

# «ЗАПИСКИ НЕПУТЕВОГО МЕНЕДЖЕРА»

Производственная система БрАЗа: как все начиналось  
Черновая версия, вер.2



Братск 2005-2010

## Оглавление

ВВЕДЕНИЕ ОТ «НЕПУТЕВОГО» МЕНЕДЖЕРА {НП} .....	3
<b>ГЛАВА 1. ПЕРИОД СТАНОВЛЕНИЯ</b> .....	12
<b>ГЛАВА 2. ПЕРИОД ИСПЫТАНИЙ</b> .....	68
<b>ГЛАВА 3. СЛОМАЙ СТЕРЕОТИП – ПОШАГОВАЯ СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ</b> .....	113
ГЛАВА 4. БАЗИС ПРЕОБРАЗОВАНИЙ БРАЗА – БЕНЧМАРК ОТ АМЕРИКАНСКОЙ КОМПАНИИ АЛКОА.....	136
ПРИЛОЖЕНИЕ: УРОКИ ПРАКТИЧЕСКОЙ МОТИВАЦИИ.....	143

## ВВЕДЕНИЕ ОТ «НЕПУТЕВОГО» МЕНЕДЖЕРА {НП}



Раньше я много чего не понимал. Знал, но не понимал. Человек от природы активный, мудрость постигал через испытания. Лез, получал по голове, постигал некую внутреннюю истину и далее опять. Напролом. Набивая шишки...

Мне повезло. Я все в этой жизни достигал сам. Школа, армия, институт, аспирантура... В школе думал, что буду работать ученым-физиком. Но жизнь распорядилась иначе. От рабочего до руководителя. Взлеты и падения. Последние шесть лет был руководителем по технологии и внедрению производственной системы на одном из крупнейших в мире алюминиевом заводе - БрАЗе. Мне повезло. Работал с сильными лидерами, здравомыслящими менеджерами. Учился в Высшей Школе Бизнеса у лучших преподавателей. Постигал истину и мудрость через действие. В конце концов, нашел свою идею и стал бороться за нее.

Проект по развитию производственной системы, прошел не только через мой ум, он прошел через мое сердце болью поражений и радостью от достижений. Я многое что понял. Не узнал, а понял. Мне опять повезло. Я работал директором совместного проекта с производственными консультантами по производственной системе одного из самых эффективных металлургических предприятий американской компании ALCOA. Аналог Тойоты Продакш Систем, но в сфере металлургии. Проект сотрудничества стоил несколько десятков миллионов долларов. Но он того стоил.

Сейчас у нас в России очень модная тема – «производственные системы» или по-другому «lean». Всем хочется иметь максимальную эффективность. Пример тому есть и самый яркий - производственная система Тойоты - TPS. Есть спрос, родилось и предложение. Как грибы растет большое количество консультационных агентств, издается множество бизнес-книг. Их сопровождают грамотные люди, но, к сожалению, многие не имеют самого главного. Я про производственный опыт. У них есть знания, но нет опыта, который зачастую и в знания то преобразовать очень сложно.

В свое время, случайно, один человек, видя те структурные изменения, которые происходили на нашем заводе, высказал свою заинтересованность в издании книги по производственной системе, написанную непосредственно производственниками. У меня был некоторый опыт по написанию статей на этапе подготовки к кандидатской диссертации, и я согласился выполнить эту работу. В результате вышла книга «Сломай стереотип», которую издали под патронажем МВА при МГУ имени Ломоносова. Вячеславу Болтрукевичу особое спасибо. Что касается «Записок непутевого менеджера», то это как раз была «предтеча» к «Сломай стереотип». В записках... я как смог постарался отразить дух преобразований, который нас тогда охватывал: в период становления и... в период испытаний. «Записки...» писались по мере того, как приходило понимание сути того или иного элемента производственной системы. Через действие, через страдание к сути.

«Пока в производственной системе есть люди, которые решают производственные проблемы, она развивается»

### **Немного о производственной системе Братского алюминиевого завода – БрАЗа**

Как-то услышал одну фразу от наших гостей, которые приезжали к нам на завод: «То, что было сделано на БрАЗе, крупнейшем алюминиевом заводе РУСАЛ, не должно было случиться. Это Россия. Она не готова к таким радикальным методам трансформации своего бизнеса. Может быть, это было случайное стечение обстоятельств?»

Да, это было стечение обстоятельств, но не случайных. Эти «не случайные» обстоятельства сделали свое дело – позволили внедрить «производственную бизнес-систему БрАЗа», учиться которой приезжали из разных мест нашей большой страны и не только.

Нам удалось тогда сделать «невозможное возможным». За 10 лет мы кардинально повысили производительность труда: снизили численность персонала с 11 до 4 тысяч, одновременно при этом увеличили объемы производства на действующих мощностях с 920 тысяч тонн в год до 1 млн тонн, что позволило повысить производительность труда почти в 3 раза. И всё это в

основном за счет улучшения операционной деятельности завода. Отсюда такой интерес со стороны других компаний.

В основу развития производственной системы БрАЗа были положены свои наработки, опыт взаимодействия с лучшим европейским алюминиевым заводом – «Элкем Листа». Через него – доступ к опыту развития бизнес-системы американской компании Alcoa. Помимо этого, на нас очень сильно повлияло теоретическое сопровождение от высшей школы бизнеса при МГУ им. Ломоносова: TOYOTA, «КАЙДЗЕН» и тому подобное.

**2001-2005** – все началось со спонтанных попыток что-то улучшить: сначала сформировали «бизнес-единицу» и попытались на её базе освоить принципы бережливого производства – lean, а далее распространить лучший опыт повсеместно... Но потом мы поняли, что это тупиковый путь: чего хорошего в том, когда весь завод «делает красивые показатели» для одного участка.

**2005-2010** – к 2005 году появилось комплексное видение, понимание логики развития, обозначились системные направления: разработали единую концепцию развития операционной деятельности всего завода, сформировали на её основе идеологию для эффективного вовлечения персонала, обозначили основные направления, «шаги», методы и инструменты.

Как я уже говорил выше результат был достигнут за счет повышения операционной эффективности: загрузили по максимуму оборудование, перестроили работу людей, увеличили межремонтный период электролизеров, снизили запасы, практически не привлекая инвестиционные ресурсы. Одно лишь то, что завод смог удержать объем производства на максимальном уровне в период спада рынков в 2009 году, которого он достиг перед этим путем «разгона производства», говорит о многом и хорошо характеризует эффективность проделанной работы.

Одной из особенностей производственной бизнес-системы БрАЗа, является то, что она не ограничилась просто методами и инструментами бережливого производства. БрАЗ пошел на серьезные структурные преобразования, без которых, на самом деле, хорошую эффективность не получить. А это значит, что производственная система переросла в новое качество. Она переросла в производственную бизнес-систему. Детальное опыт БрАЗа был обобщен в книге [«Сломай стереотип»](#).

Стоит признать, что к 2010 году мы немного «выдохлись». Темпы развития операционной деятельности завода снизились. Но, по-видимому, для БрАЗа это была необходимая передышка для того, чтобы «переосмыслить» и найти для себя новые пути развития. А они, несомненно, есть. Вроде бы и двигаться дальше некуда. Но это не так. Если посмотреть на общую логику развития операционной деятельности массовых производств по миру, работы еще очень и очень много. *Просто она ждет своего нового лидера.* Лидеры, которые ранее внедряли производственную бизнес-систему БрАЗа, сейчас работают на других заводах и компаниях. На мой взгляд, именно лидерство создало почву для активного развития БрАЗа. Лидерство, которое шло от менеджмента РУСАЛа. Лидерство, которое в большой степени задавал тогда действующий управляющий директор - Сергей Филиппов. Лидерство, которое подхватили бригадиры малых бригад или команд. Само собой, ничего не бывает. Если нет людей, которые

**Авторы производственной системы БрАЗа и этой книги**

**Сергей Филиппов**  
Управляющий директор БрАЗа с 2005. Профессиональную биографию начинал рабочим Усть-Каменогорского титано-магниевого завода. В 1981-86 - студент Ленинградского горного института. В 1986-98 работал мастером, старшим мастером, начальником цеха, зам директора по производству на Саяногорском алюминиевом заводе. В 1998 прошел обучение по Программе антикризисных управленческих АНХ при Правительстве РФ. В 1998-2000 - директор Саянского алюминиевого завода. В 2000-01 - директор Новокузнецкого алюминиевого завода. В 2001 - первый зам. гендиректора Красноярского алюминиевого завода. В 2001-03 - управляющий директор Орско-Калиновского металлургического комбината ЮСТА. Затем до 2005 - гендиректор ОАО КраМЗ.

**Сергей Турусов**  
Директор проекта внедрения производственной системы БрАЗа с 2007 г. В 1997 г с отличием окончил Братский индустриальный институт. В 2000 г защитил кандидатскую по оптимизации технологических объектов. В 2008 г в Высшей школе бизнеса МГУ окончил программу «МВА-Производственные системы». В 1995-98 работал инженером по автоматизации на Братском лесопромышленном комплексе. На БрАЗе начал работать с 1998 г: электролизник, мастер-смены, мастер-технолог, главный специалист по электролизу, руководитель филиала ИТЦ, директор по технологиям.

**Валерий Волянский**  
Директор по электролизу БрАЗа с 2002. Высшее образование получил в Московском институте стали и сплавов в 1986. Тогда же начал работать электролизником на БрАЗе, в следующем году он помощник мастера, а затем до 1993 - мастер смены. Затем три года на должности мастера анодного хозяйства в корпусе №14, а в 1996-97 - старший мастер этого же корпуса. В дальнейшем работал заместителем начальника цеха по производству, начальником электролизного цеха №3, начальником управления электролизного производства, а с его реорганизацией - начальником цеха №1. В ноябре 2002 был назначен директором по производству - директором по электролизу. В 2001 ему присвоено звание «Почетный металлург».

**Михаил Эренбург**  
В 2007-09 возглавлял Алюминиевый дивизион ОК РУСАЛ. В 1999 с отличием окончил факультет международных экономических отношений Российской экономической академии им. Г.В.Плеханова. В 2002 с отличием окончил аспирантуру Московского авиационного института. В 2003 проходил программы повышения квалификации в Columbia Business School и Massachusetts Institute of Technology. С 1996 работал в компаниях группы «Сибирский алюминий», с 1999 - в Нью-Йоркском офисе компании. В 2000-02 занимал различные должности в департаменте транспорта и логистики компании РУСАЛ. Затем был назначен директором департамента организационного развития и руководителем проекта по внедрению системы SAP R/3. С 2004 руководил департаментом информационных технологий и организационного развития РУСАЛа.

готовы чуть-чуть переступить за грань, серьезных трансформаций не будет. Поэтому, я надеюсь, что для БрАЗа, достигнутые результаты не является пределом. В компании РУСАЛ и на заводе есть лидеры, которые могут дать новый толчок к развитию.

## «Крупными штришками» о производственной бизнес-системе БрАЗа

Все началось с амбициозного намерения управляющего директора сделать «невозможное возможным» - «достичь 1 млн тонн в год», «достичь мирового уровня по производительности труда». Все началось с «шагов». Мы не знали, как наиболее эффективно достичь поставленных целей. Надо было что-то делать. Мы сделали первый «шаг», за ним увидели второй, за вторым третий... Процесс - «шаг за шагом» позволил определить общую логику развития. Сначала мы попытались обобщить полученный опыт через «здание ПС», потом разработали «концепцию развития», далее уперлись в вовлечение персонала, необходимость стандартизации действий... В результате мы осознали суть производственной бизнес-системы и стали двигаться более уверенно. Систематизировать знания и полученный опыт очень важно. Они позволяют найти фундаментальные тенденции и эффективно встроиться в них. Что бы мы ни делали, всё опирается в людей. Важно было найти механизмы их мобилизации, вовлечь в процесс развития, создать систему тиражирования лучших практик.

Мы сделали ставку на развитие малого лидерства и малых команд. Развернули мотивацию на всеобщее решение производственных проблем, что привело в итоге к снижению потерь - «выстраиванию человека в поток»: без ожиданий, без начальников, по стандартам... Так мы осознали, что самая главная потеря – это потеря на труд. Постепенно созрели до таких понятий как «малая механизация» и «локальная автоматизация».

Мы начали видеть *суть* того, что делали: подошли к пониманию «идеального производства» и что нужно сделать для того, чтобы его достичь. В последствии концепция «идеальное производство» преобразовалась в более емкое понятие «идеальный поток». Оно больше стало соответствовать пониманию комплексной эффективности. Ведь, по сути, что такое развитие в бизнесе? Это постоянное развитие потока создания ценности для клиента. Важно было выстроить работу в поток создания ценности для клиентов без потерь: без начальников, без ожиданий, без брака и дефектов, без избыточных запасов... Важно было организовать работу бизнеса «как часики». Все процессы должны быть

**Идея, задача и цели производственной системы**

**ИДЕЯ:** сформировать **СРЕДНИЙ КЛАСС**

**ЗАДАЧА:** сформировать **СТАБИЛЬНЫЙ** и **ДОЯЛЬНЫЙ** к Компании и заводу коллектив

**ЦЕЛИ РБС-БРАТСК (стратегические):**

- **производительность труда** (300 т/чел);
- **безопасность** труда (исключение несчастных случаев);
- **снижение затрат (себестоимость);**
- **снижение выбросов вредных веществ (экология)**

ОАО «РУСАЛ БРАТСК»

**ЗДАНИЕ РБС-БРАТСК**

**Безопасность**

**Себестоимость**      **Производительность труда**      **Экология**

**МАЛАЯ МЕХАНИЗАЦИЯ АВТОМАТИЗАЦИЯ**  
Минимизация тяжелого труда

**СТАНДАРТЫ**  
Устранение причин проблем требует оперативного изменения стандартов, оперативного обучения персонала

**УСТРАНЕНИЕ «ЛИШНЕЙ» РАБОТЫ**  
Устранение потерь

**РАБОТА С ПРОБЛЕМАМИ**  
Поиск проблем, причин и их устранение

**ПРОЕКТЫ УЛУЧШЕНИЯ-А3**  
Внимание в процесс совершенствования персонала

**5S**  
Каждый должен знать, выдвигать и совершенствовать стандарт рабочего места

**ВОВЛЕЧЕНИЕ КОМАНДА**  
Система материальной и нематериальной мотивации (вовлечение через интересы)  
Бригадная организация труда (горизонтальная организация труда)

ОАО «РУСАЛ БРАТСК»

**Этапы внедрения производственной системы**

Вовлечение персонала ( кол-во)

С каждым шагом все больше и больше вовлекаются люди в процесс совершенствования

- 1 ШАГ: сокращение пехового уровня управления
- 2 ШАГ: централизация замеров параметров
- 3 ШАГ: специализация (разделение труда по рабочим операциям)
- 4 ШАГ: уменьшение смежности (перевод в дельтовую схему)
- 5 ШАГ: создание производ. го и техн. го блока
- 6 ШАГ: сокращение уровня сменных мастеров в ДЭ
- 7 ШАГ: формирование системы разработки раб. стандартов
- 8 ШАГ: формирование инженеров процесса
- 9 ШАГ: адаптация произ-ной системы в корпус АИП
- 9 ШАГ: формирование участка контроля КРВО
- 10 ШАГ: переход на график 4-2 (5-2, 4-2)
- 11 ШАГ: внедрение системы «ПРОЕКТЫ УЛУЧШЕНИЯ-А3»
- 12 ШАГ: внедрение системы аудитов (обход директора 5S)
- 13 ШАГ: внедрение системы «втягивание» поставщиков услуг
- 14 ШАГ: внедрение автоматиз-ной системы обучения
- 15 ШАГ: «втягивание» поставщиков услуг
- 16 ШАГ: создание конкурентной среды
- 17 ШАГ: широкопрофильная специализация
- 18 ШАГ: встраивание системы качества в процесс
- 19 ШАГ: ...

планируется      сделано

ОАО «РУСАЛ БРАТСК»

синхронизированы, все планы – оптимизированы в соответствии с требуемыми критериями эффективности.

**«Нет проблем со знанием, есть проблема с внедрением»**

Конечно, важно понимать «ЧТО делать». На этот вопрос необходимо найти ответ. И всё же эта проблема *ничтожна* в сравнении с проблемой внедрения. Как эффективно выполнить требуемые преобразования, особенно если необходима реорганизация структуры управления? Для решения этой задачи требуется вовлечение в развитие всех - всеобщее вовлечение персонала. «Концепция развития» не обладает для этого требуемой силой. Необходимо придать ей статус идеологии, которая способна *активировать* мотивацию персонала. А это требует мощной ИДЕИ. Без неё активного развития не получишь. Для того, что мы тогда задумали, требовалась действительно повсеместное активное развитие.

Мы поняли, что потенциал развития за счет количественных изменений ограничен структурой управления процессами потока создания ценности. Сильно ограничен. Нам необходимо было выстроить «идеальный поток», но не меняя структуры управления, построить его было невозможно. Необходимо понимать, что «кайдзен» представляет собой повсеместные малые улучшения, но их серьезно ограничивает традиционная структура управления. Её необходимо совершенствовать. Но это очень болезненная процедура и многие от неё отказываются.



Структурные реформа для перехода к «идеальному потоку» требует централизации процессов управления потоком создания ценности и децентрализации процессов исполнения. Поначалу это сложно понять. Но с каждым шагом... сомнения уходят и появляется помимо понимания, вера и намерение.





Структурная реформа начинается с силового снижения уровней управления. Они избыточны. Они формируют множество вертикальных и горизонтальных барьеров, которые снижают прозрачность и скорость реакции бизнеса на внешние и внутренние изменения. Но уменьшение управленцев приводит к необходимости делегирования ответственности вниз на уровень исполнений. Повышения. Сама по себе передача ответственности вниз приводит к тому, что «за результат начинает отвечать тот, кто его делает». Это способствует снижению потерь и повышению качества. Но вот как на практике передать ответственность вниз? Раньше за все отвечал начальник, а кто сейчас будет отвечать?

Наиболее эффективным механизмом передачи ответственности вниз стало внедрение командной организации работ. Внедрение многочисленных малых команд. Это не пустые слова. Проверены практикой. Внедрение многочисленных производственных ячеек, связанных между собой логикой функционирования потока создания ценности по командному принципу, позволяет реально децентрализовать процессы исполнения, повысить ответственность рабочих, снизить потери и улучшить качество. А в силу того, что административные барьеры при этом минимизируются – повысить оперативность решения проблем в рамках всего потока.

При делегировании ответственности вниз, принципиально становится внедрение стандартизации вплоть до действий. Малая производственная ячейка будет эффективно и стабильно исполнять сменно-суточные задания, если они детализированы до стандартов действий. Начальников нет. Рабочий руководствуется актуальными сменно-суточными заданиями и стандартами действий. Структурная реформа невозможна без всеобщей стандартизации бизнес-процессов и тотальной системы обучения. С развитием информационных технологий стандартизация упорядоченных



процессов становится хорошим базисом для сквозной автоматизации бизнеса, тобишь цифровизации.

Для того, чтобы исполнение сменно-суточных заданий было еще и эффективным, необходимо постоянно совершенствовать стандарты действий, взаимодействий и нормативы: на своих рабочих местах и с учетом согласованной работы всего потока создания ценности. Первую функцию берут на себя непосредственно рабочие, бригадиры, руководители. Вторая функция хорошо реализуется «сквозными по процессу» специалистами. Инженерами-процесса. «Сквозное» процессное управление — это новая с точки зрения традиционной системы управления функция. Нам важно не только устранять потери на своих рабочих местах, но и потери при взаимодействии в рамках всего потока создания ценности. Основные «сквозные» процессы: управление логистикой, оборудованием, технологией, персоналом...

Эффективная трансформация бизнес-системы требует адаптации системы управления. Если процессы исполнения децентрализуются, то управление наоборот должно быть централизовано в рамках всего потока создания ценности. Только централизованное управление может осуществить оперативную синхронизацию работы объектов потока в условиях постоянных внешних и внутренних изменений посредством оперативной актуализации сменно - суточных заданий. Только централизованное управление потоком может стать эффективным базисом для эффективного оперативного,



среднесрочного и долгосрочного планирования, позволяющим оптимально использовать имеющиеся ресурсы. Только так можно получить «идеальный поток».

Структурная реформа системы управления не должна ограничиваться только основным производством. Она касается всех сфер. Требуется вывести непрофильные функции из основного бизнеса путем поэтапного инсорсинга и аутсорсинга. Выстроить взаимодействие по принципу «клиент-поставщик». Определить четко и понятно роли клиента и поставщика. Это приведет к повышению уровня разделения труда. А именно разделение труда и позволяет существенно снизить издержки и повысить качество. А в последствии эффективно внедрить современные средства цифровизации.

Особую роль в процессе углубления разделения труда выполняет выстраивание эффективного взаимодействия между клиентом и поставщиком. От того, как выстроена коммуникация между ними, зависит результат работы в целом бизнеса. Важно разделить ответственность за исполнение производственных планов и бюджета. Создать управляемый конфликт, который позволит найти оптимум с точки зрения «затраты-качество». Да, работать в таких условиях, сложно. Натянутая струна не позволяет расслабиться. Но в этом суть работы с потерями.

Рано или поздно, выстраивая работу человека в поток, потенциал развития за счет структурных и количественных изменений снижается. Работа человека выстраивается в поток операций с минимумом потерь. Еще раз без ожиданий, четко по стандартам. *Его рабочий график будет заполнен трудом без белых пятен.* Это не повод к остановке развития. С каждым годом техника и оборудование становятся доступными в сравнении со стоимостью человеческого труда. Это надо использовать. Малыми шагами, повсеместно повышать уровень механизации. «Малая» механизация не раздражает собственников. Она же малая. Поэтому собственники не препятствуют её внедрению. И со временем начинают понимать, что это стратегическое направление развития. Малая механизация позволяет минимизировать тяжелый человеческий труд, тем самым снижая затраты, повышая качество и ... улучшая условия труда.

Сама по себе «малая» механизация – это не единственное направление вывода человека из потока. Развитие информационных технологий позволяет выводить человеческий труд из процесса путем его автоматизации. Сначала с локальной автоматизации. На информационных

уровнях, где это возможно - АСУТП, ERP, BI, MES, PLM... Со временем локальная автоматизация преобразуется в сквозную цифровизацию бизнеса.

Сквозная цифровизация позволяет эффективно минимизировать рутинный повторяющийся труд, в том числе и аналитический, что делает бизнес более конкурентноспособным – адаптивным и автономным.

Внедряя на одной площадке лучшую практику, не забывайте про повсеместное её тиражирование. Так достигается еще большая эффективность. Не ограничивайтесь только основным производством, идите с производственной системой на другие участки, идите к поставщикам. Затраты и прибыль наших поставщиков – это наши затраты. Вовлекайте активно поставщиков в работу со своими потерями.

Чем дальше осуществляешь развитие, чем глубже понимаешь общие вектора развития. Еще раз, важно постоянно систематизировать свой опыт. Находить в нем общую логику, которая позволяет наиболее эффективно встроиться в реальность.

На БрАЗе мы подошли к пониманию важности повсеместного вовлечения персонала в работу с потерями. Это большой ресурс. Но самое главное достижение БрАЗа, как я уже говорил, – это то, что он «рискнул» заняться структурными преобразованиями. Он переступил через себя. Тем самым нашел новый потенциал развития.

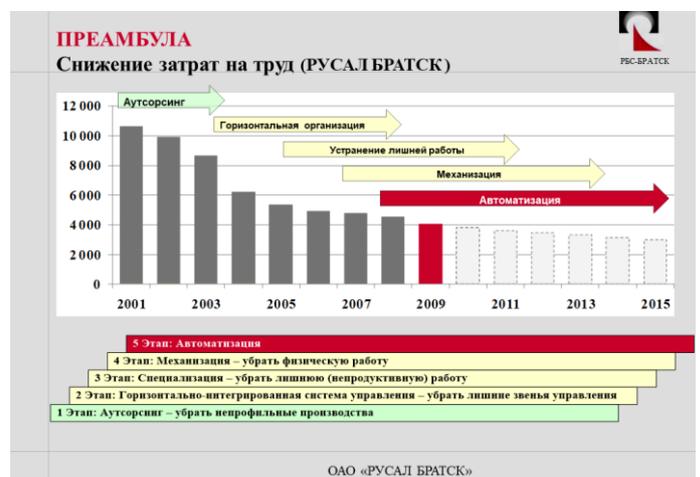
Развивая в последствии тему стратегических направлений развития операционной деятельности, подходишь к пониманию сути затрат. Суть затрат – это труд. В пределах затраты – это затраты на труд. Чем меньше человеческого труда в потоке создания ценности, тем ниже затраты и выше конкурентоспособность. Как только принимаешь это, мозаика начинает слаживаться в красивый узор: надо постоянно углублять разделение труда, трансформировать под это систему управления, снижать потери на рабочих местах, механизировать и автоматизировать

труд. Если это уже не помогает – модернизировать технологию, внедрять полномасштабную роботизацию. Только так мы можем эффективно использовать имеющиеся в нашем распоряжении ресурсы.

Для того чтобы внедрить фундаментальные направления развития операционной деятельности, очень хорошо подходят сформировавшиеся в последнее время методы эффективной производственной бизнес-системы: TFM – синхронизация и оптимизация процессов управления потоком создания ценности, TPM – управление надежностью оборудования, TQM – управление качеством... Но здесь важно понимать, что без акцента на процесс, их не внедрить на практике, это потребует реализации «процессных методов в управлении изменениями»: TSM – вовлечение персонала в развитие, SOP – повышение уровня стандартизации и производственной дисциплины.

*Производственная система БрАЗа была рождена «вопреки».* Дело в том, что изначально, в начале нулевых, основной собственник БАЗЭЛ, в состав которого входит РУСАЛ и ГАЗ, сделал ставку на развитие производственной системы на ГАЗе. У РУСАЛа тогда с бизнес-эффективностью особых проблем не было. Резкий рост цен на алюминий способствовал этому. А вот на ГАЗе всё было не очень хорошо. Олег Дерипаска назначил директором ГАЗа довольно сильного лидера Георгия Баранцева и пригласил туда консультантов от TOYOTA. Кстати, туда Георгий Баранцев пришел с БрАЗа. Так вот на ГАЗе удалось сделать серьезные трансформации и выжить.

У Олега Дерипаски есть стратегическое видение, думаю, он предвидел, что «счастье» и в алюминиевой промышленности не будет вечным, поэтому методично начал транслировать внедрение эффективной производственной системы на алюминиевые заводы в качестве одного из основных направлений повышения эффективности. Внешние бизнес-консультанты по TPS



зашли тогда на Красноярский алюминиевый завод, КрАЗ, и попытались внедрить методы и инструменты присущие автомобильному производству. Внедрение шло очень тяжело. Преобразования привели к открытому отторжению у коллектива и молчаливому неприятию у менеджмента завода. Но Олег Дерипаска был непреклонен в своем намерении. Видя всё это, часть высокопоставленного менеджмента РУСАЛа решила найти альтернативу. Думаю, что они мыслили так: «Алюминиевое производство очень сильно отличается от автомобильного. Надо найти лучший мировой опыт по повышению операционной эффективности среди алюминиевых производств и нанять их менеджеров в качестве консультантов». Они нашли лучший завод с лучшими операционными показателями с технологией производства алюминия, которое более-менее соответствует основной технологии РУСАЛа. «Элкем Листа». Предложили это решение Олегу Дерипаске для внедрения на БрАЗе. Тот согласился. На БрАЗе к тому времени директором был Сергей Филиппов. Очень сильный лидер. В результате взаимодействия менеджмента БрАЗа и «Элкем Листа» удалось достичь серьезных результатов, про которые я уже выше рассказал. Многие решения были тиражированы в рамках компании РУСАЛ.

*Производственная бизнес-система БрАЗа внедрялась «вопреки»*. Её внедрение было и стимулом, и мотивом для менеджмента предприятия: «либо мы сами сделаем эффективную производственную бизнес-систему, либо нам её навяжут со стороны». Внедрение «вопреки» привело к тому, что производственная бизнес-система БрАЗа так и не была признана компанией официально. Тем не менее, она выполнила свою роль. Время всё расставит по местам. Не важно «кто первый». Важно то, что операционная эффективность РУСАЛа с идеей внедрения эффективной производственной бизнес-системы, действительно кардинально улучшилась. Что касается дальнейшего развития БрАЗа, то у него еще есть очень большой потенциал развития: надо продолжать углублять разделение труда; расширять централизацию управления в рамках всего потока создания ценности, повсеместно внедрять командную организацию труда, повышать уровень стандартизации процессов; активно продолжать развивать механизацию и цифровизацию бизнеса, вовлекать в развитие производственной бизнес-системы всех своих поставщиков... Направлений для дальнейшего развития БрАЗа много. Но как я говорил выше, они ждут своего часа, ждут своего лидера.

В заключении повторяю. Эффект от развития операционной деятельности на БрАЗе не копеечный. В мою бытность там были достигнуты довольно серьезные технико – экономические результаты:

- *«загрузка оборудования»*: увеличили производство алюминия с 920 тысяч тонн до 1 миллиона тонн в год - «мы первыми в мире достигли 1 миллиона тонн алюминия в год»;
- *«эффективность труда»*: увеличение в 2.9 раз по производительности труда, в том числе за счет сокращения персонала с 11 до 4 тысяч человек;
- *«надежность оборудования»*: снизили межремонтный период по основному оборудованию более чем на 15%;
- *«запасы»*: научились работать в условиях более низких нормативов запасов по основному сырью и материалам - улучшение нормативов на 10-30%;
- *«качество»*: в условиях сильных ограничений, перехода работы на дешевое, но менее качественное сырье, научились стабильно удовлетворять требования клиентов;
- *«безопасность труда»*: в условиях повышения производительности труда достигнуто снижение опасных ситуаций и несчастных случаев;
- *«экология»*: за счет реорганизации труда, которая позволила акцентировать усилия персонала на укрытие глиноземом электролизеров, за счет стабилизации технологии удалось снизить удельные выбросы вредных веществ в окружающую среду;
- *«себестоимость»*: удельные затраты Братского алюминиевого завода являются одними из самых низких в мире, что позволяет ему выдерживать жесткую конкурентную борьбу - даже в условиях снижения мирового спроса на алюминий он работает на максимуме своих возможностей;
- *«инвестиции»*: БрАЗ достиг повышения своей эффективности в основном за счет операционной деятельности; инвестиции были задействованы по минимуму.



## ГЛАВА 1. ПЕРИОД СТАНОВЛЕНИЯ

В конце 20, начале 21 века Россия постепенно меняет свою политическую и экономическую формацию. Вслед за ней устремился и промышленный комплекс. Ломка стереотипов происходит очень быстро и безжалостно. Перестраивались полностью все сложившиеся производственные отношения. Я застал этот период на крупнейшем металлургическом заводе мира в момент его самого динамичного развития. В течение 10 лет была достигнута максимальная эффективность работы завода за всю его историю по производительности, производительности труда, качеству и затратам. Это был период становления производственной системы завода, когда интересы акционеров, менеджмента и персонала неким удивительным образом были согласованы. Этот период был периодом расцвета не только завода, но и роста мотивации в целом рабочего коллектива.

В «Записках...» я не буду описывать все наши шаги, которые нам пришлось сделать для повышения эффективности. Этому посвящена книга «Сломай стереотип». Здесь я сделаю акцент на тех моментах, без которых нам бы не удалось провести большие структурные изменения. Прежде всего они касаются мотивации. Мотивации лидера, менеджеров и персонала. Я их назвал «записки непутевого менеджера». Почему «непутевого»? Мы все когда-то были непутевыми, неопытными, неграмотными. Проходя определенный путь, мы начинаем понимать этот мир. Вот и я начал этот путь от «А до Я».

Мне довелось поработать в команде менеджеров, которая внедряла производственную систему на заводе. Пройти все этапы становления. Я был участником многих интересных событий. Для меня это была хорошая школа менеджера. Как бы мы не описывали все наши шаги, проекты улучшения, на бумаге все выглядит сухо. Но в жизни все было наоборот. Равнодушие уж точно не было.

### Как «взрастить» лидера?

*«Только сильный лидер может взрастить сильного лидера» Рей Иммельман.*

Все начинается с лидера.

Лидер – это «движок» коллектива, поэтому в идеале он должен быть в каждой команде, начиная от бригады и кончая управленческой командой завода, дивизиона, компании.

Лидер – не должность, это реальный статус. Не каждый человек в состоянии стать лидером. Это определенный контингент людей, которых надо искать, вовлекать в проекты улучшения, обучать, ставить на управленческие должности.

Лидер должен быть амбициозным, что определяет энергичность его действий; понимать, что движение вперед – это оперативное решение проблем, а это невозможно сделать без вовлечения работников коллектива.

Девиз лидера - «не хочу быть букашкой».

Если в системе есть лидеры, она развивается. Поэтому вопрос по «взрачиванию» лидеров крайне важен. Я не говорю про воспитание лидерских качеств. Этому невозможно научить. Человек рождается с определенной энергетикой. Одного все устраивает, другого нет. Люди, которых не устраивает сложившаяся реальность, являются потенциальными лидерами. Их надо искать и им надо давать возможность для развития.

Наличие мощной энергетике не является достаточным условием эффективного менеджера. Представьте у вас большой потенциал, но при этом вы «голодный», у вас отсутствуют приемлемые жилищные условия и т.п. В этом случае вы всю свою энергию направляете на удовлетворение своих естественных потребностей. По мере того, как произойдет «насыщение вашего желудка», и голова не будет болеть о том, как заработать деньги на проживание, для высвободившейся энергии потребуется новое поле деятельности. Вспомните, о том моменте, когда вы более или менее удовлетворили свои естественные потребности. Если такое конечно произошло. Что вы сделали? Я думаю, если вы амбициозны, то вы переосмыслили свою жизнь, и поставили себе новые цели. Скорее всего, эти цели, так или иначе, направлены на самореализацию, повышение своей значимости. Так уж устроен человек. И тут к вам приходит понимание, что ваше движение вперед связано с людьми,

с тем ресурсом, который они предоставляют. Но вот вопрос: как этим ресурсом воспользоваться? Здесь мало быть энергичным.

Представьте, у вас цель стать руководителем предприятия, естественно возникнет вопрос: какой путь вы выберете: силовой или убеждение? Один раз я от нашего лидера услышал фразу: «если вы не можете заставить человека сделать что-либо, то у вас остается только один способ – пойти и договориться с ним, убедить его». В своем становлении лидером вы не должны забывать о здравом смысле. И это важно. Вы можете прийти в свой коллектив и сказать: «Все с этого момента, когда я вхожу в помещение, вы обязаны вставать и приветствовать меня». Если они вас боятся, у вас большие полномочия, они будут вставать. Но этого ли вы хотели? Можно ли вас считать лидером коллектива? Начальником, диктатором – да, но вот лидером – нет. Другое дело, вы заходите, и люди приветствуют вас стоя, потому что уважают. И это уважение не пустой звук. Для того, чтобы его заслужить, вы немало приложили усилий. Если вы создаете хорошие условия для людей, отработываете на них, уважаете их, то обратная реакция от них будет адекватная. Лидером нельзя назначить, лидером становятся.

Здравый смысл заставляет лидера «вращивать» лидеров в своих подразделениях. Он понимает, что производственная система не может держаться на одном человеке. Он понимает, что лидерские функции надо делегировать вниз. В конце концов, придет время, когда кто-то его заменит.

Без вовлечения действующих лидеров предприятия в идею «вращивания» будущих лидеров, в системе встанет проблема с эффективными менеджерами. Чтобы эта идея сработала, лидер предприятия должен быть сам заинтересован в формировании мощной управленческой команды.

Как определить лидера? Простое общение с человеком не дает гарантированного результата. Конечно, можно подойти к проблеме упрощенно. Провести тесты с привлечением психологов, или собеседование высшего менеджмента компании с руководителями малых звеньев. «Выявить» среди них потенциальных лидеров и начать обучение с привлечением лучших преподавателей. А далее просто менять «плохих» на «хороших».

Один из высокопоставленных менеджеров одной из крупнейших компаний провел собеседование с рядом руководителей нижнего звена с целью определения потенциальных руководителей предприятий. Собеседование проходило от 30 до 60 мин. В течение этого времени он сформировал свое субъективное мнение о лидерских качествах тестируемых и предложил организовать группу для обучения. Как вы думаете, какова вероятность ошибки мнения этого руководителя. Нет, я не ставлю под сомнение его аналитические возможности. Но все же, стоит ли доверяться первому мнению?

Из опыта еще одной компании: за последние время было создано как минимум две группы с целью формирования форвардов компании – это бизнес – единицы и «золотой резерв». Но эти группы потерпели фиаско, даже при серьезной поддержке сверху. А знаете почему? Все очень просто, например, вы уважающий себя человек, лидер своего коллектива, плохо ли хорошо выполняете свои обязанности, и вдруг вам сверху в добровольно обязательной форме рекомендуют сформировать бизнес-единицу. Какие у вас мысли будут в голове? Так, значит мне не доверяют. Так, а что если бизнес-единица будет удачной? Появляется угроза. В результате главное лицо предприятия будет всячески противодействовать «доброй инициативе» менеджмента Компании.

Приведу пару примеров нашей производственной системы.

Внедрение малых бригад. Когда мы их сформировали, старший мастер назначил бригадиров. Мы бригадам дали четкий фронт обязанностей и ответственность. Там, где бригады сплотились в команды, там был результат. Там, где бригадир не смог консолидировать ресурс бригад, там были проблемы.

Наш директор предъявлял определенные требования к работе старших мастеров. Это в первую очередь касалось ведения технологии, состояние экологии, культура производства, условия труда рабочих. Оценка их работы осуществлялась в ходе регулярных обходов серий электролизных корпусов. Если в корпусе стабильно было хорошее состояние, кроме того корпус имел прогресс, то можно было сделать соответствующий вывод о лидерских качествах старшего мастера. Очень тяжело, скажу я вам, обеспечить стабильно хорошее состояние корпуса без вовлечения персонала.

Еще один пример. Когда мы внедрились систему проектов улучшения АЗ, каждый работник мог проявить свою инициативу, в том числе как лидер. Если команда проекта с координатором добивалась результата, это о многом говорило.

Лидерство хорошо проявляется на конкретных делах. Если человек умеет консолидировать коллектив на решение проблем, показывает стабильный результат, то он тот, кто нам нужен. Вы должны понимать, что если потенциальный лидер не найдет возможности реализовать свои возможности в вашем заводе, компании, то он, несомненно, уйдет работать в другое место туда, где эта возможность есть. В этом случае завод будет терять потенциал для своего развития. Поэтому если компания думает о своем будущем, о конкурентоспособности, она должна создавать условия развития будущих лидеров. Надо создать возможность для развития. Вот мы и пришли к системе мотивации лидера. Что нужно потенциальному лидеру? Карьера, статус, слава, первенство, величие.... Поэтому, если на вашем предприятии созданы понятные механизмы для карьерного роста. Если заработная плата будет соответствовать реальному вкладу человека в развитие предприятия. Если человек, который достиг хороших результатов, будет иметь почет и уважение, то в этом случае потенциальный лидер будет иметь очень хорошие мотивы прилагать свою энергию для совершенствования предприятия.

<b>Ключевые моменты:</b>
- лидер – это амбициозный, здравомыслящий и принципиальный человек
- без лидеров развития предприятия не будет
- главная мотивация лидера – это возможность для развития
- лидер должен быть заинтересован в развитии потенциальных лидеров
- воспитать лидерство невозможно, поэтому надо выявлять существующих потенциальных лидеров (через конкретные дела)

### **Формируй команду менеджеров**

*«Если наверху беспорядок, то внизу кавардак». Роберт Уотермен, американский специалист по менеджменту.*

Лидер — это движок производственной системы, движок для развития предприятия. Это его главная функция. Только вот вопрос: а если коллектив большой и на всех лидера не хватает, что делать? Конечно, можно тщательно продумать свое расписание, в котором найти место для всех. Но на долго ли хватит энергии лидера? Каким бы амбициозным и энергичным он ни был, он не сможет охватить всех. Для этого он должен создать свою команду и делегировать часть лидерских функций им. В идеале делегирование лидерских функций должно проводиться повсеместно, вплоть до лидера маленькой команды - бригады.

Приведу один из примеров создания управленческой команды. Когда к нам пришел новый руководитель, он обозначил цели и задачи, в ходе проработки которых появились конкретные мероприятия. Для того чтобы реализовать эти мероприятия, он устремился на многочисленные встречи с рабочим коллективом, так как им предстояло их выполнить. На этих встречах он брал с собой своих заместителей и на своем примере обучал их тому, как бы он хотел, чтобы они работали с людьми. По мере делегирования части лидерских функций, он отслеживал как выполняют свою работу его заместители. Как правило, в конце рабочего дня мы собирались, где за кружкой чая обсуждали результаты рабочего дня. Со временем появилось понимание того, кто на что способен, и кому какое дело можно доверить. Наш руководитель постепенно воспитывал в нас лидеров, формировал команду, на которую он мог бы положиться. В этой команде безусловным лидером был он: периодически он нам это демонстрировал. Он мог принять какую-либо точку зрения одного из нас, но если он решил по-другому, то будет так, как он решил. В нашей совместной работе было уважение и доверие. Иногда наш руководитель наказывал нас вроде бы «ни за что». Например, ушел с во время работы полечить зубы, не предупредив директора об этом, а на следующее утро приказ о наказании. Или один раз директор по производству прошел в неполюженном месте в неполюженное время – опять приказ. Это своего рода заявление руководителя о своем лидерском положении. И поверьте — это держит в тонусе, не позволяет расслабиться и заставляет быть эффективным. Как это бывает в любой команде, каждый из ее членов готов помочь другому. Даже при наличии внутренних противоречий, движение команды было единым и это обеспечивал лидер.

Был еще один показательный случай. Мне он понравился. У нас появилась проблема, с которой мы не смогли справиться. Для того, чтобы придать импульс для решения этой проблемы, наш лидер попросту «наехал» на нас. Это привело к тому, что мы активизировались, но в ходе этого, мнения по тому, как решать проблему разделились. Так вот директор не стал нас мирить. Более того, он в течение определенного времени даже поощрял некоторое противоборство внутри команды. Прошло время, мы пришли к единому мнению, опять объединились, но проблему стали понимать лучше и соответственно более эффективно ее решать.

Какую бы я дал характеристику эффективной управленческой команде?

- во главе команды должен стоять амбициозный, здравомыслящий и принципиальный ЛИДЕР, который ставит четкие цели и задачи, способный спросить за результат работы;
- единство команды формирует общность интересов;
- отношения внутри команды строятся на доверии и уважении;
- команда должна иметь сильные мотивы для развития;
- члены команды должны руководствоваться здравым смыслом.

Такой команде необходимо доверять, максимально делегировать ей ответственность за управление бизнеса в целом. Также ей надо помогать. Не мешать.

## Вовлекай персонал

«Один шаг ста человек лучше, чем сто шагов одного человека». Коиси Цукамото, японский менеджер.

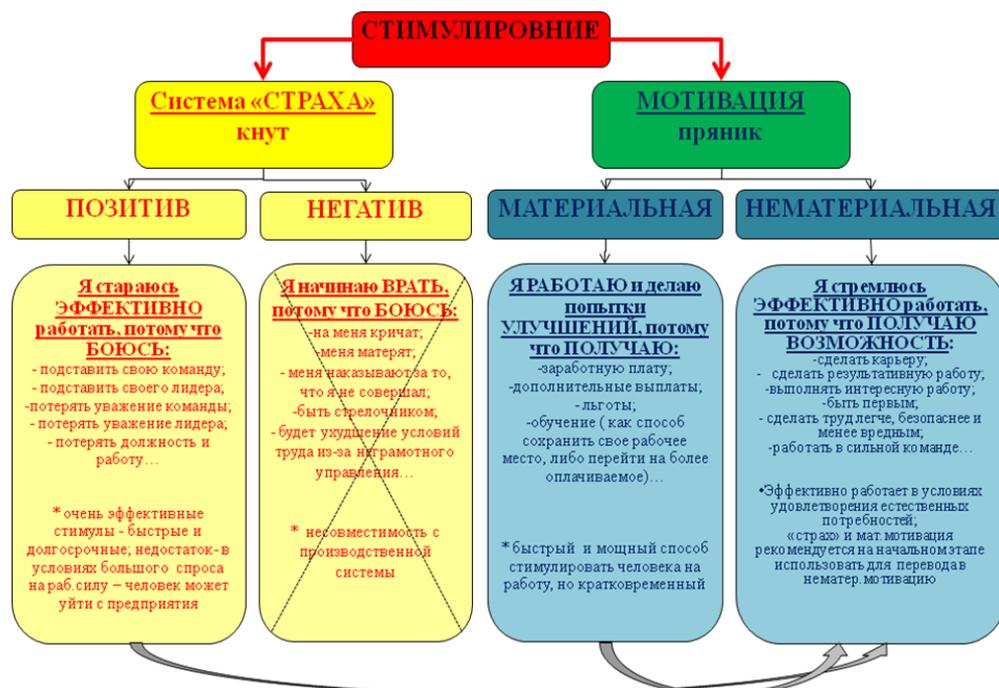
У нас есть много идей, но идеи остаются идеями, пока они не реализуются. Реализация каких-либо идеи начинается с вовлечения персонала. На мой взгляд – это одна из самых трудных, но необходимых задач при внедрении эффективных производственных систем. Научись вовлекать людей в решение проблем – сделаешь полдела.

К нам часто приезжают на тренинги по производственной системе. Часто задают вопросы: «Как внедрять?», «Как вовлечь персонал предприятия в какое - то начинание?», «Как заставить его сделать что-то новое?»

Когда мы начинали, то однозначных ответов на эти вопросы не было:

- одни говорили, что без денежной мотивации не удастся заинтересовать работников;
- кто-то утверждал, что только «НАПРЯГ», или система давления, строго спроса сдвинет с места нашу закостенелость;
- другие (и они были в меньшинстве) заявляли, что производственная система должна строиться на нематериальной мотивации – карьера, интересная работа, удовлетворение от результата...

И те, и другие были правы. На человека действуют стимулы (внешние воздействие) и мотивы (внутренние порывы). Важно понимать, что на человека они действуют по-разному. Например, молодой работник, который не имеет ничего «за душой» и опытный работник, у которого есть квартира, семья, дача, машина, гараж. Сытый голодного не разумеет. Здесь у каждого своя мотивация.



Я попытаюсь немного прокомментировать эту тему.

Человек двигается только тогда, когда его побуждает либо «пряник», либо «кнут». Мотив либо стимул.

«Кнут» - построен на страхе человека. Некоторые боятся быть уволенными, другие – оскорбление и унижения и т.п. Неважно, «кнут» создает условия для страха. Некоторые скажут, нельзя создавать производственную систему на страхе. Я тоже так думал, но со временем изменил свое мнение. Дело в том, что страх является очень сильным побудителем к действию, и нецелесообразно отказываться от такого мощного стимулирующего фактора. Но здесь важно исключить негативную составляющую этого фактора, так как это может привести к вранью, поиску стрелочников... В этом случае говорить о производственной системе, в которой оперативно решаются проблемы, не приходится. Позитивной стороной «страха» является боязнь подставить своих товарищей, лидера, боязнь потерять свою работу, стабильность и т.п. Конечно, «страх» не способствует творчеству, которое является основой для развития. Тем не менее, он стабилизирует систему.

«Пряник» — это нематериальная и материальная составляющая мотивации человека. Очень сильная мотивация это материальная, но, к сожалению, она является краткосрочной и сильно действует в основном только на тех, у кого есть материальные проблемы - со временем я изменил свою точку зрения и стал относить материальное воздействие к стимулам.

Нематериальная мотивация – это, пожалуй, самая мощная и эффективная сила, движущая человеком. Проблема здесь в том, чтобы ее раскрыть.

Вопрос к вам. «Можно ли человека заставить прыгнуть на амбразуру за деньги?». Нет. «А что может заставить?». На тренинге МВА мне отвечали: «Дуло автомата или идея».

Подумайте над этим. Помогает понять многие вещи. Позволит вам активизировать дремлющую энергию вашего коллектива.

Когда к вам человек пришел на работу, вы с ним заключаете договор, что при выполнении такой-то работы он будет получать такую-то заработную плату, работа должна быть конкретной и исполнимой. Не делаешь – иди за ворота. Если человек будет понимать это – он будет четко исполнять. Но для производственной системы требуется не только четкое следование инструкциям, для нее необходима инициатива. Вам нужны не бараны, а свободные люди. Надо дать им

возможность реализовывать себя. Иногда для этого необходимо пнуть.

Для производственной системы наиболее подходит нематериальная мотивация. Человек сам реализует свои идеи. Но для того, чтобы ее раскрыть, вам потребуется использовать как мотивы человека, так и стимулы. Кнут и пряник. Если помогает, то это надо делать.

## СТАДИИ УДОВЛЕТВОРЕНИЯ ПОТРЕБНОСТЕЙ

**1 Стадия:** сначала человек стремится

**удовлетворить свои минимальные естественные потребности**

«Мне не до развития производственной системы, мне жрать нечего»

**2 Стадия:** далее человек пытается **сохранить**

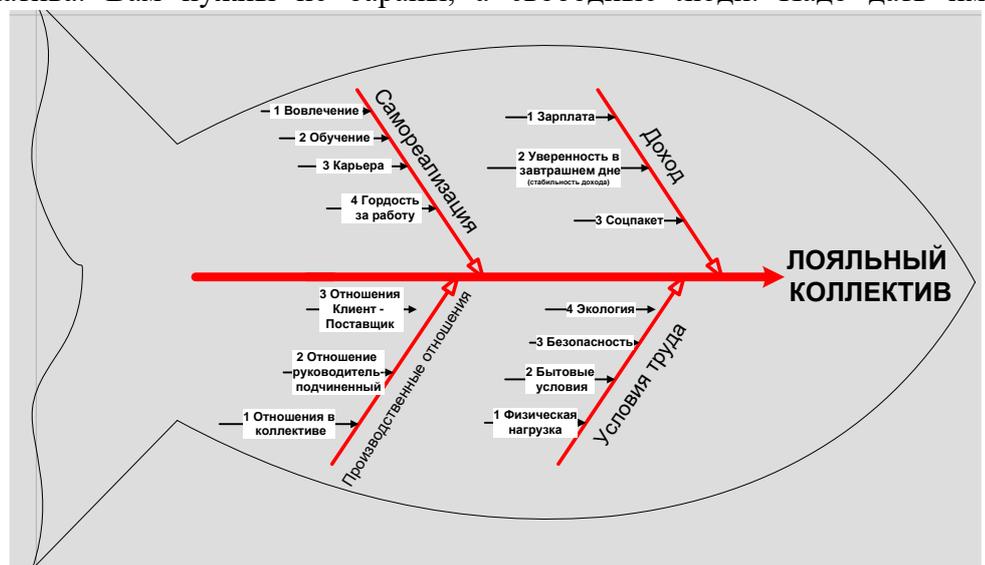
**достигнутое**

«Я боюсь потерять то что достиг»

**3 Стадия:** человек пытается реализовать себя как

**личность, повысить свою значимость.**

«Я ничего не боюсь, я хочу быть больше нежели чем букашка». Это и есть человек эффективной производственной системы!



Как я упоминал выше – сытый голодного не разумеет. У каждого своя мотивация. Это зависит от многих факторов. Воспитания, среды обитания, возраста и так далее. В идеальном случае у каждого человека своя персональная мотивация. В идеале надо учитывать именно индивидуальные особенности человека. Сложная задача для большого коллектива. Но есть один секрет, который помогает ее эффективно решить. Он прост. Доверяй и уважай. Делегирую и помогай. Просто измените свое отношение к персоналу.

Проблему вовлечения персонала на нашем заводе мы стали решать через принятие Идеи – сформировать средний класс. Когда вы начнете раскручивать систему мотивации, у вас не хватит ресурсов на всех. Вы начнете создавать костяк. Сначала их будет немного. Это люди, которые решились измениться, взять на себя дополнительную ответственность. Им вы повышаете заработную плату. Далее вы начинаете втягивать все больше и больше в этот процесс. У вас становится больше сторонников. Вы начинаете формировать средний класс. Это уже инициативные работники, им интересно работать на предприятии. У них растет доход и гордость. Они являются участниками всех изменений на заводе. Да в этом процессе вы вынуждены где-то применять силу. На начальном этапе. Но по мере роста доверия, ваша инициатива уже не воспринимается в штыки, вас начинает поддерживать коллектив. Рост дохода растет по мере повышения производительности труда. А производительность труда растет в результате внедрения шагов производственной системы и проектов улучшения. Шаг, как правило, связан с инициативой руководства завода. Например, ликвидация промежуточного уровня управления. Проект улучшений больше связан с собственной инициативой работника. Здесь главное, чтобы на его инициативу откликнулись. Если захотите внедрить эффективную производственную систему, то начинайте формировать средний класс.

На многих действующих производствах развитием системы мотивации занимается дирекция по персоналу. Как правило, они видят ее упрощенно. Это можно прочитать в положении о мотивации персонала, которое, как правило, охватывает денежное вознаграждение. Но ведь за деньги на амбразуры не заставишь прыгать. Внедрением системы мотивации должен заниматься непосредственный руководитель, лидер подразделения. В своей работе он должен активно использовать все факторы, определяющие поведение человека. Но со здравым смыслом.

<b>Ключевые моменты:</b>
- внедрение означает вовлечение персонала
- вовлекать можно с помощью стимула и используя мотивы
- стимул – это неэффективная форма вовлечения, так как на всех кнута не хватит
- активизация мотивов человек – эффективная форма вовлечения, так как способствует творчеству
- вовлечение коллектива в развитие лучше начать с ИДЕИ

## **Ставь конкретные цели**

*«Слепой к цели идет прямо». Владислав Гжегорчик, польский литератор*

Эта тема важная. Про нее можно говорить много. Правило простое – не ставьте человеку целей, на которые он не может повлиять. Какой толк будет, если вы начнете спрашивать рабочего за то, что он не может сделать. Это с большой вероятностью может привести либо фальсификации данных, либо поиску крайних.

Был у нас случай. Наша производственная система набирала большие обороты. Мы сделали так, что у каждого рабочего были цели и задачи, которые он может реально выполнить. Если каждый сделает свой вклад, то соответственно, цели завода также будут выполнены. Да, здесь логика простая и вроде бы непошибаемая. Но случился кризис. Вопрос стал ребром. Либо мы выживем, либо они. Место на Олимпе только одно. Себестоимость надо снижать. Мы до этого только этим и занимались. Внедряли шаги и проекты АЗ, направленные на улучшение производства. А тут требование - надо снизить себестоимость почти в два раза. Конечно, это любого может выбить из колеи. Пошел жесткий спрос. Не вложились в расходный коэффициент, получили по голове. Не сработали по электроэнергии, опять получили. Создались все предпосылки к «сворачиванию» системы. Начали создаваться условия для вранья и поиска крайних. А все потому, что было

большое желание получить низкие расходные коэффициенты. Ну, а когда ты ничего не сделал для того, чтобы улучшить показатели, разве они улучшатся? Но не зря мы создавали систему, которая воспитала ряд принципиальных менеджеров, специалистов, рабочих. Здравый смысл в нашем случае нам помог. Здесь принципиально, чтобы «очко» не дрогнуло. Больше людей стало понимать, что на тупом напряге далеко не выедешь. Люди разумные существа, кризис их мобилизовал, количество проектов улучшения увеличилось, управляемость производством сохранилась.

## **Не заикливайся на производственных инструментах**

*«На бумаге все выглядит хорошо». Джон Браун, американский менеджер и политик.*

Частая ошибка большинства менеджеров – копировать, не вникая в суть проблемы. В последнее время у нас пошла мода на Кайдзен, бережливое производство. Это современно, это круто, это престижно. Порой люди даже забывают для чего предназначены эти системы. Кто-то хочет показать свою образованность, кто-то поднять имидж компании. А суть то проста: эти системы предназначены для эффективного решения проблем.

Наш путь внедрения производственной системы был основан на собственных размышлениях, умозаключениях. Мы не копировали. Мы поняли, что в основе развития предприятия лежит оперативное решение проблем. Есть проблема, решай ее. По мере движения вперед у нас стали появляться собственные наработки, которые помогали нам. Это методы и инструменты решения проблем.

Методы и инструменты производственной системы должны применяться только в том случае если они реально позволяют решить производственные проблемы. Какой толк от инструмента, если он не помогает решать проблемы? Даже если инструмент является логичным, но если его не принимает коллектив завода, какой смысл в его внедрении?

В нашей практике мы используем следующие методы и инструменты:

- 5S или как мы его называем «обход управляющего директора» позволяет создать хорошие условия для труда, повысить уровень технологии и экологии;
- «точно в срок» - направлен на расчистку производственных помещений от лишнего сырья, инструмента и тому подобное;
- «лист проблем» - дает возможность любому работнику заявить о проблемах и получить обратную реакцию;
- «критические процессы» – позволяют повысить управляемость технологического процесса;
- «правило на практике» — это реорганизация структуры предприятия со здравым смыслом;
- «диаграммы операций», «картография» - позволяет найти узкие места при организации рабочего времени и использования оборудования соответственно;
- «шаг производственной системы» - кардинальное изменение структуры производства с обязательной ломкой стереотипов, как правило, это инициатива сверху;
- «проекты улучшения АЗ» - очень эффективный метод для вовлечения персонала в решение проблем, позволяет реализовать инициативу снизу;
- «стандартизация» - позволяет не наступать на грабли дважды;
- «автоматизированное обучение» - оперативное встроенное обучение персонала;
- «система аудитов» - позволяет постепенно минимизировать внешний контроль;
- «малая механизация и автоматизация» - минимизация физического труда.

Это конечно же не все инструменты, которые мы применяем. Есть много различных подходов и приемов. Книги не хватит на их описание. Суть не в этом. Вы можете принять путь копирования, подражания. Если это дает эффект, то, наверное, в этом есть смысл. На мой взгляд, внедрение нового мы должны пропустить через себя, пережить это, выстрадать. Это позволит вам найти наиболее подходящее решение проблемы. А самое главное - глубже понять идею производственной системы, и соответственно направление для движения.

## Внедряй командную организацию труда

Оптимальный размер команды – от 4 до 6 человек, а 10-12 членов – предел, при котором можно сохранять эффективность. Глен Паркер, президент консалтинговой фирмы (США).

Те, кто первый раз услышал фразу «командная организация труда», наверное, подумали, а это еще что за чушь. Придумали там себе какую-то красивую и виртуальную идею, а теперь нам ее втирают. Какая к черту команда? Люди приходят на производство деньги зарабатывать, а не волейбол играть. Я этих людей не осуждаю, так как в недалеком прошлом сам бы так отреагировал.

Так вот командная организация труда – это форма эффективных производственных отношений, которая позволяет минимизировать управленческий уровень, выстроить горизонтальную организацию труда, повысить лояльность работников. Рассмотрим эту тему более детально. Когда мы вывели в день основные технологические операции и



и распределили их по малым бригадам (3-5 человек) с целью повышения качества работ, т.к. контроль в день лучше, мы наблюдали некоторые «побочные» эффекты:

изначально в бригаду попали те, кто наилучшим образом устраивал старшего мастера, генерального бригадира, бригадира малой бригады; со временем из этих бригад отжались «халявщики», так как работы то много, а если человек не соответствовал этой работе, он становился ненужным; никто не хотел работать за кого-то;

в малой бригаде отменили персональную ответственность – вся бригада отвечала за всю работу; в этих условиях каждый член бригады вынужден был контролировать работу другого, т.к. никто не хотел устранять ошибки другого; это создало условия для самоконтроля;

со временем работа в такой малой бригаде стала развивать доверие и уважение к напарникам, т.к. другого быть просто не могло – никто не стал бы терпеть «халявщиков»;

естественно, работа в малой бригаде стала комфортной, удобной и интересной;

члены малой команды стали чувствовать себя хозяевами процесса.

В результате в малых бригадах стала формироваться команда. Нет, не волейбольная команда, а небольшая эффективная группа людей. Это произошло непроизвольно. Мы просто пытались решить проблему качества технологии, но этот путь к решению привел нас к пониманию сути командной организации труда.

Итак, команда – это группа людей из трех — пяти человек. Почему не двух и не шести. Очень просто: двое сговорятся, шестеро разобьются на две подгруппы. Команда обязательно должна иметь общую командную ответственность. Работа в команде должна быть выстроена так, чтобы деятельность людей пересекалась, это позволяет сделать их взаимозависимыми. И еще, если в команде есть специализация, то она становится более эффективной. Один лучше делает одну работу, другой другую – а в целом они учатся друг у друга.

Команда – это одна из эффективных форм производственных отношений. Есть еще две других эффективных формы - «поток» и «клиент-поставщик». Внедрение этих трех форм в производство

позволяет выстроить горизонтальную организацию труда с минимумом персонала, производственных затрат. Интересной в этом смысле стала фраза нашего руководителя: «Я знаю, когда закончится строительство эффективной производственной системы – когда в производстве не буду нужен я».

## **Обратная связь – это мотивация**

*«Кто хочет, тот и может». Квинтилиан.*

Если человеку помогают решить проблему, которая ему мешает выполнять свою работу, то это мотивация.

Я хочу рассказать об очень эффективном, но труднореализуемом методе - «обратная связь». Суть простая: вы обнаружили проблему, делаете заявку на ее решение, вам помогают ее решить. А решение очень сложное. Необходимо выстроить такую систему по каждому типу проблем, которая позволяет реально довести их до решения.

Если сформулировать наше представление о такой системе, то она выглядит следующим образом:

- все наши усилия направлены на решение проблем конкретного объекта управления, например, миксер, токарный станок;
- по каждому процессу должны быть стандарты и цели;
- отклонение от стандартов и целей является проблемой, которую необходимо решать; если есть стандарт решения проблемы, то действуем на основании него;
- решение проблем подразумевает поиск корневых причин и их устранение; поиск корневых причин ведут бригады с привлечением инженеров процессов, старшего мастера, механика;
- в ходе определения корневых причин обозначается метод решения проблемы; их может быть множество и необходимо выбрать наиболее оптимальный; если причина в неисполнении стандартов, то отправляем работника на обучение; если причина – некорректный стандарт, то совершенствуем стандарт;
- все новые идеи необходимо проверить на практике, для чего используем инструмент «проект улучшения АЗ»; он позволяет собрать команду инициативных работников предприятия, сформулировать идею, обозначить текущие и целевые условия и план действий;
- если эксперимент прошел удачно и целевые условия достигаются, то решение стандартизируется, для того чтобы проблема не повторялась вновь;
- стандарт должен быть во всем, но самое главное стандарт должен быть мобильным, если требуется – он должен оперативно изменяться; если стандарт работает, то меньше ошибок совершается в ходе производства;
- стандарт и обучение это два неразделимых слова; нет обучения - нет работающего стандарта; система обучения должна быть тотальной, всепоглощающей, иначе стандарт работать не будет; для этого не обязательно создавать отдельный штат преподавателей; система обучения должна быть автоматизирована, т.к. уровень развития технологии позволяет это сделать;
- контроль за исполнением стандартов не должен быть навязчивым, иначе это раздражает персонал; контроль должен быть встроен в процесс, но также должен действовать аудит по важнейшим процессам с целью выявить системные несоответствия.

Как сделать так чтобы метод «обратная связь» (или как хотите – цикл Деминга, PDCA) реально заработал? Как его встроить в работающий персонал?

Здесь я вам скажу, что мы столкнулись об стену. Легко сказать, тяжело внедрить. Вначале мы попытались изменить систему мотивации персонала. Направить ее на решение проблем. За работу с проблемами мы денежно поощряли. Более того, для того, чтобы люди были открыты, мы отменили все депремирующие наказания. Но оставили одно условия – если человек нарушил что-либо, мы его обучаем, если второй раз нарушил – с ним проводит обучение юрист, если третий – мы его увольняем. Система не заработала. Причина – нельзя строить производственную систему в отрыве от поставщиков услуг. Этот опыт нам помог понять, что механизм решения проблем — это выстраивание цепочек по типу «клиент-поставщик». С тех пор мы стали оснащать наши подразделения компьютерами, сотовой связью. Это позволило нам внедрять эффективные программы коммуникации с поставщиками услуг. Человек пришел на работу, обнаружил проблему,

сделал заявку в компьютере, заявка пришла к поставщику, и он обязан дать обратную связь. Либо исполнил, либо мотивированно отказал. Тяжело, но такую систему мы смогли раскрутить.

## **Семь раз отмерь, один раз отрежь**

*«Первое правило – делать так, чтобы люди думали, будто они сами хотят этого». Екатерина2, российская императрица.*

Как-то на заводе пришлось внедрять проект улучшения, направленный на повышение заработной платы низкоквалифицированным работникам. Проект назывался «5-2, 4-2». Вроде бы все хорошо, народ должен беззаговорочно поддержать инициативу менеджмента предприятия. Только вот одно НО: необходимо выполнить переход из более привычного графика работ 3-2 (три смены подряд работаешь – двое суток отдыхаешь), на график 4-2 (четыре работаешь – два отдыхаешь). При этом все необходимо сделать в рамках закона. Количество рабочих часов не увеличилось, увеличилось число смен, но снизилась продолжительность рабочего дня. Здесь все в порядке и хорошо согласуется с требованиями закона. Осталось согласовать эти мероприятия в профсоюзе. А они уперлись. Что делать? Если не увеличивать заработную плату в условиях роста инфляции, увеличится текучесть кадров, соответственно снизится общий уровень квалификации, а это неминуемо скажется на технико-экономических показателях завода. Начали выяснять причину, почему профсоюз не идет на встречу менеджменту предприятия. Выясняется, что там идет борьба за власть и некоторые «амбициозные» представители этого сообщества пытаются сделать на этой теме свой пиар. Нормально, профсоюз, который должен отстаивать интересы работников, переворачивает тему с ног на голову: зачем что-то менять, цены на алюминий на рынке растут, пускай акционер поделится прибылью.

Итак, причина блокирования проекта улучшения профсоюзом понятна. Менеджмент предприятия посидел, подумал и сделал следующее: организовал многочисленные встречи с коллективом рабочих, на которых объяснял, почему проект улучшения для них выгоден. В конце концов, большинство стало склоняться к принятию инициативы менеджмента. Но для того, чтобы все сделать по закону необходимо было 100% согласие рабочих, которые должны были перейти на новый график работ. Ведь если 100% согласятся перейти на новый график, то профсоюз будет вынужден согласиться.

Приведу пример действия менеджмента в части того, как добиться 100% согласия работников. Когда были проведены первые встречи, большинство рабочих склонилось на сторону менеджмента, а это порядка 60-70%. Из оставшихся одна часть - не могут сделать определенного выбора: с одной стороны, повышение заработной платы, с другой увеличение количества смен. Другая - откровенно против любых изменений. И это реальность жизни – люди то разные. А надо 100%. В конце концов, было решено организовать встречи рабочих с лидером предприятия – директором завода, формат которых проходил по следующему сценарию: «Здравствуйтесь. С вами были проведены встречи, на которых было предложено перейти на новый график работы. Этот график вам позволяет повысить заработную плату, но при этом увеличится количество рабочих смен. Но все по закону, а количество рабочих часов остается без изменения. Я никак не могу повлиять на инфляционные процессы в стране, но я обязан думать о том, как вам предоставить возможность зарабатывать больше. Я поддерживаю этот проект. КТО ПРОТИВ? Те, кто против, насильно переводить на новый график не будем. Мы работаем по закону. Этим людям мы предложим работу с прежними условиями труда и заработной платы, но в других корпусах. Что касается остальных: я рад, что вы готовы строить свою судьбу сами и не ждать помощи со стороны. Всего вам хорошего, считаю проект улучшения открытым. С такого-то числа начинаю его внедрять»

В результате этой беседы часть сомневающихся поняла, что у них другого выхода нет, кроме того, как поддержать менеджмент, а часть из тех, кто был против, также присоединилась к большинству, т.к. она не захотела открыто противостоять руководству, остальных (а их оказалось единицы) перевели в другие корпуса.

Мораль сей басни такова: семь раз отмерь – один раз отрежь, продумай тактику работы с персоналом так, чтобы результат был на 100% предопределен.

## Что сидите как бараны?

*И на похоронах Чингисхана кто-то сказал: «Он был чуткий и отзывчивый». Тимур Зульфикаров.*

Очень часто для того, чтобы что-то внедрить, необходимо вовлечь в это персонал. Как? Иди к ним и расскажи о своем предложении. Если ты сможешь донести до них свою идею, и она им будет интересна, то они тебя поддержат.

Представьте себе ситуацию. К вам пришел ваш руководитель и начал рассказывать, доказывать, убеждать, а у вас: один засыпает, другому – безразлично. Вот это вовлечение! И тут выступающий громко, звучно и даже со злостью: **ЧТО СИДИТЕ КАК БАРАНЫ!?**

Умение говорить с коллективом очень важно для того, что донесли до них свою мысль, идею. Когда вы приходите в какой-либо коллектив, какой бы он хороший ни был, всегда между вами и ими стоит стены, где-то толще, где тоньше. И ваша первая задача состоит в том, чтобы ее разрушить, и только после этого можно доносить ту тему, с которой вы к ним пришли, только после этого человек готов вас воспринимать и слушать. Его мозги должны быть настроены на вас.

Как разрушить барьер? Однажды руководитель завода, когда он общался со своим коллективом, пытался донести свою тему, но судя по ответной реакции, ему это не удавалось. Он не мог достучаться до людей. И тут громко и звучно гаркнул: **ЧТО СИДИТЕ КАК БАРАНЫ!** Реакция людей последовала незамедлительно, все встrepенулись. Кому-то это не понравилось, кому-то стало интересно, но практически не осталось ни одного равнодушного. Все внимание коллектива было обращено в сторону руководителя, ну а дальше дело техники...

### **«Клиент-поставщик» – это механизм системного решения проблем**

*«Проблемы зарождаются медленно, зато размножаются быстро». Владислав Гжегорчик, польский литератор.*

Один хороший человек сказал: «Проблема – это хорошо», наш лидер: «Проблему надо объявить своим главным врагом, но ее надо уважать», норвежский друг: «Проблема – это золото», производственный директор: «Моя работа – это системное решение проблем».

Как-то раз к нам приехало руководство компании и в ходе обсуждения одной из презентации, главный лидер компании спросил производственного директора: «Скажи, в чем заключается твоя работа». На что тот просто ответил: «Я помогаю решать производственные проблемы».

Если у вас появилась проблема, постарайтесь ее системно решить, либо встроить ее решение в производственный процесс. С системным решением каждой выявленной проблемы ваше производство становится все более эффективным. Отсюда, чем больше проблем вы выявили и решили, тем мощнее становится ваша производственная система. Если проблем нет, то ужесточай цели и задач. Проблемы появятся. Решай их и совершенствуйся.

На нашем заводе мы провели довольно масштабный эксперимент на четырех корпусах. Изменили систему мотивации, направив ее на выявление и решение проблем. Отказались от материального наказания виновных. Сделали акцент на обучение. Вывесили листы обратной связи, на которых любой работник мог обозначить свою проблему. Разработали программный продукт, который позволял вести учет проблем. Люди активно включились в работу с производственными проблемами. Часть проблем пытались решить самостоятельно, но со временем их пыл угас по одной простой причине: не было обратной связи. Когда ты один, второй, третий раз озвучил проблему и не получил помощь, у тебя пропадает желание вообще что-либо говорить на эту тему. Иначе, если бы человек понимал, что ему помогут, он активно бы включался в работу с проблемами, даже без дополнительного материального поощрения. Это мотивация для него. Вот тогда и встал вопрос, что нужно сделать для того, чтобы проблема системно решалась.

Рассмотрим несколько примеров: рабочий выявил проблему по зданиям и сооружениям. Кто ему должен помочь ее решить? Отдел зданий и сооружений. Если проблема с технологией – инженер процесса, если не работает газопровод – подрядная организация. Т.е. получается, что механизм решения проблем – это выстраивание работ по принципу клиент-поставщик. Для каждой проблемы

должен быть определен поставщик услуги. Между рабочим и поставщиков должен быть простой и понятный договор по решению той или иной проблемы. И это касается всех переделов!

Есть проблема, найди для нее поставщика, разработай механизм взаимодействия и спроса за результат работы.

«А если для решения нужны деньги, а их нет в бюджете» скажете вы. Считайте технико-экономическое обоснование решения проблемы и если оно положительное, то выходите на руководство компании и настойчиво убеждайте его. Если ТЭО отрицательное, то также нельзя сдаваться, проблему все равно надо решать, ищите другой способ решения.

## **Без «развертывания политики» никуда**

*«Не для того покупают канарейку, чтобы петь за нее». Алек Дуглас-Хьюм, британский премьер-министр.*

Как вы думаете, в чем суть работы эффективного менеджера?

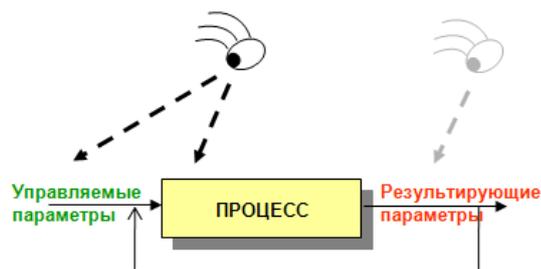
Не раз приходилось наблюдать следующую ситуацию. Руководитель с утра до вечера пытается решить некие проблемы. Все вокруг него кружится и вертится. «Так, на том предприятии чего-то не хватает, надо экстренно собрать всех специалистов и помочь решить проблему». А на другом предприятии забастовка. Туда тоже надо съездить разобраться и помочь. И так далее и тому подобное. Ничего не напоминает? И вдруг этот менеджер ушел в отпуск, или заболел, или еще хуже уволился. Кто же теперь будет тушить пожары? А ведь часто так и бывает. И вроде бы с добрыми намерениями и побуждениями этот менеджер отдавался работе. А в результате - работа не на опережение аварии, а на ее устранение; кроме того, сильная зависимость системы от личности. Хуже некуда!

Так как же должен работать эффективный менеджер? И условия задачи то простые: когда нет менеджера - предприятие должно эффективно работать, когда менеджер на работе – предприятие должно работать еще лучше. Тое-есть работа эффективного менеджера должна быть построена по принципу: я не должен быть в повседневной рутине, я должен быть вне ее, здраво оценивать, как работает в целом система и улучшать ее.

Очень показательным является описываемый в литературе способ построения такой работы, который называется «развертывание политики». Только вот правильно ли понимают это самое «развертывание политики» наши менеджеры. Вроде и звучит то просто: разверни задачи и цели, которые устанавливает акционер, до уровня исполнителя и все будет ОК. Давайте посмотрим, как это делают в наших российских компаниях. Итак, хочу, чтобы прибыль и капитализация компании росла. Так, а это значит надо повышать производительность, снижать затраты и риски и т.п. Перед руководителями предприятий ставят оцифрованные цели, те в свою очередь ставят цели перед линейным менеджментом завода. На этом развертывание политики заканчивается, а на самом деле это только начало. Итак, допустим перед старшим мастером стоит задача выдать столько-то продукции и с такими-то затратами. И с чем он это будет есть. У бедного старшего мастера и так забот полон рот. На нем технология, персонал, оборудование. Естественно, с таким подходом - какие к черту цели? Ему надо выстоять сегодня, завтра, послезавтра. У него куча проблем, которые надо решать, времени на выполнение целей у него не хватает. А тут еще проблема с выполнением плана, и в чем причина не успел разобраться, а план то давать надо. А давай я сегодня сделаю продукт за счет неприкосновенного незавершенного производства, глядишь сегодня пронесет, а завтра может быть случится чудо. Итак, куда не глянь. В результате мы вынуждены тушить пожары, а не работать на их упреждение.

Так вот постановка целей от акционера до исполнителя это только первая часть «развертывания политики», вторая часть заключается в определении управляемых параметров, из которых складываются эти самые цели. Далее остается разнести эти параметры по конкретным исполнителям и разработать алгоритм управления. Вы никогда напрямую не сможете увеличить рост производительности, так как напрямую не влияете на этот процесс, но вы сможете изменить, например цель по химическому составу процесса, который приведет к желаемому результату. Поэтому надо разделять понятие цель на выходные цели и входные управляемые цели.

Для обеспечения этой задачи рабочий должен выполнить определенные операции в таком-то объеме - они для него реально исполнимы и конкретны. Инженер процесса должен поддерживать в рамках целевых значений технологические параметры, старший мастер обеспечить 100 % явку персонала на работу, механик должен обеспечить бесперебойную работу оборудования. Все эти параметры являются реально управляемыми. Так вот развертывание политики – развертывание целей акционера до управляемых параметров для каждого конкретного исполнителя. В этом случае мы уходим от суевы, каждый знает, что он должен делать, для того чтобы выполнить установленные цели. А эффективному менеджеру после правильной реализации «развертывания политики» остается только созерцать со стороны как работает его система, корректировать цели, и улучшать построенную им систему.



## Не забывайте про соревнования

*Тот, кто хочет, делает больше, чем тот, кто может. Г.Марри*

Любым человеком движут стимулы и мотивы. Мотив – это внутренний «движок», стимул – внешний. Но грань между мотивом и стимулом слабая. Например, потребность в еде: я хочу есть – это мотив, это заставляет меня двигаться и думать, как удовлетворить свою потребность; я не дам ему пищу, до тех пор, пока он не сделает то, что мне надо — это стимул. В чем разница? Ведь и в том, и в другом случае речь идет об удовлетворении потребности человека в еде. Конечно, отличие в способе удовлетворения потребности. Я сам (мотив) или мне дают возможность (стимул). Здесь возможны несколько вариантов:

- я хочу и мне дают возможность удовлетворить потребность – это очень эффективный вариант;
- я не хочу, но мне все равно дают возможность удовлетворить потребность – нет смысла;
- я не хочу, но меня заставляют что-то сделать, иначе я чего-то лишусь – эффективно;
- я хочу и меня заставляют это сделать – нерационально.

Итак, эффект дает угроза потерять что-то, либо возможность удовлетворить свою потребность. «Дай человеку то, что он желает и создай угрозу потерять полученное».

Как реализовать эту модель на практике? Например, даем сотруднику зарплату, возможность заработать еще больше, возможность сделать карьеру и... начинаем его «ловить» на несоблюдении стандартов, требований инструкций, наказывать лишением премии, увольнением, «кричим, материм» ... Дает результат? Конечно, дает. Но вопрос – эффективна ли такая система, остается открытым. Давайте подумаем про лишение премии. На самом деле то, что вы не выплатили часть заработной платы, является прощением. Да вы ему погрозили пальцем, дескать не надо нарушать стандарт, а что в результате получили? Как-то раз я услышал фразу: «пожалеешь одного – потеряешь пятерых». Прямо, в точку. Никогда лишение премии не было эффективным способом заставить человека работать. Вы мне в ответ скажете: «и что, увольнять теперь всех». Про увольнение тоже есть мысли. Если человек нарушил стандарт, и вы его за это увольняете, уверены ли вы что он реально виноват. Если уверены, то увольняйте. Например, его поймали в нетрезвом состоянии, или когда он воровал материальные ценности. А если человек не выполнил стандарт, потому что он физически просто не мог, или были еще факторы, которые могли повлиять на его работу. А вы его за это премии лишаете или увольняете. Несправедливо. Люди от вас побегут. Везде должен быть здравый смысл.

Я бы хотел рассмотреть одну из систем, которая эффективно у нас заработала. Это внедрение системы соревнований, которая позволяет минимизировать субъективный фактор, мотивирует на исполнение стандартов и их развитие, лишает смысла негативно морально воздействовать на персонал. Но здесь важно соблюсти несколько принципиальных условий:

- главным судьей в системе соревнований должен быть лидер и лучше, если это самый главный лидер, например, управляющий директор;
- в этой системе исполнитель должен четко понимать, что от него требуется и как этого достичь (нельзя требовать того, что он не может сделать);

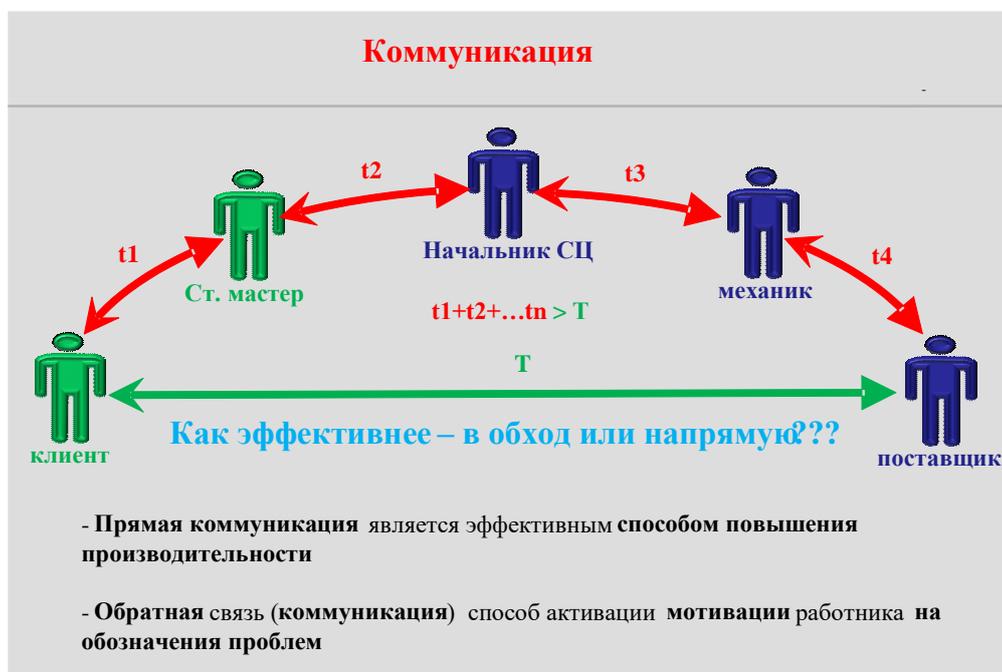


о координаторах проектов улучшения: если нет эффективного координатора, проект улучшения обречен на неудачу.

## Важная роль коммуникации

*Решение проблемы заключается в нахождении человека, который решит ее за тебя. Закон Херпена.*

Представьте себе ситуацию: при выполнении какой-либо операции у работника появляется проблема, которая не позволяет ему выполнить стандарт либо цель. После рабочей смены он идет и сообщает про это своему руководителю, который передает эту информацию руководителю службы, способной решить проблему. Руководитель этой службы сообщает своему подчиненному, который



непосредственно устраняет проблему. И только после этого возможно отклонение будет устранено. От появления проблемы до ее решения проходит день, два, три... В результате предприятие несет затраты по причине неэффективной коммуникации. А что если дать возможность работнику напрямую взаимодействовать с тем, кто непосредственно устраняет проблему?

Другой пример: работник заявил о наличии проблем и не получил ответной реакции. Либо где-то в сложной сети коммуникации информация затерялась. Либо нет возможности или желания устранить отклонение. В условиях отсутствия обратной связи работник теряет интерес заявлять о проблеме, а это еще хуже, чем предыдущий случай.

Итак, организация эффективной коммуникации, прямой и обратной связи, позволяет повысить производительность труда и вовлечь персонал предприятия в решение проблем. Непосредственная организация прямой и обратной связи возможна путем выстраивания производственных отношений по типу «клиент-поставщик». Но без существующих современных средств коммуникации эффективность будет низкой. Анализ средств коммуникации показывает, что самыми оптимальными являются сотовая связь, SMS, электронная почта, видеосвязь. Внедрение этих средств, совместно с программной автоматизацией контроля за всеми коммуникациями, позволяет построить эффективную систему взаимодействия.

Мое персональное мнение о коммуникации. Лет 10 назад менеджмент завода пытался внедрить те структурные изменения, которые нам удалось реализовать только сейчас. Это специализация, формирование командной работы, снижение уровней управления... Не получилось. Да, возможно, не хватило ума и энергии реализовать. Но здесь есть одна вещь, которую надо понимать. В то время средства коммуникации находились в зачаточном состоянии. Уровень доступности информации (связь, состояние дел...) был низкий. Сотовых телефонов не было, компьютеры только для избранных. Поток информации был ограничен. В этих условиях создать горизонтальную организацию труда было крайне трудно. Я считаю, доступность информации основой для формирования командной организации труда, выстраивание производства в поток, формирования лояльного коллектива.

## Наша сила в наших конкурентах

*«Если бы не конкуренты, стратегия была бы вообще не нужна». Кениси Омэ, японский специалист по менеджменту.*

Когда на нашем заводе сформировали инженеров процесса, одновременно с этим компания приняла решение о создании внешнего технологического департамента с целью унификации в целом технологии. Деятельность и тех, и других, по сути, сводилась к одному – к управлению технологическим процессом. Исходя из этого, сформированная структура инженеров процесса вроде бы потеряла свою актуальность, соответственно нужно было ее сократить. Но только вот реальная ответственность за бизнес-показатели была на заводе, менеджмент предприятия принял решение сохранить инженеров процесса в своей структуре.

В ходе этих решений сложилась напряженность между этими двумя подразделениями. Одни находятся под крылом сильного мира сего – внешний технологический департамент, другие – вынуждены были выживать в сложившихся условиях, т.е. инженеры процессов. В результате у инженеров процесса сформировался, если мягко говорить противник, на самом деле – враг. Наличие общего врага послужило мощным стимулом к объединению инженеров процесса в единый коллектив, что сделало их эффективными.

Наличие общего врага, конкурента, проблемы является хорошим стимулом для объединения людей в единый коллектив. И в жизни таких примеров много. Такова человеческая природа объединяться для того, чтобы выстоять перед общей угрозой.

Если хочешь повысить потенциал коллектива – создай общего врага.

Если хочешь повысить эффективность сервисных служб компании – создай ему конкурента.

Получается, что экономический кризис с точки зрения производственной системы является благом.

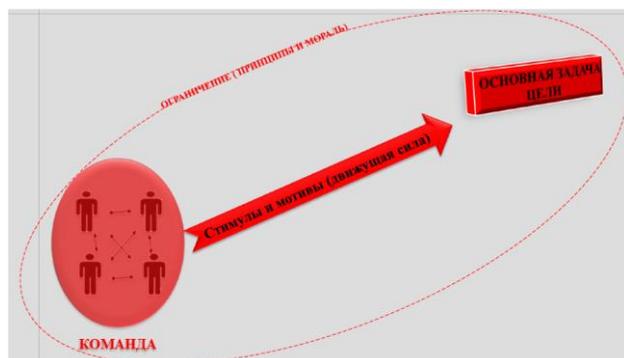
## Три правила для того, чтобы система работала – цель, мотив/стимул, здравый смысл

*Все сложные системы, которые работают эффективно, развивались из простых систем, которые работали эффективно. «15-й закон систематики»*

Не раз приходилось слышать такую фразу: «Мы все сделали, а система не работает». Рассмотрим пример. Проблема. Большие выбросы вредных веществ в окружающую среду. Группа специалистов поставила перед собой задачу снизить выбросы. Для этого она проанализировала факторы, которые влияют на этот процесс, разработала ряд механизмов, позволяющих при их соблюдении решить проблему, провела обучение работников, которые участвуют в процессе. А что в результате – в результате система не работает. Почему?

Очевидно, что система не стала работоспособной, потому что персонал, который участвует в этом процессе, не видит актуальности проблемы, начиная от первых лиц. Соответственно, чтобы процесс двинулся с мертвой точки, необходимо придать статус этой проблеме. Никто кроме лидера предприятия, подразделения не способен сделать этого более эффективно. Итак, первое, что нужно обеспечить, это чтобы лидер объявил свое отношение к этой проблеме. Он должен поставить цель по экологии перед работниками, и это должно быть не для галочки. На каждой встрече с персоналом он должен придавать статус этой проблеме, разъяснять почему это важно. А кстати, почему это важно? Создание лояльного коллектива это в том числе и создание более привлекательного рабочего места. Людям должно быть комфортно работать, а условиях запыленности, загазованности вряд ли это получится. Потому работа по снижению выбросов вредных веществ это один из механизмов по повышению уровня лояльности.

А если некоторые лидеры пока не понимают этой актуальности? Постарайтесь ненавязчиво разъяснить им, что это одно из условий выполнения их же целей и задач. Или лучше сделать так,



чтобы лидер сам подошел к пониманию этой мысли. Итак, вы должны четко видеть цели и задачи, к которым вы движетесь, понимать их актуальность и выгоду, которую они вам приносят.

Вторым важным условием для того, чтобы система заработала – это наличие стимулов и мотивов для решения обозначенной проблемы. Напомню, стимул – это воздействие из вне, мотив – это когда вы сами. Как только лидер придал статус проблеме - поставил цель или задачу, то у персонала появился стимул, движущая сила. Лидер поставил задачу и ее надо выполнять. Но чем плох стимул в сравнении с мотивом. Система, основанная только на стимулах, требует формирование тотальной системы контроля, а для этого нужны большие ресурсы, которых мы не имеем. Да, есть идея автоматизации контроля и если есть средства, то это надо делать, и система будет работать, но «из-под палки». А как сделать так, чтобы человек сам желал участвовать в решении этой проблемы, без пастухов. Когда лидер провозгласил проблему актуальной, он должен позаботиться о развитии мотивационной составляющей. Или попросту говоря, он должен разъяснить людям, что решение проблемы позволит им достигнуть, например, карьерного роста, интересной работы, роста заработной платы, повышения значимости. В конце концов, «дышать станет легче». Я помню, как директор пожал руку бригадиру за хорошую работу, и я видел гордость на лице этого человека. Для него это была мотивация. В этих условиях рождается творческая инициатива по решению проблемы, а это уже другой уровень. Когда работник знает, что решение обозначенной проблемы очень актуально для их лидера, который создает для него лучшие условия труда, уважает его, заботиться о нем, он будет стараться ее решить. В этом случае даже самые неподъемные темы начинают работать, в том числе и упомянутая выше экологическая проблема. Если в системе заложены не только стимулы, но и мотивы, то такая система будет работать.

Есть еще один важный момент, который необходимо рассмотреть. Любая система должна иметь ограничения, или если хотите, любые изменения должны иметь здравый смысл. В нашем случае, при выполнении какой-либо задачи, мы должны соблюдать некие правила, принципы. Для нас принцип «Для достижения цели все средства хороши» не подходит. Мы строим новую производственную систему, в которой такие слова как уважение и доверие играют не последнюю роль. При движении вперед должны оговариваться некие правила игры, которые должны неукоснительно соблюдаться.

Расскажу про один случай. В один производственный корпус был поставлен руководителем молодой и амбициозный парень, он сумел организовать эффективную работу в своем подразделении, но случилось непредвиденное, он был задержан в состоянии алкогольного опьянения. Нет, как такого сильного опьянения не было, просто выпил рюмку спиртного и попался с запахом. А такой хороший был руководитель. Но принципы есть принципы, поэтому директор его уволил.

Итак, какова бы ни была хорошая идея, если она не внедрена, она так и останется только идеей. Если ты лидер и хочешь, чтобы система реально работала, ты должен сделать проблему актуальной, создать условия для стимулирования работников, неукоснительно придерживаться здравого смысла при реализации изменений.

## Что такое производственные отношения?

*«Относись к своим работникам как к партнерам, и они будут вести себя как партнеры». Фред Ален, американский литератор.*

Когда возникли производственные отношения? Наверное, еще тогда, когда люди вместе на мамонтов ходили.

История производственных отношений – это история человечества. Естественно, что различным



периодам в истории по мере развития соответствовали определенные производственные отношения. Сегодня уместно говорить об эффективности либо неэффективности производственных отношений в текущих условиях.

Что значит эффективные производственные отношения? Приведу несколько примеров:

Япония: производственные отношения построены по принципу клиент-поставщик. Клиент диктует свои условия поставщику, поставщик старается удовлетворить потребности клиента. Производство построено от конечного потребителя до конечных внешних поставщиков. Продвижение продукта через производственную цепочку претерпевает ряд изменений, которые повышают ценность продукта. Если поставщик передает на следующее звено товар с браком или не в срок, то это расценивается как проблема, и система построена таким образом, что такая проблема оперативно решалась. В результате встроенный контроль, встроенное качество, минимальные издержки, максимальное удовлетворение клиента на всех переделах. Производственные отношения, построенные не по принципу, клиент-поставщик, считаются неэффективными.

Норвегия (завод «Элкем Листа», наши консультанты) максимально используют японскую концепцию построения производственных отношений. Кроме того, повсеместно применяют командную организацию труда как форму

эффективных производственных отношений. Командная организация труда позволяет также, как и в концепции клиент-поставщик реализовать встроенный контроль и встроенное качество.

Россия (и не только): в силу специфики развития страны сформировались специфические производственные отношения, в основе которых лежит вертикальная организация труда: есть командиры (пастухи), а есть работники. Работа предприятия управлялась с помощью государственных планов, как таковой задачи по снижению издержек не ставилась, также не ставилась задача по повышению уровня конкурентоспособности. Все было направлено на выполнение госпланов. В результате родились структуры с огромным контрольным управленческим аппаратом, не способные выживать в условиях рынка. Кстати, прошло уже достаточно много времени после перестройки, а мало что изменилось.

Если воспользоваться опытом лучших компаний, можно выделить три основных вида эффективных производственных отношений:

- командная работа – взаимоконтроль, встроенное качество, безопасность труда, мотивация;
- клиент-поставщик – встроенный контроль, встроенное качество, ориентированность на удовлетворении потребностей клиента;
- поток создания ценности - производство качественной продукции с минимумом издержек.

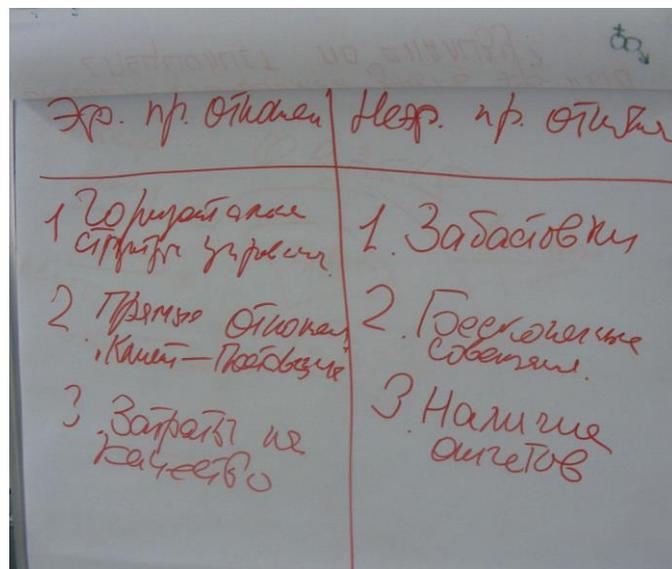
Все очень просто в понимании, но очень сложно в реализации. Внедрение каждой из этих форм применительно к Российской промышленности по сути является маленькой революцией в головах работников предприятий. Но если вы хотите выжить в условиях рынка, то необходимо внедрять рассматриваемые формы производственных отношений как бы тяжело ни было. Внедрение командной работы требует отхода от командно-административной системы, минимизации начальников, переход от руководства к помощи, делегирование ответственности на нижние уровни.

Вы все поняли? Если нет, то попробую зайти с другой стороны. Как-то наш директор поставил на очередном тренинге задачу: «Определите по три формы эффективных и неэффективных производственных отношений». И вот что получилось:

-эффективные производственные отношения: горизонтальная структура управления, отношения «клиент-поставщик», низкие затраты на качество;

- неэффективные производственные отношения: забастовка, бесконечные совещания, наличие отчетов.

Что касается неэффективных взаимоотношений. По забастовке понятно. По совещаниям. Когда люди бесконечно совещаются по два – три раза



на дню это говорит о том, что-либо у них очень много проблем, либо им просто делать нечего, вот и ходят на совещания показать свою занятость. Если у вас появилась проблема, ее решение должно быть встроено в производственную систему. Иначе вы будете постоянно гасить пожары. Что касается отчетов, то вот это муда так муда. Разберем случай. У вас появилась проблема и вы несете определенную ответственность за ее решение. Вы начинаете думать, анализировать, применять какие-то корректирующие воздействия. Но вот вопрос, что является результатом этой работы. Если результат работы – это решение проблемы, то никаких отчетов здесь не нужно и так все видно. А если результата нет..., то появляется отчет. Ведь надо же как-то «списать» потраченное время, пускай даже эффект не достигнут. То-есть отчет — это отписка перед вышестоящими, а по сути, признание безрезультативности своей работы. Вопрос: «Скажите сколько у вас отчетов, а я скажу какая у вас производственная система».

### **Закрепляй желаемое, изменяя систему**

*«Я верю в неизбежную гибель всех земных организмов – но не организаций». Станислав Ежи Лец, польский писатель.*

Если ты что-то внедрил, сумел заинтересовать людей и они начали что-то делать, пошли первые результаты, ты хлопаешь в ладоши и вдруг ... все вернулось в исходное состояние. Ты идешь опять в коллектив, опять что-то им говоришь, опять «зажигашь» их, они начинают действовать, но проходит время и опять все скатывается назад. Вам это ничего не напоминает? Были в вашей практике такие случаи? Думаю, были. Так вот что нужно сделать, чтобы хорошая идея работала и работала постоянно.

**Закрепляй желаемое, изменяя систему!**

Чтобы было понятнее, давайте разберем пример.

Эффективную производственную систему не создашь на вранье и сокрытии информации. Проблему то надо решать, а если все молчат и скрывают ее, то проку не будет. Поэтому не раз вставал вопрос, что нужно сделать, чтобы персонал не врал. Ну, наверное, надо поговорить с людьми, убедить их, что это неправильно, сказать, что если вы будете говорить правду, то ничего за это вам не будет. И вот вы провели яркую встречу, где с воодушевлением втолковывали своим рабочим, что не надо ничего скрывать, а наоборот, надо выявлять проблемы и решать их. И даже случилось так, что кто-то откликнулся на ваш призыв, и не стал врать. А тут случилось так, что у вас в натяг выполнение плана, и ваш руководитель начал копать и искать крайнего. Естественно, он что-то найдет. У вас же правда и все на поверхности, и вы получите за свою правду по голове. Насколько вас хватит?

Нет, простым убеждением здесь проблему не решить, нужно какое-то системное решение. В первую очередь мы сами, т.е. главный менеджмент предприятия, определили для себя, что на вранье систему не построишь. Далее стали действовать. Сначала создали централизованные независимые замеры технологических параметров. Сделали. Увидели правду. Волосы дыбом встали. Хорошо, но ведь не все охватывается этим участком, все не измеришь. Начали думать. Опа! А давайте сделаем командную организацию труда среди работников основного производства. Сделали. Когда люди стали работать в команде, сильно-то не соврешь, товарищи увидят и по голове настучат, ведь потом-то это вранье будут физическим трудом выгребать все вместе. А что если в команде сговорятся. Маловероятно, но возможно. Хорошо давай сделаем аудиты... Шаг за шагом, изменялась система, изменялась структура производства, изменялось мышление людей.

**Итак, закрепляй желаемое, изменяя систему!**

Хочешь, чтобы замеры были достоверны – внедряй независимые централизованные замеры, командную организацию труда, аудиты.

Хочешь, чтобы технология управлялась по единым стандартам - выводи из состава корпусов мастеров-технологов, формируй из них инженеров процесса, сделай их ответственными за технико-экономические показатели стандарты.

Хочешь, чтобы производственные проблемы оперативно решались – выстрой систему клиент-поставщик, измени соответствующим образом договора, не подписывай акты, если работа не сделана!

Все зависит от вашего отношения к своему персоналу. Если «я поставил тебе задачу, а ты должен ее сделать несмотря ни на что», то рано или поздно это приведет к производственным пожарам. Если ваше отношение построено на уважении и доверии, делегировании и помощи, то вы сделали самый главный шаг на пути к построению эффективной производственной системы.

## Когда можно говорить про саморазвивающуюся производственную систему?

*«У нас нет денег, поэтому нам приходится думать».* Английский физик Эрнест Резерфорд.

Довольно часто встает вопрос: пришел сильный лидер на предприятие, смог мобилизовать рабочий коллектив на развитие. Всем стало хорошо. И вдруг он уходит. Приходит другой руководитель - система перестает развиваться.

Как избежать этого, как сделать так, чтобы система продолжала развиваться?

Раньше я считал, что эта проблема решается формированием определенной структуры, в обязанности которых будет входить развитие. Но я ошибался. Любое развитие – это изменение структуры, технологии, привычных укладов... И это риск, на который кто-то должен пойти. Это функция лидеров.

«Если в системе есть хоть один человек, который стремится ее изменить к лучшему, то система будет развиваться»

Система будет постоянно развиваться и в нужном направлении тогда, когда:

- сильный лидер «вращивает» потенциальных лидеров
- созданы возможности для развития потенциальных лидеров
- созданы условия для привлечения лидеров извне
- работает система обучения лидеров целям и эффективным методам их достижения.

Именно развитый «институт лидерства» является основой саморазвивающейся производственной системы.

## Контроль должен быть во всем!

На первый взгляд понятие «контроль во всем» противоречит принципам построения эффективных производственных систем, так как наличие большого количества контролеров приводит к снижению производительности труда. Тем не менее «контроль во всем» это необходимое условие для организации требуемого качества. Так уж устроен человек, если от него требуют исполнения какой-либо процедуры и при этом не организован должный контроль, то всегда есть вероятность того, что он либо выполнит стандарт, либо не выполнит. Например, требуется герметизировать электролизер от пыления и возгонов фтористых солей, но не организован должный контроль. Спрашивается зачем мне его герметизировать в течение смены, я лучше чай попью, а утром, когда меня придут проверять, я так уж и быть порядок наведу. Производственная система, направленная на повышение качества, не приемлет вероятности неисполнения стандартов. Итак, контроль должен быть во всем. Но как же быть, с одной стороны необходимо повышать производительность труда, с другой – повышать качество? Правильно, единственным решением является встраивание контроля в процесс, то-есть контроль должен осуществляться

**Контроль**

**Нет контроля – нет качества!**

**Внешний контроль – снижение производительности!**

**Встроенный контроль – повышение производительности!**

Внешний контроль → <b>min:</b>	Встроенный контроль → <b>max</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- руководители;</li><li>- отдел контроля;</li><li>- внешний аудит.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Контроль клиент-поставщик</li><li>- Взаимоконтроль в команде</li><li>- Автоматическое измерение</li><li>- Видеонаблюдение</li><li>- Перекрестные аудиты</li></ul>

непосредственно исполнителями процесса. По тем процессам, в которые не удалось встроить встроенный контроль, необходимо организовывать внешний аудит.

Итак, в вашей системе есть внешний контроль, значит есть возможности по повышению производительности труда без ухудшения качества путем его встраивания в процесс. По нашему опыту встраивание контроля несет в себе три положительных момента: повышает производительность труда, повышает уровень ответственности работника, повышает качество труда.

Встроенный контроль можно организовать путем встраивания производственных отношений по принципу клиент-поставщик, это когда клиент контролирует работу своего поставщика.

Очень эффективная форма встроенного контроля – это командная организация труда. Про нее я рассказывал выше.

С приходом современных дешевых средств измерения и наблюдения появляется возможность автоматизировать контроль путем непосредственного измерения параметров с помощью датчиков, либо организации видеонаблюдения. Но здесь необходимо помнить, что устраивая тотальный контроль за персоналом, мы говорим этим действием, что не доверяем своим работникам. Условия, когда работник чувствует, что ему не доверяют, являются демотивацией. Такого работника будет тяжело втянуть в проекты улучшения. Поэтому, когда используете средства автоматизации, необходимо руководствоваться здравым смыслом: не надо контролировать каждый шаг человека, надо контролировать процесс, за который отвечает команда, и разбираться почему возникают те или иные отклонения.

Очень эффективная форма встроенного контроля - перекрестный аудит. Это когда работники одного подразделения идут проверять работу другого подразделения. В ходе этой работы выявляются не только отклонения, но и лучшие практики. Кроме того, работники чувствуют себя хозяевами процесса, а это является мотивацией для развития.

Контроль должен быть во всем, но он должен быть встроенным!

## **Когда не знаешь, что делать, сделай первый шаг**

*«Мысли глобально, действуй локально». Экологический лозунг.*

Нередко приходится слышать: «я это им еще когда говорил, а они...», «мы об этом давно думали, а реализовали они», «мы не на что не можем повлиять, так как нам не позволяют» и т.д. У нас много умных людей, которые способны генерировать дельные идеи, но мало людей, которые способны их реализовывать. У нас много советчиков, но мало людей, которые способны брать на себя ответственность.

Так вот, сейчас речь пойдет о тех, кто готов действовать, но иногда для этого ему надо придать небольшой импульс. Далее информация будет именно для этой категории, а для других она не имеет смысла: для тех, кто боится брать ответственность на себя – это бесполезно, он будет вечным советчиком и «нытиком», а те, кто реально реализует какие-либо идеи, ему это не нужно, он и так все знает.

Есть несколько правил, которым должен следовать «реализатор»:

если у тебя проблема и ты не знаешь, что делать, сделай первый шаг.

У тебя недостаточно информации для того, чтобы сделать какой-либо вывод, а проблема приносит все больше и больше вреда, в этом случае не надо ждать у моря погоды, надо просто сделать первый шаг, который покажет - правильно ты поступил или нет. Если ты сделаешь шаг в правильном направлении, ты решишь проблему, иначе ты получишь необходимую информацию как дальше решать проблему.

«мужик сказал – мужик сделал».

Если принято, какое - либо решение, его нужно выполнять. Этот принцип должен срабатывать также как, например, зубы чистить нужно каждый день, питаться периодически и тому подобное. Это норма, которой должен следовать любой «реализатор», человек дела.

если разрешение проблемы требует свернуть горы – сверни их.

Часто бывает, что для того, чтобы решить какую-либо проблему могут встать непреодолимые преграды. Так вот забудь про преграды, поставь цель и выполняй ее. Тебе угрожают, тебя пытаются

поставить на колени, тебе тяжело – но ты только представь, что еще шаг, может быть несколько шагов, а может быть чуть-чуть больше. И вдруг гора начинать уступать тебе, что не такая ты и букашка, что все, что ты задумываешь можно осуществить. Только так и никак иначе.

### **Вовлекай в аудиты рабочих**

При внедрении эффективной производственной системы становится понятным, что роль руководителя будет снижаться, а роль рабочего расти. Этому способствует несколько факторов: рост образовательного уровня в целом в обществе, необходимость снижать издержки (ликвидация многоуровневой схемы управления), необходимость вовлекать в развитие предприятия рабочих (чем больше вовлечено, тем эффективнее решаются производственные проблемы). С этой точки зрения можно сказать, что в перспективе можно представить следующую картину: из обихода уйдет понятие рабочий и ИТР, будет сформирован новый класс работника, который выполняет какие-то стандарты, использует в своем труде все возможности современной технологии (погрузчики, компьютеры, сотовые телефоны...), участвует в управлении предприятием. Такой работник будет исполнителем, управленцем, контролером и все в одном лице. Мечты скажете вы, но многие этапы из этой концепции уже интенсивно внедряются современными предприятиями, в том числе контроль за технологией со стороны рабочих.

Для того чтобы вовлечь в контроль за процессом рабочих, необходимо выполнить ряд организационных процедур. Если вы придете к рабочим и скажете: «все вы контролируете процесс» – ничего из этой затеи не выйдет. Когда мы говорим о вовлечении, мы должны говорить об интересе людей, которые участвуют в процессе. Контроль со стороны рабочих будет тогда работать, когда у них будет в этом интерес. Возьмем, к примеру командную форму организации труда, в которой 3-5 человек отвечают за конкретный процесс. Если один что-то не сделал, то может ухудшиться процесс и пострадают от этого все. Поэтому каждый человек в команде заинтересован в эффективной работе своего напарника. Естественно, если его напарник сделает что-то не так, он на это ему укажет. Здесь мы рассмотрели встроенную форму контроля. А если в команде все безответственные и результат работы плачевный. Или есть важные параметры, которые не охвачены встроенной формой контроля, а в результате чего есть сбой и потери. Что делать?

Для этого существуют внешние аудиты, в которые привлекаются внешние специалисты. Но ведь, по сути, это неправильно: к тебе приходят какие-то люди, тычут носом в твои проблемы. Естественно, тебя это раздражает и в лучшем случае ты проигнорируешь их (ты же уважаешь себя и не позволишь никому так относиться к себе), а в худшем ... даже не хочу говорить. Кроме того, услуги этих внешних аудиторов ты оплачиваешь, ты тратишь деньги! А как дело должно обстоять в эффективной производственной системе, где у нас нет класса рабочих и ИТР, а есть продвинутый «супер-пупер» работник, который себя уважает?

Очень привлекательна с этой точки зрения идея вовлечения работников предприятия в аудиты. Но как сделать так, чтобы такой «рабочий аудит» реально заработал. В чем интерес работника эффективно контролировать другие подразделения? Или все-таки это идея фикс.

Без мотивации любой труд не будет эффективным. Для организации «рабочих аудитов» такую мотивацию создать можно. К примеру, в любом подразделении существуют эксперты, и если вы приглашаете этих людей для выполнения аудитов, даете возможность проявить свои знания, реализовать их потребность в значимости, создадите особый статус этих людей, то у них реально появится интерес к проведению качественного и результативного аудита.

Один из норвежских консультантов сказал: «грамотное вовлечение рабочих в аудиты позволит повысить статус работников предприятия, повысить их значимость и результативность работы».

### **«Лояльность – это ликвидация тачки и лома»**

Мы очень много уделяем внимание лояльности коллектива. Когда мы говорим об эффективной производственной системе, лояльность персонала должна быть в ее основе. Лояльность — значит управляемость, без которой невозможна стабильность, а тем более развитие.

Одним из способов повышения лояльности является облегчение труда, которое возможно в случае механизации, автоматизации и ликвидации «лишнего и дурного» труда.

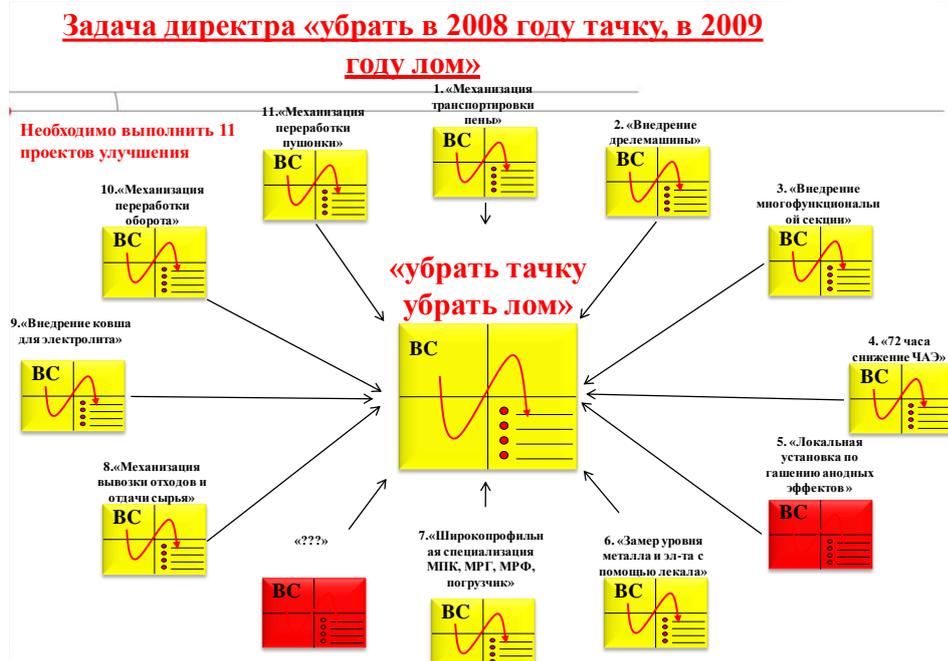
Рассмотрим тему малой механизации труда на примере развития производственной системы нашего завода. Почему малая, а не большая? Все очень просто мы – мы привыкли к дешевому ручному труду, и вот тебе напасть, он уже вроде бы не дешевый, но все еще не дорогой, и люди уже не так держаться за рабочее место, как раньше.

Оснащать производства дорогими машинами пока еще экономически не целесообразно, но вот где-то прикупить погрузчик, да и еще и с ротатором, это становится реальным и эффективным. Это позволяет существенно снизить текущую нагрузку на человека. Понимание того, что пора приступать к малой механизации приходило поэтапно, по мере того как были исчерпаны другие возможности для повышения заработной платы и облегчению труда.

Малая механизация была объявлена лидером предприятия как очередной шаг: «ликвидация тачки и лома в производстве». Действительно, когда ты убираешь из практики тачку и лом, которые являются древними орудиями труда, вдумайтесь - в наш-то продвинутый век механизации, автоматизации и информатизации. Это сильно начинает влиять на сознание работника. Он всю жизнь тягал тачку, а тут его сажают за погрузчик, за компьютер, его обучают, ему делегируют ответственность.

Когда мы начинали, малая механизация не была целью. Изначально встала задача: «как быстро и эффективно выполнить технологические обработки электролизера в первую половину утренней смены». Дело в том, что эта часть времени прохладная, а как известно в «жарком» электролизе работа в более холодное время суток является предпочтительней. Переход на график «5-2», который подразумевал работу одним коллективом над определенной группой ванн, был выполнен с условием механизации вывозки угольной пены с помощью дизельного погрузчика (ранее это делалось с помощью тачки). С механизацией вывозки угольной пены встала задача освободить простенки и средний проход от сырья и материалов в корпусах для безопасной и оперативной работы дизельной техники. И тут пришло понимание как надо внедрять механизацию. Оказывается, что можно загрузить действующие мощности и механизировать переработку сырья (оборот, пушонка, сметки), жерди для гашения анодных эффектов расположить на стенах в требуемом количестве, завозку сырья осуществлять при необходимости. Для освобождения простенков от инструмента были внедрены «мобильные» пирамиды (инструмент на тележках) и стационарное расположение инструмента непосредственно на стенах. Более того, инициативные работники вышли с предложением о разработке специального ковша для электролита, который позволяет исключить ручной труд при отливке и отдаче электролита (вместо оборота). Так поэтапно подошли к мысли, что есть возможность полностью исключить «рабскую» тачку. А тут еще и наш амбициозный лидер поставил менеджменту задачу: «нечего расслабляться - давайте думать, как исключить металлически лом».

В ходе этой работы стали вовлекаться рабочие, ведь они в первую очередь заинтересованы в облегчении труда. И процесс пошел, хотя каждый из них понимал, что это может привести к сокращению. Но так как политика менеджмента завода была направлена не на живое сокращение, а штатной численности (за счет естественной текучести персонала) страх сокращения постепенно ушел.



Что еще можно сказать по теме механизации? Еще раз, мы изначально не думали о механизации труда, мы искали способы повысить лояльность коллектива в условиях, когда текучесть возросла, нам это нужно было для того, чтобы наш персонал был управляемым, а с управляемым персоналом можно выполнять любые цели и задачи. Мы просто сделали один шаг, другой ... и в конце концов количество превратилось в качество, наше движение стало системным. Это теперь мы говорим о необходимости механизации, автоматизации и исключение «ненужного» труда, но, когда мы были в самом начале пути, у нас и мыслей не было, что это приведет к такому.

Кстати, здесь есть одна маленькая хитрость. Заключается она в слове «малая». Малая механизация, малая автоматизация. Понятно, что со временем уровень механизации и автоматизации будет расти. Производительность также будет повышаться. Затраты на производство будут сокращаться. Но только вот вопрос, как начать. Если говорить просто про механизацию, то сразу встает вопрос денег. Когда «механизация» была заменена на «малая механизация», процесс оснащения погрузчиками пошел легче.

## 5S, «точно в срок» ... — это не начало, а следствие

В книгах по Кайдзен и «бережливому производству» очень часто пишут, что построение эффективных производственных систем начинается с 5S, «точно вовремя» и тому подобное. Не верьте этому, это не правда!

Так вот, начинать надо с решения конкретных проблем. Когда коллектив постоянно решает производственные проблемы — это рано или поздно приведет к 5S, «точно вовремя», канбан...

Можно рассмотреть некоторые примеры:

мы рассматривали в книге тему формирования лояльного коллектива с помощью механизации производственных процессов, которая требует расчистку среднего проезда и простенков электролизных корпусов от сырья и материалов; а это в свою очередь требует завозки сырья и материалов по требованию в определенном количестве и в определенное время; вам ничего это не напоминает? Например, «точно вовремя»?

как вы думаете, если коллектив снижает количество производственных проблем, технологические отклонения, у него появляется свободное время, администрация предприятия создает условия для более комфортной работы, подключает компьютеры в пристройках, выдает служебные сотовые телефоны, делегирует ответственность – в этих условиях качество работника меняется? Такой работник будет «гадить» у себя на рабочем месте? Будет ли такой работник заинтересован в порядке, чистоте, совершенствовании предприятия? По всей видимости, ответ очевиден. Когда мы говорим о 5S, мы говорим о качестве работника, о его лояльности.

Итак, 5S, «точно вовремя» и другие новомодные инструменты производственной системы, как правило, являются не причиной (началом), а следствием успешного развития предприятия, характеристикой правильности выполняемых изменений. Если ты готов строить свою производственную систему, то не думай об инструментах производственной системы, думай о проблемах, решай их и... если ты все делаешь правильно, у тебя появятся свои инструменты производственной системы.

## Видение здания эффективной производственной системы

Все течет – все развивается, в том числе изменяется наше видение эффективной производственной системы.

Итак, в «фундаменте» производственной системы – люди, которые работают по принципу командной организации труда. Когда каждый знает, КОГДА, ГДЕ, ЧТО и КАК он должен делать. Работая в команде, человек получает поддержку от своих коллег, но он также знает, что они



ему укажут на его ошибки. Командный принцип организации труда способствует формированию доверительной и уважительной среды, что является немаловажным с точки зрения лояльности (человеку будет трудно уйти из дружной и сплоченной команды).

Очень важную роль в развитии производственной системы имеет лидер, который задает амбициозные цели и ставит в точку над «i».

Так как развитие производственной системы – это оперативное решение проблем, необходимо активизировать все возможные способы мотивации для вовлечения персонала. Здесь срабатывает следующий принцип: чем больше вовлечены люди в решение проблем, тем быстрее развивается производственная система.

Когда приходишь к людям, ты им должен четко объяснить механизмы и способы решения проблем. Вовлечение в аудиты – это способ выявления проблем на рабочем месте, «критические процессы» — это анализ причин проблем, проекты улучшения АЗ – это способ вовлечения людей в реализацию какой-либо идеи, позволяющей решить проблему, «клиент-поставщик» - это механизм решения уже выявленных проблем.

Если проблема устранена, то ее решение необходимо стандартизировать. Это относится ко всем областям деятельности предприятия. Если работа с проблемами будет происходить постоянно и решение проблем будут стандартизоваться, то при выполнении стандартов будут минимизированы появление ранее обозначенных проблем, а это значит будут минимизированы потери.

Особую роль следует отвести системе обучения. Система обучения должна быть встроенной – теория на компьютере (путем изучения простых и понятных документов, прохождения случайных тестов), практика – обучение с помощью работающего персонала (наставников). Система должна быть оперативной, что позволит поддерживать уровень квалификации при высоком уровне текучести персонала. В такую систему должна быть заложена мотивация:

- обучаемый должен быть заинтересован в получении необходимых ему знаний, так как это ему помогает более эффективно (менее трудозатратно) выполнить возложенные на него обязанности, или получить более высокооплачиваемую работу;

- наставник должен быть заинтересован в эффективном обучении персонала, так как ему потом придется с ним работать, и, если что, исправлять его ошибки. То-есть наставник должен быть из числа бригады, в которую прикрепляют обучаемого.

Как показал опыт нашей работы, механизация является логическим продолжением шагов по совершенствованию, как с точки зрения повышения уровня лояльности коллектива, так и с точки зрения повышения производительности и качества работ.

Что делать, когда есть неконтролируемые важные параметры: либо увеличивать штат контролеров, либо воспользоваться современными средствами автоматизации, например, датчики, видеокамеры и т.п. Или что мешает применить для коммуникации персонала средства вычислительной техники, сотовую связь? Ведь если подумать – небольшие вложения могут исключить большое количество перемещений, повысить оперативность управленческих решений. Следует признать, что возможности автоматизации нами в полной мере не изучены, но это не значит, что их не надо изучать и внедрять.

В ходе решения проблем, особенно если этот процесс идет повсеместно, и особенно если к проблеме подходят с позиции ломки стереотипов, часто оказывается, что та или иная работа излишняя, дурная и ненужная. Не надо ждать – исключайте эту работу.

Все, о чем было сказано, приводит к выполнению заявленных лидером предприятия задач и целей. В нашем случае главной задачей является формирование лояльного коллектива, с помощью которого достигаются цели по производительности, снижению затрат, повышению безопасности труда и снижению выбросов вредных веществ.

### **Статистика – это способ найти истину или способ оправдать свои ошибки?**

*«Ожидай худшего, и тогда все сюрпризы будут приятными».* Луис Бун, американский специалист по менеджменту.

Бывают ситуации, когда человек не верит результирующим выводам, полученным в ходе выполнения статистического анализа: типа это статистика, а это жизнь; или статист как хотел, так и представил данные; или их выводы не соответствуют моим выводам. Часто приходится слышать от

руководства высшего звена: «он сделал свои выводы на основании статистики», и самое страшное, что это звучит как упрёк! Не верят наши люди в статистику.

А давайте подумаем. Ведь на самом деле все наши решения основаны на каких-то данных. Когда человек получает ту или иную информацию, он ее сопоставляет со своим опытом и делает выводы. Так вот, по сути, это ни что иное как статистический анализ. Можно сказать, все люди — это специалисты по статистическому анализу, просто уровень мыслить (анализировать данные) у всех разный и соответственно выводы также разные. А когда выводы одних не совпадают с выводами других, рождается недоверие.

Но что же тогда делать? Как мы знаем, в основе эффективной производственной системы лежит оперативное решение проблем, а для это нужно быстро определять корневую причину. Но если уровень выполнения статистического анализа у всех разный, то и вероятно корневые причины проблемы могут быть также разными. Хорошо если выводы совпадают и люди, уверенные в своей правоте, с энтузиазмом пытаются решить проблему. А если выводы не совпадают, что делать? Лучшим решением в данной ситуации будет, если точку над «i» поставит лидер, что позволит сделать первый шаг. Иначе будет застой. На языке статистики это называется проверка выдвинутой гипотезы. Но чем больше таких гипотез, тем больше шагов на ощупь, тем больше времени на устранение проблем. Поэтому в команде должны быть сильные аналитики, которые способны вычлениить наиболее вероятные гипотезы для уменьшения круга поиска.

Хороший специалист по статистическому анализу должен знать:

что анализ делается только на основании данных (эмоции могут быть опасны);

что данных никогда не бывает много, важно что бы они были достоверными и адекватными;

что анализ – это поиск влияния тех или иных параметров на тот процесс, который необходимо улучшить;

что любые выводы необходимо проверять с помощью другой информации для повышения их достоверности;

что ничего не бывает абсолютным, все меняется, поэтому необходимо постоянно уточнять, перепроверять, улучшать методики анализа.

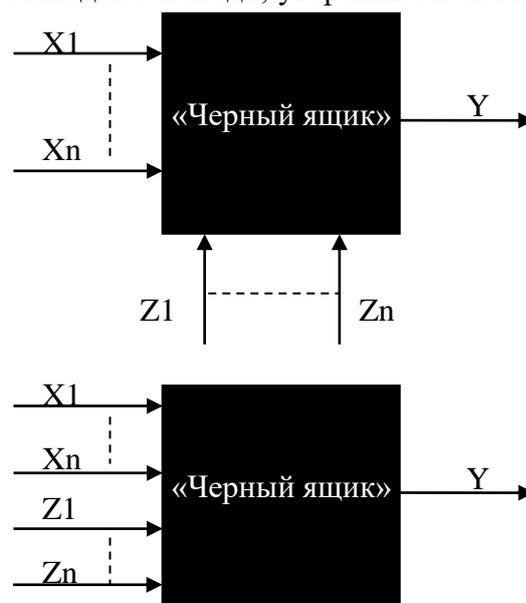
Что такое анализ?

Любую проблему можно рассматривать с позиции черного ящика, который имеет некоторые входные параметры (то, что влияет на проблему), параметры процесса (то, что позволяет понять суть проблемы) и выходные параметры (собственно говоря, наша проблема).

Для того, чтобы найти как входные параметры влияют на выходной, есть несколько подходов:

сопоставление одного входного и выходного параметра по времени: определяются параметры, которые могут повлиять на выходной параметр; далее поочередно определяют согласованное изменение входного и выходного параметра; чем больше согласованность, тем больше взаимозависимость; согласованность определяет статистическую значимость, а оклик изменения выходного параметра при изменении входного определяют силу его влияния. В современной статистике есть множество механизмов по автоматизированному определению статистической значимости и силы влияния входного параметра на выходной, например, коэффициент корреляции и коэффициенты в регрессионном уравнении. При таком поиске следует учитывать временные задержки (или инерцию) и нелинейность процессов.

сопоставление нескольких входных и выходного параметров по времени. В силу ограниченности человеческого сознания сопоставление сразу нескольких параметров с выходным параметром не представляется эффективным без использования современных средств вычислительной техники. Для решения таких задач используются методы множественного регрессионного анализа, нейросетевой анализ...; применение таких методов требует понимания механизма их работы, хотя в целом это понимание не представляется сложным.



Использование вышеупомянутых подходов позволяет определить параметры и степень их влияния на тот или иной процесс (проблему), что существенно повышает достоверность и адекватность результирующих выводов, а это позволяет решать проблему быстрее.

Если коллектив не применяет статистические методы при принятии управленческих решений, то результат его работы в условиях рынка будет низкий. Потому задача менеджера интегрировать статистические методы в производство. Только необходимо понимать, что статистика не должна быть ради статистики (красивые графики, соответствие международным сертификатам). Статистика должна служить решению конкретных производственных проблем!

### «Звериная или творческая конкуренция?»

Для того чтобы выжить, надо быть первым, надо быть лучшим. Так нас учат в школе, семье, в спортивных секциях... Обскачи всех, перебеги всех, положи всех на лопатки. И это вменяется как единственный механизм для того, чтобы достичь лучших результатов. А действительно ли это так? Ведь, по сути, конкуренция – это способ выживания зверей (выживает сильнейший), неужели для людей с развитым интеллектом остается такой же «звериный удел»?

Никто не отрицает эффективность такой «звериной конкуренции», так как, по сути, это заложенный природой стимул к действию, к жизни. В конце концов, во главе племени встает сильнейший, который более рационально распоряжается имеющимися ресурсами. Конечно, в этом случае, больший кусок хлеба достанется сильнейшему и агрессивному, но это лишь малая плата за стабильное существование. Большой минус «звериной конкуренции» — это отсутствие стимула расширять ресурсы для использования, то-есть развиваться.

Но чем человек отличается от зверя? Правильно, более мощным интеллектом, который позволяет думать, искать, выявлять все новые и новые возможности и ресурсы. От топора к бензопиле, от телеграфа к сотовому телефону... И судя по тому, что вселенная бесконечная, ресурсы и возможности также по логике являются безграничными. Здесь надо говорить о ломке стереотипов. Творчество,

умение изыскивать новые ресурсы, методы, инструменты несет в себе больший потенциал, нежели взять и отобрать. Возращение такой «творческой конкуренции» позволяет быть первым на совершенно ином уровне. Давайте рассмотрим японское чудо: мощная экономика довольно небольшой страны за счет чего? Сырьевых ресурсов и энергии у них мало, тем не менее Япония одна из самых мощных развитых стран. За счет чего? За счет освоения и развития новых ресурсов и технологий. Вот это и есть эффект «творческой конкуренции», и он проявляется не только в автомобилях, оборудовании, средствах связи..., но и в производственных отношениях. Брать, отвоевывать или думать и развивать?

С точки зрения производственной системы, нам интересна прежде всего «творческая конкуренция». Если мы хотим быть самыми эффективными, мы должны заложить в систему принцип развития, освоения нового. Вообще для производителей это должно быть постоянным образом мышления: не заикливайся на распределении текущих ресурсов, осваивай новые горизонты, выявляй и решай проблемы, вовлекай персонал в развитие.

«Звериная конкуренция» зачастую приводит к вранью, поиску виновного, не решению проблем, отторжению коллектива, что несопоставимо с производственной системой. Развитие через освоение нового (ориентация на решение проблем), позволяет расширить возможности производства, расширить возможности для реализации потребностей трудящихся. И это важное состояние ума, которое должно быть постоянно с вами. Безвыходных путей не бывает, бывает нежелание думать, искать проблему, ее причины и решение.



## Децентрализуем/разделяем функции

Функционирование любой эффективной производственной системы должно быть максимально независимым от субъективных факторов. К примеру, руководитель подразделения «встал не с той ноги», пришел на работу «наехал» на подчиненного или принял эмоциональное решение, а в результате производство понесло потери. Таких случаев очень много, а причина этого проста: производственные функции – управление, контроль и исполнение находятся в руках одного человека. Давайте вспомним, как решают эту проблему демократические государства, такие как США, Япония и даже Россия. У них основные функции разделены.



Это позволяет им эффективно управлять. Вспомните, диктат эффективен в краткосрочной перспективе, в долгосрочной лучше себя зарекомендовала демократия. То-есть для того, чтобы система меньше зависела от субъективных факторов, необходимо выполнить децентрализацию функций. Законодательное собрание (инженеры процесса) устанавливает, КАК действовать; правительство (старшие мастера) исполняет закон, регламенты, инструкции; судебная система (контролеры подразделений) являются независимыми арбитрами и следят за исполнением закона.

Децентрализация основных производственных функций по подобию государственного функционирования позволяет минимизировать влияние субъективного фактора на производственные процессы. В этом случае возможно перейти от вертикальной системы управления к горизонтальной. Постепенно в такой системе отойдет понятие «незаменимости» управляющих директоров, директоров по направлениям, старших мастеров. Просто каждый знает в чем его конкретная ответственность, четко понимает, как работать в условиях этой ответственности, и не пытается «выжить, выкрутиться несмотря ни на что». В условиях децентрализации функций происходит делегирование ответственности от верхнего уровня к нижнему, что способствует формированию «качественного» работника.

Следуя этой логике, можно сделать вывод, что в такой системе роль руководителя существенно снижается, их станет меньше. Но в этих условиях повышается роль «маленьких» лидеров производственных команд (бригад, звеньев). Если возникла проблема, то кто-то должен за собой повести людей для ее решения. Когда в системе централизованы функции, решение принимает один человек, которого на все проблемы не хватает. Когда в системе функции децентрализованы, решение принимают «маленькие» лидеры (бригадиры, звеньевые, менеджеры), а их очень много, и они в состоянии решить намного больше производственных проблем. Решение производственных проблем направлено на развитие производственной системы: есть проблема – решай ее, нет проблемы – изменяй цели, появятся проблемы – опять их решай, и так до бесконечности.

«Разделяй и властвуй», децентрализуй функции и передавай ответственность за ведение и развитие процесса вниз, но помни: любая децентрализация хороша в условиях поэтапного развития, в условиях необходимости резких и быстрых изменений наиболее эффективно централизованное управление.

### «Жесткий, но справедливый спрос»

Однажды я услышал от директора оценку работы одного из старших мастеров электролизной серии: «Работа этого человека с коллективом является эффективной, так как он может «жестко» спросить за результат работы свой персонал». Действительно, на одной из электролизных серий технико-экономические показатели были постоянно низкими. В принципе причины были ясны, но вот все плохо было с организацией их устранения. На эту серию в разное время ставили различных руководителей, которым была поставлена задача, повысить эффективность работы подразделения.

И все они терпели фиаско. И не сказать, что они являлись плохими менеджерами, но вот результата они не получили. Хотя на рядовых сериях их работа оценивалась хорошо. И вот в очередной раз решили поставить руководителем этого подразделения опытного старшего мастера, стиль управления которого строился на нескольких принципах: результат работы определяет способность персонала выполнять поставленные задачи, а выполнение задачи - определяет «жесткий» контроль и спрос. Этот руководитель мог накричать на подчиненного, отругать при всех, наказать за невыполнение поставленных задач. Его подход к управлению был простой: невыполнение должно караться. Со стороны могло показаться, что с таким руководителем очень тяжело работать, в его коллективе плохой моральный климат, персонал от него должен разбежаться. Но на деле у него оказалось все наоборот: коллектив сплотился, каждый делал качественно и оперативно свое дело, эффективность работы подразделения стала выше средней. В чем же дело? Все очень просто: наказание было жестким, но справедливым. Каждый знал, что если он не сделает, то понесет заслуженное наказание. Поэтому исполнительская дисциплина на этой серии стала хорошей. Когда каждый стал делать свое дело, пошло снижение проблем и в целом труд стал легче. Люди это начали понимать, они начали доверять своему руководителю. Руководитель получает лояльный коллектив, который сделает все, что он будет требовать. Правда, здесь важно, чтобы такой руководитель здраво принимал управленческие решения.

Так вот когда на плохую серию поставили этого «жесткого» руководителя, результат стал постепенно проявляться и в конце концов серия догнала рядовые подразделения, а некоторых случаях стала даже лучше. Более того, коллектив серии стал активно включаться в различные проекты улучшения, и это приносило пользу уже всему заводу.

«Жесткий, но справедливый» спрос является хорошим способом повышения эффективности подразделения. Спросите себя, обладаете ли вы таким спросом? Если нет, то вам следует принять это правило и «жестко» следовать ему.

### **Ответственность – это власть**

Как - то я пришел к директору в плохом настроении. Он спросил: «Что такой кислый?». Я ему ответил: «Последнее изменение организационной структуры понизило мой статус и власть». Мне понравился и вдохновил его ответ: «Реальная власть – это умение брать на себя ответственность, а статус – это следствие этого. Так что не бери это в голову, все в твоих руках».

Однажды я присутствовал на видеоконференции в центральном офисе и наблюдал следующее: проходило совещание по технологии и серьезные люди осуждали проблемы и действия по их решению. Со стороны выглядело просто круто. Только вот одно НО: эти люди реально ситуацией не управляют. Компания создала отдельное подразделение и возложило на нее ответственность за технологию заводов. То, что я увидел, это виртуальное управление технологией, которое ничего с реалиями общего не имеет (я-то знаю фактическую ситуацию). Персонал завода, который постоянно сталкивается с проблемами, вынужден решать их оперативно сам. Не какое-то там отдельно созданное подразделение, на функционирование которого Компания тратит большие деньги, а персонал завода решает проблемы, так как в этом его интерес. Не решишь проблему, появятся дополнительные трудозатраты, ухудшится экология и безопасность труда.

А почему так получилось? Все очень просто, реальная ответственность на заводе, номинальная в отдельно созданной структуре. Соответственно, реальная власть также на заводе, а формальная ... у «виртуального» подразделения. Нам еще много предстоит сделать для того, чтобы выстроить оптимальные схемы управления.

Есть еще одна сторона медали. Очень часто бывает, что когда «неправильно» выстроен процесс, например, как рассказано выше, начинается откровенный футбол. Ты руководишь заводом и у тебя появилась технологическая проблема – и ты как законопослушный человек говоришь: «Это не мое, там есть где- то люди, которые должны все что положено сделать. Я им сообщу и на этом моя функция закончилась». Все сделано правильно, только вот проблема не решилась, и еще одна не решила и еще... Бац. Аварийное состояние. Начались разборки, и ты как законопослушный руководитель: «Это не моя вина, это то подразделение, которое за это отвечает, не отработало». На что тот придумывает тысячу отговорок. Мол, ты не сумел организовать процесс, чтобы выполнить стандарты, или неаккуратно обслуживал технику и оборудование. Просто замечательно, только

проблемы не решаются, трудозатраты растут, люди бегут с предприятия... Компания несет огромные убытки.

В чем мораль? Если ты руководитель (лидер) предприятия, дирекции, отдела, корпуса не перекадывай свою ответственность на другие подразделения. Проблема твоя и ты должен сделать все, чтобы ее решить. Если необходимо помощь сторонних организаций, то втяни их в процесс и заставь их сделать то, что тебе нужно. Помни! Ответственность – это реальная власть и это статус.

### **Воспитание – это обучение целям и контроль за их исполнением**

Сделаю небольшое отклонение. Наверняка все вы имеете детей и не раз сталкивались с проблемой их воспитания. У меня тоже есть сын и есть дочь. Это два совершенно разных человека, при этом воспитываем их практически одинаково. Так в чем же дело. У меня сын родился первым. Что только я, моя жена, родственники не делали, но никак не могли унять его буйную и хаотическую энергию. Где-то разговором, если не получалось, то и ремнем. Но то, что я хотел получить от него, я никак не мог получить. Я уже начал думать, что дело во мне и в моем воспитании. Но тут родилась дочь, по характеру спокойная, целеустремленная. И это небо и земля. Для этого ребенка все наши разговоры имели результат. Наша дочь очень быстро училась, и была адекватна окружающему миру. Так в чем же дело. У меня встала проблема и я начал ее изучать. И вот мои выводы: поведение человека определяет не только общество, в котором он живет, но и природа (то, что дается ребенку при рождении).

Я понял, что когда я пытался сделать сына таким каким являюсь Я, то у меня ничего не получилось. Ему матушка природа дала совершенно другую энергетiku, нежели чем мне. А это есть основа, которую изменить я не в состоянии, но я могу повлиять на свое отношение к нему. Я понял, что воспитание это не ломка, и переделка под себя. Нет, это возвращение того, что дала нам природа. Своего рода воспитатель — это садовник, или нет, чтобы быть ближе к нашей теме, воспитатель – это лидер, который обучает тому, что такое хорошо, а что такое плохо. А затем наблюдает, в каком направлении идет воспитанник и, если что, корректирует.

Итак, вы менеджер, и вам надо сформировать лояльный коллектив. Да, да, конечно, вы должны сформировать соответствующую систему мотивации, заинтересовать человека. Но прежде вы должны обучить его тому, что вы хотите от него получить. Объяснить ему, что такое хорошо, а что такое плохо. Или если быть проще – вы должны обучить его целям. Просто поставить цель недостаточно, здесь необходимо обучение.

К примеру, вы поставили цель по производительности труда 250 т/человека, уровень заработной платы 2000 баксов. И что, этого достаточно? Нет для того, чтобы эти цели выполнялись надо каким-то образом изменить систему. Надо сделать так, чтобы туалеты были чистыми, пристройки – уютными, труд механизировался... Но этому надо обучать, это надо разъяснять, доказывать, убеждать. Человек должен понимать, что если у него унитаз чистый – то это первый шаг к повышению производительности труда. Если он этого не понимает, то для него заявленные цели пустой звук и не более.

Порой для того, чтобы обучение доходило до сознания работника требуется организовывать обратную связь, или если хотите контроль за тем, какой росток дали ваши усилия. Это позволяет понять достигло ли твое обучение цели или нет.

Не надо ломать производственный персонал под себя, надо его воспитывать путем обучения целям, путем делегирования ему ответственности.

### **Все что не работает, убирай – это муда**

В процессе изменений ты постоянно, что-то внедряешь. Где-то силовыми методами, где-то уговорами, где-то другими способами. В этом процессе важно проявлять настойчивость. Когда внедрение проектов улучшения начинает набирать обороты, в систему постоянно начинают встраиваться новые производственные инструменты. Но бывают моменты, что тот или иной инструмент, со временем утрачивает свою актуальность, и необходимо в этом себе признаться и как можно скорее убрать его, так как он уже мешает, он не дает того эффекта, который вы планировали.

Вроде бы все логично. Но такова уж натура человека, что в своих ошибках он либо боится, либо не хочет признаваться. Когда вы строите производственную систему, вам постоянно приходится изменять окружающую действительность, и если вы не можете переступить через свою гордыню и признать, что-то или иное действие утратило свою актуальность, то придет время, когда вы подойдете к некому порогу и остановитесь в своем развитии. Гордыня — это не то качество, которое нужно применять в процессе совершенствования.

Все что неэффективно – это муда, от которой надо избавляться. Если ваше внедрение перестало быть эффективным, вы должны понять почему, найти причины и постараться их устранить. Если вам это не удастся, то откажитесь от этого внедрения. Опишу один случай. В течение полугода мы пытались вовлечь людей в решение производственных проблем путем денежной мотивации. За каждую выявленную проблемы, причину и ее решение мы начисляли баллы, по сумме которых определялась денежная выплата. Естественно, за деньги люди активно включились в борьбу с проблемами, начали определять причины, но когда дело дошло до их системного устранения, то большинство тем не дошло до логического завершения.

Постепенно интерес людей стал пропадать. Интенсивность работы в такой системе также стала падать. И деньги, выделенные на этот эксперимент, не помогали. В чем дело? Оказалось, все просто, наши работники – это уважающие себя люди. В условиях, когда заявленные проблемы не решаются (не было создано механизма помощи в решении проблем), им стало «западно» их фиксировать. «Я себя уважаю и отказываюсь делать то, что неэффективно». То-есть появились другие факторы, которые повлияли на их поведение. Но из любого эксперимента, даже того, который не дал желаемого результата, можно сделать выводы. В нашем случае мы поняли, что для того, чтобы запустить в работу ту или иную систему, необходимо понять какие стимулирующие действия или мотивы нужно активизировать, с учетом характеристик той или иной группы. Для того, чтобы хорошая идея не умерла, мы начали поэтапно выстраивать для каждой проблемы механизм «клиент-поставщик». Человек, в случае появления у него проблемы, должен четко понимать к кому он должен обратиться за помощью, а тот в свою очередь должен иметь возможность ему помочь. В условиях, когда проблемы начинают решаться, у человека появляется интерес работать в такой системе и для этого дополнительных денежных вливаний не требуется.

### **«Клиент – поставщик» по понятиям**

Не в формальных договорах суть, а в реальной помощи поставщика клиенту. Какой бы договор ни был, какие бы критерии не разработаны, клиент-поставщик будет работать только тогда, когда есть жесткий, но справедливый спрос! Я могу рассказать, как эта проблема решалась на нашем заводе. В нашей системе количество контролеров минимально. И отдельно следить за тем, как тот или иной поставщик выполняет свои обязанности у нас возможности нет. Для каждого поставщика есть свой клиент, который должен спросить за качество и оперативность работ. У нас это делается просто. Мы, не глядя подписываем акты, при условии, что поставщик активно пытается решить наши проблемы, или просто не подписываем, если он не выполняет возложенную на него задачу, и в результате ему не идет оплата за работу. И для того, чтобы поставщик это понял (особенно монополист), мы на примере одной из структур продемонстрировали, что способны пойти на крайние меры для обеспечения качественной работы поставщиком. Когда поставщик понимает, что при невыполнении работ ему не заплатят, он делает все, чтобы выполнить работу как требует клиент. Как только начинаются переговоры, компромиссы в этом вопросе, начинается откровенный бардак. Расскажу про один случай. Совсем недалеко от нас расположен завод, очень похожий на наш. Так вот в последнее время там начались серьезные проблемы с персоналом, резко увеличилась текучесть кадров и снизился уровень квалификации, соответственно это отразилось на технико-экономических показателях завода в худшую сторону. Если сделать поверхностный анализ, то могло показаться, что причиной этого явилось увеличение спроса специалистов на рынке труда, пошел отток, снизился уровень квалификации. Но более детальное рассмотрение этого вопроса показало, что причины в другом, а именно в отсутствие жесткого спроса за качество и оперативность работ с поставщика услуг. Вы скажете причем здесь это? Объясняю. Низкое качество услуг со стороны поставщика, которое сформировалось по причине отсутствия жесткого спроса, привело к тому, что количество аварийных остановок оборудования и техники резко

увеличилось, а это в свою очередь привело к существенному увеличению трудозатрат, к тому же проведенная модернизация привела к повышению загазованности в рабочих помещениях. Как мы видим, условия труда ухудшились, человека это стало не устраивать, и он предпочел найти другую работу, даже менее оплачиваемую, но более комфортную.

Жесткий спрос должен быть, это в конце концов будет полезно не только потребителю, но и поставщику услуг. Если поставщик услуг дисциплинирован, делает все, чтобы решить проблему потребителя, он становится востребованным. Такой поставщик ни в коем случае не является врагом, он член команды, он вовлечен в развитие завода. Но здесь важно понимать, что качественную работу поставщика надо соответствующим образом вознаграждать.

Еще приведу некоторые критерии, по которым мы оцениваем качество выполненных работ — это когда техника работает без сбоев, это когда на полу нет масляных пятен (характеристика работы дизельной техники), это когда завод работает без аварийных режимов.

### **«Они стали спорить»**

Придет время, когда наши рабочие не будут уступать ни в чем инженеру. И не важно, согласны вы с этим или нет. Современные условия заставят вас сделать производство более эффективным. А для этого вам потребуется делегировать ответственность по управлению на уровень исполнения, т.е. на уровень рабочего. Немаловажную роль в этом сыграет обеспечение информацией работников завода. А лучше компьютера и вычислительной сети, в совокупности с сотовой связью ничего не придумаешь.

У нас процесс пошел тогда, когда мы установили на всех рабочих местах вычислительную сеть с компьютерами. В качестве компьютеров использовались старые списанные модели. Для организации сети мы использовали более современную и дешевую сеть на базе Wi-Fi (в сравнении с оптоволоконной сетью). Я помню, когда мы делали очередной обход по корпусам, в одной из рабочих пристроек сели пить кофе. Я тогда спросил старшего мастера: «Ну как, помогает компьютер?», он ответил: «Они (рабочие) стали спорить со мной по поводу принятия решений в части управления». Меня тогда поразила скорость, с которой рабочие стали осваивать новый инструмент. Информация, которая находилась в компьютере, помогала им более эффективно работать. В одном из корпусов я видел, как бригадир малой бригады и рабочий листают графики технологических параметров на компьютере и обсуждают, что нужно сделать для того, чтобы оборудование работало эффективно. Вроде бы просто дай людям информацию, и если они не безразличны, то через нее станут более активно и эффективно включаться в решении производственных проблем. Сначала я думал, что наши работники узки в восприятии окружающей действительности из-за недостатка образования. Сейчас я так не думаю. Мы недооцениваем потенциал рабочих. Ведь фактически рабочий – это человек находящийся на рабочем месте. Ему для решения проблем не надо идти в гембу, ему надо дать инструменты, дать ответственность, и он самостоятельно без пастухов будет осуществлять свою деятельность.

### **Стимул для входных параметров, мотив – для результирующих**

*«Все склонны предпочитать ложь отказу». Марк Туллий Цицерон.*

Спрашиваете ли вы исполнителей процесса - рабочих, старших мастеров, инженеров процесса, мастеров технологов, за конечный результат работы? Я думаю, все ответят, что еще как спрашиваем. Но правильно ли это? Недоумеваете? Хорошо спрошу иначе: «Если есть спрос за конечный результат работы у исполнителя, то какова вероятность того, что этот результат является действительностью? Ведь спрос за конечный результат является как стимулом для его достижения, так и стимулом для вранья в случае его недостижения». То-есть если вы спрашиваете за конечный результат работы, то в вашей системе есть большая вероятность фальсификация результатов. Но вы скажете, что у меня хорошая система контроля и аудита, и я застрахован от вранья. То-есть вы заложили в систему аппарат контроля, на который тратите большие средства. Ничего себе - эффективная производственная система! А вы уверены, что сможете проконтролировать каждый шаг исполнителя?

Как-то на одном металлургическом заводе было принято решение усилить аппарат контроля. Наняли большую группу людей. И как вы думаете, какой результат? Как врал, так и врут. Здесь не решить проблему количеством контролеров, эта проблема системная и решать ее нужно, изменяя систему.

До тех пор, пока вы будете спрашивать исполнителей за конечный результат работы, на которые он не влияет, у вас будет вранье. Будет вранье, будут пожары. Как только вы начнете спрашивать исполнителя только за реально управляемые им параметры (например, не за расход электроэнергии, а за длительность анодного эффекта, из которой он складывается), тогда мы системно устраняем вышеуказанную проблему. Пришел на работу, будь мил исполнять стандарты. Если выполняешь, то получаешь заработную плату, если нет – то за забор.

Но как же так, а кто будет отвечать за ТЭПы - технико-экономические результаты? Надо ломать сложившиеся стереотипы. И варианты есть. Например, внедрить за исполнение ТЭПов разумную систему материальной и нематериальной мотивации (мотивы, а не стимулы). Почему разумную. Если бонусы будут слишком большие, то это тоже заставит человека врать. Или создать независимый отдел специалистов-аналитиков, которые занимаются разработкой регламентов, от которых реально зависит конечный результат. С них и спрос за конечный результат, так как для них он управляем. Логика здесь простая: рабочие отвечают за исполнение регламентов, которые разработали аналитики. У каждого процесса есть свой ответственный.

### **«Иногда нужна встряска»**

Бывают периоды, когда вы отмечали за собой, что жизнь стала размеренной, уютной и теплой. Все стало хорошо и все проблемы ушли. Ушли стимулы и мотивы, которые вас побуждали двигаться. Прямо эльдорадо какое-то. Абсолютное счастье. Вам ничего не нужно, активность падает, мышцы атрофируются, голова не думает. И что? Пора помирать.

Точно такое же случается и с целыми коллективами, да что говорить с цивилизациями. Ни к чему хорошему это не приводит. Живет тот, кто движется. Поэтому иногда нужна встряска. Когда вы работаете с коллективом, он не должен себя чувствовать абсолютно спокойным, более того он должен быть напряженным, настроенным на постоянное движение, иначе он потерпит поражение.

Как -то мне довелось побывать на норвежском алюминиевом заводе. Все было просто супер: хорошая технология, фантастическая производительность труда, высокий уровень механизации и автоматизации труда, образованный персонал. Просто замечательные достижения. Но только одно но, я не увидел огонька в глазах. Они достигли определенного успеха, решили основные проблемы и успокоились, их все стало устраивать. Мне понравилось, как про эту ситуацию сказал наш директор: «Это нация, лишённая амбиций».

При защите одного из проектов улучшения наши инженеры процессов предложили сделать одно мероприятие, которое на их взгляд, должно было привести к снижению трудозатрат. Все вроде бы хорошо, есть инициатива, но директор по направлению взял и «наехал» на них: «вы уже не один проект защищаете, а результата нет», в ответ «но мы же ищем, пытаемся определить причину», тот «меня не устраивает ваша работа и я не вижу в ней системы». Я наблюдал это со стороны и готов был взорваться и встать на их защиту (ведь инженеры процессов довольно эффективно работали), но сдержался и промолчал. Я понял, что директор по направлению был прав. Иногда нужна встряска для того, чтобы мобилизовать коллектив на решение какой-либо проблемы.

### **Кризис – это стимул для развития**

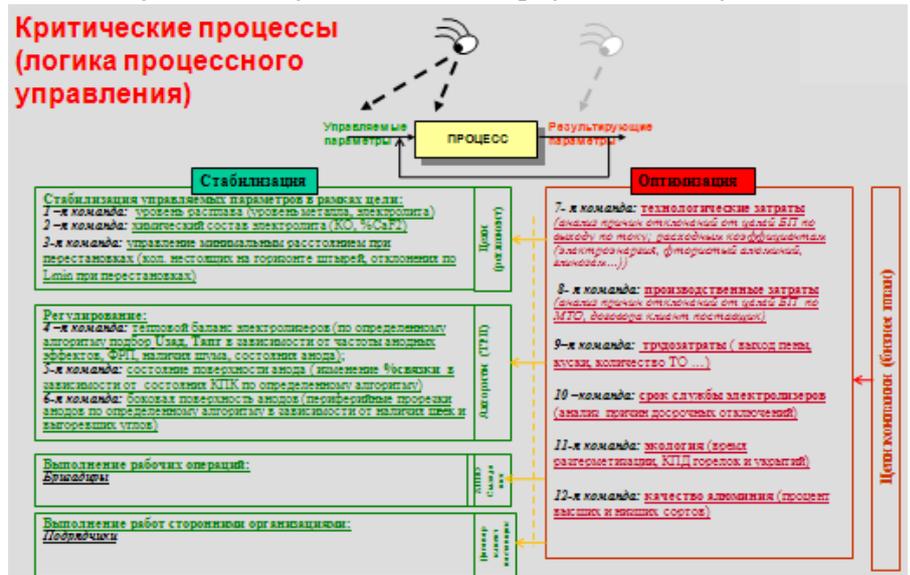
В 2008 году случился очередной спад мировой экономики. Это привело к тому, что цена продукции существенно упали, большинство из заводов стали нерентабельны. Наш завод имеет одну из самых низких себестоимостей, поэтому вроде бы не было повода волноваться. Но на самом деле все взаимосвязано. Мы находимся в составе компании, и ее проблемы являются нашими. В составе компании много заводов, которые также стали нерентабельными, поэтому в целом она несет большие убытки. И от того насколько эффективно работаем мы, настолько лучше компании выжить в целом. Поэтому снижение цены производимую продукцию для нас стало хорошим стимулом для ускорения развития производственной системы. Наш лидер на встречах с коллективами объявил:

«Если до кризиса я ставил задачей закончить основные изменения в производственной системе за два-три года, то теперь я ставлю цель за один-два года. Без вашего участия я не смогу помочь вам это сделать, все зависит от нас как от единой команды. Включайтесь в работу, предлагайте проекты улучшений, будем максимально быстро их реализовывать».

Снижение цены на производимый товар — это хорошая встряска, это проверка на прочность создаваемой производственной системы, это стимул для мобилизации усилий. Из любой ситуации даже плохой можно извлечь выгоду. В этих условиях важно просто не сдаваться.

## Просто и тупо – не значит плохо?

Как-то раз на наше предприятие приехали представители с других заводов изучить схему управления процессом, которую мы внедрили у себя. Я услышал отзыв одного из них: «Просто и тупо, но эффективно». И я с этим согласился. Как было раньше. Раньше каждым корпусом управлял один человек, управлял, так как считал нужным, а у нас таких корпусов 25 штук, то-есть в результате получилось 25 различных технологий. Где-то лучше, где-то хуже. И самое проблемное, в такой системе невозможно было развивать лучшие практики, распространять их на другие корпуса. Вот так и гнили, до тех пор, пока не изменили подход в управлении. Что сделали. Определили какие процессы влияют на выходные параметры (техничко-экономические параметры), вывели всех технологов из состава корпусов, закрепили их за конкретным управляемыми процессами. Для того чтобы не разбалансировать в целом технологию, организовали взаимодействие между специалистами, отвечающими за конкретный процесс. Далее определили цели, коридоры и организовали контроль за их соблюдением. Просто и тупо. Но количество отклонений снизилось с 30 до 6% без особых напрягов. Такой подход многим по началу не понравился. Ведь действительно просто и тупо. А раньше технология велась, как говорили старожилы, на ювелирном уровне. А тут пришли молодые пацаны и по простым алгоритмам стали управлять сразу всеми 25 корпусами. Но время все расставило на места. Количество отклонений по управляемым параметрам снизилось, повысилась технико-экономическая эффективность, сформировались хорошие условия для совершенствования управления. Проблемы технологов стали решать осмысленно, а не интуитивно. Да просто и тупо, но эффективно.



## А сможешь ли ты сломать битую?

Один раз я услышал от своего руководителя: «Есть у тебя то качество, либо достижение, которое бы тебя сильно отличало от других?». По-другому я бы его перефразировал следующим образом: «Являешься ли ты лидером, на что способен ради достижения цели, смог бы ты сломать битую ногой, и вообще способен ли ты на ПОСТУПОК. Есть ли в тебе то качество, которое характеризовало бы тебя как лидера»

Один из слушателей высшей школы менеджмента задал мне вопрос, когда он проходил курс по производственной системе на нашем заводе: «Из вашего материала следует, что без лидера, без амбициозного, целеустремленного, здравомыслящего человека невозможно построить эффективной производственной систем», мой ответ был такой: «Да, без мощного лидера не построить. Если в системе нет человека, который был бы способен на ПОСТУПОК, то такая система в лучшем случае останется без изменений, в худшем она придет к упадку. Я думаю, людей с лидерскими качествами

нам дарит природа. Таких людей мало, их надо искать и встраивать в работу завода на самые ответственные посты. Так уж нас устроила природа - кто-то должен быть локомотивом, кто-то думать и считать, кто-то исполнять. Так вот лидер – это движок всех изменений.

### **Общение как в церкви**

Когда мы делали обход производственных корпусов совместно с нашими коллегами из Норвегии, то зашли на пятиминутку и были свидетелями, как проводит информирование работников бригадир смены. Он зачитал ту информацию, которую необходимо было довести до работников, выдал конкретные сменные задания и распустил всех на рабочие места. Один из норвегов сказал, что ему эта пятиминутка напомнила церковь, когда люди сидят в ряд, смотрят друг другу в затылок, а информация идет от одного человека, обратной связи нет. Он предложил сделать небольшие изменения. Расположить скамейки полукругом, а бригадира посадить на стул и расположить лицом к лицу с работниками его бригады. В этом случае достигается лучшая коммуникация, и самое главное работник может дать обратную связь бригадиру, т.е. обсудить свою проблему.

Мне этот случай почему-то в голове представился не как церковные слушания, а как сборы служащих в армии по политинформации. Информация шла в одном направлении и никакие другие мнения по этому поводу не обсуждались. Тебе говорят, ты делай, а за тебя думать будут другие.

Когда вы хотите достичь каких-то существенных результатов при внедрении производственной системы, вам необходимо в это максимально вовлекать персонал предприятия. А как вы думаете, если к вам относятся как к быдлу, как к болванчикам, будет ли у вас желание включаться в работу по улучшениям.

Взглянуть в глаза собеседнику, довести до него информацию и спросить его мнение, наверное, самый простой способ расположить его к себе. В таком случае вы узнаете проблемы, которые есть в подразделении, а возможно при конструктивной беседе и получаете помощника в ее решении. Установить скамейки полукругом и сесть лицом к ним это первый шаг к созданию позитивной коммуникации и этим несомненно надо воспользоваться.

### **Не экономить, а снижать издержки**

На информационном часе один из директоров по направлению при защите какой-то темы сказал: «Я сэкономлю на этом столько-то...». Я помню эмоциональную реакцию нашего директора «Как можно на чем-то экономить? Экономить на капитальных ремонтах? А это боком потом не вылезет? Экономить на инструментах? А это не приведет к ухудшению технологии? Не экономить, а снижать издержки». И это два разных понимания как надо вести свою хозяйственную деятельность. Мы прошли большой путь по совершенствованию нашей деятельности, и мы знаем, как снижать издержки, но безрассудная экономия — это большой вред. Выиграем сейчас, но больше потеряем в будущем. Нам это надо?»

Когда мы говорим об эффективной производственной системе, мы должны думать о повышении эффективности в целом. Если сейчас мы делаем ограничение в ресурсах, то должны четко понимать какие убытки мы понесем в целом. К примеру, снижая капитальные ремонты оборудования – мы сможем сэкономить на ближайший период, но понесем большие издержки в перспективе за счет работы в аварийном режиме, увеличения времени простоя, оттока персонала... Мы должны не экономить, а принимать меры для увеличения срока службы работы оборудования, снижать количество досрочных отключений...

Я помню, как один из больших менеджеров высказал свое недоумение, когда на его просьбу давайте ребята экономить, у нас сложная экономическая ситуация, ответ от нашей стороны был таков: «Мы не собираемся экономить». Его это повергло в шок. Но когда мы ему пояснили нашу позицию, что мы будем снижать издержки путем устранения лишней и ненужной работы, повышением производительности труда, совершенствования технологии, он понял, что наш путь эффективнее. Изменение должно касаться не только технологии, но и мышления.

## **Реализованные идеи не могут быть чужими**

Рассмотрим следующую ситуацию: кто-то озвучил какую-то идею, либо идея пришла из других источников, после этого она была реализована. Более того, у вас она реализовалась, а у других она осталась только идеей. Вопрос: «Чье это достижение? Того, кто придумал, или того, кто реализовал?»

У нас много людей, у которых много идей, но очень мало тех, кто их внедряет. К примеру: я вдруг проснулся и мне пришла мысль, а что, если сделать вот таким образом, ведь будет вот такой большой эффект. Интересная мысль, надо бы реализовать. Уснул опять, проснулся, забыл идею или в лучшем случае вспомнил и задал себе вопрос: «Нет, начальник будет против, или не смогу выбить деньги на реализацию, или не смогу вовлечь коллег». В результате хорошая идея повисла в воздухе и растворилась.

Как-то к нам приехали коллегии с родственных предприятий и увидели, как мы реализуем различные проекты улучшения. В ходе работы с ними я заметил, как они как-то странно улыбаются. Я никак не мог понять причину этого. Когда я спросил их в чем причина их такого поведения, они ответили, что все эти идеи и им приходили в голову, только вот вы их реализуете, а мы нет. Или был случай как один из наших менеджеров на встрече с представителями других заводов сказал, что мы реализовали вот такой один из шагов по развитию структуры предприятия. Один из присутствующих воскликнул: «Так нам эта идея приходила еще 5 лет назад». Ответа не последовало, но он был и так понятен: «А вы это реализовали?»

Умных людей много, и идей также много, но реализованных идей очень мало. С точки зрения мотивации персонала, реализованные идеи не могут быть чужими. Реализация идеи в том случае будет эффективна, когда люди будут уверены, что они являются ее носителями. Попробуйте прийти в коллектив и сказать, что я вот придумал идею, а вы будете ее реализовывать. Что будет? О чем они будут думать? Что какой-то чужой дядька, что-то себе там придумал и хочет на нас выехать. Да идет он подальше. А если сделать так, чтобы твоя идея стала их собственной, как в этом случае они будут думать и действовать? Я думаю, если идея стоящая, они за нее горло перегрызут.

## **В основе всех изменений лежит мотивация**

Для того чтобы система заработала, необходимо, по сути, три вещи: мотивация, цель и здравый смысл. Мотивация является движущей силой всех изменений. Когда ты хочешь что-то внедрить, думай о мотивации. Ты уже мотивирован, ведь ты реально хочешь воплотить идею в жизнь, осталось убедить в этом персонал, который будет тебе помогать. Если ты не будешь думать о мотивации персонала, то не надейся на большой результат. Конечно, можно просто взять и начать «пинать» людей, заставлять их что-то делать, контролировать их каждый шаг. И, несомненно, результат появится, но вот что будет дальше, вот в этом вопрос. Вдруг кто-то уволится, не выдержав прессинга, кто-то создаст видимость работы. Да и по вам не все так просто, ведь ваши ресурсы тоже не безграничны. Вы устали постоянно контролировать и кричать на людей, вы уже на грани срыва. Вам такой сценарий нужен? Если хочешь быть эффективным, ищи мотивацию того персонала, с которым работаешь. Она у всех разная, так как у всех разные интересы. Надо их определить и дать возможность их удовлетворить. Да на первый взгляд это сложно, но глаза бояться, а руки делают. Потратьте на это время, изучите интересы ваших людей, активизируйте их мотивы и люди САМИ будут делать то, что вы хотите.

Когда я начинал первый раз изучать мотивацию подчиненного мне персонала, я был откровенно удивлен насколько разносторонние интересы. Одному были интересны только деньги. В принципе всем интересны деньги, так как ради них мы пришли работать. Но для разных людей значимость денег разная. Я не раз говорил себе: «Разве за деньги можно заставить прыгать людей на амбразуры?» Как правило, у обеспеченных людей остро проявляется потребность в реализации своей значимости. Один хочет стать «крутым перцем», другой хочет славы, третий за интересные работы готов многим пожертвовать.

Когда вы внедряете производственную систему, вам предстоит стать психологом. Примите это как должное, посвятите себя изучению тех факторов, которые определяют поведение персонала, создайте условия для того, чтобы мотивация персонала была максимально раскрыта. Это

позволит вам максимально вовлечь персонал в решение производственных проблем и самое главное реализовать свои интересы.

### **«Вы не ученики, вы конкуренты»**

Как-то после недельной работы с нашими норвежскими коллегами, один из гостей завел разговор про сравнение своей производственной системы с нашей. Мне запомнилась одна его фраза: «Вы не ученики, вы наши конкуренты». Мне даже показалось, что, видя сильную вовлеченность нашего многочисленного персонала в различные проекты улучшения, он по-доброму нам позавидовал. Вообще мы никогда не хотели быть ничьими учениками. Когда вас кто-то учит тому, в чем вы сами возможно являетесь экспертом, я не вижу в этом ничего хорошего. Если вы являетесь лидером, то вы сами при необходимости найдете любые ресурсы для решения той или иной проблемы, в том числе и знания, которые вам нужны. Научить невозможно, можно только научиться. У кого? У людей, с которыми вы работаете, путем проб и ошибок, когда вы движетесь к своей цели. В конце концов, размышляйте, думайте. Знания, приобретенные таким образом, не приводят к отторжению, так как вы их пережили, вы их проверили на практике, и вы им доверяете. Мы не ученики, мы стремимся быть первыми. Пускай у нас учатся, пускай идут за нами. Наш удел быть лучшими.

### **Какой будет последним шаг развития производственной системы?**

Однажды директор сказал своей аудитории: «Вы знаете, какой будет последний шаг построения производственной системы?». На что был ответ: «Последнего шага не будет, мы будем совершенствоваться постоянно». На что он сказал: «Последний шаг будет тогда, когда будет сокращен управляющий директор завода». Как-то я высказался против его убеждения: «Я считаю, что последний шаг построения производственной системы будет тогда, когда на заводе не будет работать ни одного человека, т.е. когда процесс будет полностью механизирован и автоматизирован». Он тогда ответил, что это не противоречит его словам, ведь последним то будет он.

Совершенствование не может быть целью. Задача, которую ты выполняешь, она должна быть конечна в достижениях. Когда ты говоришь, что процесс совершенствования безграничен, но при этом не видишь границ, то я думаю это просто пустые слова. Конечно, можно поставить цели по совершенствованию и стремиться к ним. Но если взглянуть на процесс шире, то цель у развития производственной системы простая - минимум издержек при максимуме удовлетворения клиента. А как показывает практика — это возможно достичь сначала путем сокращения персонала, в ходе которого ты вынужден сначала механизировать труд, а потом его автоматизировать. Я думаю, придет время, когда человечество настолько разовьет свои производственные системы, что простой человек не будет думать, как ему заработать на хлеб насущный, он не будет физически работать, за него это будет делать машина. Его сила и энергия будет направлена на самореализацию как личность. Разве не в этом смысл жизни?

### **Каждый шаг начинай со встречи с коллективом**

Помню, когда мы начинали активные изменения в производстве, приходилось организовывать и проводить множество встреч с различными коллективами. Цель была простая – донести до работников суть различных шагов улучшения. Не с приказов начиналось изменение, а с разговора с теми, кому предстояло реализовывать изменение. Большим откровением для меня было поведение лидера завода. Если ситуация требовала, он встречался с рабочим коллективом несколько раз на дню в течении всей рабочей недели, месяца. Да это было время! Ведь в процесс работы с людьми он втянул и нас, т.е. средний менеджмент. Когда вечером приходил домой, голова отказывалась думать. Настолько было большое перенапряжение.

Мне очень импонировала работа нашего лидера. Для него все, что не имело практического значения, им отвергалось: будь то программа, которая служила больше отпиской для вышестоящих руководителей или многочисленные совещания и отчеты, в которых было много воды. Это касалось и пустых приказов. Какой прок от приказа, если его не исполняют. И здесь речь не о дисциплине, а

о реальном вовлечении персонала. Приказ – это кнут, который заставляет вас двигаться. Но долго ли работник будет прогибаться под кнутом? И хватит ли у вас контролеров для выполнения ваших директивных указаний? «Когда вы не можете заставить человека делать то, что вам нужно, то вам остается одно - идти и договариваться с ним»

Работа с людьми – это, пожалуй, самый важный инструмент эффективной производственной системы. Если вы хотите что-либо реализовать, идите к работникам и разговаривайте с ними, убеждайте их, слушайте их. Сделайте их своими союзниками. Вовлекайте их. Это намного эффективнее, чем приказ, программа.

### **Какой труд самый дорогой? Бесплатный.**

Рабы никогда не будут работать эффективно. История нам это доказывала и не раз. Самый эффективный труд – это труд свободного человека. Почему? Ответ кроется в факторах, определяющих поведение человека. Рабом движут стимулы: плетка надзирателя, горло смотрителя, страх смерти и т.п. Свободным человеком движут мотивы: я сам строю свою судьбу. Соответственно, раб будет работать только тогда, когда рядом будет смотритель, и будет делать только то, что от него требует. Свободный человек самостоятельно будет выполнять порученную работу, применяя при этом свою инициативу и творчество.

Как ни странно, в советское время, в которое вроде бы все условия были созданы для реализации свободного человека, всюду использовались принципы организации рабского труда. Те, кто застал это время, меня поймут. Я помню, когда люди ходили на работу только для того, чтобы отработать положенное время. Я помню, когда для того, чтобы работа выполнялась, за рабочими следили мастера смен. Чем не надзиратели? Как-то директор сказал: «Мастера смен — это изобретение коммунистов. Для того, чтобы им было спокойнее спать они придумали мастеров смен, которые в случае чего были стрелочниками». На мой взгляд, коммунисты ничего не придумывали, они объявили про строительство коммунистического социально-направленного строя, но при этом принципиально ничего не изменили.

Когда ты готов внедрять эффективную производственную систему, ты должен быть готов менять многие сложившиеся стереотипы, в том числе это касается производственных отношений. Если эффективная производственная система не может быть без свободного человека, то надо менять в корне производственные отношения. Это не такая простая задача как вам может показаться. Мы в своем движении вперед столкнулись с множеством проблем и одна, пожалуй, самая существенная, это отказ искать стрелочников. Когда у вас возникла проблема, и вы не знаете, что делать, то самое простое найти крайнего и на этом упокоиться. В этом случае, когда вам будут задавать вопросы, вы ответите, что приняли самые кардинальные меры по тому, чтобы проблема вновь не появлялась. Но ведь проблема в этом случае не уходит, она остается там внутри. Такой подход порождает систему тотального вранья. Если ты действительно готов идти вперед, сожми зубы, так как предстоит большая работа по устранению проблем.

И действительно умом разумею, а делаю по-старому. Когда мы перестраивались, не раз возникал соблазн найти стрелочника, кто-то сдавался, а кто-то настойчиво работал с проблемами. И тут важно наличие принципиальных лидеров, в том числе и самого главного, которые готовы менять стереотипы. Ну, далее все просто, если ты не ищешь стрелочников, то тебе не нужны многочисленные контролеры, мастера смен и тому подобные. Ответственность передается непосредственно исполнителю, конечно, при этом его заработная плата увеличивается, за счет сокращения контролеров. Делегирование ответственности очень хорошо воспитывает качества характерные свободному человеку. Такой человек начинает проявлять инициативу в решении проблем и от этого всем хорошо, как работнику, так и акционеру и не только.

### **Мы рубим сук, на котором сидим**

Вдумайтесь, какая мотивация должна быть у лидеров при внедрении производственной системы, когда он знает, что в итоге его должность будет сокращена. Ведь иначе невозможно. Идеальное производство в итоге – это производство без людей! Только тогда будут минимизированы издержки. Попробую это доказать, если до некоторых не дошел смысл этого ранее. Сначала вы

исключаете дублирующие функции, ликвидируете контролеров, убираете лишнюю работу. А это сокращение персонала. Далее с развитием технологий механизировать производство, на первом этапе это малая механизация, далее механизация в рамках всего производства. Опять сокращаем людей. Потом настанет очередь автоматизации. Мир развивает все новые и новые технологии, со временем они становятся дешевыми и их станет выгодно интегрировать в реальное производство. Придет время, когда производство будет работать в автоматическом режиме. Ну, а это практически минимум персонала. Так вот какая должна быть мотивация у людей, которые будут нести такие изменения? Ведь они рубят сук, на котором сидят, копают себе яму. Я понимаю акционеров - им это выгодно. Но как сюда вписывается мотивация менеджеров предприятия?

Ну как круто! Вы знаете, если бы я, как член управленческой команды, не внедрял всех этих изменений, я бы не поверил. Но, смею вас заверить, мы это делаем, т.е. рубим сук, на котором сидим и самое главное понимаем это. Так, где же здравый смысл?

Я с некоторых пор начал понимать американцев, европейцев, которые создают условия, чтобы персонал стал акционером предприятий, в котором они работают. В особенности для тех людей, которые будут носителями изменений. Тогда все понятно: персоналу выгодно снижать издержки предприятия, которое им дает основной доход. Понятна их мотивация. Но тогда в чем мотивация управленческой команды завода, которая не имеет акции своего предприятия? Я не раз завал себе этот вопрос. И ответ был один: я не хочу в этом мире быть простым винтиком, я хочу сделать действительно что-то стоящее. И я не боюсь того, что ждет меня впереди, в том числе сокращения. В нашем мире еще много производств, которые не работают эффективно. Я найду себе применение, но уже на новом уровне. Тот же самый настрой я наблюдал и у нашего лидера и других членов управленческой команды. И опять мы возвращаемся к теме значимости роли лидера. Если на предприятии есть лидеры, которые не довольствуются малым, которые амбициозны и энергичны, которые умеют думать, значит будет движение вперед.

### **Производственная система – это здравый смысл**

В ходе обсуждений на тему, что такое эффективная производственная система, появляется множество определений. Кто-то говорит, что это эффективные производственные отношения, кто-то налаженная система по производству конечного продукта и так далее и тому подобное. Когда меня спрашивают, что такое эффективная производственная система, я отвечаю – это система, в которой оперативно решаются производственные проблемы. Как правило, следует второй вопрос: «А что делать, если проблем нет». Я им отвечаю: «Ставьте новые цели, и они у вас появятся». Интересен ответ нашего лидера на этот вопрос, он считает, что эффективная производственная система – это здравый смысл. Его определение более широкое и заставляет глубже задуматься над тем, правильно ли мы живем и работаем.

Что же означает здравый смысл?

Как – то у нас состоялась интересная дискуссия с нашими зарубежными коллегами, у которых производство имеет очень хорошие показатели. Они нам рассказали свое видение эффективной производственной системы, это так называемые четыре правила в использовании. Первое правило гласило: каждый работник должен знать, что, как, где и когда он должен делать. Второе правило говорило: взаимодействие между работниками должно быть организовано по принципу клиент-поставщик. Третье – взаимодействие должно быть выстроено в поток. Ну, четвертое указывало на необходимость постоянного совершенствования в применении первых трех правил. Они, таким образом, формализовали здравый подход к организации производства у себя на предприятии. Ну как вам понравилось это? Что касается нас, то мы не приняли правила в использовании у себя на предприятии. Мы не захотели ограничивать себя какими-то рамками. Для нас здравый смысл должен быть во всем. Если на текущий момент необходимо поступить так и никак иначе, то надо этому следовать. Это касается как непосредственно идеи, так и реализации. Если ты не реализуешь идею, которая помогает тебе достичь лучших результатов, разве это здравый смысл? Следуйте неукоснительно здравому смыслу и, я думаю, вы добьетесь больших результатов.

## **Диктатура при внедрении изменений – это поляна лидера**

Обсуждая тему на предмет децентрализации функций в производстве на законодательную, исполнительную и контрольную, мы говорим, что выстраиваем схему аналогичную по логике устройству демократических государств. При этом ответственность по принятию решений делегируем вниз. Один раз на тренинге управляющий директор какого-то предприятия заявил, что в вашей производственной системе нет демократии, у вас все исходит от лидера. Он предположил, что скорее всего у нас культ личности лидера. На что я ему ответил: «Да у нас культ личности, но только в том, что касается внедрения изменений. Роль лидера как раз и заключается в том, что он несет изменения. Что же касается основной работы, то мы реально делегируем ответственность вниз и эта система довольно эффективно работает».

Да, у нас действительно есть жесткая форма диктатуры, но это касается только изменений. Все проекты улучшений по форме АЗ проходят защиту у нашего лидера. И только после этого проект получает право на жизнь. И в этом есть смысл как с точки зрения мотивации персонала, так и с точки зрения вовлечения руководства в решение проблем. У нас любой может собрать команду и реализовать свою идею в формате проекта улучшения АЗ. Когда он приходит на защиту к главному лидеру предприятия, он, во-первых, вовлекает его в свою проблему и получает его поддержку, во-вторых у него появляется возможность проявить себя, в-третьих он получает возможность реализовать свою идею, которая в том числе может привести к увеличению его заработной платы, облегчению труда, улучшению условий труда. Ну как вам такое видение. Сплошная мотивация.

Но давайте я вам опишу, как проходит защита у директора. Каждый вечер в шесть часов любая команда имеет право прийти в определенное для этого место и пройти защиту. Команда приходит и вывешивает на стенде свой проект улучшения по форме АЗ и ждет директора. Когда входит лидер предприятия, все встают в знак уважения. Далее директор берет время для того, что изучить проект улучшения. Он основательно в течение трех-четырех минут читает содержание проекта АЗ. Далее он начинает перечислять участников команды, которые указаны в проекте. Иванов, Петров, Сидоров. Каждый при этом встает. По ходу директор может с каждым переговорить, поинтересоваться о том, о сем. После директор вслух начинает зачитывать содержание проекта и по ходу задает вопросы не только координатору, консультанту, но также и присутствующим членам команды. Особое внимание уделяется текущим и целевым условиям проекта. На важных моментах директор старается акцентировать внимание и придать этому статус. В окончании идет обсуждение идеи проекта АЗ в свободном режиме. Далее директор либо принимает, либо не принимает проект улучшения. Иногда в ходе защиты он может принять решение о разовом денежном поощрении членов команды за идею. Бывает проекты, которые не поддерживают отдельные влиятельные руководители. Но если идея здравая, директор поддерживает проект.

Я вам так скажу, за рубежом все пытаются формализовать свои хорошие наработки в различные инструменты производственной системы. Так вот защита проектов улучшения АЗ у нашего директора это реальный работающий инструмент по вовлечению персонала в решение производственных проблем. Пользуйтесь им.

## **Лидер должен действовать согласно здравому смыслу**

Есть интересная штука. Вроде бы ты все сделал для того, чтобы система была прозрачной и достоверной. А как иначе, проблемы то надо решать, а если ты их не видишь, или информация к тебе поступает в искаженном виде, то здесь кашу не сварить. Ты начинаешь решать проблемы – показатели становятся лучше. Ты еще больше активизируешься и опять показатели лучше. Все вроде бы хорошо, но в ходе развития может так случиться, что какой-то проект не удался, появились проблемы, эффективность уже не та. У кого-то может дрогнуть мускул на лице, кто-то может промолчать и ничего не сказать, а проблема остается и реально эффективность низкая. Опять человек начинает бояться, а вдруг мне за это что-то будет. А руководитель подразделения смотрит и видит, что что-то не так – эффективность низкая. Начинает думать: этот человек не справляется. И опять мы вернулись к теме поиска стрелочника, а это несовместимо с эффективной производственной системой, так как не позволяет решить проблему.

Так как же сделать так, что не было соблазна списывать проблемы на крайних? Да, конечно, в первую очередь здесь важна принципиальная позиция лидера – не искать стрелочника, а искать причину и устранять ее. Во-вторых, я думаю, и лидер может дрогнуть, если сильно нагнут. На мой взгляд, проблема страха заключается в слабой информированности, в незнание причин проблемы. Если лидер или просто человек знает причину проблему, он будет ее устранять.

Без внедрения современных средств анализа, учета данных невозможно достичь полноценной производственной системы. Если вы управляете людьми, то вы должны руководствоваться здравым смыслом. А что это значит? Это значит, что вы должны принимать управленческие решения на основании анализа данных, а не эмоций. Если у вас развитая система сбора и учета информации, если вы постоянно контактируете с персоналом (то-есть получаете информацию о настроении и поведении людей), если вы тратите время на определение причин проблем, и принимаете все, чтобы устранить истинные отклонения, в этом случае поиск крайнего, стрелочника будет исключен, в коллективе будет здоровая обстановка, способствующая быстрому развитию предприятия.

### **Обратная связь – великая штука**

С чего же начать? Применение обратной связи в различных ситуациях дает положительный эффект. Например, когда вы обходите корпус и делаете оценку работы подразделения в присутствии бригадира, вы даете ему обратную связь, т.е. свое видение о том, соответствует ли его деятельность вашим целям и задачам или нет. В ходе такого взаимодействия бригадир более отчетливо представляет то, что от него требуется сразу и непосредственно от лидера. Это своего рода обучение. С другой стороны, он получает оценку своего руководителя. Если бригадир ответственный, то плохая оценка для него является стимулом, а хорошая – мотивом. Т.е. как видим, обратная связь здесь несет как функцию обучения, так и функцию стимулирования.

Другой формой обратной связи является помощь в решении производственных проблем. Если у вас появилась проблема и вы ее озвучили, а через некоторое время вам помогли решить эту проблему, то вы получили обратную положительную для вас реакцию. Такая обратная связь эффективно втягивает работника в решение производственных проблем, так как при этом он удовлетворяет свои интересы, а это мотивация для работника.

Есть еще один пример обратной связи. Когда к нам приезжают представители сторонних заводов с целью пройти тренинг по производственной системе, либо просто посетить завод, мы им показываем наш завод. Как правило, после этого, вечером, мы садимся за круглый стол и организуем обратную связь от наших гостей. Мы внимательно слушаем их мнение, если они его не высказывают, то мы их к этому подталкиваем. Мы настойчиво требуем их оценки нашей деятельности, заставляем их думать. Да, конечно, когда они нам дают свою оценку, мы стараемся учесть недостатки нашей системы, но главная цель обратной связи не в этом. Как правило, оценка дается поверхностная и мы стараемся более детально объяснить тот или иной шаг нашей производственной цели, чтобы они поняли суть. В конце концов, мы добиваемся того, что мысли наших посетителей были направлены в нужном нам направлении. Здесь обратная связь прежде всего несет функцию тренинга.

Итак, если систематизировать вышесказанное, то можно сделать вывод, что обратная связь — это простой и эффективный инструмент по обучению и мотивации персонала.

### **Сокращение персонала – как способ снижения несчастных случаев**

Такую фразу я услышал, когда состоялась беседа с нашими норвежскими коллегами на тему безопасности труда. Её высказал наш директор. Если бы это было раньше, до того, как мы много смогли внедрить, я бы себе сказал, что это пустые слова. Но сейчас я так не думаю. При повышении производительности труда снижается количество обслуживающего персонала. Если вы все делаете правильно, со здравым смыслом, то количество опасной и вредной работы снижается, повышается уровень механизации и автоматизации. В этом случае, чем меньше физической работы, тем меньше вероятность возникновения несчастного случая. Итак, если производственная система выстраивается со здравым смыслом, то количество несчастных случаев снижается. Но есть одно но, про которое следует сказать. Когда мы начали интенсивно внедрять шаги по производственной

системе у нас пошел рост количества несчастных случаев. Мы ничего не могли понять. Вроде бы система в части охраны труда работала четко, вроде бы и объем физического труда стал снижаться, а количество инцидентов в части охраны труда стало расти. Но все стало на свои места после того, как нам был предоставлен аналогичный опыт внедрения производственной системы на одном из зарубежных заводов. У них также в начале внедрения изменений пошел рост количества несчастных случаев, но далее со временем он снизился практически до нуля. И тут мы поняли. Когда интенсивно внедряешь производственную систему, приходится изменять привычные подходы в работе персонала. Представьте вы всю жизнь нажимали на одну и ту же красную кнопку, и вдруг нужно жать на зеленую. Велика вероятность ошибиться. В этом случае пока персонал не освоит новые приемы, велика вероятность возникновения несчастных случаев. Поэтому, когда вы начинаете интенсивно изменять систему, имейте в виду, что на финише вас ждут существенные улучшения в части безопасности труда, при условии, что вы делаете все правильно, но помните, что в начале пути вас могут ждать некоторые испытания, поэтому будьте готовы к ним.

### **Сопоставляя лучших и худших, мы видим потенциал для развития**

Я уже эту тему поднимал, но хочу еще раз ее затронуть.

Когда мы говорим про внедрение производственной системы, мы говорим про стимулы и мотивы, так как это является движущей силой, энергией производственной системы. Если вы сумели раскрутить систему стимулирования, то у вас большой потенциал в развитии. Здесь есть множество различных подходов, но в идеале у каждого человека свои интересы и, как правило, они индивидуальны. Если вы руководитель, вы должны находить время на изучение факторов, определяющих поведение своего персонала, для того чтобы адекватно воздействовать на него. Но если у вас большой коллектив и нет времени на изучение конкретного работника, что делать? Для этого мы стараемся обобщить имеющийся опыт по группам похожих по поведению людей. Например, как правило, для молодого работника очень сильный фактор - материальная мотивация, так как он ничего не имеет. Для заслуженного профессионала с хорошей зарплатой на первое место встает уважение, отношение в коллективе. В таком подходе, конечно, есть минусы: а если молодой человек пришел работать из обеспеченной семьи или заслуженный работник тащит на себе родителей, семью и еще кому-то помогает. Какие в этом случае стимулы и мотивы у людей? В данном случае они не соответствуют некоему усредненному варианту. Поэтому вам необходимо с такими людьми отрабатывать индивидуально. К счастью, их отличие от типовых групп заметно. Итак, для достижения хорошей динамики в развитии, мы должны активизировать стимулы и мотивы для конкретных групп, а для особенных применять индивидуальный подход.

В данном разделе речь пойдет о методе стимулирования персонала путем сопоставления лучших и худших.

Есть люди, которые хотят быть первыми. Это, как правило, лидеры. Их немного, но они являются локомотивом в движении вперед. Такие люди стремятся к выдающимся результатам, и показатели их работы заметно лучше, чем у остальных. Так уж устроена природа, кто-то постоянно стремиться быть лучше. Ими движут мотивы.

Есть люди, для которых спокойная и размеренная работа больше значит, чем резкие движения вперед. Таких людей большинство. Самый неблагоприятный для нас вариант, это когда люди просто приходят на свою работу для того, чтобы просто отработать. Так или иначе, показатели работы этой группы людей заметно хуже, чем у первой группы. Но для этих людей важна работа, так как она позволяет им удовлетворить свои потребности в деньгах, в общении, в интересном времяпровождении и т.п. Такими людьми в основном движут стимулы и материальная мотивация.

Но как сделать так, чтобы персонал второй группы работал не менее энергично, чем первая группа? Надо показать каким-то образом потенциал первой группы в сравнении со второй. Для этой цели хорошо подходит визуализация «лучших» и «худших». Представьте, что ваша фотография висит на стенде, который видят все, и рядом написано – это наш «лучший работник». А что, если надпись – «это работник с худшими результатами». А что, если результаты работы видны в динамике, по которым можно сделать более основательный вывод о том, к какой категории относится работник. Как такая визуализация будет воздействовать на человека, особенно если он знает, что в случае

регулярно плохих результатов к нему будут применять различные санкции от обучения до увольнения, а если «лучший», то для него будут созданы все условия.

Один раз у меня была проблема. В моей команде был человек, которого я никак не мог раскрутить. И вот однажды я разместил его фотографию на стенде в нашем кабинете и написал «что он худший». На следующий день фотография исчезла, но при этом активность человека существенно возросла. Тем не менее, этот случай многому меня научил. Когда ты человека называешь «худшим» и приписываешь это к его фотографии, то это равносильно для некоторых оскорблению. Поэтому здесь возможны непредсказуемые последствия. В дальнейшем мы стали применять цветовую раскраску: красный – подразумеваем «худший», желтый – средние результаты, зеленый – «лучший».

Когда человек видит себя в красном, он чувствует угрозу своему положению и старается приблизиться к лучшим для того, чтобы обезопасить себя. «Лучший» – зелененький, его не устраивает то, что к нему приближается бывший красненький, его мотивы устремляют его к еще лучшим результатам. В итоге – мы подстегнули к развитию как «лучших», так и «худших».

### **Если хочешь воспитать человека, дай ему ответственность**

Самое эффективное обучение – это когда человек сам заинтересован в получении знаний. Создай у человека мотив к получению знаний, предоставь ему в должном виде информацию и этого будет достаточно. То-есть эффективная система обучения – это прежде всего мотивация к получению знаний. Но как это сделать? Дай ему ответственность, которая активизирует интерес к необходимым для него знаниям.

Если вы строите производственную систему со здравым смыслом, то рано или поздно вы придете к горизонтальной организации труда. То-есть к минимизации начальников, контролеров, мастеров смен. В этом случае ответственность будет делегирована максимально вниз. И для того, чтобы обеспечить выполнение этой ответственности, работник становится максимально заинтересован в получении требуемых для этого знаний.

### **«Мы не боги: мы не вправе заставлять людей работать в ночь»**

За рубежом на аналогичных предприятиях администрация делает все возможное, чтобы снизить количество работ в ночную и вечернюю смену. Аргументируют тем, что это не выгодно экономически – таков закон. Я думаю, это правильно. В ночную и вечернюю смену внимание человека ослаблено, нарушается режим, снижается качество работ, повышается вероятность получить травму. Во всех отношениях этот период суток является невыгодным. Но вы скажете у нас непрерывное производство, или нам выгодно равномерно загружать оборудование, или еще что-то. На эти фразы наш лидер отвечает: «Мы не боги, мы не в праве заставлять людей работать в ночь, какое право мы имеем укорачивать жизнь человека, нарушая режим сна».

Я не буду критиковать тех людей, которые не хотят понять смысл сказанного. Я просто расскажу, как мы подошли к пониманию вывода основных операций в день. Сначала у нас весь технологический персонал был практически равномерно распределен по сменам. Электролизник и анодчик выполнял все работы как основные, так и вспомогательные. Представьте, электролизник выполняет операцию по снятию пены на электролизере, а тут происходит анодный эффект, и он вынужден бросать эту работу и идти делать другую. И так сплошь и рядом. В вечернее и ночное время, когда контроль слабый, один работник строго выполняет порученную работу, другой с отклонениями. А при наложении одного фактора на другой в ночное и вечернее время происходит откровенный бардак. Здесь, конечно, присутствует и сонливость, и низкое качество работ. Что мы сделали: разделили электролизников и анодчиков на две категории, одной поручили выполнять только основную работу, другой – вспомогательную. При этом все основные работы вывели в день. Процесс перевода был сложным, была ломка стереотипов, где-то вплоть до волевого воздействия, где-то уговоры. В течение 1.5 лет мы смоли перевести на такую организацию 25 корпусов. Это позволило существенно снизить количество сменного персонала (перевести его в день + сократить часть), повысить качество выполняемых работ, объединить работников в бригады (команды), повысить уровень заработной платы. То-есть мы смогли обеспечить большей части персонала

нормальные условия работы, взамен получили качество работ. И это на непрерывном производстве. Конечно, вы можете оправдываться и говорить, что у нас это невозможно. Ваше дело и ваш выбор. Что касается нас, то мы как продолжали работать в этом направлении, так и будем продолжать. Проблема лояльности коллектива, его качества стоит перед каждым заводом. Реализация подобных шагов помогает нам решить эти проблемы.

### **Лидер должен быть предсказуемым**

Комфортно ли вам работать с вашим руководителем? Поддерживаете ли вы его? Уважаете или боитесь его?

Отношения руководитель-подчиненный является существенным фактором, влияющим на эффективность работы подразделения. Стиль управления у разных руководителей различный. Один жесткий, другой мягкий, третий настойчивый... И это не важно. Самое главное, чтобы руководитель мог мобилизовать коллектив работать на достижение поставленной цели и задачи. И методы, применяемые здесь, конечно, могут быть разными. У меня в команде есть руководитель подразделения, который руководит группой аналитиков. Он и сам является аналитиком. По характеру он не является жестким лидером. При решении каких-либо проблем использует компромисс, старается договориться. При этом он очень хорошо справляется с поставленной задачей. В коллективе он пользуется уважением и доверием. Люди с охотой работают с ним. Другой пример руководителя: жесткий управленец, за неисполнением следует неукоснительный спрос, при этом здравомыслящий человек. С поставленной задачей также эффективно справляется. Люди его уважают и думаю не боятся. Он всегда поддерживает своих людей, за что они в свою очередь стараются помочь ему. У каждого стиль управления разный. Но в одном они должны быть одинаковы – лидер должен быть предсказуемым. Если вы постоянно меняете свою точку зрения, методы управления персоналом, то, в конце концов, вы потеряете как доверие к себе, так и уважение. В результате люди побегут от вас. Поэтому важно быть принципиальным и последовательным в своих действиях.

### **Нельзя идти к рабочим с идеями**

Когда вы идете к работникам предприятия с каким-либо предложением, то вы должны понимать, что они не хотят никаких изменений, иначе бы они их и так реализовали.

Любая идея там хороша, где есть люди готовые ее обсудить. В идеальном варианте это небольшая группа единомышленников. Собралась, подумала, разработала проект улучшения по форме АЗ и вперед. Другое дело, когда менеджер предприятия идет в коллектив с идеей. Вот, мол, у меня есть идея, что вы по этому поводу думаете. Сразу скажу, что такой подход ничего хорошего не приносит. В любом коллективе вы найдете как сторонников вашей идеи, так и противников. Но никогда вы в этом случае не найдете единого мнения. Поэтому к рабочим надо идти с готовым решением и убеждать его, что это выгодно для всех.

У меня был случай. Я пошел в корпус с идеей сокращения персонала, занимающихся вспомогательными работами. Идея заключалась в том, что нам удалось автоматизировать ряд работ и теперь можно сократить часть штатных единиц, соответственно повысить заработную плату оставшемуся персоналу. Я им предложил подумать, как это выполнить. В ходе беседы одни озвучивали одно решение, другие – другое, а третьи просто отмалчивались. Я от них хотел решения этой проблемы, но в итоге не получил. Более того, было видно, что они ждали этого решения от меня. В результате я не добился от людей того, что хотел, ввел их в смятение, в состояние неопределенности.

Другой пример очень близкий к предыдущему по содержанию. Мне удалось заинтересовать подобной идеей амбициозного старшего мастера серии. Он обсудил эту идею в кругу небольшого количества бригадиров, заручился их поддержкой. Далее они сумели вовлечь управленческий персонал завода. После этого было принято решение о реализации уже готового решения в объемах цеха. Открыли проект улучшения по форме АЗ. Пошли встречи с коллективами корпусов, но в коллектив уже шли с готовым решением. Удалось убедить большинство, в результате тема была реализована. В двух примерах идея одна, но подход разный.

## **Если хочешь реализовать свою идею – подари ее начальнику**

Как-то наш лидер спросил членов управленческой команды: «Что вы будете делать, если заблокируют реализацию вашей идеи». Он попросил ответить сразу, не сильно задумываясь. Я ответил: «Буду биться насмерть». Двое меня поддержало. Четвертый, более старый и мудрый человек, сказал, что пойдет другим путем. Что касается директора, то он сказал, что свое мнение по этому вопросу он озвучит позже.

На следующий день, так получилось, что он выступал перед слушателями высшей школы менеджмента у нас на предприятии на тему: «Что бы вы сделали, если бы вашу идею заблокировали?» На этой встрече он предложил каждому высказаться по этому вопросу. Мнения были разные: от увольнения до смирения. В конце этого опроса директор озвучил свою версию: «Если хочешь реализовать свою идею – подари ее начальнику».

В принципе, мы все разумные люди, мы все желаем, чтобы производство работало лучше. Но у каждого человека есть свои интересы, которые он естественно пытается реализовать. Если вашему начальнику не интересна будет ваша идея, то как вы считаете, будет он ее продвигать, будет он вас поддерживать? Я думаю, нет! Поэтому для того, чтобы внедрить вашу идею, надо вовлечь людей, от которых это зависит. И не только исполнителей, но и руководителей. А для того, чтобы вовлечь, надо сделать так, чтобы им это было выгодно, в частности для руководителя. Здесь есть несколько подходов: путем убеждения - вы показываете, что будут такие-то выгоды, люди будут зарабатывать больше, работы будет меньше, эффективность выше. Или как предложил наш директор, подарите идею начальнику, что позволит при ее реализации удовлетворить его потребность в значимости либо показать себя творческим менеджером с целью укрепить свои позиции.

Тем не менее, я думаю, наш директор немного лукавил, насчет высказывания о том, что он бы подарил идею начальнику. Мои наблюдения показывают, что его стиль – это биться насмерть.

## **Если хочешь реализовать свою идею – подари ее рабочему**

Чтобы было понятно, опишу одну ситуацию. Передо мной стояла задача – минимизировать трудозатраты при выполнении замеров технологического параметра. Сейчас замер выполняет два человека, необходимо один. Для того, чтобы это реализовать нужно было изменить способ замера. Но здесь есть проблема - мы всю жизнь замеряем так, а теперь надо что-то менять. Т.е. молчаливый протест со стороны исполнителей. Как выдумаете, в этих условиях вы сможете изменить способ замера? Что сделали мы. Сначала нашли адекватных людей, которые работают с этими замерами. Далее предложили им подумать, как изменить способ замера, чтобы его выполнял один человек. Хотя, нам он уже был известен. В ходе этой работы мы незаметно подталкивали их к известному нам способу. Они стали экспериментировать. Что-то получается, что-то нет. Начали совершенствовать способ. Теперь это уже не наша идея, а их. Как вы думаете, они его доведут до ума, они его внедрят? Я не знаю, внедрят они его или нет, так как случай произошел на момент написания книги, но видя вовлеченность этих людей, у меня есть уверенность в их успехе. А все потому, что это их идея и за нее они готовы бороться. Вспомните приказы, которые вы утверждали, в которых была заложено внедрение какой-либо идеи, всегда ли они реально выполнялись работниками. Очень часто результатом исполнения приказа был отчет, а не реальный результат. Но ситуация на 180 градусов меняется, когда рабочие внедряют свою идею, и они видят результат. Тогда невозможное становится возможным.

## **Когда проводишь встречу, замечай все до последних подробностей**

Когда вы общаетесь с людьми, проводите встречи, вы замечаете мельчайшие изменения в их настроении. Но не все придают этому значение. А зря. Реакция людей на то или иное высказывание неосознанно проявляется в мимике лица, в жестах, блеске глаз. Это как детектор лжи, который реагирует на колебания в кожном покрове, когда человек врет. Поэтому если вы хотите выполнить свою задачу, донести информацию до персонала в нужном для вас ключе, внимательно наблюдайте за их настроением, не оставляйте без внимания любые изменения, принимайте решение на

основании наблюдений. Если появилось нечто нетипичное и непонятное в поведении человека, спросите почему он себя так ведет. Это своего рода обратная связь от персонала. Если вы ее не учитываете, а просто выдаете информацию в одностороннем порядке, вы не получите той коммуникации, которая позволит вам вовлечь персонал в решение производственных проблем. Зачастую видишь такую ситуацию, когда докладчик предоставляет информацию и упивается сам собой, как красиво он сказал. Иногда случаются встречи, на которых ее ведущий просто для того, чтобы отчитаться, быстро выливает поток информации, а после уходит, не давая задать вопросов. Любая встреча должна проходить в двухстороннем порядке, как от докладчика к слушателям, так и наоборот. Если это встреча с большим коллективом и вам надо внятно донести информацию, для вас обратной связью будет - нарастание гула, одинокий смешок, коллективное недовольство, коллективный смех и т.п. Если вы встречаетесь с небольшой группой – то это изменение мимики лица, наличие блеска в глазах, наличие вопросов или характер ответа на ваш вопрос. Если общаетесь один на один – то это еще эффективнее, вы замечаете практически все, и это позволяет лучше отработать с собеседником.

### **Сначала кнут, потом пряник?**

С чего надо начинать внедрение, с давления или убеждения? Со стимула или мотива?

Приведу два примера. В течение 6 месяцев мы проводили эксперимент по новой системе мотивации, в которой полностью отказались от материальных наказаний, ввели поощрение за работу с проблемами. Если человек не нарушал стандарты, то мы его обучали, если опять он нарушил этот стандарт, мы его опять обучали, в третий раз – готовили приказ на увольнение. То есть, что мы сделали – мы усилили материальную мотивацию, исключили материальное наказание, но создали угрозу, что при систематическом неисполнении работник будет уволен. Мы показали пряник, а потом кнут. Как результат, изначально это понравилось людям, но как только появились нарушители и создалась реальная угроза увольнения, сторонников такой системы стало меньше. Но менеджменту такой подход понравился. Что касается материального поощрения за проблемы, то тут идея не сработала. Одни погнались за количеством проблем, чтобы на этом заработать, другие видя, что проблемы не решаются, перестали их писать, им не позволяла гордость.

Другой пример про специализацию труда работников. Там откровенно пришлось действовать жестко. Мы рабочим сказали, что будем делать узкую специализацию труда и переводить основные работы в день при этом у них повысится заработная плата за счет сокращения. Особым желанием работники не горели – у них уже был аналогичный негативный опыт. Но видя, непреклонное желание менеджмента — это сделать, они вынужденные были подчиниться решению менеджмента. Некоторые говорили, что пройдет немного времени и корпуса «загорятся», т.е. резко снизится эффективность. Работники изначально не хотели делать каких-либо телодвижений. Они ждали, что им манна небесная опустится сверху. Прошло уже много времени с тех пор. Кроме специализации труда и вывода в день мы многое уже сделали. Зарплата у людей выросла, они работают вместе в одной команде, количество технологических отклонений снизилось, труд облегчился. Если проследить цепь событий, то сначала был кнут – мы их заставили это сделать, потом был пряник – у них повысилась заработная плата, уменьшилось количество дурной работы.

Попробую сформулировать полученный опыт некой аксиомой:

если в результате воздействия «кнута» появляется мотивация у персонала, то внедренная идея будет работать; только в этом случае сначала стимул.

### **Делай изменения «чужими руками»**

Правильное ли это утверждение? Как-то я услышал от своего директора такую фразу: «Я уже проработал генеральным и управляющим директором на 6 крупнейших предприятиях и не разу с собой не брал никакой управленческой команды. Как правило, на завод я приходил один». Плохо это или хорошо? Попробуйте вспомнить случай из вашей жизни, в котором вам бы удалось внедрить изменения извне. Например, вы сформировали внешнюю группу и поручили ей что-либо внедрить в каком-нибудь подразделении завода. Какая эффективность от этого будет? На моем

опыте – низкая. А все потому, что такой подход не способствует вовлечению персонала в изменения. Наоборот – он вызывает отчуждение.

Я это к тому, что надо внедрять только с помощью лидеров коллектива, в котором ты хочешь сделать изменения. Только они способны повести за собой коллектив. Вам остается только найти этих лидеров, приблизить их к себе, поставить цели и задачи, обучить эффективным приемам работы с людьми, создать условия для их развития. Вам надо создать управленческую команду на месте. Этим людям не надо тратить время для того, чтобы заслужить репутацию лидера, доверие и уважение. Они его и так уже имеют. Делайте изменения их руками.

### **Вовлекать значит визуализировать**

У нас на заводе используются различные средства, чтобы донести информацию до работника:

- дни информирования, на котором в течении часа доводилась информация по состоянию завода и мировым событиям;

- дни качества, на которых детально обсуждались технологические проблемы;

- визуализация результатов подразделений;

- молнии, в которых отражались результаты внедрения производственной системы...

Для чего все это? Зачем делать усилия, которые напрямую не направлены на увеличение ценности продукта?

Как – то к нам приехал самый главный топ-менеджер компании, и мы ему показывали некоторые результаты нашей производственной системы на конкретном рабочем месте. Он подошел к одному из рабочих и спросил про какой-то проект улучшения, который мы предварительно показывали ему в нашей презентации. «Случайный работник» увлеченно и детально ответил ему. Это очень понравилось топ-менеджеру. У него сложилось мнение, что этот работник является активным участником всех изменений, которые происходят на заводе.

Годом раньше, когда мы только начинали свои преобразования, такой же вопрос рабочим задавался нашим директором. И очень часто работник не мог нам ответить только потому, что он не знал, что творится на заводе. Действительно, делая преобразования на одном корпусе, информация не доходила до работников других подразделений. И получалось так, что у одних росла заработная плата, улучшались условия труда, внедрялись какие-то интересные проекты улучшения, а другие про это ничего не знали. Как работали раньше, так и продолжали работать. Вот тогда-то до нас и дошло, что необходимо, чтобы все работники нашего предприятия знали обо всем, что сейчас делается на заводе. Когда мы стали давать информацию всем работникам, через различные инструменты, нам удалось многих вовлечь в те изменения, которые происходят на заводе.

Так вот предоставление информации позволяет вовлечь персонал в решение производственных проблем, в развитие производственной системы. Методы донесения информации различные: встречи с коллективом небольших подразделений; выпуск своей газеты, которую мы назвали молнией; выступление самих успешных рабочих перед коллективами предприятия. Мы разработали информационный портал с доступом для любого работника завода. Мы стали все улучшения оформлять в формате видеофильмов и показывать нашим работникам. Мы визуализировали результаты оценки работы подразделений и сделали их доступными для всех. Мы стали рассказывать о лучших проектах улучшения.

Любой человек хочет, чтобы в его жизни происходили интересные для него события. Когда работник узнает, что там-то сделано так-то и это позволило что-то улучшить, он начинает тянуться к новому, он старается включиться в работу. Но для этого его надо подтолкнуть. Например, дайте ему информацию.

### **5S начинается с туалета**

Когда к нам пришел новый управляющий директор и начал напрягать персонал наводить порядок в производственных помещениях, я, честно говоря, подумал: «нашел на что энергию тратить, у нас тут с технологией есть большие проблемы, а он заставляет наводить порядок». Да, как давно это было и каким наивным я был.

Когда мы говорим об эффективной производственной системе, мы говорим о системе, в которой решение проблем осуществляются быстро и эффективно. В такой системе если проблема появилась, а потом ее решили, то решение стараются встроить в текущую деятельность, чтобы потом она не повторялась. В каком месте вам будет комфортнее работать, там, где постоянно возникают пожары, или там, где каждый знает, что ему делать, исполняет это, и все направлено на то, чтобы пожары не появлялись. Я как раз и работал в системе, где постоянно случались пожары, и был вынужден направлять всю свою энергию на их тушение. А тут пришел новый директор и повел нас, куда бы вы подумали? Он повел нас в туалеты производственных помещений. Круто. Конечно, кроме туалетов мы смотрели и помещения, в которых отдыхают наши работники, и производственные площадки, и оценивали настроение у людей. Вот так день за днем, неделя за неделей у меня изменялось мышление. Я стал больше понимать, что акцент надо делать на рабочий персонал, воспитывать в нем достойных уважающих себя людей, возлагать на них ответственность за производство, делать их хозяевами своей жизни. Такой человек будет включаться в проекты улучшений, разрабатывать для себя лучшие условия труда, исполнять производственные инструкции. Такой человек будет заинтересован в эффективном развитии предприятия, и он не допустит возникновения пожаров.

Так вот если вы хотите получить эффективный производственный персонал, начните обходить туалеты, разговаривать с людьми, показывать им что такое хорошо, а что такое плохо.

### Себестоимость делают люди!

В условиях, когда кризисная ситуация, ваше производство терпит убытки, впору заняться снижением издержек. Вы начинаете искать резервы путем исключения дублирования, исключения некритических работ, пытаетесь «отжать» цены вниз. И очень заманчива в этих условиях идея сокращения затрат на персонал, на заработную плату, даже при условии, что это даст небольшой эффект. Правильно ли это? Каждый должен решать для себя сам. Но если вы сделаете удар по людям, по лояльности, то кто будет вам снижать себестоимость? Вы сами? Не заблуждайтесь. Когда речь идет об эффективном снижении издержек, то это возможно достичь, когда работник полностью включается в этот процесс. Если вы хозяин своего предприятия, то вы должны постоянно заниматься снижением издержек, вы должны постоянно заниматься повышением производительности. Но правильно ли в период кризиса заниматься сокращением людей? Не срубите ли вы сук, на котором вы сидите? В период кризиса только люди, лояльные к вашему предприятию, способны снижать издержки. И никак иначе. Лояльные работники в период кризиса – это тот рычаг, с помощью которого можно регулировать себестоимость.

Я помню, когда в период экономического кризиса очень сильно упала цена на нашу продукцию. Настолько сильно, что себестоимость стала выше ее. Помню, как наш директор выступал перед работниками предприятия. Помню лица людей, когда он ставил перед ними задачу: «Цели по себестоимости должны быть у каждого», «Каждый для себя и каждый за всех», «Чем ты готов пожертвовать ради предприятия», «Либо мы их похороним, либо они нас». Я не видел протеста, смятения, я видел понимание того, что сейчас все в одной лодке, и настало время, когда предприятию надо помочь. Я видел лица лояльных работников, но этому предшествовало почти четырехгодичная работа руководителя и менеджмента предприятия.



## **«Не загоняйте работу в кабинет»**

*Усложнять просто, упрощать сложно. «Закон Мейера»*

Вспомните, что вы начинаете делать, когда у вас появляется очень большая проблема, например, необходимость резко снизить себестоимость, снизить расходные коэффициенты, «отжать» цены. При этом решение проблемы взял на себя самый высокий руководитель, например, генеральный директор компании. Что вы начинаете в этом случае делать? Искать способы, механизмы решения проблем? Работать с поставщиками? Начинаете встречаться с работниками и объяснять им ситуации, пытаетесь вовлечь в процесс решения проблемы? ИЛИ: вас начинают загружать бесчисленным количеством отчетов и совещаний, ведь перед генеральным надо держать ответ, и вместо работы над проблемой, вы вынуждены садиться за компьютер для формирования отчетов, участвовать в различных конференциях. И проблема в этом случае как бы уходит в сторону.

Я это чему. В сложной ситуации, когда решение должно быть быстрым и эффективным, лучше сделать ставку на тех людей, которые непосредственно и напрямую могут решить эту проблему. В этом случае старая хорошо выстроенная система не срабатывает, так как она будет вынуждена себя защищать в силу неспособности мгновенно реагировать на проблемы. А как защищать? Отписками, отчетами, создавать видимость работы... Такая система будет оттягивать на себя большие ресурсы тех людей, которые могут реально решить проблему. Такая система загоняет работу в кабинеты, а не на рабочие места.

Вообще кризисы полезны. Полезны для осознания насколько эффективная у вас производственная система, производственные отношения. Если вы выстраиваете систему, которая способна быстро и эффективно решать производственные проблемы, то такая система выдержит любой кризис. Если вы делаете множество надстроек, система управления вертикальная, производственные отношения у работников не выстроены на горизонтальном уровне, то рано или поздно вы потерпите крах в силу больших издержек. Что касается критериев эффективности производственной системы, то в этом случае это может быть:

- способны ли у вас и могут ли работники решать проблемы на своем уровне;
- делегирована ли ответственность за показатели на уровень исполнителей;
- сколько отчетов и совещаний вы проводите на предприятии.

## **Не закливайся на процессе**

Внедрение производственной системы подразумевает в первую очередь работу с «управляемыми параметрами». Чтобы быть понятнее: надо управлять не выходными, а входными управляемыми параметрами. Как говорят японцы – надо акцентировать свое внимание не на результирующих параметрах, а на процессе. Мол, если у вас все в порядке с входными параметрами процесса, то и результат будет желаемый.

Я вам расскажу одну историю. Нам удалось реализовать в одном производстве принцип: акцентироваться на процессе, управляй по входным параметрам. Для этого мы централизовали замеры технологических параметров с целью исключить фальсификацию, которая сложилась при прежней системе управления (она тогда была естественна). Но когда мы увидели правду и принялись приводить параметры к требованиям стандартов, то натолкнулись на стену: корпусные технологии не желали работать по стандартам, они видели каждый по-своему технологию и хотели управлять по-своему. Но даже не в этом проблема: в старой системе невозможно было реализовать принцип системного совершенствования. Какое уж тут совершенствование: кто в лес, кто по дрова. И мы решили вывести часть технологов из корпусов, и реализовали сквозное управление по заводу: это когда управление ведется строго по стандартам по каждому процессу. Определили для этих технологов простые правила игры, и они начали работать. Очень быстро количество технологических отклонений снизилось до минимального уровня. В течение полутора лет показатели производства улучшались. Такой эффект дала простая стабилизация. Но счастье закончилось, когда пришли проблемы, которые не описаны в стандартах. Дело в том, что параллельно с этими процессами мы начали внедрять ряд проектов улучшения, которые

качественно стали менять процесс, соответственно надо было адекватно изменять стандарты. А системы по совершенствованию стандартов к тому моменту не было построено.

Когда читаете умные книжки, не забывайте, что многие детали в них не указываются. Не знаю по какой причине, может быть, писал тот, кто реально не внедрял, может быть сознательно - зачем делать сильнее конкурентов. Поэтому японский принцип управления я бы усовершенствовал: акцентируйся на процессе, но не забывай про результат. Это значит работай по стандартам, но наблюдай за результатом, и если он тебя не устраивает, совершенствуй регламенты.

Что сделали мы. Первоначально при появлении проблем был большой соблазн найти стрелочника, вернуться к старому. Но здравый смысл превозобладал. Директор по производству предложил создать сквозные смешанные команды по решению проблем. Немного поясню. Когда мы вывели технологов из корпусов (назвали их инженерами процессов), и отдали им управление технологией, на самом деле мы отняли часть полномочий у старших мастеров корпусов. Появился конфликт. Старшие мастера начали ждать, когда у этих инженеров возникнут проблемы и им вернут «утраченную власть». Но инженеры процессов продержались довольно долго, управляли со здравым смыслом, четко выполняли стандарты. Менеджмент предприятия не захотел возвращаться к старой системе, сворачивать прозрачность ведения технологии. Но созданная система управления по стандартам, не содержала в себе реальные механизмы их совершенствования, то-есть системного решения проблем. Так что же делать? С одной стороны, достоверность замеров, четкое следование стандартам, с другой ... стандарты не удовлетворяли сложившейся ситуации.

Я помню, когда директор по производству распорядился посадить старших мастеров и инженеров процессов в одну комнату и сказал: не уйдете домой до тех пор, пока не договоритесь о создании совместных команд, которые буду решать возникающие проблемы. Мы собрали их в этой комнате, которая была оснащена видеокамерой, что позволило нам наблюдать, но не вмешиваться в процесс. Хотя соблазн при просмотре вмешаться был очень большой. Не буду говорить, как они договаривались. Были, конечно, подбеды к друг другу, но в конце концов появилось понимание, что все находится в одной лодке. Было решено создать сквозные смешанные команды по проблемным аспектам технологии. Решили совместно проблему, стандартизировали ее.

Не зацикливайтесь на процессе, ведь вас оценивают по результату. За результат должны отвечать все. С одной стороны, ответственность за результат должен нести каждый в отдельности теми рычагами, которыми он реально управляет. С другой стороны - ответственность должна быть командная: если вы все делаете правильно, а результата нет, значит стандарты не соответствуют реальности, их надо совершенствовать.

## **Миссия или идея?**

Когда я учился на МВА, нам рассказывали о том, как нужно ставить цели и задачи. Что все это осуществляется ради какой-то там миссии. Но это была теория, а вот на практике получается не все так просто.

Я расскажу, как дело было у нас. Пришел лидер и начал искать ту цель, которая послужит направлением для развития предприятия. Конечно, сверху нам скинули цели и задачи, которые мы должны выполнять, но вот только были они мертвыми, нерабочими. Интересно было наблюдать за нашим лидером. Самый ценный и востребованный продукт в то время был алюминий. Вот он и объявил: «Наша цель – произвести миллион тонн в год». При этом он не слушал наши возражения, что без модернизации это невозможно. Поставил цель и точка. Мы мобилизовались, выстроили программу действий и стали двигаться. И вот уже невозможная цель стала проглядываться. А наш директор не унимается, теперь ему мало миллиона тонн, он уже хочет иметь мировой уровень по производительности труда – 250 тонн/чел. И опять мы начинаем думать, искать, решать проблемы. И опять невозможное становится возможным. Но как уж это водиться, человеку свойственно свои мысли выстраивать категориями. Вот и наш лидер, а к тому времени и мы, начали думать: «а ради чего все это?». В течение определенного времени вынашивалась эта мысль, и как всегда, решение было найдено. Мы это делаем ради того, чтобы создать средний класс. Миссией это язык не поворачивался назвать, и мы это называли ИДЕЙ нашей производственной системы. Т.е. все что мы делаем, все цели, которые мы себе поставили, все задачи, которые мы выполнили и будем выполнять, все направленно на реализацию нашей ИДЕИ. Мы работаем ради этой ИДЕИ.

В конечном счете, мир и люди являются рациональными. В погоне за удовлетворением своих корыстных целей и задач, мы делаем свой вклад в развитие общества, в котором мы живем.

## Неэффективная производственная система

Один мой знакомый по почте прислал интересную картинку. Мне она понравилась. Конечно, он хотел донести до меня одну мысль, но я дам вам совершенно другую. Я бы эту картинку назвал как неэффективные производственные отношения: «Чем больше начальников, тем больше дерьма на рабочих». Как показывает практика, лучшей структурой организации труда является горизонтальная. Это когда рабочие, исполнители работают без начальников. В этом случае качество работника должно быть высоким, он должен быть дисциплинирован, он должен брать на себя ответственность, ему интересно участвовать в проектах улучшения. Фантазия? Да, если для вас люди рабы. Постоянная работа с людьми, работа на их интересы, формирование в них лояльности, дадут вам положительный эффект.



На войне как на войне, кто  
-то должен быть в ...

## «Общество белых ворон»

Еще в детстве один из моих товарищей, кстати армянин, который приехал в наш город после большого землетрясения, сказал одну мысль, которая запала мне в голову: «Если большинство за какую-то идею, то это не означает, что их выбор правильный. Меньшинство тоже имеет право на свое мнение». Тогда для меня это было дикостью. Как это так, раз большинство решило, значит это правильный путь. Так нас учили. Но такое мышление тормозит развитие производственной системы.

Все начинается с белых ворон, с инакомыслящих, с меньшинства. Кто-то не хочет быть букашкой, кому-то «абрыдло» так жить, или существовать, а кто - то просто решил прыгнуть выше своей головы. Все начинается с белых ворон. Такой человек – неудобный, он несет в себе изменение привычного уклада жизни и мышления. Он в своем движении наживает себе кучу врагов. Ломает, колечит свое окружение, себя. Но все равно движется против течения. Но приходит время, когда он перетягивает на свою сторону сначала одного, потом другого, далее еще, еще – и начинает формироваться новое общество с новым мировоззрением, новой мотивацией. Эти люди делают революцию.

Идея формирования среднего класса, это идея создания локомотива нашего общества, идея создания нового типа человека – свободного, не боящегося своего будущего. Да, сейчас средний класс небольшой, но он начинать формироваться. Все больше людей не хотят врать, подставлять, лицемерить. Они хотят жить достойно, уважать и быть уважаемыми другими людьми. У этих людей совершенно иная мотивация, нежели чем у совков. Они способны на творчество, реализацию идей, они живут полной жизнью. Только такие свободные люди способны двигать не только производственные системы предприятий, но развитие общества в целом.

## Стенд по себестоимости

Ударил экономический кризис. Стало понятно, что выживут только сильнейшие. Пришло время мобилизации коллектива. Но как? Пошли в производственные корпуса стали доводить до людей информацию «как оно есть». Появилась обратная связь: «что нужно сделать для того чтобы помочь Компании выжить?».

Идея формирования «Стенда себестоимости» родилась как-то неожиданно. Нам нужно было быстро и эффективно вовлечь персонал, разъяснить, чем он может помочь. Глупо было ставить рабочим задачу снизить себестоимость алюминия на 10-100 \$/т. Мы развернули снижение себестоимости на параметры, с помощью которых мы можем на нее повлиять. Для каждой категории работников завода был разработан стенд себестоимости, вывешен на рабочих местах. Коллектив принял для

себя цели. Ну, далее стали ежедневно его заполнять. Более того, подразделение ставило сама себе оценку, как оно отработало. Эффект, скажу я вам, оказался впечатляющим. Приведу пример. Мы много раз пытались снизить частоту анодных эффектов, которая является составляющей расхода электроэнергии. Выпускали приказы, программы, но когда вовлекли персонал, когда он понял, что это нужно для выживания – это сработало. Нам удалось снизить частоту анодных эффектов на 20% в течение одного месяца! Мораль то простая, и вопрос то, не в стенде. Это лишь инструмент вовлечения. Когда вам удастся реально вовлечь людей в реализацию какой-либо идеи, то она реализовывается, а не остается на бумаге.

### Еще раз про визуализацию

Я не раз говорил, что визуализация — это эффективный метод вовлечения персонала в решение какой-либо проблемы. Но от того, какая визуализация, и как она выполнена, зависит многое.

Приведу один пример. Один из бывших директоров завода призвал коллектив бросить курить. Идея хорошая. Но как реализовать? Он стал платить деньги. Бросил курить – 100 руб. И тут началось. Даже те, кто не курил – «стали бросать курить». Деньги то не лишние. Часть из тех, кто реально курил, тоже бросили. Но если раньше курили в специально отведенных местах, то стали прятаться и курить, где попало.

Если вы хотите, чтобы человек бросил курить, либо вообще не начинал, его надо правильно воспитывать, обучать, разъяснять. Это работа не одного дня. Наш лидер, когда он видит, что человек курит, подходил к нему и разговаривал на тему вреда курения. И это правильно.

Мне запомнился одна из визуализаций, которую применило одно из наших подразделений. Что старший мастер и бригадиры подразделения сделали? В местах для курения они вывесили черный стенд, на котором было написано «место для курения», «опасно для жизни», разъяснение о вреде курения, и ЧЕРЕП. Один бригадиров сказал, что он все место окрасит черным цветом. Не знаю, сколько бросит курить, и бросит ли? Но мне было бы крайне неприятно даже находиться в этом месте.



### Про скамейки (1 часть)

Однажды, делая обход по электролизному производству, директор сказал: «включай в книгу тему «про скамейки»». Да, да – про те самые скамейки, на которых сидят бабушки перед домом и промывают всем косточки. Те самые скамейки, которые мы используем во всех помещениях, пытаюсь уплотнить, усадить, впихнуть как можно больше народу.

Недавно смотрел российский фильм «Стиляги» и меня там очень сильно поразила одна сцена. Один из лидеров комсомольцев переметнулся на сторону стиляг. А в те времена это были белые вороны. Простой советский человек не мог принять их уклад жизни. Кто-то откровенно бил их, кто-то преследовал, кто-то высказывал негодование, а кто-то просто молчал. Сделать шаг в сторону стиляг в те времена – это был поступок. Приходили новые времена, люди не хотели жить по-старому, в серости, все как один. Им хотелось чем-то отличаться друг от друга. Стиляги – это одно из направлений этого течения. Так вот сцена. В большом зале, в котором очень много скамеек, прижавшись к друг другу, сидят сотни комсомольцев. В центре внимания «перебежчик». Проходит разбор его поведения. Одно и обвинений в его адрес было следующее: «Как ты смог прильнуть к стилягам, которые исковеркали твое имя. Не Мелс, а Мел (а это было принято у стиляг уменьшать имена). Ты что забыл из чего складывается твое имя? М- Маркс, Э – Энгельс, Л – Ленин, а С –

СТАЛИН! Ты что Сталина вычеркнул из своей жизни?» То, что было далее, меня сильно впечатлило. Зал начинает петь всем известную песню «Скованные одной цепью...», как порицание нехорошего поведения бывшего товарища. И на этом фоне часть комсомольцев-фанатов с жесткой убежденностью отчеканивает слова. Часть – сомневающийся также тоном пониже вторит им. Те, кто не согласен либо поют, так как они боятся, либо молчат, опустив глаза. Но все «скованные одной цепью», «скованные одной скамьей», «скованные одной идеологией».

Скамья и производственная система несовместимы. Нам нужен средний класс, способный отстаивать свою точку зрения. Нам нужны лидеры, способные на поступок. Нам важна ломка стереотипов, для того чтобы быть эффективнее.

## Про скамейки (2 часть)

Когда наш лидер прочитал «про скамейки – часть 1», он сказал, что ему не понравилось, что мысль до конца не раскрыта. Поэтому сделаю еще один заход.

Я спросил своих коллег, что они думают на эту тему. Мне понравился ответ самого молодого из них: «Скамейка, так как она подразумевает размещение на ней нескольких человек, способствует объединению и сплочению – что в свою очередь выливается в одинаковый образ мышления и поведения. Представитель же «среднего» класса, по моему мнению, должен обладать своей точкой зрения и моделью поведения. Скамейка, возможно, уравнивает в какой-то степени людей и не способствует выражению индивидуальности. Стул с этой точки зрения напротив отделяет человека от других, может способствовать независимому образу мышления и поведения, выражению индивидуальности».

Скамейки прочно укрепились в нашей жизни. Вспоминайте. Школьные парты со скамьями. Студенческие кафедры. Скамья подсудимых... Не знаю откуда это пришло. Могу лишь догадываться. Скамейку проще сделать. На скамейку можно больше посадить. Как однажды сказал директор: «Набили производство пушечным мясом». Народ все стерпит, все вынесет. Одним меньше, одним больше. Где уж тут проявление индивидуальности. Скамья на корню рубит любую инициативу. Ведь если вдуматься, сколько скамеек в России! Мы говорим про развитие, про удвоение ВВП, про лидерство... А таких простых вещей не замечаем. Скамейки ведь с детства возвращают в нас стадность, а не лидерство. А чего проще уберите скамейку, дайте возможность людям творчески думать и проявлять свою инициативу. Глядишь веселее станет, проблемы начнут решаться, собственные технологии появляться.

## Повышение эффективности труда в скобках

*Думай, и позволь думать другим. Джон Уэсли, английский теолог.*

Есть такое знаменитое консалтинговое агентство McKinsey, которое в 2009 году опубликовало заявление о том, что у России есть шансы удвоить к 2020 году ВВП на душу населения. При этом как считает агентство: «ни одной стране это не удавалось в течение такого небольшого времени». Тем не менее, это возможно, если Россия учтет весь мировой опыт и обеспечит производительность труда не менее 6% в год.

На мой взгляд, такой рост реально достижим. Это показывает наш опыт. Так или иначе, во главе угла в производственной системе должен стоять рост производительности труда, который реально можно достичь путем перехода от вертикальной системы управления к горизонтальной; малой, а потом и большой механизации; в окончании надо стремиться к автоматизации производства. Придет время, когда на человека будут работать машины и автоматы. В этом есть большой смысл.

Конечно, я не говорю о бездумном сокращении людей, трате денег на механизацию и автоматизацию процесса. Везде должен быть здравый смысл. Сначала надо взглянуть на свою деятельность немного шире. Исключить дублирующие звенья, лишнюю и дурную работу, далее по



мере того насколько позволяет бюджет внедряем малую механизацию. Мы ведь видим, что с каждым годом механизмы и автоматы становятся все доступнее и доступнее, и это надо использовать в своем развитии.

Есть и другие методы повышения производительности труда, например, к тачке прикрепить еще несколько тачек, повесить все это на человека! Но на долго ли хватит работника. Как долго он вас будет поддерживать при таком к нему отношении?

## **Начальник и менеджер**

*«Руководить – это значит не мешать хорошим людям работать».* Петр Капица (1894-1984), физик

В чем отличие между начальником и менеджером? Начальник имеет возможность непосредственного воздействия на коллектив, так как ему непосредственно подчиняются люди. Он может держать все в своих руках, управлять каждым действием своего подчиненного. Он - хозяин, он - босс. Он сказал – подчиненный сделал.

У менеджера нет подчиненных. Он не может надавить, либо заставить людей сделать что-либо. Но он может обучить, делегировать функции, создать условия для того, чтобы люди выполняли свою работу без «пастухов», без начальников. Его метод управления не кнут как у начальника, а убеждение.

Какой ресурс у начальника? Его ресурс ограничивается подчиненным персоналом. Менеджер использует все ресурсы, которые его окружают, ведь он умеет убеждать, заинтересовывать. Подходы к управлению разные, соответственно, эффект также разный. Выбирать вам. Но с точки зрения эффективных производственных отношений нам важен не начальник, а менеджер.

Проведу еще одну аналогию. Вертикально система организации труда и горизонтальная. Когда говорят про вертикальную систему, я очень часто слышу – это совковый менталитет, это к нам еще пришло с Союза. Я в это не верю. Вертикальная система управления — это следствие отсутствия высокоэффективной коммуникации, информационных систем. В отсутствие высоких технологий очень тяжело организовать горизонтальную организацию труда. Здесь проще к рабочим назначить начальника, к начальникам низкого уровня – другого начальника и так далее. С внедрения информационных методов ситуация в корне изменилась. Информация и коммуникация стала доступной. Работу стало возможно организовать без начальников. Мы все чаще стали слышать новые для нас слова в производстве – «менеджер», «лидер».

Меня радует то, что время начальников уходит. Приходит время грамотных менеджеров.

## **Математик и менеджер**

Часто такое бывает, что вам пришла хорошая идея, вы ее проработали, просчитали все до деталей. Все вот оно. Надо реализовывать. Оформляете в понятный вид, и отправляете руководителю, который может ее внедрить. А он, зараза, не внедряет. Вы возмущаетесь. Как так, ведь реализация увеличит эффективность предприятия, повысится прибыль. Все же рассчитано. Вот он эффект. А руководитель не внедряет. И такое сплошь и рядом. Но это позиция «математика». А что сделает менеджер на его месте? Ведь идея то действительно хорошая. Как вы думаете, что он будет делать? Какая у него стратегия?

Менеджер при реализации идеи задумается о мотивации персонала, который должен реализовать эту идею. Да, прибыль — это хорошо, но ее в «карман не положишь». У всех есть свои интересы. Они различны. И это не обязательно деньги. В книге мы очень часто рассматриваем вопросы мотивации персонала. Здесь большое поле для деятельности. Задача менеджера состоит в том, как убедить персонал (руководителя, инженера, рабочего), что реализация этой темы для него будет выгодна.

Расскажу про одну историю. В компании есть специалист, который разработал программу по управлению неким технологическим параметром. Это важный параметр процесса, который влияет на производительность оборудования. На нашем заводе мы используем старую версию этой программы. И вдруг разработчика осенило. Он разработал новую версию, которая позволяет еще

более эффективно управлять этим параметром. Идея хорошая, но вот внедрить он ее не может. Завод не хочет ее внедрять.

Прошел год. Появилась крайняя необходимость снизить расходный коэффициент, который зависит от качества управления вышеупомянутым параметром. У заводчан появился интерес совершенствовать механизм управления так, чтобы расходный коэффициент стал минимальным. Это вопрос выживания. Сделали анализ, выявили оптимальные характеристики алгоритма управления, пригласили своего программиста, и реализовали идею. И это они сделали сами, так как в этом их интерес.

Ко мне часто подходят люди с различными идеями. Я их всегда спрашиваю, как вы собираетесь вовлечь, заинтересовать этой идеей работников завода? Если он не проработал механизм вовлечения, то это «математик», иначе «менеджер».

### **Печень, сердце, подбородок! (это только для взрослых)**

*Анекдот или притча могут лучше, чем формулы, помочь уяснению сути проблемы. Роберт Катнер, американский экономист.*

Я сразу глубоко извиняюсь за выражения, но иначе не передать эту особую энергетику.

«Пройдусь по всем эрогенным зонам», «рамсы попутали», «тупорылые», «бараны тупорылые», «насколько у вас очко крепкое», или «очко у них аж вибрировало», «что сидите как рыба в пирожке», «а они сидят аж обтекают». Как согласуются все эти фразы с производственной системой? Можно много на эту тему разговаривать, но я видел эффект, я видел, как одна произнесенная фраза молниеносно разрушает равнодушие.

Как-то к нам приехали на тренинг по производственной системе управленцы из одной нефтяной компании. На одном занятии кто-то из гостей невпопад ответил на вопрос директора, реакция которого на это событие была довольно резкая: «Ну, не тупорылые ли вы?». Все затихли, захлопали глазами, стали более внимательно отслеживать ситуацию. Чуть позже, общаясь с ними без нашего лидера, я их успокоил. Я им сказал: «Вот и к нашему сообществу тупорылых примкнула еще одна группа». Мы весело посмеялись. Я им объяснил, что «тупорылые» — это люди, которые не понимают сути вопроса (по мнению директора). Это не страшно, подумайте, разберетесь, освоите материал. Я им сказал: было бы хуже, если бы он вас назвал «бараны тупорылые!».

### **Будет ли окончание построения производственной системы?**

Когда директор сказал, что он хочет видеть окончание построения производственной системы, мы откровенно его сначала не поняли. Но после смысл этого желания стал доходить до нас. Когда мы говорим, что процесс совершенствования постоянный, то мы не видим финиш, мы не видим результат. А когда не видишь цель, разве можно к чему-то прийти. У каждого дела должен быть видимый, осязаемый результат. Если результата нет и не видно, то где мотивация? Я готов изменяться, готов трудиться не покладая рук, но я хочу видеть результат своего труда. Потому спустя какое-то время директор перед работниками объявил, когда окончится строительство производственной системы и критерии завершения. «Когда мы достигнем мирового уровня производительности труда в 250 тонн на человека, когда снизится до 0 количество несчастных случаев, то мы отказываемся от активных структурных изменений. Процесс дальнейшего совершенствования будет проходить только при инициативе персонала завода в формате проектов улучшения АЗ»

Правильно ли это, или нет, думайте сами.

### **Люди сильные духом**

Я долго думал, как закончить эту часть «записок непутевого менеджера». В конце концов, решил рассказать про тех, без кого эффективная производственная система, сильное государство не состоится.

Как-то ко мне пришел один из менеджеров, и мы вместе с ним обсуждали одну из проблем. Речь зашла о людях. Я ему втолковывал, что свободные, принципиальные, уважающие себя люди являются основой производственной системы. Попытался втолковать ему эту тему. На что он вдруг резко ответил: «Я понимаю про кого вы говорите, про людей сильных духом». Более точного определения я впоследствии не находил.

На моем пути встречались такие люди. Было два ярких случая, которые засели в голове. Когда я служил в «Красных казармах» в городе Иркутске, у нас в части был прапорщик, который прошел Афганистан. Это очень крепкий физически человек. Гиревик, регулярно устраивал пробег от Иркутска до озера Байкал. Он хоть и был прапорщик, но находился на особом счету у всего офицерского состава. Его искренне уважали. В нем чувствовалась какая-то внутренняя сила, непоколебимость. Это человек мог пойти на многое ради своих убеждений. Это проявлялось в его поступках. Он не был лидером. Я думаю, он им и не хотел быть. Он просто был свободным человеком. А свобода требует силы духа. Второй случай был в период моего студенчества. Один студент вбил себе в голову новомодное тогда направление - закаливание организма холодом. Попросту я и летом, и зимой его видел в одной летней одежде. Представьте, 35 градусов холода, а тут парень идет в одной рубашке. И это я наблюдал несколько лет подряд. И тут дело не в силе воли. Он был «белой вороной». Его постоянно пытались поддеть, дело доходило до драк. А он знай себе идет в одной рубахе. Сначала, я думал, он пытается показать себя перед другими. Но со временем понял, что суть не в этом: «он так решил, он так и делает». Он сделал свой выбор, и твердо следует ему.

Вы привыкли жить спокойно, вас все устраивает. Зачем вам что-то менять? Вас приучили к неким нормам и образу жизни. Вам тепло и уютно. Проснулся, отработал, уснул. Никаких ярких событий и впечатлений. Я сыт и мои дети сыты. Все прекрасно. Вам ничего это не напоминает? Например, стадный образ жизни. Что вас отличает от стада? Где ваш выбор?

Быть свободным – это значит уметь отстаивать свою позицию. Да, это очень трудный путь. Вообще, человеком, не животным быть трудно. Быть свободным – значит быть сильным духом. Я думаю, со временем, человек все чаще и чаще себе задает себе вопрос: «Для чего все это? Зачем я в этом мире?». Если он человек, не животное, у него появляется идея, ради которой он готов действовать, жертвовать. Так вот задайте себе вопрос: «В чем смысл моей жизни?». Ответьте на него. Сделайте свой выбор.

## ГЛАВА 2. ПЕРИОД ИСПЫТАНИЙ

За любым взлетом следует падение. И ничего с этим не поделать. Такова жизнь. Природа специально испытывает нас для того, чтобы сделать еще сильнее. Это коснулось и нашего завода, нашего коллектива. Экономический кризис, кризис веры, кризис доверия коллектива. Все обрушилось как-то сразу. Это был период испытаний. Именно он помог понять глубже суть многих вещей, которые относятся к развитию производственных систем, «обрасти мясом», увидеть новые возможности.

Продолжение «Записок непутевого менеджера» ...

После взлета всегда следует падение. Для большинства. Для идейного человека и взлеты и падения — это испытания, которые позволяют ему укрепить свою личную Силу.

Как-то один из московских менеджеров спросил меня: «Ваш директор по производству «сидит» на одном месте более 8 лет. На аналогичных заводах в России «усидеть» 3-4 года на производственном направлении - подвиг. Ты не знаешь, как это у него получается?». Ответил, что знаю.

Этот опыт был для меня горьким, но, с другой стороны, весьма поучительным. Как многие на этой земле по наивности своей считал, что миром правит рациональный смысл. Поэтому со свойственной мне энергетикой бросался на амбразуры, пытаясь его отстоять. И вы знаете, часто получалось. Удавалось вовлечь своих руководителей, товарищей и коллег. Даже не так. Когда интересы многих совпадали, нам удавалось достичь серьезных результатов. К нам даже приезжали и учились. Развитие шло впечатляющими темпами. Но после любого взлета, любой системе предстоит полоса испытаний на прочность. Вдруг кризис, отсутствие должного финансирования, сбой с поставками сырья, проблемы с выполнением целей...

Не зря говорят: «Друг познается в беде». Но оказывается, друзей в бизнесе не бывает. А если у тебя еще и большие кредиты, и обязательства, то в такой ситуации не до идей, ты просто начинаешь выживать. А когда выживаешь, здравый смысл, совесть и честь уходит на второй план. Как-то спросил у аудитории: «Что вы будете делать, если вам поставлена задача, а вы ее не можете выполнить? У вас кредит, семья и дети. Если вы не выполните эту задачу, то есть шансы, что вас сократят?». После дискуссии ответ был примерно таким: «Когда человек поставлен в условия выживания, первое что он сделает, если не сможет выполнить поставленную задачу – это соврет. Когда врать уже опасно – найдет крайнего, предаст того, с кем долгое время уже работал. Увольнение – это уже последняя стадия».

«Это не плохо и нехорошо. Это жизнь». Как-то сказал уважаемый мной руководитель. Человек постоянно находится в состоянии выбора между страхом и своей идеей. Это происходит сплошь и рядом. Не только у нас. Это происходит повсюду.

Когда начинаются валом валить проблемы, самое простое соврать и найти крайних. Никого не интересует, что причины проблем объективные. Правила системы такие, что за сбой кто-то должен ответить. Виноват он или нет. Крайним всегда будет тот, кто на себя берет ответственность в попытке сделать систему лучше. «Это не плохо и не хорошо. Это жизнь». Со временем понял, что такова неизбежная цена за реализацию своей идеи.

Миром правит страх и интересы сильных. Мудрость проста и одновременно сложна. Система стремится к стабильности, она «ломает» под это индивидов. С другой стороны, без идеалистов, сильных лидеров, она постепенно умирает. Как и человек, она постоянно делает выбор между страхом и новыми идеями. В системе должны быть те, кто прыгает на амбразуры: выдвигает идеи и берет на себя ответственность за их реализацию. Таких людей мало. Большинство – это рядовые исполнители, которым говорят – они делают. Так вот, когда у первой группы все получается, то и ей хорошо и менеджменту. Когда в системе появляются проблемы, то отвечают за всё инициаторы, менеджмент возлагает на них ответственность за неудачи. Во всех отношениях такой подход позволяет системе стабильно работать, получать плоды как от деятельности «активных», так и деятельности «пассивных». Когда ей необходимы новые идеи, привлекают «смертничков». Когда она все от них получила, отправляет «на эшафот». «Это не плохо и нехорошо. Это жизнь». Можно жаловаться и критиковать, а можно принять это и, понимая, что ты рано или поздно сгоришь, непоколебимо двигаться дальше. В этом есть глубокий смысл. Для «активных» хорошая школа для того, чтобы стать духовно сильнее.

Как-то я спросил одного норвежского коллегу: «Как ты поступишь, если тебя будут нагибать делать то, что ты считаешь неправильно?». Тот ответил просто: «Я уволюсь, не пойду против своей совести». Я ему: «Но у тебя же высокая заработная плата, кредиты, семья». «Нет, у меня заработная плата практически такая же, как и в округе. Социальная помощь при поиске работы хорошая. В целом работы хватает. Кредиты – это твой выбор, и ты мог бы их не брать. Нет, я работаю в таком коллективе, в котором меня уважают и доверяют. Если этого не будет, то мне здесь делать нечего».

У меня также есть ответ на этот вопрос. Я не буду увольняться. Я понимаю, что жизнь не такая простая как кажется. Она не просто так преподносит нам свои уроки. У каждого свой путь и он должен пройти его с достоинством.

### **Правильно ли мы понимаем ротацию кадров?**

Отрывки из обращения к высокопоставленному менеджеру одной компании...

«Мы как-то говорили о роли руководителя как лидере. Именно с лидера начинается развитие производственной ситуации. Хочу тебе описать одну ситуацию, которая сплошь и рядом, и которая ни в коем случае не способствует развитию производственной системы.

Представь, человек в ходе своего развития занял руководящий пост, хорошо оплачиваемую должность. К этому моменту ему уже не 35 лет, к тому же у него семья, большие кредиты, обязательства... Ему уже не до карьеры. Его устраивает уровень оплаты, который позволяет гасить его неумеренные обязательства.

Более того, ему уже рискованно делать карьеру, там большая ответственность, еще гляди и скинуть могут. Этому человеку важна стабильность. Это его главная мотивация. Ему опасно делать какие-то изменения, а вдруг не получится, а это удар по стабильности. Но на месте ему тоже нельзя стоять, он же вынужден показывать лояльность руководству компании, которое требует от него максимального участия в развитии. Как ты думаешь, как он поступит? Ты думаешь, он искренне будет менять свой уклад. Такой человек будет двигаться вперед только из-под палки. Но ведь палок то на всех не напасешься. Компания большая. Вот она и начинает закостеневать. Отсюда бюрократизм, неповоротливость, боязнь брать ответственность на себя, и как результат проблемы есть, а их никто не решает. И развитие компании происходит на бумажке, а не по факту. И чем дальше, тем будет хуже. Нужно что-то системно менять. Меня этот вопрос уже долгое время мучит. Как решить эту проблему? Как повысить мотивацию менеджмента к развитию? Можно, конечно, как говорит наш президент сделать акцент на формировании нового сообщества, ответственного и неравнодушного. Но это вопрос очень длительного времени. А что делать сейчас?

Я эту тему обсуждал с различными людьми. И как говорится, когда думаешь, думаешь, думаешь, что -нибудь придумаешь. Ротация кадров. Только не та, которая есть сейчас. А с определенной идеей. Идея проста. Если человека назначают менеджером, то ему говорят: «Мы тебя назначаем руководителем на три года. Если у тебя хороший результат, то по истечению этого срока мы тебя назначаем на ступень выше, если средний результат - перемещаем на одном уровне, низкий - опускаем на одну ступеньку ниже. И этому правилу мы будем следовать неукоснительно. Да, это в некотором роде нестабильность, но за это мы готовы платить». В этом случае мы уйдем от уникалов, возрастим сильных лидеров, встроим мотивацию на развитие и устраним неэффективных менеджеров.

В этом случае тот менеджер, образ которого я обрисовал выше, не будет выстраивать различные бюрократические механизмы, которые позволяют ему стабильно существовать. Он не будет искать крайних (ведь от него требуется результат за короткий период). Не будет врать (ведь человек, который его заменит, вскроет его вранье). А для того, чтобы не уронить свой доход он вынужден будет изменяться и двигать за собой весь коллектив. Ротация кадров. Не как способ найти крайнего для высшего менеджмента. А как способ мотивировать менеджеров на эффективное решение проблем. Посмотри на наш менеджмент. У нас под схему «совкового менеджера» попадает более 50%. Это, наверное, еще мягко сказано».



Рано или поздно, но все равно мотивы любого человека изменяются. Это жизнь. Никуда от этого не денешься. Многие из нас сталкиваются с ситуацией, когда пришел новый менеджер и все закрутилось и завертелось. Появились новые идеи и задачи. Люди где-то с неохотой, а где-то и с желанием стали вовлекаться в процесс изменений. Пошли улучшения. Люди увидели свет в конце тоннеля. Что-то же меняется в этой жизни. И жить как-то стало интересней. И вдруг менеджера-новатора как подменили. И все пошло с бешеной скоростью сворачиваться до исходных позиций. Да не совсем до исходных. У людей начало пропадать доверие к руководству. Они чувствуют себя обманутым и у них уже нет желания более развивать производственную систему. В чем же дело? Прошло 5–6 лет, а новых назначений нет. Менеджер чувствует, что он уже не такой востребованный. Его это очень беспокоит. Он в это время очень эмоционален. Пытается еще раз вырваться вперед. Не удалось... А время уходит. Мотивация такого менеджера начинает изменяться в сторону стабильности, а не развития. Что делать? Надо внедрять ротацию менеджмента.

### **У нас есть очень сильные лидеры, но нет сильного менеджмента**

Сразу оговорюсь. Речь пойдет о ситуации в России. Это больше наша проблема. Итак, есть компания, у которой очень амбициозные цели. Это нормально. У компании очень много производственных площадок. От маленьких до мирового уровня. Производственные площадки возглавляет какой-то конкретный менеджер. Если менеджер плохо справляется со своей работой, то его рано или поздно уберут. Вроде логично. Если менеджер эффективный, то его не трогают. И это тоже вроде бы логично. Но есть одно НО...



Такая система способствует формированию очень мощных лидеров. Их мало. Но никак не способствует усилению менеджмента компании в целом. Поэтому компания попадает в зависимость от таких лидеров. Плохо это или хорошо судите сами. Но давайте сравним. Есть две компании - у одной - 10-20 мощных лидеров, а у другой 2000-3000 - сильных менеджеров. Что лучше? Лучше, когда мощный лидер гасит пожары, там, где не справился другой? Или лучше, когда сильный менеджмент не создает этих пожаров. Решает проблемы на этапе их формирования, а не свершения.

Что делать? Ответ очевидный. Надо формировать сильный менеджмент. Вопрос как? Предпосылки к ответу на этот вопрос я уже обсуждал в предыдущей статье «Правильно ли мы понимаем ротацию кадров?»

От кого-то слышал про эффективный американский менеджмент. Там считают, что, если менеджер отработал на одном месте 4 и более лет — это неэффективный менеджер. Я с этим согласен. Для того чтобы менеджмент стал сильным, надо заложить в него мотивацию на развитие. Я думаю, ротация менеджмента в зависимости от его эффективности — это одно из перспективных направлений для решения этой проблемы. Нельзя чтобы менеджер работал на одном месте более трех лет, иначе он начнет "окапываться". Для него главной мотивацией будет направленность не на развитие, а на стабильность. А это не способствует развитию менеджмента и компании в целом.

Надо решиться на мобильный менеджмент. Надо повсеместно внедрять ротацию менеджмента. Тогда с каждым годом в компании станет все больше и больше людей способных брать на себя ответственность. Проблемы будут не застаиваться, а решаться. Компания будет сильнее. В конце концов, побеждает не тот, кто отбивает удары, а тот, кто их наносит.

### **Стимул и мотив. В чем разница? Часть 1**

К теме мотивации персонала мы обращались и будем возвращаться не раз, так как она лежит в основе развития эффективной производственной системе. И очень важно понимать различные тонкости.

Многие воспринимают систему мотивации как денежное стимулирование. И это большое заблуждение. Еще раз: человеком движут стимулы (кнул) и мотивы (пряник). Стимул — это воздействие извне, мотив - я хочу САМ, т.о-есть побуждение изнутри.



Вопрос: "Зарботная плата — это стимул или мотив?". Я сам, когда начал систематизировать свои знания по стимулированию персонала, зарботную плату относил к материальной мотивации. Но со временем пришел к выводу, что деньги — это больше стимул, чем мотив.

Вы скажете: "Да, это игра слов! Какая разница стимул, мотив. Важно заставить человека делать то, что ему положено". Но давайте вместе поразмышляем.

Не вопрос, пришел к вам на работу человек, вы ему сказали, что он должен делать то-то, и за это он будет получать вот такую фиксированную плату. Человек стал работать и делать то, что ему поручили, если не делает, мы его денежно наказываем, либо вообще увольняем. Но вот появилась какая-то новая проблема и если ее решить, предприятие получит какие-то дополнительные бонусы. Только вот человек не хочет решать эту проблему. У него нет интереса. Мы ему говорим: "Сделай - получишь дополнительную премию". Он сделал, проблема ушла. Все вроде бы хорошо, но есть одно но... Пришел какой-то дядя, увидел проблему, выписал премию, рабочие ее решили. А если бы дядя не пришел, а если бы и пришел, а у него нет денег, и что... проблема повисла. Это ли нам нужно?

А теперь другая ситуация. Пришел человек на работу, и появилась у него проблема. Он понимает, что если он решит эту проблему, то его труд облегчится, улучшатся условия труда, его активность учтут в карьерном росте, в конце концов он получит некий результат и все будут понимать, что это ОН. С другой стороны, такой работник знает, что ему помогут в решении проблемы. Конечно, он не будет ждать дядю, он будет делать САМ.

В чем разница первого и второго случая. В первом - человек работает из-под палки, во втором - он заинтересован в проявлении инициативы. В первом - вовлечение в решение проблем низкое, во втором - большое. Не зря история меняет свои формации от первобытного к рабовладельческому, от рабовладельческого к феодальному, от феодального к капиталистическому, от капиталистического... к социальному. На рабах эффективную производственную систему не построишь. Не стимул должен быть в основе эффективной производственной системы, а мотив.

Проявление мотивации на самом деле очень широкое. Я постараюсь в последующих статьях рассказать про наш опыт. Про встроенные элементы мотивации, про роль лидеров в этом процессе.

## **Стратегический менеджмент. Нужен ли он на производственных площадках?**

Когда я учился на МВА "Производственные системы" при МГУ им. Ломоносова, нам преподавали стратегический менеджмент, стратегическое управление. Было очень интересно и поучительно. Но вот тема, я думаю, больше имела направленность на акционеров и топ-менеджеров, нежели чем на менеджмент производственных площадок.



Там затрагивались очень серьезные правила эффективного менеджмента, но одно я вывел для себя очень основательно: управленческие решения должны строиться исходя из перспективы, а не текущей ситуации. То-есть бизнес, который строится на том, чтобы "урвать" сейчас, он рано или поздно развалится.

Помню один эпизод из выступления Олега Виханского. Это человек, который вплотную взаимодействует с Олегом Дерипаской. Он нам рассказывал один случай стратегического менеджмента: "Когда Дерипаска только вступил в права собственности Саяногорского алюминиевого завода, еще тогда он сказал, что его миссия создать самую большую алюминиевую компанию в мире". Я очень часто слышу от своих коллег - зачем Дерипаска приобрел алюминиевые заводы СУАЛ? Ведь они не такие рентабельные как заводы РУСАЛ? Зачем такая ноша РУСАЛу? Так вот - миром правят идеи. Не все можно купить за деньги. Ради идеи формирования самой крупной алюминиевой компании очень многие люди вкладывают не только свои силы и время, но и если хотите душу. Им это важно. Идея придает им энергию. Они движутся вперед и выигрывают, хотя вначале это могло показаться невозможным, невероятным.

Стратегический менеджмент основан на видение своего бизнеса на 5,10,20 лет вперед, на соответствующей разработке стратегии развития. Это просто здравый смысл. Но в основе успешного бизнеса все-таки я думаю лежит идея, ради которой человек готов пойти на многое. Это то, что движет нами.

Ну, это прелюдия. Мне интересна более приближенная тема. Нужен ли стратегический менеджмент на производственных площадках? Или это только удел акционера и топ-менеджмента?

Сейчас система работает таким образом, что вся энергия производственного менеджера направлена на решение текущих проблем. Если в силу объективных, либо субъективных обстоятельств вы стали не выполнять цель или план, при этом никого не интересует плохое сырье или неадекватное планирование. В этом случае возрастает вероятность выполнения плана любой ценой. То, что будет завтра, это уже второй вопрос. Главное надо выжить сегодня. Как правило, это приводит к снижению эффективности в целом. Потери действительно большие. Как от этого уйти? Как заставить менеджера думать про завтрашний день?

В нашей системе производственный менеджер заинтересован в текущем результате, так как до завтра он может не дожить. Какие способы выживания он начинает применять, если задача перед ним стоит непосильная. Я как-то задал этот вопрос на семинаре по производственным системам слушателям. Ответ: до 1% менеджеров - уволится, 5% будет работать по правде, 10% -найдет крайнего, более 80% -соврут. Вы вдумайтесь, только 5% процентов менеджеров будут решать проблемы, остальные искать более легкий путь, который, как правило, приводит к тому, что проблема остается нерешенной, эффективность низкой. Причина такого поведения — это отсутствие эффективной системы мотивации. Сейчас интерес менеджера заключается в выживании сегодня, а надо сделать так, чтобы он был заинтересован не только в результате сегодня, но и завтра. И опять мы пришли к мотивации.

У меня нет однозначного решения этой проблема. Но проблема есть и ее надо решать. На мой взгляд, первое, что нужно сделать, встроить мотивацию на развитие менеджмента. Лучшим решением здесь может стать постоянная ротация менеджмента в зависимости от результата его работы.

Но этого недостаточно. Представьте, вы амбициозный и здравомыслящий человек. Вам предложили стать директором по направлению. Вы хотите развиваться, у вас есть энергия и желание. Но вы не знаете КАК. Да, конечно, можно на собственных ошибках пройти этот путь. А можно съездить на какой-нибудь завод и поучиться. Но если мы с вами говорим о системном решении то, в компании нужно внедрять эффективное обучение менеджмента ИДЕЯМ, целям, задачам компании. Обучение лучшим методам работы с людьми, практическим методам и инструментам лучших производственных систем. Важно чтобы материалы подавали люди, которые сами внедряли что-либо.

Сочетание постоянной ротации менеджмента и обучения создаст условия не только для формирования сильного менеджмента компании, но и заложит стратегическое мышление при принятии управленческих решений.

### **А кому сейчас правда нужна, милоч?**

Каюсь, никогда не обращался к разным народным целителям, экстрасенсам. А тут съездил. Жизнь заставила. Пошли проблемы, их стало слишком много. Они стали захватывать мою семью. Я уже находился на грани. А тут один: «Съезди к бабке».



Хотите верьте, или не верьте, но совершенно другой человек в этот же день: «Съезди к бабке». Но когда на следующий день мой брат пришел ко мне и сказал: «Сергей, ты мне уже три ночи снишься. Съезди к бабке». Я съездил. Не буду говорить о том, что в деталях было на сеансе с бабкой. Скажу одно, мне действительно стало лучше. И не сказать, что проблем стало меньше. Но я стал к ним относиться по-другому. Каждый может толковать это по-разному. То ли действительно она лечит наши души, то ли психолог очень хороший. Не знаю, но она мне помогла.

Я хочу передать один краткий диалог. Она мне: «Все твои проблемы в тебе. Это твоя доля». Я ей: «Я стараюсь жить по справедливости и правде». Она мне: «А кому сейчас правда то нужна, милоч?». Я задумался: «А действительно, кому правда нужна?», а после ответил: «Мне». Бабка: «Вот ты и ответил на свой вопрос. Мама тебя таким родила».

Все мы знаем, что такое хорошо, а что такое плохо. Кто-то мне сказал, что жизнь она не имеет простых ответов, она намного сложнее и многограннее. Если ему так проще, проще скрыть простые вещи, то это его выбор - оправдать можно все. Плыть по течению проще. Идти по трупам - проще. Но простых вещей никто не отменял. Соврал, значит соврал, пусть даже ради какой-то выгоды. Предал, значит предал, пусть даже ради семьи. Убил, значит убил, пусть даже за Родину. Простых вещей никто не отменял.

Я это к чему. Мы говорим, что жизнь сложна, тем самым пытаемся скрыть простые вещи. Почему человек не решает проблемы, а вынужден врать, искать крайних? Потому что с него требуется сделать невозможное. Вы скажете, что придет другой и сделает это невозможное. На моей практике в большинстве случаев происходит следующее. Ставят перед человеком задачу, он ее честно пытается выполнить. Когда появляются проблемы, с которыми он не может справиться, то его никто не слушает. Никому это неинтересно. Ты для этого и поставлен на это место, чтобы решать проблемы. Как правило, менеджер начинает хитрить. Хитрит, хитрит, а потом коллапс. Что делает система. Она снимает менеджера. Все потери списывает на него. Ставит другого. И все начинается по-новому. Система сделала перезагрузку. А проблема реально не решаются, предприятие теряет в эффективности. Что делать? Я думаю, здесь все понятно. Надо изменять производственные отношения.

### **Эффективные методы устранения эффективных?**

И опять про мотивацию, или вернее про стимулирование. Только вот вопрос, стимулирование на что? Я до сих пор ломаю голову, почему наша система блокирует эффективных специалистов и менеджеров, не дает им вырасти, обламывает, заставляет их увольняться и искать себе другое применение. И ответ мне приходит один — это страх. У нас нет сильного менеджмента, вот он и боится новую, но более эффективную поросль. Она все равно пробьется. Появились предпосылки для этого.

Хочу описать один из эффективных методов борьбы с эффективными. Итак, появился специалист. У него есть мотивация развиваться. Он начинает находить новые методы и приемы в работе, которые позволяют ему добиться результатов. Всем хорошо. И ему, и предприятию, и менеджменту. Но со временем он начинает набирать вес, авторитет, уважение. Люди к нему потянулись. Он становится уже не просто специалистом. И тут срабатывает страх у слабого менеджмента. И понеслось. Специалиста надо немножко пообломать. Показать, кто в доме хозяин. А как? Надо сформировать о нем соответствующее мнение. Вдруг оказывается, что это он виноват во всех проблемах предприятия. Он неэффективно тратит средства, неэффективно внедряет проекты, неэффективно ведет процесс. После этого ему ищется замена. А иной раз и просто не ищется, слишком он стал опасен. И вдруг происходят чудеса. Специалист все понял. Смирился. И опять смена мнений - вроде бы он уже и не такой плохой, и даже совсем не плохой. Только вот одно но. У специалиста вдруг блеск в глазах пропал, и настроение уже не то, что раньше. Он уже не видит смысла творить, искать, решать проблемы. Кто-то остается, кто-то уходит. И в целом менеджмент приобретает, а предприятие теряет. В такой атмосфере эффективная производственная система навряд ли будет развиваться.

Но времена меняются. Появились серьезные для этого предпосылки. Для того, чтобы предприятие выжило, надо быть эффективным. А эффективность достигается не одним, а многими. Эффективность строится на мотивах, а не страхе. История не раз это доказывала. Поэтому будущего у слабого менеджмента нет. Надо становиться сильным. Пора менять старые методы управления персоналом. Формировать эффективную команду с сильными менеджерами с сильной мотивацией. Формировать сильный коллектив союзников, которые идут на работу не для того, чтобы просто деньги зарабатывать и терпеть, которые идут на работу, чтобы жить полноценной жизнью, испытывать удовлетворение от нее, и стремлением быть эффективными.

Это в целом проблема экономики России - у нас есть сильные лидеры, но у нас нет сильного менеджмента!

## Стимул и мотив. В чем разница? Часть 2

Идет один человек. Гуляет. На улице дождь. Настроение не ахти. Видит человек кошелек на дороге лежит. Поднял его. Там деньги - пересчитал. "Мама родная, миллион! Наконец то я машину куплю. Нет, не машину. Отдыхать за границу с семьей поеду". Шел и радовался человек.

Идет другой человек. Видит кошелек. Поднял. Пересчитал деньги. Миллион. Дал объявление в газете. Нашел того, кто потерял. Отдал все до копейки. И



тоже радовался этот человек. Радовался тому, нет нужды ему жить за счет других. И такие есть. Два человека с совершенно разной мотивацией. Один говорит: "Миром правят деньги", другой: "Миром правят идеи".

Очень много тех, для кого деньги является средством прокормить себя. Они всю жизнь работают, им не до идей.

А есть обеспеченные люди, но которые по инерции: "Деньги, товары, кредиты, жилье...". И конца, и края этому не видно. Их не мало. Или не так. Им все мало. Им тоже не до идей.

Но есть другая каста. Знаю я одного такого. Недавно он на весь мир свое выступление начал со слов: "Миром правят идеи..." И я ему верю. Для него деньги являются лишь механизмом достижения идеи. Он не возводит деньги в ранг идеи. И этот человек достигнет намного большего, в том числе и то, что ни за какие деньги не купить.

К чему все это? Эффективную производственную систему, сильное государство невозможно построить на деньгах. Нужна идея, нужны люди сильные духом. Нужна другая мотивация и образование.

### «Тест на выживание»

Наша мотивация и наши страхи определяют наш выбор. Один готов за идею жизнь положить, другой сжать зубы и стерпеть, третий - "А оно мне надо, костями ложиться?"



На одной из презентаций слушателям по производственной системе было предложено сделать выбор в следующей ситуации: "Руководитель поставил перед подчиненным задачу. Тщательно проанализировав ее, подчиненный сделал вывод, что ее достижение нереально. Он попытался донести это до руководителя. Тот его не слушает. Ему это не интересно. При этом производственные отношения такие, что в случае, если подчиненный не даст руководителю, то, что он хочет, есть вероятность его понижения, увольнения, оскорбления. Итак, подчиненный реально не может сделать порученную работу, какие варианты его поведения?". В ходе дискуссии обозначились варианты и вероятность их принятия:

1. Если уже деваться некуда - найдет другую работу (вероятность - 1%).
2. Соврет и покажет результат на "бумаге". Сегодня выживу, а завтра может пронесет! (вероятность -80%)
3. Найдет крайнего (вероятность -5%)
4. Будет продолжать отстаивать свою точку зрения (вероятность -4%)

Интересно. Получается, что в случае неадекватного управления, подчиненные с вероятностью 96% будут действовать во вред бизнесу. Вы скажете, это и так понятно. Тем не менее, приведенная манера управления является основной на многих российских предприятиях. Надо менять сложившиеся производственные отношения.

### Эффективность лежит под ногами

Очень часто, когда требует ситуация, мы создаем видимость работ. Видимость того, что работаем на эффективность предприятия. Тем самым создаем еще один вид муды, которого нет в списке производственной системы Тойота. Как назвать эту муду, думайте сами, я на авторство не претендую. На самом деле эффективность лежит под ногами. Мы просто



не хотим ее замечать.

Когда мы говорим про эффективную производственную систему, то эффективность оцениваем производительностью труда, а все остальное - себестоимость, прибыль — это уже следствие. Т.е. максимальная производительность труда - это максимальная эффективность предприятия. Кто бы спорил.

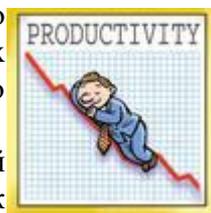
Хочу рассмотреть один случай из практики электролиза. Максимальная производительность труда будет там, где нет физической работы. Конечно, ее можно повысить, внедряя механизацию и автоматизацию, но мне интересен случай минимизации физической работы, как более эффективный. Как мы работаем сейчас с эффективностью. Напрягли старших мастеров, инженеров процесса, мастеров технологов. Те руки в ноги и давай нарезать круги. Замеры, нагрузки, отчеты, совещания. Работа идет. Вернее, создана видимость работы. А эффективность не повышается. Или создается эталонный участок. Нет, лучше идеальный участок. Все для него. Погрузчики, люди, мягкие регламенты...Весь завод работает на этот идеальный участок. А в целом эффективность не растет. Опять видимость работ.

А если взглянуть на процесс с другой стороны. Мы отдаем ответственность за принятие управленческих решений рабочему (бригадирам). Теперь, бригадир вместе со своей командой определяет оптимальные регламенты работы оборудования. При этом менеджмент говорит ему: " Ты отвечаешь не за план, а за количество физической работы. Ее должно быть минимум". Что произойдет? Хаос? Ничего подобного! Завод через полгода расцветет. Бригада сделает все, чтобы минимизировать пену, куски, осадки, протечи, т.к. это их трудозатраты. Это их мотивация. А отсутствие пены, кусков, осадка ... это максимальная эффективность производств. Это мотивация акционера. Вся мощь коллектива будет направлена на эффективность завода.

Но этот расклад заработает только тогда, когда бригада работает по командному принципу. Когда старший мастер, инженер процесса не напрягает, а помогает. Когда менеджмент завода заинтересован в перспективе, а не как выжить сегодня. Я опять про производственные отношения.

## **Производительность труда и уровень стандартизации процессов. Что между ними общего?**

Надо снять розовые очки и реально взглянуть на ситуацию. Когда мы говорим про эффективные производственные системы, мы говорим об инструментах производственной системы, о себестоимости и качестве. Мы говорим обо всем. Но не говорим о самом главном.



Помню, когда мы начинали системно внедрять элементы производственной системы, я и не думал, настолько кардинально поменяю свое отношение к управлению производственным процессом. Посмотрите, на что делает акцент современный менеджмент при управлении предприятием. На затраты, на качество, объемы производства, на сбыт... Он в первую очередь думает о результатах своей деятельности. Он на этом заиклен, так как на этом завязана текущая система стимулирования. Не выполнил план. Ты - неэффективен. По твоей компетенции начали задавать вопросы. Но ведь результат деятельности предприятия — это лишь следствие того как у вас функционирует технологический процесс. Правильно говорят японцы: "Если вы хотите добиться результата, то вы должны акцентироваться на процессе". Но вот вопрос: " Что значит процесс? Как его пощупать?" Я думаю, вам любой технолог скажет какие управляемые параметры, параметры процесса, влияют на результат. Сделай систему мотивации таким образом, чтобы акцент был направлен на процесс, на стабилизацию и оптимизацию параметров процесса и вы, несомненно, получите эффект. Это было первое мое открытие. Но не далеко не последнее. Вы скажете: " Здесь и открывать то нечего! Это и так понятно". Так если понятно, почему не работаем согласно здравому смыслу. Я наблюдал за одной интересной ситуацией. Топ-менеджмент одной из компаний созрел до принципа "Акцентируйся не на результат, а на процесс". Вы думаете он изменил систему мотивации. Нет. Он предложил набрать еще один штат контролеров, которые будут следить за исполнением стандартов. Одни работают, другие следят за ними. Сплошная демотивация. Плюс снижается производительность труда. А вот о ней то я и хотел сегодня поговорить. Можно сколь угодно акцентироваться на процессе, набирать дополнительные штаты, снижать количество отклонений. Но если вы не понимаете роль производительности труда, то все ваши усилия могут пойти в никуда.

Второе мое открытие — это то, что в основе затрат на производство лежат затраты на труд. Вы скажете, что в нашей себестоимости затраты на труд — это лишь 5,10,15%. А все остальное это затраты поставщиков электроэнергии, оборудования, сервисного обслуживания... Но ведь их затраты тоже включают в себя затраты на труд. Вы проследите внимательно до исходных позиций. Например, электроэнергия — это затраты на труд проектировщиков электростанций, застройщиков, изготовителей оборудования и материалов, обслуживающего персонала... Именно из совокупных затрат на труд складывается затраты на конечный продукт. Повышая производительность труда, мы снижаем затраты на производство. Но производительность труда — это результирующий параметр. Что для него является управляемыми параметрами процесса? Можно, конечно, тупо сокращать персонал, но от этого пострадает в первую очередь качество. Из моего опыта параметрами процесса для производительности труда является аутсорсинг - вывод непрофильных операций из производства, внедрение средств коммуникации с дальнейшим переходом к горизонтальной схеме управления, внедрение инструментов визуализации потерь с целью их исключения, внедрение средств малой механизации с целью минимизации тяжелого физического труда, внедрение средств локальной автоматизации с целью минимизации просто физического труда, модернизация предприятия с целью исключения физического труда. Отнеситесь серьезно к этим методам. Да они обязывают осваивать современные технологии. Но взгляните немного шире. С течением времени заработная плата работника растет, а новые технологии становятся все доступнее и доступнее. Чем раньше это поймем, тем больше шансов стать сильнейшими.

Так что же теперь по вашему мнению необходимо включать в термин "процесс", на который мы должны делать акцент? Несомненно, это управляемые технологические параметры, так как в основном это обеспечивает качество продукции. И несомненно это методы приводящие к повышению производительности труда, так как это обеспечит низкую себестоимость продукции. Итак, объект мотивации для менеджмента и работников ясен. Дело за малым, внедрить.

## Коммуникация - двигатель прогресса

Когда я учился в школе, меня учили: «Что конкретная личность не может повлиять на ход истории. Ход истории складывается из множества факторов, они и образуют результирующий вектор движения». Меня такое утверждение не устраивало. Я искренне верил, что человек как личность может повлиять на историю. Но это говорила мне моя гордыня, а вот разум...



Разум мне говорит совершенно другое. Особенно, если его немного раскрыть и взглянуть на окружающий мир немного шире.

Помню, когда мы внедряли сотовую связь на предприятии, снабжали рабочих мобильными телефонами, то стали происходить интересные вещи. Оказывается, работник теперь мог напрямую без посредников взаимодействовать с поставщиком услуги. Теперь ему уже не настолько нужен был мастер смены. Позвонил, сообщил о проблеме, пришел ремонтник, устранил проблему. Или не устранил. Работник начинает разбираться почему. Оказывается, у поставщиков проблемы в организации труда, либо просто не хватает финансирования, либо что-то еще. Он начинает втягиваться в выстраивание эффективных производственных отношений. Его ресурсы, кругозор становятся шире, соответственно и возможности решить проблемы становятся больше. А всего - то просто дали мобильный телефон рабочему.

Но это один из эпизодов. Я начал перебирать в памяти другие наши производственные достижения и понял, что мы бы их не смогли организовать без эффективных средств коммуникации. То-есть жизнь нам предоставляет новые возможности в коммуникации, а уже наш выбор воспользоваться ими или нет. Сделать рывок вперед или остаться на месте.

Не согласны? Давайте повспоминаем вместе. Рабовладельческий, феодальный, капиталистический строй. Почему человечество переходит от одной формации к другой? Жили бы себе в рабовладельческом строе и жили. Кто-то плетью махал, а кто-то тачку возил. Ан нет, нас это не устраивает. А почему? Почему и сейчас нас не устраивает, но уже строй капиталистический? Не потому ли, что мы хотим быть лучше. А что значит быть лучше. Можно конечно морду кому-то начистить и показать кто в доме хозяин. А можно освоить новые ресурсы. Либо самому, либо

поучиться у других. Так вот один изобрел колесо, чтобы камни не носить, а возить на тачке. Другой изобрел папирус, на котором можно делать записи. Третий - торговец, запечатлел способ перевозки груза на тачке в пергаменте. Он же рассказал, либо передал об этом другому и тот использовал. Итак, от тачки к поездам, машинам, самолетам; от обмена товарами к доллару и другим деньгам, электронным картам; от простой речи, письменности к телефону и интернету. То есть человечество естественным способом развивало материальную, финансовую и информационную коммуникацию. Но кто-то морду кому-то бил, а кто-то использовал новые ресурсы для своей самореализации и делал свою жизнь лучше.

Коммуникация позволяет расширить сознание. Не сидеть в себе и вариться, а взглянуть на мир шире и увидеть новые возможности, в том числе и для решения собственных проблем.

Но мы немного отклонились. В основе эффективных производственных отношений лежит развитие современных средств коммуникации. И акцент надо делать не только на транспортную и финансовую коммуникацию. Надо уделять большое внимание информационной коммуникации, так как это позволяет увидеть и освоить новые возможности и горизонты. Именно доступность информации является ключом к успеху, вовлечению персонала в развитие предприятия. Хотите быть эффективными - не скупитесь на сотовую связь, устанавливайте wi-fi сеть, внедряйте видеосвязь и тому подобное. Установите на рабочих местах компьютеры. Вовлеките рабочих в анализ, научите пользоваться компьютерными программами. Дайте возможность коммуницировать посредством средств интернета, интранета. Пусть люди общаются и учатся друг у друга. Это им позволит более эффективно решать свои и производственные проблемы.

Можно, конечно, принять и другую концепцию: "ограничение информации как средство управления людьми". Это несомненно дает вам некоторые ресурсы для реализации собственных целей, но вот дает ли это ресурс для достижения целей предприятия. Это уже вопрос. Выбирать вам и ... акционерам.

## Взлеты и падения

Вы не задавали себе вопрос: "Почему за взлетами следуют падения? Почему успешное предприятие ни с того ни сего терпит крах?" Вроде бы и люди те же самые. В чем же проблема? В экономических кризисах? Я так не думаю...

Успех предприятия зависит от желания работников решать производственные проблемы. И в первую очередь это касается менеджмента. Если личные интересы лидера и его команды согласуются с целями и задачами предприятия, то взлет. Иначе - падение. Я на своем опыте других причин взлетов и падений не нашел. Экономический кризис, в случае если коллектив охватывает общая идея и цели, не приводит к падению. Как правило, он, наоборот, способствует укреплению командного духа.

Итак, мы ищем способы повышения эффективности предприятия в различных инструментах производственных систем. Нанимаем дорогих консультантов. Создаем пилотные участки. И думаем, что вот он ключ к успеху. Но опять «взлет-падение». В чем же дело?

А надо то решить одну единственную задачу. Сделать на ней акцент. Мобилизоваться и внедрить. И потекут молочные реки. Ан нет. Мы ходим вокруг да около. Как будто не замечаем. Мы готовы делать все что угодно, но не делаем того, что давно уже надо было сделать. Я говорю про сбалансированную систему мотивации. Вы скажете, что у нас целый штат занимается этой проблемой. А толку то. Этот самый штат либо не имеет реальных рычагов для внедрения эффективной системы мотивации, либо далек от понимания этой самой мотивации.

Скажите: "Какая мотивация будет у лидера предприятия, подразделения, если он затратил колоссальную энергию и получил действительно серьезный результат, а в ответ - ничего. Ни признания, ни продвижения. Короче все то, что для него значимо, он не получил". Я думаю, ответ очевиден. А интересно, какой дальнейший будет результат работы предприятия? Тоже вопрос. Конечно, мы можем говорить о высокой заработной плате. О том, что он должен работать эффективно. Но вот только блеск в глазах не деньгами измеряется. У него другие категории.

Каждый человек в данный момент времени имеет свою собственную мотивацию. Она индивидуальна. Это надо признать. Нельзя запихать человека в некие общепринятые рамки.



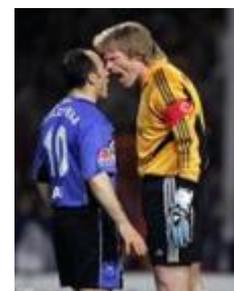
Нужен индивидуальный подход к определению мотивов человека. А если мы будем знать реальные мотивы и создавать условия для их реализации, то получим полную отдачу. Только в этом случае взлет. А что из этого следует? Обучать наших уважаемых менеджеров в первую очередь надо не инструментам производственной системы, а анализу факторов, влияющих на поведение людей, методам реализации мотивации. Обучать надо от акционеров, топ-менеджеров до бригадиров малых подразделений. И это должно стать неотъемлемой частью их трудовой деятельности.

Мы во всем ищем систему. Процесс подъема уровня мотивации менеджмента компаний и предприятий тоже можно систематизировать. Например, в компании АЛКОА есть система "Признание и поощрение". Мне больше импонирует "Ротация менеджмента и согласованная мотивация".

Итак, эффективность компаний зависит от того насколько ее персонал готов «прыгать на амбразуру» ради нее. А это зависит от того насколько тесно согласуются ее цели и задачи с личными интересами ее работников.

### Управление в стиле диалога

Как только мы перестаем слушать доводы персонала, отказываемся от убеждения в пользу административных методов управления, развитие производственной системы заканчивается. Нет диалога - нет производственной системы...



Недавно проводил тренинг резервистов на управленческие позиции. Я задал слушателям вопрос: «Какие методы управления вы используете при работе с персоналом: административные или в форме диалога?». Обратная реакция была интересная: «При управлении мы используем административные методы». А вот по варианту управления в форме диалога вышла заминка - мне показалось, что они либо стеснялись признаться, либо реально не используют этот метод, либо пытались показаться крутыми. Мол, что сюсюкаться с персоналом: «Сказал, они должны делать». Я не стал с ними спорить. У каждого сложился свой стиль управления. Но привел несколько примеров, и постарался, чтобы они задумались сами над вопросом: «Насколько их стиль управления эффективен?».

Пример №1 (тест на выживание – я уже его описывал... опишу еще раз). Я про этот тест уже рассказывал выше. Но повторюсь. Тест для аудитории. Руководитель поставил перед подчиненным задачу. Тщательно проанализировав ее, подчиненный сделал вывод, что ее достижение нереально. Он попытался донести это до руководителя. Тот его не слушает. Ему это не интересно. При этом производственные отношения такие, что в случае, если подчиненный не даст руководителю то, что он хочет, есть вероятность его понижения, увольнения, оскорбления... Итак, подчиненный реально не может сделать порученную работу, какие варианты его поведения? В ходе дискуссии обозначились варианты и вероятность их принятия:

1. Если уже деваться некуда - найдет другую работу (вероятность - 1%).
2. Соврет и покажет результат на "бумаге". Сегодня выживу, а завтра может пронесет! (вероятность -80%)
3. Найдет крайнего (вероятность -5%)
4. Будет продолжать отстаивать свою точку зрения (вероятность -4%)

Далее я задаю следующий вопрос аудитории: "Какая вероятность того, что подчиненные будут действовать во вред компании, в случае жесткого административного неадекватного управления? Посчитайте и подумайте". Смотрю, начинают считать и улыбаться.

Пример №2. (сила денег??). Спрашиваю аудиторию: «Ради чего человек может прыгнуть на амбразуру?». Недоумение на лицах. Я снова задаю этот же вопрос. Один: «За близких, за семью». Другой: «За любимую девушку». Смотрю закивали все. «А еще ради чего?». Молчат, и вдруг кто-то: «За идею что ли?». Я ему: «А почему нет. Недавно один всем хорошо известный человек, начал свое обращение к миру со слов «Миром правят идеи». Есть люди, их не мало, которые за идею готовы пойти на многое». Наблюдаю за аудиторией, которая к этому моменту проснулась вся. Оказывается, тема мотивации для них очень интересная. Следующая моя реплика: «А вот

теперь мне интересно - за деньги вы прыгнете на амбразуру?». Ответ: «Нет». «Чувствуете разницу в энергетике - с одной стороны дети, семья, любимые, идеи, а с другой - деньги. Деньги, на которых базируется административные методы управления, никогда не дадут тот эффект, который дает, например, реализация идеи. Понимаете, сколько вы теряете в своей работе, используя только административные методы управления»

Пример №3: (стимулы и мотивы). Важно понимать разницу между стимулом и мотивом. Взаимоотношения рабовладельца и раба построены на стимулах. Раб полностью подчиняется хозяину. Вроде бы эффективность должна быть высокой. Ан нет, почему-то за рабовладельческим строем пришел феодальный (хозяин-слуга), который в свою очередь сменился капиталистическим строем (владелец-рабочий). Почему управление, основанное на стимулах, стало постепенно замещаться на управление, основанное на личной мотивации человека? Ответ простой - управление на стимулах в сравнении с управлением, основанным на личных мотивах, не выдерживает конкуренции.

Я не хочу призывать к отказу от административных методов управления. На текущем этапе развития общества это и не получится. Слишком много рутины, тяжелого физического труда. Но и без мотивации, пряника навряд ли вы сможете стать эффективными. Современные условия требуют постоянного развития. Поэтому надо изменять свои подходы в управлении. С чего начать? Начните с диалога.

### **Согласованная мотивация**

Помните басню Крылова "Лебедь, рак и щука" ...Воз по-прежнему оставался на том же месте. Хотя рак добросовестно пятился назад, щука изо всех сил тянула в воду, а лебедь в поте лица рвался в облака...



Все наши проблемы от того, что интересы у нас разные. Вы можете быть суперамбициозным, целеустремленным, готовым горы свернуть. Это несомненно поможет в вашем развитии. Но если вы не можете согласовать интересы вашей команды, вашего коллектива, навряд ли вам удастся сделать прорыв в развитии предприятия...

Я очень много посвящаю времени теме мотивации личности. Без этого никуда. На сей раз хотелось бы поговорить о том, как согласовать интересы личности с интересами предприятия в целом. Для анализа приведу ряд жизненных примеров.

Пример№1. Человеку 60 лет. Завод заинтересован в нем, так как он является носителем знаний, которые не стандартизированы. Этот человек понимает, в чем к нему интерес и пользуется этим. Но вот незадача - заводу нужен не только его практический опыт, но активная позиция в управлении. А ее нет. Применение кнута опасно, человек может уйти на пенсию, либо вообще замкнуться на себе. Что делать?

Пример№2. Человек уже длительное время занимает пост менеджера. Когда его только назначили, у него повысилась заработная плата, плюс новая ответственность, новое дело. С большим энтузиазмом он начал развивать вверенное ему подразделение. У него появились результаты. Он один, два, три года вкладывает душу в производство. Все бы хорошо, всех устраивает такое положение дел. Только вот менеджера нет. Он видит, что результаты его труда не оцениваются по достоинству. У него начинает пропадать интерес к развитию. Ведь никто "не замечает". Четвертый, пятый год... Интерес к развитию замещается интересом к стабильности. Активность падает. Что делать?

Пример№3. Человек приходит на работу. Добросовестно исполняет порученные ему обязанности. И не более. Все его интересы - за забором. Семья, спорт, отдых. Работа — это лишь средство получения денег. А заводу хотелось бы, чтобы он участвовал в развитии, повышал его потенциал. Ан нет! Человеку это не интересно. Что делать?

Можно дальше продолжать. Примеров различных много. И получается у нас как в басне Крылова - лебедь, рак и щука. Интересы разные и они плохо согласуются с интересами предприятия. И как следствие низкая эффективность. Что делать? Можно, конечно, заменить того, менеджера (из примера №2) на молодого более активного, который сократит пенсионера (из примера №1) и пнет

без инициативного работника (из примера №3). И что опять - на начальном этапе активность, а где-то просто видимость работ создается, а реальной инициативы нет.

Я как-то задал одному уважаемому мной человеку вопрос, после обсуждения вышеприведенных примеров: «Как считаешь, в чем проблема?» Тот ответил: «Наверное, в том, что у нас не принято заниматься мотивацией конкретной личности, анализировать потребности человека, создавать условия для самореализации. Нам проще приказывать, заставить, пнуть, накричать. Проблема в нашем личном отношении к людям. Если относится к человеку как к личности, а не как к быдлу, ситуация будет другой. Но мы живем в мире страхов, потому что мы слабы. У нас недостаточный уровень образования, мы не верим в свое будущее. Мы выживаем. А когда выживаешь, про уважение, доверие, а тем более помощь - забываешь. Далек не каждый найдет в себе силы не поддаваться своим страхам, особенно в период кризисов».

Ничего себе договорились. Оказывается, что развитие мотивации личности, а тем более согласование интересов этой личности с интересами предприятия, это удел сильных. Но что-то в этом есть. Наивно полагать, что приказы и положения о мотивации, развивают эту самую мотивацию. Это только бумага. Реальным носителем является человек, и как мы убедились выше - сильный человек, профессионал, уверенный в своем завтра. Такой человек может позволить себе заниматься анализом мотивации своих коллег и подчиненных, создавать условия для их самореализации, согласовывая их с интересами предприятия. Ему важна эффективность, которую он видит в развитии и вовлечении персонала.

Итак, можно сделать выводы. Для того, чтобы развивать мотивацию личности, мотивацию коллектива через согласование интересов необходимо, собственно говоря, заниматься этой самой мотивацией. Не зарываться головой в песок, не кричать и унижать, а слушать, анализировать, определять, что движет тем или иным человеком. Помогать в реализации интересов, направлять их в русле целей предприятия. Это необходимые условия, но не достаточные. Работа с мотивацией должна быть в крови каждого менеджера. А для этого надо формировать не просто менеджеров, а сильный менеджмент. И, пожалуй, это является краеугольным камнем...

### **А как за «бугром»?**

В своей работе в основном использую собственный опыт. Учусь на своих ошибках. Только потому, что это позволяет глубже понять суть некоторых вещей. Тем не менее чужой опыт тоже полезен, особенно если его осваиваешь для дела, а не для цитат. В свое время мне повезло курировать проект с консультантами по производственной системе из Норвегии. Этот опыт дал мне многое. Так уж получилось, у меня появилась заинтересованность изучить лучший мировой опыт в части управления предприятием. Он тоже мне многое, что дал. Я про японский, американский и немецкий менеджмент. Не пожалейте времени, изучите предложенный материал, он многое что откроет для вас.

#### **Японский менеджмент**

Менеджмент в Японии, как и в любой другой стране, отражает её исторические особенности, культуру и общественную психологию. Он непосредственно связан с общественно-экономическим укладом страны. Японские методы управления в корне отличны от европейских и американских. Это не значит, что японцы управляют более эффективно. Скорее можно сказать, что основные принципы японского и европейского менеджмента лежат в разных плоскостях, имея очень немного точек пересечения...



#### **Специфика японской модели менеджмента**

За последние десятилетия Япония заняла лидирующее положение на мировом рынке. И одной из главных причин столь стремительного успеха Японии на международном поприще является применяемая ею модель менеджмента, ориентированная на человеческий фактор. За весь период развития Японии как сверхдержавы, а также за период всего ее исторического развития сложились определенные принципы и методы труда, соответствующие специфическим чертам национального характера. Японцы уверены, что основное богатство их страны составляют человеческие ресурсы.

Их система хозяйствования опирается на древние традиции групповой сплоченности и прирожденное стремление к созданию продукции наивысшего качества.

Среди отличительных черт японского характера психологи выделяют прежде всего прирожденную экономию и бережливость, что находит прямое отражение в экономической политике страны. Лозунги об экономии и бережливости встречаются в Японии на каждом шагу, так как в сознании японцев выпуск высококачественной продукции непосредственно связан с экономией и бережливостью.

Сущность японского менеджмента составляет управление людьми, причем японцы никогда не рассматривают одного человека (личность), в отличие от американцев, а ориентируются на группу людей. Кроме того, в Японии существует традиция беспрекословного подчинения старшему по возрасту, которая находит свое широкое применение не только в рамках семей, но и в производственных группах.

Известно, что поведение человека неразрывно связано с его потребностями.

Для японцев характерной чертой является приоритет социальных потребностей (принадлежность к социальной группе, место работника в группе, внимание и уважение окружающих). Поэтому и вознаграждение за труд (стимулы) они воспринимают через призму социальных отношений, хотя в последнее время на японский метод оказывает сильное влияние отдельные мотивационные концепции американского менеджмента, ориентированного на психологию индивида. Свое выражение это получило в большем приобретении японцами товаров личного потребления.

Японцы преклоняются перед трудом. В иерархии ценностей японского народа труд стоит на первом месте. Японцы испытывают искреннее удовлетворение от хорошо выполненной работы. Поэтому жесткая дисциплина, высокий ритм работы и напряженность труда не оказывает на них такого разрушающего воздействия как на американцев или европейцев. Для них это одна из традиций, которой они должны неукоснительно следовать. Все работники трудятся группами и поддерживают друг друга в работе.

Японская модель менеджмента ориентирована на «социального человека», концепция которого была выдвинута возникшей в США «школой человеческих отношений», пришедшей на смену тейлоризму, который во главу угла ставил материальные запросы.

«Социальный человек» имеет специфическую систему стимулов и мотивов. К стимулам можно отнести заработную плату, уровень условий труда, стиль руководства, межличностные отношения сотрудников. Мотивами к труду являются трудовые успехи работника, признание его заслуг, продвижение по служебной лестнице, творческий подход к работе. Однако отношение японцев к этому понятию более гибкое, чем у тех же американцев.

Японцы учитывают сложившуюся ситуацию и пытаются приспособиться к ней. Для них в управленческом процессе главным является изучение нюансов обстановки, которые позволяют управляющему звену принять правильное решение.

Отношения с партнерами японцы строят на основе доверия.

Каждый работник сливается с фирмой и ощущает себя ее частью. В основе всего «корпоративного духа» фирмы лежит психология группы, ставящей интересы группы выше личностных интересов отдельных работников. Работая на цели фирмы, каждый японец понимает, что он работает на группу и на себя.

Для японцев характерно тщательное отслеживание своего положения в группе.

Они чутко реагируют на изменение места каждого человека в группе и стараются не переступить очерченные для каждого из них границы. Поэтому, говоря о специфике японской модели менеджмента необходимо еще раз отметить главное — это модель, ориентированная на человека, живущего интересами общества.

По мнению японского специалиста по менеджменту Хидеки Йосихара, есть шесть характерных признаков японского управления.

Гарантия занятости и создание обстановки доверительности. Такие гарантии ведут к стабильности трудовых ресурсов и уменьшают текучесть кадров. Стабильность служит стимулом для рабочих и служащих, она укрепляет чувство корпоративной общности, гармонизирует отношения рядовых сотрудников с руководством. Освободившись от давящей угрозы увольнения и имея реальную возможность для продвижения по вертикали, рабочие получают мотивацию для укрепления чувства общности с компанией. Стабильность так же способствует улучшению взаимоотношений

между работниками управленческого уровня и рядовыми рабочими, что, по мнению японцев, совершенно необходимо для улучшения деятельности компании. Стабильность дает возможность количественного увеличения управленческих ресурсов, с одной стороны, и сознательного направления вектора их активности на цели более значимые, чем поддержание дисциплины. Гарантии занятости в Японии обеспечивает система пожизненного найма - явление уникальное и во многом непонятное для европейского образа мысли.

Гласность и ценности корпорации. Когда все уровни управления и рабочие начинают пользоваться общей базой информации о политике и деятельности фирмы, развивается атмосфера участия и общей ответственности, что улучшает взаимодействие и повышает производительность. В этом отношении встречи и совещания, в которых принимают участие инженеры и работники администрации, дают существенные результаты. Японская система управления старается также создать общую для всех работников фирмы базу понимания корпоративных ценностей, таких, как приоритет качественного обслуживания, услуг для потребителя, сотрудничество рабочих с администрацией, сотрудничество и взаимодействие отделов. Управление стремится постоянно прививать и поддерживать корпоративные ценности на всех уровнях.

Управление, основанное на информации. Сбору данных и их систематическому использованию для повышения экономической эффективности производства и качественных характеристик продукции придается особое значение. Во многих фирмах, собирающих телевизоры, применяют систему сбора информации, при которой можно выявить, когда телевизор поступил в продажу, кто отвечал за исправность того или иного узла. Таким образом выявляются не только виновные за неисправность, но, главным образом, причины неисправности, и принимаются меры для недопущения подобного в будущем. Руководители ежемесячно проверяют статьи доходов, объем производства, качество и валовую выручку, чтобы посмотреть, достигают ли цифры заданных показателей, и чтобы увидеть грядущие трудности на ранних этапах их возникновения.

Управление, ориентированное на качество. Президенты фирм и управляющие компаний на японских предприятиях чаще всего говорят о необходимости контроля качества. При управлении производственным процессом их главная забота - получение точных данных о качестве. Личная гордость руководителя заключается в закреплении усилий по контролю за качеством и, в итоге, в работе порученного ему участка производства с наивысшим качеством.

Постоянное присутствие руководства на производстве. Чтобы быстро справиться с затруднениями и для содействия решению проблем по мере их возникновения японцы зачастую размещают управляющий персонал прямо в производственных помещениях. По мере разрешения каждой проблемы вносятся небольшие нововведения, что приводит к накоплению дополнительных новшеств. В Японии для содействия дополнительным нововведениям широко используется система новаторских предложений и кружки качества.

Поддержание чистоты и порядка. Одним из существенных факторов высокого качества японских товаров являются чистота и порядок на производстве.

Руководители японских предприятий стараются установить такой порядок, который может служить гарантией качества продукции и способен повысить производительность благодаря чистоте и порядку.

В целом японское управление отличает упор на улучшение человеческих отношений: согласованность, групповую ориентацию, моральные качества служащих, стабильность занятости и гармонизацию отношения между рабочими и управляющими.

Пять великих японских систем по мотивации

Трудовые отношения в Японии развиваются под воздействием 5 известных во всем мире систем, которые начали формироваться в период с 1868 г. до второй мировой войны и основаны на традициях и философии народа. В структуру этой пятерки входят:

- система пожизненного найма
- система кадровой ротации
- система подготовки на рабочем месте
- система репутаций
- система оплаты труда.

Прежде чем дать краткую характеристику каждой из этих систем необходимо отметить, что они рассматриваются в комплексе, а не по отдельности, и только в таком случае обеспечивают

эффективное функционирование. Каждая из них является как - бы подсистемой в единой системе и не может существовать одна без другой.

Первым, ключевым элементом единого механизма японской системы подготовки и использования кадров является Система пожизненного найма. Она в классическом виде применяется в настоящее время на крупных предприятиях и в государственной службе. В принципе, нет юридически оформленного пожизненного найма. Скорее здесь речь идет о джентльменском соглашении между работодателем и наемным работником. Смысл пожизненного найма не в формальном правовом, юридическом его закреплении, а в реальном обеспечении заинтересованности работников максимальное время трудиться на данном предприятии и пожизненно связать с ним свою судьбу. Практика пожизненного найма заключается в том, что для обеспечения необходимой рабочей силой предприятие принимает на работу молодежь, в основном из числа только что окончивших учебные заведения, причем новые работники проходят обучение и подготовку на предприятии, благодаря чему обеспечивается развитие кадров, соответствующих потребностям предприятия, и работают на нем практически до предельного возраста службы. Работнику выгодно «состариться» на том предприятии, где он начинал работать - ему оказывается максимальное уважение и почтение, а ставка оплаты труда увеличивается пропорционально времени, отработанному на данном предприятии.

В основном владельцы предприятия стараются избегать увольнения как средства приведения в соответствие спроса и предложения рабочей силы на рынке, старается обеспечивать непрерывную занятость работника на предприятии. Имеющаяся практика пожизненного найма напрямую связана с расширением использования рынка труда внутри предприятий. В основном все вакантные должности, за исключением не требующих квалификации, замещаются работниками самого предприятия за счет их продвижения по службе, в результате чего работники в большей степени «привязываются» к предприятию, у них развивается стремление лучше трудиться и дух коллективизма. В современной Японии с учетом стремительного изменения внутренней и внешней обстановки, в которой находятся предприятия, активно обсуждается возможность пересмотра практики пожизненного найма и оплаты по выслуге лет.

Однако позитивное отношение к системе пожизненного найма как у нанимателей, так и у работников сохраняется и переход к системе «свободного приема и увольнения» вряд ли осуществится.

Следующая важная составляющая единого японского механизма подготовки и использования кадров на предприятии - система кадровой ротации. Ее суть состоит в перемещении работников по горизонтали и вертикали через каждые 2-3 года выполнения функций на определенном рабочем месте. Ротация проводится без согласия работника с целью расширения его кругозора, развития у работника более широкого взгляда на свое предприятие, выявления резервов его роста и повышения качества продукции. Впоследствии такого специалиста, руководителя, в тонкостях знающего всю специфику производства своего предприятия, сложно ввести в заблуждение, меньше вероятность принятия им непрофессиональных решений, повышается гибкость взаимодействия между различными звеньями руководства.

Есть и другое, весомое обстоятельство, гарантирующее в условиях ротации не только добросовестную, качественную, но и творческую перспективную деятельность всех сотрудников компании. Это - система репутаций. Суть ее в том, что где бы ни работал сотрудник, специалист, он обязан выполнять свои обязанности так, чтобы за ним закрепилась репутация прекрасного, инициативного работника, порядочного человека, для чего на каждого составляется письменная характеристика. Характеристика, следуя за специалистом, влияет на ротацию и определяет, как правило, его дальнейшую трудовую карьеру, хотя у всех есть шанс ее улучшить. Этому, кстати, способствует следующая система - система подготовки на рабочем месте. Японские предприятия не требуют от школ и ВУЗов специальной подготовки. Они сами доводят обучение своего работника до уровня, нужного предприятию. То есть, в Японии образовательные функции четко разделены между школьным образованием, обеспечивающим фундаментальное обучение, внутрифирменным, обеспечивающим профессиональное обучение, и по поводу этого достигнуто согласие всего общества. Такое распределение функций тесно связано с курсом, которые предприятия проводят в отношении найма и подготовки персонала. Широко распространённой практикой является то, что решение вопроса о конкретной работе внутри предприятия происходит

уже после принятия на работу в результате выявления пригодности и способностей каждого лично.

В Японии существуют особая модель внутрифирменного обучения и подготовки персонала. Обычная форма подготовки и обучения внутри предприятия в Японии включает: обучение во время работы, проводимое на рабочем месте; обучение вне работы, проводимое на фирме и вне ее; и самообразование. На предприятиях современной Японии основными считаются обучение во время работы и самообразование, но при этом для разных категорий работников организуются краткосрочные курсы обучения вне работы, дифференцированные по должностям и квалификации, по темам, необходимым для профессионального роста. Внутрифирменное образование рассчитано в основном на руководящий персонал уровня начальников секторов и лишь затем, по убыванию, на средний руководящий персонал, заведующих, начальников отделов...

Обучение во время работы воспринимается как метод, при котором подчиненный учится в процессе выполнения работы под руководством начальника или более опытного работника по принципу «смотри и подражай», однако в Японии на эту подсистему оказывают влияние следующие факторы:

- Обучение во время работы включается в механизмы, регулирующие рынок труда внутри предприятия;
- В цели обучения во время работы входит прежде всего подготовка квалифицированных работников и многопрофильных рабочих;
- Персоналу предоставляется гибкая занятость и равенство работников, занимающие разные должности;
- Применение дополнительных мер по стимулированию мотивации труда;
- Усиленное поощрение самообразования;
- Подготовка инструкторов по проведению обучения во время работы.

Система оплаты труда играет особую роль в японской модели управления и напрямую связана особенностями мотиваций и принципами поощрения труда.

Поэтому она может быть рассмотрена только вкуче с вышеперечисленными факторами.

Говоря о системе оплаты труда в Японии необходимо отметить, что изначально каждая компания разрабатывала свою систему с некоторыми особенностями. Различные концепции оплаты труда послужили прообразом для моделей стимулирования, используемых на японских предприятиях сегодня. На формирование суммарного заработка могут влиять 6 основных факторов: возраст, стаж, образование; должность, профессия, обязанности; условия труда; результаты работы; пособия на жилье, семью, транспорт; региональные особенности (учитывают особенности региона, где расположено предприятие).

Конечно, как и везде, работодатели в Японии придерживаются режима экономии зарплаты. Однако, один раз в год (на 1 апреля) заработная плата рабочих увеличивается. Это происходит традиционно, по требованию профсоюзов и по взаимной договоренности их с работодателями в соответствии с принципами социального партнерства.

При всем многообразии японских моделей оплаты труда можно выделить пять общих особенностей. Первая особенность японской системы оплаты труда — это ее зависимость от стажа, возраста работника (система оплаты за выслугу лет). Эта система представляет собой метод контроля, при котором оплата труда и продвижение по службе пропорциональны возрасту и числу лет непрерывного стажа. В системе оплаты за выслугу лет тремя важными элементами определения размера зарплаты являются забота о расходах рабочего на жизнь, побуждение к повышению производительности труда и стимулирование повышения способностей.

Эффективность этой системы заключается в том, что она содействует созданию обстановки сотрудничества и взаимопомощи рабочих на производстве, а также в том, что не устанавливает непосредственную связь между трудом и зарплатой и формирует гибкое отношение рабочих к их перестановке.

Второй особенностью японской системы является ее зависимость от так называемых жизненных пиков, которых в жизни человека насчитывается 5–6. Когда 22-летний японец после окончания университета поступает на работу, его зарплата составляет примерно \$2000 мес. Это установленный законом минимум. В 28–29 лет японец, как правило, женится. Это вызывает

повышение его заработка на 5–7 %. Следующая жизненная вершина достигается в связи с рождением ребенка, в связи с чем государство рекомендует повысить заработную плату еще на несколько процентов. Затем прибавка следует при покупке жилья в кредит и так далее. Зависимость зарплаты от жизненных пиков наглядно свидетельствует и реальной заботе о конкретном человеке.

Кроме стажа и квалификации все большее влияние на рост (снижение) оплаты труда оказывает показатель фактического трудового вклада или реальных результатов работы. Это третья особенность японской системы оплаты труда.

Четвертой особенностью оплаты труда является зависимость окладов менеджеров от результатов работы предприятия. На всех предприятиях используется система плавающих окладов. Базовые ставки директора, начальников цехов, других менеджеров колеблются в зависимости от динамики себестоимости, объема производства, номенклатуры и так далее.

Заканчивая анализ особенностей японской системы оплаты труда, нельзя не назвать пятую, заключительную особенность. Это одна из самых низких в мире дифференциаций труда (ниже только в Швеции 1: 3) . В Японии слесарь, продавец, врач, инженер, получают всего в 4–5 раз меньше, чем президент их компании.

**Производительность: как ее понимают в Японии.**

Производительность труда в Японии играет особую роль. Можно говорить о том, что производительность находится в центре всех факторов и механизмов развития японской экономики. Все японские системы подготовки и развития персонала непосредственно взаимосвязаны с производительностью труда. От производительности труда зависит успех найма, а затем - направление ротации и продвижение работника по служебной лестнице. Также, производительность труда составляет основное, решающее содержание системы репутаций, так как тесно взаимосвязана с добросовестным отношением к работе. Качество и эффективность труда отражается на показателях производительности. Напрямую зависит от производительности труда и заработная плата. По уровню производительности труда и темпам ее роста Япония занимает одно из ведущих мест в мире.

Можно выделить три основных принципа, связанных с производительностью по - японски:

Принцип расширения найма - повышение производительности в конечном счете означает расширение найма, а в отношении временно избыточной рабочей силы в сотрудничестве государства и частного сектора принимаются необходимые меры по предотвращению безработицы.

Принцип взаимодействия сотрудников и администрации - конкретные способы повышения производительности различаются в зависимости от ситуации на каждом предприятии, но работники и администрация совместно занимаются их изучением и осуществляют взаимодействие.

Принцип справедливого распределения результатов - результаты повышения производительности подлежат справедливому распределению между руководством предприятия, их работниками, а также потребителями, в соответствии с ситуацией в национальной экономике.

### **Американский менеджмент**

Во всем многообразии теорий и явлений живой практики, американский менеджмент был и остается наиболее мощной «управленческой цивилизацией». Американский менеджмент позволил США занять лидирующее положение среди стран западного мира и Японии. Кроме того, надо иметь в виду, что именно в США впервые сформировалась наука и практика менеджмента. Его ведущее значение в мире сегодня неоспоримо, а влияние на развитие теории, практики наиболее велико.



Часть первая. Как все начиналась... и чем закончилось

Если просто. Был частный бизнес, где владелец был его руководителем. По мере развития, бизнес укрупняется в корпорации. Собственник уже не в состоянии был управлять таким большим предприятием. Начали создаваться условия для формирования иерархических структур управления. Собственник постепенно начинает отдаляться от производства. В конце концов, собственники становятся акционерами, а корпорацией начинают управлять наемные менеджеры. И на этом этапе начинают возникать множество проблем. Иерархическая структура управления

привела к тотальной бюрократизации управленческого аппарата. Проблемы не решаются эффективно. Возникла потребность в рациональной организации труда, в четкой, взаимосвязанной работе всех подразделений и менеджеров с научно обоснованными принципами, нормами и стандартами.

Итак, владельцы отделились от производства и стали акционерами, а корпорациями стали управлять наемные менеджеры. В помощь менеджерам для совершенствования управления устремилась американская наука. Основоположителем науки управления по праву считается американский инженер и исследователь Ф. Тейлор (1856–1915). Предложенная им система организации труда и управленческих отношений вызвала «организационную революцию» в сфере производства и управления им. Она заключалась в умении анализировать работу, изучать последовательность ее выполнения; в подборе рабочих для выполнения данного вида работ; в обучении и тренировке рабочих; в организации сотрудничества администрации и рабочих.

Другим представителем американской модели менеджмента, точнее ее «организационной школы» является Г. Форд (1863–1947), названный в свое время «автомобильным королем». Специалисты считают, что благодаря изобретению конвейера при производстве автомобилей Г. Форд совершил «революцию в цехе». Он создал систему, где первое место занимали техника и технология, в которые «вписывали» человека.

Основные идеи Г. Форда:

- Массовое изготовление стандартной продукции на конвейере;
- Непрерывность и подвижность процесса производства;
- Максимальный темп работы;
- Новая технология на основе поточного производства;
- Точность как стандарт и качество продукции;
- Определяющая роль технико-технологической системы;
- Экономический эффект системы;
- Не быть зависимым от человека, его слабостей.

С развитием науки управления американцы подошли к пониманию того, что надо управлять бизнесом с позиции перспективы. Нужно развивать стратегический менеджмент. Стратегический менеджмент — это обоснование и выбор перспективных целей развития предприятия и повышения его конкурентоспособности, их закрепление в долгосрочных планах, разработка целевых программ, обеспечивающих достижение намеченных целей.

Содержание стратегического управления заключается, во-первых, в разработке долгосрочной стратегии, необходимой для победы в конкурентной борьбе, и, во-вторых, в осуществлении управления в реальном масштабе времени. Разработанная стратегия корпораций, впоследствии превращается в текущие производственно-хозяйственные планы, подлежащие реализации на практике. Для того, чтобы наиболее правильно выбрать стратегию для корпорации необходимо учесть следующие ее составляющие: маркетинг, НИОКР (научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы), производство, финансы, работа с персоналом, а также уровень менеджмента на предприятии.

По мере развития производства эффекту американцы уперлись в так называемый человеческий фактор. Стало понятно, что вовлечение персонала в развитие предприятия обеспечивает эффективность его работы. И опять на помощь менеджменту пришла наука. Г. Мюнстербергом., Э. Мэйо, Ф.Ротлисбергера и др. начали развивать тему о «человеке в организации», роли «человеческого фактора» в ней. Они сделали акцент на человеческие отношения; условия работы; отношения «руководитель-подчиненный»; стиль руководства; мотивация труда; психологический климат в коллективе и его улучшение. Большую работу в области мотивации людей в организации внесли А. Маслоу, Ф. Герцбергера, Д. Макклеланд, К. Альдерфер, Макгрегор.

Часть вторая. Взгляд во внутрь

Кадровая политика

Кадровая политика в фирмах США обычно строится на более или менее одинаковых принципах по следующим направлениям.

Американские фирмы, использующие традиционные принципы отбора кадров при приеме на работу, основное внимание уделяют специализированным знаниям и профессиональным навыкам.

Общими критериями по подбору кадров являются: образование, практический опыт работы, психологическая совместимость, умение работать в коллективе.

Руководящие кадры в фирме назначаются. В американских фирмах делается ориентация на узкую специализацию менеджеров, так же как и инженеров и ученых. Американские специалисты, как правило, профессиональны в узкой области знаний и поэтому продвижение их по иерархии управления происходит только по вертикали, что означает, что финансист будет делать карьеру только в этой области. Это ограничивает возможности продвижения по уровням управления, что обуславливает текучесть управленческих кадров, их переход из одной фирмы в другую.

В американских фирмах при приеме на работу потенциальные кандидаты проходят тестирование для выявления профессиональной подготовки. Обычно каждая фирма разрабатывает свои критерии отбора и порядок найма работников. После приема на работу проводится процедура введения в должность, когда работника знакомят с его обязанностями в соответствии с инструкциями, ограниченными его узкой специализацией, и не знакомят с деятельностью фирмы в целом и ее организационной культурой.

В большинстве американских фирм прием на работу предполагает прохождение следующих этапов: знакомство работника с описанием предлагаемых рабочих функций, прав и ответственности, которые он будет иметь. Если конкретная работа, на которую принимается работник, не включена в годовой план, то необходимо ее обоснование, в соответствии с которым предлагаемая должность должна быть квалифицирована отделом кадров с целью ее включения в существующую систему оплаты труда. Подбор кадров начинается после того, как предложения по новой должности утверждены высшим руководством. Отдел кадров помогает руководителю подразделения, где объявлена вакансия, подобрать кандидатуры работников. Обычно он подготавливает короткий список кандидатов, которые подходят по своей квалификации к данной должности. В некоторых фирмах обязательным считается включение в список кандидатов работников других подразделений своей фирмы. Набор кандидатов со стороны осуществляется через рекламу, личные связи, профессиональные фирмы по найму, имеющие электронные базы данных. Кандидаты, включенные в список, обычно проходят через серию интервью со своими будущими руководителями (на два-три уровня вверх), коллегами и при необходимости с подчиненными. Результаты интервью обобщаются и дополняются рекомендациями. Окончательный выбор делает непосредственный руководитель.

В американских фирмах увольнение персонала, включая менеджеров, всегда сопровождается длительной серией оценочных и воспитательных приемов, за исключением экстремальных ситуаций (воровство, мошенничество, очевидное нарушение порядка). Оценка работы каждого работника проводится один или два раза в год. Результаты проведенной оценки обсуждаются работником и его начальником и подписываются обеими сторонами. Они содержат перечень недостатков в работе и путей их ликвидации, а в случае необходимости предупреждение об увольнении или о том, что дальнейшее пребывание на должности зависит от улучшения работы.

Окончательное решение об увольнении работника принимает руководитель на два-три уровня выше непосредственного начальника. Если увольняемый является членом профсоюза, то причины увольнения обсуждаются с представителями профсоюза в соответствии с трудовым соглашением. Работник в любом случае может обжаловать решение об увольнении на более высоком уровне руководства или через суд. В некоторых фирмах имеются комиссии по трудовым спорам, которые разбирают жалобы работников в связи с увольнением. В состав таких комиссий входят как представители администрации, так и рабочие.

Оплата и стимулирование труда

В США система оплаты труда предусматривает следующее:

- рабочие получают повременную оплату, что связано с высоким уровнем механизации труда, где выработка от рабочего практически не зависит;
- минимальная оплата труда (как и почасовые ставки) регулируется законом;
- при определении среднего уровня оплаты фирмы следят, чтобы она не была ниже, чем у других фирм в данном географическом районе;
- абсолютные размеры заработка зависят от квалификации работника и стоимости проживания в данной местности;

- повышение заработка обычно производится ежегодно для всех работников, чья работа оценивается положительно. Аттестация работников проводится ежегодно.

Оценку работы делает руководитель на основе сведений, представляемых непосредственным начальником;

- размеры зарплаток инженерно-технических работников и руководства не оглашаются. Они устанавливаются на основе индивидуального соглашения между администрацией и соответствующим работником;

- премии выплачиваются обычно только высшему руководству фирмы. Поощрение осуществляется путем материального стимулирования и продвижения по ступеням иерархии. Продвижение по службе непосредственно связано с повышением квалификации через систему обучения.

В большинстве американских фирм системы оплаты труда отличаются негибкостью, не обладают достаточным мотивационным эффектом и слабо стимулируют повышение производительности труда.

Система оплаты труда в США построена таким образом, что фиксированная зарплата может только расти и практически никогда не уменьшается.

Основные виды дополнительной оплаты труда в США:

- премии управленческому персоналу;
- компенсационные выплаты при выходе в отставку;
- специальные премии менеджерам вне зависимости от их успехов;
- при неизменной величине базового оклада премии, зависящие от величины прибыли;
- доплаты за повышение квалификации и стаж работы;
- оплата без почасовых ставок;
- продажа работникам акций компаний и др.

Премии руководства фирмы зависят от того, как измеряются финансовые результаты деятельности фирмы. Обычно это достижение краткосрочных (квартальных или годовых) результатов, не учитывающих всех факторов, влияющих на эффективность деятельности компании.

Успех руководителя обычно оценивается с точки зрения финансовых результатов, а не результатов производственной деятельности.

По некоторым оценкам, в 30% американских корпораций, входящих в первую тысячу крупнейших фирм США, установлены специальные привилегии в оплате труда работников высшего уровня управления.

Считается, что высший управленческий персонал в США имеет значительно более высокие доходы, чем в других странах, по отношению к работникам. Если соотношение между заработной платой президента и неквалифицированного рабочего в США составляет 20:1 (в автомобильной промышленности 36:1), то в Японии - 8:1.

Гибкие системы оплаты труда основаны на участии работников в прибылях фирмы или в распределении доходов.

В США используются различные программы участия работников в прибылях, в частности, для образования пенсионных фондов; оплаты труда менеджеров; для разовых премиальных выплат по итогам года, величина которых зависит от объема полученной фирмой прибыли.

Система распределения доходов предполагает создание определенного механизма распределения дополнительных доходов, получаемых в результате роста производительности труда в том подразделении, где работник трудится. При этой системе премиальные выплаты зависят от производительности труда, качества продукции, экономии материалов, удовлетворения требований потребителей, надежности работы.

Премиальные выплаты получает каждый работник, но их уровень зависит от результатов деятельности конкретного подразделения, в котором он работает (завод, производственное отделение, цех). При такой системе существует тесная взаимосвязь между результатами работы и величиной премии у каждого работника. Это не просто новая система оплаты труда, а новый подход к повышению эффективности работы каждого работника, повышению производительности труда, качества продукции и сокращению издержек производства. Крупные американские фирмы, перешедшие на гибкую систему оплаты, иногда используют

одновременно обе системы: на уровне фирмы или производственного отделения - систему участия в прибылях; на уровне заводов, отделов - систему распределения доходов.

Практика показывает, что использование гибких систем позволяет значительно повысить уровень оплаты труда при одновременном увеличении производительности труда и прибыльности производства. Это новый подход к формированию системы оплаты труда. Он включает также элементы морального стимулирования работников, в частности, за рационализаторскую деятельность, новые положения о разделении ответственности, стабильности состава работников фирмы и текучести кадров и др. Эти новые тенденции приближают американский стиль управления с японским.

Подготовка и переподготовка кадров менеджеров в США.

В современных условиях подготовке и переподготовке кадров менеджеров придается важное значение как на официальном уровне, так и на уровне отдельных фирм.

Каждая компания практически имеет свою собственную систему переподготовки. Новые сотрудники обязаны проходить переподготовку ежегодно, вследствие чего процесс обучения идет непрерывно.

В 1985 г. в США было затрачено 60 млрд. долл. на все формы обучения менеджменту, в том числе 13 млрд. долл. на повышение квалификации менеджеров (тем не менее Японские фирмы тратят на обучение в расчете на одного занятого в три-четыре раза больше, чем американские).

Основные тактические задачи.

Американские компании в качестве основной тактической задачи выделяют ускорение оборота инвестируемых средств и увеличение стоимости акций. Именно по этим показателям и определяется эффективность работы управленческого аппарата.

Для американской компании в соответствии с выбранными тактическими целями (ориентация на текущую прибыльность) характерна преимущественная ориентация на максимальную гибкость системы управления в плане распределения и перераспределения всех видов ресурсов для повышения прибыли в краткосрочном разрезе. Для осуществления таких установок в наибольшей степени подходят формализованные организационные схемы с четким формулированием наборов целей для каждого руководителя.

В настоящее время американские компании направляют большую часть ресурсов в такие области, как совершенствование выпускаемых товаров и технологических процессов. В результате такой ориентации большинство средств, выделяемых на научные исследования и разработки, сконцентрированы именно в этих областях, так как такая структура инвестиций обеспечивает кратчайшее время их оборота.

Стиль управления.

Принципиально важным моментом, определяющим подход к практике управления, является то, что традиционно американские управляющие были ориентированы на некие индивидуальные ценности и результаты. При этом вся управленческая деятельность в американских компаниях базируется на механизмах индивидуальной ответственности, оценке индивидуальных результатов, выработке четких, количественно выраженных и, как правило, краткосрочных целей. Идеальный американский управляющий обычно предстает в виде лидера - сильной личности, замыкающей на себя весь процесс управления и способной заставить своих подчиненных интенсивно работать выполнять поставленные перед ними конкретные цели.

Контроль и оценка результативности действий работников.

Американская школа управления предусматривает четкие критерии оценки, которые в большинстве случаев можно выразить количественно: перед каждым работником ставятся четкие цели, которые необходимо достигнуть к концу определенного периода.

В американских фирмах управляющий имеет большие полномочия организовать процесс управления таким образом, как считает нужным. Он может по своему усмотрению концентрировать на себе или делегировать в рамках своей компетенции право принятия управленческих решений, так как он несет личную ответственность за достижение целей, поставленных перед его подразделением.

Часть третья. Американцы и японцы.

Да, американский менеджмент эффективен, не поспоришь. Но вот как маленькая Япония умудряется наступать ей на пятки? Вот это вопрос. Интересно, почему в последнее время

американцы ездят к японцам учиться, а не наоборот? Может быть проблема в производственных отношениях? Сделайте анализ различий, и вы все поймете в чем причина.

Американцы	Японцы
Индивидуальный процесс принятия решений	Процесс принятия решений, основанный на принципе консенсуса
Индивидуальная ответственность	Коллективная ответственность
Четкая формализованная структура управления	Гибкий неформальный подход к построению структуры управления
Четкие формализованные - процедуры контроля	Общие, неформальные процедуры контроля
Индивидуальный контроль со стороны руководства	Групповые формы контроля
Быстрая оценка и продвижение	Медленная оценка и продвижение
Ориентация процесса отбора на профессиональные навыки и инициативу	Ориентация при отборе руководителей на способность осуществлять координацию и контроль
Стиль руководства, ориентированный на индивидуума	Стиль руководства, ориентированный на группу
Ориентация управляющих на достижение индивидуальных результатов	Ориентация управляющих на достижение гармонии в группе и групповые достижения
Целевые формальные рабочие отношения с подчиненными	Личные, неформальные отношения с подчиненными
Продвижение, основанное на индивидуальных достижениях и результатах	Продвижение, основанное на старшинстве и стаже работы
Специализированная профессиональная подготовка (подготовка узких специалистов)	Неспециализированная профессиональная подготовка (подготовка руководителей универсального типа)
Тесная связь размера оплаты с индивидуальными результатами и производительностью	Определение размера оплаты в зависимости от других факторов (стаж работы, показатели работы группы и т. д.)
Краткосрочная занятость	Долгосрочная занятость

### Секреты немецкого менеджмента

Немецкий менеджмент. На чем он основан? Педантичность, следование уставу, строгое соблюдение порядка. Откуда это? Это рождает качество, но с другой стороны и равнодушие. Здесь каждый делает только то, что ему поручено. Жесткий рационализм. Такая вот эффективная немецкая машина. Сплошной здравый смысл.



Долго я искал ответ на вопрос: " Откуда истоки немецкого педантизма" и нашел следующую версию. В свое время немцы изменили культурную ориентацию — приняли католичество, а затем лютеранство. Под влиянием этого изменилось и понимание способа достижения целей, у немцев оно оформилось и закрепилось в таких формах достижения целей: немецкая точность, немецкая педантичность, немецкая аккуратность, немецкий ум, грамотность и склонность к полезному труду. Чем определяется богатство страны? Количеством полезного труда на душу населения. Чем достигают немцы высокого уровня полезного труда? Немецкой точностью, немецкой педантичностью, немецкой аккуратностью, немецким умом, грамотностью и склонностью к полезному труду. Круг замкнулся.

Про немецкую педантичность ходят не мало интересных историй. Тем не менее, именно неукоснительное следование определенным правилам сделало немцев немцами.

История про немецкую педантичность. Рассказал человек, который когда-то жил в Германии. Далее с его слов. «Снимал я, значит, комнату у немецкой бабули, и вот она мне однажды говорит: "Я уйду по делам, а скоро придет сантехник, чтобы поменять счетчик-водомер, так ты ему покажи, где что". Ну и ушла. Ну, приходит, значит, сантехник, я ему показал, где туалет (счетчик стоял прямо над унитазами бачком) и пошел заниматься своими делами. Полчаса из туалета были

слышны мат и проклятия на немецком языке, потом сантехник вышел, сказал, что он все сделал, и я его проводил.

Прошло еще некоторое время, я зашел в туалет и обалдел: оказывается, я несколько часов назад сходил по большому в унитаз и забыл слить воду!!! Немец, значит, простоял полчаса на коленях прямо перед гов...м. И главное, не смыл и мне ничего не сказал. Раз насрано и не смыто, значит, так надо».

Но это прелюдия. Она необходима для того, чтобы понять суть. Понять, почему Германия одна из самых эффективных индустриальных стран мира. Ведь национальный менеджмент обусловлен историей развития страны, ее культурой, традициями, обычаями, моральными ценностями.

Рассмотрим немецкую модель управления компанией.

Модель менеджмента в Германии. Теоретические истоки немецкой модели менеджмента относятся к началу прошлого столетия. Ее родоначальником следует считать выдающегося ученого, социолога и экономиста Маркса Вебера (1864-1920). Концепция бюрократической рационализации, разработанная М.Вебером, явилась важной вехой становления классического менеджмента. Он считал, что компании должны управляться на безличной, сугубо рациональной основе, названной им «бюрократической» (не следует путать с современной трактовкой этого термина). Бюрократия (по Веберу) - система управления не на основе личных оценок, а в соответствии с точным следованием индивидов определенным правилам и процедурам. Концепция включала: четкое определение должностных обязанностей и ответственности работников; введение формальной отчетности; разделение функций собственности и управления.

М.Вебером формулировались условия реализации, предложенной им концепции:

- Должности организуются в иерархическую структуру в соответствии с формальными полномочиями, каждая должность находится в подчинении вышестоящей. Объем власти и объем полномочий по мере движения вверх по уровням иерархии возрастает.
- Отбор и продвижение сотрудников по службе осуществляется в соответствии с их квалификацией, уровень которой определяется на экзамене или в соответствии с опытом и обучением.
- Все административные (управленческие) акты и решения оформляются в письменном виде; ведение записей есть память организации, обеспечивающая преемственность во времени.
- Менеджеры не являются собственниками организации; они - наемные сотрудники; они работают только в интересах самой организации, а не в интересах отдельных персон и групп
- Менеджеры работают в соответствии с четкими правилами и процедурами, что должно гарантировать надежность и предсказуемость их поведения. Формальные установки, которые определяют и контролируют поведение всех работников во время работы, способствуют обеспечению трудовой дисциплины и контролю для достижения поставленных целей. В конечном итоге гарантируют стабильность организации.
- Важной характеристикой бюрократического менеджмента являлась рациональность, которая требовала использования наиболее эффективных средств выполнения задач организации. Все принимаемые решения должны вести прямо к выполнению задач организации.

Особенности немецкой модели менеджмента. Наиболее часто в сравнительных исследованиях выделяют следующие особенности немецкой модели менеджмента.

1. Стимулирование профессиональной подготовки. Характерные черты немецкой модели менеджмента можно обнаружить в национальной системе профессионально-технического образования, отличающейся вниманием к инженерному делу, техническому обучению и ремеслам и являющейся, по некоторым оценкам, лучшей в Европе. Она обеспечивает подготовку молодежи в возрасте 16–21 лет в течение 3 лет с получением государственного диплома. Образовательный процесс предполагает, как подготовку на рабочем месте (4 дня в неделю), так и теоретическое обучение (1 день в неделю). Содержание образовательной программы в системе профессионально-технического образования утверждается тремя институтами - правительством, ассоциациями работодателей и профсоюзами. Общее руководство осуществляется местными торгово-промышленными палатами. Как минимум 5% среднегодовой численности рабочей силы немецких предприятий составляют учащиеся системы профессионально-технического образования. Примерно 70% рабочих на промышленных предприятиях прошли через эту систему и сдали квалификационные экзамены, учитывающие отраслевую специфику и потребности конкретного

предприятия. Для сравнения: подобную квалификацию в Нидерландах имеют около 40% рабочих, а в США и Англии - 30%. Важное значение в подготовке квалифицированной рабочей силы имеет институт наставничества. Примерно 2/3 наставников на немецких предприятиях имеют сертификат мастера. В результате немецкие рабочие владеют знаниями и навыками, далеко выходящими за рамки потребностей конкретной профессии. Стимулирование роста профессионального мастерства играет важную роль в немецких фирмах. При этом оно не ограничивается только рабочими или ключевыми специалистами. Все рабочие и специалистов постоянно сталкиваются с новыми технологиями и оборудованием, новыми правилами и инструкциями. Адаптация к меняющимся или новым технологиям, продуктам и услугам происходит относительно быстро и безболезненно, а затраты на переподготовку кадров в связи с новыми требованиями клиентов или новой тактикой конкурентов оказываются сравнительно небольшими.

2. Техническая подготовленность менеджеров. Немецкие менеджеры известны как специалисты. Любопытно в этой связи, что в Германии не слишком высоко ценится общеуправленческая подготовка и соответственно, степень MBA не является распространенной. Поскольку менеджмент в Германии не считался отдельной научной отраслью, то соответствующие учебные дисциплины до 1980-х годов были редкостью в отличие от США. Немцы полагали, что менеджмент как самостоятельная дисциплина может породить эгоизм, нелояльность, а также опасную тенденцию к пренебрежению качеством продукции. Для немецких менеджеров, мастеров и наставников более типично высшее техническое образование. До настоящего времени примерно 2/3 топ-менеджеров имели такое образование, а половина из них - докторские степени (в немецкой научно-образовательной квалификации) в области права, экономики и технических наук в примерно одинаковом соотношении. Они намного меньше по сравнению с британскими менеджерами предпочитают говорить о менеджменте как таковом и рассматривают себя как технических экспертов и специалистов, к которым их подчиненные могли бы обращаться с производственными проблемами. Причем многие из них прошли через систему ученичества, через систему профессионально-технического образования. Профессиональные критерии (уровень профессиональных навыков и умений, производственный стаж) являются наиболее важными в продвижении на предприятии. Вследствие высокого уровня технического образования специалистов и управленцев менеджмент в Германии в меньшей степени отдален от производственно-технологического процесса, как это имеет место в англосаксонских странах. Менеджеры среднего звена рассматривают техническую компетентность как наиболее важную составляющую своих властных полномочий. Большинство немецких менеджеров промышленных предприятий, даже высшего звена управления, хорошо ориентируются в вопросах производственного менеджмента, не считают зазорным постоянно бывать в заводских цехах. Им трудно понять поведение менеджеров в США, которые предпочитают больше работать с финансовой отчетностью вместо того, чтобы глубже изучать производственные процессы на предприятии. Немецкий менеджер убежден, что отлаженный технический процесс и высококачественная продукция значат гораздо больше для показателей экономической эффективности по сравнению с другими факторами.

3. Уважительное отношение к компетентности. Профессионализм и компетентность играют решающую роль в немецкой культуре, требующей значительной самодисциплины и самоконтроля. Немецкие менеджеры ценят высокую квалификацию работников и стремятся быть ближе к цехам и производственным подразделениям. Такое отношение создает потенциал для взаимоприемлемых внутриорганизационных отношений, эффективной коммуникации между штабными и линейными структурами немецкой организации. Немецкая система управления предполагает наличие тесных связей между инженерно-техническим и административно-управленческим персоналом, поддерживаемым высококвалифицированными рабочими. Что касается управленцев в немецких компаниях, то их авторитет основан больше на их профессиональных навыках, чем положении в служебной иерархии. Высокий уровень квалификации немецких менеджеров позволяет им действовать посредством более плоской иерархии и шире простирать свой контроль. Кадровая политика, карьерный рост, повышение квалификации и тому подобное — все это базируется на представлениях о том, каким образом формируется успешный менеджер. Немецкий подход состоит в том, что соответствующая

техническая подготовка (образование) является важным требованием при приеме на работу. В дальнейшем главным условием продвижения становится производственный стаж. При этом производственная и управленческая карьера увязывается с функциональными обязанностями и продвижение получается относительно медленным. Что касается топ-менеджеров, то их отличает более высокий образовательный уровень.

4. Расширенный объем ответственности и полномочий. Если линейный персонал обладает высокой квалификацией, то он меньше нуждается в контроле и помощи со стороны административно-управленческого аппарата, удельный вес которого в немецких фирмах меньше по сравнению с аналогичными организациями в Англии и Франции. При этом больше доля производственных управленцев. Высококвалифицированными и ответственным немецким работникам не обязательно нужен для их «мотивации» менеджер американского типа. Они считают, что руководитель или мастер должен поручить им задания и выступать в качестве эксперта в решении технических проблем

5. Лояльность менеджеров. Среди немецких менеджеров меньше распространена перемена мест работы и соответственно выше уровень корпоративной лояльности. Средний стаж работы на одном предприятии в Германии составляет 8 лет, в то время как в американских фирмах - 3 года. В исследовании Р.Стюарт 20 из 30 обследованных немецких управленцев на одном предприятии были заняты свыше 5 лет, а 6 из них - свыше 20 лет. С точки зрения британцев (как и американцев) столь длительный непрерывный стаж работы на одном предприятии имеет или будет иметь губительный эффект. Для немцев же длительный стаж работы на одном рабочем месте позволяет добиться необходимого уровня технической компетенции. Многие немецкие предприятия давно уже используют принцип заместителей, или «теневых работников». В таких организациях менеджеры подбирают и обучают своих заместителей. Это обеспечивает непрерывность и последовательность процесса принятия решений. В случае отпуска, болезни и тому подобного служебные обязанности выполняются заместителями.

6. Качество и инновации. Качество продукции, своевременная ее доставка и послепродажное обслуживание являются основной целью и конкурентным преимуществом немецких компаний. Высокий уровень доходов немецких потребителей, позволяет им платить за высокое качество. Стратегией, позволяющей сохранить и укрепить свои конкурентные позиции на рынке, было и остается техническое совершенствование и инновации. Такая стратегия может реализовываться различным путем: через слияния и поглощения, создание совместных предприятий, закупку патентов и лицензий или инвестирование в НИОКР. Последний подход является наиболее распространенным в немецких компаниях, которые по сравнению с фирмами других стран тратят существенно большую часть доходов на финансирование НИОКР. Причем считается, что в кризисные годы эта доля должна быть даже больше. Немецкие компании активно сотрудничают с университетами и НИИ и организациями (общество имени Макса Планка, общество имени Фраунгофера), которые пользуются поддержкой со стороны государства в лице федерального министерства образования и научных исследований. Еще один немецкий феномен — это Ассоциация производителей в машиностроении (VDMA). Состоящие в ней предприятия и организации платят 0,5% своих годовых доходов в исследовательский фонд, средства которого расходуются на отраслевые НИОКР.

7. Эффективные трудовые отношения. Стабилизирующим фактором для немецкой экономики являются стабильные и устойчивые отношения между менеджерами и профсоюзами, а также рабочими советами. Для послевоенной Германии не свойственны те классовые антагонизмы, которые имели место в Великобритании, Франции и Италии. Немецкая культура менее индивидуалистична по сравнению с англосаксонской. Поэтому идея долгосрочного сотрудничества и партнерства собственников, управляющих и рабочих находит благодатную почву в немецком обществе.

8. Формализованный производственный менеджмент. Немецкие менеджеры придают важное значение детальному описанию трудовых функций и процедур. Относительно высокой является степень формализации в виде инструкции, правил, обязанностей и т.п. Менеджеры склонны меньше импровизировать, а больше действовать в соответствии с правилами и инструкциями. Причем эта особенность - точное определение роли и правил - особенно культивируется в государственных учреждениях и крупных корпорациях. Немецкие управляющие много внимания

уделяют планированию. Если ситуация осложняется более, чем ожидалось, немцы постараются активизировать плановую деятельность, тогда как в английских компаниях могут пойти на сокращение отдела планирования.

Таким образом, проведенный анализ показывает, что немецкий стиль управления является довольно своеобразным и специфичным и по своим чертам отличается от других национальных стилей. Немецкий менеджмент по-своему обеспечивает высокую эффективность производства и, следовательно, прибыль. Однако вопрос о возможности переноса немецкой управленческой практики представляется неочевидным, считается, что на этом пути есть определенные трудности. Во-первых, это культурные различия. Другая причина состоит в зависимости немецкого стиля от институциональных факторов. Многие из его уникальных свойств (например, специфика трудовых отношений) действенны в конкретной деловой системе и поэтому не могут более или менее легко переноситься в другие страны; будучи продуктом истории и культуры Германии, вряд ли они могут быть воспроизведены где-то еще. Исследователи называют только две страны со схожим культурным профилем, где возможно применение немецкой управленческой модели — это Австрия и Швейцария. Это подтверждает, что невозможно перенять своеобразие другого национального стиля, можно только заимствовать некоторые элементы и пытаться освоить их с учетом своего национального стиля.

### **Что делать? Извечный вопрос**

В попытке разобраться почему мы, Россия, со своими огромными ресурсами, не является передовой страной, я проштудировал опыт развитых государств (благо Интернет позволяет) и сравнил его с нашим опытом (здесь мне Интернет не понадобился, сам являюсь частью системы и знаю его подноготную) ...

Из зарубежного передового опыта следует рассматривать США, Германию, Японию, Китай, Южную Корею... Но для того, чтобы лучше разобраться «почему они, а не мы?», я не стал распылять свои усилия и сделал акцент на американском и японском менеджменте. Двух передовых державах мира. США - понятно, но особенно мне был интересен опыт Японии. Такая маленькая страна, всего 2% населения мира, а является владельцем 40–45 % акций. Ничего себе эффективность. Попытался найти, в чем секрет их успеха.

Американцы. Помните Новый свет. Помните, как часть людей с разных уголков мира, устремилась туда за новой жизнью. Только вот вопрос: "Кто эти люди?". Несомненно, это самые активные слои населения, то-есть те, кто готов рисковать. Не сидеть, а делать. Конечно, туда устремилось не только мирное население, но и криминал. Но суть не в этом. Новый свет вобрал в себя активных и энергичных людей, которые, по сути, и сделали самую эффективную на сей момент державу мира. То-есть движущей силой развития США стала совокупное желание активных людей реализовать себя. Эта активность, желание к самореализации сохранилась до сих пор. Это и есть основной потенциал развития Штатов. Американец - он индивидуалист, прагматичен, стремится реализовать свои потребности. Таких людей много. Они и делают Штаты эффективными. Отрабатывая на себя любимого, он делает в целом свою страну сильнее. Отсюда понятно, почему у них развит мелкий и средний бизнес, помимо крупного. Вся страна держится на амбициях не одного, а многих. Как -то один человек, после того как он познакомился с американцами, сказал: "Эта страна заслуживает те амбиции, о которых заявляет".

Японцы: про японцев, в отличие от американцев, можно сказать, что, отрабатывая на клан, общество, страну, взамен они получают то, что им нужно. Сильнее общество - сильнее индивид. Формирование корпораций в этой стране унаследовало исторический уклад жизни японцев. Акцент на людей, уважение старших, работа на компанию... Но больше всего мне понравилась система мотивации японских компаний, которая сполна характеризует то из чего складывается их эффективность. Система пожизненного найма создает уверенность в будущем. Ротация кадров (то-есть человек работает на одном месте не более 3 лет) создает профессионального широко профильного работника. Система репутаций (оценка работы) дает возможность работнику определять свою судьбу в компании при ротации кадров. Мощная система обучения как следствие эффективной ротации кадров. Система оплаты труда учитывает возраст и реальный вклад



работника в развитие предприятия. Заработная плата по мере стажа работы растет. На темпы ее роста влияет сам работник. Изучив их систему мотивации, начинаешь понимать в чем суть японского чуда. Такая система мотивации позволяет вовлечь не только управленцев в развитие производственной системы, но и весь персонал. Представьте, приходит молодой японец в компанию - начальная заработная плата 2 тысяч \$. Он знает, что у него есть возможность сделать карьеру, реализовать себя по какому-то направлению. Его эффективный труд востребован. Все в его руках. Он начинает работать. За инициативу его не бьют, его поощряют. С каждым годом его квалификация растет. Растет уважение, растет заработная плата. Он чувствует силу и мощь своей компании. Он верит в ее будущее. Он полностью отдает себя ей.

А что мы, россияне? Что движет нами? Я живу в этой стране. И знаю ее изнутри. Когда я служил в армии, то в нашей Советской армии русский был сам по себе, а вот дагестанцы, грузины, казахи, те стояли друг за друга. В основной своей массе русский не способен на активные действия. Для того, чтобы сдвинуть русского с места надо какой-то очень серьезный стимул. "Пока гром не грянет, мужик не перекрестится". Это про нас. Почему так сложилось? Я думаю, тут две основные причины: большие природные ресурсы и большая страна со слабой коммуникацией. Большие природные ресурсы не способствуют стимулированию страны на развитие. Мол, у нас нефть, газ... продадим и будем жить на это. А это в свою очередь не позволяет консолидировать народ и жить сообща. Большая страна и низкий уровень коммуникации только усиливает внутреннее расслоение. Вот и появился у нас такой вот русский неповоротливый мужик, которого только война способна объединить с остальными и заставить быть сильным. Поэтому у нас так развит и вождизм. Сначала один - отец революции, потом другой - отец народа. Вождизм проявляет себя и по наш день. Посмотрите вокруг - у нас есть сильные лидеры, но их мало, чтобы сделать нашу страну эффективной.

Что делать? Понятно, что за один, два, три года не изменить уклад жизни русского человека. Это займет гораздо больше времени. Понятно, что страна большая, ресурсов много и этого не изменить. Благо в последнее время растет уровень коммуникации: товары, дороги, информация. А информация заставляет задуматься, в умах людей начинают возникать вопросы: "Почему у них хорошо, а у нас плохо?". Молодежь у нас пошла более «расшаренная». Она не хочет гробить свое здоровье, вкалывая на трудоемких и опасных производствах. Она же видит как живут люди за бугром. С другой стороны, глобализация заставляет нас быть эффективными, иначе не выживем. Интересные предпосылки. Предпосылки к изменениям. И кто-то должен урегулировать этот конфликт. Кто? Вожди? Но страна большая, вождей мало. На всех не хватит. Думаю, что большинство акционеров понимаю, что нам надо развивать менеджмент. У нас есть сильные лидеры, но нет сильного менеджмента. А как?

Американцы являются основателями современного менеджмента. Но их путь развития менеджмента для нас неприемлем по одной простой причине - у нас нет такого количества амбициозных, готовых к действию и риску, людей. Как это не странно нам ближе японская модель менеджмента с их системой пожизненного найма, ротацией кадров, системой репутации, обучения и оплаты труда. Только, пожалуй, с небольшими изменениями. Система пожизненного найма целесообразно применять только в моногородах, и здесь потребуются на начальном этапе поддержка государства. Ротация кадров нам не поможет, а вот ротация менеджмента с системой репутаций, обучения и оплаты труда должна стимулировать управленцев быть эффективными. Надо начинать с малого. Сначала надо сформировать менеджмент, который со временем придет к необходимости создания соответствующей системы мотивации для остального персонала.

Итак, обязательная ротация менеджмента через три года; система репутаций, которая влияет на следующее место при ротации кадров; система обучения, которая включает в себя не только предметную область, но и психологию, аналитику, экономику; система оплаты труда - если человек эффективен, то его заработная плата должна расти. Тогда у наших управленцев появляется и стимул, и мотив к развитию, которого сейчас нет.

## **Мотивация истинного лидера**

В своей жизни я встречал много активных, амбициозных, целеустремленных людей, которые хорошо вписывались в классическое определение лидера.



Но, к сожалению, на моем жизненном пути не было ни одного лидера, которого можно было бы назвать великим...

Как это обычно бывает. Приходит человек. Увлекает людей некой красивой идеей. Целеустремляет их на выполнение суперамбициозных целей. Люди начинают ему верить. Начинают активно работать. И действительно результаты не заставляют себя ждать. Но рано или поздно приходит время "Ч". Любая система подвергается испытаниям. И вдруг идея как-то уходит на задний план. Остаются одни лишь цели, которые в условиях испытаний, выполнить возможно лишь за счет людей, которые в эту идею уже не верят. Для того, чтобы работа выполнялась на прежнем уровне, начинают "закручивать гайки". И становится понятным, что красивая идея была лишь средством достижения собственных амбициозных целей лидера. Мелковато как-то получается.

Я знаю великих лидеров из книжек и романов по истории. Их немного. Были и плохие, и хорошие. Но люди их называют великими. Их имена прописаны на века в истории человечества. Почему? Потому что для них идея, в которую они вовлекали людей, была смыслом их собственной жизни. Ради этой идеи они были готовы на многое пойти.

Как-то я услышал от одного человека: "Я хочу создать средний класс на отдельно взятом предприятии". От другого: "Я хочу создать компанию №1". От третьего: "Я хочу, чтобы Россия была великой страной". Хорошие идеи. Красивые. Но они теряют смысл, если в них не веришь, если не живешь ими, если они являются ширмой для достижения своих собственных целей. Мне понравилось одно выражение, не помню толи прочитал где-то, толи услышал: "В мире много богатых людей, людей с большой властью, но очень мало великих людей, которые меняют ход истории. Ни власть, ни богатство делают человека великим, а его упорное следование некой идеи или миссии"

В окончании я бы хотел привести пример из моей жизни. Помню такой эпизод. На одной из вечеринок встретились два мощных руководителя. И вот один с громкой манерой говорить рассуждал о величии России, своего родного города. Со своей речью он выглядел величаво. Я еще тогда подумал, вот это харизма у человека. Такой образ Столыпина. Другой руководитель пытался вставить свое слово, мол он тоже не лыком шит. Но разве перекричишь. Вот так они и разговаривали. А я думал в это время о том, как же им далеко до обычного прапорщика, который в свое время служил в Афганистане, а потом воспитывал в армии солдат. У того тоже была идея, в которую он пытался вовлечь молодых салаг. И я знал, что если жизнь подвергла бы испытанию веру в его идею, он бы не отступил. Прошло много времени с тех пор, а я до сих пор помню его. Для меня это был пример человека сильным духом. Может быть, поэтому я считаю, что следование идее и есть истинная мотивация лидера. Это действительно круто!

## **Ротация менеджмента или управление по целям**

Прочитал недавно статью одного эксперта. Метод "управления по целям" - что не так? и понял, что наука об эффективных производственных системах не стоит на месте. Все больше и больше экспертов, менеджеров приходят к выводу, что эффективность ограничивает наши собственные амбиции и страхи.



Мы очень много уделяем внимания точным, техническим дисциплинам, математике, физике, экономике, инструментам производственной системы... Все тому, что можно назвать здравым смыслом, или просто логикой. Ведь следуя этому здравому смыслу, общество бы давно достигло своих вершин, но... кто-то или что-то мешает прогрессу. И этим кто-то являемся мы сами, а вернее наши страхи или чрезмерные амбиции.

Кто-то стремится к власти, кто-то к деньгам, а кто-то просто испытывает страх потерять все что приобрел. И все что встает на пути, сметается ими, даже если это нелогично и противоречит здравому смыслу. Это и есть то, что движет и одновременно тормозит прогресс. В погоне за властью и деньгами, человек получает новые ресурсы. Он становится сильнее, или вернее он думает, что становится сильнее. На пятки ему наступают такие же, как и он сам. Борьба, драйв, страхи, инфаркты... эволюция. И на каком этапе эволюции находимся мы сейчас?

А сейчас время индивидуалистов уходит. Для того, чтобы быть сильнее, в наш быстроразвивающийся век одной головы мало. Одной харизмы недостаточно. Для того, чтобы быть эффективнее, надо уметь делиться. Меня порадовало недавнее изречение одного из российских олигархов: "Компанией должны управлять не 20 человек, а 2000". Понимание того, что эффективность достигается не одним, а многими приходит ко многим. Только вот вопрос: "Как сформировать команду единомышленников, которым можно было бы доверять и делегировать власть?"

Классический метод "управление по целям" не подходит для этого, так как "оцифрованные цели" спускаются сверху. Поэтому для большинства менеджеров эти цели никогда не станут внутренними позывами к действию, то-есть мотивами. Они будут только стимулами, и не более. А раз так, то исполнение "навязанных целей" потребует жестких аппаратов контроля, многочисленных совещаний и отчетов. То-есть нужен постоянный кнут. В конце концов, управленческий аппарат погрязает в бюрократизме, который начинает тормозить развитие компаний. Простым изменением целей здесь ничего не решить. Нужно изменять систему. А как?

Нужно уметь делиться. Нужно сделать так, чтобы менеджмент компании был мотивирован на то, чтобы каждый рабочий день он стремился к улучшениям, а не на то, чтобы выжить. Нужно сделать так, чтобы менеджмент сам принимал для себя амбициозные цели в соответствии с миссией компании. А как?

Обязательная ротация менеджмента, система репутаций плюс возможность заработать. Надо уметь делиться. Надо сделать из менеджеров не наемных управленцев, а компаньонов.

## Антикоммуникация

Случай был в производственном корпусе. Старший мастер посмотрел на сотовый телефон с плохо скрываемой ненавистью. Я его спросил: " В чем дело?". Хотя все читалось по выражению его глаз и мимике лица. "Верить, нет. Я его (взгляд на сотовый телефон) ненавижу. Он меня постоянно держит в напряжении. Я уже нормально спать и есть не могу"



Коммуникация - дело хорошее. Позволяет более оперативно решать возникающие проблемы. А это развитие и прогресс, и не только предприятий, но и всего мирового сообщества. Но от того, какие средства сейчас использует общество для коммуникации, суть этой самой коммуникации не меняется. Если с вами будут разговаривать, извините меня за выражение, как с быдлом, при этом в любое время суток, тут уж не до преимуществ современных средств связи.

Один влиятельный человек, когда приехал на свой завод с целью проанализировать деятельность производственной системы, делал акцент не на инструментах производственной системы, а на производственных отношениях. Это что называется «зри в корень». Вы приезжаете на какой-либо завод. На заводе внедрена 5S, «точно в срок», «канбан», TPM, TFM и еще ряд модных инструментов от Тойоты. Душа радуется. Какой хороший завод. Зашли за угол, а там начальник подчиненного сплошным матом кроет, унижает и оскорбляет. И вы начинаете понимать, что вся эта производственная система, это ненадолго. Все держится на мате, кнуте, неуважении и страхе.

Есть позитивная коммуникация, то-есть это производственные отношения, построенные на доверии и уважении. Такая коммуникация — это мотив для работников предприятия. Она побуждает к саморазвитию человека. Создает условия для активного вовлечения персонала в развитие предприятия.

Есть негативная коммуникация - антикоммуникация. К сожалению, очень распространенный вид коммуникации у нас в России. Почему? Потому, что так проще выжить. На людей нас..ть!

Так вот. С чего я начал. Стоит менеджер среднего звена, смотрит с ненавистью на сотовый телефон. Смотрит как на человека. Вернее, отождествляет его с конкретным человеком. Его это гнетет. Он не способен на эффективную работу, он тратит свою энергию на приведение своего внутреннего состояния в норму. А на другой стороне...может быть ВБ, энергично и методично обхаживаете "ласковыми словами" своего подчиненного и искренне думаете, что он сейчас, после вашей порки, совершит героический поступок. Глубоко ошибаетесь.

## Конфликтовать не вредно... нужно

Недавно столкнулся с интересной ситуацией. Один из менеджеров, попытался решить проблему. Подошел к одной из обслуживающих его подразделение служб. «Наехал» на представителей по качеству работ. На что получил отворот поворот. Я видел, как он развел руки: «Мол, у них серьезная крыша». И пошел восвояси.



Вы никогда не задумывались почему демократическое управление государством подразумевает децентрализацию функций. На законодательную, исполнительную и судебную. Вдумайтесь в это. Подумайте над тем почему в США, в стране индивидуалистов, авантюристов (как сказал один мой знакомый работник), существует демократия. Хотя по логике в этой стране должна быть диктатура, так как там больше людей рвется к власти. Демократия зиждется на конфликтах. Если законодательная, исполнительная и судебная власть будут находится под одним началом, под одной "крышей", то система будет не прозрачна, большинство проблем решаться не будут. Страна не будет эффективно развиваться. Не согласны? Сталин, Гитлер - скажете вы. Бешеные темпы развития. И что в конце концов получили? Карточный домик развалился. А штаты просто ушли в отрыв. Да, там культ личности, но не одной как у нас, а многих. Да, они стремятся к власти и... конфликтуют друг с другом. Сейчас эта нация с сильным менеджментом. Она действительно заслуживает те амбиции, на которые претендует.

Но вернемся к тому, с чего начали. Производство, крыша, проблемы не решаются. Как и в государстве, на производстве тоже должны быть конфликты, но конструктивные. Еще раз - они способствуют решению проблем, эффективному делегированию ответственности, формированию сильного менеджмента. Структура управления должна иметь разграничение по функциям: исполнительная, законодательная и контрольная. И эти функции не должны быть под одной крышей. Иначе как у Сталина и Гитлера. По трупам и стрелочникам.

## Мотивация по Маслоу

Недавно спросил одного управленца-производственника: «Знаешь ли ты, что такое мотивация по Маслоу». Ответ не удивил. Он не знает. Хотя если бы этот вопрос был задан американскому менеджеру, то думаю большинство из них ответили бы, что это одна из теорий, позволяющая эффективно управлять людьми.

Маслоу Абрахам Харольд (1908—1970) — американский психолог, один из основателей гуманистической психологии, автор теории о иерархической структуре потребностей. Свою теорию он отразил в книге «Мотивация и личность».



В основе человеческой активности лежат многообразные человеческие потребности, которые Маслоу разделил на пять категорий, расположенных в строгой иерархической структуре:

- физиологические нужды;
- потребности в безопасности и самосохранении;
- социальные потребности (в любви, привязанности и зависимости);
- потребности в удовлетворении чувства собственного достоинства;
- потребности в самоактуализации (в реализации своих возможностей и совершенствовании, а также в росте как личности, ее духовном развитии). Теория потребностей по Маслоу позволяет сделать вывод о том, что эти потребности и лежат в основе формирования пассионарных (по

Л. Н. Гумилеву) личностей, обеспечивающих безопасность и жизнестойкость сообщества, народа, нации, а также разрешения природного конфликта между личными и общественными интересами. Физиологические потребности, о которых говорит Маслоу, это потребности, обостренные до крайности, экстремальные состояния. «На практике это означает, что человек, живущий в крайней нужде, человек, обделенный всеми радостями жизни, будет движим, прежде всего, потребностями физиологического уровня. Если человеку нечего есть и если ему при этом не хватает любви и уважения, то все-таки в первую очередь он будет стремиться утолить свой физический голод, а не эмоциональный... Человека, чувствующего смертельный голод, не заинтересует ничего, кроме еды».

Фрагмент из книги (из его книги): «Но что происходит с его желаниями, когда у него вдоволь хлеба, когда он сыт, когда его желудок не требует пищи? А происходит вот что — у человека тут же обнаруживаются другие (более высокие) потребности, и уже эти потребности овладевают его сознанием, занимая место физического голода. Стоит ему удовлетворить эти потребности, их место тут же занимают новые (еще более высокие) потребности, и так далее до бесконечности. Именно это я и имею в виду, когда заявляю, что человеческие потребности организованы иерархически».

Фрагмент из книги: «У некоторых людей, например, потребность в самоутверждении проявляет себя как более насущная, чем потребность в любви. <...> Из всех случаев реверсии, пожалуй, самую высокую ценность имеют те, что связаны с высшими социальными нормами, с высшими идеалами и ценностями. Люди, преданные таким идеалам и ценностям, готовы ради них терпеть лишения, муки и даже пойти на смерть».

Фрагмент из книги: "Если в целях наглядности воспользоваться конкретными цифрами, пусть и условными, то получится, что у среднестатистического гражданина физиологические потребности удовлетворены, например, на 85 %, потребность в безопасности удовлетворена на 70 %, потребность в любви – на 50 %, потребность в самоуважении – на 40 %, а потребность в самоактуализации – на 10 %. Термин «мера удовлетворенности потребности» позволяет нам лучше понять тезис об актуализации более высокой потребности после удовлетворения более низкой."

Применимость на практике. Теория Маслоу напрямую не предназначена для использования на практике. Она лишь может являться основой для разработки методов управления персоналом. К сожалению, в жизни зачастую менеджер использует более простые методы управления, не учитывающие реальные потребности конкретного человека. Ему проще использовать простые методы давления. Создавать угрозу рабочему месту. Оскорблять и унижать. Так как в этом случае он получает "послушного" человека, который делает все, что ему скажут. "Непослушные" либо мирятся и терпят, либо уходят в другое место. В результате жесткая дисциплина, но низкая эффективность, так как инициатива исходит от одного, а не от многих. Исходя из теории Маслоу, каждый человек в данный момент времени имеет определенные потребности. Если согласовать эти потребности с интересами компании, предприятия, то можно добиться максимального вовлечения и вклада в результат работы. Человек будет работать не из-под палки, а САМ, так как ему это позволяет удовлетворить его текущие потребности. Почувствуйте разницу. Человек, который управляет "кнутом", это начальник. Человек, который согласовывает интересы персонала с интересами компании для максимального вовлечения, это менеджер. Начальник или менеджер? Выбирать вам.

Интересное о Маслоу. Оказывается, он имеет русские корни и еще - пирамиду он не рисовал.

## Синдром старшего мастера

У нашего производственного менеджмента менталитет старшего мастера. И ничего здесь удивительного нет. Так система устроена. Для того, чтобы занять высокий пост надо пройти снизу-вверх. Но на этом пути стоит мощный фильтр, который, по сути, формирует одну касту терпеливых, негибких и исполнительных. Это не относится к топ-менеджменту... и слава богу.



Что же такое синдром старшего мастера? В свое время я от одного менеджера услышал фразу: "Мастера смен — это величайшее изобретение коммунистов. Для того, чтобы "спать спокойно" на производстве всегда был человек, который за все ответит. Мастер смены — это стрелочник. И это всем удобно". А чем старший мастер отличается от мастера смены? Тот же стрелочник. Если у него все хорошо, то его никто не трогает. Если плохо - то на него списываются все аварии, невыполнение плана. Это удобно. Кто-то ведь должен ответить. При этом создается мнимая уверенность того, что люди напряжены и не расслаблены. Они нацелены на решение проблем. Только вот реальные проблемы не решаются. Да, виноватые есть. Да, люди работают по 12 часов и без выходных. А проблема остается нерешенной. Вот такая вот виртуальная реальность.

В такой системе главный стимул для старшего мастера — это выжить. Он понимает, что никто его объяснений слушать не будет. Он понимает, что любой "промах" может стоить ему его рабочего места. Поэтому он заинтересован в любых методах и механизмах, которые позволят ему выжить. И вы думаете в списке этих методов будет реальное решение проблем? Ведь это на самом деле очень сложно в сравнении, например, с поиском виновных, фальсификацией данных, созданием видимости работ. Старший мастер будет выживать и использовать для этого все доступные средства. И не важно, сколько предприятие потеряет на этом. А что в результате? В результате мы "сколачиваем" прожженный класс старших мастеров. Это сильнейшие, умеющие выживать в любых условиях. Они не будут просить, убеждать, настаивать. Нет - они молча примут поставленную задачу и... будут выживать. Это и есть синдром старшего мастера. Из этих же людей формируется основной производственный менеджмент. Он тоже не будет настаивать на разумных целях и планах. Он не может себе этого позволить. Его задача прежде всего выжить. Другого он не умеет. Он не может переступить через свою суть. Хотя исключения конечно есть. На эти исключения вся надежда.

И еще один момент к рассматриваемой теме. У нас в России руководитель подразделения — это мастер смены, старший мастер, начальник цеха... У передовых зарубежных заводов — это тим-лидер, мастер технолог, менеджер завода. Чувствуете разницу в названиях. Это не просто названия. В них отражаются соответствующие производственные отношения.

Все начинается с нас самих. Мы можем ждать, терпеть и выживать. Но мы также можем внести свою лепту в оздоровление производственных отношений. Это нелегко. Сломать стереотип. Но это стоит того.

### **Жизнь не так проста, как кажется**

С одной стороны - здравый смысл. Следуя ему, общество бы давно достигло своих вершин. Есть проблема - решай, не убегай от нее. Не ищи крайних, не создавай видимость работ, не подставляй. Просто решай проблему. Но есть и другая сторона медали, которая несет в себе некий другой смысл, пожалуй, более значимый, чем здравый смысл.

Рано или поздно каждый человек задает себе вопрос: "В чем смысл моей жизни, каков мой путь, ради чего я живу?" И здесь нет ничего удивительного. Человек рождается и его сразу захлестывает мир стимулов. Они придают человеку жизненную силу. Он стремится к знаниям, так как это позволяет ему выжить. Стремится получить, навязанный обществом, пакет ценностей: квартиру, машину, дачу, гараж, семью. Если повезло, познает любовь. Защищает диссертацию, становится директором или собственником предприятия. Но... постепенно стимулы уходят. Все к чему стремился - достиг, а если еще чего - то не достиг - теряет смысл. Человек существо разумное. Ему свойственно возводить достигнутое в некие категории. Защитил кандидатскую диссертацию, пропадает смысл в защите докторской. Зачем? Ведь, по сути, это повторение. Стал директором фирмы, потом предприятия, компании. Куда дальше? Дети вырастают... Стимулы уходят. Движущая сила уходит. Взгляд тухнет. Человек стареет и в конце концов умирает. Грустно так жить. Но есть люди и их немало, которые находят некий другой смысл, нежели чем здравый смысл. Они находят свой путь и это им придает силу и энергию к жизни. И не факт, что этот путь хорошо согласуется с общепринятым человеческим здравым смыслом.



Я сейчас не буду говорить много о «голодном» человеке, которому еще предстоит построить свой дом, завести семью и посадить дерево. Мне интересен "сытый", который достиг того, что от него требовала жизнь и сейчас стоит на перепутье. Ведь именно он способен дать обществу что-то новое. "Голодному" не до этого. Ему известен путь, у него пока еще есть смысл жизни. А вот "сытый" способен на творчество, на изменение стереотипов. Ему уже неинтересно бороться за существующие ресурсы. Он либо найдет новый путь, либо приблизится к могиле. Один "загорается" некой идеей, другой уходит «к богу», третий находит свою любовь... Они обретают новый смысл жизни, новую энергию к жизни, которая так или иначе влияет на развитие общества. Так вот и получается, что человеком движет не только здравый смысл, удобный для жизнедеятельности общества. У него есть свой жизненный смысл, который придает ему силу и энергию, заставляет двигаться за собой и других людей. Именно это - смысл одного, второго, третьего... формирует движущую силу общества. Здравый смысл — это лишь результирующее следствие столкновений интересов различных индивидов. Когда в обществе нет индивидов, обладающих устойчивым пониманием своего жизненного смысла, своей идеи, общество умирает. Для общества крайне необходимо наличие идейных людей. И чем больше, тем лучше. Иначе будут перекося.

До недавнего времени я часто, может вслух, а может и про себя, подвергал критике различных людей. «Как же так, он ради своих интересов готов идти против интересов общества». «Он живет не согласно здравому смыслу. Так нельзя. Окружающие его люди страдают». Но жизнь идет и приходит понимание сути тех или иных вещей. И в нашем примере суть проста - он идет своим путем, у него есть свои интересы, это придает ему энергию к жизни и это заставляет двигаться окружающих рядом с ним людей. Да, они больше работают, больше страдают, но это заставляет их жить, двигаться. А где же справедливость и здравый смысл? Все в наших руках. Если не нравится, боритесь. Справедливость и здравый смысл надо заслужить.

### **«Клиент – поставщик» или "зри в корень"**

Недавно один топ-менеджер сказал, что тема «клиент-поставщик» очень важна. Она заслуживает того, чтобы ее обсуждали, чтобы о ней размышляли. Ей надо повещать статьи и книги. Я с ним полностью согласен. Беда российских компаний и предприятий заключается в отсутствии четко выстроенных схем «клиент – поставщик». Все это понимают, но ничего с этим поделать не могут... или не хотят.



Начнем с терминологии. Клиент — это тот, кто «покупает». Поставщик - тот, кто «продает». Конечно, я слишком упростил, но для того, чтобы было понятно, в чем суть. Если я продаю вам сырье, то вы мой клиент, а я поставщик. Если я делаю какую-то деталь в потоке и передаю вам ее для дальнейшей обработки, то я - поставщик, а вы - клиент. Все очень просто. Не усложняйте. Иной раз доходит до абсурда. Приходит ко мне один специалист и говорит фразу, которую я перефразирую на язык домохозяйки: тарелка с готовящимся супом — это клиент, а плита - поставщик. Я тогда посмотрел на него и подумал: «Толи я дурак, толи он слишком умный». Клиент-поставщик — это лишь одно из проявлений производственных отношений, отношений между людьми. Если вы смогли выстроить простое и прямое взаимодействие между клиентом и поставщиком на всех переделах, то ваш материальный поток, поток создания продукта будет с минимумом потерь. То-есть ваш продукт будет иметь минимальную себестоимость и наилучшее качество. С теорией закончим, перейдем к практике.

В последнее время в практике обучения очень часто используют бизнес-кейсы. То-есть описывают какую-то реальную производственную ситуацию, вовлекают в обсуждение слушателей с целью выработать самую рациональную стратегию решения проблемы. Я тоже воспользуюсь этой идеей, чтобы попытаться ответить на вопрос: «Почему в большинстве крупных российских компаний взаимодействия «клиент – поставщик» неэффективны?»

Итак, крупнейший завод в мире. Стабильно и эффективно производит свою продукцию. Продукция пользуется спросом. Завод находится в структуре мощного холдинга, который также осуществляет управление другими аналогичными предприятиями. Структура управления - многоуровневая: корпус - цех - завод - дивизион - компания. И вдруг кризис или какая-то

системная проблема. Завод перестал получать ритмично один из видов сырья. Это привело к серьезным отклонениям в технологическом цикле. Снижение производительности. Невыполнение планов. Поиск виновных. И самое, что интересное, для решения проблемы направляются огромные ресурсы: пишутся программы по восстановлению исходного состояния, постоянно меняется менеджмент завода, рабочие и инженеры остаются после смены для устранения проблем. Производственный менеджмент пытается достучаться до тех, кто определяет политику снабжения, но все в пустую. К технологическим анализам, обоснованиям многоуровневая система управления остается глухой. Проходит месяц, второй, третий... год, а проблема не решается. Хотя все знают, что восстанови ритмичную поставку сырья, измени бизнес-план для восстановления технологии, и завод опять будет работать эффективно. Почему проблема с поставками сырья не решается оперативно? Почему завод терпит колоссальные убытки, а необходимые меры не применяются? Что нужно сделать? Подумайте, поразмышляйте на эту тему. Думаю, большинству управленцев она известна. Многие понимают ее суть. Но в целом ситуация к оздоровлению в нашей стране слабо изменяется. А на мой взгляд она усугубляется.

В последнее время я производственные проблемы стараюсь рассматривать в плоскости человеческих интересов. Какие внешние силы и внутренние мотивы конкретных людей определяют проблему. Все что в этом мире мы делаем — это результат проявления некой воли. Поэтому вопрос: «Ищи кому это выгодно?», не лишен смысла.

Итак, рассмотрим два случая. С вышеуказанной проблемой сталкивается управляющий директор большого завода большой многоуровневой компании и генеральный директор небольшого заводика. И у того, и у другого есть стимул выжить и мотив получить лучшие результаты. Но есть существенные качественные отличия.

Управляющий директор живет в большой многоуровневой компании. Если у него появляется проблема, то он старается решить ее сам, так как многоуровневость компании не позволяет ее решить быстро. Но так как у него нет всех функций и возможностей по решению проблем, эти функции распылены по компании, то часть проблем он быстро и оперативно решить не может. Что он делает? Если проблемы приводят к срыву бизнес-плана и его компания не слышит, или не хочет слышать, он начинает выживать любыми способами. Но так как достаточных ресурсов у него нет, то самые надежные методы это - найти крайнего, показать видимость работ и дутые цифры. По пути убеждения и вовлечения в решение проблемы топ-менеджеров компании идут немногие. Слишком этот путь трудный и ненадежный для выживания. Я уже рассматривал тему Синдром старшего мастера. Так вот такая многоуровневая система управления провоцирует этот синдром. Она получает сильных управленцев, которые несмотря не на что, умеют выживать, при этом используют любые методы. Но она устраняет тех, кто пытается реально решать проблемы. Что касается мотива управляющего директора получить лучшие результаты, то здесь тоже не без перекосов. В отсутствии необходимых ресурсов для решения проблем и развития, самый простой путь получить результат — это ПИАР «пилотных» проектов. Создается отдельный проект, стягиваются туда имеющиеся ресурсы, естественно, получают результат. Но на отдельно взятом участке, а не на заводе.

А теперь рассмотрим стимулы и мотивы генерального директора небольшого заводика. Вся полнота власти и ответственности перед акционерами на его плечах. Для того, чтобы ему выжить, ему надо быть реально эффективным. Ему не выгодно искать крайних, создавать видимость работ, делать дутые цифры. Если он будет действовать этим путем, он не выживет. Его съедят конкуренты. Поэтому он вынужден реально решать проблемы. Это стимул. А в чем его мотив? Получить лучшие результаты. А для этого ему нужны творческий и вовлеченный персонал. И стимулы, и мотивы генерального директора небольшого заводика направлены на реальное, а не мнимое развитие.

Я ничего не имею против крупных компаний. Глобализация также помогает решать множество проблем. Но если производственный менеджер будет заинтересован в личном выживании и ПИАРе, то такие компании будут терять в эффективности и конкурентоспособности. Приведу один пример эффективной работы крупной иностранной компании. В свое время я был руководителем одного из проектов по внедрению производственной системы на основе лучшего зарубежного опыта. Это опыт работы норвежского алюминиевого завода Элкем Листа. Небольшой по объемам алюминиевый завод имеет лучшие показатели в мире по аналогичным производствам.

Управление заводом построено по принципу бизнес-единицы. Практически все функции - производственные, финансовые, коммерческие сосредоточены в ответственности завода во главе с ее директором. Завод несет ответственность перед акционерами в части капитализации и прибыли. Тем не менее, он находится в структуре крупного холдинга. Приведу лишь один из эпизодов, который характеризует суть эффективной работы завода, в том числе и с позиции «клиент – поставщик». Итак, кризис. Приняли решение перейти на другое сырье, но более дешевое с предположением, что на технологию это не окажет существенных негативных последствий. Но через некоторое время смена сырья привела к серьезным технологическим проблемам. Управленческая реакция последовала незамедлительно. В пик кризиса руководство завода приняло решение о переходе обратно на дорогое сырье. Они не искали виновных, не создавали видимость работ, не делали дутые цифры. В их структуре управления в этом не было смысла. Они оперативно отработали более эффективные взаимоотношения "клиент-поставщик". Кстати, в период кризиса они достигли минимальной себестоимости, что позволило им получать прибыль. Я не имею ничего против крупных холдингов и корпораций. В рамках этих структур можно выстроить такие производственные отношения, которые будут целеустремлять менеджмент не на поиск виновных, на мнимые результаты и ПИАР. Они должны создавать такие стимулы и мотивы у производственного менеджмента, которые направляют его на реальное решение проблем, на вовлечение коллектив в развитие предприятия. То, что это возможно, я не сомневаюсь.

### **Тост за нашу производственную систему**

Никогда не любил говорить тост. Наверное, потому, что в нем не было искренности. Всегда чувствовалась некая фальшь, особенно когда говорить его тебя обязывают. Но жизнь идет и рано или поздно к тебе приходит мудрость. Ты начинаешь понимать суть вещей. И тебе хочется этим с кем - то поделиться.



На жизненном пути человека очень часто встречаются различные проблемы. Иногда требуется совершить какой-то поступок, иногда - изменить свой привычный уклад жизни. И всегда на этом пути человек делает выбор. Выбор между здравым смыслом и мудростью.

Здравый смысл говорит: «Дважды два равно четыре, действуй по правилам, работай с проблемами, адекватно планируй, учись на ошибках других, контролируй, внедряй лучший передовой опыт и так далее»

Мудрость шепчет: «Дважды два не обязательно четыре, изменяй правила, вовлекай людей в работу с проблемами, ставь амбициозные цели и задачи, размышляй и действуй, учитывай интересы других и особенно лидера, внедряй собственную производственную систему...»

Человек категоричен. Такова его природа. Он должен сделать выбор. Пройдут годы, прежде чем он поймет одну простую истину.

В жизни имеет значение лишь три вещи: Сила Воли — это что нами движет или жизненная энергия, Сила Духа или следование здравому смыслу; Путь Души или зов сердца.

Все эти вещи тесно взаимосвязаны. Выбирать не надо. Если человек обладает ими, то он гармоничен, счастлив и эффективен. Если у него слабая воля к жизни, то у него нет будущего. Если он не слушает зова сердца, то он не знает своей истинной цели. Если нет силы духа, то он не способен следовать своим путем.

Почему тост за производственную систему? Очень просто. Эффективная производственная система начинается с Человека. Человека, который имеет достаточно амбиций. Человека, у которого есть идея. Человека, который готов за нее бороться. Иначе не получится. Либо пиар, либо сплошное разочарование.

### **Российский менеджмент**

На сей раз я не буду собирать материал из различных источников как это делал ранее, пытаюсь разобраться в сути японского, американского, немецкого менеджмента. Я воспользуюсь собственными наблюдениями и



размышлениями, так как сам живу и работаю в российской системе. Я знаю ее подноготную. Надеюсь, что знаю...

Прежде чем начать, я должен определиться с терминами. Иначе не поймете.

Административная система управления (командно-административная) — это вертикальная многоуровневая система управления. У определенной группы рабочих есть начальник. У группы начальников есть более высокопоставленный начальник. И так далее... Все это образует уровни производственного управления. Смена, корпус, цех, дирекция, завод, дивизион, компания, гендиректор, акционеры. То-есть в этом примере 9-ть уровней принятия решения. По-другому можно сказать так: "Девять препятствий на пути к решению производственных проблем". Горизонтальная система управления — это система, в которой клиент (потребитель) определяет требования к поставщику. Начиная от покупателя как основного клиента, и заканчивая первичными поставщиками сырья, энергии и услуг. Все это называется потоком создания продукта. Управление встроено. Улучшением потока занимаются менеджеры. Их функция не директивное управление, а помощь в организации наиболее эффективного потока создания ценности продукта. Скорость решения проблем в такой системе в разы выше, чем в административной. Естественно, она более эффективна.

Менеджер — это человек, который видит проблему, вовлекает в ее решение персонал, совершенствует систему с целью наиболее эффективного ее функционирования. Он идет против привычных укладов управления, если того требует текущая ситуация.

Начальник (прошу не путать с менеджером) — это человек командно-административной системы управления. Менеджеру в этой системе сложно выжить. Так как все его попытки улучшить сложившуюся систему управления разбиваются об многоуровневость административной системы. Поэтому главной особенностью начальника является "молчаливое и терпеливое" исполнение поставленной задачи. Инициатива не приветствуется.

А теперь задумайтесь. В какой системе управления вы работаете? Если это крупная компания, то как правило - это административная система. Если это маленькая или средняя фирма - горизонтальная организация труда. Уж они - то понимают, что многоуровневость это допзатраты, это более длительное решение проблем. Они не могут себе позволить такую роскошь, иначе конкуренты скушают. Большая компания, как правило, монополист. Она устанавливает правила игры. Поэтому у нее нет таких стимулов развиваться как в маленькой фирме. Тем не менее это не делает ее эффективной по сути. Если задуматься, то в отсутствии стимулов и заключается основная проблема российского менеджмента. А мотивов, идей для развития - недостаточно. Вот поэтому крупные компании обречены на формирование больших административных аппаратов. Ведь так удобнее. Комфортнее. Увеличил штат заместителей. Есть с кого в случае проблемы спросить. Заместителям тоже нужны свои заместители. И так далее. Такое сплошное делегирование ответственности, я бы назвал антиделегированием. Не выполнил заместитель поставленную задачу, значит он виноват, на него все стрелки. Мы его заменим, даже если он тут ни причем. И отчитаемся наверх, что приняли меры. Конечно, отнесемся по-человечески с "опальным заместителем", найдем ему какое-нибудь место. В результате всем выгодно, а проблема на производстве не решается. А потом ищем почему же у нас такие бюрократизированные системы, почему у нас коррупция развивается. Нет ни стимулов, ни мотивов для того, чтобы быть эффективными. Это же можно транслировать и в целом на Россию. Большие сырьевые ресурсы, поступление от их продаж в бюджет приводит к отсутствию стимулов развиваться. Но ведь кроме стимулов, есть еще и мотивы. Но скажите, есть ли у нас в стране национальная идея, ради которой люди будут готовы изменяться? Нет. Вот в этом - то и дело.

Недавно прочитал в СМИ высказывание одного из топ-менеджеров большой компании: "Нам необходимы стимулы развиваться". Но, к сожалению, сейчас у нас слабые предпосылки для возникновения стимулов в производственной сфере. Проще вкладывать деньги в финансовые инструменты, которые позволяют зарабатывать большие проценты, нежели чем развивать реальное производство. Сейчас основные войны идут в финансовом секторе, а не реальном производственном. Там и стимулы, и мотивы. Там азарт и амбиции. Но я думаю ненадолго. Стимулы появятся и в реальном производстве. Это, прежде всего, дефицит квалифицированных рабочих и инженеров. Предпосылки простые: снижение доли молодых кадров (следствие слабой рождаемости в 90-х), слабая связь образования с производством, нежелание работать в тяжелых,

опасных и вредных условиях, рост малого и среднего бизнеса. Все это приведет к росту заработных плат. А это несомненно скажется на себестоимости и обяжет крупные компании шевелиться. Возможно, это не коснется нефтяных и газовых компаний. Хотя кто знает? Рост заработной платы работников производств, так или иначе обяжет правительство поднимать оплату бюджетников, пенсионеров. А где взять деньги? Рост налогов. Тоже стимул повышать эффективность. Поэтому развивать производственные системы нужно сейчас. Потом будет поздно. Развивать не для повышения рейтингов компании, чтобы капитализация была выше, а делать реальные шаги. Заниматься ростом производительности труда.

Кроме стимулов есть еще и мотивы. Неблагодарное это дело следовать стимулам. Живя стимулами, вы всегда догоняете. Живя мотивами, идеями, вы формируете новую реальность, новый спрос. Вы движетесь впереди и выигрываете. Как - то один человек мне сказал: "Если человек не живет идеей, то его удел быть в стаде".

Нужны идеи - корпоративные, национальные. Нужно идти к людям и заинтересовывать их. А для этого надо иметь сильную собственную мотивацию к развитию, собственную идею.

А теперь небольшое отступление. Опять-таки для понимания. Что движет американцами. Стимул или мотив? Есть ли у них мотивация к развитию? Она у них встроена на генном уровне. Это большие возможности в реализации каждой отдельной личности. Японцы - я думаю, изначально на формирование их эффективности повлияли стимулы. Страна с многочисленным населением, но небольшими сырьевыми и энергетическими ресурсами. Это характеризует их потребность в совместном выживании. Немцы - откуда такое методическое стремление к эффективности? Думаю, есть у них некая идея, ради которой их нация живет. Эта идея пришла к ним с лютеранством, если я не ошибаюсь. А что движет русскими? Стимул или мотив?

## Человек на перепутье

Когда мы рождаемся, учимся ходить, говорить, общество уже с малых лет навязывает нам свое видение мира, миропорядка. Это хорошо, а это плохо. Хорошо слушаться родителей, добросовестно учиться в школе, с отличием закончить институт, найти достойную работу, завести семью, двигаться по карьерной лестнице. Плохо... ну вы сами все понимаете. Но только вот скучная жизнь получается. Нет в ней ни азарта, ни радости. Сплошная компьютерная программа...



И эта программа настолько сильно охватывает массы, что, кажется, так оно и должно быть. Поспал, пожрал, отработал, телик посмотрел. И опять - проспал, пожрал... и так до бесконечности. Один отработывает одну программу, другой – другую. И за всем этим массовым движением не видно, пожалуй, самого главного: ради чего? Многие, наверное, ответят на этот вопрос. Но я сомневаюсь, что их ответ будет осознанным. Хотя есть исключения. Таких людей даже спрашивать не нужно. Их вид, их деятельность, их энергетика говорит о том, что они знают свой путь и свое предназначение. Они видоизменяют мир и вносят определенный смысл в его существование.

Очень важно осознавать свой путь. Важно не только для индивида. Это важно для общества в целом. Почему? Да, очень просто. Направление и энергетика развития общества складывается из идей индивидов. Чем больше таких индивидов, тем сильнее и эффективнее общество. Такое общество заставляет жить не воздействием внешних факторов. Оно живет своими многогранными собственными идеями, которые привносят смысл жизни и энергетику развития. У каждого путь свой и определить его на самом деле не сложно. Кто-то его называет – путь сердца, кто-то путь любви. Вы его знаете. У каждого он свой. Просто многие не хотят его признать, принять, так как зачастую он не совпадает с направлением развития системы, общества. И в результате человек получает все блага общества, но не получает счастья. Он живет в хорошем доме, имеет крутую машину, семью ... но почему он от этого не испытывает радости.

Недавно у меня был разговор с одним из авторитетных людей среди «братков». Он организовал свой бизнес. Я был приятно удивлен, когда он заявил мне, что видит смысл своей жизни в том, чтобы любое свое дело делать с радостью. И для него критерием лояльности персонала было создание такой атмосферы, чтобы люди получали удовольствие от работы.

Очень важно осознавать свой путь и следовать ему. Важно признать и принять свой путь. Для этого зачастую требуется мужество. Порой природа подвергает человека испытаниям с целью, чтобы он сделал правильный выбор: следовать «мертвым» правилам системы или внести в нее некий новый смысл, идею. Меня радует то, что в нашем обществе начинают появляться люди, которых я называю: «это человек на перепутье». Одной ногой он стоит в старой системе, другой пытается найти опору в новом мире. Мире, который соответствует его пути сердца. Мир, который может дать обществу новые возможности. Такой человек постоянно сомневается, размышляет. Мечется то в одну, то в другую сторону. Старый мир тянет, манит, обещает все блага. Новый - обещает радость и счастье, но с ним и неопределенность, борьбу. И ничего в этом страшного я не вижу. Главное, чтобы человек начал шире смотреть, думать, осознавать окружающий мир. Если это произошло, он рано или поздно оттолкнется от старой реальности и вступит в новую. Человек на перепутье. Эта статья ему посвящается. На этого человека смотрят окружающие его люди. Надеются на его мудрость. На то, чтобы он сделал правильный выбор. Они готовы за ним пойти. Их вера в него зиждется на его мудрости и силе духа. Надо осознать свой путь и следовать ему.

### Ультимативная ловушка

Помните Ньютона с его знаменитой формулой:  $a=F/m$ . Несколько сот лет это была истина. Потом Эйнштейн внес в нее свои корректировки. Истина изменилась. Вы скажете, что это был очередной виток в развитии. Ничего себе прогресс. Более 200 лет человечество что-то ждало и бац... вот оно. Если обществу свойственно попадать в такие «временные ловушки», то что уж говорить про простого человека.



Недавно проходил тренинг по мотивации персонала в составе топ-менеджмента нашего завода. Материал был мне знаком, так как я его слушал много раз на других курсах. Разные лекторы по-разному преподают в принципе одинаковый материал по теории мотивации. Помните пирамиду Маслоу. Наш лектор начал с нее. Он очень хорошо изложил теорию Маслоу. И сказал фразу, которую я слышал и от других лекторов: «Эта пирамида описывает поведение людей, пользуйтесь ей в своей практике». Очередная ловушка для нашего сознания, которая описывает частный случай. Поэтому теория остается лишь теорией. А может быть попытаться рассмотреть проблему шире.

1 этап: Этап собственного выживания. Когда человек рождается его главная задача – это справиться с внешними стимулами, которые ему преподносит наш мир. Физиологические потребности, потребности в безопасности, общении и признании. Все как у Маслоу. Только вот они на самом деле проявляются сразу. Нет никакой пирамиды. Человек стремится выжить. И для этого он будет использовать все имеющиеся средства. Он будет учиться для того, чтобы выжить. Он будет встраиваться в общество для того, чтобы выжить. Он будет нарушать какие-то нравственные принципы для того, чтобы выжить. И даже лидерство, и признание будут работать на этом этапе для того, чтобы выжить. Сознание человека максимально направлено на выполнение этой задачи.

2 этап. Этап формирования потомства. Когда задача собственного выживания более-менее решена (да, я продолжаю выживать, но я понимаю, как это делать), в действие вступает подсознание. На переднем плане начинают проявлять себя сексуальные позывы (хотя они были и раньше). Человек ищет себе партнера. Я думаю, на этой стадии пока рано говорить о любви. О кратковременной страсти – да. О любви - сомневаюсь. И дети здесь тоже позыв нашего подсознания. Это проявление наших подсознательных мотивов. Теперь на плечи партнеров ложится не только собственное выживание, но и выживание потомства. Опять внешние стимулы.

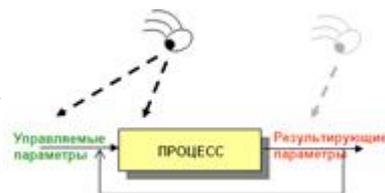
3 этап. Этап личной эволюции сознания. Рано или поздно, человек встает перед выбором. И здесь его поджидает ультимативная ловушка. Когда основные стимулы, вызванные этапом выживания и формирования потомства, преодолены, пропадает смысл жизни. Энергия уходит. Человек стареет. Кто-то тихо умирает. Кто-то ставит перед собой новые надуманные цели. Лишь бы была цель. Но, в конце концов, все больше увязает в ловушке. А кто-то находит новый смысл. Свою идею. Свой Путь. Для этого человека наступает новый этап - этап развития своего сознания, подсознания.

Если хотите Души. Перед ним открывается новый мир с безграничными возможностями. Он начинает видеть и чувствовать многогранность нашего мира. Обретает некий собственный смысл жизни. Сила духа такого человека крепнет. Для него начинается эра реализации собственных мотивов. Он не ждет внешних стимулов, он сам идет в мир со своими идеями, тем самым придавая обществу новый вектор развития. Для того, чтобы выйти из ультимативной ловушки Человек на перепутье должен сделать соответствующий выбор: жить, согнувшись под внешними стимулами, или самому нести в жизнь новый смысл.

Если взять за основу эту концепцию человеческого поведения, а не пирамиду Маслоу, то выводы получаются несколько иными. Поведение человека по Маслоу четко подчиняется некому стандарту. То-есть, согласно его теории, можно предвидеть реакцию человека и соответствующим образом на нее реагировать. Только вот жизнь не так проста, как кажется... Ни с того, ни с сего человек начинает грубить, совершать неадекватные действия, разводится с женой, вешаться...

## Новый тип менеджера - инженер процесса

Если вы реально имеете намерение повысить эффективность производственной системы, вы рано или поздно придете к пониманию необходимости организации процессного подхода в управление производством. Здесь появляется качественно новый тип менеджера - инженер процесса.



Про инженеров процессов я впервые услышал от наших норвежских консультантов по производственной системе. Оказывается, процессный подход в управлении уже давно используется ведущими зарубежными предприятиями.

Что такое процессный подход в управлении производством?

Для понимания сначала рассмотрим классический подход в управлении.

Административная (классическая) система управления. Вертикальная схема управления со многими промежуточными уровнями. Например, есть оборудование - его обслуживает оператор. Он же отвечает за его эффективность. За работу оборудования корпуса отвечает старший мастер. Цеха - начальник цеха. Дирекции - директор по производству. Завода - директор и так далее до топ-менеджмента крупных компаний, а может быть и до непосредственных акционеров.

Как происходит, собственно говоря, управление: в случае возникновения отклонения, проблемы при работе оператора информация поступает на верхний уровень. Если у этого уровня управления компетенций хватает, то принимается решение. Если нет, то информация передается вверх по инстанциям. Вроде бы все хорошо. Управление централизовано. Подчинено неким целям и задачам. Только вот беда одна. Если возникла проблема, то она себя ждать не заставляет. Пока она не разрешилась, она приносит убытки. А со скоростью принятия решения в вертикальной системе управления не все так хорошо. Ладно, давайте повысим скорость принятия управленческих решений через систему электронного оповещения. Возникла проблема, оправили сообщение и тут же обратная связь. Но тут опять загвоздка. Очень долго проходит согласование. Где-то просят дополнительную информацию, а где-то просто боятся согласовывать, так как это требует изменения бизнес-планов. И проблема опять не решается. Терпим убытки до тех пор, пока они не становятся ощутимыми. Далее вы сами все знаете - поиск крайних, изменение БП с заменой руководства. Система перезагрузилась и все начинается сначала.

Процессное управление. Горизонтальная схема управления от клиента к поставщику и так по всему потоку создания продукта. И этим все сказано. Нет вертикальных уровней управления. Есть менеджеры, инженеры, которые выполняют функцию поддержки. В этом случае акцент при управлении не на результат, а на процесс, т.е. управляемые параметры процесса. Если на входе все параметры соответствуют регламенту, то и на выходе подразумевается, что будет ожидаемый результат. Если результата нет, то либо регламент, либо бизнес-план некорректен. Явное преимущество процессного управления — это оперативное решение проблем, а значит работа нацелена на минимизацию потерь. Но для функционирования этой схемы следует принять следующие позиции:

- ключевыми показателями является не параметры результата, а параметры процесса;



кончилась. Из любого положения есть выход... И это правильно. Правильно в тех случаях, когда вас захлестнул страх. Тем не менее это борьба со следствием, а не причиной страха.

В чем же причина наших страхов? В последнее время часто слышу такую фразу: «Я не могу сделать так, как я хочу, так как требует здравый смысл. Я боюсь потерять рабочее место. Да, я ненавижу себя за это. Но для меня работа — это все. Она позволяет мне удовлетворить основные свои потребности. Содержать семью. Помогать родителям...». Проходит жизнь, человек провел ее в борьбе со своими страхами, но так и не смог реализовать свои истинные желания. Не жизнь, а существование.

Страх остаться без работы. В чем проблема? Жизнь идет. У общества всегда есть потребность в "мозгах" и в "руках". Согласен, что квалифицированных. Надо учиться. Притом постоянно. Притом по разным направлениям. Надо становится востребованным. Надо уметь себя продавать. Это активная жизненная позиция. 1-я причина страха – это лень! Или, если по-другому - у вас нет реальных мотивов развиваться. Значит их надо найти. Прислушаться к своему сердцу. Понять то, чего вы реально желаете. И у вас появятся мотивы.

Страх потерять признание. Мотивы хорошее дело. Но рано и поздно вы сталкиваетесь с другой проблемой. Вы достигаете своих желаний, вы получаете определенные результаты. И ...вы привязываетесь к этим результатам. У вас появляется общественное признание. Вам это нравится. Естественно, что вы не хотите этого потерять. И чем сильнее это чувство, тем сильнее страх. 2-я причина страха — это ваша гордыня! Нельзя привязываться к результатам, делать из них догмы. Так как жизнь динамична и в ней нет ничего постоянного. Привязываясь к результатам, вы идете против жизни. Но она вас сильнее. Будете сопротивляться - сломает. Достигли желаемое - не останавливайтесь, двигайтесь дальше, развивайтесь дальше.

Страх сковывает ваши мозги, ваши руки и ноги. Вы пытаетесь сопротивляться. Но все тщетно. Чем сильнее вы сопротивляетесь, тем слабее становитесь. Устранение страха — это не борьба с внешней средой, это борьба с самим собой. Вернее, не борьба, а принятие простых истин: действуй согласно своим убеждениям и истинных желаний; не привязывайся к результату, акцентируйся на жизни (процессе).

## Злая сила

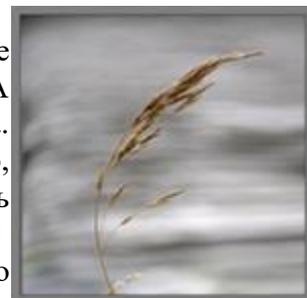
Рано или поздно за любым взлетом следует падение. И ничего с этим не поделаешь. Как бы Общество не сопротивлялось. Это в интересах Природы. А ее интерес заключается далеко не в материальном процветании Общества. Ее объект – Человек. Вернее, развитие человека как существа разумного, сознательного. Это становится очевидным, как только начинаешь смотреть на наш мир немного шире.

А как иначе? Когда идет развитие, экономика оживает, большинство получает дополнительные возможности удовлетворить свои потребности.

Строятся дома, развиваются новые технологии, покупаются новые машины. Благодарь. Человек уверено шагает в будущее. Только какое будущее? И зачем шагает? Кто-то задает себе эти вопросы, а кто - то стремглаз пытается «хапнуть» еще больше и больше. И бац... кризис, или еще хуже - война. И все катится в тартарары. Стресс. Страх. Кто-то кончает самоубийством, кто-то топчет других, пытаясь выжить, а кто-то ... получает Мудрость. Не Знания, которые помогают выжить, а Мудрость, которая помогает найти свой путь. Злая сила. Для кого-то смерть и страх, а для кого-то выход и новый смысл жизни. Природе незачем делать из нас жирных котов. Не в этом ее роль.

Взлеты и падения делают нас либо слабыми, либо сильными. Это уж как у кого на судьбе написано. Некоторые искренне верят, что сила – это кулак или кнут, а для других это нечто другое. Про таких людей говорят «люди сильные духом». У них сила внутренняя. Непокоримая. «В чем сила, брат? В правде».

Было время, когда сомневался. Смотрел, как люди управляют с помощью кнута. Видел, как большинство людей прогибаются под ним. Даже был момент, когда задавал себе вопрос: «Может быть они (жесткие управленцы) правы и я что-то не понимаю?». Может быть, в этой жизни действительно работает принцип: «Дави других, а иначе тебя задавят», а все остальное - иллюзия.



Но нет, жизнь все расставляет на свои места. С таким подходом в управлении рано или поздно, человек сам себя загоняет в ловушку. Своих страхов и привязанностей. Злая сила либо сделает вас сильным, либо слабым.

Как - то однажды один из менеджеров сказал: «Что такой большой завод как у нас – это злая сила». В условиях, когда перед тобой ставят задачу и говорят: «Я тебя нанял для того, чтобы ты выполнял поставленные задачи. Не справишься, не обессудь. Я найду другого», формируется жесткая командно-административная система управления. Она выстраивается с самого верха и до низа. Злая сила. Очень злая. В такой системе проблемы решаются очень медленно, поэтому все ее напряжение скатывается вниз, накаляя при этом производственный менеджмент до предела. И вроде бы здесь все ясно и понятно. Поменяй производственные отношения с «хочу, а ты выполняй» на «делегируй и помогай», эффективная система управления выстроится сама собой. Но на самом деле все очень сложно. Нелегко изменить производственные отношения. Для этого нужны люди сильные духом. И не только наверху, но и внизу. Злая сила делает нас либо сильными, либо слабыми.

Со мной работает один менеджер, которого злая сила заставила сделать свой выбор. Либо прогнуться и «тянуть ляжку молча», либо делать то, что помогает предприятию быть эффективным. Он сделал выбор в пользу последнего. Да, в этом есть риск, ведь он идет против устоявшейся системы. Но его внутренние устои оказались настолько мощными, что он не испугался этой злой силы. К сожалению, он - один из немногих.

Злая сила делает нас либо сильными, либо слабыми. Все зависит от нашего выбора.

### **Самый главный секрет эффективной производственной системы**

Я посвятил очень много времени производственной системе. Принципам и методам. Мотивации к изменениям. Практической реализации. Информации хватит не на один том. Но за всей кажущейся сложностью скрывается одна простая истина, без которой невозможно построить эффективную производственную систему.



Секрет простой - делегируй и помогай. Или по-другому доверяй и уважай.

Именно такие производственные отношения создают условия для выстраивания эффективного потока создания ценности, ориентированного на клиента. И никак иначе, так как только этот принцип является предпосылкой для формирования горизонтальной схемы управления. В случае если в истоке лежат производственные отношения по принципу «я начальник – ты подчиненный», или по-другому «я тебя нанял для того, чтобы ты выполнял поставленную задачу, не выполнил, не обессудь, найду другого», формируется командно-административная система управления. Вертикальная. В этой системе главный клиент — это не покупатель, а начальник.

Доверяй и уважай – это два волшебных слова, которые открывают поистине большие возможности в повышении производства. Очень просто и очень сложно.

Помню наших норвежских консультантов по производственной системе. Производственников. Помню их английское, частозвучащее «траст энд респект». Доверие и уважение. Помню, какое значение они предавали этим словам. Помню и про их результат. Лучший в мире среди аналогичных производств.

Было время, когда считал, что производственная система начинается с лидера (ов). Помудрел. Производственная система начинается с переосмысливания лидером своего отношения к коллективу. Лидер должен быть амбициозным, целеустремленным и здравомыслящим человеком. От последнего зависит эффективность работы подразделения. Можно быть суперэнергичным. Четко понимать цели и задачи. Стремится их выполнить. Можно даже получить в начале очень хороший результат. Но если не будет уважения и доверия, в перспективе энергия такого лидера может привести к антирезультату. Я это наблюдал. И не раз.

Сейчас многие говорят о целесообразности внедрения производственной системы по принципам Toyota (TPS). Но вот только немногим удается их реализовать у себя на практике. Причина кроется в производственных отношениях. А если быть корректней в общественных отношениях. Уважай и доверяй. Это очень близко к японскому обществу. Эффективные японские

производственные системы — это проекция их общественных отношений в сферу производства. Что касается России, то пока все очень грустно. Пока уважение и доверие это не про нас. У нас «местные князьки», «моя хата с краю» ... Уровень общественной сознательности низкий. Что делать для того, чтобы исправить сложившуюся ситуацию? В принципе, все делается. Идет масштабная глобализация. Не только в сфере экономики, но и в сфере коммуникации. Информация становится доступнее. Люди начинают шире воспринимать окружающий мир. А это способствует развитию внутренней собственной мотивации, повышению уровня сознания индивида, а значит и общества. Появится уважение к себе, появится уважение к другому. Изменятся общественные отношения, а значит и производственные. Появятся новые, не уступающие японским, эффективные российские производства. Главное, не мешать этому процессу. А лучше быть его союзником.

### **Три столпа эффективной производственной системы**

#### **Столп №1 Возможность для развития лидера(ов)**

В любом обществе есть активные и амбициозные люди. Они задают вектор развития не только производства, но и общества в целом. Они склоны к действию и риску. И этим ценны. Их не так много. Поэтому не надо ими разбрасываться.

Наличие лидера (ов) в системе определяет ее энергию. Один лидер – одна энергия, много лидеров – совершенно другая. Лидер сам себе найдет дорогу для применения своей энергии. Если в системе нет условий для его развития, то он уйдет, и система потеряет часть своего потенциала.

Мотивация лидера определяется наличием возможности для его развития.

#### **Столп №2 Вовлечение персонала в развитие**

Лидер определяет вектор развития производственной системы. Он локомотив. Но если персонал не вовлечен в его идеи, то этот поезд пойдет пустой. Вовлеченный коллектив определяет скорость развития производственной системы. Это мощь системы.

Развитие мотивации персонала является первостепенной задачей менеджмента. Тема не так проста. Каждый человек индивидуален, поэтому у него индивидуальная мотивация. Но есть простой секрет с чего начать, чтобы мотивировать любого человека. Надо научиться доверять человеку и уважать его. И реакция последует. Он расцветет и внесет большой вклад в общее дело. Доверие и уважение. Или по-другому, делегирование и помощь. Не каждый лидер способен пойти этим путем. Если лидер ставит перед собой задачу первенства, то он проиграет тому лидеру, который хочет быть великим. Так как великий лидер понимает, что без вовлечения персонала большие дела не делаются.

Уважай и доверяй. Как просто и как сложно.

#### **Столп №3 Повышение производительности труда**

Большинство видят цель развития производственной системы в снижении издержек, повышении качества, максимальном удовлетворении потребности клиента. Исходя из этого, формируют стратегию развития и ... не понимают, что на текущий момент она проигрышная.

Цель развития эффективной производственной системы заключается в повышении производительности труда. Именно эта цель создает условия не только для удовлетворения потребностей клиента, но и для повышения качества жизни людей! В этой цели больше потенциала для развития.

Все очень просто. В основе затрат на производство лежат затраты на труд. Представьте, что вся производственная цепочка механизирована и автоматизирована. Рабочий персонал практически минимизирован. Какие будут затраты на товар? Правильно, его затраты будут стремиться к нулю. А чем тогда будут заниматься люди? Мир многогранен, они не будут думать, как выжить, они больше будут прилагать усилия для саморазвития и развития общества в целом. Это мощная мотивация. Поэтому цель - «повышение производительности труда» в перспективе имеет очень большой потенциал для развития.

Если вы заметили, то здесь нет инструментов и методов производственной системы. Они являются лишь следствием реализации мотивации лидера(ов), персонала к развитию производства. Если вы ставите во главу угла инструменты производственной системы, то вас в перспективе ждет разочарование. В инструментах производственной системы нет энергии, она есть у людей, и

именно только они могут начать процесс изменений. Поэтому акцентируйтесь на мотивации персонала, а методы и инструменты дело наживное.

### ГЛАВА 3. СЛОМАЙ СТЕРЕОТИП – ПОШАГОВАЯ СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ

Ну, а теперь поговорим о нас с вами, о наших стереотипах, о какой-то надуманной особой российской ментальности, о том, что это у них, а это у нас. Часто, очень часто, слышишь, что в России невозможен путь развития по варианту Европы, Японии, США. Типа у нас особая атмосфера, история. У нас много алкашей и т. п. Чушь собачья. Мы такие же, как и все, - две руки, две ноги, одна голова. И когда менеджер говорит подобные фразы, он либо не хочет делать попытки к изменениям, либо пытается оправдать свое поведение. Но жизнь течет и все изменяется. Уходят люди старой формации, приходят новые.

В последнее время в России все чаще поднимается тема внедрения эффективных производственных систем. А что это, собственно, такое? Если дать этому школьное определение, то это получение продукта в требуемом количестве, с требуемым качеством и минимумом издержек при соблюдении экологических норм и условий промышленной безопасности. Прямо от зубов отскакивает. Но легко сказать, а как сделать? Все мы читаем умные книжки, и все вроде бы логично, но, когда доходит до дела, тут мы сдуваемся. И вот тут-то как раз и встает тема людей новой формации, людей, которые готовы менять свои и чужие стереотипы.

И самое главное, потребность в таких людях есть. Прямо по Ленину, или, если хотите, по Марксу, созданы серьезные предпосылки для развития производственных отношений: акционера не устраивает текущая ситуация, работники предприятия не хотят жить по-старому. Что касается акционеров, то акцент их внимания после реструктуризации собственности в России сместился на производство. Акционер стал заинтересованным в стабильном и развивающемся предприятии. Он готов вкладывать значительные средства для того, чтобы снизить производственные затраты, снизить риски, повысить уровень производства. Успехи передовых мировых компаний в этом направлении побуждают акционера активно действовать. А работники предприятия, в условиях повышения спроса на квалифицированный персонал, уже не стоят в очереди для трудоустройства на другие предприятия. Они ищут ЛУЧШУЮ альтернативу по работе. Их не устраивает прежнее отношение к ним, уровень заработной платы, условия труда.

Так вот, акционера не устраивает, а работник не хочет. Никому не нравится текущая производственная система, производственные отношения. Ситуация подталкивает на формирование качественно нового менеджмента предприятия, который является основной движущей силой при внедрении эффективной производственной системы.

В качестве примера для общего понимания предлагаю рассмотреть, как строилась производственная система на российском алюминиевом заводе компании РУСАЛ. На этом заводе была существенно повышена производительность труда (практически в три раза с учетом аутсорсинга, сокращения персонала, увеличения выпуска алюминия), производительность завода выросла более чем на 70 тыс. т на действующем оборудовании (что равносильно введению мощностей полутора электролизных корпусов), кардинальным образом улучшено качество алюминия сырца, снижены запасы, увеличен межремонтный срок эксплуатации ключевого оборудования – электролизеров. При этом себестоимость производства одна из самых низких в мире.

ОАО «РУСАЛ Братск» или в простонародье БРАЗ – самый большой завод в мире по производству алюминия. В 2008 году БРАЗ впервые в мире произвел 1 миллион тонн алюминия на отдельно взятом предприятии.

С формированием компании РУСАЛ, в состав которой в 2000 году вошел БРАЗ, перед менеджментом завода была поставлена задача по повышению эффективности работы предприятия. Изначально это были шаги по стабилизации технологических процессов, обеспечению необходимым сырьем и материалами, повышению квалификации персонала. Это был переход в стабильную фазу производства после этапа приватизации предприятия.

Далее (в 2003 году) цели менеджмента были изменены. Все усилия были направлены на повышение производительности завода. Этому способствовало резкое повышение цен на производимый товар. В результате в течение 2-3 лет была повышена производительность на 6,3% путем повышения силы тока, т.е. за счет внутренних ресурсов производства. Но в ходе этого процесса ухудшилось качество товара и повысились затраты на капитальный ремонт электролизеров, анодных штырей и т. п. В 2005 году была принята политика повышения качества алюминия-сырца и снижения затрат без снижения производительности завода. С этой поры менеджмент ОАО «РУСАЛ Братск» начал системно внедрять на предприятии собственную

производственную систему. В результате этой работы сложилась управленческая КОМАНДА менеджеров во главе с сильным ЛИДЕРОМ. Основными задачами управленческой команды стало удовлетворение потребностей акционера и персонала завода. Это потребовало больших усилий для организации необходимых ИЗМЕНЕНИЙ. Каждый шаг в сторону изменений вызывал большое сопротивление не только в рабочем коллективе, но и со стороны отдельных менеджеров компании. Тем не менее, изменения, которые сделала команда завода, позволили повысить технико-экономические показатели, повысить уровень заработной платы персонала, улучшить условия труда. Многие элементы производственной системы предприятия стали тиражироваться на заводах РУСАЛа. БрАЗ не останавливается на достигнутом, более того, все только начинается. Все больше работников предприятия стали втягиваться в процесс улучшений, все больше стали проявляются новые резервы для повышения эффективности работы завода.

Итак, этапы формирования производственной системы БрАЗа:

2000-2003 – период стабилизации производства после приватизации;

2003-2005 – интенсификация производства путем повышения силы тока;

с 2005... - осмысленное и системное формирование собственной производственной системы, направленной на обеспечение требуемым объемом продукции с требуемым качеством и минимумом производственных издержек.

В течение определенного времени были осмыслены ЗАДАЧА, ИДЕЯ, и ЦЕЛИ по развитию БрАЗа. К этому процессу мы подошли очень основательно. Нам не нужны были пустые лозунги. Для того, чтобы максимально вовлечь персонал в развитие предприятия, нам необходим лояльный и стабильный коллектив – это ЗАДАЧА. Для того, чтобы выполнить эту задачу, нам нужна была ИДЕЯ. «Создание среднего класса» — это реальная идея, ради которой работник готов пойти на многое, в том числе и на изменение привычного уклада жизни. В понятие среднего класса входит заработная плата более 2 тысяч баксов, хорошая профессионализм и ответственность. Что касается целей, то они прежде всего относятся к бизнесу.

**ЗАДАЧА:** сформировать *лояльный и стабильный коллектив*

**ИДЕЯ:** создать **средний класс**

**ЦЕЛИ:** повышение **производительности труда**, снижение **затрат**, повышение **качества**, снижение **выбросов**, повышение **безопасности труда**.

**Движение к цели началось с шагов...**

Принцип развития производственной системы заключается в следующем: лидером были поставлены цели и задачи, в ходе их реализации возникало множество проблем; решая эти проблемы, мы развивались и совершенствовались. Проблемы начали решать поэтапно, по шагам, вовлекая все больше и больше людей в этот процесс. Решение одной проблемы, как правило, обозначало другую, которую необходимо было устранять. Выполнив один шаг, начинал себя проявлять другой.

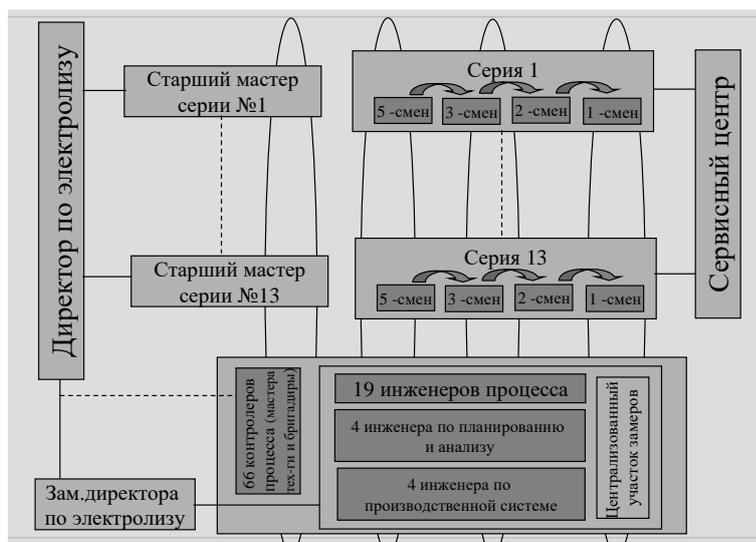


Итак, шаг за шагом, управленческая команда, вовлекая в этот процесс персонал завода, начала решать сначала крупные производственные проблемы. В результате сформировалась новая структура производства, новые производственные отношения. Численность существенно снизилась, производительность, не только на человека, но и в целом, возросла. Построенная система позволила устранить ряд крупных технологических проблем и направить усилия персонала на решение более мелких.

В корпусах электролиза осталось только исполнительное звено: это малые бригады, сменные бригады, бригада анодчиков, которые были построены по командному принципу организации. На серии корпусов электролиза (два корпуса) осталось только два инженерно-технических работника: старший мастер и механик.

Функция старшего мастера, механика – это организация самостоятельной производственной единицы (серии), а также помощь работникам серии в решении производственных проблем.

Весь остальной персонал выведен за рамки электролизных корпусов с функциями контроля, технологического управления, выполнения замеров технологических параметров. В ходе решения проблем, которые возникали при реструктуризации производства, выполнялось сокращение персонала.

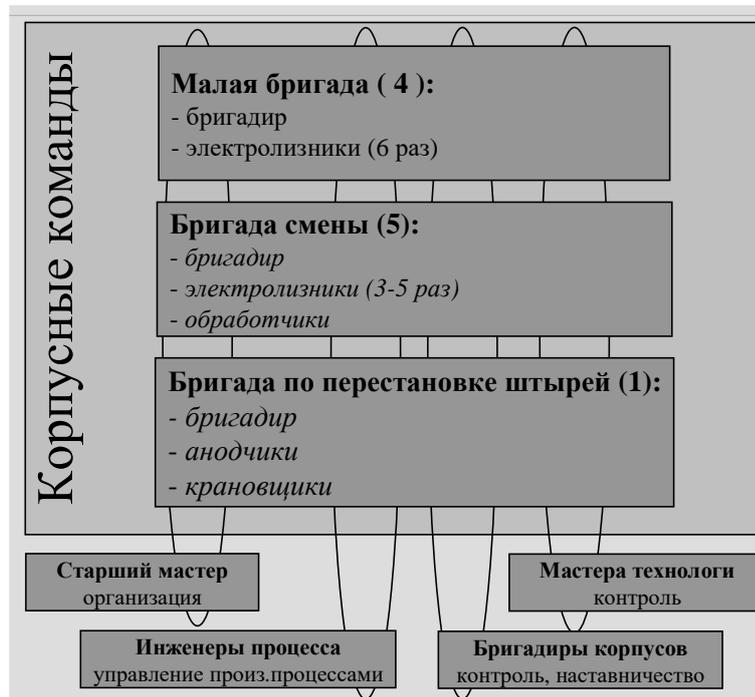


управления, выполнения замеров технологических параметров. В ходе решения проблем, которые возникали при реструктуризации производства, выполнялось сокращение персонала.

### Принципы бригадной (командной) организации работ:

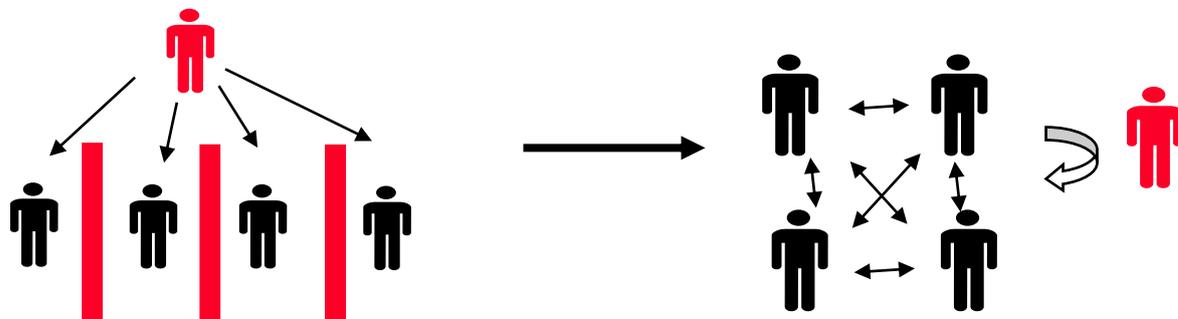
- труд в бригаде *специализирован*;
- *бригадир* такой же рабочий как остальные члены бригады;
- *бригадиру* вменяется дополнительная роль наставника и контроль;
- *старший мастер* организует работу бригад и помогает им в решении проблем;
- *инженер процесса* задает параметры процесса в соответствии с нормативно-технологической документацией;
- *мастер технолог* контролирует выполнение рабочих процедур (КПВО);
- *бригадир корпуса* является наставником для рабочего персонала.

**Что мы хотим видеть на выходе производственной системы в части структуры производства?**



Мы хотим перейти от традиционной вертикальной организации к горизонтальной или командной структуре (бригадной).

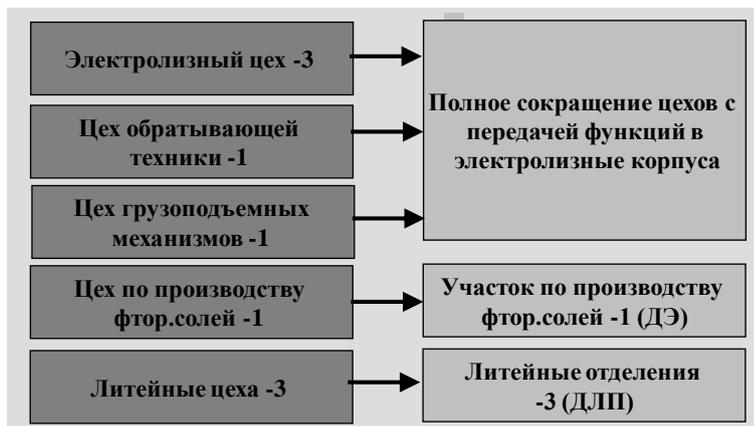
В этом случае основным звеном в производстве становятся ИСПОЛНИТЕЛИ. Все остальные – это **помощь** в организации самостоятельной работы исполнителей (каждый исполнитель должен знать - ЧТО, КОГДА, ГДЕ и КАК он должен делать). При этом производственная проблема — это не зло, а источник развития производства. Нет проблем – нет развития. Проблемы создаются путем принятия амбициозных целей и задач.



### Шаг 1: Сокращение цехового уровня управления

**ИДЕЯ:** повышение ответственности работников завода

**ЗАДАЧА:** исключить цеховой уровень управления (завод, цех, корпус) с передачей функций на корпусной уровень.



Сокращение цехового уровня управления - большой шаг на пути к формированию горизонтальной структуры производства. Цех – это замкнутая непрозрачная структура производства. На заводе в каждом электролизном цехе было 8 корпусов. Если один корпус отработывал плохо, то начальник цеха нивелировал его результаты работой лучших корпусов. Вроде цех в целом работал стабильно, но навряд ли с максимальной эффективностью. Многие проблемы, которые возникали внутри цеха, скрывались и системно не решались. Это были наши потери.

Сокращение необходимо было сделать жестко, быстро и без компромиссов: начальники цехов являлись незаинтересованными лицами и при этом обладали большой властью. Они изначально были вне предполагаемой системы, компромисс с ними мог только ухудшить ситуацию.

Сокращение цехового уровня управления было выполнено в первом полугодии 2005 года. При этом функции по контролю за состоянием и качеством работ [сервиса] по обрабатывающей технике и грузоподъемным механизмам были переданы в корпуса электролиза. Ответственность за исправность механизмов и организацию работ на технике стал нести механик серии. Его ответственность стала более конкретной, и, соответственно, работа более качественной – это позволило решить ряд технических проблем.

Преимущества перехода на безцеховую структуру:

- сокращены промежуточные звенья в управлении производством, а это **ОПЕРАТИВНОСТЬ**;
- высвобождено 185 штатных единицы (увеличение производительности на 7 т/чел), и, соответственно, повышена заработная плата персонала;
- повысилась **оперативность и качество** выполнения механизированных обработок при обслуживании электролизеров;
- повысилась **оперативность и качество** выполнения грузоподъемных работ в серии корпусов;

- повысился статус электролизных корпусов и значимость их работников.

В ходе выполнения это шага обнажилось очень много проблем, которые раньше не решались, они были скрыты в цеховой структуре. Это стало предметом для серьезных размышлений: «Сколько же мы несем потерь из-за того, что ряд проблем не устраняется?».

## Шаг 2: Централизация замеров технологических параметров

**ИДЕЯ:** сделать производство максимально прозрачным

**ЗАДАЧА:** сформировать независимую структуру замеров параметров производства.

В 2005 году менеджмент ОАО «РУСАЛ Братск» пришел к пониманию того, что без достоверности невозможно эффективно развивать производство (в принципе, на это указал наш первый шаг: когда мы убрали цеховое управление, мы увидели, сколько проблем было скрыто). К этому моменту существующая организационная система провоцировала директоров, старших мастеров, технологов скрывать производственные проблемы. Тогда было устойчивое мнение: если у руководителя нет проблем, то он хороший менеджер, иначе – плохой. В результате многие производственные проблемы не решались, состояние отдельных корпусов доводилось до аварийного, и это приводило к большим производственным издержкам.

**Централизация замеров технологических параметров** стала первым этапом в признании того, что существуют проблемы на всех уровнях, их не надо бояться, их надо решать. Здесь также пришлось «ломать» мышление у персонала завода.

Частный пример. С самого начала работы завода уровень металла и электролита на электролизере измерял старший мастер. Это человек в корпусе отвечал за все – за выполнение плана, за поддержание технологических параметров, за организацию производства и т. д. Представьте, что план производства не выполняется (т. е. возникла угроза управленцу). Что предпринимал в этом случае старший мастер? «Хороший» – принципиально выдерживал технологические параметры и пытался определить причину низкой производительности электролизеров. «Плохой» – просто сливал уровень металла и тем самым врал, надеясь на авось в перспективе. Между тем работа на низком уровне металла приводила к серьезным расстройствам технологии.

Когда у старших мастеров забрали «линейку», они были очень недовольны, очень сильно препятствовали этому процессу. Тем не менее, менеджменту завода удалось убедить их в том, что это правильно. В настоящее время высокооплачиваемый старший мастер не занимается замерами технологических параметров, более того, часть функций была делегирована другим структурам. Его основная функция — это организация производства, обеспечение безопасности, помощь в решении проблем, работа с людьми.

В книге тяжело передать атмосферу реализации этого шага. Представьте, у вас забрали часть ваших полномочий, вас это начинает напрягать: сегодня забрали эти функции, завтра заберут другие, послезавтра я уже не нужен буду. Этот шаг был очень непростой. Важна была принципиальная позиция директора завода.



## Шаг 3: Специализация труда в дирекции по электролизу

**ИДЕЯ:** повышение качества труда

**ЗАДАЧА:** выполнить разделение функций рабочих корпусов.

Этот шаг был необходим для того, чтобы расставить все по местам.



Раньше электролизник, анодчик могли выполнять разную работу, которая не была четко структурирована, так как отсутствовал рабочий стандарт.

Переход к узкой специализации способствовал повышению качества технологии. Понятно, что со временем при снижении производственных проблем, стандартизации процесса, сокращении численности персонала возможно мы будем вынуждены перейти к широкопрофильной специализации. Но в этом случае у нас все операции уже будут четко прописаны: ЧТО, ГДЕ, КОГДА и КАК.



**КАЧЕСТВО** – основная причина перехода к узкой специализации труда!

Есть еще одно важное обстоятельство - с этим шагом мы стали формировать **средний класс (лояльный к целям компании и заводу)**. ЭТО ВАЖНО, так как средний класс – это союзники менеджмента в дальнейших изменениях.



#### Шаг 4: Уменьшение сменности

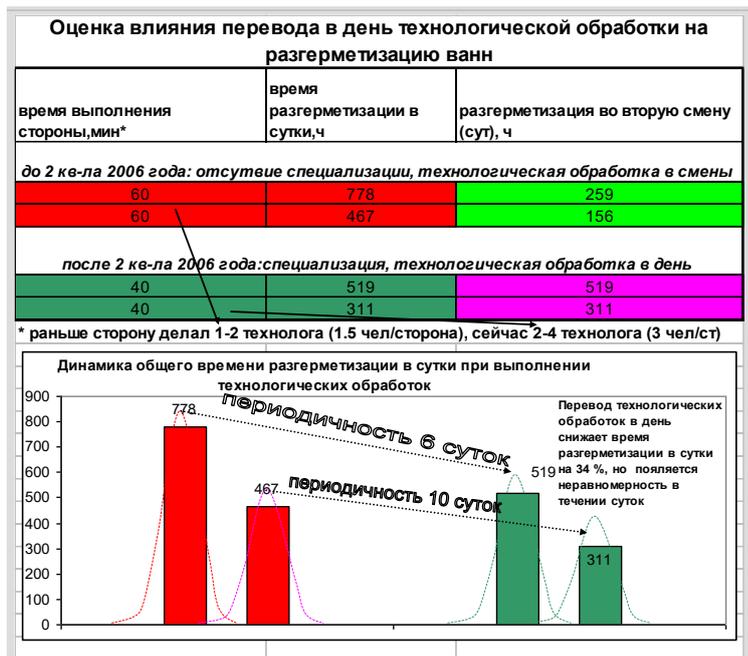
**ИДЕЯ:** улучшение качества и условий труда работников

**ЗАДАЧА:** перевести выполнение основных технологических операций в день.

Специализация труда позволила начать процесс перевода высококвалифицированного персонала на работу в дневную смену – а это:

- качество работ (человек в ночную смену трудится менее эффективно);
- здоровье человека (негативное влияние «плавающего» графика, ночных смен);
- увеличение заработной платы (за счет повышения эффективности труда).

Перевод в день технологической обработки позволил повысить не только качество работ, но и снизить общее время разгерметизации ванны и улучшить экологическое состояние.



#### Шаг 5: Создание производственного и технологического блока.

**ИДЕЯ:** повышение качества технологического управления

**ЗАДАЧА:** разделить функции мастеров технологов на управление и контроль исполнения.

Ряд этапов по совершенствованию производственной системы был выполнен только для того, чтобы подготовить почву для дальнейшего движения.



В 2006 году мы реализовали разделение функций мастера-технолога на **законодательные** (анализ, управленческие решения [технологические задания]) и **исполнительные** (контроль за исполнением). Тем самым, часть мастеров-технологов стали отвечать за одну функцию, другая часть за другую. Условно мы их называли «аналитики» и «производственники».

Это позволило повысить эффективность технологического управления и контроля, но не решило проблемы, связанные с унификацией, однотипностью технологий.

## Шаг 6: Сокращение уровня сменных мастеров

**ИДЕЯ:** повышение ответственности работников завода

**ЗАДАЧА:** сократить уровень сменных мастеров и делегировать их функции рабочим.

Очередным шагом к переходу на горизонтальную систему организации производства стала поэтапная ликвидация уровня сменных мастеров. Логика простая: если мы хотим создать самостоятельные команды (бригады), нам



нужно отказываться от «пастуха», которым, по сути, после выполнения этапа специализации и вывода основных работ в день стал мастер смены. Этот процесс был сопряжен с определенными трудностями, касающихся в основном ломки стереотипов: «Как это так, работа без мастеров смены?». Сначала решили сократить сменных мастеров в корпусе №25, с передачей оставшихся функций электролизнику 6 разряда смены (далее мы его назвали бригадиром смены) и СПМЦ (старшему производственному мастеру цеха). Управляемость сменой в корпусе существенно повысилась, так как рабочие больше доверяют своему, такому же рабочему, – бригадиру. Кроме того, повысилась средняя заработная плата коллектива. Все это способствовало тому, что нас поддержало большая часть коллектива. Дальнейшее тиражирование на другие корпуса проходило только при условии, если серия корпусов заслуживала этого. То есть был наведен порядок в технологии, эстетике, безопасности труда.

Во втором квартале 2007 года вся дирекция по электролизу полностью перешла на работу без мастеров смен.

## Шаг 7: Формирование системы разработки стандартов

**ИДЕЯ:** повышение ответственности работников предприятия

**ЗАДАЧА:** вовлечь персонал в разработку стандартов и реализовать принцип «Сам написал, сам исполняй»

### Почему у нас не работают стандарты?

Все просто – исполнитель считает, что они ему не нужны;

- исполнитель считает, что они неправильные;
- исполнитель считает, что они не описывают всех ситуаций.

**Что нужно сделать для того, чтобы заработали стандарты?**

- **ВОВЛЕЧЬ** персонал в разработку стандартов;
- организовать простую и эффективную систему **ОБУЧЕНИЯ**;
- стимулировать персонал на обучение стандартов;
- организовать встроенную систему **АУДИТОВ**.

В 2007 году внедрили систему разработки КПВО [карт пошагового выполнения операций] с помощью лучших работников, лидеров коллективов, в основном это бригадиры корпусов, малых бригад, смен. Группа бригадиров САМА является разработчиком КПВО (рабочий стандарт), им помогает специалист отдела по разработке стандартов. При внедрении этого мы использовали принцип: «Сам написал, сам и исполняй». Используя этот принцип, мы стали актуализировать и детализировать другие типы стандартов - это технологические руководства (ТРП), технологические регламенты (ТР), регламенты взаимодействия (ТВ), технологические инструкции (ТИ).

Итак, для того, чтобы стандарты были эффективными, надо **вовлечь в их разработку исполнителей производства**. Для того, чтобы обучение было постоянным и сильно не напрягало, мы на каждом рабочем месте установили компьютеры, разработали автоматизированную программу обучения, дали простую возможность руководителю подразделения следить за ходом обучения. Соответственно, это дает ему возможность спросить за результат работы. Кроме того, мы организовали периодические аудиты работы по стандартам.

#### **Комментарии НМ (непутевого менеджера):**

При вводе новой системы разработки КПВО принял активное участие управляющий директор, тем самым придав статус этому процессу. Это способствовало реальному вовлечению персонала в процесс разработки стандартов.

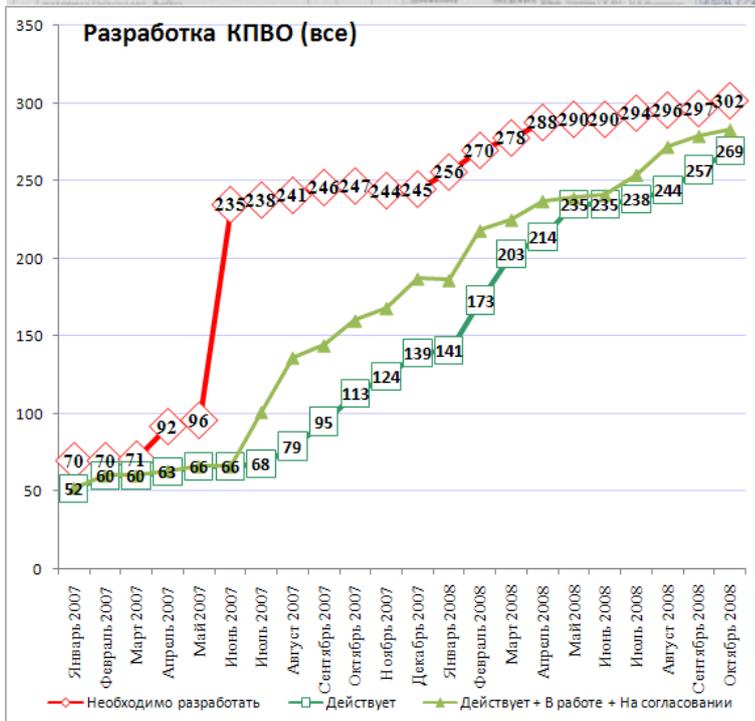
#### **Шаг8: Формирование инженеров процесса**

**ИДЕЯ:** уровень технологии не должен зависеть от отдельной личности.

**ЗАДАЧА:** вывести из состава корпусов мастеров-технологов (аналитиков) для организации четкого выполнения стандартов технологического управления.

Повышение эффективности **технологического управления** стало возможным путем углубления специализации работы мастеров технологов (аналитиков), то есть ориентирование их работы на конкретные процессы. Ранее уже говорилось, что разделение мастеров-технологов на «аналитиков» и «производственников» решила только часть проблем технологического управления. Но осталась серьезная проблема – процесс не поддавался унификации. Представьте:

Карта пошагового выполнения операций						КПВО № 01.01.31-2007		Схема (фото) технологической системы	
Запрещенные операции		Обязательные операции		Последовательность		Деталь 1		Деталь 2	
Оборудование	Время цикла	Объем партии	Объем партии	Размер партии	Размер партии	Размер партии	Размер партии	Размер партии	Размер партии
70	70	71	63	66	66	68	79	95	113
92	96	235	238	241	246	247	244	245	256
270	278	283	290	290	294	296	297	302	269



есть 25 технологов-аналитиков и каждый управляет технологией, так как сам считает нужным. Да, это люди с аналитическим складом ума, но в управлении отсутствует четкая единая система, отсутствует единая «технология управления технологией».

Для решения проблемы была разработана новая концепция управления процессами. Из теории управления известно, что процесс является более стабильным при меньшем количестве воздействующих параметров, то есть меньшем количестве контуров управления. Если много контуров управления, то необходимо перевести их основную часть в режим стабилизации, а один контур управления оставить для «поднастройки» объекта управления.

Рассмотрев технологическое управление с этой точки зрения, была разработана схема процессного управления и выстроена работа технологов-аналитиков в соответствии с этой схемой. В результате технолог-аналитик стал инженером процесса. По каждому процессу были выставлены свои цели и алгоритмы стабилизации и управления. Результат - в течение полугода количество отклонений по основным параметрам снизилось с 20-30% до 4-8%.

На текущем этапе, после существенной стабилизации технологических процессов, менеджмент завода пришел к пониманию того, что необходимо менять цели. Стабильный процесс — это хорошо. Но означает ли это, что стабильная работа объекта в рамках целевых значений является оптимальной? Да, объект управления работает стабильно, но оптимально ли? Таким образом, у нас

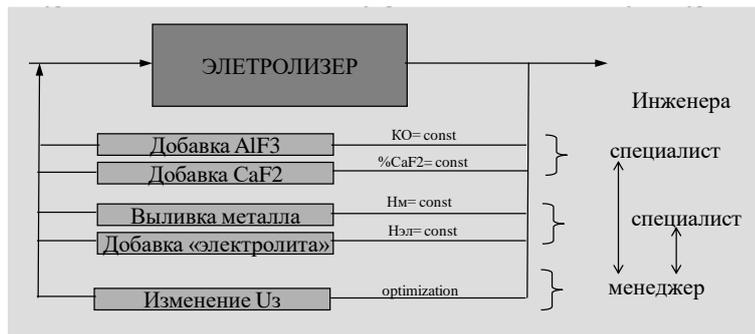
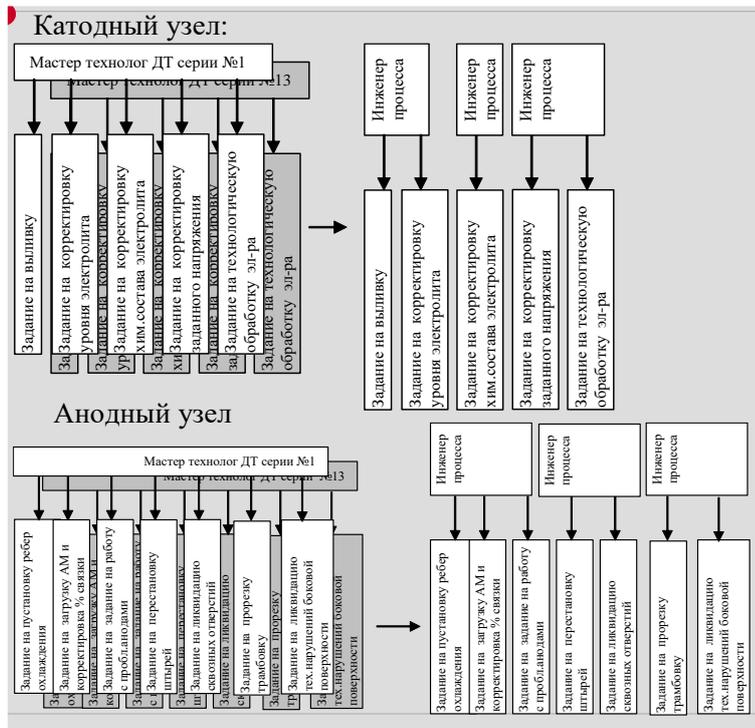
возникла следующая проблема: как сделать работу электролизеров, миксеров и т. д. более продуктивной, обеспечивающей большее качество и меньшие расходные коэффициенты. С этой целью мы прорабатываем идею создания смешанных групп с участием старших мастеров, инженеров процесса, мастеров-технологов, рабочих для поиска наиболее оптимальных параметров производства. Примечание: из 25 аналитиков было сформировано 18 инженеров процесса, 7 штатных единиц сократили, тем самым повысив заработную плату оставшимся специалистам.

### Шаг 9: Адаптация производственной системы в условиях АПГ

**ИДЕЯ:** снижение физической нагрузки на рабочего

**ЗАДАЧА:** внедрить технологию АПГ (автоматической подачи глинозема в электролизер).

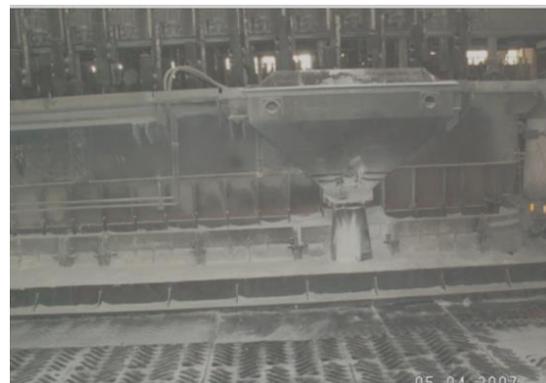
**Комментарий НП.** Исчерпав одни возможности по



повышению эффективности работы завода, мы стали искать другие. Постепенно стали подходить к пониманию важной роли механизации и автоматизации процесса в развитии эффективной производственной системы. В конце концов, технология механизации и автоматизации развивается, они становятся доступнее. Придет время, когда машины будут работать на людей, а не люди на машины.

Внедрение системы АПГ является важным этапом в развитии предприятия. Это шаг по углублению уровня автоматизации процесса электролиза. Он позволяет исключить часть тяжелого и вредного труда электролизника, снижает время разгерметизации электролизера, снижает количество анодных эффектов.

В 2006 году было принято решение запустить старую, неработающую на тот момент систему АПГ в корпусе №20 с целью отработки технологии. Данная задача была выполнена на 90 %. Полностью в режим АПГ перейти пока не удалось, но получен большой опыт, который позволит оперативно освоить внедряемую новую систему АПГ в электролизных корпусах при модернизации завода.



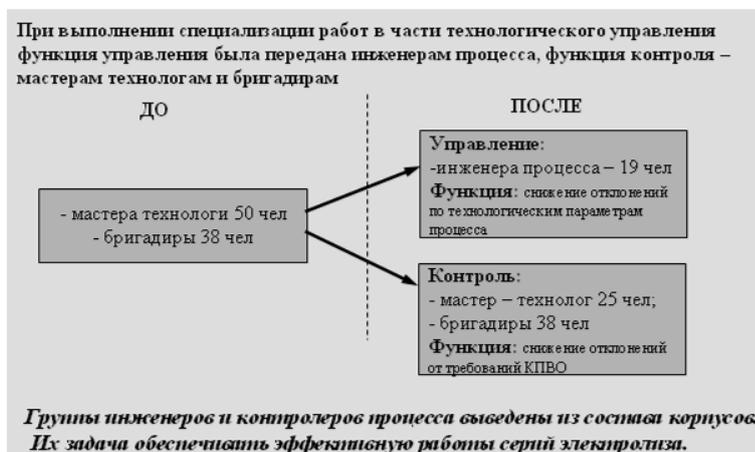
В целом автоматизация, как и малая механизация производства, является важным компонентом в развитии производственных систем, так как позволяет минимизировать влияние субъективного фактора на процесс (минимизация отклонений от стандартов), существенно улучшить условия труда, повысить производительность труда.

## Шаг10: Формирование участка контроля стандартов

**ИДЕЯ:** повышение ответственности работников завода

**ЗАДАЧА:** вовлечение персонала в контроль технологии (организация принципа самоконтроля)

Ранее мы рассматривали изменение технологического управления путем формирования блока инженеров процесса из части мастеров-технологов (аналитиков). Другие мастера-технологи (производственники) выполняли функцию контроля в корпусах электролиза. А правильно ли это? И вообще функция контроля, с точки зрения эффективной производственной системы, не является ли излишеством? Изучая опыт лучших производственных систем, можно сделать следующий вывод по контрольным функциям:



- контроль должен быть максимальным образом **встроен** в текущий процесс (чему способствует командная организация труда, реальная работа с проблемами, мотивация на работу с проблемами);
- внешний контроль должен быть построен по принципу аудитов (не частые, периодические, по основным процессам с целью выявить системные отклонения).

С этой точки зрения часть мастеров-технологов мы сократили с передачей функций контроля бригадирам и рабочим. Часть мастеров-технологов остались для подмены старших мастеров, часть - для выполнения функций в анодном узле, которые мы не смогли передать рабочим.

## Шаг11: Организация работ в 4 потока

**ИДЕЯ:** повышение мотивации персонала

**ЗАДАЧА:** перевести непрерывное производство с графика 3-2 (пять потоков) на график 4-2 (четыре потока).

**Комментарий НП.** Проблема российской экономики – это график 3-2. Что такое график 3-2? Это когда один работает, а четверо отдыхают. У нас сложился определенный стереотип: так как производство непрерывное, то все операции надо выполнять в течение суток. На самом деле в непрерывном производстве есть работы, требующие постоянного внимания, а есть – периодические. Разделение работ на постоянные и периодические дает возможность оптимизировать организационные структуры. В идеале мы стремимся перевести работы на график 5-2 (это работа в один поток). Но этот процесс длительный и кропотливый. К нему мы идем поэтапно.

Шаг мы назвали «Перевод на работу в четыре потока». Хотя правильнее было бы назвать: «Снижение количества потоков».

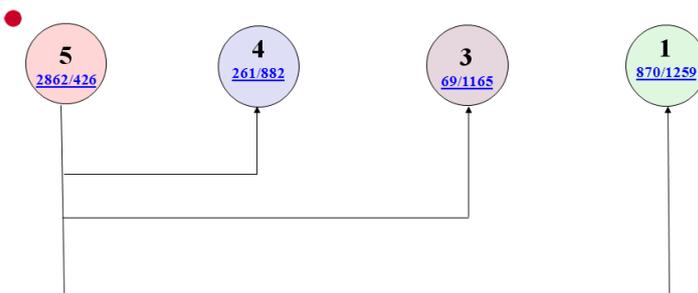
Развитие этой темы было следующее:

- специализация труда позволила **периодические** работы организовать в один поток (график 5-2);

- график 3-2 (пять потоков), по которому работал оставшийся сменный персонал, выполняющий **постоянные** работы, был разбит на два графика (скользящий график 5-2 и график 4-2 с работой только в смену с 15-00 и 23-00).

В результате была повышена производительность труда (т.е. заработная плата), решена проблема подготовки кадров из состава смен в технологические бригады, которые работают с утра.

смены	дни																	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1 смена	1 поток	2 поток	3 поток	4 поток	5 поток	1 поток	2 поток	3 поток	4 поток	5 поток	1 поток	2 поток	3 поток	4 поток	5 поток	1 поток	2 поток	3 поток
2 смена	4 поток	5 поток	1 поток	2 поток	3 поток	4 поток	5 поток	1 поток	2 поток	3 поток	4 поток	5 поток	1 поток	2 поток	3 поток	4 поток	5 поток	1 поток
3 смена	2	3 поток	4 поток	5 поток	1 поток	2 поток	3 поток	4 поток	5 поток	1 поток	2 поток	3 поток	4 поток	5 поток	1 поток	2 поток	3 поток	4 поток



## Шаг12: Внедрение проектов улучшений в формате А3

**ИДЕЯ:** дать возможность всем работникам завода реализовать свои идеи по развитию производства.

**ЗАДАЧА:** внедрить инструмент производственной системы «проекты улучшений в формате А3»

**Комментарии НП.** Прежде чем продолжить, я бы хотел донести простой смысл этого шага. Если до сих пор менеджмент предприятия внедрял какие-то улучшения в большей степени в силовом варианте (шаги улучшения) - есть идея, формируется решение, идем в корпуса, вовлекаем персонал, внедряем. Или попросту говоря, инициатива сверху. Так вот, главный смысл проектов улучшений заключается в организации инициативы снизу. А для этого важно, чтобы для этой инициативы загорелся зеленый свет. В качестве механизма для реализации этой идеи был использован инструмент производственной системы – «проект улучшения в формате А3»

Проекты улучшений А3 – это эффективный метод по решению проблем, который позволяет вовлечь персонал, упрощает работу по совершенствованию процессов.

Наш завод начал внедрять проекты А3 с конца 2007. В течение года открыто более 150 проектов улучшений, направленных на снижение потерь, экологию, безопасность труда. По ряду проектов улучшений получены существенные результаты, например, «Снижение периода ТО», «72 часа», «Шаг 44», «График 5-2». Проекты улучшений А3 располагаются на рабочих местах, т. е. там, где проблема, чтобы видели и вовлекались в работу рабочие и инженеры.

Как внедряли. Наш коллега по бизнесу из Норвегии показал нам незатейливый простой способ, как можно вовлечь персонал в решение

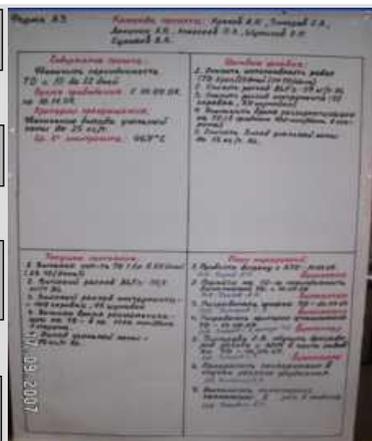
производственных проблем. Взял лист бумаги, расчертил его на четыре части. Спросил нас, какую проблему мы бы хотели решить. Получив ответ, он взял маркер и начал вместе с нами заполнять лист. В

первом квадрате мы определили проблему, способ решения, финансирование и критерии прекращения проекта улучшения. Во втором рассмотрели, какие потери мы несем за счет того, что проблема до сих пор не решена. Третья часть была посвящена тому, что мы хотим получить при реализации проекта. В последней - рассмотрели программу мероприятий. И все.

В оформлении «проекта» участвовали все заинтересованные лица. Такая форма разработки «проекта» позволила вовлечь присутствующих людей, дала им возможность понять всю суть этого простого замысла. Никаких приказов и программ с длительной процедурой согласования. Появилась идея, сформировалась команда, проработали решение, защитились на уровне директора и в бой. Наш директор с того времени объявил простые правила, которые дали ход развитию проектов улучшений:

- «Каждый, кто хочет реализовать свою инициативу, может вечером в 18-00 вместе со своей командой защитить у меня проект улучшения в формате А3».
- «Раз защитили проект, будьте добры его исполнять».
- «Я со своей стороны помогу вам в реализации вашей идеи».

Очень просто. После этого мы провели информирование и обучение работников завода, и потихоньку процесс пошел раскручиваться. Почему? Прежде всего потому, что в проектах улучшения закладывали мотивационную составляющую. Например, если снижаешь физическую нагрузку, либо убираешь лишнюю работу, это приводит к увеличению производительности, а значит и к росту заработной платы. Или реализуем проект по экологии, снижается количество выбросов в корпусах, легче работать... и т.п.



**Форма А3 – эффективный инструмент по вовлечению персонала в работу по улучшению производственных процессов. Главные достоинства: простота, четкое понимание эффекта, рабочий инструмент ( по сути это договор между членами команды).**

### Шаг13: Внедрение инструментов производственной системы

**ИДЕЯ:** создание собственной производственной системы

**ЗАДАЧА:** Стандартизация эффективных методов решения проблем

**Комментарий НП.** Очень интересно - формирование производственной системы завода идет полным ходом, а про общеизвестные инструменты производственной системы (5S, точно вовремя, канбан, дзидока, андон и т.п.) мы даже и словом не обмолвились. На самом деле мы о них и не думали. Внедряли шаги, проекты улучшения. Но со временем стали понимать, что есть некие общие подходы к

**ПРОБЛЕМА**  
-все мы делаем обходы и аудиты корпусов от бригадира до директора завода;  
-решения принимаемые при таких обходах **разные** по причинам: работник и проверяющий четко **не знает за какое рабочее место он отвечает, что такое рабочее место;**



Внедрение стендов «5S» с четким распределением зон ответственности по командам, а также простых стандартов рабочих мест позволит решить проблему не только порядка на рабочих местах, но и выстроить эффективные схемы логистики: в том числе и «точно во время»

решению различных проблем. Во всех наших телодвижениях была некая системность. Реализация идей по инициативе менеджмента осуществлялась в форме «шагов», по инициативе работников – в формате «проектов улучшений АЗ». Или «обход управляющего директора», в ходе которого решались проблемы эстетики, культуры производства, технологии и экологии. В результате стали системно вырисовываться методы и инструменты нашей собственной производственной системы. Я хочу сказать, что инструменты — это не начало ПС – производственной системы, это ее следствие.

**Как зарождалась 5S БРАЗе:** все началось с обходов управляющего директора (в дальнейшем мы 5S на заводе, так и стали называть – «обход управляющего директора» - «обход УД»). В состав людей, которые выполняли периодический обход электролизных корпусов, входила вся управленческая команда с ее лидером. Сначала были заваленные сырьем, инструментом и мусором средний проезд, простенки, пристройки. По ходу «обхода УД» старшим мастерам и рабочим указывались на недостатки и хорошие практики (то есть одновременно проводилось обучение). В случае, если это были системные отклонения, принимались меры.

Параллельно с этим мы реализовывали ряд проектов, направленных на облегчение труда человека, на механизацию переработки и отдачи сырья. Все в совокупности: обучение, спрос за результат, облегчение труда, механизация и автоматизация процесса - позволило нам расчистить производственные площадки от мусора, сырья, инструмента, расставить все по местам и добиться не только поддержания порядка, но и его постоянного улучшения за счет сравнительной визуализации уровня развития подразделений. Визуализация – это отдельная тема, но здесь она выполнила роль стимула и мотива для персонала корпусов. С некоторых пор мы стали результаты обходов управляющего директора фиксировать (красный, желтый и зеленый) по конкретным сериям (с фотографиями старших мастеров серий) в сравнительной динамике. Кто-то из старших мастеров стремился стать лучшим, кто-то не хотел быть худшим. Тот, кто постоянно оказывался худшим, лишался рабочего места. Вот такой реальный механизм внедрения 5S – «обход УД».

**Как зарождалась система «точно в срок» на БРАЗе:** с внедрения механизации процесса. Дело в том, что для того, чтобы повысить производительность труда (это цель завода) и, соответственно, повысить заработную плату и облегчить труд (это желание конкретного работника), мы пришли к пониманию внедрения малой механизации (это переработка и отдача сырья, транспортировка пены, заливка-переливка электролита и т. п.). А для того, чтобы внедрить механизацию, а начальном этапе это было увеличение доли работ с помощью погрузчиков, нам необходимо было расчистить средний проход и простенки от сырья, инструмента и мусора. Только в этом случае человек получал возможность использования средств малой механизации, а значит, и повышения заработной платы и облегчения труда. Поэтому у персонала корпусов появился мотив убрать все лишнее и организовать завозку необходимого сырья и материалов по требованию. А это «точно в срок».

Отсюда видно, что инструменты производственной системы — это не начало производственной системы, а следствие. Если все делается с позиции здравого смысла, то система рождает эффективные производственные инструменты.

#### Шаг14: Внедрение автоматизированной системы обучения персонала

**ИДЕЯ:** не наступать на «грабли» дважды



**ЗАДАЧА:** внедрить оперативную систему обучения персонала

**Комментарии НП.** Одна из наших самых основных проблем – это неумение работать по стандартам. Наш человек так заточен, что он считает себя центром вселенной, он сам хочет творить. Конечно, с одной стороны, это хорошо, но с точки зрения системы – это приводит к тому, что он постоянно изобретает велосипед, что приводит к неминуемым потерям. Поэтому, если мы хотим построить эффективную производственную систему, мы обязаны внедрить систему работы по стандартам.

Наличие стандартов само по себе ничего не значит. Стандарт принимает значение лишь тогда, когда его начинают неукоснительно исполнять (если есть сомнения, то изменяй, совершенствуй стандарт, но пока этого нет – работай по стандарту). Итак, когда мы говорим о работе по стандартам необходимо:

- иметь систему разработки стандартов с помощью исполнителей процесса;
- иметь ОПЕРАТИВНУЮ и ЭФФЕКТИВНУЮ систему обучения;
- иметь систему аудитов проверки выполнения стандартов.

Если нет хотя бы одного из указанных выше компонентов, работа по стандартам будет просто лозунгом, но не фактом.

**Проблемы текущей системы обучения:**

- **сильно бюрократизирована** (стадия разработки, согласования, утверждения, ввода в производство отвлекает большие трудовые ресурсы и время);
- **не отвечает текущим потребностям производства, так как разрабатывается людьми, которые не участвуют в процессе** (как результат - производство само по себе, а знание – само по себе);

- **слабое стимулирование персонала к обучению** (необходима мотивация к обучению. Если работник понимает свой интерес в обучении, то он будет учиться. А для этого ему надо дать ответственность. Ответственность приводит к поиску инструментов повышения эффективности. Стандартизированная работа – один из самых эффективных инструментов).

**Какие задачи должна решать новая система обучения?**

**Система обучения должна быть встроена в процесс** (процесс знают лучше исполнители, исполнители лучше донесут знания до новичков).

**Система обучения должна быть максимально оперативна** (оперативность достигается путем автоматизации).

**Система обучения должна быть ориентирована на текущие потребности производства** (если изменились условия труда, то изменились стандарты, изменились знания, которые необходимо донести до персонала)



И самое главное: **система обучения должна быть выгодной работнику**, так как она обеспечивает возможность исполнения стандартов, что позволяет облегчить труд, сделать его менее вредным, сделать его более оплачиваемым и интересным!

На текущий момент на БрАЗе внедрена система разработки стандартов с помощью исполнителей, внедрено программное обеспечение для автоматизированного обучения персонала, то есть компьютер сам обучает персонал. Конечно, есть блок управления этой программой. Внедрена комплексная система АУДИТОВ.

### Шаг15: «Втягивание» поставщиков в развитие производственной системы

**ИДЕЯ:** заинтересовать поставщиков услуг быть эффективнее

**ЗАДАЧА:** повысить качество, оперативность, снизить затраты поставщиков

После выполнения аутсорсинга на заводе, который привел к выводу практически всех сервисных служб из состава предприятия, очень серьезно встала проблема организации взаимодействия между клиентом и поставщиком услуги.

Большинство сервисных служб были введены в состав «РИК», который находится под управлением компании РУСАЛ. По факту просто произошло разграничение функций внутри большой компании РУСАЛ. Эффект от аутсорсинга с точки зрения

формирования конкурентной среды себя не проявил, так как ее, конкурентную среду, просто не создали. Тем не менее такая специализация, или, если хотите, централизация в рамках компании дала эффект от более рационального распределения ресурсов.

На текущий момент существует проблема взаимодействия между заводом и сервисными службами в части обеспечения оперативности, качества выполняемых работ и затрат. Причина проблемы – это отсутствие стимулов (мотивации) на улучшение выполняемых услуг. На наше предложение «Ребята, давайте подумаем, что нам сделать для того, чтобы повысить качество и оперативность услуг, снизить затраты?» следует ответ «У нас фиксированная плата, зачем нам куда-то стремиться?», или «У нас нет прибыли, мы получаем по факту выполненных работ», или «У нас отсутствует требуемое финансирование». **Когда нет стимулов и мотивов, у людей нет желания что-либо изменять.** Соответственно, надо их создать.

Что делать?

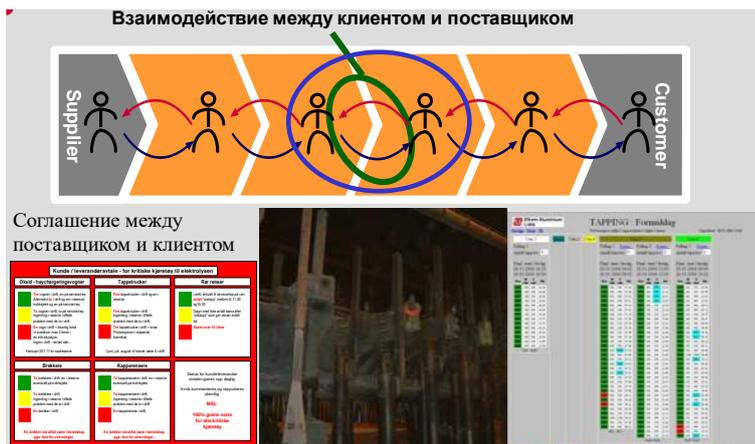
**Создать конкурентную среду.**

Там, где это невозможно - внедрить **эффективную систему стимулирования сервисных служб** (например, в РУСАЛе).

Как стимулировать сервисные службы на развитие производственной системы? В конце 2006 года нам удалось разработать и согласовать договор по капитальному ремонту электролизеров, включая четкие критерии оценки эффективности работы, условия для стимулирования сервисного центра, и условия для обоюдной ответственности. В этом же направлении мы стали работать по другим сервисам. Но вот что интересно: на ряде заводов РУСАЛ сервисные службы отработывали договоренности, а на ряде – нет. При этом договора были типичные. В чем же дело?

На нашем заводе сделали следующее:

Было объявлено, что, если не сделал должным образом работу, акты не будут подписаны (соответственно, не будет произведена оплата за услугу). Это не просто было объявлено, это было продемонстрировано при недолжном выполнении работ одним из подрядчиков. Завод просто жестко обозначил свою позицию: «Да, мы все являемся работниками РУСАЛа, но вы поставщики и обязаны качественно выполнять свое дело».



Стали вовлекать специалистов сервисных служб в реализацию заводских проектов улучшений. Отношение заводчан к специалистам, которые им помогали, стало улучшаться. А это своего рода мотивация.

Стали проводить встречи с персоналом сервисных служб, на которых рассказывали про нашу производственную систему, про методы и инструменты.

Стали формировать в сервисных службах понятие поставщика услуг, без которого завод в полной мере не сможет реализовать производственную систему.

Здесь много еще предстоит сделать. Придет время, и сервисный центр сформирует должную систему мотивации. Но до этого еще далеко. Кстати, подход «клиент - поставщик» мы стали повсеместно внедрять на заводе, особенно среди производственных дирекций.

## **Шаг 16. Формирование конкурентной среды**

**ИДЕЯ:** сформировать конкурентную среду

**ЗАДАЧА:** вывести часть услуг на свободный рынок

Самый идеальный вариант — это наличие конкурентной среды по конкретному виду услуг. В этом случае поставщик заинтересован и в качестве, и в оперативности, и в низких затратах. Клиент имеет возможность выбора.

Итак, если мы говорим о развитии производственной системы в целом, то мы заинтересованы в том, чтобы поставщик также развивался. В этом случае наличие конкурентной среды обязывает думать, как выжить, обязывает развиваться. Клиент (завод) заинтересован в наличии конкурентной среды, он должен создавать условия для ее развития.

Мы это поняли и начали действовать. Для начала создали отдельную структуру («дочку»), в которую стали оттягивать ряд работ от других поставщиков на более выгодных для нас условиях. Далее стали приглашать других участников рынка услуг. Это началось со сферы доставки сырья, уборки отходов, переработки, ремонта и т. п. Мы сами приглашали конкурентов для наших устоявшихся поставщиков (в том числе тех, что находятся в РУСАЛе – бизнес есть бизнес). Кто-то одерживал победу. Он оставался. Слабый либо сворачивал бизнес, либо уходил в сторону. Но в результате мы получали управляемого нами поставщика, который был более эффективным.

Идея формирования конкурентной среды является очень результативным инструментом в снижении издержек производства. В тех случаях, когда конкурента создать невозможно, вам ничего не остается, кроме как идти к поставщику и наводить там порядок. Или все же попытаться создать ему конкурента.

## **Шаг 17: Широкопрофильная специализация**

**ИДЕЯ:** повышение мотивации у персонала за счет повышения производительности труда (перераспределения высвободившегося ФОТ)

**ЗАДАЧА:** внедрить широкопрофильную специализацию труда по отдельным профессиям

### **Комментарий НП.**

Если вы внимательно читаете книгу, то дойдя до этой части, вероятно, вы скажете: «Вот хитромудрые – сначала сделали узкую специализацию, сократили людей, потом широкопрофильную – опять сократили. Этак, сделать несколько итераций, и можно достигнуть мирового уровня по производительности труда». На самом деле до перехода на узкую специализацию труда у нас человек занимался различного вида работами: и анодные эффекты гасил, и технологию делал, и порядок наводил... Все бы ничего, только системы в этом не было. Возник анодный эффект, его надо было идти и гасить, а вы в это время делали технологию. В результате вы бросали технологию, шли гасить анодный эффект, а в это время электролизер вымерзал – а это уже потери. Узкая специализация была направлена на то, чтобы все расставить на свои места. Когда человек начал четко понимать ЧТО, КОГДА, ГДЕ и КАК ему делать, когда стала работать система стандартов, меньше стало потерь, в том числе и потерь рабочего времени. Стало появляться свободное время, даже с учетом сокращения при переводе на узкую

специализацию. В этом случае можно сократить штат соразмерно высвободившемуся времени. А если это невозможно... дать человеку еще одну функцию (профессию) – «специализация +1». Но в этом случае выполнение разных операций должно быть четко регламентировано.

Первыми в широкопрофильной специализации у нас стали участвовать анодчики, занятые на перестановке штырей. Пришло время, когда мы осознали, что можно дополнительно вменить им в обязанности загрузку анодной массы с помощью спецтехники. Было проведено серьезное обучение, большой этап внедрения. В результате нам удалось реализовать проект.

Далее пошли электролизники. Мы стали учить их работать на напольной технике. Постепенно пришло понимание необходимости обучения работам на различных видах техники, пользоваться компьютером, осваивать новые технологии. Без этого невозможно реализовать два принципиальных направления в развитии производственной системы: механизация и автоматизация процесса.

### **Шаг18: Встраивание системы контроля в процесс**

**ИДЕЯ:** исключить внешний контроль

**ЗАДАЧА:** вменить функции контроля исполнителям процесса (рабочим)

#### **Комментарий НП.**

Как однажды сказал наш директор, «самый лучший контроль – это самоконтроль». На первый взгляд нереально. Но проходит время, вы исключаете дублирование, лишние уровни управления, передаете ответственность рабочим, повышаете их уровень заработной платы, устанавливаете компьютеры на их рабочие места, вовлекаете их в принятие управленческих решений. Приходит время, когда ваш работник по уровню сознательности, образованности не уступает инженеру. В этом случае нужен ли нам внешний контроль, нести затраты по нему? В этом есть большой смысл.

Сначала мы создали командную организацию труда в электролизе. Этому способствовала специализация и вывод основных профессий в день. В каждом корпусе были созданы четыре бригады (команды) из 4-5 человек. Им была вменена командная ответственность – технологическое состояние 22-24 электролизеров. Самоконтроль (или встроенный контроль) стал следствием такой организации труда. Здесь не нужен был начальник. Все было просто. Работу они делали вместе. И если один что-то не делал, то за него это выполняли другие. Естественно, это было неприемлемо. Команда либо перевоспитывала такого человека, либо убирала.

Другой этап встраивания контроля получил большой резонанс в литейном производстве. Так было: литейщик выполнял свою работу, а качество продукции контролировали контролеры. Так стало: литейщику было передана функция контроля за качеством продукции. Он стал заинтересован в качестве, иначе брак проявит себя на последующем переделе. А это его ответственность, ему этот брак не нужен, за его отсутствие у него была увеличена заработная плата... за счет минимизации контролеров со стороны ОТК.

#### **Шаг...???**

Сделав один шаг, начинает проявлять себя другой. Нельзя спрогнозировать в деталях, что мы хотим увидеть через год, через два... Необходимо, чтобы процесс развития, процесс решения проблем, был



постоянным с вовлечением максимального количества персонала.

*А к чему мы движемся? Можно ли спрогнозировать будущее производственной системы?*

В целях нашей производственной системы – достижение мирового уровня по производительности труда - 250 тонн/чел. Почему так важна производительность труда? В чем мотивация ключевых «стейкхолдеров»?

Дело в том, что в смысле макроэкономики затраты на производство – это в итоге совокупные затраты на труд на всем протяжении потока создания ценности. Повсеместно повышая производительность труда, мы снижаем затраты. В это надо вдуматься. Именно труд является источником затрат. В этом случае, повышать производительность труда есть мотивация у собственника производства, есть мотивация у работника производства (если у него растет заработная плата соразмерно росту производительности труда). Но есть ли мотивация повышать производительность труда у общества???

Ведь это сокращение людей, которая может привести к нестабильности в обществе. Если сгруппировать/обобщить все наши шаги на группы, то можно увидеть логику преобразований... можно увидеть, что нас ждет в конце пути.

Пять этапов нужно пройти для того, чтобы максимально повысить производительность труда, то есть снизить затраты на производство: вывести все непрофильные функции из основного потока создания ценности и преобразовать их в сервис, минимизировать вертикальные и горизонтальные барьеры для повышения прозрачности и мобильности системы управления бизнесом, выстроить работу персонала в поток операций без ожиданий – убрать всю «дурную» работу, механизировать оставшийся физический труд, максимально автоматизировать человеческий труд вплоть до полной автономизации бизнеса – безлюдного производства...

Если ваш мозг не принимает слова «механизация» и «автоматизация» процесса, то назовите их «малая механизация» и «локальная автоматизация». Начните с малого. Суть от этого не изменится. Нам придется пройти все пять этапов. В эпоху быстрого развития технологий это становится возможным и необходимым для выживания.

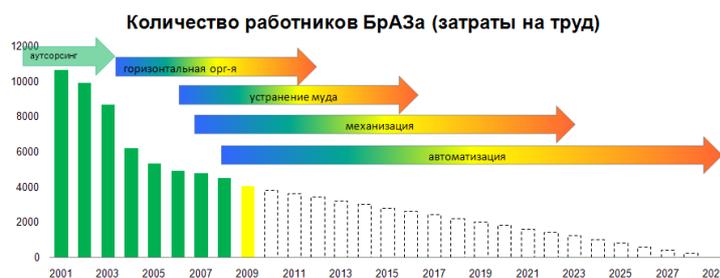
Так в чем же мотивация общества???

Может, не за горами то время, когда не человек будет работать на машины, а машины на человека.

### Наше здание производственной системы

Когда не знаешь, что делать, сделай первый шаг...

Мы начали с шагов, с каждым из них начинали понимать, что делать дальше, с каждым шагом начинала выстраиваться некая система, которую сегодня мы называем РБС-БРАТСК (или Русал Бизнес-Система Братского алюминиевого завода). Мы гордимся своей системой, мы ее защищаем, мы ее развиваем.



- путь реализации: интенсивное развитие **СОБСТВЕННОЙ** производственной системы с использованием лучших мировых практик.

- в основе производственной системы - горизонтальная модель организации труда: централизованное управление, бригадная (командная) организация труда; сервисная модель организации процессов.

- эффективное использование человеческого ресурса возможно путем его вовлечения через мотивацию: в работу с проблемами; в проекты улучшений АЗ; в 5S как способ решения проблем.

- для исключения повторения проблем этапы улучшений должны стандартизироваться; а для того, чтобы стандарты работали, необходимо внедрение оперативной (автоматизированной) системы обучения персонала;

- системная работа с проблемами, которая позволяет существенно облегчить труд персонала, устранить «лишнюю» работу, выстроить работу персонала в поток операций без ожиданий;

- снижение тяжелого, опасного и вредного труда, субъективного влияния человека возможно путем малой механизации, автоматизации/

Все для достижения безопасности труда, снижения себестоимости, улучшения экологии и повышения производительности труда.



## Перспективы в развитии производственной системы завода и компании

Есть устойчивое мнение работников предприятия: «Вот если уйдет управляющий директор, то в лучшем случае производство останется на достигнутом уровне, в худшем – все может вернуться к старому». Действительно, роль лидера и менеджмента является существенной в формировании эффективной производственной системы. Если эта система держится только на лидере, то, вероятно, в случае его ухода могут произойти серьезные изменения, что, конечно же, беспокоит работников завода. Поэтому, когда формируется производственная система, необходимо ее так строить, чтобы она была самодостаточной, саморазвивающейся.

Путь, который прошел менеджмент предприятия, показывает, что производственная система будет самодостаточной, более того, будет развиваться в том случае, если:

- **на заводе будет создан средний класс**

Средний класс – это свободные люди, которые способны отстаивать свою точку зрения; это люди, у которых есть выбор; люди, у которых есть мотивация развиваться; они сами заинтересованы в движении вперед; им не нужен кнут, пастух; им надо дать возможность реализовывать свою инициативу.

Для того чтобы сформировать средний класс, недостаточно увеличить заработную плату до уровня, когда он уже не будет думать о «сытости желудка». В основе среднего класса - свободный выбор, который может быть только тогда, когда у него есть уверенность в удовлетворении своих базовых потребности в настоящем и будущем. Средний класс – это прежде всего профессионал. Он востребован на рынках труда, он перестает бояться, он открыто проявляет свою инициативу. Для того чтобы сформировать средний класс, надо обучать его, воспитывать его, делегировать ему ответственность.

- **организация труда построена по командному принципу**

Мы говорим не «начальник – подчиненные», мы говорим «лидер и его команда». Команда из трех - пяти человек, у которых есть общая ответственность, у которых есть лидер – такой же работник,

как и они сами. Делегирование ответственности команде, обучение и воспитание ее является одним из этапов формирования среднего класса. Командная организация труда позволяет сформировать горизонтальную структуру производства, выстроить цепочки «клиент - поставщик», усовершенствовать поток создания ценности. Команда является самодостаточной структурой, в ней четко проявляется самоконтроль, в ней возвращается доверие и уважение. Статус рабочего в этом случае растет. У вас нет нужды готовить инженеров, вы повышаете уровень рабочих до уровня инженеров.

- **роль «маленьких лидеров» станет основополагающей**

Лидер команды – это свой человек, его уважают и ему доверяют, его слушаются. Почему? Он работает наравне со всеми, или даже больше. Он отвечает за всю команду. Он способен повести своих людей за собой.

Когда у вас один лидер на заводе, он является локомотивом развития – это хорошо, но до поры до времени. Но когда этот лидер делегирует лидерство на нижние уровни – это залог стабильности, развития в перспективе.

- **«большой» лидер должен быть возвращен производственной системой**

Лучшим вариантом является преемственность. Ушел директор, его место занял наиболее достойный представитель завода. Это мотивация – карьерный рост, который затрагивает целую цепочку лидеров (снизу вверх). Это исключение потерь времени, связанных с процессом понимания производственной системы.

Иногда, с точки зрения стратегии в целом, компании выгодна ротация директоров завода. Есть амбициозный лидер, но нет знаний, опыта конкретного завода. В этом случае внутренние лидеры производственной системы этого завода должны «обучить» такого лидера при ротации.

Лидер завода должен быть суперамбициозным, лояльным к целям и задачам компании, действующий на основании здравого смысла. Лидер входит в средний класс, он не боится будущего, более того, он его формирует. Лидер – это свободный человек, иначе у него будут стимулы врать, а это уже не производственная система.

## Некоторые результаты производственной системы завода

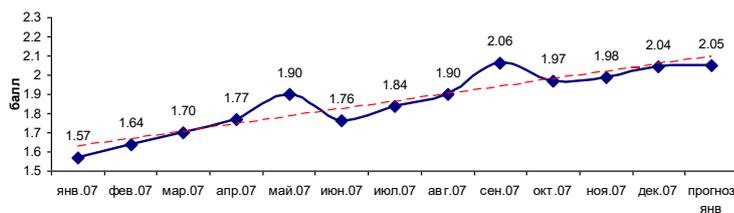
С 2007 года в РУСАЛе введена интегральная оценка состояния завода. Она формируется в зависимости от технико-экономических, технологических, экологических показателей. Минимальный балл – 0, максимальный 4. Чем выше, тем лучше.

Интегральная оценка состояния предприятия была введена для топ-менеджмента компании. Производственники пользуются более понятными для них критериями:

- **характеристика производства** – производство алюминия сырца, производство тонн на человека;

- **характеристика качества** - % количества электролизеров, выдающих высшие и низшие сорта алюминия;

- **затраты на производство** – себестоимость алюминия сырца (на текущий момент является самой низкой в компании РУСАЛ, и одной из самых низких в мире)



## Производительность завода из года в год растет.

Рост производительности существенно повышает прибыль компании. Путем повышения эффективности работы оборудования (повышение силы тока, выхода по току) завод увеличил производительность более чем на 70 000 тонн алюминия в год. Это без



модернизации, то есть за счет совершенствования производственной системы завода. В начале перевод на новые энергетические показатели корпусов электролиза (повышение силы тока...) привел к дестабилизации производства. Внедрение производственной системы позволило стабилизировать производственные процессы еще на более высоких показателях.

**В 2008 году мы стали первыми по производительности алюминия на отдельном взятом производстве, которым удалось превысить планку в 1 млн. тонн за год.**

Производительность труда возрастает не только за счет повышения эффективности работы оборудования, но и сокращения трудопотерь (что, естественно, приводит к сокращению персонала).

**Показатель качества** (процент количества электролизеров высших и низших сортов) зависит как от качественных характеристик сырья, так и от эффективности работы персонала завода непосредственно на электролизерах.

Развитие производственной системы обязательно должно быть направлено на экономический результат. Если результата нет, это означает - что-то делается не так. Производственная система – это не покрашенные стены и полы, красивые плакаты, производственная система – это система действий персонала завода, направленные на постоянное улучшение результата.



## Итого

В 2009 году мы написали книгу «Сломай стереотип». Она о том, как внедрялась Братская производственная система. Сначала черновая версия. Она даже где-то есть в интернете. Потом её в коммерческом варианте издала Высшая Школа Бизнеса при МГУ им. Ломоносова.

На БрАЗе «производственная система» в активной фазе начала развиваться с включением завода в состав компании РУСАЛ в 2000 году. Сначала спонтанно и бессистемно. Но в последствии обозначилась *некая* логика развития, появилась осмысленность, и проводимые трансформации стали более эффективны.

Если крупными мазками:

- вывели непрофильные функции из основного бизнеса;
- сделали реинжиниринг системы управления бизнес-процессами;
- интенсифицировали производство с одновременным снижением оборотных средств;
- активно развивали малую механизацию и локальную автоматизацию.

Если посмотреть на конкретные результаты за период с 2000 по 2010 год:

- производительность труда выросла примерно в три раза - достигли 240 тонн на человека в год.
- численность на заводе снизилась с 11 тысяч до 4 тысяч человек.
- объемы производства выросли с 940 тысяч тонн до 1 миллиона тонн в год путем интенсификации работы действующего оборудования.
- есть еще один момент, когда произошел финансовый кризис в 2008 году, цены на алюминий упали более, чем в два раза, БрАЗ удержал объемы производства, более того, научился работать с затратами ниже, чем у конкурентов.

Такое стало возможным благодаря следующим факторам:

- амбициозная идея собственника компании - «РУСАЛ компания №1 мире по производству алюминия» и резкий рост цен на алюминий до 2008 года, подстегивали менеджмент завода активно развивать производственные мощности;
- резкое снижение цен на алюминий с 2009 года мобилизовало персонал производить продукцию с низкими издержками;
- и, самое главное, лидеры и рабочий коллектив, которые приняли на себя вышеобозначенные вызовы, выдержали **амбициозные цели и ограничения**, «наработали» эффективные методы и инструменты для их достижения.

По прошествии некоторого времени, стало понятно, что главным результатом развития Братской производственной системы стал мобилизованный коллектив, который научился работать в условиях сильных ограничений. В этом кроется вся суть эффективности - *принять на себя амбициозные вызовы и выстоять*.

К нам приезжало много делегаций - посмотреть, поучиться... Делегации от заводов РУСАЛа, от бизнеса России, от различных школ и институтов.

Как-то так получилось, решили систематизировать полученный опыт развития. Так родилась черновая версия книги «Сломай стереотип». Когда её делали, мы не стремились получить профессиональное издание. Знаний и навыков нет. Это был САМИЗДАТ. Но мы постарались донести наши мысли и идеи настолько это было возможно понятно. В последствии книгой заинтересовалась Высшая Школа Бизнеса при МГУ им. Ломоносова. Они ее сделали в коммерческом варианте, и запустили на рынок бизнес-литературы.

Я по условиям договора, не могу ее опубликовать. Она доступна в магазинах. Где-то по интернету гуляет и черновая и коммерческая версия.

Для меня все началось с книги. Я начал систематизировать и...писать. Но все началось с записок непутевого менеджера...

The image shows the cover of a book titled 'Сломай стереотип! Производственная система БРАЗА' (Break the stereotype! Production system of BRAS). The cover features a large white speech bubble with the title inside, set against a red background. Below the title, there are several small photographs showing industrial workers in a factory setting. The text 'ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ СИСТЕМА БРАТСКОГО АЛЮМИНИЕВОГО ЗАВОДА' (Production system of the Bратск aluminum plant) is visible at the bottom of the cover.

**Авторы производственной системы БРАЗа и этой книги**

**Сергей Филиппов**  
Управляющий директор БРАЗа с 2005. Профессиональную биографию начинал рабочим Усть-Каменогорского титано-магниевого завода. В 1981-86 - студент Ленинградского горного института. В 1986-98 работал мастером, старшим мастером, начальником цеха, зам директора по производству на Саяногорском алюминиевом заводе. В 1998 прошел обучение по Программе антикризисных управляющих АНХ при Правительстве РФ. В 1998-2000 - директор Саянского алюминиевого завода. В 2000-01 - директор Новокузнецкого алюминиевого завода. В 2001 - первый зам. гендиректора Красноярского алюминиевого завода. В 2001-03 - управляющий директор Орско-Халиловского металлургического комбината НОСТА. Затем до 2005 - гендиректор ОАО КраМЗ.

**Сергей Турусов**  
Директор проекта внедрения производственной системы БРАЗа с 2007 г. В 1997 г с отличием окончил Братский индустриальный институт. В 2000 г защитил кандидатскую по оптимизации технологических объектов. В 2008 г в Высшей школе бизнеса МГУ окончил программу «МВА-Производственные системы». В 1995-98 работал инженером по автоматизации на Братском лесопромышленном комплексе. На БРАЗе начал работать с 1998 г: электролизник, мастер-смены, мастер-технолог, главный специалист по электролизу, руководитель филиала ИТЦ, директор по технологиям...

**Валерий Волянский**  
Директор по электролизу БРАЗа с 2002. Высшее образование получил в Московском институте стали и сплавов в 1986. Тогда же начал работать электролизником на БРАЗе, в следующем году он помощник мастера, а затем до 1993 - мастер смены. Затем три года на должности мастера анодного хозяйства в корпусе №14, а в 1996-97 - старший мастер этого же корпуса. В дальнейшем работал заместителем начальника цеха по производству, начальником электролизного цеха №3, начальником управления электролизного производства, а с его реорганизацией - начальником цеха №1. В ноябре 2002 был назначен директором по производству - директором по электролизу. В 2001 ему присвоено звание «Почетный металлург».

**Михаил Эрэнбург**  
В 2007-09 возглавлял Алюминиевый дивизион ОК РУСАЛ. В 1999 с отличием окончил факультет международных экономических отношений Российской экономической академии им. Г.В.Плеханова. В 2002 с отличием окончил аспирантуру Московского авиационного института. В 2003 проходил программы повышения квалификации в Columbia Business School и Massachusetts Institute of Technology. С 1996 работал в компаниях группы «Сибирский алюминий», с 1999 - в Нью-Йоркском офисе компании. В 2000-02 занимал различные должности в департаменте транспорта и логистики компании РУСАЛ. Затем был назначен директором департамента организационного развития и руководителем проекта по внедрению системы SAP R/3. С 2004 руководил департаментом информационных технологий и организационного развития РУСАЛа.

**УДАЧИ!**

Производственная система будет развиваться в том случае, когда в ней будут присутствовать люди способные решать проблемы. Не просто решать, а творчески. Можно, конечно, решить проблему просто: замолчать, спрятать, создать видимость работ, избавиться от неудобного. Но это уже не имеет никакого отношения к эффективной производственной системе. Решайте проблемы творчески. Вовлекайте в этот процесс персонал. Уважайте людей, помогайте им и обратная реакция последует незамедлительно.

Развитие производственной системы ничем не отличается от реальной жизни со всеми ее эмоциями, проблемами, интригами, взлетами и падениями. Не стремитесь сделать из производственной системы некий безжизненный СТАНДАРТ. Надо понимать, что не люди созданы для производственной системы, а **производственная система создается людьми для реализации их потребностей.**

Рано или поздно, каждый человек задумывается, в чем смысл его жизни. Он ищет свой путь. Эффективная производственная система будет там, где большинство людей находят свой путь. В этом случае человек на работу будет ходить с радостью. Он будет вкладывать свою душу в развитие производства. Если вам удастся построить такую систему, то вы достигнете не только первенства, но и величия!

## ГЛАВА 4. БАЗИС ПРЕОБРАЗОВАНИЙ БРАЗА – БЕНЧМАРК ОТ АМЕРИКАНСКОЙ КОМПАНИИ АЛКОА

ЭЛКЕМ ЛИСТА/АЛКОА: лучший мировой опыт по трансформации производственной бизнес – системы от американской компании ALCOA



В свое время, в 2007 году, РУСАЛ заплатил более 20 млн.\$ за контракт с норвежским алюминиевым заводом «Элкем Листа», входящего в американскую компанию «Алкоа». Заплатил за то, чтобы лучший алюминиевый завод «Алкоа» передал компетенции по эффективным методам трансформации бизнес-системы Братскому алюминиевому заводу [БрАЗ], который входит в состав компании «РУСАЛ».

У БрАЗа тогда был выбор – либо внедряем производственную систему по лекалам TPS – производственной системы Тойота, либо ищем другой лучший мировой опыт и используем его для трансформации своей производственной бизнес-системы. На выбор повлиял не очень удачный опыт внедрения методологии TPS на Красноярском алюминиевом заводе, который очень похож на БрАЗ. По результатам где-то даже пролетело сомнение у основного акционера РУСАЛ - о возможности внедрения TPS на алюминиевых предприятиях. Честно говоря, мы воспользовались этим сомнением, и начали искать лучший мировой опыт по повышению операционной эффективности, и желательно, чтобы он имел отношение к алюминиевой промышленности. И мы его нашли... нашли у наших конкурентов.

То, что продавала Тойота, относилось в большей степени к повсеместному развитию рабочих мест. Относилось к lean – бережливому производству. Тогда мы уже понимали, что lean без комплексного развития бизнес-процессов управления потоком создания ценности для клиента, без бизнес-системы, имело крайне ограниченный эффект. Какой толк, если какой-то рабочий улучшил свою деятельность, но она не отражается в управлении потоком создания ценности? Никакого. Помимо lean нам нужна была методология эффективной бизнес-системы. Мы искали лучший мировой опыт по производственным бизнес-системам. Чтобы и lean, и бизнес-система, и цифровизация. И мы нашли его на «Элкем Листа».

Норвежский алюминиевый завод «Элкем Листа» достиг лучших результатов в мире среди производителей по технологии Содерберг, которая превалирует на российских предприятиях. Это старая технология производства алюминия. От нее многие компании отказываются и переходят на новую технологию производства алюминия с обожженными анодами, у которой лучшие технико-экономические и экологические показатели. Вроде бы технология Содерберг ей не конкурент. Но «Элкем Листа» смогла сделать «невозможное возможным». Она смогла улучшить производство на старой технологии и сделать его конкурентным с новыми технологиями. Более того, что представляется нереальным, она достигла значительного о повышения производительности труда - 330 тонн/чел в год, что в четыре раза тогда было лучше, чем у нас. Им удалось это сделать за счет внедрения эффективной производственной бизнес-системы EBS – «элкем бизнес-систем», в состав которой также входили мероприятия по механизации и цифровизации производства. Это вызывает уважение к ним. Попробуйте на тяжелой, опасной, вредной технологии внедрить современную производственную бизнес-систему, которая соответствует лучшим мировым практикам.

У нас в стране по технологии Содерберг работает порядка 70% мощностей. Отсюда интерес к Элкем Листа у РУСАЛ, так как модернизация действующих заводов на новую технологию экономически на текущий момент крайне невыгодно. Соответственно, вопрос: «что можно сделать для того, чтобы старая технология смогла конкурировать с новой?», всегда был актуальным. В результате в 2007 году в качестве одной из мер развития производства по технологии Содерберг стал договор с «Элкем Листа». Пилотным заводом был выбран БрАЗ, Братский алюминиевый завод. В течение трех лет непосредственно менеджмент и специалисты «Элкем Листа» осуществляли «ненавязчивое» консультирование работников БрАЗа. Опыт передачи знаний и навыков для нас был поистине уникальный. Наши консультанты были не «из кабинетов». Это были реальные производственники, которым удалось внедрить инновационные методы по повышению операционной эффективности. А это дорогого стоит. Как правило, собственники покупают дорогих «именитых» консультантов для улучшения бизнеса, которые имеют

представление о лучших мировых практиках, но не имеют реального опыта их внедрения. В результате, очень часто, это приводит к потере денег и дорогого времени. Что касается работы с «Элкем Листа», нам повезло: у них были лучшие практики и они имели реальный опыт их внедрения.

В 2007 году я был директором по технологии БраЗа. Мне предложили возглавить совместный с американской компании АЛКОА проект по «копированию» на БраЗ лучших бизнес практик от Элкем Листа и я, не без основательных раздумий, согласился. Дело в том, что до этого момента мы не стояли на месте. На БраЗе к тому времени сложилась очень сильная команда управленцев во главе с управляющим директором Сергеем Филипповым, и мы активно развивали свою производственную систему. Да, по своему разумению, но не без результатов. Возможно поэтому, когда топ-менеджмент РУСАЛа решал кому отдать проект по Элкем Листа, они выбрали нас.

Когда стал директором проекта «Элкем Листа» для меня стоимость контракта стала полной неожиданностью. Я не мог понять, как можно платить более 20 млн.\$ за «обычный» коучинг и «простые» консультации по повышению операционной эффективности! С тех пор прошло довольно много времени. Теперь я понимаю, что РУСАЛ со сторицей окупил свои вложения в этот проект. Многие практики, которые отработывались на БраЗе были тиражированы на другие алюминиевые заводы компании. А если основательно разобраться с теми материалами, которые нам передал Элкем Листа, то, по сути, это была технология эффективной трансформации бизнес-систем, в том числе и под будущую цифровизацию бизнеса.

Взаимодействие с Элкем Листа было налажено очень плотно: директора заводов, менеджмент, рабочие. Они приезжали к нам и активно помогали двигаться вперед в части переосмысления своей деятельности. И нам удалось организовать несколько массовых и длительных стажировок в Норвегию довольно-таки больших групп рабочих, специалистов и менеджеров непосредственно на «Элкем Листа». Тем самым мы достигли полного погружения, что помогло нам в достижении у себя довольно приличных результатов.

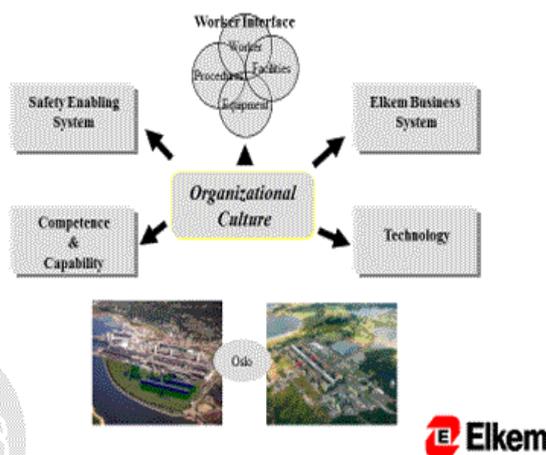
Об успехах БраЗа можно много узнать из интернета, или из книги «Сломай стереотип». Нам действительно удалось сделать рывок вперед. Мы достигли, на мой взгляд, хороших



## EBS Basis and background



## Elkem Aluminium ANS Organization model



## What is "EBS" ?



результатов по производственной деятельности практически без дополнительных инвестиционных затрат.

Но сейчас не про БрАЗе, а про производственную бизнес-систему Элкем Листа. Я хочу попытаться сделать небольшой обзор, остановиться на основных направлениях, которые позволили им достичь очень достойных результатов.

В конце прошлого столетия завод «Элкем Листа» получил предупреждение от правительства, что, если они не смогут достичь предельно-допустимых норм по выбросам, а в Норвегии они очень жесткие, завод закроют к 2020 году.

У менеджмента завода было три варианта: продолжать работать, ничего не предпринимая, и отключить завод в 2020 году; модернизировать на новую технологию; сделать локальную модернизацию систем газоочистки за счет повышения операционной эффективности. Они приняли самый тяжелый вариант и приступили к полной перестройке своей производственной бизнес-системы, которая позволила им получить дополнительные эффекты и полностью модернизировать газоочистные системы.

**EBS** – это краткое название бизнес-системы Элкем Листа. За исходную базу они взяли опыт TPS – Тойота продакшн систем и американской компании ALCOA плюс собственные наработки. Сделали акцент на развитие потока создания ценности, трансформацию процессов управления и исполнения, трансформацию культуры исполнения.

Основной посыл, который они для себя обозначили: необходимо выстроить работу человека в потоке создания ценности для клиента с минимумом потерь – без ожиданий, без избыточных запасов, без брака и дефектов... Это позволяет повысить эффективность труда, разогнать производство, снизить затраты и повысить качество... высвободить деньги для модернизации систем газоочистки. И в конечном счете продлить работу своего завода.

Они начали с культуры производства. Начали внедрять повсеместно стандартизованную работу и улучшать взаимодействие работников завода в потоке создания ценности.

Все начинается с порядка на рабочем месте.

«Порядок в голове, порядок на рабочем месте».

5S – это культурный аспект. Его необходимо *непоколебимо* прививать

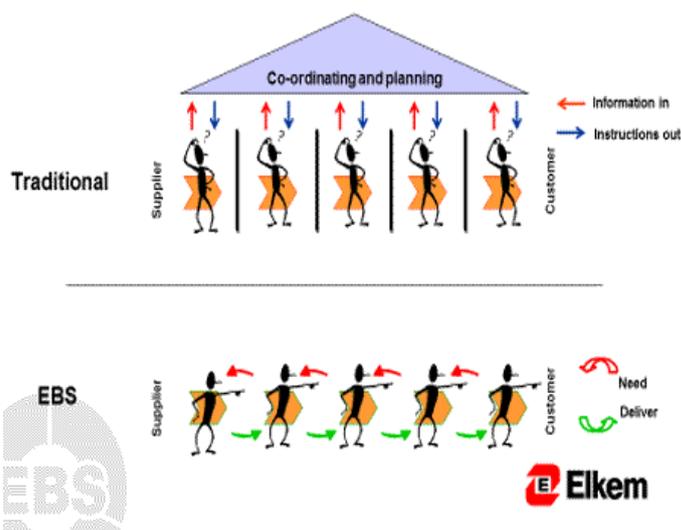
## 5 S is a basic tool - precision culture affected by surroundings



### Standards Precision culture



### EBS changes organization



персоналу, который на начальном этапе не хочет работать по 5S. Ему это не интересно. Это и есть первый вызов для менеджмента. Сумеет ли он преломить ситуацию в свою пользу. Надо на собственном примере приучать персонал к порядку: сначала в туалетах, потом в пристройках, на рабочих местах, на оборудовании, в технологии, в логистике... тем самым трансформируется культура производства.

Понятно, что без вовлечения персонала в развитие реализовать задуманное не представилось возможным. Они сделали ставку на развитие малого лидерства и командной организации труда непосредственно в местах создания ценности.

Лидерство должно быть повсеместным. Лидер завода – это локомотив развития завода, повсеместное малое лидерство – это стабильность в развитии на конкретных рабочих местах.

Один в поле не воин. Организация труда должна быть выстроена по командному принципу: лидер, группа 3-5 человек, персональная и командная ответственность, спрос за результат... В этом случае кардинально развивается в работниках хозяйское отношение к своему заводу и работе.

В ходе своей эволюции они поняли, что эффективное взаимодействие работников в потоке создания ценности для клиента возможно организовать только путем трансформации структуры управления бизнесом - с вертикальной многоуровневой на горизонтальную плоскую систему управления. А это требует:

- изменение организационной структуры путем минимизации уровней управления;
- переход от взаимодействия «начальник-подчиненный» к взаимодействию «клиент-поставщик»;
- изменения роли начальника – это не руководитель, а помощник.

Снижение уровней управления потребовало внедрить:

- командную организацию работ для делегирования части ответственности на уровень исполнения;
- сквозное управление по основным процессам в потоке создания ценности;
- стандартизированную работу для снижения вариаций и закрепления лучших практик.

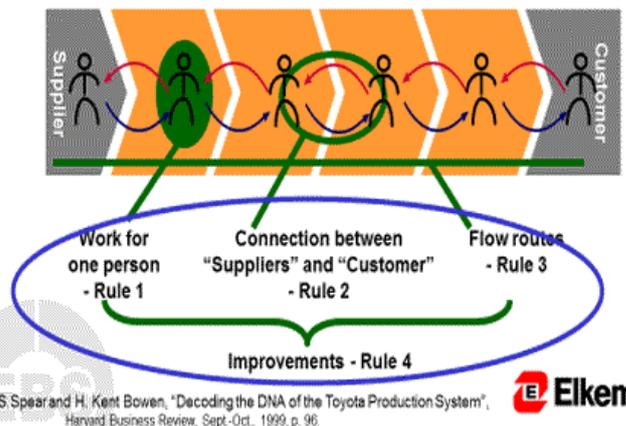
Сквозное процессное управление — это управление вдоль материального потока создания ценности для клиента со специализацией по логистике, оборудованию, технологии, персоналу... Оно позволяет снизить межфункциональные барьеры и кардинальным образом повысить скорость решения проблем. Позволяет уйти от локально-блочного управления к сквозному и тем самым реализовать клиентоцентричную деятельность бизнеса на протяжении всего потока создания ценности.

Например, по технологии они внедрили инженеров процесса, суть работы которых заключалась в постоянном мониторинге и анализе причин отклонений по качеству в рамках всего материального потока. Когда причина проблемы найдена, инженер процесса занимался стандартизацией действий, совместно с рабочими, с целью, чтобы она не повторилась вновь. Так они реализовали принцип постоянного совершенствования базовой технологии. Или на языке производственных систем был внедрен цикл Деминга/PDCA/SDCA.

Что касается стандартизации. Реорганизация системы управления, выстраивание эффективного производственного потока невозможна без повсеместной стандартизации действий и взаимодействий. А люди не любят работать по стандартам. Они не хотят быть роботами. Тем не менее, другого выхода нет. Для снижения вариаций и закрепления лучших практик необходима стандартизация до действий. Другое дело, что стандарты не должны быть догмой. Важно организовать их постоянное совершенствование, что они и сделали, применив принципы «процессного управления» при отработке отклонений в потоке создания ценности: отклонение – улучшение – стандарт. Применительно ко всем процессам. Развитие эффективного взаимодействия для

## The four fundamental rules

Guidelines for.....



S Spear and H. Kent Bowen, "Decoding the DNA of the Toyota Production System", Harvard Business Review, Sept-Oct, 1999, p. 96.

построения «идеального производственного потока» на Элкем Листа базируется исходя из «четырёх правил на практике»:

**1 правило:** каждый человек знает - ЧТО, ГДЕ, СКОЛЬКО, КОГДА и КАК он должен делать. Действия оператора должны быть стандартизованы.

Если действия приводят к потерям, стандарты должны совершенствоваться.

Если человек не знает стандарт, его надо обучать.

Если обученный человек систематически не выполняет стандарт, с ним надо прощаться.

**2 правило:** взаимодействие в потоке осуществляются по принципу «клиент-поставщик».

Здесь должны быть четкие, понятные и простые правила взаимодействия между клиентом и поставщиком в потоке создания ценности.

Если есть недопонимание, оно должно быть тщательно изучено, с определением вариантов решения и стандартизацией лучших практик.

Акцент поставщика направлен на удовлетворение запроса клиента.

В свою очередь клиент также должен выполнять оговоренные условия работы с поставщиком.

Здесь важно понимать, что есть внешние клиенты и поставщики, и есть внутренние – в рамках потока создания ценности.

**3 правило:** производство в потоке.

Идеальный поток — это производство без потерь: без ожиданий, без брака и дефектов, без начальников, без избыточных запасов...

Каждый человек в потоке должен четко выполнять сменно-суточное задание.

Сменно-суточное задание оперативно актуализируется при возникновении внеплановых событий.

База для выполнения сменно-суточных заданий – стандартизованная работа.

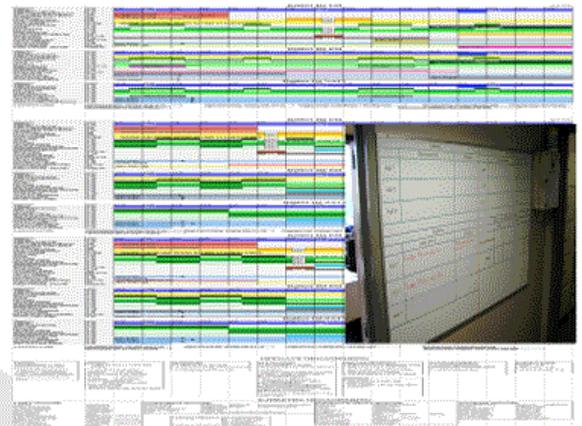
**4 правило:** совершенствуй первые три правила

При возникновении потерь, неэффективного взаимодействия, разбалансировки производства должны совершенствоваться стандарты действий, взаимодействий, расчетов...

В совершенствовании стандартов должны быть вовлечены все участники процесса. Не только выделенные инженера процессов, но и менеджмент, и рабочие.

В результате мы приходим к идеальному

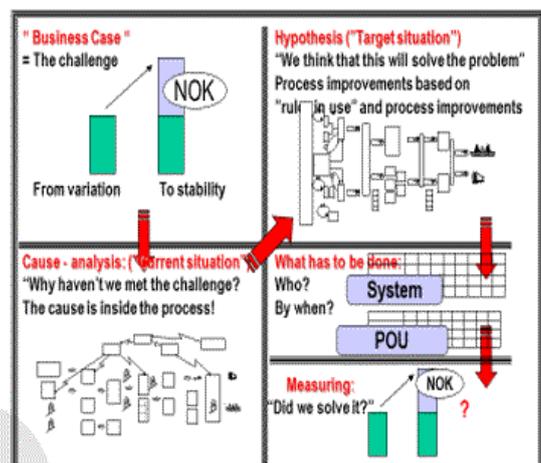
## “Flow internal in Potroom”



## “Re-structure of Potrooms” The process step by step



## A3 - simple methodology for problem solving and development



потоку. К работе производства без потерь. Четкое сбалансированное производство. На уровне внутренней и внешней логистики. На любое внеплановое изменение система оперативно реагирует, тем самым снижая вероятные потери в настоящем и будущем.

До сих пор мы рассматривали в основном техническую сторону повышения операционной эффективности на Элкем Листа. Но если посмотреть шире, то в целом преобразования охватывают практически все сферы жизнедеятельности завода: организационная структура, оборудование, логистика, технология, модернизация, экология... мотивация персонала.

По-другому, быть и не может. Часто у нас в России менеджмент пытается делить: это производственная система, это операционный менеджмент, это инвестиционная деятельность... Пока не понимают, что все это и есть организация труда. Все взаимосвязано.

На «Элкем Листа» очень сильно развита система вовлечения персонала в улучшения посредством такого инструмента как «проект АЗ». Если у команды работников есть идея и решение - как снизить потери, она берет один листок и по определенным правилам оформляет его: бизнес-случай, лидер проекта, команда проекта, финансирование проекта, текущая ситуация, целевая ситуация, мероприятия по переходу к целевой ситуации. Далее команда идет к менеджменту завода и защищает проект, тем самым принимая на себя обязательства по развитию. Помимо этого, она вовлекает и руководство, которое при необходимости помогает команде проекта.

По сути, «проект АЗ» — это возможность для работников решить свои проблемы. А проблемы — это потери.

Организация вовлечения персонала в развитие не такой простой процесс. Здесь простым положением о мотивации проблему не решишь. Вовлечение охватывает не только стимулирующие меры, но и развитие внутренней мотивации. А это сфера психики человека. Важно понимать индивидуальную мотивацию человека и постоянно работать над её активацией.

На Элкем Листа мотивация персонала тема №1. Без вовлечения людей повышения операционной эффективности не достичь. Поэтому активно развивается лидерство, командная работа, помощь в решении проблем... Это целая наука.

В заключении хочу остановиться на этапах внедрения. Везде должна прослеживаться система. Даже если вы не знаете, с чего начинать, сделайте первый шаг. За ним вы увидите второй, третий... Вы увидите логику развития. Так формируется системное развитие. Так складывается картинка.

Определитесь с главной идеей развития для того, чтобы вовлечь весь персонал. Поймите главную задачу и основные бизнес-цели развития. Определитесь с концепцией и основными направлениями. Обсудите со всем коллективом. Когда они будут знать ваши намерения, конечно, если они признают вас лидером, то они активно включатся в процесс преобразований.

«Элкем Листа» по ходу трансформации производственной бизнес-системы проделала действительно колоссальную работу: вывели все непрофильные функции в аутсорсинг, снизили уровни управления до двух, повсеместно внедрили автономные миникоманды, которые работают по актуальным сменным заданиям, позволяющим синхронизировать их деятельности в интересах клиента, внедрили сквозное управление потоком создания ценности по ключевым процессам, выстроили работу человека в поток, стандартизировали и специализировали труд, повсеместно внедрили механизацию и цифровизацию упорядоченного труда. Все это позволило им кардинально улучшить экономику завода и направить часть прибыли на развитие систем газоочистки. Решая проблему своей выживаемости, они достигли лучших мировых производственных показателей, одной из лучших производственных бизнес-систем.

Когда пытаешься рассказать о каком-то действительно большом деле, не получается показать все его стороны, тем более в рамках одной статьи. Мы активно взаимодействовали с «Элкем Листа» с 2007 по 2010 год, хотя предварительные работы начали еще в 2005 году, а по факту закончили в 2012 году. Многого что поняли. Многого, что взяли себе на вооружение. Но до сих пор, а после окончания проекта прошло уже немало лет, я постигаю тонкости, которые они нам тогда дали. До сих пор я приоткрываю для себя все новые и новые грани в части повышения операционной эффективности. У меня была мысль попытаться детально описать этот опыт комплексно, но оглядываясь назад, прогоняя через сознание гигабайты информации о нашей деятельности, которые скопились на моем винчестере, я понял, что это не имеет смысла. На самом деле, то, что они и мы делали – это простой здравый смысл и сильное намерение сделать свой бизнес лучше.

Если менеджмент имеет сильное намерение и дружит с головой, то его деятельность несомненно будет преобразовываться в конкретные шаги, методы и инструменты... которые несомненно будут приводить к технико-экономической эффективности своего бизнеса.

# ПРИЛОЖЕНИЕ: УРОКИ ПРАКТИЧЕСКОЙ МОТИВАЦИИ

*«Мотивация персонала – это не положение об оплате труда, это нечто большее»*

## Классическое понятие системы мотивации на большинстве российских предприятий

Прежде чем начать, я хотел бы определиться в терминах. Есть **стимул** – это воздействие извне (кнул), и есть **мотив** – это порыв изнутри (я сам). Или пряник если вам так угодно. Так вот проработав более 13 лет в алюминиевой промышленности, из нормативных документов и приказов я уяснил себе, что стимул – это замечания, выговор, депремирование, увольнение, штрафные санкции. Мотив – это заработная плата, премия, карьера, дополнительные льготы. Это реальное положение, которое работает на производстве. Не выполнил порученную работу – приказ о наказании, перевыполнил – молодец, глядишь премия перепадет, или приподнимут по карьерной лестнице.

Как система работает. Например, не выполняешь план производства. А тебе говорят, пиши мил человек объяснительную. Мы ее читать не будем. Такие правила игры. Выпустим приказ и накажем тебя. От нас отстанут. И тебе хорошо - не увольняют же. И мне - покажу себя жестким управленцем, глядишь заметят и по карьерной лестнице поднимут.

Или требуется выполнить дополнительную работу, а возможностей нет. Ты приходишь к человеку и говоришь, брат, нужно сделать, а за мной не заржавеет. Премия там, либо словечко за тебя замолвлю. А если не получится с премией, то ничего страшного, в жизни всякое бывает. Человек поверил, остается в неурочное время. Трудовая нагрузка увеличивается, условия труда ухудшаются. А тут еще и начальник из обещанного ничего не сделал. Но ничего страшного, буду молчать и делать то, что поручили, а то еще уволят. Или буду делать пока он контролирует меня, а **в остальное время филонить**. Это сплошь и рядом. Достаточно просто шире взглянуть вокруг и увидите. Также и с карьерой. А кто у нас в почете? Жесткий управленец. На мой вопрос: «Как вы собираетесь внедрять улучшение?», один из управленцев ответил: «Заставлю, сделают». Сделают сегодня, сделают завтра, а послезавтра?

Я это к чему? У нас любая мотивация в конечном итоге сводится к стимулу, «к кнуту», который никак не способствует оздоровлению обстановки на производстве, вовлечению персонала в развитие предприятия. Как правило, люди замыкаются на себе, выполняют то, что положено, и не более. Качество при этом страдает. Ну, и соответственно на эффективность производства это негативно влияет.

## Мотивация и производственная система

Был я в период моей стажировки на одной из крупнейших алюминиевых заводов. Изучал результат труда группы, которая работала неделю над отработкой двух проектов, направленных на повышение труда. Все что там я увидел было неплохо. Был использован инструмент производственной системы - «Стандартизированная работа», листки «Кайдзен», которые позволяют измерить объект совершенствования, соответственно проанализировать, выработать мероприятия по устранению проблемных мест. Все это значительно повышает производительность оборудования. Только вот про тему: «Как внедрять?», никто не говорил. Подразумевалось - «заставлю, сделают». Как вы думаете, удастся ли внедрить проекты, которые персонал воспринимает как инородное тело, занозу. Да, вы можете силовыми методами заставить людей работать по-новому, но если это не привело к мотивации, т.е. у него не выросла заработная плата, или у него не облегчился труд, или у него не улучшились условия труда... Что тогда? Тогда вам придется рядом ставить дополнительных контроллеров, которые будут следить за каждым шагом работника, иначе вы не увидите качество, требуемый объем работ. **Вам это нужно?**

Когда меня спрашивают, что такое эффективная производственная система я говорю: «это система, в которой оперативно решаются производственные проблемы». Когда меня спрашивают: «с чего начинается производственная система?». Я отвечаю: «Несомненно, с лидера». Но когда меня спрашивают: «на чем держится производственная система?». **Отвечаю: - «На мотивации персонала!»**

## Мотив или стимул? – вот в чем вопрос

Как-то один из уважаемых мною директоров сказал простые слова: «Без мотивации ничего не внедришь». Кто бы говорил, скажете вы. Мы и сами про это знаем. А действительно знаете ли? А если знаете, так почему не действуете согласно этим знаниям?

### Часть №1. Правила эффективной мотивации

**Правило №1: стимул (кнул) является эффективным инструментом только в том случае, если он приводит к мотивации персонала**

Например, инициатива сверху – давайте сделаем специализацию труда электролизников и выведем основные функции в день. Это стимул, т.е. силовое воздействие менеджмента. Как перевести в мотивацию персонала. Первое – снижается количество отклонений, за счет того, что люди в дневное время более качественно работают (а это снижение объема труда), второе – работа в команде, третье – рост заработной платы, так как снижается нагрузка есть возможность сократить часть штатных единиц, четвертое – работа только в день... В конце концов система в новом состоянии работает без контролеров, люди сами понимают, что им это выгодно и они поддерживают инициативу менеджмента.

Если ваши волевые воздействия на персонал не привели к мотивации, то для того, чтобы система хоть как-то заработала вы вынуждены будете вводить дополнительно штат контролеров. Стоит ли говорить про эффективность. Производительность труда падает, качество снижается, народ начинает возмущаться...

Итак, схема простая и ей надо следовать...

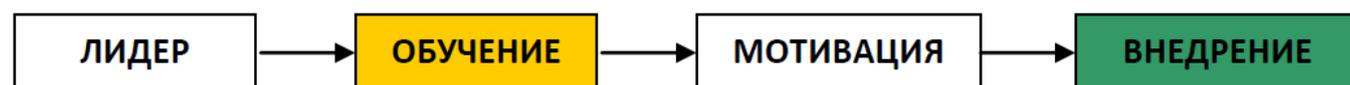


**Правило №2: если человек не делает то, что ему поручено, значит он не знает как это делать, его нужно обучать (не наказывать!)**

### Мотивация – это обучение

По мере внедрения инициатив по улучшению производства в силовом варианте, мы стали понимать, что существует более эффективное способ внедрения. Это – убеждение.

Если мы говорим о мотивации персонала, то мы должны минимизировать понятие «наказание». Это изначально унижает человека. Если он не делает порученную работу, то просто начните его обучать стандартам, трудовому кодексу, юридическим аспектам. Человек должен знать и уметь выполнять свою работу. Знать, что последует по закону, если он не будет выполнять свои функциональные обязанности. Это знание позволяет снять многие вопросы и конфликты, не прибегая к наказаниям. В таком подходе заложено нормальное отношение к человеку – это для него является мотивацией.



**Правило №3: нельзя требовать с человека то, что он реально не может выполнить**

Это простой здравый смысл, который, к сожалению, повсеместно нарушается. Ну, руки у нас чешутся, накричать не разобравшись, обвинить человека во всех смертных грехах. А он просто реально не может это сделать. Сил не хватает, знаний. Как только вы начинаете требовать с человека то, что он реально не может сделать – это сильно демотивирует его.

***Правило №4: если человек необучаем - его надо увольнять (а не прощать депремированием!)***

Это вопрос принципа. Человек должен знать, что если к нему со всей душой, тратят время на его обучение, хорошо относятся к нему, а он не выполняет порученную работу, то он нам не нужен. От таких людей нужно избавляться. И это тоже является мотивацией для коллектива. Так как в этом случае персонал уверен, что менеджмент предприятия уберет «халявщиков», за которых они вынуждены работать.

*Еще раз про обучение.* Эту тему нельзя понимать узко. Когда человек обученный, образованный, опытный – это востребованный человек, если хотите свободный. Это большая мотивация для человека. Если в вашей системе существует эффективное обучение не только стандартам, но и профильным профессиям, которые позволят человеку чувствовать себя уверенней, производственная система приобретает новое качество – она приобретает профессионалов, главная особенность которого является принципиальность в принятии управленческих решений. Как сейчас этого не хватает. Человек на рабочем месте знает, как нужно сделать правильно, но не делает, так как боится негативных последствий.



***Правило №5. Доверяй своему коллективу***

Доверие - дорого стоит. Когда внедряешь эффективную производственную системы, вы рано или поздно придете к необходимости максимального делегирования функционала вниз. Это требование эффективности. А как без доверия делегировать. Это одна сторона. Человек, которому доверяют, это уже не просто исполнитель, это компаньон. Он не просто винтик, он важная составляющая процесса. Без него поток создания ценности работать не будет. Доверие – это мотивация.

***Правило №6. Уважай подчиненный персонал***

Доверие и уважение – это неразрывные понятия. Не может быть полного доверия без уважения. Человек достойный доверия, достоин и уважения. Уважение – это мотивация.

***Правило №7. Помогай в решении производственных проблем***

С делегированием функционала вниз, ваша роль несколько изменяется. Вы уже не отдаете приказы вниз, так как функционал встроен в работу исполнителей процесса. Ваша роль сводится к помощи в решении производственных проблем. Человек работает, добросовестно работает, и вдруг у него проблема. Он пытается ее решить, но не получается. В этом случае вы ему должны помочь. Помощь в решении производственных проблем – это мотивация.

**Часть №2. «Встроенные» элементы мотивации персонала**

Под термином «встроенная мотивация» я понимаю работающий элемент производственной системы, который способствует вовлечению персонала в процесс развития, его лояльности, формированию интересов.

## **1. «Командная организация труда»**

Чтобы было понятно, расскажу вам про одно интересное открытие. Как-то на одном из тренингов по производственной системе мы стали рассказывать про командный стиль организации труда. По взглядам и мимике аудитории было понятно их молчаливая реакция: «Что за чушь!». В свое время на стажировке на заводе Элкем Листа нам также рассказывали про «команду», и мы тоже ничего не понимали: «Какая к черту команда, выдумали тут себе и впариваете нам за большие бабки». Понимание пришло позже. Как мы ошибались.

Что такое «команда»? Это группа из трех-пяти человек. Почему трех? Двое могут договориться. Троим – уже тяжелее, а четверым и пятерым – очень маловероятно. Почему не шесть человек и более? Группа из шести человек с большой вероятностью разделится на две подгруппы. Т.е. первое условие работы в команде численность три – пять человек, так как это устойчивая и стабильная группа людей. Второе условие команды – «общая ответственность». Это важно. Группа должна отвечать за определенный результат. Например, технологическое состояние 22 электролизеров (чтобы не было проблемных электролизеров). Третье условие – взаимозависимость деятельности. Т.е. результат одного влияет на работу другого. Четвертое условие – это условие эффективности - специализация труда. В команде должен быть работающий лидер, один – лучше подтягивает осадок, другой – проверяет подошву анода... Нам удалось реализовать командную работу среди электролизников технологов 6 разряда. Это так называемые малые бригады. Когда мы их сформировали, сначала пошло недоверие. Каждый стал контролировать работу другого. Далее произошел естественный отбор. Неэффективных убрали. Потом появилось доверие к друг другу, далее уважение. Вместе решаем проблемы, вместе отдыхаем. Это для них мотивация.

## **2. «Делегирование ответственности вниз»**

Все мы говорим, что наиболее эффективная схема организации труда — это горизонтальная схема. Это минимальное количество управленческих уровней. Это выстраивание цепочки «клиент-поставщик» вплоть до выстраивания «потока». Это внедрение «командной работы». Кстати «командная работа» хорошо вписывается в концепцию «клиент-поставщик». Многие заводы по нашему примеру тоже начали внедрять, но здесь важно понимать суть. И одна из ее составляющих — это «делегирование ответственности вниз». Когда люди работают в команде или по принципу «клиент-поставщик», вы начинаете им доверять, так как качество в этом случае встроено. Это позволяет вам убрать лишние звенья управления. Но главное не в этом. Главное в доверии, которое вы оказываете работнику завода, чувство хозяина на своем переделе. « Я уже не раб и надо мной не висит кнут, у меня четкие цели и задачи и я их сам выполняю, я участвую в развитии предприятия». Это встроена мотивация.

## **3. «Клиент-поставщик»**

«Клиент-поставщик» - производственные отношения, выстроенные для создания потока ценности. То-есть эта схема позволяет выстроить эффективные горизонтальные производственные отношения с высоким качеством и низкими затратами. Если просто, я «поставщик», который работает на своего «клиента», который в свою очередь является поставщиком для другого «клиента». Здесь есть общая ответственность, взаимозависимая работа, специализация. Вам ничего это не напоминает? Вспомните условия формирования команды. Когда для каждой проблемы есть свой поставщик, то работник быстро и оперативно устраняет проблему. Для него это мотивация.

## **4. «Развертывание политики»**

Этот элемент очень важный аспект в мотивации персонала. На стажировке в Москве я услышал одно выражение, которое о многом говорит: «Наши господа найдут деньги на сырье только в том случае, если будет авария и ... КРАЙНИХ НАЙДУТ ТОЖЕ». Поиск крайнего – это сильнейшая демотивация персонала. Но если я скажу «не ищите крайнего» — это пустые слова. Надо найти

такой механизм, который бы исключил это. «Развертывание политики» позволяет решить эту задачу, но при условии поддержки акционеров и топ-менеджмента. Здесь важно понять суть. Хотите теорему. Как в школе. Если вы жестко без разборов спрашиваете за результирующий показатель, например расход электроэнергии, то возможны три варианта в случае невыполнения цели: сожму зубы и буду искать причины проблемы, совру авось завтра пронесет, найду крайнего. Другого не дано. То-есть если вы спрашиваете за результирующий показатель, есть вероятность 66.6%, что руководитель либо соврет, либо найдет крайнего. При этом проблема не решается, эффективность снижается. Так что же вообще убрать спрос? Мне нравится позиция японцев в этом вопросе. Спрос должен быть, но только по тем параметрам процесса, которыми реально может управлять человек. То-есть надо результирующий параметр разложить на управляемые параметры процесса, обозначить цели и пределы по отклонениям и наладить спрос за количество отклонений. Если у вас на входе процесса все хорошо, то у вас и на выходе будет результат. Все очень просто и одновременно сложно. Простота в логике. Сложность во внедрении. Она заключается в том, что надо грамотно разложить результирующий процесс на управляемые параметры процесса и встроить это в производство. К примеру, на нашем заводе для того, чтобы реализовать эту схему, мы вынуждены были создать централизованный участок замеров и инженеров процесса. Все это заняло более года при полной поддержке лидера предприятия. На этом пути возникало слишком много проблем. Надо было сделать систему полностью прозрачной. То-есть показать всем свои проблемы - и мы это сделали. Надо было сломать сложившийся десятилетиями стереотип технологического управления – и мы опять это сделали. Итак, «развертывание политики» на всех переделах производства позволяет устранить сильный демотивирующий фактор для персонала завода.

#### **5. «5S» или обход управляющего директора**

Как-то посетил один крупный завод. Заходим в пристройку корпуса. Грязь. Куски грязи сами слетают по мере накопления, зачем убирать. Я уже не говорю про туалет. Я уже не говорю про эмоциональный настрой работников корпуса. Я уже не говорю про мотивацию персонала. Производственная система начинается... с туалетов. С уюта в пристройках. Порядка в корпусе. Четкого выполнения стандартов... Представьте, группа уважаемых заводских менеджеров во главе со своим лидером регулярно делает обходы электролизных корпусов. Разговаривает с людьми о проблемах, делает оценку их деятельности, дает обратную связь, помогает решить проблемы. Это своего рода обучение, тренинги, воспитание если хотите. Любой работник может подойти и поговорить. Если отклонение, то об этом персонал проинформируют и дадут срок на устранение. Вся информация по обходам визуализируется и делается доступной для любого. Если в корпусе хорошо, то ставим зеленое, если плохо красное, иначе желтое.

У нас в зеленом для старшего мастера быть почетно, быть в красном – опасно. В ходе обходов мы втягиваем персонал в решение производственных проблем. Подчеркиваем его важность в процессе. Так вот чистые туалеты, уютные пристройки, компьютеры в пристройках, сотовая связь, стабильная технология, экология — это мотивация для персонала.

#### **6. «Работа по стандартам»**

Раньше стандарты у нас разрабатывали специалисты, которые сидели на третьем этаже заводоуправления. Для того, чтобы обучиться стандартам люди ходили после работы или до в учебные центры. И не важно устали они или не выспались. И не важно, как далеко находится учебный центр. Это конечно персонал напрягало. Но стандарты надо знать. А когда производственная система динамично развивается, стандарты изменяются часто, соответственно работник чаще тратит свое время на его изучение. Либо не изучение. Что еще хуже. Что сделали. Вовлекли бригадиров в разработку стандартов. То-есть самые опытные начали формировать содержимое. Для них это мотивация. Для стандартов плюс — это доверие к ним со стороны остальных участников процесса. Разработали автоматизированную систему обучения, которая позволяет прямо на рабочих местах осуществлять обучение на компьютере. В программе каждому работнику назначается строго, соответствующая его функционалу документация. Не сдал -

красное, сдал - зеленое. Экзамен осуществляется по тестам со случайным законом. Старший мастер раз в месяц следит за этим процессом. Таким образом, мы убрали ненужное напряжение людей, то-есть демотивирующий фактор.

## **6. «Шаг улучшения»**

Это инициатива сверху. Это стимул. Но стимул, который приводит к мотивации персонала. Иначе, как об этом говорилось выше, ваше изменение не будет работать. С шагов улучшения мы начали развивать системно нашу производственную систему. И каждый раз мы четко продумывали, в чем мотивация персонала. Мы сделали очень много шагов и люди нас поддержали потому, что в той или иной мере они удовлетворяли свои интересы. «Шаг улучшения» — это инструмент производственной системы, который через стимулы приводит к мотивации. Пример, «малая механизация процесса», «ликвидация мастеров смен», «централизация замеров» ...

## **7. «Проекты улучшения А3»**

Когда норвеги показали этот инструмент, я увидел как заинтересовался этой темой управляющий директор и производственный директор. Вроде что такого. Простой лист бумаги, разделенный на четыре части. В одной - мы описываем бизнес-случай, в другой - текущую ситуацию, в третьей – целевую ситуацию, в последней – мероприятия. Они поняли суть. Они увидели инструмент, который позволяет реализовать инициативу снизу, от персонала. Директор сказал: «вот оно, все очень просто, каждый день любая команда проекта может у меня в 18-00 выполнить защиту в формате А3». То-есть таким образом он оживил «А3». У человека есть проблема, он собирает команду, в простой форме свою мысль прописывает. Там же указывается, какой их интерес (эффект). Директор проводит защиту проекта, разговаривает с командой, дает добро и помощь на реализацию проекта. Ну, как вам мотивация. Решение проблем – это мотивация.

## **8. «Механизация и автоматизация»**

Хотите вы или нет, но для того, чтобы выжить мы вынуждены будем осваивать новые и более доступные технологии. Когда два с половиной года назад мы с директором посетили эффективный завод в Норвегии и увидели уровень их механизации и автоматизации, директор сначала сказал, что это не наш путь, по крайней мере сейчас, когда труд дешевый. Прошел год, многое что поменялось, поменялось и наше мировоззрение. Мы стали думать по-другому. Я немного отклонюсь и задам несколько вопросов: «Почему западные менеджеры так серьезно относятся к увеличению производительности труда?», «Почему наш президент в одном из своих заявлений критично относится к низкой производительности труда в нашей стране?». В чем же зарыта собака. Ведь если посмотреть поверхностно, то нам невыгодно повышать производительность труда – труд дешевый, денег на модернизацию нет, сокращение персонала вызывает социальную напряженность. Но почему сверхкорыстные западные компании четко ориентированы на повышение производительности труда? Просто они смотрят в перспективу. Они хотят жить долго и счастливо. Они хотят быть лучшими. И путь здесь один – повышение качества и снижение затрат на производство, что невозможно достичь при низкой производительности труда. Для тех, кто не понимает, как производительность труда связана с качеством и затратами сделаю небольшой экскурс. В смысле макроэкономики все затраты на производство – это только затраты на труд. Например, у нас при производстве алюминия свои затраты на труд, остальное - сырье, энергия, оборудование... Но ведь сырье – там своя статья затрат на труд, а оборудование, с помощью которого они получают это сырье – это тоже в итоге затраты на труд. То-есть затраты на производство продукта таким образом можно расписать через трудозатраты на каждом переделе. Затраты на производство вносит человеческий труд! Если мы механизуем и автоматизируем производство, то мы минимизируем человеческий труд и затраты снижаются. Что касается инвестиций в новые технологии. Да, но они со временем окупаются и становятся дешевыми. Например, стоимость сотового телефона десять лет назад и стоимость сегодня. Есть различия? Западные компании понимают, что труд человека становится дороже, а новые технологии

доступнее. Тот, кто делает вложения в механизацию и автоматизацию сейчас, тот выигрывает не только сегодня, но и завтра. Итак, механизация и автоматизация приводит к увеличению производительности труда. Так в чем же мотивация у участников процесса, то-есть у собственника, у работника, у общества. Ну, у собственника понятно, снижение затрат и повышение качества, повышение стабильности бизнеса и прибыли, увеличении капитализации. У работника – это рост заработной платы (конечно, если высвободившийся фот не будут полностью забирать), улучшение условий труда. У общества? Я долго думал, в чем мотивация у общества. Ведь количество рабочих мест сокращается. А это напряженность. Да, на текущий момент – это социальная напряженность, но на перспективу люди начнут осваивать новые области, а это развитие общества. И еще не стоит забывать, что стоимость товара при механизации и автоматизации будет снижаться, а качество расти. Т.е. для общества товар будет более доступным. Но главное не в этом, я надеюсь, придет время, когда не человек будет работать на машины, а машины на человека. Человек – это существо разумное, его дело творчество, а не тачки с сырьем по неровным полям гонять.

### **9. «Доступность информации, коммуникация»**

Постепенно у нас стало вырисовываться картина мотивации в целом, не по частям. Мы стали понимать, что в центре системы человек, а не оборудование, что человеком движут стимулы и мотивы, что мотивация — это базис производственной системы. Мы стали больше и больше задумываться о качестве человека. Мы стали понимать, что человек эффективной производственной системы – это свободный, мотивированный человек. Мы объявили идею производственной системы, так как идея — это воплощение мотивации. И сформулировали нашу идею – формирование среднего класса. У нашей производственной системы есть задача – это сформировать лояльный коллектив, есть цели – производительность и коммерческие параметры. Почему я в разделе доступность информации и коммуникации заговорил о свободном человеке? Потому, что эти темы хорошо согласуются. Если человеку доступна информация, он начинает думать, он начинает задавать вопросы, он начинает действовать согласно своим умозаключениям. Доступность информации важна в плане формирования человека нового типа. Это мощная мотивация. Человек начинает задумываться о своем месте в этом мире, у него появляются новые интересы и задачи, он активно включается в развитие не только своего предприятия, но и общества. Коммуникация способствует процессу реализации новых интересов нового человека.

### **Часть №3 Мотивация менеджмента**

Все изменения начинаются с лидера. Поэтому от качества лидера зависит многое. Это первое. Второе. Но если система построена только на одном лидере, тоже ничего хорошего. Поэтому система должна позаботиться о сильном менеджменте. Приведу одну статью, из которой вам все станет понятно. Я в книге уже приводил эту статью. Отрывки из обращения к высокопоставленному менеджеру одной компании... Мы как-то говорили о роли руководителя как лидере. Именно с лидера начинается развитие производственной ситуации. Хочу тебе описать одну ситуацию, которая сплошь и рядом, и которая ни в коем случае не способствует развитию производственной системы. Представь, человек в ходе своего развития занял руководящий пост, хорошо оплачиваемую должность. К этому моменту ему уже не 35 лет, к тому же у него семья, любовница, большие кредиты. Ему уже не до карьеры. Его устраивает уровень оплаты, который позволяет гасить его неумеренные обязательства. Более того, ему уже рискованно делать карьеру, там большая ответственность, еще гляди и скинуть могут. Этому человеку важна стабильность, это его главная мотивация. Ему опасно делать какие-то изменения, а вдруг не получится, а это удар по стабильности. Но на месте ему тоже нельзя стоять, он же вынужден показывать лояльность руководству компании, которое требует от него максимального участия в развитии. Как ты думаешь, как он поступит? Ты думаешь, он искренне будет менять свой уклад. Такой человек будет двигаться вперед только из-под палки. Но ведь палок то на всех не напасешься. Компания большая. Вот она и начинает закостеневать. Отсюда бюрократизм, неповоротливость, боязнь брать ответственность на себя, и как результат проблемы есть, а их никто не решает. И

развитие компании происходит на бумажке, а не по факту. И чем дальше, тем будет хуже. Нужно что-то системно менять. Меня этот вопрос уже долгое время мучит. Как решить эту проблему? Как повысить мотивацию менеджмента к развитию? Можно, конечно, как говорит наш президент сделать акцент на формировании нового сообщества, ответственного и равнодушного. Но это вопрос очень длительного времени. А что делать сейчас? Я эту тему обсуждал с различными людьми. И как говорится, когда думаешь, думаешь, думаешь, что-нибудь придумаешь. Ротация кадров. Только не та, которая есть сейчас. А с определенной идеей. Идея проста. Если человека назначают менеджером, то ему говорят: «Мы тебя назначаем руководителем на три года. Если у тебя хороший результат, то по истечению этого срока мы тебя назначаем на ступень выше, если средний результат - перемещаем на одном уровне, низкий - опускаем на одну ступеньку ниже. И этому правилу мы будем следовать неукоснительно. Да, это в некотором роде нестабильность, но за это мы готовы платить». В этом случае мы уйдем от уникалов, взрастим сильных лидеров, построим мотивацию на развитие и устраним неэффективных менеджеров. В этом случае тот менеджер, образ которого я обрисовал выше, не будет выстраивать различные бюрократические механизмы, которые позволяют ему стабильно существовать. Он не будет искать крайних (ведь от него требуется результат за короткий период). Не будет врать (ведь человек, который его заменит, вскроет его вранье). А для того, чтобы не уронить свой доход он вынужден будет изменяться и двигать за собой весь коллектив. Ротация кадров. Не как способ найти крайнего для высшего менеджмента. А как способ мотивировать менеджеров на эффективное решение проблем. Посмотри на наш менеджмент. У нас под схему «совкового менеджера» попадает более 50%. Это наверное еще мягко сказано." Ротация кадров – это «встроенный» элемент мотивации менеджмента.

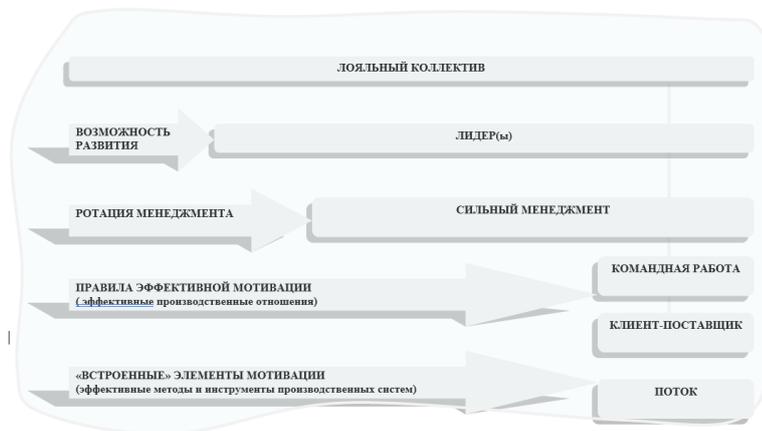
#### **Часть №4 Давайте поговорим про деньги.**

Я до сих пор не делал акцент на заработной плате, когда обсуждался вопрос мотивации персонала. Я пытался показать, что процесс мотивации ни в коем случае не базируется на деньгах. И я готов поговорить на эту тему.

Как-то я на тренинге по производственной системе по мотивации персонала спросил: «Готовы ли вы прыгать на амбразуры за деньги?». Это были слушатели курса МВА. Последовал однозначный ответ: «Нет». «А почему люди так рискуют?» Все сошлись на мнении либо под дулом автомата, либо за идею. Мне первый случай не интересен. А вот идея. Да, я с этим согласен. Идея и деньги — это несопоставимые по энергетике понятия. За идею, за семью я готов пойти на многое. Как-то я услышал от одного человека одну фразу, которая мне сильно запала в голову: «Это неправильно за деньги покупать правду, покупать свое будущее, есть в этом что-то плохое». Я не раз в своей жизни убеждался в правоте этих слов. Помните КТУ. Коэффициент трудового участия. Мысль простая. Реализовать мотивацию через денежное вознаграждение. Отработал лучше, получил дополнительную денежку, плохо – недополучил. Что здесь плохого? Иногда ко мне приходят менеджеры и предлагают: «Давай введем КТУ» Я им задаю вопрос, памятуя о своем опыте: «Кто будет делить деньги?». Ответ: «Старший мастер или бригадир». «А насколько он объективен будет в своем дележе?». «Ну, он же с ними работает, он знает кому дать, а кому не дать». И я начинаю объяснять ему прописные истины. Один будет приплачивать своему ближайшему окружению, другой – принципиально будет распределять по труду, третий более грамотный – будет распределять равномерно. И первый, и второй случай порождают массу проблем. Первый понятно, вокруг бригадира начинают спланиваться халышники, эти люди совместно с бригадиром все меньше и меньше работают. Зачем им это, когда на них пашут все остальные. А попробуй заикнись, так мы у тебя еще больше снимем или уберем совсем. Сплошная демотивация. Что касается второго случая, который по моему мнению будет лишь исключением и зависеть только от принципиальности бригадира, то здесь тоже есть перекося. Бригадир констатирует, что у него есть «хорошие» и «плохие». «Хороших» он поощряет, а на «плохих» плюет. А следовало бы не деньги с них снимать, а хорошенько позаниматься с ними, пообучать. А он просто: не заработал, не получил. А если человек просто не знает как. Другое дело если человек необучаем, от него надо избавляться.

Когда я изучал в целом систему мотивации, стимулирования. Читал разных классиков. Я сформировал для себя свою мотивационную модель. Но тогда я очень долго думал, куда классифицировать деньги в стимулы или мотивы? Изначально я заработную плату приписывал к мотивам и называл это материальная мотивация. После продолжительной работы с персоналом я стал думать по-другому. Скажите вот вы рабочий ваша заработная плата 45 тысяч рублей, а на рынке труда в три раза меньше. Это мотивация для работника? Подумайте. Если работник востребован на уровне этой заработной платы и выше, то для него это мотивация. А если нет. Если он электролизник и ничего другого делать не умеет. То он боится потерять свое рабочее место с большой заработной платой. Он раб своей зарплаты. В этом случае не приходится говорить о мотивации.

У человека спрос на товары и услуги по сути является безграничным. Для того чтобы реализовать свой спрос ему необходимы деньги, которые он может заработать. Исходя из этого, у человека есть мотив зарабатывать как можно больше. Давайте рассмотрим эволюцию. Я молодой выпускник, устраиваюсь на работу, у меня ничего нет. Я хочу кушать, хочу самостоятельно жить, хочу женщину, хочу красиво одеваться. Я начинаю зарабатывать и удовлетворять часть своих запросов. В принципе мне достаточно средств для того, чтобы я уже жил неплохо. Энергия мотива начинает ослабевать. Но тут я вижу, что мой бывший одноклассник проехал на BMW, или друг стал владельцем небольшой фирмы. Денег мне достаточно, я не голоден, у моих детей все нормально, квартира есть, хорошая жена. Но я хочу купить машину, я хочу быть уважаемым. Энергия мотива начинает расти, я начинаю задумываться о новых источниках дохода, начинаю учиться и реализовывать свои новые потребности. И тут другая сторона – собственник, у которого работает этот специалист. С одной стороны специалист хороший, с другой – я не могу дать ему заработную плату для удовлетворения постоянно растущих потребностей. Какой выход? По экономике все просто, если он мне нужен и у меня нет ему замены, то я вынужден платить ему любые деньги (конечно, если это не приведет к банкротству), или я должен сформировать такую систему обучения, которая бы мне поставляла бы таких специалистов (но здесь дополнительные затраты). Так вот заработная плата специалиста формируется исходя из «спроса – предложения». Если у вас нет проблем с этим специалистом сегодня и на ближайшую перспективу, вы заработную плату не увеличиваете, как только такая проблема начинается прорисовываться, вы либо увеличиваете уровень его заработной платы, либо вкладываете в обучение нового специалиста, соизмеряя свою выгоду. Это чистая экономика, или если хотите математика. В таком подходе нет истинной мотивации. Человек, который работает по такому принципу на предприятии, не хочет быть к нему лояльным, а тем более не хочет участвовать в его развитии. Поэтому такая система мотивации, базирующаяся только на экономической составляющей, не создает условия для



повышения качества и снижения затрат. И собственник в перспективе теряет. Поэтому я не ставлю заработную плату во главу угла, так как она не способствует развитию предприятия.

Наша ошибка заключается в том, что мотивацию мы пытаемся построить только на деньгах. Да, человек должен иметь достойную заработную плату, но не беспредельную, она должна быть экономически обоснованной. В основе заработной платы должна быть экономика «спрос – предложение». Я допускаю денежную мотивацию только в одном случае, только за проявленную инициативу в случае повышения производительности труда (у человека должна расти заработная плата) – это работает.

**Напоследок критерий лояльного человека: «Лояльный человек это тот, кто на работу идет с радостью»**