

12+

---

# Бережливое производство для руководителей

---

Продвинутый уровень

**ФИЛИПП  
СЕМЕНЬЧЕВ**

**Филипп Семенычев**  
**Бережливое производство**  
**для руководителей.**  
**Продвинутый уровень**

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=64250577](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=64250577)*

*SelfPub; 2021*

*ISBN 978-5-532-98118-8*

### **Аннотация**

Продолжение книги "Бережливое производство для руководителя", здесь внимание обращается на более сложные методы и инструменты, которые применяются в Бережливом производстве для повышения эффективности. Книга ориентирована на руководителей любого уровня управления, материал изложен в сжатом виде, только минимальная информация, необходимая для понимания возможностей того или иного инструмента или метода, а также для организации его внедрения и контроля.

# Содержание

|   |    |
|---|----|
| От автора   | 4  |
| Введение  | 7  |
| Развитие и управление персоналом                          | 9  |
| Ротация персонала   | 13 |
| Лидерство   | 24 |
| Культура решения проблем и непрерывного совершенствования | 28 |
| Конец ознакомительного фрагмента.                         | 36 |

# Филипп Семенычев

## Бережливое производство для руководителей.

### Продвинутый уровень

#### От автора

Уважаемый читатель, в первой части настоящей книги «Бережливое производство для руководителей» были изложены основные знания, необходимые на начальной стадии внедрения Бережливого производства (lean). Если Вы читаете данную книгу, значит, вы уже имеете некоторый опыт применения различных принципов, методов или инструментов. Возможно, вы уже получили первые видимые результаты после прочтения первой части книги и решили продолжить движение по бесконечному пути совершенствования, продолжая внедрять lean в своей организации. Искренне надеюсь, что так и происходит.

Настоящая книга, в отличие от первой части, рассчитана на более опытного в применении lean руководителя, что уже понятно из названия. Идеальным вариантом такого опыта является внедрение 5С (или, по крайней мере, 4С) на ра-

бочих местах, стабильность основного процесса, т.е. предсказуемость его результатов и начало формирования основных необходимых руководителю привычек. Обо всём этом мы рассказывали в предыдущем издании. После того, как вы увидели первые результаты ваших трудов, убедились, что результаты закрепились, т.е. не возвращаются в привычное состояние при отсутствии контроля, можно приступать к продолжению внедрения более сложных принципов, методов и инструментов.

Именно такая последовательность изложения материала призвана предотвратить часто встречающиеся на практике ошибки, которые совершают руководители при внедрении lean (далее для упрощения будем так называть внедрение отдельных принципов, методов или инструментов lean). Речь идет о непоследовательности действий. Нельзя улучшать поток до его стабилизации и внедрения 5С на рабочих местах, о чём говорилось в описании принципа SFTP, до понимания понятий «ценность» и «потеря», «заказчик» и «поставщик». Поэтому настоящая книга включает в себя более сложную информацию, которая поможет продолжить ваше движение по бесконечному пути совершенствования. Помните о цикличности и бесконечности улучшений, потенциал есть везде и всегда, обнаружить его не так сложно как кажется, необходимо лишь следовать предлагаемым принципам lean, повторять правильные последовательности действий и требовать этого со своих подчинённых. В каждом разделе по-прежнему

му даётся набор вопросов, призванных помочь руководителю направить мышление его подчинённых в необходимом для внедрения lean направлении. В конце каждого раздела подводятся итоги, резюмируется основная информация.

Надеюсь, что настоящая книга поможет не только совершенствовать свои компетенции в области lean, но и станет учебником в вашей организации для подготовки новых руководителей и специалистов.

Удачи вам во внедрении.

# Введение

Уважаемый читатель, данная и предыдущая книги, как уже упоминалось, призваны повысить уровень lean-грамотности руководителей российских предприятий и организаций, т.к. вне зависимости от форм собственности, мы все работаем на благо нашей страны. Однако, так же, как невозможно научиться водить автомобиль по учебнику, невозможно внедрять lean, руководствуясь лишь информацией, изложенной в книгах. Необходима постоянная практика и работа над собой и своим коллективом. Изменение мышления достаточно сложная задача, требующая систематической работы, прежде всего, над собой. В данной книге основное внимание будет уделено практике развития философских аспектов lean. Будут рассмотрены подходы с точки зрения lean по различным направлениям деятельности руководителей и функционирования процессов в организации в целом. Основные направления, рассмотренные в книге – развитие и управление персоналом с точки зрения lean, ротация и обучение персонала, лидерство, применение визуального контроля, понятие и необходимость стандарта, подходы к обеспечению качества продукта и процесса. Отдельно рассматриваются принципы выстраивания потока, выравнивания загрузки, картирования потока и организации системы вытягивания, как наиболее значительные улучшения в орга-

низации.

Обратите внимание, что любая деятельность, а особенно практическая, должна иметь свою последовательность. Успех любого улучшения определяется степенью готовности к нему, что применительно к внедрению lean означает, что необходимо завершить ту подготовительную работу, о которой упоминалось выше. Чтобы получить максимальный эффект после прочтения настоящей книги, делайте упор на культурных преобразованиях в своей зоне ответственности. Не спешите применять сложные методы и инструменты, а постарайтесь сформулировать нужные парадигмы для формирования lean-культуры в вашей организации и развивать их. Эта работа не обеспечит вам быстрых результатов, но это будет вложением в долгосрочную перспективу, гарантирующую успех улучшений в будущем.

Большой эффект, как вы уже знаете, будет от развития ваших подчинённых и их поощрения на формирования таких же принципов у своих подчинённых и т.д. Познакомьте с данной книгой (в первую очередь с первой книгой) своих подчинённых и руководителей. Это не займёт много времени, т.к. материал сильно сжат и содержит минимальное количество информации, необходимое руководителю, внедряющему lean. Возвращайтесь и переосмысливайте её периодически, по мере реализации улучшений и применения изложенного материала. Каждый раз, перечитывая, вы будете находить в настоящей книге что-нибудь новое.

# Развитие и управление персоналом

Рассматривая применение принципов, методов и инструментов lean в работе руководителя нельзя не затронуть тему развития персонала. В современном мире рабочий в производстве всё больше заменяется автоматизацией, а его роль постепенно трансформируется в роль управляющего или наблюдателя за процессом. Требования к квалификации персонала постоянно растут вместе с ответственностью за выполнение той или иной работы. Тем не менее, персонал по-прежнему является основным активом организации, который нуждается во внимании и развитии. Как же мы должны работать с персоналом, какое внимание должны ему уделять с точки зрения lean?

Для ответа на этот и другие подобные вопросы обратимся к истории компании «Тойота». Культура развития и управления персоналом формировалась после второй мировой войны на слаборазвитых японских предприятиях. Работник, в юности устроившийся работать на этот завод, был уверен, что это его жизненный путь и что он проработает там до старости. Нехватка простых работников, а не только квалифицированного персонала, породила гарантию занятости каждому имеющемуся работнику. Более того, работник знал, чего и в какое время он может достичь на этом предприятии. Имея гарантию занятости и понимая свой путь развития, ра-

ботник направлял свою энергию, мышление и усилия на собственное развитие и развитие своей организации. Разумеется, можно долго описывать политику управления персоналом в компании «Тойота», но задумайтесь, что изменилось в психологии поведения человека сейчас? Он по-прежнему чувствует себя комфортно и защищённо, имея уверенность в завтрашнем дне и в том, что он сможет прокормить себя и свою семью. Как ни странно, большинству людей такой уверенности достаточно, чтобы войти в зону комфорта своей жизни и дальше не развиваться. Обратившись к пирамиде Маслоу [1] и простой статистике, мы можем увидеть, что следующие потребности, в которой нуждается уже меньшее, но всё-таки немалое количество людей – это потребность в самовыражении и развитии. Получается, что если дать человеку гарантию в его занятости, а также возможность развиваться и самовыражаться, он будет чувствовать себя полностью удовлетворённым. Думаю, нет смысла сравнивать работу удовлетворённого и уверенного в завтрашнем дне работника и того, чьи мысли находятся далеко от рабочего места. Конечно, речь идёт не о 100 % работников, но о подавляющем его большинстве.

Что в таком случае получает организация? Направляя развитие и самовыражение работника на цели организации, а также гарантируя его занятость, организация получает полную отдачу работника, т.е. наиболее эффективную его работу. Работник не будет отвлекаться на поиски возможностей

удовлетворить свои потребности на стороне, если проще это сделать в его организации.

Перейдём ближе к делу, т.к. задача настоящей книги не убедить вас в необходимости развития и управлении персоналом, а помочь в их реализации на принципах lean.

В предыдущей книге «Бережливое производство для руководителей» уже упоминалось о принципе командной работы. Применение данного принципа не должно ограничиваться только командной работой руководителей или проектных групп, командная работа должна распространяться на весь коллектив. Для этого у работников должны быть общие понятные цели и задачи, которые их будут объединять, а также мотивировать на взаимодействие друг с другом. В данном вопросе первостепенную роль играет поведение руководителя и его работа в направлении выработки правильных парадигм у его подчинённых, о чём мы также говорили в предыдущем издании. Подумайте, какие парадигмы способствуют вовлечению персонала в командную работу? Это могут быть следующие парадигмы:

Обратись к тому, кто способен помочь (обладает знаниями, навыками, компетенциями...) в определённой работе;

Участвуют все, отвечает один;

Помоги коллеге, если есть возможность.

Про технологию выработки нужных парадигм говорилось в предыдущем издании. Но следует ещё раз подчеркнуть, что при внедрении lean или просто любых изменений, решаю-

щую роль в их успехе играет уровень культуры в организации. То есть способность коллективного мышления принимать изменения и правильно реагировать на определённые обстоятельства. Перед началом развития командной работы в вашей организации, ответьте на следующие вопросы:

Знают ли работники, какие цели и задачи стоят перед ними?

Понимают ли они необходимость командной работы, какие цели они могут достичь вместе?

Понимают ли это подчинённые вам руководители?

Вырабатываются ли в вашей организации парадигмы, направленные на командную работу?

# Ротация персонала

Теперь поговорим немного о ротации и управлении персоналом. Ротация (от латинского *ratio* – «кругообразные движения, вращения»), это горизонтальные перемещения работников с одного рабочего места на другое. Сначала коротко разберём, зачем она нам нужна. Как уже отмечалось, персонал в организации – главный актив, это не просто рабочая сила, это знания и опыт, а также ресурс, заключающий в себе огромный потенциал. Развивая персонал, мы высвобождаем этот потенциал, получая всё большую отдачу от каждого человека. С другой, более прагматичной стороны, основные причины нестабильности работы любых процессов связаны с персоналом. Т.е. по статистике, подавляющая часть ошибок любого рода (начиная с поломок, дефектов и заканчивая секундными увеличениями времени производственного цикла) связана с человеком: внимательностью, способностями, действием или бездействием и т.д. Развивая персонал, правильно управляя им, мы снижаем риски возникновения ошибок, повышая стабильность наших процессов. Вот в чём секрет компании «Тойота».

Ротация подразумевает перемещение работников по рабочим местам с целью повышения их универсальности и расширения их квалификации: обучения новым операциям или профессиям, приобретения новых навыков, распространение

ния практического опыта. Более того, ротация может служить инструментом мотивации, а также планирования и развития карьерного роста.

Задумайтесь, есть ли среди ваших подчинённых такие работники, от наличия которых напрямую зависит стабильность основного процесса или работоспособность определённой операции? Есть ли те, которых называют «незаменимыми людьми»? Почему их так называют?

На самом деле, дефицит кадров, по статистике, наблюдается в большинстве регионов страны. В подавляющем большинстве организаций существуют люди, без которых «как без рук», *например, не вышел на работу дядя Вася и некому точить втулки, т.к. только он умеет работать на единственном станке.* Знакомо?

*Работая начальником цеха в производстве стального литья, я сам регулярно сталкивался с подобными ситуациями нехватки квалифицированных кадров. Проводя обучение работников по дефицитным специальностям, сталкивался я и с другой проблемой – так называемой «дедовщиной», когда опытные работники не желают обучать молодёжь под различными предлогами. Сейчас я понимаю, что в той ситуации им не хватало чувства уверенности в завтрашнем дне, они прекрасно владели одной или двумя операциями и думали, что окажутся невостребованными и уязвимыми, если кроме них этими знаниями будет обладать кто-то ещё. Я и по сей день часто встречаю эту проблему во многих орга-*

*низациях и производствах.*

Ротация позволяет выровнять квалификацию персонала, обучить людей по особо дефицитным специальностям (или операциям), тем самым избежав рисков остановки производства, выпуска некачественных изделий или увеличения затрат.

Существует много различных классификаций ротации: кольцевая (прохождение ряда должностей за определенный период времени с возвращением на прежнюю должность), безвозвратная (перемещение без возврата к первоначальной должности), рокировка (два работника одного уровня меняются местами) и прочие. Рассматривая ротацию по уровню специализации, можно выделить смену специальности, ротацию по смежным специальностям (изменения касаются только характера работы), либо ротацию без смены специальности, но со сменой места.

Так как оценить потребность в ротации и с чего начать?

Во-первых, мы должны осознать, нам необходимо управлять персоналом не только расставляя рабочих по рабочим местам или выдавая поручения. Необходимо понимать потребность в персонале для выполнения определённого объёма работ как в количестве, так и в качестве. То есть руководитель, управляя персоналом, для достижения максимальной эффективности должен умело сопоставлять имеющиеся квалификации кадров с имеющимися потребностями (в выполнении работ, производстве и т.д.). Для этого необходимо

понимать риски, связанные с недостаточной квалификацией персонала и постоянно работать над их уменьшением.

Во-вторых, необходимо понимать текущую ситуацию, т.е. чётко видеть квалификацию имеющегося персонала. Необходимо помнить, что первый шаг к решению любой проблемы или улучшению заключается именно в понимании текущей ситуации. Наиболее распространённое и простое решение в таком случае – визуализация квалификации персонала в месте создания ценности.

Для визуализации и, соответственно, оценки квалификации персонала применяется простой и распространённый инструмент под названием «матрица квалификации».

Такие матрицы отражают по каждому работнику рассматриваемого участка уровень показателей их деятельности (развитие навыков, умений и компетенций) на текущий момент времени. Матрицы квалификации обновляются по мере изменения их составляющих: появления нового работника и повышения квалификации любого из них.

Пример оформления матрицы представлен на рисунке ниже. Визуально матрица квалификации представляет собой перечень работников определённого участка (бригады, отдела и т.п.), имеющих одинаковый перечень показателей их квалификации, т.е. нельзя, например, сравнивать показатели литейного и механообрабатывающего участков. Количество показателей или компетенций, как представлено в примере, будет зависеть от сложности рассматриваемого про-

цесса. Статус каждого показателя визуально отражается закрашиванием одного из сегментов круга.

*Например, вновь принятый работник может применять соответствующие навыки при выполнении операций только под контролем опытного работника (закрашен один сегмент) для предотвращения ошибок. Работник, прошедший стажировку, может выполнять операции без контроля, но с периодической проверкой (закрашено два сегмента), а нормальная квалификация уже полностью освоившегося работника предполагает его способность самостоятельно выполнять ту или иную работу, требующую соответствующего навыка или компетенции.*

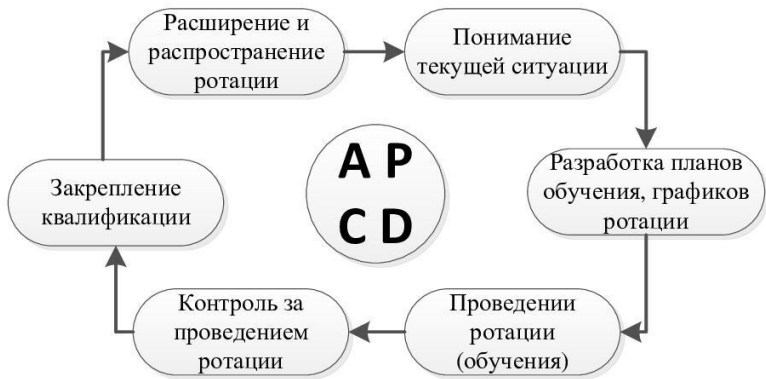
|  | ФИО<br>работника | Перечень показателей |               |               |               |               |               | ... | Потребность в обучении | Сроки обучения |
|--|------------------|----------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|-----|------------------------|----------------|
|  |                  | Компетенция 1        | Компетенция 2 | Компетенция 3 | Компетенция 4 | Компетенция 5 | Компетенция 6 |     |                        |                |
|  |                  |                      |               |               |               |               |               |     |                        |                |
|  |                  |                      |               |               |               |               |               |     |                        |                |
|  |                  |                      |               |               |               |               |               |     |                        |                |
|  |                  |                      |               |               |               |               |               |     |                        |                |
|  |                  |                      |               |               |               |               |               |     |                        |                |
|  |                  |                      |               |               |               |               |               |     |                        |                |

Идеальным вариантом компетенции (закрашены все сегменты) считаем способность работника не только самостоя-

тельно безошибочно работать, но и обучать других. Думаю, не стоит объяснять, к чему необходимо стремиться. Из заполненной матрицы становится видна потребность в обучении как по каждому работнику, так и по каждому показателю, на основании чего можно планировать обучение и ставить сроки. Визуализированная вблизи рабочих мест матрица квалификации позволяет не только оперативно работать с ней нижнему звену управления, она также является стимулом к обучению и развитию для работников. Иногда подобные матрицы связывают с заработной платой, например, они являются наглядным арбитром при возникновении споров при распределении премии.

С другой стороны, развитие любого работника должно происходить по мере постепенного повышения квалификации, которая может выражаться различными показателями. План обучения в первую очередь должен акцентировать внимание на особо дефицитных профессиях и квалификациях. Он должен содержать темы и даты обучений, а также фамилии участников. На основании плана можно формировать схемы и графики ротации.

Более подробно о схемах и графиках ротации изложено в книге «Стандартизованная работа. Метод построения идеального бизнеса» (п.2 библиографии).



Управление квалификацией и развитием персонала можно представить следующим образом (см. рисунок). Понимание текущей ситуации заключается в оформлении матриц квалификации и определении потребности в квалифицированном персонале, т.е. чему и кого необходимо обучать в первую очередь.

Обучение систематизируется через графики или схемы ротации персонала и планы обучения, отражаемые в самих матрицах квалификации либо отдельно. Самое сложное в данной схеме – не осуществление самой ротации, а осуществление контроля руководителем над этим процессом. На первых этапах осуществления ротации будет множество проблем и мелких причин для того, чтобы её не проводить, а работать в привычном темпе и на привычных рабочих местах. Но это, как вы уже знаете, лишь привычка, которая

формируется усилиями и волевыми решениями руководителя. Для поддержания необходимого уровня квалификации персонала, ротация должна быть постоянным и привычным действием в коллективе. Закрепление квалификации как раз заключается в постоянном обновлении знаний работников путём проведения систематической ротации. Данный цикл повторяется постоянно ввиду текучести кадров, изменения потребностей в квалификации (появление новых работ, автоматизации) и т.д. Последним шагом («расширение и распространение ротации») принимается решение об её продолжении, и расставляются соответствующие приоритеты. Если отсутствуют ярко выраженные дефицитные специальности и острая потребность в обучении, то квалификацию персонала можно расширять, обучая работников разным профессиям и т.д.

Как бы ни был организован процесс обучения в вашей организации, руководители должны уметь ответить на следующие вопросы:

Знаете ли вы наиболее дефицитные профессии, специальности и навыки в своей зоне ответственности?

Какие существуют риски, связанные с этим?

Как повышается квалификация работников?

Регулярно ли проводится обучение, ротация персонала?

Воспринимается ли обучение и ротация как постоянная часть работы?

Важным моментом в организации ротации является при-

вивание привычки к постоянным перемещениям, переменам и развитию. Люди должны чувствовать и понимать, что их развитие – это часть повседневной работы. Создайте потребности в обучении и развитии. На практике это достигается путём чёткого определения и формализации возможностей каждого работника в организации. Разрабатываются «карты развития» работников, показывающие, каких навыков он должен достичь, какие знания приобрести и каким опытом обладать, чтобы повысить свою квалификацию (например, разряд или категорию) или продвинуться по карьерной лестнице. Формализовав подобный документ, ознакомив работников, и визуализировав его, вы сможете связать видение собственной жизни ваших работников с развитием вашего предприятия. Они начнут лучше понимать свои перспективы и планировать их. Задумайтесь над этим. Никто не планирует неизвестность, если человеку непонятна его перспектива, он не будет работать в её направлении. Так создайте прозрачную перспективу для своих работников.

Другим способом улучшения развития работников, а точнее, решением проблемы «дедовщины», о котором упоминалось выше, может служить отдельная мотивация опытных работников. Существует много примеров, когда ценные работники по достижении пенсионного возраста не уходят на пенсию, но и не продолжают работать на своих рабочих местах. С их знанием, опытом и авторитетом, они оказываются наиболее эффективно в роли наставников, обучая молодых

работников, помогая разрабатывать и улучшать стандарты, контролировать выполнение работы. Подумайте, как можно сохранить опыт этих людей и применить его наиболее эффективно.

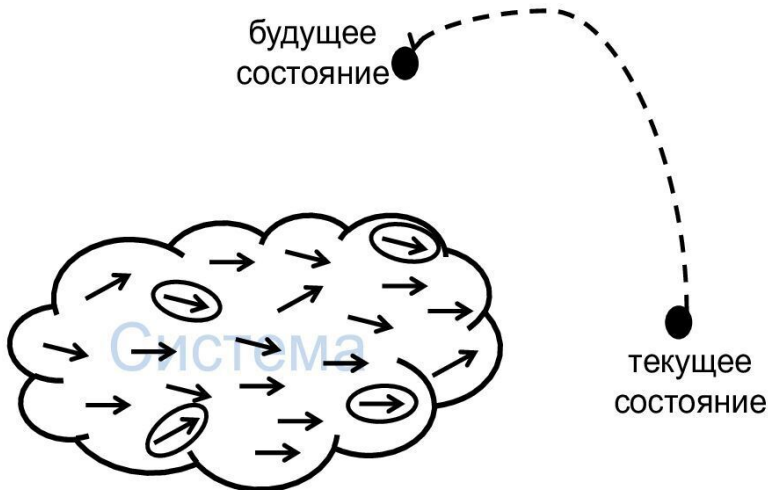
Идеальная ситуация, к которой следует стремиться – формирование подавляющего большинства универсальных работников, а не узкого круга специалистов в одной области.

Выше мы рассматривали плановое управление персоналом через обучение и повышение квалификации. Помимо этого существует оперативное управление, которое не менее важно в любой работе. Как правило, такое управление осуществляется «вручную» руководителями нижнего уровня управления путём перемещения персонала при необходимости (не важно, часто это происходит или редко). Причиной частой оперативной перестановки персонала является нестабильность плана и трудоёмкости изготавливаемых изделий, т.е. когда потребность в трудовых ресурсах резко изменяется, а также любая другая нестабильность: выхода персонала, работы оборудования, качества и т.п. О стабилизации процесса, как о важнейшем базовом условии внедрения улучшений, мы говорили в первой книге. Далее в данной книге мы рассмотрим принцип выравнивания загрузки по количеству и трудоёмкости, который решает часть проблем, упомянутых в данном абзаце. Что касается управления расстановкой персонала с точки зрения lean, то для этого существуют свои инструменты, описание которых потребовало

бы увеличения объёма настоящей книги примерно на 20%, поэтому мы не будем на них останавливаться.

# Лидерство

Ещё один важный фактор в работе с персоналом, который мы не могли не упомянуть в этом разделе – это лидерство. В настоящее время существует множество книг, описывающих лидерство, процесс выявления и работы с лидерами и т.п., поэтому мы отметим только то, что при внедрении lean нам важно понимать, кто является лидерами в коллективе и как они мыслят. Любые изменения и новшества в первую очередь происходят в головах работников. Мышление коллектива формирует поведение каждого человека. Чтобы реализовать какое-либо изменение, т.е. изменить направление мышления в коллективе, необходимо изменить направление мышления большинства, начиная с наиболее лояльной части. Но это требует немало сил и энергии. Ни в коем случае не тратьте время на переубеждение скептиков, работайте только с теми, кто поддерживает изменения.



Что касается лидеров, их способность влиять на направление мышления в коллективе значительно выше, чем у обычных людей, можно сказать, что эта способность пропорциональна их авторитету в коллективе. Представьте рабочий коллектив, подвергающийся изменениям в виде системы, мыслящей (движущейся) в одном направлении, в направлении привычного ему мышления (см. рисунок). Для того чтобы изменить направление мышления (движения этой системы), необходимо выявить лидеров, т.е. тех, кто влияет на мышление в коллективе, и склонить их на свою сторону. Лидеры в данном примере – это мощные двигатели, направляющие движение системы (мышление коллектива) в опреде-

лѐнном направлении. Лидеров не обязательно мотивировать материально, часто само участие в чём-то большом и значимом является серьёзной мотивацией. Работая с лидерами, вам будет значительно проще реализовывать изменения, т.к. вслед за лидерами изменения начнѐт поддерживать оставшаяся часть коллектива.

Последнее, что хотелось бы отметить в данном разделе, это то, что в каждой организации нужны специалисты, владеющие знаниями принципов, методов и инструментов lean, способные взглянуть со стороны на происходящее в организации. Как показывает практика, отсутствие таких специалистов в организации серьёзно замедляет развитие lean. В первую очередь это связано с замыливанием взгляда, о чём говорилось в предыдущей книге. Подробней об этих людях мы поговорим в конце настоящей книги (см. «Работа lean-менеджера»).

Резюмируя, повторим, что нам следует запомнить из вышеизложенного:

Развитие персонала – важная и неотъемлемая часть работы руководителя.

Обеспечьте уверенность ваших работников в завтрашнем дне (гарантируйте их занятость).

Прививайте принцип командной работы и открытых горизонтальных взаимодействий. Каждый работник должен понимать единство целей и задач всего персонала компании.

Оцените и визуализируйте квалификацию работников с

помощью матриц квалификации.

Выравнивайте квалификацию персонала при помощи обучения и ротации.

Выравнивайте и стабилизируйте процесс для снижения потребности в оперативной ротации персонала.

Старайтесь сформировать коллектив универсальных работников, а не узкий круг специалистов в одной области.

Мышление коллектива формирует поведение каждого человека. Необходимо помнить это, реализуя изменения.

Не тратьте времени на переубеждение скептиков, работайте с теми, кто поддерживает изменения.

Выявляйте лидеров и склоняйте их на сторону изменений.

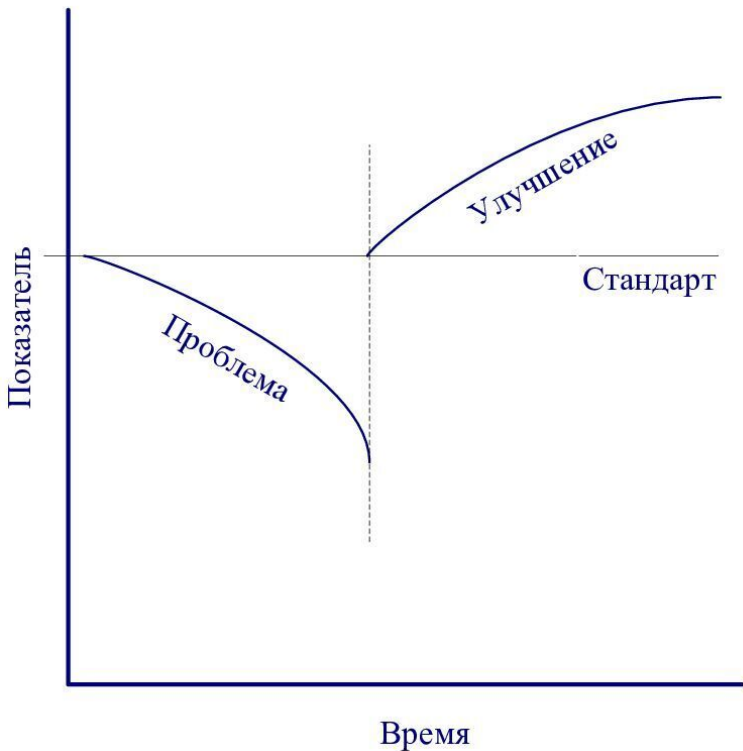
# Культура решения проблем и непрерывного совершенствования

Мы уже неоднократно говорили о том, насколько важны, прежде всего, культурные преобразования в организации. Внедрять lean в культурно неподготовленном коллективе – это то же самое, что выращивать растения в плохой почве. Мы продолжим напоминать об этом и далее, т.к. любые изменения, прежде всего, начинаются с мыслей, которые формируют поведение и поступки.

Современными психологами доказано, что человеческий разум формируется обществом, о чём свидетельствуют примеры детей, воспитанных звериными стаями, которые по возвращению в человеческое общество обладали лишь зачатками человеческого разума. Таким же образом, коллективное мышление формирует поведение каждого человека в коллективе. Коллектив будет вести себя так, как будет мыслить его большинство. О принципах коллективного разума, психологии толпы и т.п. существует немало материала, и мы понимаем, что в обществе других людей каждый конкретный человек теряет свою индивидуальность (частично или полностью). Индивидуальная ответственность в коллективе так же растворяется и становится коллективной, то есть ничьей. Таким образом, если большинство коллектива настро-

ено на изменения – всё реализуется само собой, если большинство коллектива против – возникнет множество непредвиденных проблем и препятствий.

Управление мышлением коллектива задача не из лёгких и под силу лишь формальным или неформальным лидерам. Руководитель, коим вы и являетесь, это уже формальный лидер, который в отличие от неформального лидера имеет больше прав, полномочий и возможностей для воздействия, в том числе на последнего. Помните это, склоняйте на свою сторону лидеров, и сосредоточьтесь в первую очередь на культурных изменениях.



Один из часто задаваемых руководителями вопросов можно сформулировать примерно следующим образом: «чем отличается решение проблем от непрерывного совершенствования?» Понимание разницы между культурой решения проблем и культурой непрерывного совершенствования необходимо для развития lean в организации. Разуме-

ется, не решая проблемы невозможно совершенствоваться, ведь это похоже на бег с камушками в ботинках. Воспитание культуры решения проблем должно на шаг опережать культуру непрерывного совершенствования, чтобы не произошло совершенствования хаоса, что, несмотря на абсурдность формулировки, часто встречается на практике.

**Прежде чем улучшать процесс – его необходимо стабилизировать и решить постоянно возникающие проблемы.** Часто встречаются ситуации, когда при постоянно возникающих проблемах организация старается не стоять на месте и внедряет какие-либо улучшения, что в свою очередь ни сколько не уменьшает, а наоборот – значительно увеличивает количество имеющихся проблем.

Графически отличие решений проблем и непрерывного совершенствования можно представить в виде следующей схемы (см. рисунок).

**Проблема – отклонение от стандарта**, соответственно решение проблемы – это приведение чего-либо (показателя, ситуации, даже расположения предметов) к стандарту.

Совершенствование – это улучшение стандарта, поиск и извлечение неких скрытых возможностей, их проверка и отражение в уже новом, обновлённом стандарте.

Из рисунка становится видно, что решая одни только проблемы и концентрируясь только на них, невозможно добиться выдающихся результатов, необходимо постоянно совершенствоваться. Так же из рисунка можно понять, что нельзя

совершенствоваться при наличии нерешённых проблем, периодическое непредсказуемое появление которых является прямым показателем нестабильности процесса.

Таким образом, вырабатывая в коллективе культуру решения проблем, мы обеспечиваем стабильность основных процессов организации, а непрерывно совершенствуясь, мы ускоряем достижение поставленных целей.

Культура решения проблем формируется следующими парадигмами:

Проблема – возможность для улучшения (потенциал).

Выявление проблем – долг, решение проблем – честь.

Каждая проблема имеет решение.

Нет стандарта – нет проблемы.

Решай проблему незамедлительно, столкнувшись с ней, либо делай первый шаг к её решению.

Подумайте над этими формулировками, они как никакие другие отражают суть lean-мышления в направлении решения проблем. Моя любимая – первая парадигма, ваши коллеги и подчинённые действительно могут научиться воспринимать проблемы как возможности. В английском варианте это называется «challenge» (вызов), когда руководитель принимает на себя амбициозные цели, преодолевает проблемы и получает результат вместе с соответствующим поощрением. В свою очередь, для обеспечения формирования данных парадигм необходимы соответствующие условия. Необходимо замотивировать коллектив. Чтобы сделать это, забудьте про

критику при выявлении проблем, поощряйте подчинённых к этому. Учите их расставлять приоритеты и решать проблемы. Изменить отношение к проблемам, как правило, бывает очень сложно, но это необходимо делать, начиная, в первую очередь, с себя. Ниже приведены вопросы к руководителям и подчинённым, направленные на изменение отношения к проблемам и формирование приведённых выше парадигм:

Какие возможности (подразумевается проблемы) выявлены в этом процессе?

Назовите три самых главных (значимых, серьёзных) проблемы вашего участка (цеха, процесса, операции, производства)?

Как мы можем реализовать эти возможности (решить проблемы)?

Почему это проблема? В чём измеряется эта проблема?

Какие меры приняты незамедлительно для решения этой проблемы?

Какие проблемы мы можем решить сегодня, чтобы двигаться вперёд?

Непрерывные улучшения, в свою очередь, являются логическим продолжением культуры решения проблем: если в настоящий момент нет проблем – надо улучшать. Научившись решать проблемы и воспринимать их как возможности для улучшения, остановиться будет трудно, поэтому мы не приводим примеры парадигм, характерных для культуры непрерывного улучшения. Однако существует ряд усло-

вий, которые необходимо обеспечить как для поддержания культуры решения проблем, так и для организации процесса непрерывных улучшений:

Заинтересованные руководители и персонал. Мотивация в любом вопросе имеет место быть и этот вопрос не исключение. В первую очередь, необходимо поощрять выявление и решение проблем, а также инициативу по улучшениям. Выявленная проблема – это замечательно! Вы только представьте, что будет, если проблемы будут оставаться скрытыми из-за того, что любое упоминание этого слова воспринимается руководителем негативно?

Выявленные и заинтересованные лидеры. Мы говорили об этом в предыдущем разделе, выявляйте лидеров, развивайте их и опирайтесь на них.

Обеспечение уверенности работников в «завтрашнем дне». Чёткое видение перспектив организации, если она имеет свои цели и планы, затрагивающие работника, как ничто другое не вселяет уверенность в них в завтрашнем дне. Позвольте своим работникам видеть будущее организации и принимать участие в его формировании. Сюда можно также отнести поддержание информированности персонала, что способствует формированию ощущения общности с коллективом, уверенности в завтрашнем дне и ощущению своей роли в чём-то великом (я не просто закручиваю гайки, а собираю самолёты).

Обеспечение условий для обучения и развития, обучение

работников. Работники должны иметь возможность развивать не только операции и процессы, в которых они задействованы, но и развиваться сами. Развиваясь, работник по-другому смотрит на свою работу, он видит потери, проблемы и возможности для улучшения. Обеспечьте работающую систему обучения и поддержания необходимого уровня знаний и навыков руководителей и персонала.

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.