить за рамками завода... работа с Минпромторгом, взаимодействие с клиентами, формирование продуктовых направлений... Если мы реализуем проект «Мехобработка», то маржинальность этого производства будет выше, чем у металлургии. Цех №5 в некотором роде «узкое» место. Потенциальная корзина заказов от внешних и внутренних клиентов намного больше, чем он может выполнить. Только у завода потребность в заказах для цеха №5 в два раза превышает его возможности. Самое ценное, что уже сейчас сделано на первом этапе, в этом году - это консолидация коллектива. Подход к управлению коллективом абсолютно изменился в сравнении с тем, который был в начале года. Вспоминаем, цех был потерянный и заброшенный, с потерей штатной численности. По численности ситуация до сих пор остается сложной. У нас сейчас стоит задача набрать людей, организовать работу оборудования 24 на 7 как одна из мер по расшивке узких мест плюс... инвестиционное развитие - приобретение новых станков. Да, новые станки — это не быстрая история, но мы будем ее настойчиво реализовывать. Понятно, что те заказы, которые мы отдаем на исполнение на сторону, оникратно дороже, нежели если бы мы это делали сами. И сколько бы мы сюда не инвестировали в итоге для завода это будет дешевле. Поэтому мы обязаны цех №5 развивать не только как инструментальное производство... инструментальное направление имеет право на существование, но и у нас есть очень большой запрос на развитие его в качестве дивизиона по мехобработке. Если мы реализуем этот проект, то это будет очень и очень доходное мероприятие, которое внесет свой вклад в финансовую стабильность завода. Для успешной реализации проекта очень важен осознанный подход. Вообще осознанный подход важен для всех руководителей. У Павла К. он есть. Общий проект и его подпроекты... все это нужно будет распределить в проектном офисе по лидерам проектов. Также у нас с Павлом есть краткосрочные договоренности. Сейчас я поставлю подразделению хорошую оценку из-за прогресса, который здесь наметился... Да, здесь много проблем, в том

числе и с условиями труда, они пока оставляют желать лучшего... например, то, что бросается в глаза – текут крыши... но интенсивность преобразований мне очень нравится. Плюс работа с коллективом тоже очень важный фактор. Поэтому оценка цвет «зеленый».

День 277. Для того, чтобы получить, нужно уметь... отдавать

В свое время остро столкнулся с проблемой мотивации своих сотрудников. В нулевых годах инфляция была двухзначной. Компания не могла полностью ее компенсировать. Соответственно, если ничего не делать, реальный уровень оплаты труда с каждым годом у работников снижается, а это приводит к снижению мотивации работать эффективно. Когда у меня было до 15 человек в подчинении, я эту проблему решал путем вовлечения своих сотрудников в различные проекты улучшения на предприятии. С каждым успешным проектом у меня появлялись весомые аргументы, которые я активно использовал при защите бюджета по фонду оплаты труда [ФОТ] своего подразделения. Таким образом мне удавалось повысить уровень заработной платы выше фактического уровня инфляции. Но так уж получилось, я рос по карьерной лестнице и у меня в подразделении со временем оказалось порядка 200 сотрудников. Там и рабочие, и ИТР. И прежняя методология повышения уровня заработной платы начала давать сбой. Увеличить ФОТ 15 человекам выше или равно уровня инфляции это одна ситуация, а вот как это сделать, когда у тебя 200 человек??? Я глубоко озадачился поиском механизма повышения мотивации своих сотрудников в новых реалиях. В конце концов, я его нашел, правда мне пришлось полностью пересмотреть свои подходы к управлению персоналом.

Помню, как собрал весь свой большой коллектив и во всеуслышанье заявил: «Я больше не буду ходить к управляющему директору и просить об увеличении заработной платы для вас». Когда я это произнес, зал погрузился в «оглушающую тишину». Все замерли, установилась абсолютная тишина, но внутреннее негодование моих сотрудников остро ощущалось всеми моими «внутренними» сенсорами. Я продолжил: «Здесь речь не идет о компенсации инфляционной составляющей. Сколько компания даст, пропорционально вашей заработной плате она будет начислена. Но ее не хватает, чтобы полностью компенсировать снижение покупательной способности ваших зарплат. У меня нет возможности как раньше, аргументируя успешными реализациями проектов улучшения, повышать вам уровень оплаты труда выше или равно уровню инфляции. Сейчас у меня вас слишком много. Но мне нужно решить эту проблему каким-то способом, иначе будет снижаться ваша мотивация работать эффективно. Я очень долго думал на эту тему - как решить эту проблему эффективно и... нестандартно, и принял для себе следующее решение. Я больше не буду ходить к управляющему директору и просить об увеличении заработной платы для вас, но... я создам внутри своего направления систему постоянного обучения знаниям и навыкам, буду активно вас вовлекать в различные проекты по развитию, буду активно вас продвигать и пиарить внутри завода и компании для того, чтобы задорого вас...«продать» - с повышением статуса и уровня заработной платы. В принципе я это уже начал делать. В прошлом месяце «продал»

Евгения П., менеджера по анодному узлу. Он стал руководителем филиала инженерно-технического центра на одном из крупных алюминиевых заводов. Еще раньше, я «провернул» такой же подход еще с двумя нашими сотрудниками. У них существенно увеличился и статус, и уровень заработной платы. На их места мы передвинули наших сотрудников из числа специалистов и рабочих, для них это тоже увеличение и статуса, и дохода. В свою очередь, на их штатные единицы мы взяли рабочих из других подразделений завода. Этим самым мы активируем «социальный лифт». Да, текучесть в подразделении у нас существенно увеличится. Но мы с вами уже внедрили командную организацию труда. Когда наш сотрудник «уходит на повышение», команда сама снизу ищет ему замену, я дам ей такую возможность. У команды сильный стимул как можно быстрее обучить и знаниям, и навыкам нового сотрудника... адаптировать его к новым условиям труда. Наверное, это одна из самых ключевых особенностей командной организации, и мы ее будем активно использовать на практике. Реализуя вышесказанное, мы тем самым создадим в своем подразделении территорию, в которой у каждого из нас есть возможность повысить и свой статус, и уровень своей оплаты труда, сделать свою жизнь интересной и насыщенной»...

В такой мотивационной среде мы прожили ровно пять лет. Я больше не ходил к управляющему директору и не просил повышать уровень оплаты труда своим сотрудникам. Но я активно их «продавал». У меня в подразделении резко из-за этого выросла текучесть, но я осознанно шел к этому, так как такой подход формировал внутренние механизмы для самореализации моих сотрудников. Они начали расти по профессиональной и карьерной лестнице. Наблюдая за тем, что происходит в моем подразделении, сотрудники других служб завода старались попасть к нам, так как они видели там возможности для себя. С одной стороны, мы активно «продавали» своих лучших работников, с другой – к нам активно старалась попасть пассионарная составляющая часть завода. Уровень мотивации к эффективному труду и развитию моих сотрудников в то время реально «зашкаливал». Я думаю, что эта история внесла очень большой вклад в развитие нашего очень крупного завода.

PS. Для того, чтобы получить, нужно уметь отдавать... Хороший руководитель – это не тот, кто находит уникальных работников и дальше держится за них мертвой хваткой. Хороший руководитель – это тот, кто заботится о своих сотрудниках, возвращает из них эффективных профессионалов и... создает возможности для их самореализации... даже если для этого порой их приходится «продавать» другим...

В октябре служба по развитию передала своих лучших бойцов на усиление направления инвестиционного развития. В отдел инвестиционного развития перешли Алексей Е. и Евгений М. Для них это еще одна ступенька в своей самореализации. Соответственно, в службе развития освободились две вакансии руководителей проектов. Мы активно ищем претендентов на эти позиции. И правильно бы было это сделать из состава работников завода. Подтянуть снизу толковых, обучаемых и амбициозных ребят. Тем самым дать им возможность для самореализации. Мы обращаемся к уважаемым руководителям нашего предприятия дать шанс своим сотрудникам, у которых есть потенциал роста...которые могут принести свой вклад в системное развитие предприятия. Это может быть мастер, технолог, специалист, рабочий с образованием от среднего, технического и выше. Мы его обучим

современным методологиям повышения операционной эффективности, создадим условия для того, чтобы со временем эти знания переросли в эффективные навыки. Здесь выгода будет и для бизнеса, и для непосредственно ребят, которым вы дадите шанс... Они получают компетенции, которые очень сильно повысят их капитализацию... а это очень хорошая мотивация.

День 278. Обход ГД: цех №36(ПЛУ)- «желтый»

Генеральный директор – оценка цвет «желтый»:

«Я подчеркну из хорошего – исполнение производственных программ. Что касается культуры производства. Это все та же самая история, которая из обхода в обход повторяется. Мы не можем организовать здесь стабильно хорошую культуру производства. Одно из направлений решения этой проблемы, чтобы сдвинуться с мертвой точки – это формирование эталонных участков с дальнейшим поддержанием этой эталонности. Здесь важно организация работы с культурой производства «не наездами», а на постоянной основе. Здесь необходимо внедрять ежесменную уборку рабочих мест. Сейчас ее здесь нет. Даже, если мы с вами сделаем эталонный участок, а у нас не будет практики по ее поддержанию, то это приведет к быстрому откатыванию назад. Поэтому важно внедрить ежесменную уборку рабочих мест на постоянной основе: сделали работу, навели порядок, передали его следующей смене. И так на постоянной основе. А не как сейчас. Наводим порядок к обходу ГД, или к каким-то аудитам, или к приезду гостей. Получается, что, если не будет таких мероприятий, цех вообще откатится назад. Все будет завалено, неупорядоченно и в грязи. Это неправильно. Надо приучать людей к ежесменной уборке независимо от того, будет обход или не будет. Здесь нужен системный подход – это ключевая задача для руководства цеха. Как вы это будет добиваться... за счет организации эталонного участка, за счет вовлечения рабочих в ежесменную уборку, за счет периодической уборки... определяйтесь сами. Это ваше право. Но культуру производства в цехе №36 необходимо приводить в стабильно хорошее состояние. Начальник цеха №36 видел, что такое хорошая культура производства в литейном подразделении. Мы его для этого отправляли в командировку – посмотреть, как это делают другие. Он убедился, что организация в литейном подразделении хорошей культуры производства — это вполне реально. Нам тоже надо подтянуть культуру производства у себя в линейке, но не наездами приводить ее в порядок, а научиться поддерживать на постоянной основе. Что еще? Мы сегодня переговорили, что нужно сделать для того, чтобы повысить стабильность работы производства - обеспечение надежной работы оборудования, вовлечение отходов, утилизация металлолома, обеспечение тарой... Итого моя оценка по обходу – цвет «желтый». Здесь точно работы хватает, руководители вовлечены в развитие, но здесь нужно больше системности и настойчивости».

День 279. Прибыль делают люди...

В свое время считал, что технологии определяют эффективность работы бизнеса. По мере погружения в проблематику операционной эффективности осознал, что

организация бизнес-процессов более значимый фактор. Он упреждающий, влияет на всю деятельность компании, не только на развитие технологий. Оказывается, что есть еще более упреждающий и более значимый фактор – это люди. Как сказал однажды довольно известный и авторитетный топ-менеджер: «Прибыль делают люди...». Если вдуматься, очень глубокая фраза. *А качество людей измеряется производственной культурой.* Именно поэтому передовые компании ставку делают не только на технологии, они активно развивают и процессы, и культуру. Вы, наверное, слышали про производственную систему Тойота, или, близкое к нам, бизнес-систему Alcoa... Это как раз про развитие процессов и культуры.

Если процессы развивают «сверху-вниз», то культуру производства – «снизу-вверх» Развитие «сверху -вниз». Недавно Максим А., наш ИТ директор, предложил поучить топ-менеджмент нашего предприятия бизнес-процессированию как способ системного развития своих процессов. Как правильно описывать свою текущую деятельность... Как разрабатывать целевые процессы с учетом лучших мировых практик... Перед ним стоит стратегическая задача – цифровая трансформация. А она требует упреждающего преобразования бизнес-процессов в соответствии с бенчмарк. Если мы хотим получить эффекты от ИТ, то целесообразно автоматизировать только упорядоченные процессы... их еще называют сквозные процессы [end to end process]. А у нас на нашем предприятии далеко не все процессы удовлетворяют этим условиям. Соответственно, каждый владелец процесса – каждый топ-менеджер, должен научиться системно развивать свои процессы. Отсюда и запрос со стороны генерального директора к ключевым топ-менеджерам – «у вас должны быть стратегии развития своих направлений» - не только ЧТО, но и КАК. А КАК означает изменение модели поведения... преобразование процессов. Начиная с декабря у нас топ-менеджмент на днях информирования будет осуществлять защиту актуализированных стратегий развития своих направлений перед ГД... ЧТО и КАК.

Развитие «снизу-вверх». Вот уже более года два раза в неделю мы осуществляем «Обход ГД» производственных участков, на котором ключевые владельцы процессов предприятия непосредственно на рабочих местах «диагностируют» текущее состояние и «приучают» линейных руководителей подразделений развиваться в направлении лучших практик каждый по своему направлению: охрана труда, персонал, качество, технология, оборудование, планирование, производство... В рамках «Обхода ГД» мы оцениваем динамику развития подразделения в формате светофор. Это довольно хороший механизм управления изменениями. Через светофор мы стараемся приучить линейных руководителей развивать производственную культуру в широком смысле этого слова. В дополнении к этому есть еще один инструмент, который мы запустили два месяца назад. Он называется – «дорожная карта». Мы его совместили с «Обходом ГД». «Дорожная карта» показывает развитие производства не с позиции динамики преобразований, а с позиции исполнения основных требований к эффективности от ключевых владельцев процесса. Если все требования по процессу исполняются, то оценка «5». По ней виден уровень развития производственной системы каждого из подразделений по пятибальной оценке. К примеру, самый высокий уровень развития производственной системы [а мы уже сделали оценку по должной карте порядка 70% всех подразделений] отмечается в цехах №21,76,10. Там действительно очень и очень

достойно. Не надо никуда ехать в другие компании, нужно просто поучиться у лучших. А вот в цехах № 4 и 2... очень низкий уровень развития производственной системы. «Дорожная карта» позволяет увидеть и сравнить между собой уровень развития производственной системы и соответственно оценить потенциал. С этого нужно начинать. Принять реальную ситуацию. Научиться ее измерять. Поставить цели... и вперед. При должном намерении мы рано и поздно приведем производственную культуру на нашем предприятия до мирового уровня. Этого не нужно бояться. К этому нужно неслыбаемо стремиться.

PS. «Люди делают прибыль...». Качество людей измеряется производственной культурой в широком смысле. Как-то я услышал реплику от основного акционера компании ОМК, когда он осознал важность развития культуры производства: «Я трачу огромные средства на строительство новых активов и модернизацию действующих заводов. Мы устанавливаем на наших предприятиях дорогое высокотехнологическое современное оборудование. Но какой толк от этого, если этому оборудованию не соответствует качество наших людей. Современное оборудование требует высококачественных людей. Для того чтобы их [людей] развивать, нам необходимо активно внедрять современную производственную систему. Производственную систему ОМК».

Сейчас производственная система ОМК по мнению авторитетных аудиторов одна из лучших в России. Через развитие производственной системы [производственной культуры] они повышают качество своих людей.

День 280. Кадровая политика и... ее следствие

10.11.23 на Дне Информирования по направлению «персонал» ... «Начиная с сентября 2022 года, мы увеличили количество персонала на нашем предприятии для заполнения вакансий на 294 человека в условиях очень значимого роста текучести персонала - более чем на 50%, обусловленной в большей степени повышением конкуренции за рабочую силу. Увеличили на 294 человека при росте текучести более чем на 50%. Это стало возможным в результате адаптации подходов кадровой политики предприятия к текущим реалиям» ...

Рост текучести персонала...

До 2023 года текучесть персонала составляла 12-14%. В 2023 году текучесть персонала прогнозируется на уровне 21%. Увеличение более чем на 50%. Основная причина – рост конкуренции за рабочую силу.

Ключевые направления по решению проблемы обеспечения персонала в условиях ужесточающегося рынка труда:

- Формирование конкурентного уровня оплаты труда [в том числе за счет повышения производительности труда]
- Повышение привлекательности рабочих мест [условия труда, отношение в коллективе, самореализация...]
- Повышение мобильности и «агрессивности» процессов поиска кадров
- Расширение механизмов подготовки персонала
- Развитие системы адаптации персонала

- Повышение роли наставничества для оперативной подготовки кадров...

PS. Кадровая политика должна соответствовать текущим и перспективным реалиям. А реалии следующие. Конкуренция за рабочую силу будет только нарастать. Фундаментальная причина – снижение рождаемости, рост «стариков», уменьшение трудоспособного населения. Плюс тенденция на восстановление обрабатывающей промышленности в России. Плюс отвлечение трудоспособных мужчин в российскую армию. Ужесточение конкуренции за рабочую силу – это и есть наша реальность. Соответственно это требует трансформации кадровой политики, в которой должны отражаться мероприятия по повышению производительности труда, формирование конкурентного уровня оплаты труда, улучшение условий труда, формирование условий для самореализации... повышение динамики подготовки и поиска кадров... «снижение» требований к новым работникам с одновременным усилением роли наставничества для оперативной подготовки кадров... повышение уровня механизации и автоматизации рабочих мест... Новые реалии требуют более креативных подходов в кадровой политике предприятия.

День 281. Обход ГД: цех №3(41)- «желтый»

Генеральный директор – оценка цвет «желтый»:

«Сегодня было много критики со стороны участников обхода... Чтобы здоровый энтузиазм, который несомненно присутствует у руководителей цеха, не погас, я отмечаю хорошую тенденцию в цехе по развитию. Стартовая ситуация, с которой мы начинали год назад, была на очень низком уровне. Начальнику цеха удалось мобилизовать и управленческий состав, и рабочий коллектив на развитие. Я это отмечаю. Здесь чувствуется хозяйский подход. Отсюда со стороны участников «обхода ГД» к вам много замечаний... Они видят, что вы способны их устранить, вот и нарезают вам задачи. Отмечаю изменения к лучшему несмотря на то, что начальнику цеха озвучили множество задач. На самом деле это потенциал развития. Мне нравится, что начальник цеха старается развивать все свои участки. Здесь вы молодцы. По ходу мы определились с эталонным участком, и даже не с одним... начальник цеха взял на себя обязательства сделать два участка, чтобы потом к ним устремились все остальные. Похвально.

У нас с некоторых пор появился механизм понятийных договоренностей: «что делает цех, и какую помощь мы ему оказываем». Такой договор дороже приказов. Он лучше работает на практике. Поэтому договорённости будут постоянно присутствовать при «обходах ГД». Не только, что должен сделать начальник цеха, но и то, в чем мы ему должны помочь. Это договорённость между мной и руководителем подразделения.

То, что вы берете на себя ответственность каждый день на операционном уровне – это хорошо. Здесь от вас очень много зависит. То, что сегодня прозвучало как лучшая практика – цех старается вытягивать ресурсы на себя – это тоже очень правильно. Хороший руководитель подразделения должен быть «толкачом» в решении своих проблем. Да, вспомогательные службы работают в рамках завода с более приоритетными задачами... Это рационально в условиях ограничений. Поэтому для того, чтобы ваши задачи стали для них приоритетными, вы должны «проталкивать»

решение своих проблем. В общем я поставлю оценку подразделению – цвет «желтый», но очень хочется, чтобы вы приблизились к «зеленому». В целом я доволен работой руководителей цеха. Исправляйте замечания, которые сегодня были озвучены. Вовлекайте в это мастерский состав, рабочих и... вспомогательные службы».

День 282. «ЧТО» и «КАК»

Начиная с декабря, на Днях Информирования будут проходить защиты актуализированных стратегий директоров по направлениям перед генеральным директором. Очень важно, чтобы эти стратегии содержали «ЧТО» и «КАК»...

«ЧТО» — это «ценность» для внешнего или внутреннего клиента. Например, коммерческая дирекция отвечает за объемы заказов, дирекция по производству – за объемы производства, дирекция по ИТ – за техподдержку и цифровую трансформацию основного клиента... У каждого процесса есть своя ценность. Соответственно, каждый владелец процесса должен знать свою ценность, которую он формирует для внешнего или внутреннего клиента.

«КАК» — это «процесс» удовлетворения ценности клиента. «КАК» — это то, каким образом мы создаем ценность для клиента... разработка продукта, формирование заказов, исполнение заказов, обеспечение персоналом, ремонты оборудования... Мы можем это делать медленно и затратно. Или мы можем это делать быстро и с минимальными ресурсами. Разные организации процесса дают разную эффективность...

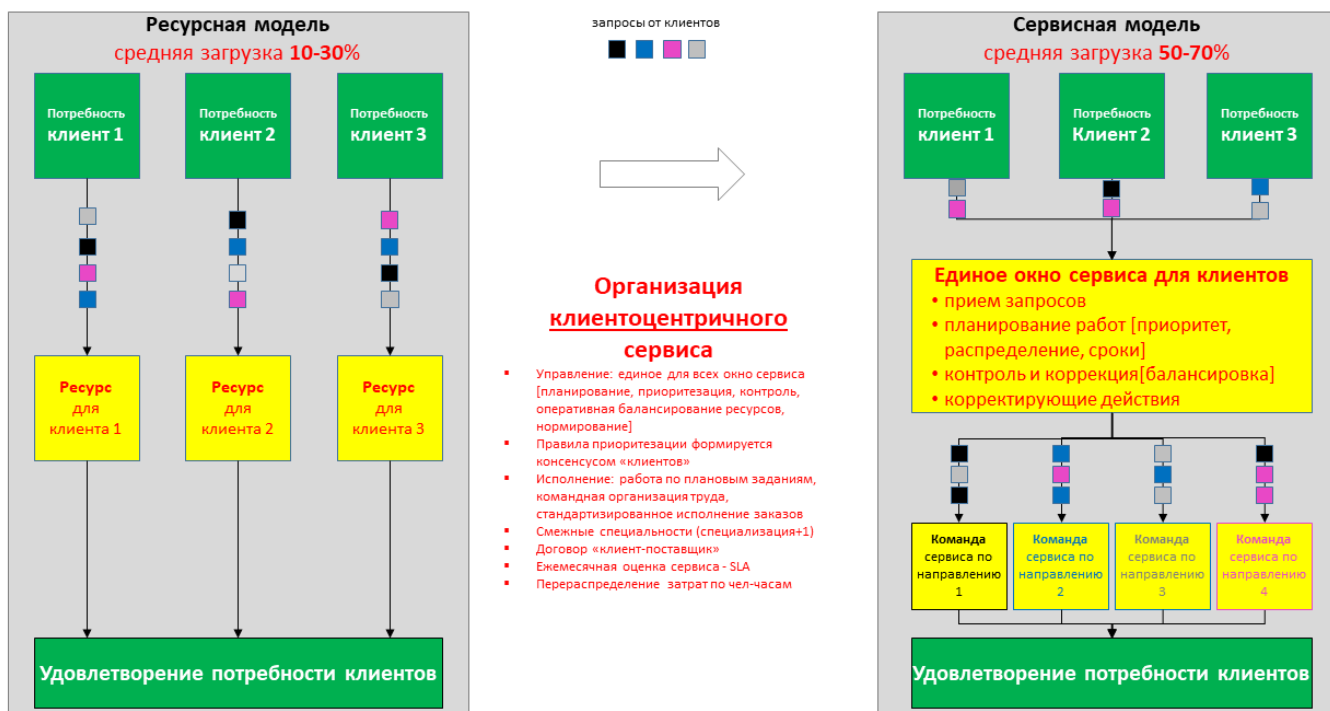
Если обобщить, существует две модели организации процесса: ресурсная и сервисная модели. У каждой из них есть свои плюсы и минусы, но почему-то передовые компании стремятся к сервисной организации своих бизнес-процессов. И не важно основных или вспомогательных. Более того, они стремятся не просто к сервисной модели, а к лучшему ее воплощению – клиентоцентричной сервисной организации. Такая модель позволяет делать больше и меньшими ресурсами, но у этого есть своя цена... процесс работает в условиях «натяжения струны», чтобы «выжать воду даже из сухих тряпок». Не все готовы переходить к такой модели, особенно если для «натяжения струны» нет особых предпосылок. Тем не менее, компании, которые работают на конкурентных рынках постепенно «осознанно или не осознанно» развивают свои процессы в направлении к сервисной организации бизнеса.

Ярким примером сервисной организации процесса является Макдональдс или Бургер Кинг... там персонал работает в поток операций с минимальными ожиданиями. Вспоминайте, когда вы были в Бургер Кинг – там ребята «трудятся не покладая рук». Их загрузка составляет 50-70%, что в два-три раза выше, чем при ресурсной модели организации процесса. Давайте разберемся, что такое «ресурсная» и «сервисная» организация труда? В первой загрузка персонала в среднем составляет 10-30%, во второй – 50-70%. И здесь речь идет не только об эффективности труда. В сервисной модели организации - существенно ниже время исполнения заказов, меньше требуется ресурсов не только по персоналу, но и по оборудованию/технике, содержанию страховых запасов в сырье и материалах... Давайте попробуем разобраться с этим [ниже материал для «яйцеголовых»]

Любой бизнес — это поток создания ценности... это совокупность бизнес-процессов для создания ценности клиенту. В хорошем бизнесе процессы должны быть максимально разделены. У каждого процесса должен быть один владелец процесса, иначе ответственность размывается. У каждого владельца должна быть «ценность», которую он создает для внешнего или внутреннего клиента. У каждого владельца процесс должен быть организован так, чтобы «делать больше, меньшими ресурсами» - а это, как мы говорили выше, соответствует сервисной модели организации процесса. Посмотрите внимательно на слайд, который приведен ниже.

РЕСУРСНАЯ И СЕРВИСНАЯ МОДЕЛЬ ОРГАНИЗАЦИИ ПРОЦЕССА

Эффект перехода от ресурсной к сервисной модели – повышение эффективности в 2-3 раза



У большинства российских компаний процессы выстроены в соответствии с ресурсной моделью организации - это когда за «клиентом» закрепляется конкретный ресурс [под ресурсом понимается персонал, оборудование, техника, сырье и материалы...]. Такая модель очень устойчива и стабильна, но она очень дорогая – низкий уровень использования имеющихся ресурсов. В условиях нестабильных запросов клиентов, закрепленный ресурс должен быть таким, чтобы в пиковые нагрузки, он смог бы выполнять в полном объеме требования клиентов. Соответственно, когда загрузка непииковая закрепленный ресурс уходит в режим ожидания, что приводит в среднем к очень существенному снижению средней загрузки имеющихся ресурсов - 10-30 %...

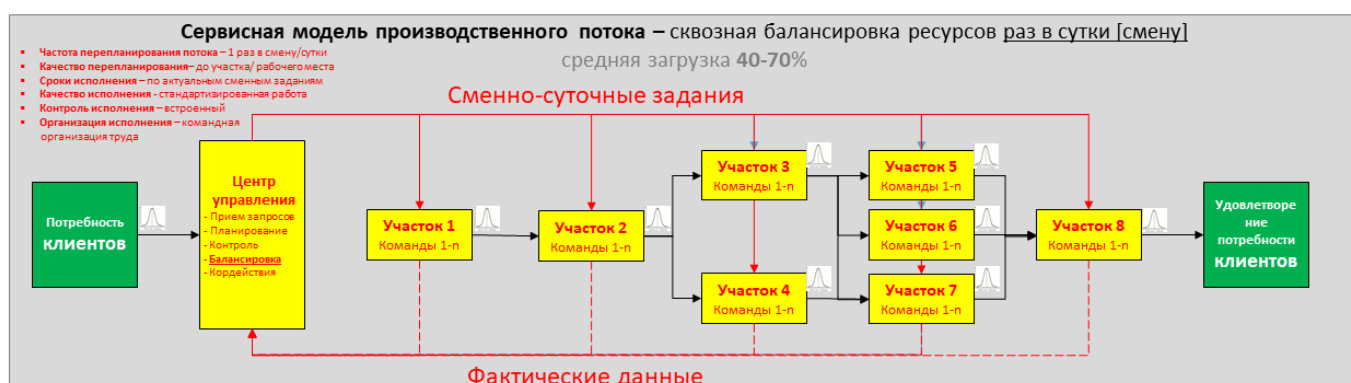
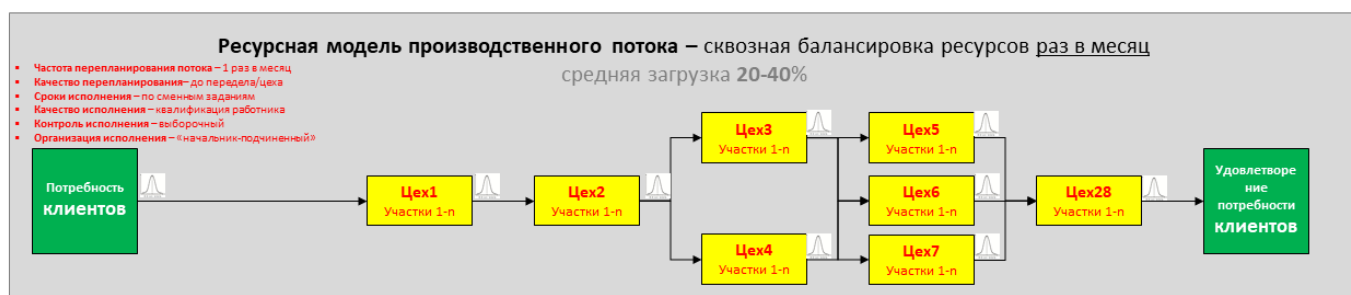
Сервисная модель организации процесса заключается в организации ресурсов, жестко не привязанных к конкретному клиенту с гибким централизованным управлением этими ресурсами в зависимости от текущих потребностей всех клиентов. Посмотрите на верхний слайд. Централизация управления позволяет оперативно балансировать ресурсы в рамках всего процесса, т.е. повышать их загрузку. Для того, чтобы балансировать ресурсы внутри процесса необходимо развивать смежные специальности. Но чтобы это не было в ущерб специализации труда, смежные специальности развивают по принципу «специализация + 1». То-есть не обучают всем специальностям, которые есть в процессе... а обучают работника плюс еще одной

специальности в дополнение к основной. Если каждый работник освоит «специализацию + 1», то централизованное управление ресурсами может оперативно балансировать[выравнивать] загрузку по всему процессу, тем самым кардинально повышается эффективность функционирования. Для того, чтобы процесс хорошо функционировал на уровне исполнения, внедряют командную организацию труда, которая позволяет «встроить контроль на постоянной основе» и тем самым повысить надежность и качество исполнения плановых заданий. Основные эффекты в сервисной модели достигаются за счет внедрения централизованного управления ресурсами, «специализации + 1» и выстраивания работы имеющихся ресурсов в формате командной организации труда. Реализация принципов сервисной организации позволяет повысить загрузку ресурсов в два - три раза до 50-60-70%...

Для того, чтобы внедрить сервисную модель организации производственного процесса, передовые компании сначала разделяют процессы в бизнесе на основные и вспомогательные - выводят непрофильные функции из основного потока и тоже преобразовывают их в сервис – технологическая поддержка, ремонты оборудования, обеспечение персоналом... Далее централизуют управление производственной цепочкой. На уровне исполнения внедряют командную организацию труда, основной задачей которой является надежное и безопасное исполнение сменно-суточных заданий по стандартным операционным процедурам. В этом случае централизованное управление осуществляет оперативную балансировку работы производственной цепочки в зависимости от изменений в корзине заказов, снабжении, состоянии оборудования, обеспечения персоналом... и все для того, чтобы «натянуть струну», повысить эффективность использования имеющихся ресурсов: снизить время исполнения заказов, повысить производительность труда и эффективность работы оборудования, снизить страховые запасы сырья и материалов...

РЕСУРСНАЯ И СЕРВИСНАЯ МОДЕЛЬ ОРГАНИЗАЦИИ ПРОЦЕССОВ

Эффект перехода от ресурсной к сервисной модели – повышение эффективности в 2-3 раза



PS. Не важно какой процесс: разработка, продажи, снабжение, производство, отгрузка, ремонты, обеспечение персоналом, ИТ... Любой процесс имеет потенциал для развития. Все мы ходим в Сбербанк. Давайте вспомним процесс обслуживания клиентов до 2010 года. Он как раз был организован по ресурсной модели. Либо сплошные очереди, либо «тишь да благодать». Ни клиент не получал должного сервиса, ни организация – не могла достичь хорошего задействования своего ресурса. Как только Сбербанк внедрил сервисную организацию процесса – бэк-офис и фронт-офис, ситуация сразу кардинальным образом изменилась в лучшую сторону.

Не важно какой процесс. Важно вникнуть в суть повышения операционной эффективности и выстроить работу человека, оборудования и техники в поток операций с минимальными ожиданиями. Понятно, что на этом тоже не стоит останавливаться - по мере загрузки персонала – в этом смысле загруженный труд экономически целесообразно максимально механизировать и автоматизировать. То есть в этом смысле потенциал в развитии процессов... неограничен. Дело остается за малым... готовностью владельца процесса [директора по направлению] развивать свою функцию... развивать свои процесс. Для этого как раз и нужна актуализация функциональных стратегий – «ЧТО» и «КАК».

День 283. Денег нет, но вы держитесь...

На момент прихода новой команды в сентябре 2022 года на нашем «кризисном» предприятии объемы производства и продаж после СВО снизились практически в два раза, обозначилась резкая тенденция на снижение экспорта, очень сильно нарушилась ритмичность снабжения исходным сырьем, сформировался высокий уровень аварийной работы оборудования плюс пошел отток по персоналу. Завод перешел в режим работы с жесткими финансовыми ограничениями.



Что сделали?

- **2022** урегулировали проблему поставок сырья. *Ключевой эффект – восстановлена ритмичная поставка.*
 - **2022** трансформировали коммерческую службу для более агрессивной работы с клиентами - расширили узкие места, перестроили процессы, мобилизовали коллектив. Начали увеличивать долю ГОЗ в корзине заказов. *Ключевой эффект – к 2023 году практически восстановили по объемам корзину заказов в условиях снижения экспорта до 5% плюс увеличили доля высоко-маржинальных заказов.*
 - **2022-2023** централизовали планирование производственной цепочкой для повышения оперативности функционирования системы управления, мобилизовали производственный персонал. *Ключевой эффект – увеличили объемы производства до 9,3 - 9,8 тыс.т. в мес – практически вернули утраченный объем сбыта.*
 - **2022-2023** централизовали ремонтную службу для повышения объемов и оперативности обработки аварийных остановов оборудования в условиях значимого недостатка ремонтного персонала. *Ключевой эффект – существенно улучшилась управляемость надежностью работы оборудования, но... теперь ключевая задача выйти максимально на планово-предупредительные ремонты.*
- Некоторые пояснения. После того, как раскрутили объемы производства «посыпалось» оборудование, действующего количества ремонтного персонала стало критически не хватать - уровень их оплаты труда не позволял нанять требуемого количества работников с рынка труда. Для решения этой проблемы централизовали ремонтную службу для того, чтобы оперативно балансировать имеющийся ремонтный персонал в рамках всего парка оборудования. Загрузка ремонтников резко увеличилась. Для стимулирования к эффективному труду им была повышена заработная плата.
- **2022-2023** – начали восстанавливать численность персонала на предприятии для повышения объемов производства и продаж. *Ключевой эффект – увеличили численность на 290 человек в условиях роста текучести персонала более чем на 50%*
- Некоторые пояснения. В 2023 году резко выросла текучесть персонала в основном за счет усиления конкуренции на рынке труда. Для стабилизации ситуации начали формировать конкурентный уровень оплаты труда у основного и вспомогательного персонала за счет улучшения финансовых показателей предприятия.

Что нужно сделать в 2024 году [и это по минимуму]?

- **2023-2024** – восстановить систему ППР – планово-предупредительных ремонтов, сформировать страховой запас запчастей для критического оборудования, трансформировать службу снабжения для повышения оперативности обеспечения ТМЦ [запчастями]. Для этого требуется сформировать соответствующий бюджет ремонтов и увеличить численность ремонтников на 150 человек. *Прогнозируемый ключевой эффект – рост объемов производства на 5-10 т.т в год.*
- **2023-2024** - снизить текучесть персонала до уровня 2023 года путем формирования конкурентного уровня оплаты труда и повышения привлекательности рабочих мест [условия труда, отношения в коллективе, возможности самореализации, усиление

бренда предприятия]. Формирование конкурентного уровня оплаты труда осуществлять за счет программы повышения производительности труда, в которой сделать акцент на реализацию проекта по внедрению командной организации труда и «укрупнения» руководителей. Этот проект позволит повысить уровень оплаты труда руководителям и устранить негативные перекосы [заработная плата руководителей должна быть выше, чем у рабочих из-за большей ответственности] плюс кардинальным образом повысить управляемость. *Прогнозируемый ключевой эффект – снижение текучести персонала $\leq 14\%$*

▪ **2023-2024** – восстановить инвестиционное развитие предприятия, направленное на расшивку узких мест в материальном потоке создания ценности.

- Литейное производство – установить станки по мех обработке круглых слитков, две печи гомогенизации и выполнить капитальный ремонт установки СЕРМАС.
- КПП - модернизировать насосно-аккумуляторные станции и трубопроводы, выполнить капитальный ремонт прессов 6, 15, 30 плюс для двух последних построить две печи для нагрева инструментов.
- Прокатное производство - необходимо установить брашмашину для зачистки обшивки, чтобы ее больше сдавать на реализацию.

Прогнозируемые ключевые эффекты от инвестиционного развития – повышение объемов производства и продаж, увеличение маржинальности продуктовой корзины.

PS. Вышеуказанные мероприятия – это то, что мы должны сделать по минимуму - несмотря ни на что. Это первостепенные приоритеты для управленческой команды завода. Плюс мы планируем выполнить ряд мероприятий по повышению операционной эффективности бизнес-процессов. Для этого сейчас каждый из ТОП-1 актуализирует стратегии развития своих функций.

День 284. «Ни с того ни сего»... с нами решили разорвать контракт...

Такое в жизни часто бывает. Вроде бы достигаешь хороших результатов, а в ответ «система» реагирует активным сопротивлением. Это как в физике, «система» стремится занять такое положение, в котором она более сбалансирована... положение, в которой тратится минимальное количество энергии на ее поддержание. Видимо, когда «системе» потребовались реактивные преобразования, она сформировала на них соответствующий запрос. Наняла нестандартную управленческую команду. Когда этот запрос был отработан, «система» сгенерировала новый запрос... Но это уже другая история.

«За драйв нужно платить». Наша команда заплатила за него сполна. Испытала радость от «взлетов» и страдания от «падений». Таков закон баланса, и он неумолим. За все нужно платить.

Стоит признать, что, решив проблему финансовой устойчивости предприятия, мы не смоли за это короткое время, которые было выделено нам «системой», изменить корпоративную и производственную культуру, которая лежит в основе эффективной работы любого бизнеса. Но все же мы сделали один важный шаг в этом направлении. Мы подтолкнули собственников и работников завода к тому, чтобы они основательно задумались на тему – «почему завод не достигает устойчивых финансовых результатов

на длительном горизонте времени?» И нам кажется, у многих, где-то там в глубине, родились правильные ответы... а именно с правильных ответов начинается трансформация сознания и ... как следствие, осознанная трансформация производственной бизнес-системы.