

СТАНИСЛАВ
ЛОГУНОВ



ПУТЬ
САМУРАЯ **2.0**

БЕРЕЖЛИВОЕ
МЫШЛЕНИЕ

краткий курс

Психология. Искусство лидера

Станислав Логунов

**Путь самурая 2.0.
Бережливое мышление**

«ЭКСМО»

2020

УДК 65.01
ББК 65.290-5

Логунов С.

Путь самурая 2.0. Бережливое мышление / С. Логунов —
«Эксмо», 2020 — (Психология. Искусство лидера)

ISBN 978-5-04-109161-3

В основе этой книги лежит уникальный опыт человека, внедрявшего принципы производственной системы Toyota и бережливого производства (lean) в российских организациях. Победы, достижения и ошибки Станислава Логунова складываются в ценнейший опыт управленца-новатора. Он уверен: именно производственная система Toyota и бережливое мышление (lean) способны вывести на качественно иной уровень российский бизнес. Автор рассказывает об их основных инструментах и одновременно знакомит читателя с 28 главными книгами по бережливому мышлению. В каждом обзоре большое внимание уделяется тому, насколько предлагаемые принципы и подходы применимы в российских реалиях.

УДК 65.01
ББК 65.290-5

ISBN 978-5-04-109161-3

© Логунов С., 2020
© Эксмо, 2020

Содержание

Предисловие	6
«...И много читать утомительно для плоти»	7
Об авторе	9
Благодарности	11
Вступление	12
Моя бережливая компания	13
Часть I	22
Фредерик Уинслоу Тейлор	23
Генри Форд	29
Генри Нив	36
Тайити Оно	43
Часть II	53
Джеффри Лайкер	55
Джеффри Лайкер и Дэвид Майер	60
Джеффри Лайкер и Майкл Хосеус	65
Дэвид Майер и Джеффри Лайкер	71
Эми Осано, Норихико Симидзу и Хиротака Такеути	77
Часть III	83
Масааки Имаи	84
Масааки Имаи	89
Майкл Вейдер	95
Акира Итикава, Итидзо Такаги, Юдзо Такабэ и другие	101
Сигео Синго	108
Майк Ротер и Джон Шук	114
Часть IV	120
Дэниел Джонс и Джеймс Вумек	121
Томас Джексон	127
Майк Ротер	133
Дон Тэппинг и Энн Данн	138
Часть V	142
Джеймс Вумек, Дэниел Джонс и Дэниел Рус	143
Джеймс Вумек и Дэниел Джонс	149
Часть VI	155
Уве Техт	156
Фредерик Лалу	161
Рикардо Семлер	166
Раджан Сури	171
Питер Сенге	177
Джефф Сазерленд	182
Клаус Шваб	187
Послесловие	192

Станислав Логунов
Путь самурая 2.0
Бережливое мышление

Серия «Психология. Искусство лидера»

© Логунов С., текст, 2020

© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2020

* * *

Предисловие

Я с удовольствием прочитал книгу Станислава Логунова «Путь самурая». Книга не имеет аналогов: она базируется на собственном опыте автора и основных идеях лучших книг о бережливом производстве. Очень доступным и понятным языком в ней повествуется о фундаментальных и весьма сложных понятиях.

Сам по себе опыт Станислава уникален – не часто можно встретить примеры бережливого производства в государственных учреждениях. Внедрение и успешное применение принципов бережливого производства в петербургском «Центре государственной экспертизы» или в Министерстве обороны РФ требуют мужества и безграничной преданности этим принципам. Станислав безусловно увлечен своей миссией – адаптацией философии бережливого производства к российским реалиям.

У нас с автором разный опыт бережливого производства. У Станислава опыт пионера и первопроходца, не имеющий аналогов, а я был и остаюсь участником и свидетелем внедрения принципов бережливого производства в рамках крупной международной машиностроительной компании, с вовлечением сотен предприятий и сотен тысяч сотрудников.

Однако роднит нас многое. Для каждого из нас «Дао Тойота» была первой книгой по бережливому производству. Я, как и Станислав, считаю очень важным знакомство с книгами и мыслями отцов-основателей системы, таких как Тайити Оно и Сигео Синго. Мы оба верим в то, что люди и культура играют главную роль в успешном внедрении бережливого производства. Правильный отбор людей, их развитие, увлечение сотрудников философией бережливого производства являются главным секретом успеха. И, наконец, я полностью согласен со Станиславом в том, что эта система рассчитана на тех, кто готов к игре «вдолгую».

Я очень рад выходу новой, расширенной и дополненной редакции книги моего коллеги и единомышленника. Желаю всем читателям приятного и полезного чтения!

Мумин Хамидович Аъзамхужаев

Исполнительный директор по России / Евразии / Восточной Европе Progress Rail (a Caterpillar Company)

«...И много читать утомительно для плоти»

Когда вы приступаете к освоению новой для вас области – будь то работа или хобби, – прежде всего вас поражает огромный объем литературных источников, которые вам предстоит изучить. Некоторые люди впадают в ступор и даже отказываются от задуманного. Но эта трудность – ожидаемая, и было бы странно, если бы до сих пор никто ничего не придумал, чтобы облегчить нам жизнь.

С незапамятных времен люди научились сжимать информацию, содержащуюся в книгах, статьях и других источниках информации. Степень сжатия зависит от цели. Можно представить себе список авторов и названий, затем сборник аннотаций, далее – реферативный журнал и, наконец, дайджест – краткий пересказ текста. Нам обычно не нравится «Война и мир» Льва Толстого на 80 страницах вместо 1200. Но все зависит от цели.

Когда после 2002 года в нашей стране начались публикации сначала переводов, а затем и оригинальных русскоязычных работ по бережливому производству, я знал все до одного тексты, которые вышли на эту тему, – тем более что некоторые из них я сам переводил или редактировал. Теперь об этом не приходится даже мечтать: если вы решите приобщиться к этому модному направлению менеджмента прямо сейчас, вас ожидает трудный выбор.

Точнее, ожидал бы, если бы не появилась книга, которую вы сейчас держите в руках.

Это второе издание – переработанное и дополненное.

«Путь самурая» – это не дайджест и не просто краткий пересказ 28 книг, составляющих основу бережливого производства, которые упорядочены и сопровождаются субъективными авторскими оценками. Причем слово «субъективные» я употребляю не в уничижительном смысле, как это бывает, к сожалению, в России, а как указание на мнение авторитета, который заслуживает если не автоматического согласия, то, как минимум, уважения. Автор начинает книгу с рассказа о собственном опыте освоения и использования бережливого производства на протяжении ряда лет в различных организациях. Это значит, что его мнение не заимствовано из книг, а выстрадано на основе реального опыта.

Мне кажется важным, что автор рассматривает бережливое производство в широком контексте. Он начинает с Фредерика Тейлора, Генри Форда, Генри Нива (а значит, Эдвардса Деминга) и Тайити Оно. Это придает концепции прочный фундамент.

Затем он переходит к работам Джеффри Лайкера, с его сотрудниками и учениками. Стоит заметить, что практически все американские авторы (кроме, разве что, Деминга) невольно исказили японские представления. Просто потому, что они – люди западной культуры, и нам еще предстоит это осознать. Пока же остается фактом, что мы все учились и еще долго будем учиться на этих книгах.

Далее автор «Пути самурая» переходит к инструментам бережливого производства, начиная, естественно, с двух книг Масааки Имаи.

Часть о внедрении автор начинает со ставшей классической книги Джеймса Вумека и Дэниела Джонса – именно с нее исторически началось знакомство отечественного читателя с концепцией бережливого производства.

Я хотел бы сделать одно замечание относительно русского перевода книги Томаса Джексона «Хосин канри: как заставить стратегию работать». Слово «заставить» в заголовке русского перевода просто несовместимо с замыслом японских авторов этого метода, профессоров Акао и Мидзуно. Это типично скорее для носителей западной культуры. К сожалению, я не могу дать автору хороший совет о том, чем можно заменить эту работу. В русском переводе мне пока не известно ничего подходящего.

В следующей части рассматриваются отношения с партнерами и поставщиками. И, наконец, завершающая часть логично рассматривает эволюцию бережливого производства и после-

дователей. Она начинается с теории ограничений Элияху Голдратта, а затем обсуждаются «бирюзовые» организации Фредерика Лалу и «Маверик» Рикардо Семлера, способный, я думаю, конкурировать с Лалу.

Далее идет обзор книги Раджана Сури, который предложил заменить все виды потерь, рассмотренные еще Тайити Оно, на всего один – потерю времени. Хотя, на мой взгляд, эта затея не вполне удалась, книга, тем не менее, заслуживает прочтения.

Нашумевшая книга Питера Сенге «Пятая дисциплина» заслуживает внимания уже потому, что вызвала широкую дискуссию и привела к созданию движения за обучающиеся организации. Правда, со временем выяснилось, что Питер Сенге не различает виды знаний и их динамику по Икудзиро Нонака и Хиротакэ Такеучи, что в значительной мере снизило ее эффективность.

Затем автор переходит к работе Джеффа Сазерленда «Scrum» – лучшему, на мой взгляд, введению в менеджмент типа «эджайл», который я называю «живучим». Он неизбежно придет на смену бережливому производству там, где поведение рынка станет непредсказуемым.

Завершает этот насыщенный обзор книга инициатора и «души» ежегодных европейских экономических форумов Клауса Шваба о четвертой промышленной революции.

«Путь самурая» не обязательно читать от начала и до конца. С этой книгой вполне можно работать выборочно, неоднократно возвращаясь к прочитанному, – и теперь у вас не будет повода для страха, что предстоит прочитать такую уйму книг. Можно знакомиться только с теми, которые этого заслуживают с учетом собственной базы знаний и тех целей, которые вы перед собой ставите.

К сожалению, людям, стремящимся получить исчерпывающее представление о предмете, обычно не удается ограничиться только чтением книг. Рано или поздно мы обязательно добиваемся до статей, до материалов из Интернета и других источников, но книги всегда служили основой базовых знаний о предмете.

Пусть вас больше не пугает предостережение Экклезиаста о том, что много читать утомительно для плоти. Давайте будем читать с радостью и без усталости!

Поскольку я уже успел прочитать все эти книги, я испытываю острую зависть к вам, читатель, который находится в самом начале пути. Успеха вам и удачи.

*Юрий Павлович Адлер
г. Москва*

Юрий Павлович Адлер – кандидат технических наук, профессор Московского института стали и сплавов (МИСиС), академик Российской академии проблем качества, почетный президент Международной гильдии профессионалов качества (МГПК), основатель и руководитель научной школы «Статистическое управление процессами», иностранный член Сербского общества качества, сеньор Американского Общества Качества, иностранный член Израильского общества качества, почетный доктор Университета города Русе (Болгария). Автор более 50 книг, редактор и переводчик более 30 книг, автор нескольких сотен статей, организатор и участник десятков международных и национальных конференций по вопросам качества, научный редактор русского перевода книги Дж. Вумека и Д. Джонса «Бережливое производство».

Об авторе



Станислав Логунов, автор бестселлеров «27 книг успешного руководителя» и «Путь самурая», как никто другой понимает важность информации, сосредоточенной в книгах по бизнесу и саморазвитию. Он считает ее ценнейшим ресурсом для экономического, карьерного и личного роста. Его собственная биография – яркое тому подтверждение. За два десятилетия управленческой работы в строительной отрасли он прошел путь, вехами которого стали такие должности, как главный инженер филиала ГУП «Водоканал Санкт-Петербурга», заместитель председателя городского комитета по строительству, директор «Центра государственной экспертизы», а также руководящие позиции в строительном комплексе Министерства обороны РФ. Станислав Логунов является одним из создателей Ассоциации экспертиз строительных проектов, объединившей экспертное сообщество России.

В настоящее время он входит в советы директоров нескольких крупных строительных компаний, делится опытом эффективного управления, консультирует руководителей предприятий, занимается образовательными проектами, ведет программу «Пути развития со Станиславом Логуновым» на канале Mediametrics, периодически выступает в качестве эксперта в газетах и на телевидении, публикует новые обзоры бизнес-литературы, продолжает развивать проект silaproject.com, посвященный целенаправленному чтению бизнес-книг, проводит неиз-

менно популярные персональные и групповые тренинги, мастер-классы по тайм-менеджменту и бережливому мышлению.

1997–2004	2004–2009	2009–2012	2013–2015	с 2015
ГУП «Водоканал Санкт-Петербурга»	Комитет по строительству Санкт-Петербурга	СПБ ГАУ «Центр государственной экспертизы»	Министерство обороны РФ	Предприниматель, руководитель
Начальник отдела Начальник службы Начальник управления Главный инженер филиала	Начальник отдела Управляющий СПб ГКУ «ФКСИР» Заместитель председателя	Директор	Заместитель директора Департамента заказчика капитального строительства Заместитель директора ФКП «ЗКС»	Член совета директоров строительных компаний Консультант, бизнес-тренер и ментор Автор книг, ведущий
<p>Количество человек в подчинении</p>	<p>Ежегодно 250 объектов проектирования 250 объектов строительства 6 млрд Р 41 млрд Р</p>	<p>1000 проектов в год 45-60 дней Срок рассмотрения проекта в экспертизе 25-30 дней</p>	<p>Более 3000 объектов строительства ежегодно во всех регионах РФ</p>	<p>от 2 млрд Р годовой оборот компаний-клиентов 10 авторских учебных программ 2 деловых бестселлера</p>
28 лет в строительной отрасли			22 года руководящей работы	

Благодарности

После выхода первого издания этой книги я начал получать многочисленные письма от читателей. Среди них были благодарности за полезные мысли, которые они почерпнули из книги и применили на практике. Я рад, что таких писем было на порядок больше, чем тех, в которых меня называли «дохлой рыбой и земляным червяком». Помимо добрых слов, в отзывах содержались советы, пожелания, предложения и рекомендации в отношении того, что можно было бы улучшить или изменить в моей книге. Поэтому, когда речь зашла о втором издании, не воспользоваться этими наработками означало бы вступить в противоречие с идеологией бережливого мышления, которую я всецело разделяю.

Читатель, знакомый с первой версией «Пути самурая», не найдет здесь одной из привычных глав, зато обнаружит две новые, посвященные переведенному с японского языка сборнику «ТРМ в простом и доступном изложении», а также исследованию **Раджана Сури о QRM**. Многие формулировки уточнены, а отдельные главы, сохранив свое название, были расширены и дополнены до неузнаваемости. Это не новая книга в буквальном смысле этого слова, но это другая книга.

В моих предыдущих книгах отсутствовал раздел «благодарности», но вовсе не потому, что мне некого было благодарить. Я просто предпочитаю благодарить людей лично. Однако в этот раз я считаю необходимым на бумаге выразить благодарность тем, кто помог сделать эту книгу лучше.

Если бы **Александр Иванович Орт** десять лет назад очень вовремя не посоветовал мне прочесть «Дао Toyota», я бы ее тогда, скорее всего, не прочитал.

Подробный анализ, выполненный профессором **Юрием Павловичем Адлером**, не только помог исправить недочеты, но и натолкнул меня на идею о внесении в книгу более существенных изменений. Вклад Юрия Павловича в это издание трудно переоценить. И даже если в каких-то мелочах я с ним не согласен, это только повышает мою самооценку: быть несогласным с таким авторитетом тоже приятно!

Рецензия научного руководителя ООО «Национальные Системы Менеджмента», профессора **Эдуарда Викторовича Кондратьева**, содержащая полезные рекомендации, оказала влияние на новую редакцию книги, за что я ему очень признателен.

Отзыв профессора МГТУ им. Н. Э. Баумана **Андрея Дмитриевича Кузьмичева** навел меня на некоторые мысли, которые нашли отражение в этой книге.

Общение с директором Фонда развития интернет-инициатив **Кириллом Викторовичем Варламовым** подтолкнуло меня к тому, чтобы внимательнее присмотреться к трактовкам принципов Эдвардса Деминга и уточнить их.

Также необходимо отдельно поблагодарить мощную команду проекта «Сила знаний» – литературного режиссера-постановщика этой книги **Сергея Валерьевича Гуревича** и петербургского художника **Илью Сергеевича Тихомирова**, без знаний и ценных замечаний которого эта книга могла бы и вовсе не состояться.

Нельзя не сказать особое спасибо и **Юлии Викторовне Кобяковой**, одному из первых читателей и внутренних цензоров всех моих книг.

Без дружественной поддержки **Дениса Алексеевича Котова** и **Елены Андреевны Петушковой** мои рукописи едва ли попали бы в издательство, а без энтузиазма и профессионализма **Евгения Капьева**, **Любови Романовой** и **Лидии Ошеверовой** книга не получилась бы такой, как она вышла в свет.

Я упомянул здесь только нескольких людей из тех, кому должен был бы сказать спасибо. Я признателен каждому, кто помог мне стать лучше и сделать лучше эту книгу. Надеюсь, что ваши усилия не были напрасными.

Вступление

Зачем читать эту книгу? По очень простой причине – она помогает выжить.

Речь, конечно, идет не о физическом выживании. О способах развести в лесу костер без спичек или извлечь влагу из древесных стволов и без меня написано множество книг.

Эта книга расскажет о том, как компаниям, их собственникам, руководителям и простым сотрудникам выжить в стремительно изменяющемся мире.

Наше отставание в области управления, к сожалению, настолько велико, что еще немного, и, как в анекдоте, мы отстанем «навсегда». Но шанс вырваться пока есть.

Из книги вы узнаете, почему вам, будучи руководителем, надо непрерывно развиваться и как это делать наилучшим образом. Я расскажу о главных принципах бережливого подхода, доказавшего свою эффективность, о его инструментах, методах внедрения и ловушках, ожидающих новичков.

Я познакомлю вас с главными книгами об этом подходе, написанными учеными и практиками, экспертами в самых разных областях – лидерами, руководителями среднего звена, специалистами по кадрам, исследователями.

И, чтобы не показалось, что я собираюсь рассказывать о том, что знаю только с чужих слов, начну с истории о собственном первом опыте внедрения бережливого подхода. О моей бережливой компании.

Моя бережливая компания

Когда в декабре 2009 года я был назначен на должность директора первого в Санкт-Петербурге государственного автономного учреждения «Центр государственной экспертизы», передо мной встала крайне интересная задача. Было необходимо перевести традиционный государственно-бюрократический механизм оказания услуги на новые рельсы.

В сознании всего строительного сообщества экспертиза представляла собой злейшего врага, препятствие, которое требовалось преодолеть. Демонстрацию открытого раздражения сдерживала только боязнь еще больше разозлить экспертов, от мнения которых зависела дальнейшая судьба объектов.

К этому моменту мне уже исполнилось 39 лет, за плечами был серьезный опыт руководителя. После четырех лет напряженнейшей работы в должности заместителя председателя городского Комитета по строительству, когда с трудом удавалось выделить время даже на сон, прошло полгода, и я был вполне готов принять новый вызов.

Особый интерес к задаче подогревало то, что до этого назначения я фактически выступал за другую команду – действовал в интересах Службы Заказчика, а значит, хорошо представлял себе потребности клиента экспертизы.

МОИ ПРИНЦИПЫ

За пятнадцать лет профессиональной деятельности у меня уже выработались определенные навыки работы как в строительной отрасли, так и в сфере управления в целом. Были сформулированы и некоторые из принципов, которых я придерживаюсь по сей день. Можно сказать, что это интуитивно найденные правила философии управления, которой посвящена эта книга.

Принцип «Последнее возражение» основан на традиции, хорошо всем знакомой по западным фильмам. Перед объявлением о браке священник обращается к присутствующим со словами: «Если есть человек, знающий причину, по которой эти двое не могут вступить в брак, пусть объявит об этом сейчас или с этого момента пусть навеки хранит молчание».

Если не обозначить крайнюю точку, процесс предъявления претензий и возражений может стать бесконечным. Конечно, спешка нужна при ловле блох, как любила говорить моя бабушка, поэтому в случае принятия решения уместно пользоваться правилом «Семь раз тщательно отмерь, и один раз быстро отрежь». Продумав решение и при необходимости обсудив это с теми людьми, которым доверяешь и которые будут его исполнять, мы серьезно повышаем шансы на успех. Но после принятия решения любые обсуждения должны быть прекращены и все, независимо от своей точки зрения, должны это решение выполнять. Теперь можно высказывать мнения исключительно о том, как именно реализовать принятое решение.

Принцип «Нет недочеловеков» отсылает к широко принятому в строительных (и не только) кругах представлению «Я Заказчик (читай: «начальник») – ты дурак». Это мнение не только ущербно с гуманистической точки зрения – следование такому подходу наносит прямой ущерб делу. Неуважение к своим партнерам, поставщикам и тем более клиентам (а в государственных структурах встречается и такое) вызывает соответствующую реакцию.

Принцип «Мы для них, а не они для нас» вытекает из предыдущего. Ведь следующий шаг на пути к клиентоориентированности – осознание того, что вы с клиентом не просто равны, но зависите от него, его денег, его уважения и его желаний.

Есть старинная немецкая поговорка, которую я часто цитирую: «Завтра, завтра, не сегодня – так ленивцы говорят». В компании Toyota эта идея звучит как «Точно вовремя». Смысл один – несвоевременно сделанная работа является потерей.

И еще одно мое жизненное правило: никогда не «стараться», просто делать. Как сказал мудрый Феликс Владимирович Кармазинов на совете директоров ГУП «Водоканал» незадолго до празднования 300-летия Санкт-Петербурга: «Стараться? Стараются медведи в цирке, работать надо!»

МОИ ПЕРВЫЕ КНИГИ

Итак, декабрь 2009 года. В один из первых дней после моего официального назначения я был приглашен в кабинет Александра Ивановича Орта, в ту пору начальника петербургского Госстройнадзора и председателя Наблюдательного совета нашего учреждения. Александр Иванович посоветовал мне забыть все, к чему я привык, когда был профессиональным заказчиком, что было не слишком приятно – обычно так говорят вчерашним студентам на их первой работе. Но, кроме того, Александр Иванович дал мне почитать книгу Джеффри Лайкера «Дао Toyota». «Дао Toyota» – тяжелая книга, но впереди были рождественские каникулы, и я хоть и с трудом, но прочел ее.

Сегодня я никому бы не порекомендовал начинать знакомиться с бережливым производством и Производственной системой Toyota (TPS) с этой книги. Есть гораздо более простые и понятные работы. Собственно, одна из целей настоящей книги как раз и состоит в том, чтобы предоставить наиболее удобный и последовательный способ знакомства с TPS. Но тогда я прочитал «Дао Toyota» с большим интересом, и этот интерес остался со мной всерьез и надолго.

Здесь стоит отметить, что, хотя названия «Производственная система Toyota» (Toyota Production System, TPS) и «бережливое производство» (Lean Production System, lean) являются отдельными терминами, различия между системами носят в основном формальный характер и заключаются в том, что lean – продукт адаптации TPS к западной культуре. Поэтому в дальнейшем изложении я буду использовать эти термины как синонимы, объединенные общим понятием «бережливое мышление», которое подробнее раскрою в конце главы. При этом стоит учитывать, что западные исследователи менеджмента Toyota, как справедливо заметил Юрий Павлович Адлер, видели TPS через «западные очки» и их выводы могут в чем-то отличаться от реального положения дел.

Но вернемся к моей истории. Оказалось, что мои принципы, выработанные, а точнее сказать, «выстраданные» за долгое время, являются составной частью технологии и философии управления предприятием, эффективно работающим на другом конце света. Более того, они давным-давно описаны и успешно применялись на протяжении многих десятилетий.

Пару месяцев спустя я прочитал книгу замечательного немецкого отельера Клауса Кобьелла «Мотивация в стиле экшен: восторг заразителен», в которой он рассказывает невероятные, но правдивые истории про управление, клиентоориентированность и сотрудников, которые сами назначают себе зарплату.

МОИ ГЛАВНЫЕ ЗАДАЧИ

Эти две книги в сочетании с моим предыдущим опытом и желанием улучшить отношение всей строительной отрасли Санкт-Петербурга к институту экспертизы стали краеугольными камнями тех изменений, которых удалось добиться за следующие три года.

Две главные задачи, которые я поставил перед собой в начале работы, оказались настолько связаны, что по сути являлись одним целым. Было необходимо сформировать коллектив, способный с честью принять новые вызовы, не утратив высочайшей квалификации, присущей экспертам старой школы. И не менее важно было выявить, что является истинной ценностью для наших клиентов. Это определяло принципы организации команды и цели, на которые следовало в первую очередь направить все силы создаваемого коллектива.

Сложилась нетривиальная ситуация. С одной стороны, приходившие к нам клиенты-застройщики нуждались только в положительном заключении экспертизы. Оно позволяло приступать к строительству девелоперского объекта или начинать расходовать бюджетные инвестиции. С другой стороны, петербуржцы, которые, по сути, также являлись нашими клиентами, справедливо рассчитывали на то, что в ходе рассмотрения одобрение будут получать только проекты безопасные и соответствующие требованиям всех существующих нормативов.

В ходе изучения деятельности экспертизы нам с командой удалось сформулировать ценностное предложение, привлекательное для первой группы клиентов и при этом не ущемляющее интересы второй.

Началом улучшений послужило упрощение приема проектной документации на экспертизу. Ранее этот процесс представлял собой длительную и глубоко забюрократизированную процедуру. Для того чтобы проектная документация просто начала рассматриваться, заказчик должен был бесполезно потратить огромное количество времени, сил и энергии, представив отдельные ее разделы специалистам соответствующих экспертных подразделений на предварительное рассмотрение.

Причем специалисты вели прием лишь дважды в неделю по четыре часа, что неизбежно сопровождалось очередями, скандалами и порождало коррупцию. В сущности, для того, чтобы сдать проектную документацию на рассмотрение и получить входящий номер, клиенты тратили до двух месяцев!

При этом учреждение ничего не выигрывало, так как никакой реальной ценности, за исключением морального удовлетворения экспертов от мучения клиентов, эти процессы не давали.

Одно лишь усовершенствование длительного многоступенчатого процесса подачи проектной документации путем организации приемного подразделения, в котором прием осуществлялся ежедневно в течение всего рабочего дня, освободило экспертов от ненужной работы. И, кроме того, это помогло начать изменение отношения к экспертизе со стороны строительного сообщества Санкт-Петербурга.

Первым, но далеко не последним открытием в философии Toyota для меня стало деление всех процессов на три категории по отношению к их роли в добавлении ценности. Вот эти категории: процессы, которые добавляют ценность; процессы, которые не добавляют ценности, но необходимы для функционирования

компании; и, наконец, процессы, которые не добавляют ценности и не являются необходимыми, то есть потери.

Начав борьбу с потерями, уже на старте мы смогли отказаться от целого ряда бесполезных процессов раз и навсегда. Естественно, это вызвало ожидаемое неудовольствие у ветеранов экспертизы, привыкших к десятилетиями складывавшемуся порядку вещей и воспринимавших традиции как священные обряды, но сопротивление удалось погасить.

Во многом все получилось потому, что к этому моменту, по совету Ленина, «телефон, телеграф и железнодорожные станции» уже были заняты и взяты под контроль. Ведь уже через три месяца после начала моей работы в экспертизе была сформирована новая организационная структура, отвечающая стоящим передо мной задачам, и были подобраны правильные люди. Значительно позже, когда я читал «Бережливое производство» Джеймса Вумека и Дэниела Джонса, я выяснил, что, опираясь на опыт и действуя интуитивно, я поступал в соответствии с рекомендованной последовательностью внедрения и принципами бережливого производства. Возможно, при этом был нарушен принятый на Toyota принцип пожизненного найма, но распространять его на организацию, в которой он многими воспринимался буквально, мне показалось нерациональным.

Предпринятые на старте структурные и кадровые изменения, отказ от явно лишних процедур дали прекрасные результаты. Этим они дополнительно подтвердили правильность моего решения опереться на многолетний опыт Toyota и доказали возможность проведения кардинальных улучшений за короткие сроки.

МОЯ ПЕРВАЯ ОШИБКА

Конечно, на первых порах без ошибок не обошлось. Одна из них была связана с тем, что я общался с сотрудниками, руководствуясь своим предшествующим опытом, не учитывая их особенностей. Люди – самый ценный ресурс любой компании, особенно внедряющей бережливое мышление, и с ними надо обращаться предельно корректно. Я, разумеется, и не думал проявлять к ним неуважение – кроме всего прочего, это было бы просто смешно, если учесть, что почти все работники экспертизы были намного старше и опытнее меня, и они назывались экспертами совершенно не случайно. Но иногда одного уважения недостаточно – требуется еще и понимание.

Средний возраст экспертов превышал пенсионный. Это были уникальные, хотя иногда чересчур узкие специалисты с огромным опытом работы в своей области, которые считали себя «белой костью». Они, как это свойственно возрасту, переоценивали свое значение, хотя и нельзя сказать, что без оснований.

И вот на одной из первых оперативок в учреждении (которые, к слову, я из многочасовой говорильни перевел в режим пятнадцатиминутных утренних оперативных совещаний) я заявил, что наша цель – добиться рассмотрения проектов по принципу конвейера. Я не берусь описывать реакцию сотрудников на это слово, но волна гнева, прошедшая по кабинету, была физически ощутима. Эти люди смогли заставить себя отказаться от лишних процедур, но сравнение с рабочими у конвейера они восприняли как личное оскорбление.

Я действительно совершил серьезную ошибку – если бы сотрудники от меня отвернулись, о задуманных реформах можно было бы забыть. И здесь мне опять пришла на помощь книга Лайкера, описывающая отношение Toyota к ошибкам. Если раньше я, как большинство людей, весьма неохотно признавал собственные ошибки, то после прочтения «Дао Toyota» я научился их принимать, признавать и изменять при необходимости свои решения. Более того, я стал давать право на ошибку своим сотрудникам, что еще сложнее.

В откорректированном виде, с учетом произошедшего, «конвейерное рассмотрение проектов» стало только лучше, превратившись в «уникальную систему из уникальных экспертов и уникальных проектов». Если отбросить трижды использованное, ни к чему не обязывающее, но приятное любому сотруднику прилагательное «уникальный», можно заметить, что никаких принципиальных изменений не произошло. Но новая формулировка стратегии позволила мне получить одобрение со стороны коллектива и найти в лице сотрудников единомышленников в новой философии развивающегося учреждения. В то время я еще не имел возможности глубоко изучить труды основоположников TPS Тайити Оно и Сигео Синго и про важность быстрой переналадки читал только в изложении Лайкера, но саму идею чувствовал.

МОИ ПЕРВЫЕ УСПЕХИ

Через полгода были достигнуты первые значимые результаты. Созданная команда, состоявшая из ярких индивидуальностей, не превратилась в группу единомышленников, но была готова слаженно работать. Было выработано уникальное ценностное предложение: мы устранили все, что могло мешать приемке и оперативному рассмотрению проектов, и обеспечили выдачу замечаний по проектам в существенно более короткие сроки, чтобы проектировщик и заказчик могли устранить их как можно быстрее.

Необходимо пояснить, что общий срок рассмотрения проекта, поданного на экспертизу, нормируется – он составляет от 45 до 60 дней в зависимости от характера документации. За это время эксперты выставляют замечания, а заказчик строительства (фактически, конечно, проектировщик) их устраняет. Если проектировщик не успевает снять замечания, проект получает отрицательное заключение экспертизы и все начинается сначала. Благодаря реализованным улучшениям мы, не нарушая нормативных сроков рассмотрения проектов, увеличили время для внесения в них корректировок и исправлений. За счет того, что у экспертов высвободилось время, которое они раньше тратили на приемку документов, они стали намного быстрее готовить замечания.

Сейчас трудно в это поверить, но в 2009 году в учреждении существовало машинописно-копировальное бюро. Замечания и заключения писались от руки, потом перепечатывались и бесконечно корректировались. Мне с трудом верилось, что люди с таким мощным интеллектом, как наши эксперты, не способны научиться работать на компьютере. Как выяснилось, достаточно было выразить свои сомнения вслух, чтобы более 80 % сотрудников внезапно обрели умение работать и в Excel'e, и в Word'e. Для оставшихся мы организовали обучение, и нежелание отставать от коллег помогло им быстро освоить клавиатуру. Это был наглядный урок, как использовать самолюбие специалистов и что правильная команда повышает уровень своих участников, а не опускается до уровня слабейших.

Мы строго регламентировали время как на рассмотрение и снятие замечаний, так и на подготовку заключения. Причем не только в целом, но и по разделам. Поэтому появилась возможность стимулировать тех, кто успевал в срок. Учитывая, что картирование бизнес-процессов, в ходе которого определялся хронометраж каждого действия и исключались лишние, проводилось силами рабочей группы, состоящей из самих экспертов, обвинить начальство в самодурстве было нельзя. И достаточно быстро большинство

специалистов поняло, что умение печатать самостоятельно окупается.

Электронная запись помогла обеспечить прозрачность процесса и ограничила вмешательство руководства крайне редкими проблемными случаями. Но на этом электронная революция в экспертизе не закончилась. Через сайт мы стали оповещать заказчиков о готовности замечаний или заключения. При этом внутренняя система позволила установить единую стандартную форму заключения, ускорить их подписание и выдачу.

Была создана электронная картотека. В результате эксперты, кабинеты которых располагались на разных этажах, перестали ходить друг к другу в поисках проектов – текущее местоположение каждого тома можно было увидеть на компьютере. Мы даже установили в коридорах терминалы с доступом к картотеке. И заодно электронные ворота на выходе, чтобы посетители и сотрудники не уносили с собой чипированные «контрольные экземпляры» документации.

Естественно, это заметно повлияло на рост количества положительных заключений, выдаваемых с первого раза. Уже к концу первого года работы показатель удалось увеличить почти вдвое. Причем без нарушения нормативов и ущерба для качества и безопасности строительства.

В августе 2011 года в газете «Деловой Петербург» появилась большая статья «Самые прочные электронные связи» об отношениях чиновников с бизнесом. В ней, в частности, говорилось: «Уже почти год предприниматели имеют возможность сдавать документы на строительную экспертизу в электронном виде. Станислав Логунов, директор СПбГАУ “Центр государственной экспертизы”, одним из первых в городе стал переводить свое ведомство в удаленный режим работы. Строители и проектировщики, его целевая аудитория, отзываются о нем с пиететом. Он для них нечто вроде культурного героя, как Прометей, который добыл огонь людям. Логунов сделал больше. Он покончил с очередями в приемной, обязал подчиненных принимать клиентов строго по графику, чтобы ни один человек не терял лишней минуты. Хотя русская бюрократическая традиция такова, что чем больше просителей дожидается приема у чиновника, тем выше его статус, строители в один голос констатируют: в приемной Станислава Логунова пусто». Не скрою, что прочитать такое в статье независимого издания было приятно, пусть карьеру Прометея и не назовешь привлекательной.

МОИ ДАЛЬНЕЙШИЕ ШАГИ

Такие достижения и их оценка, естественно, не могли не вызвать у меня желание продолжить изучение Производственной системы Toyota. Будучи склонным к системному подходу, я внимательно прочел продолжение «Дао Toyota» – «Корпоративную культуру Toyota», написанную Джеффри Лайкером в соавторстве с Майклом Хосеусом, и «Практику дао Toyota», где соавтором Лайкера выступил уже Дэвид Майер. И в обеих книгах я обнаружил новые идеи, которые можно было внедрять на предприятии уже завтра...

Читать об успехах японской компании, мирового лидера в автомобилестроении, и буквально на следующий день следить за тем, как вычитанные концепции находят воплощение в государственном учреждении, которым управляешь, – в этом есть что-то завораживающее. Когда понимаешь, что можешь реально изменить к лучшему работу организации и жизнь ее сотрудников и клиентов, остановиться очень сложно.

Я провел письменный опрос сотрудников, чтобы уточнить их видение ситуации, пожелания и потребности, и узнал много полезного и интересного. Именно собственные работники,

в отличие от приглашенных экспертов знающие производственные процессы изнутри, могут предложить лучшие идеи по совершенствованию работы.

Позднее такие же опросы мы проводили и среди наших заказчиков. Тогда я еще не знал, что это называется измерением индекса удовлетворенности клиентов. На основании этих опросов мы формировали план изменений, который делился на стратегические, тактические и оперативные планы.

В течение последующих двух лет нам удалось реализовать множество изменений и улучшений, взятых из практики управления Toyota.

Наибольшее количество усилий я направил на развитие и обучение сотрудников, изменение их отношения к работе и клиентам. Если в «прошлой жизни» работники экспертизы воспринимали заказчиков как неизбежное зло, помеху в работе, и действовали исходя из того, что «им все должны» и клиенты «никуда не денутся», то постепенно пришло понимание, что именно клиенты финансируют деятельность учреждения, а на рынке могут появиться конкуренты.

Один из главных принципов Toyota (и один из моих главных жизненных принципов): «Чтобы действительно понять – нужно идти и смотреть самому». Мы начали организовывать для экспертов групповые экскурсии на объекты. Оказалось, что они не бывали на стройке уже долгие годы.

А лучшие специалисты в качестве поощрения направлялись для обучения и в более дальние поездки, в том числе за рубеж. Была создана эффективная система мотивации сотрудников, организован кадровый резерв.

Благодаря активному взаимодействию со СМИ постепенно улучшалось общественное мнение об организации, в том числе и граждане смогли понять смысл и результаты деятельности экспертизы.

МОЕ НЕПРЕРЫВНОЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ

Трехлетний опыт управления «Центром государственной экспертизы» был полезным и увлекательным, но в карьере профессионального руководителя перемены неизбежны. И когда меня пригласили на работу в Москву, в структуру Министерства обороны, я и туда привнес свои наработки по применению элементов TPS в государственных структурах. Казалось бы, такая жестко регламентированная, живущая строго по Уставу система – не лучшее место для применения философии Toyota, однако на практике методы поиска первопричин проблем, искусство выявления ценности, умение формировать и развивать команды, выравнивать график нагрузки на отдельных сотрудников и структурные подразделения – все это и многое другое пришлось очень кстати. Очень высокие требования к скорости движения потока, которые предъявляет Москва, без этих знаний и умений удовлетворить было бы сложно, как минимум на том уровне, который я считаю достойным. К сожалению, по понятным причинам я не могу рассказать о работе в столице более подробно.

Но и московский период моей карьеры подошел к концу. И уже вскоре после отставки я решил продолжить совершенствование своих знаний в теории TPS, бережливого производства. У меня появилось достаточно свободного времени, чтобы, наконец, с головой погрузиться в книги.

Обнаружилось, что о бережливом производстве их написано великое множество. Это неудивительно, ведь когда автопром США

в 70-х годах содрогнулся под натиском Toyota, разгадкой секретов невероятного успеха японцев занималось много выдающихся умов. Да и сами японцы охотно делились опытом, тем более что они, в свою очередь, основывались на работах американца Эдварда Деминга.

И в какой-то момент, читая объемное предисловие к очередной книге, я понял, почему в России написано, переведено и продано так много книг, посвященных Toyota, но при этом случаи успешного внедрения Производственной системы можно пересчитать по пальцам.

Причин несколько. Отчасти дело в менталитете, в сложном наукообразном языке и потере важных смысловых нюансов из-за двойного перевода (переведенных напрямую с японского книг мне встретилось очень немного). Но гораздо важнее то, что большая часть попыток внедрения сводилась к слепому копированию наработок в области процессов, в то время как в Toyota система является в первую очередь философией компании.

Значительно продвинувшись в понимании теории, я захотел проверить ее на практике. Практический опыт без теоретического обоснования – не более чем случайное стечение обстоятельств, но и знания без практики – всего лишь бесполезная информация. Так я начал консультировать петербургские строительные компании, а в некоторых из них вошел в советы директоров.

Во многом мне на руку сыграл очередной экономический кризис, который заставил многих руководителей задуматься о выживании своих фирм. А упускать шанс на спасение компании, который дает внедрение бережливого производства, было бы глупо. Создатель Производственной системы Toyota Тайити Оно был прав, когда говорил, что серьезные изменения можно осуществить только в кризисный период, и если на момент начала внедрения TPS кризис отсутствует, то руководители должны его создавать. В этом вопросе России, если можно так выразиться, «повезло»: тот или иной кризис у нас происходит практически всегда. Если не финансовый, то политический, а если нет и политического, то мы все равно придумаем приключений на свою... голову. Так что в российских компаниях начинать внедрять бережливое производство можно практически в любой момент.

МОЯ НОВАЯ МИССИЯ

В ходе работы со строительными организациями я окончательно убедился в нашем серьезном отставании от экономически развитых стран в области профессионального управления. Так как я во многом разделяю принципы философии Toyota и вижу в ней единственную возможность выхода из кризиса для нашей строительной отрасли, я решил внести свой вклад в ее восстановление – посвятить некоторое время проработке и адаптации элементов Производственной системы Toyota к российским реалиям, чтобы помочь отечественным руководителям понять и принять систему, поверить в нее. Основываясь на личном опыте, я смело могу утверждать, что в адаптированном виде она может быть применена практически в любых организациях, независимо от формы собственности и отрасли. И если полный переход на бережливое производство потребует, возможно, нескольких лет, то отдельные его элементы, инструменты готовы к немедленному использованию.

Руководствуясь принципами и инструментами Производственной системы Toyota, но не считая TPS чем-то абсолютным и неизменным, я предлагаю использовать подход, который называю «бережливое мышление». Он основан на выявлении и сокращении нерационального использования ресурсов,

**как материальных, так и нематериальных, постоянном саморазвитии
и взаимном уважении со всеми контрагентами.**

Бережливое мышление – не альтернатива бережливому производству и даже не одна из его версий. Это подход к применению бережливого производства с учетом реалий динамично меняющегося мира. Особенность японской культуры – в ее статичности, неизменности, уважении к традициям, укорененности в прошлом. Бережливое мышление требует уважать традиции, но не доводить это уважение до абсурда.

И в этом плане можно сказать, что бережливое мышление – рациональная версия бережливого производства. Мне могут возразить, что TPS замечательно работает сама по себе, «как есть», и не требует никаких коррективов. Но если приглядеться, то практический опыт говорит об обратном. Недаром даже такой адепт бережливого производства, как профессор Адлер, говорит о том, что англоязычная литература по TPS предлагает западный взгляд на японские методы, то есть фактически TPS в чистом виде, без адаптации, за пределами Японии не применяется.

Я глубоко убежден, что необходимость распространения бережливого мышления давно назрела. Оно базируется на идеях, которые прошли проверку временем и доказали свою эффективность. И надеюсь, что после прочтения последующих страниц вы разделите это мое убеждение.

В книге, которую вы держите в руках, в простой форме, с минимальным использованием специальных терминов и японских слов, изложены основные идеи лучших книг о бережливом мышлении. Материал расположен так, чтобы обеспечить последовательное целенаправленное изучение и немедленное внедрение изученного.

Часть I

Зарождение системы

Человечество постоянно жаждет чуда. Несмотря на декларации о необходимости работать над собой и развиваться, неискоренимая тяга людей к «волшебным таблеткам» никуда не исчезает. Охотно повторяя поговорку «без труда не выловить и рыбку из пруда», в душе все надеются найти в комодке скатерть-самобранку.

Возможно, поиски конкистадорами золота инков выродились в скупку лотерейных билетов, но суть остается прежней: подавляющему большинству очень хочется найти секрет мгновенного обогащения.

Поэтому стремительный взлет японского автопрома произвел такое мощное впечатление на их конкурентов из США и Европы. Меньше ста лет как вышедшая из Средневековья азиатская страна, которую чуть было не вернули в каменный век в конце Второй мировой войны, с кустарным производством и соответствующими стандартами качества, внезапно положила «западных партнеров» на обе лопатки.

Самое легкое объяснение произошедшего популярно до сих пор: все дело в уникальных японских качествах, менталитете и особой трудоспособности, которые использованы в хитрой технологии управления предприятием и создания новых продуктов, только для японцев и подходящей. Но так ли это?

Нет, на самом деле в этом объяснении нет ни слова правды. Волшебный японский метод основан на западных идеях, впервые сформулированных еще во времена, когда Япония была феодальным государством.

В этой части книги я хочу кратко рассказать о предыстории возникновения «японского чуда», потому что без понимания контекста, в котором складывалась система бережливого производства, очень легко ошибочно ее интерпретировать.

Глобальные изменения в подходе к управлению в Японии, которые так потрясли мир в 70-е и с которых началось победное шествие Toyota, были заложены в далекие послевоенные годы. Тогда по приглашению командования оккупационными войсками союзников в Японии доктор Эдвардс Деминг приехал на Восток с лекциями по статистическому управлению и сумел заразить своими идеями местных промышленников.

Но если посмотреть еще немного назад, то можно увидеть Уолтера Шухарта, знаменитого американского ученого-статистика, которого Деминг считал своим учителем. В те же 1920-1930-е годы в сходном направлении в СССР работал незаурядный поэт и ученый, основатель Центрального института труда Алексей Капитонович Гастев. Можно только догадываться, как изменилась бы наша промышленность, если бы Гастева не расстреляли в 1939 году и его метод научной организации труда (НОТ) стал бы стандартным рабочим инструментом.

С 2011 года движение «Лин-Форум» и ГК «Оргпром» проводят конкурс лидеров производительности на Кубок имени А. К. Гастева, так что ученый все же получил запоздалое признание.

До Шухарта и Гастева над оптимизацией производства работал Генри Форд. Однако все началось еще раньше, в XIX веке, с экспериментов Фредерика Тейлора. Рассказом о нем я и предлагаю начать краткое знакомство с историей возникновения концепции. Понимание этой истории необходимо для дальнейшего успешного внедрения бережливого производства.

Фредерик Уинслоу Тейлор
Принципы научного менеджмента



Оригинальное название: The principles of scientific management
Год первого издания: 1911

Достоинства: Первая книга, рассматривающая управление как научную дисциплину

Недостатки: Сейчас представляет скорее исторический, чем практический интерес, хотя многие идеи книги вполне актуальны

Издатель на русском языке: Книга находится в общественном достоянии

Время прочтения: 1,5–2 часа

Уровень: Базовый

Оценка: 9/10

Теория научного менеджмента возникла не вчера. Хотя обывателю кажется, что искусство управления превратилось в науку лишь во второй половине XX века, на самом деле исследования, в ходе которых, пожалуй, впервые были сформулированы правила руководства предприятием, начали проводиться более чем сто лет назад.

ТЕЙЛОР. НАЧАЛО

Фредерик Уинслоу Тейлор, известный как «отец» научного менеджмента, родился в 1856 году. В восемнадцать лет он с отличием сдал вступительные экзамены в Гарвард, но проблемы со зрением вынудили его изменить планы. Фредерик стал учеником модельщика и машиниста в цехах филаделфийской компании по производству насосного оборудования, а в 1878 году закончил обучение и поступил подсобным рабочим в механический цех Мидвейлского металлургического завода.

Дальнейшая карьера Тейлора развивалась стремительно – он стал учетчиком, затем помощником машиниста, начальником механического цеха, директором по исследованиям и, наконец, главным инженером завода.

В 1881 году Тейлор впервые сформулировал методику изучения затрат времени, которая в дальнейшем стала основой теории научного управления. Он обратил внимание на то, что рабочие использовали свои возможности и потенциал оборудования не в полную силу, причем делали это намеренно.

В книге «Принципы научного менеджмента», впервые опубликованной в 1911 году, сам Тейлор объясняет это убежденностью рабочих в противоположности интересов работника и работодателя. Существовало устойчивое и отчасти обоснованное мнение, что, если рабочий будет выдавать вдвое больше продукции, его заработок практически не изменится (скоро рекорд станет новой нормой), а кто-то из собратьев-работяг может потерять работу. Рекордсмены очень быстро оказывались жертвами травли в рабочем сообществе. Кроме того, существовавшие на тот момент методы обучения рабочих, основанные на «средневековом» ученичестве в рамках гильдии, вызвали воспроизведение неэффективных подходов к работе.

На самом же деле, как считал Тейлор, интересы трудящихся и работодателей совпадают.

Успешность предпринимателя не может сохраняться длительное время без поддержания благосостояния его работников, и наоборот. При соответствующем подходе вполне возможно обеспечить достойную оплату труда и одновременно сохранить сравнительно низкую себестоимость производства. Для этого нужно «всего лишь» изменить психологию рабочих и хозяев, а также сформулировать и документально зафиксировать эффективную пошаговую методику выполнения работ.

ПРИНЦИПЫ ТЕЙЛОРА

В 1893 году Тейлор стал первым в мире частным «инженером-консультантом по систематизации производства и промышленных затрат».

Занимаясь консультированием, Тейлор довел до совершенства свою концепцию научного управления, основанную на четырех принципах:

1. Методы работы должны базироваться на научном исследовании задачи, а не на передающихся от поколения к поколению «дедовских способах».

2. Исполнители каждой конкретной работы должны на научной основе отбираться и обучаться администрацией, а не наниматься стихийно и обучаться «на примерах».

3. Необходимо обеспечивать каждому рабочему детальную инструкцию и внимательное руководство при выполнении любого вида работ.

4. И работа, и ответственность должны быть распределены между рабочими и администрацией поровну, при этом управляющие должны применять научный менеджмент к планированию и контролю выполнения работ, а рабочие – выполнять поставленные задачи.

По мнению Тейлора, администрация в лице специально обученного менеджера должна сформулировать рабочему дневное задание, четко оговаривающее, что, как и за какое время следует выполнить. Это задание должно быть реализуемо без приложения запредельных усилий, а его выполнение – гарантировать рабочему ощутимую прибавку к средней зарплате.

ИСКУССТВО ПЕРЕНОСКИ ЧУГУННЫХ ЧУШЕК

В 1898 году Тейлор занялся научной организацией работ на предприятиях Вифлеемской стальной компании. Одной из первых задач, вставших перед ним, стала оптимизация процесса погрузки чугунных чушек в вагоны. Работы выполнялись артелью из 75 человек со средней скоростью 12,5 тонны за смену на человека. Проанализировав процесс, группа Тейлора пришла к выводу, что первоклассный грузчик способен за смену перенести до 47 тонн.

Руководствуясь строгим правилом заниматься одновременно только с одним рабочим, ученые выбрали грузчика, чьи физические и интеллектуальные кондиции они сочли оптимальными именно для этого вида работ, то есть человека крепкого, выносливого и... не слишком умного. Избранному «идеальному грузчику», отделенному от коллектива, предлагалось выполнять работу в соответствии с жесткими указаниями, определяющими каждое его движение, и получать при этом на 60 % больше, чем обычно. Грузчик перенес за день 47,5 тонны. Секрет заключался в точном балансе работы и отдыха, обеспечивающем отсутствие излишнего напряжения. В Производственной системе Toyota эта идея превратится в принцип выравнивания загрузки. Далее, одного за другим, Тейлор подобрал из подходящих именно для такого типа работы людей новую команду грузчиков. Из старой артели остался только каждый восьмой. Все остальные были переведены на работы, для которых они более подходили. В итоге выиграла все.

Работодатель тратил на оплату грузчиков на 60 % больше денег, получая четырехкратный рост удельной производительности. Грузчики получали на 60 % бóльшую зарплату, при этом не уставая.

А люди, по природе своей не склонные к тасканию чугунных чушек, стали заниматься более пригодным для них делом.

Еще один из экспериментов Тейлора был посвящен работе лопатой. Определили, что оптимальная нагрузка на инструмент, при которой выработка максимальна, составляет 21 фунт. Поэтому для перемещения материалов с различной плотностью были разработаны разные формы лопат, обеспечивающие правильную загрузку.

Все рабочие ежедневно получали письменное дневное задание, которое необходимо было выполнить, и на том же листке им сообщали результат работы за предыдущий день. В случае выполнения плана указывался вчерашний заработок. В противном случае листок с результатом был окрашен в желтый цвет, а за рабочим закреплялся персональный руководитель от администрации, который определял причины недоработки и устранял их. Если требуемый эффект не достигался – рабочий переводился на другой участок.

Поскольку при работе большими группами производительность каждого члена команды падает до уровня худшего рабочего, если не ниже, на заводе запретили бригады более четырех человек. Специальное разрешение на создание крупных бригад выдавалось лично генеральным директором и на срок не более недели.

Число рабочих «на лопате» сократилось с 600 до 140, а выработка каждого возросла с 16 до 59 тонн. При этом зарплата увеличилась на 60 %. Опять же экспериментально Тейлор выяснил, что меньшее повышение заработка плохо стимулирует рабочих, а большее разлагает.

КИРПИЧ ЗА КИРПИЧОМ

Несколько лет назад, знакомясь со строительной отраслью Объединенных Арабских Эмиратов, и в частности с деятельностью компании Arabtec Construction, я посетил строившееся здание «Башни Бесконечности», теперь известное как «Башня Кайен», 80-этажный жилой дом высотой 306 метров. Здание имеет витую форму, каждый следующий этаж повернут на 1,2° по отношению к предыдущему, в результате чего наружные стены всего небоскреба оказываются повернутыми на 90°, создавая незабываемый силуэт. Когда мне сказали, что скорость возведения конструкций составляет 8 этажей в месяц, я не поверил. Но тем не менее это было так.

Многие смотрели видеоролик, озаглавленный «3 этажа в день – новая норма в Китае». Как быстро (или, вернее, медленно) возводятся дома в России – к сожалению, хорошо известно.

В своей книге Тейлор приводит близкий строительной отрасли пример – кирпичную кладку. Нормативная скорость укладки кирпича в России усредненно составляет около 600 кирпичей в день.

Сто лет назад благодаря научному менеджменту коллега Тейлора Фрэнк Гилберт разработал метод, позволяющий каменщику укладывать 350 кирпичей в час. Это в 4,5 раза больше современного российского норматива.

Детально проанализировав рабочий процесс, Гилберт смог сократить количество движений, необходимых для укладки одного кирпича, с 18 до 5. Это было достигнуто путем исключения бесполезных движений, разработки простейших приспособлений, обслуживаемых низкооплачиваемым подручным, а также обучением рабочих оперировать обеими руками.

Без стандартизации процессов их ускорение невозможно. И задача администрации – обучить сотрудников эталонным методам производства и контролировать неукоснительное соблюдение

разработанных стандартов каждым рабочим. Тейлор постоянно подчеркивал, что важнейшую роль в научной организации работ играет тесное взаимодействие рабочих и менеджмента, при котором необходимость прикладывать усилия для достижения результата лежит на обеих сторонах. Изменение подхода трудящихся к работе требует значительного времени, но оно того стоит!

В конечном счете, утверждал ученый, от применения научного управления выигрывают не только предприниматель и работник, но и потребители, каковыми Тейлор считал всех американцев. Однако на тот момент ни одна из сторон не была готова принять новаторские идеи.

СТРАХ И НЕНАВИСТЬ

С 1901 года Тейлор все время посвящал продвижению своей теории – лекциям, публикациям, консультациям. И быстро стал одним из самых ненавидимых людей в Америке. Его ненавидели и боялись предприниматели – ведь Тейлор учил, что решения должны принимать квалифицированные специалисты, а не собственники. Его ненавидели и боялись рабочие – он ведь требовал от них результативной работы. И, что самое опасное, его ненавидели профсоюзы – влиятельнейшие лоббисты, неизменно настаивавшие на повышении зарплаты и сокращении рабочего времени вне зависимости от производительности.

Необдуманная попытка кавалерийским наскоком внедрить тейлоровскую систему в оборонной промышленности привела к прямому столкновению с профсоюзами и слушаниям в комитете Конгресса, в ходе которого пришлось давать показания и самому Тейлору. Комитет не нашел ущемления прав рабочих в использовании научного менеджмента, но формально исключил его применение на субъектах бюджетного финансирования.

Тейлор скончался в 1915 году от пневмонии в возрасте 59 лет. И вскоре после его смерти идеи научного менеджмента оказались востребованы по всему миру. Причем не только на Западе, где применение научного управления позволило быстро повысить производительность труда.

ТЕЙЛОР В СТРАНЕ БОЛЬШЕВИКОВ

Ленин внимательно изучал труды ученого. В статье 1918 года «Очередные задачи Советской власти» он писал: «Русский человек – плохой работник по сравнению с передовыми нациями... Надо создать в России изучение и преподавание системы Тейлора, систематическое испытание и приспособление ее».

Однако советская система, которая прямо исключала возможность индивидуального подбора каждого работника на соответствующее место и не позволяла реализовывать политику нетерпимости к плохо работающим сотрудникам, была непригодна к применению методов Тейлора.

Вместо этого возникло кривое зеркало тейлоризма, так называемое стахановское движение – установка одноразовых искусственных рекордов производительности с дальнейшим превращением таких рекордов в норму. В точном соответствии с теорией Тейлора это вызвало у рабочих естественную негативную реакцию. В стихотворении Высоцкого хорошо описана ситуация, когда рекордсмен-стахановец оказался засыпан в шахте: «... Вот раскопаем – он опять начнет три нормы выполнять, начнет стране угля давать – и нам хана! Давайте ж, братцы, не стараться, а поработаем с прохладцей, один за всех – и все за одного!» Установившаяся система «уравниловки» окончательно похоронила перспективу применения системы Тейлора в СССР.

К сожалению, и в современной России научный подход к организации производства пока остается невостребованным. Незнание руководителями компаний основ теории управления приводит к их недостаточной эффективности.

Генри Форд
при участии Сэмюэля Кроутера
Моя жизнь, мои достижения



Оригинальное название: My Life and Work

Год первого издания: 1922

Достоинства: Историческое значение

Недостатки: Книга оставляет впечатление неискренности

Издатель на русском языке: Книга находится в общественном достоянии

Время прочтения: 2–4 часа

Уровень: Базовый

Оценка: 7/10

Хотя основные принципы научного менеджмента были сформулированы Фредериком Тейлором в конце XIX века и тогда же начали постепенно внедряться в практику управления, по-настоящему популярным этот подход стал только в начале XX века, когда Генри Форд сумел продемонстрировать его преимущества практически каждому. Книга Форда «Моя жизнь и работа», написанная при участии журналиста Сэмюэля Кроутера, была впервые опубликована в 1922 году и спустя два года без указания соавтора вышла в Советском Союзе под заголовком «Моя жизнь, мои достижения».

В 1924 году на Путиловском заводе по лицензии компании Ford был начат выпуск первых в СССР серийных тракторов «Фордзон Путиловец». В стране год назад закончилась Гражданская война, в результате НЭПа обострились социальные противоречия, и, чтобы добиться необходимых качества и производительности, одной американской лицензии было мало – требовалась соответствующая организация производства. Концепция конвейерной работы вступала в прямой конфликт с возросшей самооценкой победившего пролетариата, и книга Форда, помимо прочего, была призвана примирить большевистскую идеологию с капиталистической практикой.

В книге удивительным образом уживаются размышления об ответственности бизнеса и фактически социал-дарвинистские идеи, а капиталистическая сущность – с антибанкирскими тирадами. Но главное для советского читателя состояло в том, что Форд, пусть и сомнительными аргументами, убеждает, что в конвейере нет ничего зазорного, и декларирует свою нестандартную, но все же приверженность интересам человека труда.

ПРИНЦИПЫ ПРОИЗВОДСТВА

Генри Форд был сложным человеком, и в книге достаточно много непоследовательности и очевидной неискренности. Более того, книга была опубликована на начальных стадиях карьеры ее автора, и наличие в ней заявлений, в дальнейшем опровергнутых его же практикой, равно как изменение каких-то взглядов с течением времени, – вполне естественно и даже неизбежно. Поэтому книгу нужно рассматривать как своего рода манифест, изложение представлений Форда в определенный момент его жизни, а не документальное описание положения дел в его компании.

Итак, четыре основных принципа производства, по версии Форда:

1. Не надо бояться будущего и излишне уважать прошлое. Прошлое лишь показывает направление развития, а страх будущего – это страх неудачи, на которой нужно учиться, в дальнейшем поступая более умно. Если учесть, что успех Форда строится на умелом использовании и совершенствовании идей его предшественников, а сама концепция конструирования автомобилей в компании была основана на максимальной совместимости деталей машин разных поколений, то половину принципа, воспевающую неуважение к прошлому, можно сразу отбросить. А вот то, что нельзя бояться неудач, – несомненно, ведь страх парализует, да и человек, увы, вопреки пословице, с трудом учится на чужих ошибках.

2. Не нужно бороться с конкурентами, пусть победит сильнейший, а работать против конкурентов – и вовсе «нечестно». Это замечательный, но, по моему мнению, крайне опасный принцип – даже для того самого «сильнейшего», который победил и теперь защищает свое завоеванное место. В реальном мире бизнесмен, не обращающий внимания на конкурентов, обречен.

3. Общее благо должно быть важнее прибыли. И, как следствие, доходность – желаемый результат полезной работы, но ни в коем случае не ее причина. Это замечательное правило... Но следовал ли ему Форд – совсем другой вопрос.

В 1929 году, когда между Соединенными Штатами и СССР еще отсутствовали дипломатические отношения, Форд принял приглашение помочь в создании первого советского специализированного автозавода – будущего ГАЗа. Только стоимость комплектующих для автомобилей, собираемых на заводе, составила по контракту около 30 миллионов долларов. Советские специалисты стажировались в Америке, американские – налаживали оборудование в Нижнем Новгороде. Казалось бы, развитие промышленности коммунистов было мало похоже на «общее благо» для американского народа. Но сам Форд обосновал свое решение тем, что, где бы ни развивалась промышленность, хоть бы и в Советской России, это принесет участникам процесса большие прибыли и весь мир просто обязан на этом заработать. Можно предположить, что за семь лет его взгляды изменились.

4. «Производить – не значит дешево покупать и дорого продавать». Нужно выгодно покупать сырье и минимальными издержками превращать его в качественный продукт, распределяемый между потребителями. С этим сложно поспорить, и можно не заметить, что автор оппонирует сам себе. Никто в здравом уме не станет утверждать, что перепродажа – это производство. Форд просто в очередной раз повторяет свою излюбленную мысль о том, что «производство – хорошо, коммерция – плохо», то есть мы снова видим третий принцип, только в профиль.

ВОПРОСЫ ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ

По мнению Форда, цена должна быть настолько низкой, насколько это возможно. Существует два основных подхода к ценообразованию, выбор между которыми зависит от избранного метода распространения товара. Можно продавать мало, но дорого, или массово, но по более низким ценам, и оба подхода имеют право на жизнь. Поскольку Форд производил и распространял «машины для каждого», естественно, он стремился к тому, чтобы они были доступны этому самому «каждому». В книге чисто экономический выбор получает социально-философское обоснование.

Автор утверждает, что необходимо в принципе отказаться от определения цены на основе конъюнктуры рынка, а учитывать исключительно издержки производства, которые, в свою очередь, требуется минимизировать. При этом по мере удешевления производства нужно понижать и цену продукции.

Если цены на товары превышают платежеспособность народа, следует приспособить цены к доходам, найти способ снизить издержки. Но ни в коем случае нельзя снижать зарплату, так как, по сути, это означает наказание рабочих за неспособность администрации хорошо выполнять свою работу.

Форд писал: «Успешное предприятие приносит прибыль всем его участникам: организатору, непосредственному производителю и покупателю». Не знаю, насколько он был в этом искренен, но определенно это правильная мысль, в формуле не хватает только общества, которое также должно извлекать прибыль, как минимум в виде налога.

ВОПРОСЫ ОПЛАТЫ ТРУДА

Генри Форд утверждал, что воспринимает своих работников как компаньонов, а их жалованье – как авансом выплачиваемую долю прибыли. Следуя этой логике, на заводах компании практиковалась премия «по итогам года», если прибыль была больше ожидаемой. Форд считал, что «предприятие, которое скверно платит, всегда неустойчиво». В то же время он на практике убедился в том, что слишком быстрое повышение ставок «лишь повышает жадность, но снижает работоспособность».

Главное правило Форда в этой области звучит так: «Если вы требуете от кого-нибудь, чтобы он отдал свое время и энергию для дела, то позаботьтесь о том, чтобы он не испытывал финансовых затруднений, – это окупается».

Помимо прочего, чем больше зарплата – тем выше покупательная способность работника, в том числе и способность купить новый Ford T. Для своего времени это была поистине революционная идея.

КОНВЕЙЕРНОЕ ПРОИЗВОДСТВО

Надо отдать Форду должное, задолго до появления концепции бережливого производства и Производственной системы Toyota он обнаружил и применил многие элементы этой системы, став, по сути, ее вдохновителем.

Например, он считал, что если можно купить качественные готовые детали по цене, сопоставимой с собственным производством, то эффективнее приобрести их в специализированной компании, не затрачивая сил и времени на изготовление.

Форд задолго до Toyota выяснил, что излишние запасы не оправдываются, это потери. Борьба с потерями в принципе играет большую роль в философии Форда.

Главная традиция компании Ford: «Все можно сделать лучше, чем делалось до сих пор» – это правило непрерывного совершенствования.

Забавно, что при этом само слово «бережливость» в книге применяется в качестве ругательства. Борясь с потерями, Форд крайне не одобрял «мелочности». И в этом я с ним полностью солидарен: экономя на мелочах, «спичках», можно потерять что-то действительно существенное. Необходимо правильно расставлять приоритеты: например, стоит ли рисковать репутацией компании ради грошового выигрыша на недостаточно качественных материалах.

Вероятно, главное, с чем ассоциируется Генри Форд, – конвейерное производство. И хотя, вопреки массовому заблуждению, конвейер не был изобретен в компании Ford, именно там удалось довести его эффективность до того, что он превратился в промышленный стандарт.

При организации рабочего места в компании Форда стремились к тому, чтобы человеку не приходилось делать более одного шага или наклоняться. Рабочие, как и инструменты, были расположены в порядке предстоящей работы, чтобы изделие проходило наименьший путь. Перемещение изделия между рабочими автоматизировалось.

Основной целью такого подхода было снижение требований к интеллектуальным способностям рабочего, которому нужно было делать одно и то же дело одним и тем же движением. Ни один рабочий не спешил – ему предоставлялось ровно столько времени, сколько нужно.

Постепенно усовершенствуя процедуру, экспериментируя с высотой рабочей плоскости, методом перемещения деталей, количеством стадий, степенью персонализации, в компании многократно увеличили производительность сотрудников.

Главный недостаток конвейера – монотонность работы, сама по себе гораздо более утомительная, чем тяжелый, но разнообразный труд. Постоянное повторение одного и того же движения, превращающее человека в машину, а скорее даже в элемент машины, приводило людей в ужас. Даже сейчас посвященные этой проблеме сцены фильма Чарли Чаплина «Новые времена» смотрятся одновременно смешно и жутковато.

Форд нашел характерное для него оправдание конвейера, основанное на прекрасной уверенности в собственном превосходстве и «знании нужд» низшей части общества. Да, для мыслящего человека, такого как сам Форд, конвейер ужасен. Но ведь люди, по его мнению, не рождаются равными. И для большинства необходимость мыслить – наказание. Средний человек, считал Форд, ищет работу, на которой ему не придется напрягаться ни физически, ни тем более интеллектуально. И для такого человека как раз и создан однообразный труд.

Как ни странно это прозвучит, подобные идеи очень созвучны коммунистическому «От каждого по способностям». И можно предположить, что именно эта мысль, которая многократно повторяется в сочетании с фрагментами о карьерном росте, ожидающем наиболее умных и способных, привела к изданию книги в СССР.

НЕМНОГО ЭКСЦЕНТРИЧЕН

Форд, как уже говорилось, был неоднозначной личностью. Неоднозначной настолько, что, не будь он столь успешен, можно было бы усомниться в его здравомыслии, а так – остается только назвать его «немного эксцентричным».

Декларируемый пацифизм уживался в нем с выполнением военных заказов, а очень толерантный для своего времени подход к набору персонала – с публичными проявлениями нетерпимости, непристойными настолько, что даже симпатизировавший Форду президент Вильсон был вынужден выступить с осуждением его высказываний.

При этом обращает на себя внимание крайняя рациональность (если не беспринципность) автопроизводителя. Некоторые взгляды Форда были столь своеобразными, что одна из его книг входит в России в федеральный список экстремистских материалов. Однако, когда возмущение этой стороной активности Форда превратилось в реальную угрозу бизнесу компании, последовали опровержение и полный «отказ от заблуждений прошлого», в который американцы не без труда поверили. Но это совершенно не помешало бизнесмену еще немного позднее получить из рук нацистов Большой крест германского орла, высшую награду, доступную иностранцам, а его заводу в Германии – чуть ли не единственному работать под полным контролем со стороны головного офиса до самого вступления США в войну.

Отечественное отношение Форда к сотрудникам проявлялось как в заботе о достойных зарплате и условиях труда, так и в бесцеремонном вмешательстве в их частную жизнь. Минимальная зарплата на заводе Ford составляла пять долларов, выше всех в своем сегменте рынка. Но рабочий мог быть уволен за несоответствие «корпоративным стандартам». Специальные сотрудники до середины 20-х годов занимались слежкой за моральным обликом персонала, в том числе во внерабочее время.

Проанализировав «Принципы научного менеджмента» Тейлора, можно с большой долей уверенности утверждать, что Форд во многом опирался на его идеи, хотя ни разу не упомянул имени «отца научного управления» в своей книге.

Генри Форд – один из тех, кто сформировал современные представления о промышленном производстве, и малоприятные черты его личности никак на этот факт не влияют. Например, в одной из самых известных антиутопий XX века, «О дивный новый мир» Олдоса Хаксли, летоисчисление ведется с года появления первого массового автомобиля «Ford T», сама буква T заменяет символ креста, а Генри Форд, по сути, является богом выстроенного по конвейерному принципу общества потребления.

Поэтому книгу Форда, возможно, стоит прочесть любителям истории. Наверное, не все в ней правдиво и тем более объективно, но то, каким Форд хотел выглядеть в глазах своих читателей, не менее интересно, чем то, каким он был на самом деле. В то же время отнести «Моя жизнь, мои достижения» к обязательному и даже к рекомендуемому чтению нельзя.

Генри Нив
**Организация как система: принципы построения
устойчивого бизнеса Эдвардса Деминга**



Оригинальное название: The Deming Dimension

Год первого издания: 1990

Достоинства: Наиболее легкий способ познакомиться с работами выдающегося ученого

Недостатки: Все равно книга написана излишне сложным языком

Издатель на русском языке: «Альпина паблишер»

Время прочтения: 4–8 часов

Уровень: Экспертный

Оценка: 8/10

Большая часть передовых, наиболее эффективных подходов к построению и функционированию компаний сегодня ассоциируется со Страной восходящего солнца. И многие оправдывают свое нежелание применять эти методы, ссылаясь на особенности нашего менталитета, который якобы не приемлет чуждое, «восточное» отношение к работе.

Но, как уже говорилось, на самом деле у истоков японского экономического чуда стоял представитель западной культуры, выдающийся американский ученый, доктор Эдвардс Деминг. Книга Генри Нива «Организация как система» позволяет легче понять подходы выдающегося теоретика менеджмента, доказавшие свою полезность на практике.

Генри Нив долгие годы был учеником, а затем другом и помощником Эдвардса Деминга, присутствовал на его лекциях и принимал участие в организации семинаров. В своей книге он доступно излагает взгляды учителя, при этом используя, помимо прочего, материалы, отсутствующие в опубликованных работах самого Деминга.

ЖИЗНЬ ЛЕГЕНДЫ

Эдвардс Деминг, родившийся в 1900 году, получил докторскую степень в области математической физики в Йельском университете. Занявшись статистикой, он увлекся исследованиями Уолтера Шухарта, посвященными управляемой и неуправляемой изменчивости.

В основе идей Шухарта лежит представление о двух типах вариаций – контролируемых, то есть вызываемых самим процессом и его участниками, и неконтролируемых, спровоцированных извне. С помощью контрольных карт, представляющих собой графики, на которые наносятся изменения определенных параметров процесса во времени, Шухарт выстраивал кривые развития и с их помощью выявлял проявления нестабильности и недопустимые отклонения, свидетельствующие о наличии неконтролируемых вариаций.

В 1939 году Деминг начал работать в Бюро переписи населения США, где стал применять к выполняемым сотрудниками операциям идеи Шухарта, адаптированные к управленческой деятельности и дополненные собственными мыслями. Уже к 1940 году ему удалось повысить производительность процессов в шесть раз и добиться огромной экономии.

Поскольку полезность метода получила наглядное подтверждение, в период Второй мировой войны для обучения ему работников военной промышленности были созданы специальные курсы. В результате качество и эффективность работы повысились, а объем брака снизился. Но наступивший после войны экономический бум остановил внедрение новаторских идей – в Америке в них больше не испытывали нужды. Стремительный рост потребления делал доходным даже неэффективное производство.

Совсем другая ситуация складывалась в побежденной Японии. Страна, и до войны не отличавшаяся высокой технологичностью, стояла в руинах. Понимая экономическую необходимость, в том числе и для США, скорейшей реконструкции разрушенной промышленности, главнокомандующий оккупационными войсками союзников генерал Дуглас Макартур выписал в Японию нескольких специалистов в области контроля качества, в том числе и Деминга (взамен заболевшего ангиной Шухарта), в качестве советника службы переписи населения.

Ознакомившись с американскими идеями, Союз японских ученых и инженеров пригласил Деминга выступить с дополнительными лекциями. В течение лета 1950 года Деминг провел встречи с сотнями специалистов, а затем и с высшими руководителями промышленности. Эффект был таков, что уже в декабре 1950 года Союзом была учреждена Премия Деминга, которую называют «Нобелевской премией в области управления качеством» и вручают по сей день.

Удивительно, но в родной Америке концепция всеобщего контроля качества не встретила такого энтузиазма. Всплеск интереса пришелся только на начало 1980-х, когда японский автопром фактически выиграл конкурентную борьбу. В 1980 году по телевидению показали документальный фильм «Если Япония может, почему не можем мы?», который привлек большое внимание. К Демингу обратилась за помощью корпорация Ford, потери которой исчислялись миллиардами. К 1986 году, применив идеи ученого, Ford стал наиболее прибыльной американской компанией-автопроизводителем. После этого вопросами всеобщего контроля качества и эффективности управления заинтересовались многие.

Эдвардс Деминг издал несколько книг и занимался обучением управленцев до 1990 года. Некоторые из его книг публиковались и в России. В частности, «Выход из кризиса. Новая парадигма управления людьми, системами и процессами» переиздается на русском языке практически каждый год, сейчас в продаже уже десятое издание. Но, учитывая академический стиль изложения и изобилие формул и графиков, в основном книга воспринимается как учебник по статистическим отклонениям и будет наиболее полезна специалистам, деятельность которых связана с классическим производством или статистикой.

Последняя из книг Деминга вышла в США перед самой его смертью. Ему было 93 года.

ЦИКЛ ДЕМИНГА

В чем же заключалась революционность идей Деминга? Он предложил рассматривать деятельность компании как совокупность взаимосвязанных процессов, образующих единую систему. При этом процессы должны быть определенными настолько, чтобы быть понятными всем вовлеченным в них людям, и работать на общие цели всей организации.

Деминг говорил, что деятельность любой составляющей должна оцениваться в зависимости от ее вклада в решение задач всей системы, а не индивидуального результата. Не всегда оптимизация отдельных элементов ведет к улучшению системы в целом.

В качестве примера ученый приводил закупку комплектующих по критерию исключительно самой низкой цены, что повысит эффективность отдела закупок, но негативно скажется на общей эффективности компании, так как наименьшая цена предполагает высокую вероятность плохого качества и худших условий поставки.

Таким образом, главной функцией менеджмента оказывается оптимизация деятельности всей системы, начиная с поставки материалов и заканчивая реализацией продукции. Каждый участник цепочки воздействует на последующих, являющихся для него клиентами. А главный клиент – конечный, то есть покупатель. Именно он оценивает качество работы компании, принимая решение о приобретении товара или услуги.

Для улучшения процессов Деминг рекомендовал использовать цикл, который он сам называл «циклом Шухарта» (но в современной литературе именуемый «цикл Деминга» или «цикл PDCA»).

Уолтер Шухарт в своей книге «Статистический метод с позиций контроля качества» представил производственный процесс в виде замкнутого круга, состоящего из трех элементов: разработка технических условий, производство в соответствии с ними и контроль выполнения установленных нормативов. Круг показывает, что по результатам проверки необходимо постоянно корректировать техусловия, совершенствуя их.

В версии Деминга, цикл освободился от жесткой привязки к промышленному производству. Теперь он состоит из замкнутой последовательности четырех элементов. Первый из них – планирование изменения. Затем следует его реализация в масштабе, достаточном для оценки эффективности плана, другими словами – тестирование. После этого необходимо изучить, проанализировать и проверить на соответствие плану результаты эксперимента. И, наконец, четвертый элемент: действие. По результатам проверки нужно или внедрять изменение, или отказаться от него, или изменить условия и повторить опыт.

Так или иначе, замкнутость цикла показывает непрерывность процесса улучшения: даже если одна задача решена, надо немедленно приступать к планированию следующего изменения к лучшему.

Цикл Деминга кажется простым и очевидным, но осознание и тем более практическое применение этого инструмента даются нелегко.

В наших реалиях часто получается как в анекдоте про чукчу, который, играя в «Поле чудес», угадал все буквы, но не смог назвать слово. Мы долго и с удовольствием занимаемся планированием, например созданием столь модных сейчас дорожных карт, а потом ничего не делаем или откладываем на потом. Или наоборот, пропускаем этап планирования, не говоря уже про контроль и анализ, и сразу приступаем к последнему шагу – действию, не убедившись в том, что идея жизнеспособна.

ПРИНЦИПЫ ДЕМИНГА

Говоря о философии Деминга, нельзя обойти его четырнадцать принципов. Законченной авторской редакции их перечня не существует – ученый всю жизнь развивал и редактировал свои идеи. Важно понимать, что его принципы не являются линейной пошаговой инструкцией, их нужно осознать, обязательно адаптировать для себя, а затем реализовывать, держа в голове последовательность действий и общую цель.

Первый принцип Деминга: «Добивайтесь постоянства цели – непрерывного совершенствования продукции и услуг для достижения конкурентоспособности, сохранения бизнеса и создания рабочих мест».

Отсутствие цели порождает нестабильность и, как следствие, снижение качества. Для эффективного труда человек должен понимать не только то, в чем состоят его обязанности, но и то, зачем он их выполняет, для чего это нужно.

Деминг считал, что существует два вида проблем – оперативные и перспективные, и, увлекшись решением текущих вопросов, не учитывая планов на будущее, очень легко одновременно создать себе сложности в дальнейшем. Он был убежден, что необходимо выделять

ресурсы на долгосрочное планирование, исследования и обучение, постоянно совершенствовать производимые продукты или услуги.

Я многократно убеждался: при принятии решений всегда надо держать в голове далекоидущие задачи. Например, как бы ни важно было снизить затраты, нельзя сокращать сотрудников, если через год потребуются специалисты такой квалификации – их будет не найти.

Второй принцип: «Примите новую философию. Мы находимся в новой экономической эре... Менеджмент должен принять вызов и осознать свою ответственность, став лидером перемен». Имеется в виду философия постоянного улучшения качества и повышения производительности, культура сотрудничества, при котором выигрывают все.

Нельзя воспринимать изменения как тактическое решение, это помешает их внедрению и созданию среды, в которой смогут развиваться все – партнеры, сотрудники и клиенты. Непрерывное совершенствование – стратегия, оно должно быть с вами всегда.

Третий принцип гласит: «Покончите с зависимостью от контроля качества. Устраните потребность в массовых проверках, прежде всего встраивая качество в продукцию». Проверки силами отделов контроля качества – неэффективная и обычно запоздалая мера. Каждый сотрудник должен считать выпуск качественной продукции своим личным делом и действовать соответственно, а применяемые технологии и материалы – гарантированно обеспечивать высококачественный результат.

Четвертый принцип: «Положите конец практике оценки и выбора поставщиков только на основе цены. Вместо этого минимизируйте общие затраты. Стремитесь найти единственного поставщика для каждого вида поставки на основе долговременных отношений лояльности и доверия». Фактически, речь идет об отказе от заключения контрактов с поставщиками на основании аукционов. Цена должна учитываться, но не может быть определяющим фактором. А наличие единственного постоянного поставщика снижает варибельность поставляемых материалов и тем самым повышает стабильность качества конечной продукции. Разумеется, выбор таких поставщиков – очень непростое дело, и всегда существует риск столкнуться с недобросовестностью, но потенциальная возможность ошибки не должна быть поводом для отказа от действий.

Этот принцип совершенно не корреспондируется с нашим законодательством в области госзакупок и общепринятым, в том числе и у коммерческих компаний, методом выбора поставщиков. Я сам несколько лет не соглашался с этим принципом, прежде чем понял значение интеграции процессов поставщика в процессы заказчика.

Пятый принцип: «Постоянно и непрерывно совершенствуйте систему производства и обслуживания, чтобы улучшать качество и производительность, а значит, беспрестанно снижать затраты». Надо непрерывно улучшать каждый процесс, будь то творчество, промышленное производство или сфера обслуживания. Работа управленца заключается в постоянной работе над системой, ее совершенствованием. В этом, собственно, и заключается новая философия, о которой говорит Деминг.

Шестой принцип Деминга: «Введите обучение на рабочих местах». Причем обучать требуется всех сотрудников, в том числе менеджеров, чтобы наилучшим образом использовать их потенциал, а также возможности, появляющиеся в результате возникновения новых или усовершенствованных материалов и технологий.

Когда я начал проводить занятия с инженерно-техническими сотрудниками непосредственно в строительном городке строящейся водопроводной и канализационной сети большого населенного пункта, уже первое мероприятие позволило создать вполне реалистичный план

изменений, а за две недели, прошедшие между нашими встречами, удалось сократить время утренней транспортировки материалов, оборудования и перемещения бригад к местам производства работ с 50 минут до 15.

Седьмой принцип: «Учредите лидерство». Под лидерством Деминг понимал помощь сотрудникам в выполнении работы наилучшим образом в противовес директивному руководству, основанному на принуждении. Люди – самый ценный актив компании, и лидеры должны уметь грамотно управлять этим активом.

Восьмой принцип: «Изгоняйте страх». Обеспечивайте максимально возможные открытость и доверие, чтобы избежать возникновения напряжения внутри организации. Страх порождает ненужные барьеры, провоцирует обман и недобросовестность.

Страх, конечно, сильнейший мотиватор. Только нельзя забывать, что, испытывая постоянный страх, человек к этому страху привыкает и надевает на себя «броню», через которую до него уже не достучаться. Сотрудник должен знать, что его ценят как личность и его мнению доверяют. Если исходить из того, что люди приходят на работу, чтобы что-то украсть, много не заработаешь. Сказанное не означает, что я призываю к слепому доверию. Но для недоверия должны быть конкретные причины.

Девятый принцип Деминга посвящен «уничтожению границ между подразделениями». Как уже говорилось ранее, задача всех сотрудников – достижение общих результатов. Поэтому представителям разных функциональных подразделений следует работать одной командой, чтобы от их усилий выигрывали все, как в компании, так и вне ее.

В ходе занятий с учениками, представляющими разные, зачастую конфликтующие подразделения одной компании, я неоднократно убеждался в том, что напряженность и недоверие между ними достаточно быстро исчезают. Когда люди понимают, что, например, офисные сотрудники вовсе не бессмысленные бюрократы, а линейные работники – не ленивые бездельники, взаимодействие линии и офиса становится намного эффективнее. Как это часто бывает в жизни, предубеждения не выдерживают столкновения с реальностью и исчезают.

Десятый принцип – наиболее простой и понятный. «Откажитесь от пустых лозунгов и призывов», установления заведомо недостижимых целей, особенно если они недостижимы по не зависящим от исполнителя причинам. Такая пропаганда только раздражает людей и не приносит пользы, так как не предлагает реальных способов решения проблемы.

Однажды на занятии по бережливому мышлению я попросил группу учеников назвать основные виды потерь (о которых мы поговорим позже). Из десяти правильно были названы две. А между тем на стене зала, в котором мы занимались, висел плакат с перечислением видов потерь. Люди смотрели на этот плакат и не видели его, потому что он ничего для них не значил. Такая пропаганда, не подкрепленная ежедневной практикой, воспринимается просто как пятна на стенах.

Одиннадцатый принцип: «Устраните количественные нормы и задания для рабочих в цехе. Исключите управление по целям. Перестаньте управлять по числам и количественным результатам. Замените все это лидерством». Имеются в виду произвольные нормативы для работников и надуманные количественные цели для руководителей как основы для оценки их деятельности. Заниженные требования вызовут потерю производительности, а завышенные – снижение качества. Только лидеры, разбирающиеся в производственных процессах, могут объективно оценивать работу сотрудников.

Это один из самых неоднозначных принципов Деминга. Без количественных показателей трудно, а иногда и просто невозможно планировать работу организации. И японцы, судя по

той литературе, которую я изучал, без них не обходятся. Другое дело, что нормативы должны быть оправданны.

Двенадцатый принцип: «Устраните препятствия, которые мешают людям гордиться своим мастерством». Достижения компании должны мотивировать сотрудников на более производительный труд. «Мастера должны быть ответственны не за числовые показатели, а за качество». «Ломайте барьеры, которые лишают менеджеров и инженеров их права гордиться своим мастерством. Это значит, между прочим, отказ от ежегодных аттестаций или рейтингов и от управления по целям».

Деминг снова призывает отказаться от числовых показателей, и я снова с ним не соглашусь: мне кажется, что понимание масштаба поставленной задачи никак не мешает сотрудникам гордиться своей работой.

Тринадцатый принцип, один из самых важных, говорит о поощрении стремления работников к самообразованию. Компании нуждаются в людях, которые сами хотят совершенствоваться, тянутся к знаниям. «Учредите широкую программу обучения и самосовершенствования!»

Нельзя экономить на совершенствовании сотрудников. Это выгодное вложение, которое окупится, если делать его с умом.

И, наконец, четырнадцатый принцип посвящен роли высшего руководства в процессе постоянного повышения качества и производительности. Именно топ-менеджмент реализует перемены на своем уровне, определяет цели и приоритеты компании, а затем управляет осуществлением преобразований: «Сделайте так, чтобы все в компании работали вместе над коренными изменениями. Преобразование – это работа для всех».

«Организация как система» – не самая простая для чтения книга, но по сравнению с трудами самого Деминга ее можно назвать почти развлекательной. А поскольку без знания его работ представление о бережливом производстве и всеобщем управлении качеством будет неполным, лучше начать знакомство именно с изложения Генри Нива.

Многие идеи Деминга в той или иной форме используются в других книгах, посвященных японским методам управления производством, но такова участь любого запоздало прочитанного классика – на восприятие его творчества падает тень последователей.

Тайити Оно
Производственная система «Тойоты».
Уходя от массового производства



Оригинальное название: Toyota Production System: Beyond Large Scale Production

Год первого издания: 1978

Достоинства: Легкая и доступная книга, лучший способ начать изучать Производственную систему Toyota

Недостатки: Отсутствуют

Издатель на русском языке: Институт комплексных стратегических исследований

Время прочтения: 3–6 часов

Уровень: Базовый

Оценка: 9/10

Несмотря на безусловную популярность в нашей стране книг о бережливом производстве, практика показывает, что они остаются купленными, но непрочитанными, а если и прочитанными, то не внедренными. Хотя, по некоторым данным, только в России «Дао Toyota» Джеффри Лайкера вышла суммарным тиражом более чем 85 000 экземпляров и продолжает допечатываться, но количество разошедшихся книг никак не хочет переходить в качество – бережливое производство приживается очень сложно.

Одна из причин в том, что эти книги в подавляющем большинстве написаны тяжеловесным, наукообразным языком, велики по объему и на первый взгляд выглядят как академические труды. Они попросту отпугивают читателей.

Работа создателя Производственной системы Toyota (TPS) Тайити Оно, которая так и называется – «Производственная система «Тойоты», в этом ряду оказывается глотком свежего воздуха. Это легкая, краткая, увлекательная книга, не требующая дополнительной подготовки.

И не в последнюю очередь это связано с мировоззрением ее автора – человека, всю жизнь стремившегося сокращать излишки и как можно эффективнее использовать имеющиеся ресурсы.

СОЗДАТЕЛИ СИСТЕМЫ

Тайити Оно начал карьеру в Toyota в 1932 году, поступив в двадцать лет, сразу после окончания института, на прядильно-ткацкую фабрику компании. Во время войны, когда фабрика закрылась, а роль производства транспорта резко возросла, талантливого молодого человека перевели в Toyota Motor Company. Там, несмотря на скорую и бесславную капитуляцию Японии, Оно продолжил карьерный рост. В 1978 году, когда в Японии впервые была издана «Производственная система «Тойоты», а ее автор покинул компанию, он был ее исполнительным вице-президентом.

Оно пришел в компанию всего через несколько лет после смерти Сакити Тойода, основателя автомобильной компании, и успел поработать с Кийтиро Тойода, человеком, на идеях которого и сформировалась TPS. Это были люди, сочетавшие в себе глобальный взгляд на мир и глубокое уважение к национальной культуре. Еще в 30-е годы Сакити Тойода сформулировал пять основных принципов, которых в компании придерживаются и поныне:

- 1. Всегда исполняй свои обязанности – тем самым ты будешь приносить пользу компании и всему обществу.**
- 2. Работай усердно и творчески, старайся опережать свое время.**
- 3. Будь практичным, избегай небрежности.**
- 4. Поддерживай на работе теплую товарищескую атмосферу.**
- 5. Уважай других и будь благодарным.**

А в целом современная философия Toyota сформировалась после Второй мировой войны, в период демилитаризации, когда фактически страной управляла Американская оккупационная армия генерала Макартура. Именно в это время создавалась Япония, которую мы знаем сегодня. Монструозные военно-промышленные монополии разрушались, в стране впервые появилось трудовое законодательство. С 1949 года оккупационные власти начали реализовывать «план экономической стабилизации» Японии. Поэтому неудивительно, что в качестве

основы для принципов управления Toyota использовала рекомендации американской Военной комиссии по рабочей силе, которые создавались для обеспечения оборонного производства. В частности, именно из опубликованных комиссией материалов по обучению на производстве Toyota позаимствовала свои требования к лидерам, дополнив и адаптировав американские идеи японской философией.

В августе 1945 года, сразу после войны, Кийтиро Тойода поставил перед компанией задачу: «Обогнать Америку за три года». До войны считалось, что производительность труда японского рабочего в три раза меньше, чем немецкого, а немецкого, в свою очередь, в три раза меньше, чем американского. Это означало, что для выполнения работы одного американца требовалось девять японцев. Поскольку было очевидно, что американцы не тратили в девять раз больше усилий, на Toyota начали искать другое объяснение и поняли, что большая часть усилий японцев тратится впустую и, если удастся избежать этих потерь, производительность возрастет десятикратно. Другого способа выполнить поставленную перед Toyota цель не существовало.

Говоря о создании Производственной системы Toyota, невозможно выделить какого-то одного автора. Это плод коллективной работы нескольких поколений. Но законченный вид система приобрела непосредственно благодаря Тайити Оно, который на базе идей основателей компании создал целостную, лаконичную, а главное – работающую методику организации производства.

ИМПЕРИЯ ВРЕМЕНИ УПАДКА

В Японии многие компании осознали необходимость внедрения Производственной системы Toyota только в период спада в экономике. К сожалению, большинство российских компаний повторили эту ошибку.

Пока рынок на подъеме, возникает ощущение, что денег достаточно, чтобы не заниматься поисками потерь, не экономить на мелочах. Однако наступление кризисов неизбежно, и первыми в них гибнут те, кто не готов работать в новых условиях. Поэтому готовиться лучше заранее, а если это не сделано – приступить к внедрению TPS, не откладывая.

В хорошие времена начинает казаться, что рынок способен переварить любое количество поступающей продукции должного качества, и развитие происходит в первую очередь за счет увеличения производства. Заметим, что это далеко не всегда связано с увеличением производительности. Значительные средства инвестируются в расширение производства, закупку все нового и нового оборудования, дорогостоящую автоматизацию. Но, когда возникает необходимость снизить объем выпуска, эти инвестиции оборачиваются потерями.

В основе работы компании, ориентированной на получение прибыли, должны лежать потребности клиента и спрос. Исходя из этого определяется метод удовлетворения этих потребностей, позволяющий минимизировать издержки. Обратный порядок, когда во главу угла ставятся возможности компании, а затем происходит принуждение потребителей к приобретению произведенных продуктов, в условиях кризиса и связанного с ним снижения общего объема рынка обречен на провал.

ПОЛТОРА ЗЕМЛЕКОПА

Один из важнейших принципов Toyota заключается в том, что автоматизация, технологическое обновление производственных процессов должны быть экономически обоснованы.

Например, если до внесения изменений в работе был задействован один устаревший станок, требующий шестнадцать человеко-часов в день (то есть обслуживаемый двумя рабочими), а после модернизации число человеко-часов сократится до девяти, то такая модернизация в реальности будет потерей. При восьмичасовом рабочем дне станок будут обслуживать все те же два человека, а вложенные в обновление станка деньги не принесут никакой пользы.

Надо всегда помнить, что в реальной жизни, в отличие от учебников математики и касс магазинов, любое дробное число людей округляется вверх. Как пишет Тайити Оно, «0,1 рабочего – это все же один рабочий».

Поэтому вместо «экономии работы» на Toyota применяется термин «экономия рабочей силы». Задача заключается не в том, чтобы люди работали меньше. Главное – выполнять работу оптимальным (то есть наименьшим) числом людей. Для этого рабочие должны быть достаточно универсальны, или, как пишет Оно, «многопроцессны», чтобы можно было переключать их между процессами или ставить на несколько процессов одновременно.

Такой подход определяет и организацию производственной линии. В ходе проектирования цехов, при расстановке оборудования, нужно исходить из того, что, например, если при полной загрузке пять человек производят 100 % продукции, то при необходимости уменьшения объема производства можно сократить количество рабочих до четырех и получить за то же время 80 % продукции без какого-либо увеличения нагрузки на людей.

ИЗБАВЛЕНИЕ ОТ ЛИШНЕГО

Потери – одно из важнейших понятий Производственной системы Toyota. Под потерями понимаются любые процессы, операции и сущности, не добавляющие ценности для клиента, а значит – подлежащие сокращению. Все, что не является ценностью и не ведет к ее созданию, является потерей.

Когда компания заключает контракты с клиентами, они хотят заплатить как можно меньше – и только за то, что им нужно. Клиенты и их удовлетворенные потребности создают рабочие места для сотрудников компании, позволяют ей развиваться, приносят прибыль. Если же в компании делается что-то, не служащее удовлетворению пожеланий клиентов, то это приводит к убыткам.

Важно понимать, что отношения типа «клиент (заказчик) – исполнитель» возникают не только в отношениях с внешними заказчиками. Внутри компании, в процессе исполнения контракта, образуется цепочка отношений, по которой, как по конвейеру, передается работа. Каждое звено цепочки оказывается клиентом предыдущего и исполнителем для последующего. Эта работа – ценность, которая создается для конечного потребителя, а цепочка – поток создания ценности. А ведь существует еще и информационный поток: документы, письма и распоряжения, которые сопровождают создание продукта и требуют значительных ресурсов.

Иногда в процессе у участников цепочки могут формироваться «ложные» (неоплачиваемые) ценности, не входящие в ту ценность, которую ожидает конечный заказчик. К примеру, офисные структуры по своей природе склонны размножать документооборот, далеко не всегда

оправданно требуя от производственных работников бесконечных и порой бесполезных отчетов и согласований. Это – типичные потери.

Тайити Оно первым сформулировал классический список из семи потерь TPS: перепроизводство, простой, ненужная транспортировка, лишняя обработка, запасы, бесполезные перемещения и брак. Джеффри Лайкер в книге «Дао Toyota» описал так называемую восьмую потерю – неиспользованный потенциал сотрудников. В книге Джеймса Вумека и Дэниела Джонса «Бережливое производство» в качестве другой восьмой (а на самом деле уже девятой) потери фигурируют продукты, не соответствующие потребностям клиентов, спроектированные, но неиспользованные разработки.

А Масааки Имаи добавил к этому списку еще один пункт – потери времени, ценнейшего и невозполнимого ресурса. Поскольку эта потеря носит общечеловеческий характер и борьба с ней свойственна любой производственной системе, учитывать ее в этом списке мне кажется неправильным. Кроме того, надо помнить, что потери редко встречаются «в чистом виде», обычно они образуют комплекс проблем, которые и решать следует в комплексе, а если они не устраняются в разумный срок, – начинается их разрастание.

Детализируя описания потерь, я позволю себе отойти от книги Тайити Оно, ориентированной в первую очередь на автомобильную промышленность, и проанализировать их с точки зрения строителя. Это позволит более наглядно представить универсальность понятия «потери».

1. ОЖИДАНИЕ И ПРОСТОИ

Это наиболее часто встречающиеся потери. Во время простоев ценность не производится, а ресурсы расходуются: оборудование амортизируется, сотрудники получают зарплату, фактически ничего не делая. При этом срок выполнения работ увеличивается, что снижает привлекательность компании для клиента.

Строители постоянно сталкиваются с ожиданием замены или ремонта техники или оборудования, простоями из-за недоставленных вовремя материалов. Случается, что всем сотрудникам приходится подолгу ждать принятия решений от руководителя. Любое ожидание документов или сотрудника в вашей приемной – это потеря, которую можно предвидеть и предотвратить.

2. ЛИШНИЕ ЗАПАСЫ

Лишние запасы занимают место и отвлекают финансовые ресурсы, не принося добавленной ценности и постепенно теряя полезные свойства.

Примером может послужить хранение материалов на складе свыше минимально допустимого запаса. А в одной компании, в которой я проводил занятия, мне рассказали, как однажды под неутвержденный проект было закуплено 2 километра трубы, которые в итоге несколько лет пролежали на складе и были проданы практически по цене металлолома. Но это крайность, а вот хранение на приобъектном складе двухмесячного запаса железобетонных изделий при двухнедельном сроке их поставки и полном отсутствии дефицита – обычная ситуация и очевидное замораживание денежных средств.

3. ЛИШНИЕ ДВИЖЕНИЯ

Ситуация, при которой сотрудники вынуждены ходить за инструментом, материалами или документами на другой конец строительной площадки или на другой этаж, не редкость. При этом силы и время тратятся впустую.

4. НЕНУЖНАЯ ТРАНСПОРТИРОВКА

Потеря, аналогичная лишним движениям, только в этом случае впустую перемещаются не люди, а предметы. Когда без создания дополнительной ценности материалы передвигаются по строительной площадке или между складами и объектами – это ненужная транспортировка. Ее причиной часто оказывается непродуманное размещение временных строительных городков, плохая организация логистики или поставки материалов, особенно на линейных объектах.

5. БРАК

Что такое брак и чем он вреден, объяснять, наверное, не нужно. Любой брак напрямую уменьшает прибыль компании. Когда прибыль в стройке составляет менее 10 процентов, работа, при которой объем брака превышает 10 процентов, становится убыточной.

Компании сталкиваются с последствиями брака на каждом шагу. Брак можно обнаружить на самых разных стадиях производства. Причем чем раньше брак будет выявлен, тем проще и дешевле его исправить и предусмотреть меры, чтобы избегать его в дальнейшем.

Однако, сколько бы девелоперы и генподрядчики ни создавали контролирующих подразделений, регулярно на сдаче клиенту появляются кривые или косо поставленные перегородки, неработающие унитазы и прочие проявления брака. Появилась даже специальная услуга – приемка квартиры с уровнем и отвесом от застройщика. И клиент вынужден эту услугу оплачивать, потому что застройщик не потрудился правильно организовать свои процессы.

6. ПЕРЕПРОИЗВОДСТВО

По мнению Тайити Оно, это главный вид потерь, наиболее комплексный. Выполнение работы, на которую нет заказа, создает избыточные запасы, заполняет склады, замораживает средства и в итоге вынуждает к продажам с убытком или утилизации не востребовавшего продукта. К перепроизводству, в частности, ведет закупка оборудования с избыточной мощностью.

Возникает эффект гоночного автомобиля: его владелец испытывает дискомфорт, если не использует все имеющиеся лошадиные силы. В результате – превышения скорости за гранью разумного и аварии. Сверхмощное оборудование словно просит, чтобы его загрузили работой по максимуму. Но если техника уже приобретена, а потребность в ее возможностях пропала, важно помнить, что работа с неполной загрузкой значительно менее убыточна, чем перепроизводство. Оборудование увеличивает срок окупаемости, но при этом сохраняет свой ресурс. В TPS уровень готовности оборудования к работе значительно важнее уровня его загрузки.

На стройке перепроизводство обычно проявляется в выполнении объемов работ сверх месячных или годовых лимитов финансирования, установленных Заказчиком. Сюда же относятся нераспроданные квартиры, которых, судя по отдельным публикациям, в стране до 25 процентов от объема введенного жилья. Ведь в любом случае их создание оплачено из кармана покупателя, потому что других источников поступления денежных средств у компаний-застройщиков нет. Кстати, проценты по кредитам, будь то проектное финансирование или эскроу-счета, тоже оплачивает клиент – как, впрочем, и ипотеку.

7. НЕРЕАЛИЗОВАННЫЙ ПОТЕНЦИАЛ СОТРУДНИКОВ

Ситуация, когда сотрудник не может применить свои способности на практике, является потерей как для самого сотрудника, самореализация которого ограничена, так и для компании, не получающей от него максимальной отдачи.

Если использовать молодых специалистов в качестве курьеров вместо того, чтобы их обучать, они быстро найдут себе другую работу. А опытные сотрудники зачастую лучше начальников знают, как выполнить работу, но не всегда заинтересованы в том, чтобы это показывать, особенно если в компании принято общение в формате «я начальник – ты дурак».

8. ЛИШНЯЯ ОБРАБОТКА

Процесс совершенствования – бесконечен. Именно поэтому абсолютное совершенство недостижимо и стремиться к нему... не нужно! При работе требуется достигать ровно того уровня качества, которое необходимо клиенту и за которое он согласен платить. Закладывать избыточную мощность или надежность – контрпродуктивно, компания будет это делать за свой счет. К лишней обработке относятся также ненужные согласования документов, а также вовлечение в процесс специалистов, чье участие не требуется, – например, их приглашение на производственные совещания.

Лишняя обработка обычно является следствием перфекционизма. Зачастую это качество воспринимается как положительное, но в своих крайних проявлениях оно неизбежно приводит к потерям. Перфекционисты – очень ценные работники, но рядом с ними должен быть кто-то, кто сможет вовремя прекратить процесс создания идеального продукта, когда он превращается в самоцель.

9. НЕНУЖНЫЕ ПОТРЕБИТЕЛЮ ПРОДУКТЫ

Не имеющие клиента продукты наносят тем больший убыток, чем позже они замечены. Их разработка сама по себе потеря, но, если начать их производить, потеря увеличится многократно, и это будет продолжаться, пока от таких продуктов не откажутся. Даже если разработчик полностью уверен, что рынок трепещет в ожидании зубной щетки, совмещенной с отверткой, стоит провести небольшое исследование перед запуском даже пробной партии.

Совсем недавно крупная компания-застройщик на полном серьезе обсуждала возможность делать квартиры-студии с двумя санузлами. Учитывая, что у покупателей этого сегмента каждый метр на счету, от этой идеи вовремя отказались.

ДЕСЯТАЯ ПОТЕРЯ – КАДРОВЫЕ ОШИБКИ

Исходя из собственного опыта управления, я хочу предложить десятый вид потерь. В наших условиях этот вид наиболее опасен, и по справедливости он должен считаться первым. Речь идет о кадровых ошибках, когда руководители оказываются не на своем месте. В Toyota эту потерю вообще не рассматривают, поскольку исходят из того, что на предприятии, в котором внедрена система бережливого производства, подобное невозможно. К сожалению, российская практика показывает, что у нас такое явление встречается регулярно.

Чаще всего это происходит, когда сотрудника повышают выше предела его возможностей. Руководителям свойственно думать, что толковый специалист может стать начальником отдела, хороший начальник отдела – возглавить управление... До определенных пор так и происходит. Но, если не учитывать личных особенностей людей, в какой-то момент хороший

сотрудник легко может оказаться на должности, которую не способен исполнять. И плохо от этого будет всем – и сотруднику, и назначившему его руководителю, и компании в целом.

Другая причина подобного развития событий – nepoтизм. «Родные человечки» по обыденной, бытовой логике должны работать лучше, эффективнее, быть более преданными, стремиться оправдать возложенные на них надежды. Увы, чаще всего это оказывается не так. Родственные узы никак не связаны с наличием необходимых компетенций.

Если некомпетентный, не соответствующий занимаемой должности человек сумел остаться незамеченным на длительное время, он закрепляется и начинает умножать ошибки. Сначала убытки сводятся к затратам на содержание этого сотрудника, снижению производительности его подразделения и недополученной прибыли, которую руководство ожидает, думая, что работник приносит пользу. Но в какой-то момент даже до самого недалекого человека начинает доходить, что пользы он не приносит, – и в действие вступает известная поговорка «Опаснее дурака только дурак с инициативой».

Чтобы защититься, «кадровые ошибки» разворачивают ИБД (имитацию бурной деятельности), вовлекая в нее подчиненных и работников смежных подразделений. И так как пустую суету поднимает начальник, пусть даже и небольшой, то младшим по должности трудно ему отказывать. Теперь уже целый ряд подразделений начинает приносить потери, выполняя бесполезную работу, увеличивая количество процессов, теряя производительность и уважение к менеджменту компании. Хуже того, в бесполезную (а значит – вредную) деятельность могут быть вовлечены и руководители организации.

Зачастую имитация активной работы происходит настолько «качественно», что ее действительно трудно вовремя заметить. Обнаружив у себя в штате генератора ошибок и убедившись в правоте подозрений на его счет, от вредителя надо немедленно избавляться. Хотя, по словам профессора Адлера, в Японии говорят: «Нет плохих сотрудников, но есть плохие менеджеры», это не значит, что компании нужно заниматься перевоспитанием людей, не желающих приносить пользу. В то же время подобные ситуации сигнализируют о недостатках в системе подбора персонала. Во избежание повторного возникновения десятой потери необходимо разработать и внедрить предохранительный механизм, исключающий такую возможность.

В России кадровые ошибки встречаются очень часто. Поэтому, прежде чем браться за устранение девяти классических потерь, устраните десятую! И начинать искать ее следует с себя.

«Производственная система «Тойоты» – одна из книг, с которых стоит начинать знакомство с этой системой. Она написана практиком, а потому свободна от излишнего «занаучивания». Все основные понятия и термины системы вводятся на хорошо понятных примерах из личного опыта автора и прекрасно запоминаются.

Лаконичная и при этом очень насыщенная, «Производственная система...» сочетает в себе исторический очерк, мемуары и изложение базовых принципов бережливого производства от человека, который эти принципы сформулировал.

Не все, что писал Тайити Оно сорок лет назад, выдержало испытание временем. Его представления о потенциально деструктивной роли компьютеров сегодня выглядят странно. Но даже в этом, если задуматься, Оно следовал логике своей системы. Он видел в скорости работы

компьютеров угрозу перепроизводства, и человечество только подтвердило его правоту, решив проблему его же методом – через увеличение своей производительности.

Часть II

Философия и люди

Хотя эту часть книги стоит прочесть всем, кто заинтересовался бережливым производством, в первую очередь она предназначена для собственников компаний и генеральных директоров. Вполне возможно, вам придется перечитать ее несколько раз, прежде чем вы примете осмысленное решение, внедрять или нет у себя в компании (или государственном учреждении) TPS или, что мне кажется более правильным в наших условиях, отдельные ее элементы. Это решение должно быть полностью осознанным, потому что первое время вам будет не просто тяжело, а очень тяжело.

Во многих книгах и статьях, особенно написанных относительно недавно, можно прочесть о резких улучшениях, которые должны произойти в считанные дни. Особенно часто подобные утверждения встречаются в литературе о модных системах, зародившихся в IT-среде, о которых я расскажу в последней части этой книги – она посвящена эволюции TPS и ее последователям.

Это именно то, что люди хотят прочитать. Первый вопрос, который я слышу на своих лекциях о бережливом производстве: «Как скоро мы получим положительные результаты?» И обычно те, кто спрашивает, рассчитывают услышать историю про несколько недель, в худшем случае про полгода. Никому не хочется думать о том, что у Toyota на создание и отладку системы ушло несколько десятилетий.

Обратите внимание: когда опытные специалисты по бережливому производству Джеймс Вумек и Дэниел Джонс пишут, что «если за две-три недели у вас не произошло резких улучшений, то вы что-то не так внедряете», речь идет об отдельных усовершенствованиях отдельных бизнес-процессов. Чтобы получить по-настоящему достойный результат, который будет подтвержден значимыми цифрами в разделе «прибыль» финансового отчета, крупной организации потребуется ощутимо больше времени.

Таким образом, Производственная система Toyota, по моим представлениям, рассчитана на компании, готовые к игре «вдолгую». Тех же, кто надеется на быстрый эффект, ждет разочарование.

Многие слышали о Стэнфордском эксперименте с маршмеллоу. Детей оставляли в одиночестве перед столом с десертом и предупреждали, что они могут съесть его прямо сейчас или подождать четверть часа, чтобы получить вдвое больше. Только 30 % дожидались двойной порции, и спустя годы выяснилось, что из исследуемой группы наиболее преуспели в жизни именно эти 30 %.

Чистота проведенного тогда эксперимента – не тема этой книги, для меня важно другое. Если вы не готовы ждать, то лучше не тратьте свое время на чтение, а тем более на активное изучение бережливого производства. Просто признайтесь себе: вы не входите в условные 30 %. В конце концов, никто не обязан преуспевать.

В системе координат Toyota интересы клиентов стоят выше интересов владельцев или акционеров – не из гуманитарных соображений, а потому что прибыли последних зависят от удовлетворенности первых, а не наоборот.

И это еще не все: вам не только придется умерить свой первоначальный аппетит, но и провести серьезную работу со своими коллегами и подчиненными. Потому что принципы, с которыми вы познакомитесь в этой части книги, на первый взгляд очень просты и понятны, но чрезвычайно сложны в реализации.

Компания Toyota охотно делится знаниями, приобретенными за несколько десятилетий выработки и корректировки своей системы. И если в двух словах описывать формулу ее успеха,

то она будет выглядеть так: успех = люди + процессы. Из этого напрашивается вывод, что обе составляющие одинаково важны, однако это совсем не так.

Я глубоко убежден, что именно люди играют главную роль, ведь именно они создают и поддерживают процессы и системы (на которые, впрочем, потом с удовольствием ссылаются как на основных виновников неудач, если таковые случаются).

Если вышесказанного оказалось мало, чтобы вы отложили книгу, добавлю еще, что у вас появится необходимость изменить отношение к ошибкам. И к своим, и к чужим. Вам придется научиться публично признавать и исправлять свои «косяки», но не это самое сложное. Потребуется изменить свое отношение к «косякам» сотрудников, давать им возможность ошибаться и не относиться к этому как к проступку, чтобы у людей не возникало желания свои ошибки скрывать. Безусловно, речь не идет о повторяющихся ошибках, результатах лени или нежелания учиться.

Если вы все еще продолжаете читать, значит, готовы двигаться дальше, чтобы узнать о главных принципах и философии Toyota.

**Джеффри Лайкер
Дао Toyota. 14 Принципов
менеджмента ведущей компании мира**



Оригинальное название: The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer

Год первого издания: 2004

Достоинства: Книга, способная перевернуть вашу жизнь

Недостатки: Требуется определенной подготовки

Издатель на русском языке: «Альпина паблишер»

Время прочтения: 6-10 часов

Уровень: Экспертный

Оценка: 9/10

Для меня книга «Дао Toyota» – как первая любовь. С нее в 2010 году начался мой интерес к бизнес-литературе. Именно тогда я понял, что подсмотренные в деловой литературе механизмы можно и нужно использовать на практике.

В 2004 году профессор Мичиганского университета Джеффри Лайкер опубликовал «Дао Toyota», первую из серии книг (на сегодняшний день их уже восемь, и не все их стоит читать), в которых он обобщил опыт двадцатилетнего изучения деятельности японской корпорации.

Лайкер не только сформулировал для западной аудитории 14 основных принципов менеджмента Toyota – философию, лежащую в основе успеха корпорации, но и показал универсальность этих принципов, их применимость в самых разных видах деятельности. Некоторые идеи «Дао Toyota» могут показаться знакомыми, что неудивительно: с момента выхода книги прошло больше 10 лет, а хорошие мысли редко залеживаются.

Принципы управления Toyota применимы к самым разным областям деятельности. Я буду приводить примеры их использования в строительной отрасли, так как она хорошо мне знакома, но с таким же успехом это можно было бы сделать и на примере любых других отраслей.

РАБОТА НА ПЕРСПЕКТИВУ

Принципом № 1 производственной культуры Toyota является ориентация на долгосрочную перспективу. Задача компании – развитие, достижение лучшего будущего как для компании, ее сотрудников и руководителей, так и для общества в целом. При этом можно пожертвовать даже ближайшими финансовыми целями, несмотря на то что сокращение затрат играет в деятельности Toyota очень большую роль. Приоритетом корпорации остается не только получение прибыли, но в первую очередь создание ценности для потребителя.

Ориентированность на потребителя – универсальная ценность, которая должна лежать в основе деятельности любой компании. Строители возводят здания не для того, чтобы получить деньги, хотя если дохода от работы не будет – и дома тоже строить никто не будет. Здания строятся для тех, кто в них будет жить или работать.

Поэтому строительная компания, думающая о будущем, обеспечивает сограждан качественным жильем, развивается и зарабатывает деньги для своих сотрудников и собственников. И ее цель – быть лучшей в том, чем она занимается. А прибыль – не цель, но результат достижения цели.

ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОЦЕССА

Принцип № 2 в Toyota – организация производственного процесса в форме непрерывного потока, что способствует своевременному обнаружению проблем.

Задачей создания такого потока является исключение потерь, к которым, напомню, относятся перепроизводство, простой, необязательные транспортировка и хранение, лишние обработка, запасы, перемещения, а также дефекты.

Необходимо выделить те элементы процесса, которые создают добавочную стоимость, и максимально сократить оставшиеся. В Toyota непрерывный поток достигается путем ориентации на каждое отдельное изделие – в этом случае разрозненные операции по изготовлению автомобиля объединяются, что позволяет выявлять недостатки на более ранней стадии и оперативно решать проблемы.

В нормально работающей строительной компании непрерывный поток должен создаваться по умолчанию – это особенность бизнеса. Исключением является обеспечение запаса – в связи с пульсирующим ценообразованием, не говоря уже об увеличившихся сроках поставки оборудования и материалов, создание собственных складов для многих оказывается необходимостью. Поэтому так важно организовать действенный входной контроль, чтобы избежать выявления дефектов в запасах при применении. Toyota добивается того, чтобы ее поставщики, выбранные на постоянной основе, обеспечивали выходной контроль, который не требует дальнейших проверок, но, к сожалению, у нас это пока слабо реализуемо.

Принцип № 3, вытекающий из № 2, – использовать систему «автоматической перезагрузки», дабы избежать перепроизводства. Эта система была подсмотрена Toyota в американских супермаркетах и основана на восстановлении постоянного запаса товаров на прилавках по мере их разбора покупателями. Идея производить ровно столько деталей, сколько нужно, очевидна. Не требуется организация дополнительных складов, освобождаются площади в цехах. Для того чтобы обеспечивать поддержание минимального запаса, была организована так называемая система канбан – от контейнера, который нужно наполнить, до карточки с указанием необходимого ресурса. Если вы получаете пустой контейнер, надо заполнить его и направить дальше.

В строительной фирме системой канбан можно эффективно дополнить работу с ресурсными ведомостями. Прораб, своевременно направляющий снабженцу карточку-канбан, всегда будет своевременно обеспечен материалами для работы.

Принцип № 4, тесно связанный с предыдущими, – выравнивание загрузки. Таким образом снижаются потери, а нагрузка на оборудование и людей становится более равномерной. Во многом этой цели можно достигнуть путем грамотного планирования. Тем более что идеология Toyota предполагает выполнение «точно в срок» (не позже, но и не раньше).

Этот принцип универсален, но, к сожалению, в строительной практике, чаще всего ориентированной на идеологию «это надо было сделать вчера, а мы опять отстаем на месяц», мало применим.

Принцип Toyota № 5 – довольно радикальный. Для решения проблем следует останавливать производство, и это должно стать нормой.

Пока ошибка не выявлена и не исправлена, продолжать работу нельзя. Более того, поскольку ошибки неизбежны, если работа не останавливается хотя бы иногда – проблемы скрываются. Лучший способ решить задачу – остановиться и оглянуться. В противном случае проблема окажется растражированной во всех изделиях, выпущенных с момента ее обнаружения.

На практике это означает, что, если вы нашли дефект в железобетонном колодце, необходимо остановить работы и проверить все колодцы, имеющиеся на площадке, в том числе и уже смонтированные. Лучше заменить их сейчас, чем раскапывать потом.

Принцип № 6 – стандартизация задач. Благодаря реализации этого принципа можно добиться постоянного совершенствования процесса и максимально передать полномочия сотрудникам. На каждой стадии производства – от разработки до направления в серию – необходимо совершенствовать описание процесса, привлекая к этому всех его участников и доводя описание до простого и эффективного стандарта. После того как стандарт сформирован, его можно распространить на деятельность всей компании.

Это практическое применение научного менеджмента Фредерика Тейлора. И такой подход обязателен к соблюдению на любом предприятии, тем более строительном. Точное выполнение стандартных действий обеспечивает надлежащее качество в надлежащий срок.

Принцип № 7 – использовать визуальный контроль, обнаруживать все скрытые (буквально) проблемы. Для реализации этого принципа японцы применяют программу из пяти пунктов, «5С», о которой я расскажу позже. А для того чтобы избежать ускользания проблем, Toyota использует очень практичный метод: любой необходимый план, отчет и иной подобный документ должен уместиться на одном листе формата А3. Тогда проблеме попросту негде прятаться.

Принцип № 8 – использовать только испытанные технологии.

Любая новая технология должна пройти проверку на собственной экспериментальной площадке, ее необходимо увязать с уже существующими процессами.

Иначе говоря, решая приобрести новый механизм, стоит получить образец, протестировать на небольшом объекте и, только поняв его особенности, а главное, как, где и зачем вы собираетесь его использовать, – принимать решение о закупке партии. К сожалению, строительное оборудование стоит недешево, и партиями его закупают только крупные фирмы. Но ничто не мешает взять образец в аренду или просто присмотреться к тому, что делают смежники, а уже потом принимать решение.

ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ ФАКТОР

Принцип № 9: самим готовить лидеров – профессиональных, придерживающихся корпоративной философии и способных передать ее другим. Согласно наблюдениям специалиста по выдающимся компаниям Джима Коллинза, этому принципу следуют практически каждая из них. Именно сформировавшийся внутри фирмы лидер сможет придерживаться идеалов, на которых она построена, обеспечив преемственность в управлении компанией.

Принцип № 10: воспитывать талантливых людей и формировать группы, разделяющие идеалы организации. В Toyota применяется иерархическая структура, в которой имеются команды, каждая с лидером, организуемые в группы со своими лидерами, которые, в свою очередь, подчиняются менеджерам.

Такая структура аналогична любой строительной фирме: бригада – бригадир – прораб – главный инженер или заместитель директора по строительству. Лидеры в Toyota – это члены команды, способные выполнить работу лучше остальных. И при формировании команд важно обеспечить взаимозаменяемость при сохранении взаимодополняемости. Успех зависит не от отдельных людей, но от их совместных действий.

Принцип № 11: уважать своих партнеров и поставщиков, помогать им добиваться должного уровня. Toyota очень большое внимание уделяет обучению сотрудников смежных предприятий, чтобы их продукция соответствовала требованиям, предъявляемым корпорацией к собственной работе.

Так, в идеале, должно поступать большинство предприятий с постоянной партнерской сетью, но это предполагает высокий уровень интеграции. Однако требовать от партнеров постоянно высокого качества – необходимо.

ПРОБЛЕМЫ И РЕШЕНИЯ

Принцип № 12, и, по моему мнению, один из главных: чтобы действительно понять, нужно идти и смотреть самому. Я следовал этому правилу всю жизнь. На Toyota директора не стесняются залезать по локоть в поддоны с маслом – и поэтому они точно знают, как работает их сборочный цех.

В книге приведен пример реализации этого принципа. При разработке модели, ориентированной на Америку, главный конструктор машины объехал все 50 штатов, а также Канаду и Мексику. Результатом стало огромное количество модификаций, которые не пришли бы в голову инженеру, находящемуся в Японии, – вплоть до количества держателей для чашек.

Точно так же и на стройке: пока ты не обошел (а иногда и не проплыл по грязи) весь объект, не осмотрел его своими глазами – ты зависишь от чужого суждения и собственной предвзятости.

Принцип № 13: принимая решение, не спеши, рассмотри все возможности, а решив – действуй быстро. Процесс принятия решения на Toyota автор представляет в виде пяти действий: понять, что происходит; выявить причины происходящего путем последовательного уточнения; рассмотреть все альтернативы; через всестороннее обсуждение добиться единства мнений членов команды; при этом использовать наиболее эффективные инструменты коммуникации (существует правило: предоставлять все отчеты наглядно в формате А3).

И наконец, принцип № 14. Необходимо стать обучающейся компанией – через самоанализ и постоянное совершенствование. При этом автор рекомендует применять уже известный нам «Цикл Деминга». Это замкнутый цикл, поскольку проблемы будут возникать всегда, и только непрерывное движение по кругу позволит постоянно улучшать результат деятельности.

И, конечно, нельзя забывать об обучении персонала. Не нужно воспринимать повышение квалификации как скучную необходимость для прохождения проверок СРО. Обучение сотрудников – не потеря рабочего времени, а инвестиции в будущее.

Джеффри Лайкер подробно, на примерах анализирует все принципы «Дао Toyota» и в отдельном разделе предлагает варианты их использования для предприятий с иной специализацией. Книга может оказаться полезной руководителям и специалистам любого уровня, каждый найдет в ней что-то важное для себя!

**Джеффри Лайкер и Дэвид Майер
Практика дао Toyota. Руководство по
внедрению принципов менеджмента Toyota**



Оригинальное название: The Toyota Way Fieldbook: A Practical Guide for Implementing Toyota's 4Ps

Год первого издания: 2005

Достоинства: Описание внедрения принципов Toyota на западных предприятиях

Недостатки: Книга, усложненная без необходимости, неудобочитаемая

Издатель на русском языке: «Альпина паблишер»

Время прочтения: 8-16 часов

Уровень: Экспертный

Оценка: 8/10

«Практика дао Toyota. Руководство по внедрению принципов менеджмента Toyota» была написана автором «Дао Toyota», профессором Джеффри Лайкером, в соавторстве с Дэвидом Майером, знакомым с методами Toyota по собственному опыту работы на заводе в США.

Она вышла в 2005 году как книга-спутник к собственно «Дао...», расширяя и углубляя идеи первой книги. К этому времени многие фирмы стали отправлять своих сотрудников на семинары по производству в стиле Toyota, но эффект оказался значительно меньше, чем ожидали руководители. Поэтому и возникла необходимость в простом и понятном учебнике для профессионалов по включению методов «Дао Toyota» в компании западного типа.

«Практика дао Toyota» – работа очень актуальная, но при этом весьма обширная. Поэтому в небольшом обзоре я коснусь только нескольких поднятых в ней тем, связанных с человеческим фактором, качествами лидеров и рядовых сотрудников.

КАЧЕСТВЕННЫЕ ЛИДЕРЫ

Первое качество, необходимое лидеру, – собственно желание быть лидером. Это кажется очевидным, но стремление оказаться на руководящей должности и готовность вести за собой людей, вдохновлять их на новые свершения – совершенно разные вещи. И оба эти желания, по мнению авторов, должны быть присущи любому лидеру Toyota.

Второе качество – профессиональная квалификация. И речь идет не о профессионализме менеджера, но о детальном знании работы, которой этот менеджер руководит.

Лидер должен владеть технической стороной вопроса – от применяемых материалов до станков и процессов производства. Без этого знания руководителю будет трудно обеспечивать выполнение производственных стандартов.

Третье качество – интегрированность в компанию, знание ее политики и принятых процедур, планов на будущее, взаимосвязей внутри организации. Именно лидеры должны осуществлять донесение изменений в политике предприятия до сотрудников и контролировать ее соблюдение.

Четвертое – предрасположенность к анализу. Лидер должен постоянно заниматься совершенствованием работы на вверенном ему участке, причем не только самостоятельно, но и используя таланты подчиненных.

Пятое – способность руководить. Лидер обязан уметь формулировать стоящие перед компанией проблемы и нацеливать сотрудников на их решение, планировать работу и обучение специалистов.

Шестое необходимое качество – способность обучать других. Без этого руководитель не сможет передать свои знания подчиненным, а без передачи навыков невозможно дальнейшее развитие предприятия.

«ПРАВИЛЬНЫЕ ПЧЕЛЫ»

Процесс отбора сотрудников на Toyota весьма сложен и продолжителен по времени. Но Toyota нужны только «правильные» работники. Многоуровневый отсев позволяет всесторонне оценить способности соискателей. Все начинается с обработки резюме и проверки претендентов на профпригодность. Важно отметить, что Toyota не ищет готовых специалистов, полагая, что их придется долго и трудно переучивать. Под профпригодностью надо понимать способность человека выполнять работу, а не его умения и навыки. Затем происходит моделирование реального производства в течение полного рабочего дня (если это технически осуществимо) и собеседование.

В ходе этих процессов выявляются считающиеся на Toyota ключевыми способности потенциальных сотрудников. Ценится соответствие персональной мотивации человека и требований, предъявляемых к должности, которую он планирует занять. Нужно быть готовыми работать в команде – не тянуть одеяло на себя, а принимать и оказывать помощь.

Лидерские качества – эта черта не является необходимой для рядового сотрудника, но позволяет привлекать поддержку окружающих к оригинальным идеям, к тому же, как мы помним, в Toyota принято готовить лидеров внутри коллектива. Поощряется инициативность – умение предпринимать самостоятельные шаги для достижения поставленных целей, в то же время не выходя за пределы своих полномочий. Плюсом будет опыт работы, необязательно идентичной той, которой соискатель собирается заниматься на новом месте, но аналогичной по своим принципам.

Немаловажна адаптивность – учитывая настрой Toyota на постоянное совершенствование, следует быть готовыми к изменениям. Совсем не помешает умение решать проблемы – сотрудник должен не только видеть трудности, но и предлагать пути их устранения. Важна скорость работы – в Toyota она определяется путем моделирования ситуаций. И, конечно, необходима коммуникабельность – сотрудник фирмы должен уметь излагать свои мысли и понимать сказанное другими.

Собеседование в Toyota проводит большая группа, включающая в себя представителей отдела кадров и подразделения, заинтересованного в найме этого специалиста.

В ходе беседы не используются стандартные схемы вопросов и ответов, типичные для разговора при приеме на работу. Претендентов просят отвечать на вопросы расширенно, с описанием конкретных ситуаций, с которыми им приходилось сталкиваться. Причем требуется не личное восприятие событий, а последовательное описание действий. Важно понимать, как человек действует в тех или иных обстоятельствах.

Принятый на работу сотрудник проходит через установленные процедуры. Так, первые две недели новичок ни разу не появляется на рабочем месте – его обучают принятой на фирме производственной системе, философии компании и ее политике. Затем начинается режим тренировки, при которой доля рабочего времени постепенно увеличивается до полного дня. И только потом начинающего работника направляют в его рабочую группу, процесс включения в которую строго регламентирован и происходит буквально по контрольному листку.

Здесь важно отметить, что следствием такого тщательного подбора сотрудников является осознание компанией ценности своих работников. В 1948 году Toyota оказалась на грани банкротства, и даже после введения жесткой экономии и урезания зарплат осталась необходимость уволить 1600 сотрудников. Это спровоцировало забастовку рабочих. И основатель компании, Кийтиро Тойода, в соответствии с философией Toyota, взял ответственность на себя и

ушел с поста президента. Его поступок помог успокоить волнения, но фирма приняла твердое решение не допускать повторения подобной ситуации. Учитывая огромные затраты компании на подготовку и образование сотрудников, сегодня увольнение рабочих привело бы и к значительным убыткам, тем более что при неравномерном спросе на автомобили их услуги могут в любой момент потребоваться снова, что повлечет новые траты. Поэтому при возникновении необходимости уменьшить штат это происходит за счет сокращения аутсорсинга или временных сотрудников и переподготовки постоянных служащих компании для работы на образовавшихся местах.

Если человек не готов учиться новому – он превращается в балласт, а балласт при угрозе кораблю уходит за борт первым. Но это всегда собственный выбор работника – заставить учиться и развиваться взрослого человека не может никто. Неспособность работать на новых станках или пользоваться новой программой говорит о несоответствии сотрудника занимаемой должности. И если он не воспользовался возможностью научиться и соответствовать – кто в этом виноват, кроме него?

ЭФФЕКТИВНОЕ ПРОИЗВОДСТВО

Производство Toyota принято называть бережливым, хотя правильнее было бы использовать определение «эффективное».

Существуют определенные риски, которые нужно учитывать, принимая решение о превращении своей компании в бережливую.

Например, не стоит пытаться сделать бережливой всю фирму сразу, следует выбрать один законченный производственный процесс и обкатать новые подходы на нем.

Во-первых, начальные этапы внедрения бережливого производства являются прежде всего учебой. Отвлекать на обучение сразу весь персонал было бы неразумно. Тем более что лучше сначала добиться ожидаемого эффекта на отдельном этапе, состоящем из повторяющихся операций, а уже потом, убедившись в результативности метода, заниматься его распространением.

Во-вторых, есть риск недостаточности имеющихся человеческих ресурсов, готовых обеспечивать бережливое производство.

В-третьих, важно начать с процессов, создающих добавочную стоимость – вспомогательные процессы нуждаются во внедрении бережливости в значительно меньшей степени.

В-четвертых, существует опасность превращения бережливого производства в моду, что, естественно, обернется массовостью в сочетании с поверхностным подходом. Ну а склонять партнеров, смежников и поставщиков к введению бережливого производства, не внедрив его у себя, означает лишь выставить себя на посмешище.

Поэтому Лайкер и Майер призывают к терпению. Только постепенное, поэтапное введение бережливого производства ведет к успеху. Следует очертить круг и, стоя в нем и часами наблюдая, пытаться определить проблемы и найти решение. Требуется понимание цели на уровне философии.

После успешного внедрения бережливого производства на одном участке следует распространить опыт и на другие подразделения. Это будет происходить намного проще. Руководители уже убедились в успешности идеи и на втором проекте станут поддерживать его гораздо активнее. Внутренние тренеры, обучающие бережливому производству, приобрели необходимый опыт. Узнав об успешном проекте, сотрудники других подразделений будут пытаться его

повторить. И некоторых участников пилотного проекта можно перевести на другие циклы в качестве носителей новой культуры производства.

Для того чтобы сотрудники предприятия отдавали все свои силы созданию бережливого производства, перед ними должны стоять конкретные цели, к которым бы они стремились. Эти цели индивидуальны для каждой компании, но они должны быть конкретными, измеримыми, ориентированными на действие, реалистичными и основанными на временных показателях. Люди должны понимать, что именно, в каком количестве и за какое время они должны сделать.

Профессор Адлер неоднократно высказывал мнение, что измеримые цели с заданными временными рамками не характерны для «настоящей» Toyota и были привнесены в книгу западными авторами, но в таком случае в этом вопросе мне явно ближе именно западный подход. Хотя я не исключаю, что со временем мои взгляды на этот вопрос изменятся.

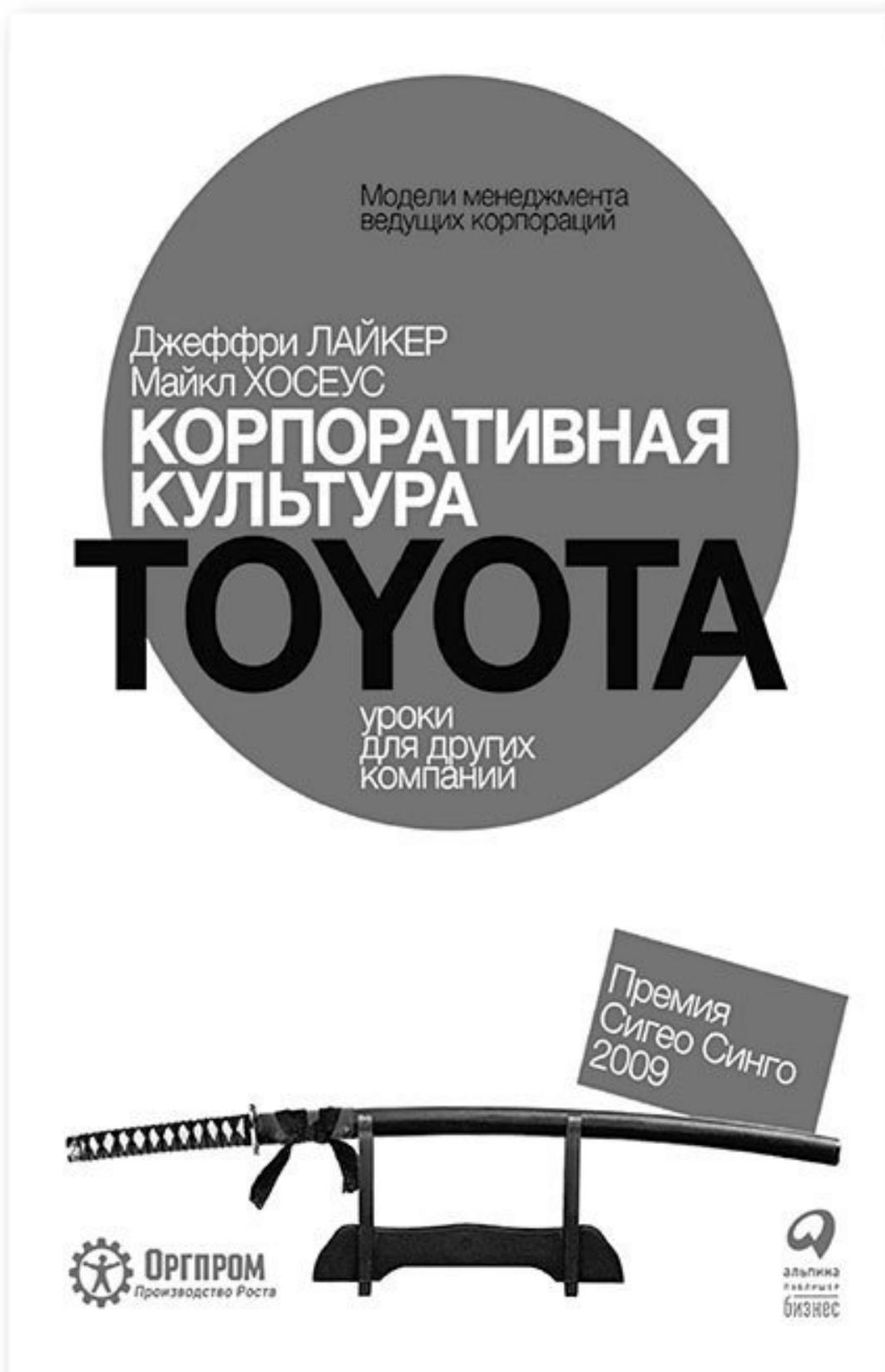
Важнейшим фактором освоения бережливого производства является грамотное и убежденное в необходимости реформ руководство. Без стремящегося учиться, развиваться директора все попытки изменить подход обречены на провал. И нужно не теоретически освоить «Дао Toyota», но проникнуться его философией, взглядом на окружающий мир.

Основная цель бережливого производства – изготовление качественных продуктов. И поэтому нужно разрабатывать процессы, позволяющие избежать некачественных изделий, а не искать ошибки в уже сделанном браке.

Также необходимо постоянно помнить, что самые дешевые решения в итоге могут оказаться наиболее дорогими. Сокращение капиталовложений на первом этапе может привести к потере времени в дальнейшем. Следует ориентироваться на минимизацию общих затрат на производство изделия, а не удешевлять отдельные этапы его обработки.

Авторы «Практики...», помимо прочего, детально разбирают каждый из принципов «Дао Toyota», во многом опираясь на опыт внедрения японских методов производства на американских заводах компании. Книга может показаться тяжеловесной, но прочитать ее, несомненно, стоит.

Джеффри Лайкер и Майкл Хосеус
Корпоративная культура Toyota.
Уроки для других компаний



Оригинальное название: Toyota Culture: The Heart and Soul of the Toyota Way

Год первого издания: 2008

Достоинства: Книга раскрывает главный секрет успеха Toyota

Недостатки: Слишком много примеров

Издатель на русском языке: «Альпина паблишер»

Время прочтения: 6-10 часов

Уровень: Экспертный

Оценка: 9/10

В производственных принципах корпорации Toyota большую роль играют организационные процессы. Но, как уже неоднократно говорилось, важнейшей составляющей успеха методов Toyota является отношение компании к человеческим ресурсам как главной ценности. Выбор «правильных» сотрудников, их постоянное совершенствование, приучение людей разделять философию фирмы – именно в этом лежит главный секрет японского промышленного гиганта.

«Корпоративная культура Toyota. Уроки для других компаний» («Культура Toyota: Сердце и душа дао Toyota»), книга из цикла, посвященного производственным принципам компании, вышла в 2008 году и получила премию Синго, известную как «Нобелевская премия в области производства». Авторы книги – уже хорошо знакомый нам профессор Джеффри Лайкер и Майкл Хосеус, исполнительный директор Центра качества людей и организаций, много лет проработавший HR-менеджером на американском заводе компании. Основываясь на личном опыте, они подробно описывают методы, применяемые Toyota в работе с персоналом, многие из которых было бы очень полезно внедрить в практику даже тех российских компаний, которые еще не приняли решение о переходе на бережливое производство.

БОЛЬШАЯ СЕМЬЯ

Корпоративная культура состоит из трех основных блоков. Внешние проявления: манера поведения, стиль общения, дресс-код, дизайн и состояние рабочих мест. Система ценностей: принятые нормативы, философия и политика компании. И базовые убеждения: вера в организацию, ее цели, систему взаимоотношений с работниками. Я остановлюсь подробнее на третьем блоке.

В Toyota принято осознание корпорации как большой семьи, в которой все сотрудники взаимосвязаны, доверяют друг другу и работают на общий успех. Руководители Toyota – лидеры, обязанные заботиться о своих подчиненных и обучать их.

Впрочем, кое в чем корпорация от семьи (как минимум в нашем понимании) отличается. Это семейство «спартанского» типа. Жесткая многоуровневая система отбора кандидатов позволяет отсеять тех, кто не соответствует стандартам компании. Благодаря этому в семье отсутствуют «черные овцы», все сотрудники по умолчанию считаются хорошими.

ХОРОШИЙ РАБОТНИК КАК ЦЕННОСТЬ

В Toyota существует ясное понимание того, что квалифицированный сотрудник является важнейшей ценностью предприятия. Поэтому подбору и обучению персонала придается очень большое значение. Чтобы найти людей, мыслящих в одном направлении с корпорацией, применяется многоуровневая система отсева, при которой на работу принимается лишь небольшой процент претендентов. Этому, разумеется, способствует репутация компании – Toyota может себе позволить взять на работу 3 % от всего количества кандидатов, поскольку они исчисляются тысячами. После принятия наступает месяц обучения и социализации нового сотрудника,

а также его физическая подготовка к работе. И только потом новичок выходит трудиться на свой участок.

В компании реализуются образовательные программы, которые проходят как онлайн, так и на территории завода в содружестве с колледжами и позволяют получить степень бакалавра. Причем обучение проводится за счет работника, а затраты возмещаются в зависимости от успехов студентов.

Развитие сотрудников, по мнению авторов книги, является одной из важнейших обязанностей руководителей фирмы. Под развитием здесь понимается не только учеба, но и приобретение навыков мышления и лидерских качеств.

Менеджеров готовят из рабочей сетки, благодаря чему новые руководители могут глубоко и объемно понимать производственные процессы и принимать взвешенные решения – например, устанавливать реальные сроки выполнения указаний.

На Toyota принято поддерживать ротацию менеджеров на всех уровнях компании – считается, что это простой и действенный способ обучения техническим знаниям в разных сферах и навыкам лидерства. Интересно, что обучение высшего звена – вплоть до генерального директора или вице-президентов – проходит по тем же принципам.

РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМ И СТИМУЛИРОВАНИЕ

Методика решения проблем на Toyota – это важнейшая часть корпоративной культуры. Считается, что полноценный член команды Toyota обязан вносить предложения по совершенствованию процессов. Ответственность за улучшение операций лежит на осуществляющей их бригаде. Каждые три месяца проводятся встречи, на которых одни подразделения рассказывают другим о своей работе, делятся опытом и проблемами. В обсуждении со сторонними людьми может возникнуть совершенно неожиданное оригинальное решение.

Существует система подачи рационализаторских предложений сотрудниками, и таких предложений в год приходит до 90 000. При этом 90 % реализуется. Пусть не все из них значительные, но в компании пробуют каждую идею, которая не несет явной угрозы. Причем воплощаются в жизнь они самими работниками, и, если внедрение действительно позволит уменьшить потери или увеличить прибыль, рационализатор получит вознаграждение.

В корпорации принято стимулировать рост сотрудников. Для этого перед специалистами ставятся достаточно сложные задачи с жесткими параметрами выполнения, требующие от человека выкладываться по полной.

Возникает психологическое давление, но оно не вредит, если требования достаточно разумные. Зато удовлетворение работника, сумевшего решить сложную задачу, повышает его самооценку и увеличивает потенциал.

РАБОЧИЕ ГРУППЫ

Значительную роль в культуре Toyota занимает организационная структура компании, основной ячейкой которой является рабочая группа. Группы выполняют каждодневную работу и генерируют большинство идей по улучшению процессов. В цехе группы из 5–7 человек подчиняются бригадиру, а несколько бригад – лидеру. Такая же структура действует в инженерных отделах. Группы для решения конкретных проблем создаются на ограниченный времен-

ной отрезок и никак не отражаются в организационной структуре компании. Такие группы существуют для работы, связанной с полномочиями нескольких структур.

Организационная структура Toyota плоская, и необходимость подниматься на несколько уровней выше для решения вопросов, которые находятся в собственной компетенции, считается потерей. К сожалению, в вертикальной структуре, присущей российским компаниям, это большая сложность.

Обеспечивающие подразделения – отделы кадров, информационных технологий, юристы – обязаны разбираться в работе групп и содействовать им в производстве ценностей. Помогать, а не создавать проблемы. Например, начальник IT-отдела должен САМ подходить к специалистам производственных подразделений, генерирующих добавленную стоимость, и спрашивать, чем он может быть полезен. И необходимо снижать значимость контрольно-отчетных функций, которые занимают массу времени, а их польза зачастую (не всегда, разумеется) не заходит дальше «доложили и забыли». Ценности для клиента они точно не создают.

Чтобы постоянно проверять положение в корпорации, проводится изучение мнений и настроений сотрудников. Раз в полтора-два года всем членам команды раздают подробные анкеты, состоящие из более чем сотни вопросов об уровне коммуникаций и отношениях между членами команды, их руководителями и компанией.

ЭФФЕКТИВНЫЕ СОВЕЩАНИЯ

Совещания занимают значительную часть жизни управленцев. Они происходят постоянно, и это неизбежно, но форма их проведения должна быть рациональной.

На Toyota существует стандарт проведения совещания, включающий в себя четыре этапа. На подготовительном этапе ответственный за проведение встречи составляет программу мероприятия и готовит сопроводительные материалы, при этом затрачивая на это время, сопоставимое с хронометражем встречи. На этапе собственно проведения совещания важно привлечь к активному участию всех присутствующих, распределяя между ними роли – координатора, секретаря, хронометриста, протоколиста и тому подобные. Далее наступает этап подготовки резолюции, которая структурируется по принципу «что делать, кто будет делать, когда должно быть сделано». И, что важно, четвертой стадией является оценка качества проведения совещания, когда участники проводят анализ и вносят предложения по корректировке формата.

Совещания на Toyota проводятся в строго ограниченных временных границах, в зависимости от задач они могут идти от пяти минут (дважды в день во время остановки линии) до получаса (совещания по качеству), и при этом зачастую «стоя», что поощряет выступающих к лаконичности высказываний. Разумеется, управленческие совещания занимают больше времени, но к участию в них производственники привлекаются только на время обсуждения вопросов, которые касаются непосредственно их.

На Toyota применяется светофорная система для описания состояния проекта: красный – есть серьезные проблемы, желтый – решаемые проблемы, зеленый – отсутствие проблем. «Зеленые» вопросы вообще не обсуждаются на совещаниях – сообщить об успехах можно и докладной запиской. Основное внимание уделяется «красным» проектам.

«Светофорная» система контроля положения проектов очень удобна, а при обращении с большими массивами информации она и вовсе неоценима – в этом я убедился лично. В России предпочитают докладывать об успехах, чтобы не оставалось времени на нерешенные («красные») проблемы и задачу «ускорителей».

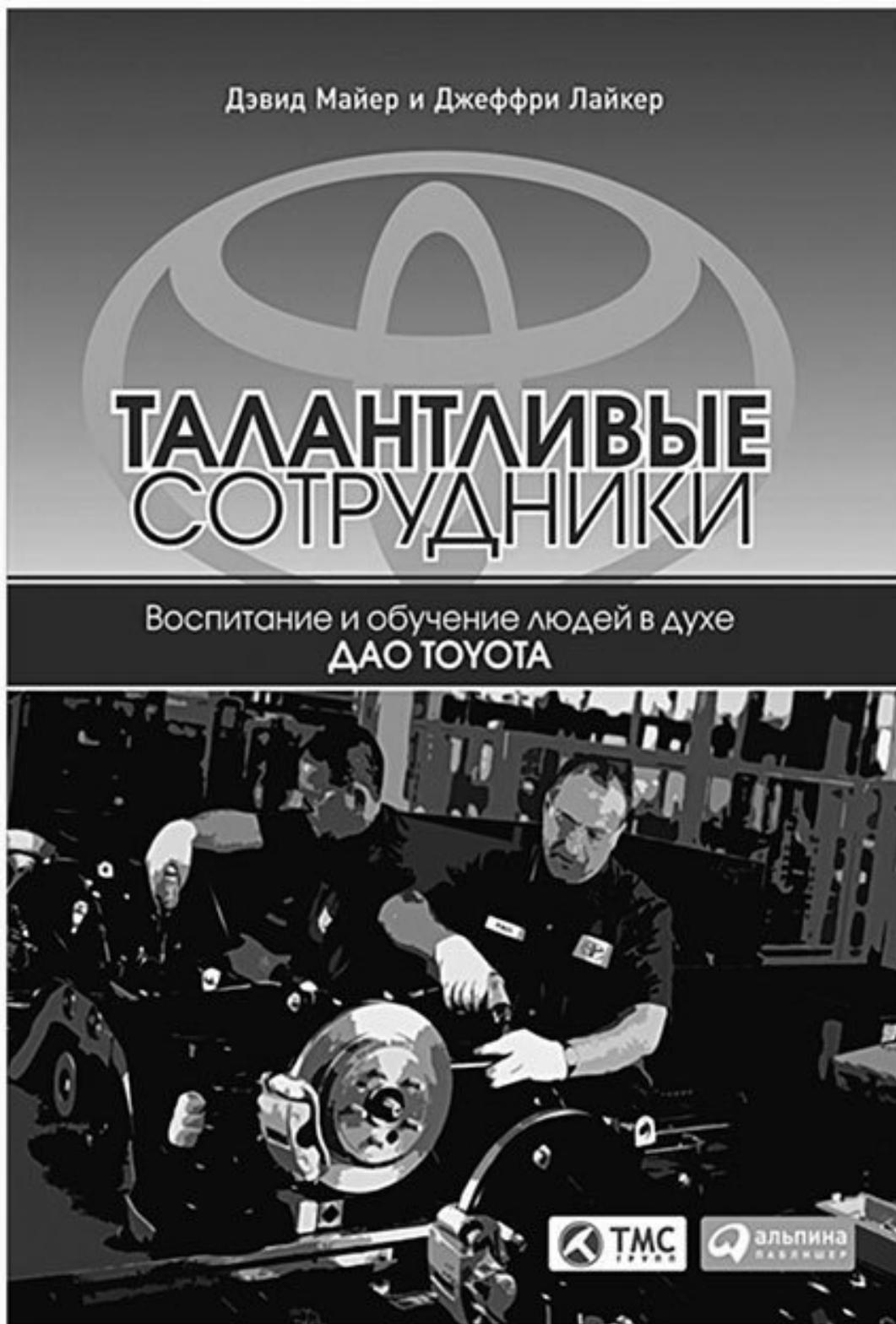
А ведь если озвучить проблему на совещании, компетентные люди могут подсказать решение, а полномочные руководители – предоставить необходимые ресурсы.

СЛУГИ НАРОДА

Философия Toyota понимает лидерство как служение интересам компании в широком понимании этого слова. Лидер постоянно контролирует соблюдение стандартов. В случае возникновения проблем он разбирается и пытается их решить, а не ищет виноватых (что сильно отличается от привычного нам порядка действий). Он формирует культуру, позволяющую передавать полномочия и оказывать доверие работникам, приносящим желаемые результаты. Развитие осуществляется через делегирование полномочий. Фирма верит в способность своих работников находить правильные решения и стремится к максимальной экономии сил и времени за счет наделения сотрудников правами и ответственностью.

«Корпоративная культура Toyota» состоит из конкретных советов по совершенствованию работы с человеческими ресурсами. Следовать ли и в какой мере следовать этим советам – личное дело руководителей предприятий и сотрудников кадровых подразделений. Но знакомство с книгой необходимо не только им, но и любым менеджерам – позаимствовать отдельные элементы японской деловой культуры можно практически на каждом уровне управления.

**Дэвид Майер и Джеффри Лайкер
Талантливые сотрудники. Воспитание
и обучение людей в духе дао Toyota**



Оригинальное название: Toyota Talent: Developing Your People the Toyota Way

Год первого издания: 2007

Достоинства: Книга прямого применения. Можно приступать сразу после прочтения

Недостатки: Излишняя специализация

Издатель на русском языке: «Альпина паблшер»

Время прочтения: 5–8 часов

Уровень: Продвинутый

Оценка: 7/10

Многие и по сей день исходят из того, что большая часть работников в идеале представляют собой бездумные биологические механизмы, приводы к станку, шестеренки. Чаплиновские «Новые времена» все еще остаются актуальными. Книга авторов бестселлера «Практика дао Toyota» Дэвида Майера и Джеффри Лайкера «Талантливые сотрудники. Воспитание и обучение людей в духе дао Toyota» еще раз напоминает, что главный ресурс компании – ее работники, и подробно объясняет японский подход к подготовке персонала.

Творческое мышление кажется уделом людей, занимающих соответствующие должности – как минимум инженерные. При этом огромное количество времени уходит на решение постоянно возникающих проблем, которые вызывает человеческий фактор. В Toyota исходят из того, что источник подобных проблем – неэффективный процесс обучения, дающий нестабильные и невысокие результаты. Поэтому очень большое внимание уделяется подготовке сотрудников на рабочем месте.

ФАКТОРЫ УСПЕХА

Часто в качестве аргумента для игнорирования важности обучения работников упоминается нехватка времени. Это надуманное объяснение, которое чаще всего означает, что говорящий попросту не хочет заниматься обучением, считая его недостаточно важным делом.

Чтобы четче сфокусироваться и уменьшить временные затраты, авторы книги рекомендуют обратить внимание на следующие факторы.

Важно определить ключевые знания – то, что играет действительно большую роль в успешном выполнении работы. Очень часто представления инженерных работников разительно отличаются от мнения непосредственных исполнителей, а рабочие многое делают по привычке, в соответствии с традицией. Если не отсеивать ненужное, а подчас и вредное, потеря времени на самом деле окажется слишком велика.

Не меньшее значение имеет процесс передачи этих ключевых знаний. Далеко не каждый работник может стать инструктором, более того – не всякий хороший специалист оказывается столь же хорошим учителем. Для обучения гораздо важнее педагогические таланты. Помните, как мало великих спортсменов стали выдающимися тренерами. Это разные способности, и у одного человека их можно встретить намного реже, чем принято считать. Хотя бы потому, что успешный учитель нацелен на процесс, а успешный ученик – на результат.

В результате недооценки вышеупомянутых факторов оказывается очень сложно определить эффективность проводимого обучения. Если нет строго определенного предмета обучения и хорошо организованного процесса, результаты непредсказуемы, а критерии оценки относительны.

Чтобы обучение было плодотворным и не требовало лишнего времени, три составляющих – предмет обучения, метод обучения и контроль результатов обучения – должны быть очевидны и эффективны.

КАЧЕСТВЕННЫЕ ЛЮДИ

Майер и Лайкер считают, что секрет – в хорошо организованной работе по развитию человеческих ресурсов. Toyota очень внимательна к трудовой этике нанимаемого персонала. Более того, при выборе места для открытия новых заводов учитывается наличие там людей, привыкших много трудиться и имеющих стимул к саморазвитию.

Руководители часто не понимают, что их успехи определяются качеством работы подчиненных, и если не вкладывать силы и средства в непрерывное развитие работников, то эта мнимая экономия в результате приведет к большим потерям. Чтобы навыки хорошей работы и умелого решения задач активно совершенствовались, необходимо создать постоянную среду, которая этому способствует.

При приеме на работу есть два неперенных требования к кандидатам – они должны быть обучаемы и хотеть учиться. Конкретные навыки формируются уже после найма работников. В компании считают, что вполне способны воспитать сотрудника в соответствии с ее потребностями.

Правильное обучение работников особенно важно для организации, практикующей борьбу с потерями. В обычной фирме недостаток подготовки отдельных сотрудников компенсируется за счет многочисленных и обширных буферных зон, расположенных между отдельными процессами. Но если в компании организован поток, требование поддерживать нужный темп становится принципиальным – буферных запасов нет, и отклонение скажется на работе всей цепочки. А стопроцентное отсутствие некачественной продукции без соответствующих навыков каждого и вовсе невозможно.

ЗАОКЕАНСКАЯ ПРОГРАММА

Как мы уже знаем, многое в Производственной системе Toyota было позаимствовано из рекомендаций американской Военной комиссии по рабочей силе, разработанных для совершенствования работы оборонного производства, и адаптировано под нужды компании. В частности, подход к обучению и развитию персонала построен на Программе обучения в промышленности (Training Within Industry, TWI) и остается практически неизменным с 50-х годов. А принципы TWI, в свою очередь, возникли задолго до Второй мировой войны, они восходят к идеям Чарльза Аллена, разработавшего метод профессионального обучения судостроителей еще во время Первой мировой.

Процесс обучения состоит из четырех модулей.

Производственный инструктаж – обучение новичков теми, кто умеет выполнять работу, соблюдая стандарты, и способен обучать других. Инструктаж осуществляется через разделение работы на элементарные этапы, определение ключевых из них и объяснение ученику способа выполнения каждой операции.

Обучение методам работы – анализ рабочих процессов, позволяющий оценить значимость каждой операции, их последовательность и организацию. Такой анализ, помимо собственно учебы, помогает повысить производительность за счет выявления новых «лишних действий» и потерь, побуждает участников делиться своими идеями.

Обучение технологиям совершенствования производственных отношений. Этот модуль касается руководителей низшего звена и помогает им находить общий язык с подчиненными,

гасить возможные тревоги и недовольство, находить решения, максимально удовлетворяющие все стороны конфликтов.

Обучение искусству разработки программ – выявлению потребностей компании в определенных направлениях обучения, выработке плана, его внедрению и контролю его эффективности. Этому учится ограниченное число работников, но они играют ключевую роль в организации процесса обучения во всей компании.

В целом подход к обучению основывается на нескольких простых принципах. Освоение процесса происходит постепенно, с применением полученных знаний под руководством инструктора. Затем, также под наблюдением наставника, усвоенные элементы стандартизированного процесса собираются воедино. При этом в ходе непрерывного обучения на рабочем месте между инструктором и учеником гармонично формируются соответствующие отношения. Для младших руководителей развитие и обучение подчиненных – важнейшая задача, поскольку степень успеха непрерывного развития в конечном счете определяют качество и производительность компании.

Важно оговорить, что в Toyota Программу обучения в промышленности не рассматривают в отрыве от остальных элементов Производственной системы, это лишь один из ее элементов, хотя и очень существенный.

БОЕВАЯ ГОТОВНОСТЬ

Для того чтобы внедрение системы обучения сотрудников оказалось успешным, компании необходимо к этому подготовить. Этот процесс, как и любой другой, должен начинаться с оценки текущей ситуации и определения целей. Развивать таланты наугад неэффективно, они должны отвечать потребностям организации. Также надо учитывать видение изнутри, мнение сотрудников об их потребностях в результате обучения.

Затем следует понять, какие ресурсы требуются для достижения поставленной перед обучением цели. Авторы рекомендуют предусмотреть минимум одного специалиста по инструктажу на каждые десять сотрудников. Напоминаю, что инструкторы – не освобожденные работники, а специалисты-лидеры, но при этом они должны уделять много времени развитию подчиненных, не упуская из виду и свое собственное.

Далее нужно отобрать потенциальных наставников. Это должны быть люди, способные к такой работе. Как я уже писал, тренеру необязательно делать что-то быстрее всех, достаточно уметь помогать другим научиться приемам, позволяющим этого добиться.

Не в каждом подразделении найдется кандидат в идеальные тренеры, но нужно стремиться выбрать тех, кто обладает педагогическим талантом, желанием учиться самому, умением легко приспосабливаться к изменяющимся условиям, вниманием к людям, терпением, настойчивостью, уверенностью в себе и готовностью взять на себя ответственность. Это необходимые качества любого успешного учителя.

После этого наставники составляют план развития для каждого сотрудника. В плане нужно предусмотреть не только совершенствование профессиональных навыков, необходимых для выполнения прямых обязанностей. Дополнительные умения, например педагогика или освоение новых инструментов, тоже должны иметь место. Кроме того, не стоит забывать

о личностном развитии работников, дополнительном образовании – это в потенциале может значительно повысить отдачу от сотрудников.

Важно с самого начала помнить, что в период обучения качество работы не должно страдать. Наставнику следует постоянно следить за отсутствием дефектов.

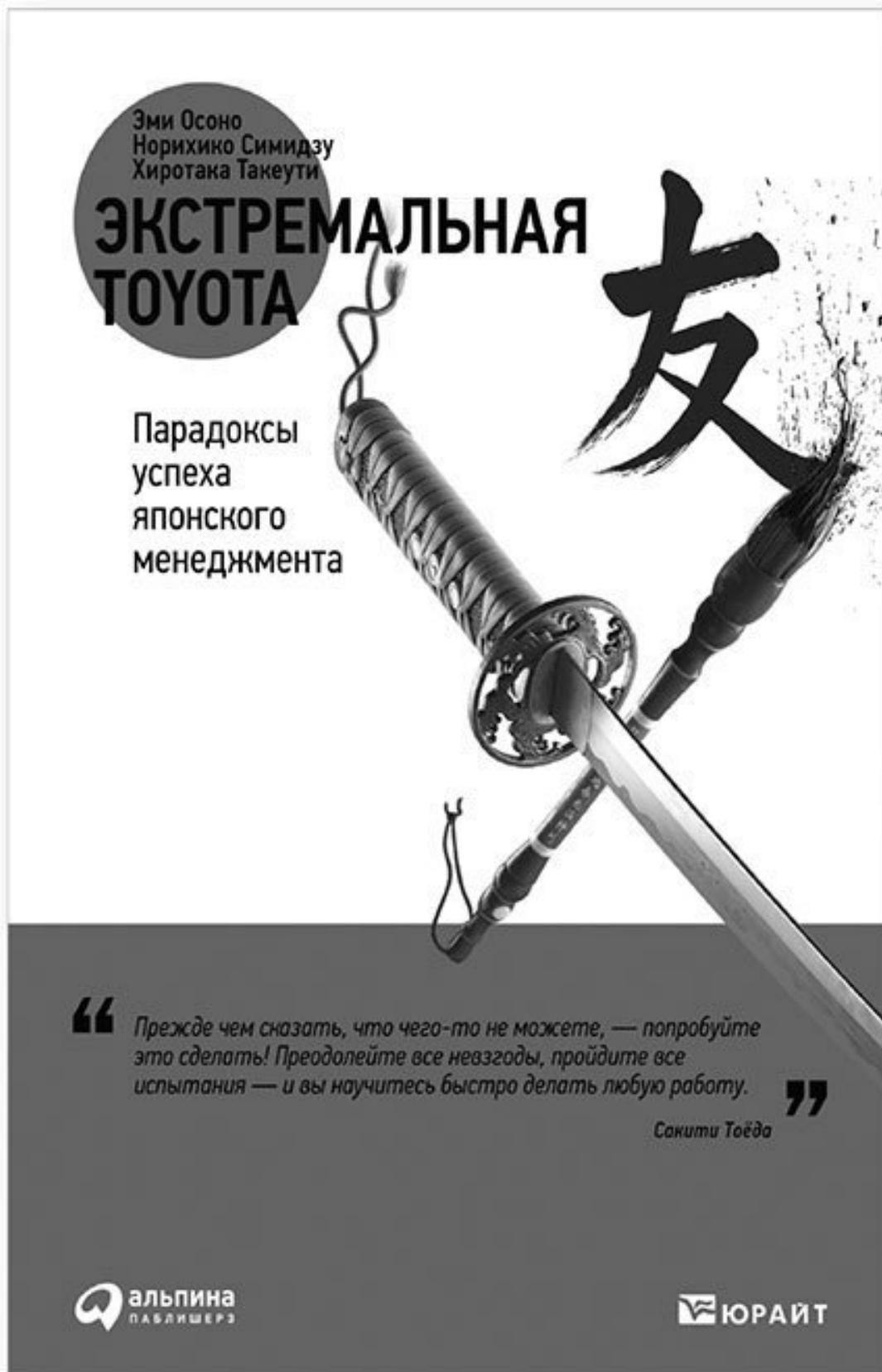
Подготовив компанию и сформировав соответствующую структуру, можно и нужно немедленно приступить к обучению. Ведь каждый пропущенный день – это потеря, а значит, – недополученные деньги.

«Талантливые сотрудники» расширяют представление о методах обучения, используемых в компании Toyota. Почти две трети книги занимают детально разобранные примеры, помогающие лучше понять применение этих методов на Toyota для их дальнейшей адаптации к деятельности других организаций.

Как это иногда случается, сильная сторона книги одновременно оказывается и ее слабостью. Изобилие примеров начинает утомлять, а детали автопроизводства, поначалу кажущиеся любопытными, достаточно быстро могут вызвать желание пролистать страницы.

Для руководителей верхнего звена, которым нужно понимать и контролировать идущие в компании процессы, а также для работников HR-подразделений, которые должны заниматься непосредственной реализацией этих процессов, «Талантливые сотрудники» – просто необходимое чтение. Для остальных же читать книгу совершенно необязательно, если только вы не хотите овладеть Производственной системой Toyota до мельчайших деталей.

Эми Осано, Норихико Симидзу и Хиротака Такеути
при участии Джона Кайла Дортон
Экстремальная Toyota. Парадоксы
успеха японского менеджмента



Оригинальное название: Extreme Toyota. Radical Contradictions That Drive Success at the World's Best Manufacturer

Год первого издания: 2007

Достоинства: Книга разъясняет кажущиеся противоречия Производственной системы Toyota

Недостатки: Слишком большое внимание уделено автомобильной промышленности

Издатель на русском языке: «Альпина паблишер»

Время прочтения: 3–5 часов

Уровень: Базовый

Оценка: 9/10

Если читать литературу о Toyota внимательно, можно заметить, что практика компаний полна противоречий. Профессора токийской Высшей школы международных корпоративных стратегий Эми Осано, Норихико Симидзу и Хиротака Такеути при участии Джона Кайла Дортона в книге «Экстремальная Toyota. Парадоксы успеха японского менеджмента» объясняют, как гиганту автомобилестроения удается преуспевать благодаря совместному действию, казалось бы, несочетаемых факторов.

Многие, особенно старшее поколение, хорошо помнят формулировку первого закона материалистической диалектики: «единство и борьба противоположностей», – и эти слова напрямую ассоциируются с марксистской философией. Но на самом деле речь идет об одной из проблем, занимающих лучшие умы человечества со времен Античности. Если не углубляться в терминологию и детали взаимоотношений духовного и материального, Гераклит, Гегель и даже Энгельс едины в том, что все явления пребывают в состоянии развития (или, точнее, изменения), а основа любого развития – взаимодействие противоположных сил. Поэтому нет ничего удивительного в том, что несомненные достижения Toyota – результат совместного применения противоречивых концепций, что создает эффект непрерывного совершенствования. Важно просто разобраться в этих концепциях и понять логику их взаимодействия.

ОПИРАТЬСЯ НА ЗЕМЛЮ И СМОТРЕТЬ В НЕБО

В руководстве компании Toyota работают реалисты, которые отчетливо понимают истинное положение дел и текущие параметры производства. И в то же время развитие компании требует видения, включающего в себя самые фантастические мечты. Строго говоря, ничего противоречивого здесь нет.

Чтобы фантазия получила хоть какой-нибудь шанс на реализацию, фантазированием должны заниматься реалисты. А чтобы создать видение, которое сможет увлечь сотрудников, необходимо опираться на твердую почву, то, с чего все начиналось. Бесконечное развитие – продолжающийся процесс, этапы которого должны плавно переходить один в другой.

С этой же точки зрения совершенно логичным представляется сочетание небольших, очень постепенных экспериментов с резкими прорывами. В ходе маленьких, локальных опытов концепции тестируются и доводятся до совершенства, чтобы потом воплотиться в по-настоящему успешном проекте.

Этот подход разительно отличается от поведения многих гигантов индустрии, выбрасывающих на рынок «сырые» товары только ради того, чтобы поддержать постоянное обновление своих линеек продуктов. У всех в памяти недавняя история производителя смартфонов, изделия которого начали самовозгораться. Вместо того чтобы, по принципам Toyota, «остановить конвейер» и разобраться в истинных причинах происходящего, быстро нашли правдоподобное объяснение – и в результате произвели еще массу устройств, которые потом все равно

пришлось отзываться. Любой стремительный рывок должен быть подготовлен посредством долгих тщательных исследований.

ОТ ЛОКАЛЬНОГО К ГЛОБАЛЬНОМУ

В последние годы, как пишут авторы, Toyota открыла в ключевых странах свои производственные центры, которые занимаются адаптацией автомобилей к условиям регионов и разработкой специальных предложений, которые будут востребованы на местных рынках. Может показаться, что тем самым компания уходит от единообразной стандартизированной системы производства. На практике же результаты разработок со всего мира аккумулируются во всем Учебном центре, через который лучшие идеи и концепции усваиваются всей корпорацией. Разработанные под требования локальных клиентов методы становятся общеизвестными и провоцируют остальных на их осмысление, адаптацию и усвоение.

ВЕРНОСТЬ ИДЕЯМ ОТЦОВ-ОСНОВАТЕЛЕЙ

Концепции создателей компании, их афористические высказывания и правила работы даже спустя многие десятилетия остаются основой философии Toyota.

Со стороны может показаться диким, что одна из самых современных корпораций живет по принципам первой половины прошлого века. Но ведь все зависит от того, что это за принципы.

Если ценности и убеждения основателей сводятся к двум основным концепциям – постоянному совершенствованию и уважению к людям, то это не только вечные ценности, но и двигатель непрерывного прогресса. И если новые лидеры будут такие ценности разделять, то прогресс останется постоянным.

Одна из основ философии Toyota – осознание своего несовершенства. Все помнят легенду об Александре Македонском, который зачал после того, как решил, что завоевал все, что мог. Все живое находится в состоянии изменения. Поэтому, если оно не развивается – оно деградирует.

Таким образом, сущность совершенствуется до тех пор, пока ей есть куда совершенствоваться, а достигнув своего предела, она начинает распадаться. Это одинаково справедливо как для отдельных людей, так и для их общностей – от компаний до империй. Поэтому так важно, несмотря на стремление к стабильности, поддерживать внутри организации ощущение ее несовершенства. Более того, иногда даже приходится создавать здоровое напряжение, ощущение кризиса искусственно.

ЦЕННОСТЬ МНЕНИЯ КАЖДОГО

В компании Toyota много внимания уделяется личному общению сотрудников. Множество нитей связывают между собой как сотрудников одного подразделения, так и смежников, доходя до дилеров, поставщиков и потребителей. Все вместе они создают своеобразную сеть, «нервную систему», по которой циркулирует информация. Разумеется, это не исключает цифровых технологий, но они являются только одним из способов обмена сведениями. Главное – «все должны знать все», информационное поле компании должно быть единым.

Свободный обмен идеями позволяет огромной корпорации быть в курсе происходящего во всех ее подразделениях. Знания,

приобретенные кем-то из работников на практическом опыте, должны становиться всеобщим достоянием.

Несмотря на существование властной вертикали и авторитет руководителей, Toyota поддерживает у сотрудников желание и готовность высказывать собственное мнение, даже если оно идет вразрез с позицией компании в целом.

Корпоративная культура Toyota основана на честности, и сокрытие проблем противоречит этой культуре. Поэтому работник, который не высказывает своих опасений, и руководитель, который подавляет сомнения подчиненных, не разрешая этих сомнений, действуют вопреки интересам компании.

Как пишут авторы, в Toyota не наказывают за обоснованное неподчинение приказам руководства, так как только те, кто находится на местах, обладают достоверной информацией. А вот нежелание прислушиваться к чужому мнению считается неприемлемым.

Доверие к работникам является составной частью философии компании, и это значительно облегчает процесс делегирования полномочий на места. Люди, которым доверяют, стремятся оправдать доверие.

Для нашей страны особенно важно помнить, что справедливо и обратное. Если людям не доверять, то они скорее всего оправдают ваше недоверие. Это одна из главных проблем авторитарного подхода к управлению. Если руководитель считает подчиненных безответственными детьми, они и будут вести себя как дети.

ЛЮДИ КАК РЕСУРСЫ

При постоянном совершенствовании производства, появлении новых технологий непрерывно растет уровень автоматизации. Это должно приводить к столь же непрерывному сокращению персонала, занятого производством. Но в компании Toyota стремятся по возможности сохранять своих сотрудников.

Слишком много сил и средств вкладывается в развитие работников, чтобы можно было потом ими разбрасываться, а в постоянно совершенствующейся и расширяющейся организации всегда найдется место для хорошо подготовленных людей.

Кроме того, сотрудники Toyota привыкают получать удовлетворение от своей деятельности, от постоянного развития и новых достижений. То есть они мотивированы для качественной работы именно на этом предприятии, лояльны. Подготовить новых людей, обладающих теми же качествами, долго и дорого. Так что расставаться с сотрудниками попросту нерационально – это ресурсы, в которые уже вложены достаточно крупные инвестиции.

БЕРЕЖЛИВАЯ ЩЕДРОСТЬ

Здесь возникает еще один парадокс: несмотря на декларируемую бережливость, Toyota не экономит на обучении персонала. Учебные программы компании достаточно затратны, но с точки зрения долговременного развития эти затраты оказываются оправданными. Развитие сотрудников, создание внутри организации атмосферы взаимного уважения, основанного на признании высокого потенциала и квалификации всех работников, требует усилий и денежных средств. Но потраченные средства окупаются, поскольку без этого существование самообучаемой, непрерывно развивающейся компании просто невозможно.

ОЦЕНКА УПРАВЛЕНЦЕВ

Для тщательной оценки менеджеров, способных руководить в условиях корпоративной культуры Toyota, применяется система из пяти основных критериев:

- 1. Способность к творческому подходу (умение мыслить нестандартно, планировать с учетом долгосрочной перспективы).**
- 2. Умение решать проблемы (готовность правильно оценить ситуацию, принять решение и настоять на его выполнении).**
- 3. Наличие навыков в управлении (умение расставлять приоритеты и организовывать выполнение работ).**
- 4. Умение работать с людьми (правильно оценивать сотрудников, поддерживать обратную связь и заниматься наставничеством).**
- 5. Способность завоевать и удержать доверие и уважение подчиненных.**

Можно сказать, что это исчерпывающий список критериев для любой другой компании.

С одной стороны, эта книга – достаточно успешная попытка убедить читателей в том, что кажущаяся противоречивость Toyota по своей сути является системой разнонаправленно действующих сил, помогающих поддерживать стабильное развитие компании. А с другой – наглядный учебник по системному мышлению, помогающий осознанно организовывать бережливое производство.

Основным недостатком книги, если считать это недостатком, оказывается слишком большое количество подробных иллюстративных примеров из автомобилестроительной практики. Но если для читателя, заинтересованного в получении сухих сведений, это минус, то тем, кто увлечен историей Toyota, эти главы покажутся чрезвычайно занимательными.

Возможно, в «Экстремальной Toyota» для адептов Производственной системы Toyota окажется не слишком много новых идей. Но свежий взгляд на уже изученные концепции также будет полезен, а для новичков книга поможет снять потенциальные противоречия.

Часть III

Инструменты и процессы

Если вы прочитали предыдущие части книги, то уже составили первое впечатление о системе бережливого производства и можете понять, насколько она вам подходит. В этом разделе я расскажу о книгах, описывающих практический инструментарий TPS – методики, подходы и инструменты в буквальном смысле этого слова. Всем этим необходимо овладеть для того, чтобы внедрение бережливого производства в вашей компании прошло максимально гладко и успешно.

Важно отметить, что многие из рассматриваемых ниже инструментов вполне применимы в отрыве от собственно Производственной системы Toyota.

Например, я успешно экспериментировал с методом «5С» и при разработке собственной системы селф-менеджмента (управления собой). Я сам использую эту систему и рекомендую ее другим. Тем более что вы можете легко убедиться в ее эффективности дома или за рабочим столом.

А метод «пять почему?» помогает разобраться в истоках возникающих проблем вне зависимости от того, где эти проблемы возникают – на работе, дома или на отдыхе.

Материал третьей части будет полезен людям, занимающим самые разные места в иерархии компании, – каждый сможет найти для себя что-то полезное.

А если решение о внедрении элементов TPS в организации уже принято, прочесть этот раздел придется каждому сотруднику. И начнем мы с темы, особенно актуальной для наших производителей, – с контроля качества.

Масааки Имаи
Кайдзен. Ключ к успеху японских компаний



Оригинальное название: Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success

Год первого издания: 1986

Достоинства: основополагающая работа по бережливому производству

Недостатки: Рассматривает в основном японские реалии
Издатель на русском языке: «Альпина паблишер»
Время прочтения: 4–6 часов
Уровень: Базовый
Оценка: 9/10

Одним из основных отличий японских производственных систем является отношение к качеству – совокупности свойств, способных меняться к лучшему, увеличивая ценность продукции. Постоянное совершенствование по-японски называется «кайдзен».

В своей книге «Кайдзен. Ключ к успеху японских компаний» гуру бережливого производства Масааки Имаи анализирует теорию и практику кайдзен, его роль во внедрении непрерывного контроля качества на современных предприятиях.

Для японских производителей, следующих путем кайдзен, качество является приоритетным даже по отношению к прибыли. Это совершенно не означает, что автомобили и телевизоры в Японии производят бессребреники, – просто японцы пришли к выводу, что, обеспечивая качество, они тем самым повышают и прибыль. Поэтому в кайдзен-компаниях применяется Всеобщий контроль качества – метод, при котором мероприятия по повышению эффективности включены, каждый на своем уровне, все сотрудники компании без исключения. Качество стремятся заложить еще на стадии разработки продукции, чтобы с самого начала предоставлять потребителям удовлетворяющий их товар.

ВЗАИМОПЕРЕКРЫВАНИЕ

Так как Всеобщий контроль качества подразумевает участие в нем всех участников производственного процесса, включая поставщиков оборудования и материалов, субподрядчиков и продавцов, возникла концепция межфункционального (иногда встречается перевод «кроссфункционального») управления. Согласно ей, различные структурные подразделения и даже разные предприятия должны согласовывать свою деятельность по поддержанию качества.

Одно из правил управления Деминга – «Разрушайте границы между подразделениями». Сами по себе отдельные службы не должны быть слабыми, совсем наоборот, но только совместная работа сильных структур позволит добиться достойного результата. А благодаря развитию горизонтальных контактов и активизации обмена информацией эффективность всей структуры, по мнению Имаи, резко возрастает.

Деминг выделял значимость совместной работы исследовательских, проектных, производственных и коммерческих служб, что ясно выражено в знаменитом «Цикле Деминга», который в той или иной форме практикуют все бережливые компании. В последовательности «спроектировать – произвести – продать – исследовать обратную связь – внести изменения согласно пожеланиям клиента – произвести...» участвуют все перечисленные службы, и без налаженного взаимодействия успеха будет не добиться.

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ НА РАЗНЫХ УРОВНЯХ

Имаи разделяет три направления кайдзен, отличающиеся друг от друга по сложности и уровню изменений.

Первое из них, и самое важное – кайдзен для менеджеров. Это процесс, в который вовлечены руководители и специалисты верхнего эшелона. Он направлен на совершенствование системной деятельности всего предприятия. К примеру, к этому направлению относится создание и поддержание системы «точно вовремя», нацеленной на сокращение потерь, вызываемых перепроизводством. Напомню, «точно вовремя» предполагает, что в каждый момент времени на каждой стадии производства следует находиться строго определенному количеству обрабатываемых изделий, и оно должно стремиться к единице.

Очевидно, что решение этой задачи требует применения метода межфункционального управления и участия высшего звена руководства. Именно менеджеры планируют загрузку производственных мощностей, занимаются вопросами модификации оборудования и его перестановки. Именно у них есть достаточный уровень знаний и квалификации, чтобы успешно регулировать общекорпоративные процедуры. В японских компаниях обучение сотрудников, разработка и контроль реализации программы кайдзен входят в число основных обязанностей менеджеров.

Второе направление – кайдзен для групп контроля качества, добровольных объединений сотрудников, которые занимаются обеспечением качества на своих площадках. Например, в цехах или на объектах. Такие группы решают локальные задачи, применяя немного модифицированный «Цикл Деминга» в миниатюре («планировать – реализовывать – изучать последствия – корректировать планы – ...»), встроенный в «Цикл» компании в целом. Так люди учатся решать возникающие проблемы, получают новые знания и опыт. Совместная деятельность сплачивает коллектив, сотрудники начинают лучше распределять между собой работу, совершенствуют координацию, в результате чего возрастает их готовность к сотрудничеству.

И в ходе работы групп решаются проблемы, которые иначе пришлось бы решать руководителям.

И, наконец, третье направление – индивидуальный кайдзен, нацеленный на персональное рабочее место. Он реализуется как система подачи предложений, позволяющих наиболее эффективно реализовывать возможности сотрудника. Такой кайдзен не предполагает немедленной финансовой отдачи, он направлен в первую очередь на личностное развитие, совершенствование сотрудников. Предложения в основном касаются вопросов техники безопасности, облегчения и упрощения работы, а также повышения производительности и качества продукции.

Как можно заметить, все три направления кайдзен вместе образуют систему, действующую с одной целью – поддерживать постоянное совершенствование компании.

ПОЛИТИНФОРМАЦИЯ

Разработанная менеджментом программа совершенствования не будет эффективной, если в ходе «развертывания политики» не внедрить ее в деятельность компании на всех уровнях.

В книге конкретизируется роль управленцев различных категорий в этом процессе. Высшие руководители определяют направление предстоящих изменений, применяя при этом в основном качественные целевые показатели. Руководители подразделений конкретизируют слова высшего руководства, переводя качественные цели в количественные. Затем средние менеджеры ставят уже

конкретные задачи, а младший инженерный персонал определяет реальные действия, направленные на решение этих задач.

Для успешного развертывания политики необходимо, чтобы каждый управленец отчетливо осознавал свою роль в совершенствовании работы компании, имел ясное понимание контрольных точек, определенных для достижения поставленных целей.

Необходимо систематически проводить ревизию развертывания политики, чтобы своевременно выявлять и исправлять ошибки, корректируя все действия, не приводящие к намеренному руководителями результату.

КОММУНИКАЦИЯ

Взаимоотношения рядовых сотрудников организации и ее менеджмента, равно как и отношения работников между собой, играют исключительную роль в становлении постоянно совершенствующейся компании.

В сознании рабочих улучшения и оптимизация напрямую связаны с сокращениями рабочих мест и увольнением людей. Страх перед технологической безработицей может приводить к самым непредсказуемым последствиям.

В начале XIX века появление ткацких станков в Англии привело к погромам на фабриках со стороны так называемых луддитов¹ – разрушителей машин. Вместо того чтобы искать рациональный выход из положения, обе стороны – рабочие и владельцы фабрик – выбрали путь конфронтации. В результате масса людей предпочла не искать новую работу, а создавать незаконные вооруженные формирования и заниматься саботажем. За прошедшие века человеческая натура не так уж сильно изменилась, разве что возросла эффективность правоохранительных органов. Поэтому если вовремя не объяснить рабочим, что усовершенствования приведут к расширению производства, а не к сокращению штатов, то на активный саботаж люди идти скорее всего не рискнут, а вот на пассивный – запросто.

Соответственно, взаимопонимание между рабочими и работодателем – неотъемлемая часть кайдзен. Менеджер и сотрудник не должны воспринимать себя противниками, ведь на самом деле они – союзники в деле развития компании.

Поэтому не стоит пренебрегать мероприятиями, направленными на улучшение коммуникации с работниками и их семьями. Например, полезно проводить экскурсии по предприятию для родственников сотрудников, занятия для детей, разъясняющие, чем занимаются их родители. Благодарности, почетные грамоты, премии за успехи в работе или долгую службу ощутимо повышают лояльность людей. А мероприятия по тимбилдингу, если они не навязываются в грубой форме и не превращаются в корпоративную вакханалию, позволяют укрепить горизонтальные и вертикальные связи и привить сотрудникам «чувство локтя».

Чтобы защитить работников от боязни перемен, надо активно заниматься их обучением. Все прекрасно понимают, что компания не станет инвестировать в образование людей, чтобы потом от них избавляться.

¹ Луддиты (*англ.* luddites) – участники протестов начала XIX века против внедрения машин в производственный процесс в Англии. Считали, что машины вытесняют из производства людей, провоцируя тем самым безработицу (*прим. ред.*).

КОРПОРАТИВНУЮ КУЛЬТУРУ – В МАССЫ

Для реализации политики принципиально важно, чтобы она была ясна и реальна для каждого отдельного сотрудника. И здесь очень значим принцип всеобщего контроля качества как корпоративная стратегия. По сути, конечный результат применения этого принципа – совершенствование работников, повышение их квалификации и производительности, а значит, понимания происходящего в компании.

Создание адекватной корпоративной культуры – важнейшая составляющая кайдзен. Эта культура должна иметь поддержку со стороны всех сотрудников предприятия. Чтобы этого достичь, необходимо постоянно заниматься налаживанием производственных отношений.

Усилия работников, направленные на совершенствование, должны поощряться. Придется целенаправленно содействовать людям в реализации жизненных целей в ходе трудовой деятельности.

Требуется стимулировать культуру производительности. Для этого можно возродить забытую советскую традицию производственных соревнований – как межличностных, так и межцеховых, хотя профессор Адлер и не рекомендует прибегать к этому приему. Вовлечение людей в группы контроля качества – эффективный способ привить им культуру кайдзен.

Совершенствование начинается с определения существующих проблем. Нужно создавать такую корпоративную культуру, которая будет поощрять выявление этих проблем и выработку планов по их решению всеми сотрудниками. От положения работников в иерархии компании должна зависеть только их роль в этих процессах, а участие так или иначе требуется от каждого.

Эффективность и универсальность описываемого подхода была многократно доказана на практике, и о внедрении методов бережливого производства на своем предприятии должен думать любой управленец, который заботится о будущем компании. А работа Масааки Имаи, в которой западная аудитория впервые познакомилась с самим термином «кайдзен», не только является одной из основополагающих, но и обеспечивает читателя надежными инструментами для организации Всеобщего контроля качества.

Масааки Имаи
Гемба кайдзен. Путь к снижению
затрат и повышению качества



Оригинальное название: Gemba Kaizen: A Commonsense, Low-Cost Approach to Management

Год первого издания: 1997

Достоинства: Развивает идеи «Кайдзен», переводя их в более практическую плоскость

Недостатки: Излишнее внимание к кейсам

Издатель на русском языке: «Альпина паблишер»

Время прочтения: 4–6 часов

Уровень: Базовый

Оценка: 9/10

Как уже говорилось выше, слово «кайдзен» в переводе означает «непрерывное совершенствование». Слово «гемба» переводится с японского как «место создания продукции или услуги». Таким образом, «гемба кайдзен» означает «непрерывное совершенствование рабочих мест».

Для внедрения кайдзен в рабочее пространство требуется соблюдать три основных правила. Следует поддерживать порядок, избегать потерь и придерживаться стандартов, тем самым обеспечивая качество и безошибочность процессов. По оценке Имаи, использование методов кайдзен на рабочих местах снижает долю отказов на 50 %, а стандартизация уменьшает ее еще на 50 % от предыдущего значения. Поэтому пренебрегать настолько эффективным подходом как минимум неэкономично.

ТАМ, ГДЕ ДЕНЬГИ

На рабочем месте, в гемба, создается та самая добавленная ценность, которая позволяет компании удовлетворять запросы потребителя и процветать. Соответственно задача менеджмента – определять и выполнять требования, возникающие в гемба, помогая выпускать готовый продукт. Ведь место, где осуществляется производство, это «сердце» компании, о котором нужно постоянно заботиться.

Сотрудники организации условно делятся на две группы. Первая – это те, кто непосредственно разрабатывает, изготавливает и продает продукцию, то есть приносит деньги. Вторая – те, кто денег не приносит, в том числе менеджмент компании. Уже по этой причине долг тех, кто не зарабатывает деньги напрямую, – помогать их добывать тем, кто это делает.

На рабочем месте должны постоянно происходить два основных действия: соблюдение существующих стандартов и их совершенствование. Последнее является одной из главных задач менеджеров. Когда при выполнении стандартных операций возникает проблема, менеджер обязан ее исследовать, найти причину, выработать стратегию устранения и, опробовав, внести соответствующие изменения в стандарт.

Важно никогда не забывать, что рабочее место (неважно, станок это или офисный стол) – главный источник информации о производственном процессе. Тайити Оно, создатель производственной системы Toyota, говорил, что менеджеры каждый день должны посещать производство и возвращаться как минимум с одной идеей по его усовершенствованию. По оценке Имаи, приблизительно 90 % всех проблем решаемы сразу, если менеджеры вовремя обратят на них внимание.

МЕНЬШЕ ТРАТИТЬ – БОЛЬШЕ ЗАРАБАТЫВАТЬ

В основе кайдзен лежит управление ресурсами в гемба, максимально возможное сокращение затрат. Для этого следует избегать чрезмерного использования ресурсов, повышать качество и производительность, сокращать производственную цепочку и размеры площадок, уменьшать количество запасов, снижать сроки простоя оборудования и техники.

Это достаточно очевидно. Выше качество – меньше брака, переделок и возвратов товара, то есть прямая экономия. Рост производительности означает, что большее количество продукции будет изготовлено меньшим числом работников и механизмов, а это позволит перенаправить свободные ресурсы на производство чего-то другого или, если требуется, увеличить объемы выпуска той же продукции.

Лишние запасы занимают место и отвлекают финансовые ресурсы, не принося добавленной ценности и постепенно теряя полезные свойства. Здесь нужно оговориться, что создание запасов может быть оправданно в случае предсказуемого неизбежного роста цен на запасаемые товары и гарантированный расход запаса в обозримые сроки.

Чем длиннее производственная цепочка, тем больше людей занято в ее обслуживании и тем значительнее количество незавершенной продукции в единицу времени. Во время простоя оборудования оно амортизируется, не принося прибыли. А лишние площади, отведенные под производство, бессмысленно наращивают себестоимость продукции за счет бесполезного, но не бесплатного расходования территории и увеличивают расходы на транспортировку.

Время производственного цикла начинается с момента оплаты сырья поставщикам и заканчивается при поступлении денег от потребителей, что соответствует обороту денежных средств. Чем это время короче – тем лучше используются ресурсы и тем меньше затраты на производство. Его сокращение – лучшая демонстрация умелости менеджмента и его главная забота.

При этом очень важно помнить, что сокращение затрат должно быть неотделимо от повышения качества. Без качества все остальные достижения теряют смысл, поскольку потери будут только расти.

САМЫЙ ЦЕННЫЙ РЕСУРС

Именно Масааки Имаи добавил к списку семи потерь Тайити Оно еще один пункт, который мне представляется важнейшим: потери времени. Время – самый ценный ресурс, поскольку он невозобновляем.

Неэффективное использование времени влечет за собой возникновение лишних запасов и ожидание; оно обычно сопровождается лишними движениями или ненужной транспортировкой. Но, кроме этого, при выполнении контрактов с жестко оговоренными сроками (а таких подавляющее большинство) нерациональная трата времени приводит к прямым убыткам через штрафные санкции, потерю репутации и ущерб дальнейшей деятельности.

Когда в офисе документы или иная информация лежат на столе или в электронной почте, ожидая резолюции, это типичная потеря времени как ресурса. Нерешенные вовремя проблемы имеют

тенденцию разрастаться, и может случиться так, что они просто погребут под собой нерасторопных исполнителей.

Поскольку устранение потери времени не требует финансовых затрат, это один из самых элементарных методов улучшения работы компании. Менеджеру следует просто понаблюдать за происходящим на рабочих местах, обнаружить потери и предпринять меры для их устранения.

Имаи подчеркивает, что инициатива начинать работу по непрерывному совершенствованию через повсеместное устранение потерь как на производстве, так и в управленческих процессах должна принадлежать руководству компании. В противном случае подход не приживется.

СТАНДАРТИЗАЦИЯ КАК НЕПРЕРЫВНЫЙ ПРОЦЕСС

Управление компанией на каждодневном уровне Имаи определяет как поддержание и усовершенствование стандартов. Хотя стандарт – порядок выполнения работ, которого обязаны придерживаться все, он не идеален, поскольку идеал недостижим по определению. Стандарты нуждаются в постоянном улучшении, и это обязанность менеджмента. При возникновении любых, даже самых незначительных проблем менеджеры должны проводить несколько измененный «Цикл Деминга»: «выявить причину – исправить ситуацию – проверить результат – усовершенствовать стандарт».

Стандарты, по мнению Имаи, должны обладать рядом основных свойств. Они описывают самый простой, эффективный и безопасный метод работы; включают в себя все наработки, сделанные персоналом, чтобы никакие секреты не оставались недокументированными и не утратились вместе с их носителем; предполагают методику измерения соответствия продукции эталону.

Стандарты должны содержать базу для их дальнейшего совершенствования, помогать обучению исполнителей, то есть быть наглядными. С помощью стандартов производится проверка качества работы, предотвращаются повторяющиеся ошибки, минимизируются колебания качества.

Таким образом, для нормального функционирования компании требуется выработать оптимальный рабочий процесс, минимизирующий потери, а затем его задокументировать. Но это не конец внедрения кайдзен. С момента установления стандартов должен начинаться процесс их улучшения, который не останавливается никогда.

Здесь важно понимать, что речь идет не о привычном нам огромном документе, в начале которого повторяется куча ненужной формальной информации. Вы должны стремиться уместить стандарт на одну страницу или, еще лучше, в один рисунок, размещенный на рабочем месте.

ПЯТЬ ИЛИ ШЕСТЬ СТУПЕНЕЙ К СОВЕРШЕНСТВУ

Для успешного производства необходимо поддерживать в гемба, на рабочем месте, полный порядок. Для этого Имаи предлагает воспользоваться системой «5С», которую я нахожу исключительно полезной и в цехе, и на строительной площадке, и в офисе.

Система «5С» – это комплекс мер, направленных на наведение полного порядка, создание эффективной среды и дисциплины на рабочем месте.

Она состоит из пяти шагов:

1. Сортировать все, что вас окружает, и удалить ненужное. Следует зафиксировать предельное количество нужных предметов и придерживаться его, иначе лишние вещи неизбежно будут появляться.

2. Соблюдать порядок, упорядочивать вещи так, чтобы ими было удобно пользоваться. Не менее важно упорядочить мысли и дела.

3. Содержать рабочую зону в чистоте. Без этого качество невозможно. Кроме того, приводя в порядок оборудование, можно обнаружить в нем какие-то недостатки, которые незаметны обычному взгляду.

4. Систематизировать. Чистка и проверка должны стать ежедневной привычкой. Если этого не произойдет, ситуация быстро вернется в исходное положение.

5. Стандартизировать. Вам надо сделать соблюдение первых четырех шагов стандартом, постоянной практикой.

Следует обратить внимание на то, что систему «5С» нужно применять в соответствии с правилами «Цикла Деминга», то есть добавить к этому перечню еще один немаловажный шаг, который вытекает из самой сути кайдзен, а именно: совершенствовать. После стандартизации необходимо постоянно совершенствовать процессы и процедуры.

Для простоты можно переходить и на «3С», или даже на «2С», если какие-то шаги оказываются избыточными в повседневной практике конкретных сотрудников. И требуется проявлять разум и чувство меры для того, чтобы не вызвать отторжение. Например, «полиция „5С“», проводящая рейды по рабочим столам сотрудников в поисках беспорядка, ни к чему хорошему явно не приведет.

Имаи и сам пишет, что самодисциплина и непрерывное совершенствование играют в «5С» центральную роль.

Система «5С» – не минутное увлечение, она должна стать частью повседневной жизни компании. Результатом внедрения этого комплекса станут «4У»: Увеличение производительности, Уменьшение дефектов, Улучшение безопасности на рабочем месте и Установление здорового климата в коллективе.

СИЛА ВЗГЛЯДА

Важную роль в кайдзен играет визуализация происходящих на предприятии процессов. Имаи называет это «визуальным менеджментом». Чтобы проблему устранить, ее нужно увидеть. Например, если в соответствии с принципами «Дао Toyota» остановить конвейер при появлении брака, проблема сразу станет заметной. Если грамотно составить чек-лист для систематической проверки состояния оборудования, любые отклонения от нормы сразу бросятся в глаза.

С помощью «визуального менеджмента» следует управлять буквально всем: людьми и оборудованием, материалами и технологиями. В цехе должно быть видно, кто и где в настоящее время работает, а кто по какой-то причине отсутствует. В офисе следует вывешивать

общие показатели компании и ее отдельных подразделений с указанием мероприятий, которые исполняются, если что-то идет не так.

Описания стандартов нужно располагать вблизи рабочих мест, причем эти документы должны быть лаконичны и понятны, выполнены с активным применением инфографики. На механизмах надо указывать, например, уровни смазки, тип применяемого топлива, допустимую грузоподъемность или вместимость.

Для поддержания минимально допустимого запаса материалов удобно применять «канбан» – табличку, присоединенную к упаковке с деталями и информирующую о процессе их прохождения.

В цехе или на площадке должны быть размещены инструкции, описывающие весь технологический процесс с указанием последовательности действий, времени цикла, требований техники безопасности и базовых мероприятий, которые следует реализовывать при возникновении колебаний качества.

Кроме чисто практического значения, «визуальный менеджмент» играет и идеологическую роль, с его помощью можно наглядно объяснять сотрудникам цели совершенствования. К примеру, стоит вести постоянно обновляемый график, который будет отражать движение компании к заявленной количественной цели. Приближение к решению задачи будет все больше мотивировать работников, задействуя свойственные каждому состязательные инстинкты.

«Гемба кайдзен» Масааки Имаи – прямое продолжение его же бестселлера «Кайдзен», написанное спустя одиннадцать лет, в течение которых автор на практике испытывал и совершенствовал свои идеи по внедрению кайдзен в производственные процессы самых разных компаний.

В результате этого книга оказалась интереснее и полезнее своей предшественницы. Несмотря на значительно больший объем, она читается легче и увлекательнее, а некоторые предлагаемые решения можно начинать реализовывать сразу же после прочтения.

Треть «Гемба кайдзен» составляет раздел кейсов, в котором внедрение кайдзен разбирается на примерах компаний из самых разных сфер бизнеса. Но советую помнить, что любой кейс описывает конкретную частную ситуацию. Если не учитывать временной контекст и не знать всех обстоятельств дела, есть риск прийти к ложным выводам.

Я настоятельно рекомендую прочитать эту книгу не только всем руководителям предприятий, но и рядовым сотрудникам. Ведь кайдзен начинается с рабочего места каждого. Оглянитесь вокруг – не пора ли начинать применять систему «5С» на вашем письменном столе?

Майкл Вейдер
Инструменты бережливого производства II.
Карманное руководство по практике применения Lean



Оригинальное название: Lean Tools II: An Improved Pocket Guide to Understand Lean Practices

Год первого издания: 2007

Достоинства: Ясно, понятно, по делу. Ничего лишнего, только нужное

Недостатки: Никакой философии – только инструментарий

Издатель на русском языке: «Альпина паблишер»

Время прочтения: 2–3 часа

Уровень: Базовый

Оценка: 10/10

Если есть качество, которое встречается в деловой литературе еще реже, чем «полезность» и «практичность», то это «краткость». Бизнес-книги в большинстве своем удручающе многословны, и даже если не велики по размеру, то все равно могли бы быть еще короче. Но есть и счастливые исключения. Одно из них – книга Майкла Вейдера «Инструменты бережливого производства II. Карманное руководство по практике применения Lean».

СЕСТРА ТАЛАНТА

Цифра «II» в заголовке книги может ввести читателей в заблуждение. Это не второй том двухтомника, а вторая редакция, расширенная и дополненная. Но даже при этом книжка все так же миниатюрна, так как ее главная задача – служить карманным справочником – остается неизменной.

Автор пишет, что задумывал книгу как пособие для корпоративных тренеров, которые могли бы использовать его в своих учебных курсах для углубления и закрепления знаний учащихся и применения информации на практике. Это не учебник и не научный труд, а именно справочник. В нем нет ничего принципиально нового, только старые добрые инструменты, помогающие уменьшить потери и совершенствовать процессы в компании. Надо проанализировать стоящие перед организацией первоочередные проблемы, описать их, а затем выбрать из книги инструментарий для их устранения и определить порядок его применения.

Вейдер советует начать с оценки текущего состояния – качества и эффективности организации процессов в компании. Затем можно заняться обеспечением порядка на рабочих местах в соответствии с системой «5С», что поможет выявить ненужные операции и найти незавершенные дела. Потом настает время построения карты потока создания ценности, в ходе которого вы обнаружите точки приложения системы канбан и метода «точно вовремя».

Также при этом могут проявиться скрытые потери, для устранения которых пригодятся быстрая переналадка, визуальный контроль и защита от ошибок. Все это кратко и внятно описано в книге.

ОХОТА НА ПОТЕРИ

Как я уже неоднократно упоминал, обнаружение и ликвидация скрытых потерь лежит в основе lean – бережливого производства. С их описания Вейдер начинает свою книгу.

Основная рекомендация, которую дает автор для истребления потерь, – выйти на место выполнения работ и изучить процессы. Главы единообразно заканчиваются абзацами, начинающимися со слов «Найдите...» и «Сократите потери...». В последнем указаны инструменты, наиболее подходящие для каждого конкретного случая.

Перед началом внедрения бережливого производства необходимо провести аттестацию всех процессов компании на уровне подразделений силами межфункциональных групп, чтобы выявить основные источники потерь и тем самым определить направления приложения усилий. После этого можно составить «матрицу лин-аттестации», в которой с обнаруженными потерями сопоставлены инструменты их ликвидации.

СТАРТОВАЯ ПЛОЩАДКА

Непрерывное совершенствование лучше всего начинать с самого себя и со своего рабочего места. Для этого идеально подходит система «5С», комплекс мер, направленных на наведение полного порядка, создание эффективной среды и дисциплины на рабочем месте.

Я подробно описывал эту систему в предыдущей главе, посвященной книге Масааки Имаи «Гемба кайдзен», но версия Вейдера в одном из «С» отличается от предложенной Имаи. Вейдер исключает систематизацию и, не противореча Имаи по сути, делает пятым «С» совершенствование. Улучшение достигнутого результата следует превратить в общее дело всех работников, от рядовых сотрудников до руководителей. Каждый должен видеть и понимать те преимущества, которые он получает от системы «5С». Если не заниматься постоянными улучшениями, начнется распад.

К системе «5С» примыкает система всеобщего производственного обслуживания (TPM, Total Productive Maintenance), которая подразумевает участие операторов-пользователей в поддержании работоспособности оборудования. Имеется в виду рутинная проверка механизмов, не требующая специальных знаний, но позволяющая своевременно заметить проблему и либо устранить ее самостоятельно, либо привлечь специалистов-ремонтников. Подробнее я расскажу о ней в следующей главе. Для мониторинга проведения TPM можно разработать отдельный контрольный лист или присоединить его к контрольному листу «5С».

ЯСНОСТЬ И ПРОСТОТА

Визуальные средства иногда кажутся чем-то вроде наглядной агитации, в результате чего к ним относятся достаточно формально. Бесспорно, если по всем углам развесить плакаты, рекламирующие «5С», или, например, таблички «Уходя, гасите свет», то на них перестанут обращать внимание еще во время развески.

Но, если сделать визуальные средства правильно, они помогут не только экономить время, энергию и сырье, но и поддерживать технику безопасности. Например, корректная маркировка различных трубопроводов будет очень полезна ремонтной бригаде, а бирки на ящиках с бумагой разного типа – сотрудникам офиса.

Среди общепринятых методов визуального управления Вейдер выделяет цветовое кодирование, графики, карточки для отслеживания движения деталей (канбан), указатели, стенды с информацией и уже упоминавшиеся контрольные листы. Очень важно, чтобы они были просты для понимания, учитывали разный

уровень владения языком (например, если в работе задействованы иностранцы), были заметны и читаемы.

И, о чем часто забывают, их нужно периодически актуализировать или обновлять. В противном случае к указателям привыкнут и прекратят замечать, что может быть просто опасно с точки зрения безопасности.

Все стандартные операционные процедуры следует описать так, чтобы это описание было легко читаемым для всех сотрудников, которые будут их выполнять. Необходимые чертежи и графики должны быть четкими и понятными, а все упоминаемые материалы и оборудование – иметься в наличии. В описание надо обязательно включить указания по технике безопасности и плановое время выполнения процедуры. Каждое такое описание должно быть согласовано исполнителями и руководством, что позволит дополнительно убедиться в его точности и снять возможные конфликты в случае, если что-то пойдет не так.

Самый надежный способ установить стабильный график поставки материалов от внутренних и внешних поставщиков и тем самым обеспечить работу по принципу «точно вовремя» – использовать канбан, систему карточек-ярлыков, сопровождающих контейнеры с материалами. Фактически эти карточки исчерпывающе описывают, что и когда следует делать с контейнером. Если контейнер пуст, то его надо переместить в обозначенное на ярлыке место для заполнения материалами в написанном количестве, а когда контейнер заполнен – направить в также указанное место для дальнейшего использования.

В результате запас материалов на площадке поддерживается на необходимом уровне – не больше и не меньше. К системе канбан относится также разметка на полу и полках в хранилище, помогающая правильно перемещать и заполнять контейнеры.

КАРТА ПОТОКА

Чтобы видеть процессы в полном объеме и своевременно замечать скрытые потери, требуется составить карты потоков создания ценности. В ходе картографических исследований процессы надо сразу разделять на три категории.

Первая – те процессы, которые создают ценность, нечто, за что клиенты готовы заплатить и без чего они платить не станут. Это приоритетные операции.

Вторая категория – поддерживающие процессы, которые не создают ценности, но все же необходимы. Например, это работа отдела кадров или бригады по ремонту оборудования, уборщиков. Такие процессы надо по возможности минимизировать.

И наконец, третья категория – процессы, не создающие ценности и не являющиеся необходимыми, то есть потери, которые надо устранить.

Получившаяся в результате карта должна показывать последовательность действий, их хронометраж, используемые ресурсы, количество дефектов и прочие существенные моменты, а также все связи между процессами, в том числе скрытые. Нельзя забывать, что для составления карты потока требуется присутствовать на площадке, это не теоретическое изыскание, а фиксация истинного положения дел.

Получив карту, можно определить направление дальнейших усовершенствований, найти слабые места и потери, которые незаметны на первый взгляд.

ШТУРМОВЩИНА

Я хотел бы обратить внимание на еще один описанный Вейдером инструмент, который называют штурм-прорыв или кайдзен-блиц. Это мероприятие, которое сразу же дает видимое усовершенствование процесса и финансовый эффект, обычно продолжается пять дней, хотя в других книгах я читал и о двух-трехдневных блицах.

Перед началом штурм-прорыва руководителям следует очень внимательно выбрать именно те процессы, которые наиболее нуждаются в усовершенствованиях. Затем надо собрать команду, в основном состоящую из рядовых сотрудников, отличающихся вовлеченностью в работу и энтузиазмом.

Ведущий мероприятия (обычно это приглашенный специалист) в первый день проводит обучение инструментам, которые будут использоваться, после чего команда исследует процесс. Второй день уходит на сбор данных по проекту и количественные измерения, которые требуются для получения актуальной и точной информации.

Третий день отводится на мозговой штурм, в ходе которого происходит поиск решения и практических возможностей его внедрения. После того как решение принято, начинается его проверка на практике, она займет конец третьего и четвертый день. В это время команда реализует свои находки и для проверки тестирует их на процессе, аналогичном исследуемому.

В последний день составляется описание выработанного решения стандартной операционной процедуры и готовится экономическое обоснование, после чего проводится отчетный доклад перед руководством. И уже на завтра готовое усовершенствование начинает работать и приносить плоды.

Работа Майкла Вейдера – превосходный инструмент внедрения методов бережливого производства, книга, которую компании могут вручать сотрудникам при приеме на работу. В ней четко и ясно изложены все основные понятия и определения, объяснены методики и принципы TPS. Это не только избавляет работников от необходимости вести конспекты на занятиях по lean, но и обеспечивает их удобной шпаргалкой, с которой можно в любой момент свериться. А миниатюрные размеры книги позволяют буквально носить ее в кармане, не расставаясь ни в офисе, ни на площадке, ни дома до тех пор, пока сотрудники не запомнят ее наизусть. Что, кстати, произойдет достаточно быстро, если в организации на самом деле применяются принципы бережливого производства.

Сложно говорить о недостатках книги, которая является методическим пособием и прекрасно выполняет свою задачу. Это не литературное произведение, а строго функциональная брошюра, ее стоит иметь в библиотеке любой бережливой компании в достаточном количестве.

**Акира Итикава, Итидзо Такаги, Юдзо Такабэ и другие
TRM в простом и доступном изложении**

**Акира Итикава,
Итидзо Такаги,
Юдзо Такабэ
и другие**

**ТРМ В ПРОСТОМ
И ДОСТУПНОМ
ИЗЛОЖЕНИИ**

Год первого издания: 1991

Достоинства: Предельно сжатая и при этом исчерпывающая книга

Недостатки: Ориентирована исключительно на промышленное производство

Издатель на русском языке: РИА «Стандарты и качество»

Время прочтения: 1–3 часа

Уровень: Базовый

Оценка: 9/10

Подавляющее большинство книг о бережливом производстве переводится на русский язык с английского. Это вполне понятно – эти книги уже адаптированы под западную аудиторию и легче воспринимаются российским читателем. Однако, как справедливо заметил профессор Адлер, японский взгляд на производство отличается от американского или европейского – именно в этом заключается ценность первоисточников.

Сборник ассоциации «Японский институт производительного обслуживания» был подготовлен в Японии и для японцев и выдержал множество переработок и переизданий. Его главное достоинство обозначено в заголовке – простота и доступность. Конечно, система TPM не сложна сама по себе, но многие, к сожалению, отказываются принимать простые истины. Возможно, им сможет помочь эта небольшая книжка с большим количеством иллюстраций.

ОБСЛУЖИВАНИЕ

TPM (Total Productive Maintenance, общее производительное обслуживание оборудования) – одна из составляющих системы бережливого производства, пожалуй наименее распространенная в России, хотя в предисловии к русскому изданию и перечисляется целый ряд серьезных отечественных компаний, успешно применяющих TPM. Слово «общее» в названии означает, что в обслуживании оборудования на своем уровне принимают участие все сотрудники предприятия, от рабочих до руководителей. Авторы книги считают, что одного желания не допускать поломок и брака недостаточно, следует стремиться к высоким экономическим показателям техобслуживания, обеспечивающим создание добавленной стоимости за счет сокращения времени простоев.

В современном производстве роль человека все больше сводится к обслуживанию машин, механизмов и оборудования и поддержанию их в рабочем состоянии. Поэтому недопустимо концентрировать всю эту работу в службе главного инженера (или механика), в ней должен участвовать весь персонал. Важно, чтобы каждый сотрудник руководствовался принципом «я сам забочусь о своем оборудовании». Для этого надо постоянно заниматься развитием работников предприятия – для того, чтобы они могли осуществлять этот принцип на практике.

TPM следует внедрять сначала на производстве, а затем и в остальных службах компании, включая административные. Ведь компьютеры, множительная техника и даже кулер с кофеваркой – тоже оборудование и нуждаются в обслуживании.

Существует четыре инструмента, которые делают техобслуживание производительным.

1. **Профилактическое обслуживание** – превентивные меры, предупреждающие поломки. К ним относятся текущее обслуживание (чистка, смазка, подтягивание болтов), периодические осмотры и диагностика, а также восстановительный ремонт. Если систематически заниматься профилактикой, вероятность аварий значительно снижается.

2. **Аварийное обслуживание** – работы, которые проводятся после поломки или снижения эксплуатационных качеств, неизбежного при длительной эксплуатации оборудования. Этот ремонт бывает двух типов: плановый и вынужденный. Японские специалисты считают, что в зависимости от экономической модели компании оправданным может быть вынужденный ремонт оборудования, если плановая остановка обойдется дороже, однако это необходимо

обосновывать. Думаю, что именно поэтому такой вид обслуживания называется аварийным, а не плановым, как, следуя логике, должен был бы называться.

3. Корректирующее обслуживание – совершенствование оборудования, его оснастки или приспособлений, снижающее вероятность поломки и облегчающее ремонт. Человек, непосредственно использующий оборудование, должен регистрировать неисправности и активно разрабатывать меры по их предупреждению, а ремонтный персонал – учитывать эти записи и предложения при принятии решений о модернизации оборудования.

4. Предупреждение обслуживания – разработка такого оборудования (и/или способов его эксплуатации), которое требует минимального ремонтного вмешательства и способно к безаварийной работе. Для этого также используются записи операторов, эксплуатирующих предыдущие версии этого оборудования.

НАПРАВЛЕНИЯ ДВИЖЕНИЯ

Как указывают авторы книги, существует восемь направлений развертывания ТРМ:

1. Отдельные улучшения для повышения эффективности оборудования.
2. Формирование системы самостоятельного обслуживания оборудования пользователями.
3. Формирование системы планового техобслуживания ремонтными подразделениями.
4. Формирование системы обучения и повышения квалификации рабочих и ремонтников.
5. Формирование системы организации разработки и внедрения нового оборудования и продуктов с учетом повышения надежности.
6. Формирование системы обслуживания, ориентированного в первую очередь на качество.
7. Формирование системы охраны труда и окружающей среды.
8. Формирование системы постоянного роста эффективности работы управленческих и обслуживающих подразделений.

Книга концентрируется на первых шести направлениях, но нельзя забывать, что значение повышения эффективности поддерживающих подразделений также является ключевым и отдельные элементы ТРМ для производственных служб вполне могут быть применимы и в офисе.

ПРИЧИНЫ ПОТЕРЬ

Авторы выделяют шесть причин потерь, которые сказываются на прибыли и возникают при эксплуатации техники: поломки, переналадка и регулировки, холостой ход и приостановка работы, снижение скорости, брак и переделки, а также снижение и нестабильность качества при запуске оборудования.

Для ликвидации этих причин и используется ТРМ. Если от переналадок (например, смены навесного оборудования на экскаваторе) или потерь при запуске полностью избавиться невозможно, то их надо хотя бы минимизировать, а все остальные должны быть сведены к нулю.

Незначительные неполадки, постепенно накапливаясь, создают серьезные потери. Их надо устранять в первую очередь. Тем более что таких неполадок можно избежать, если просто соблюдать правила эксплуатации: своевременно добавлять смазочное масло, удалять пыль и грязь, прочищать воздухозаборники.

СДЕЛАЙ САМ

Поломки не случайно стоят первыми в перечне причин потерь – их роль весьма значительна. На протяжении жизненного цикла оборудования можно выделить три периода поломок.

В начальном периоде использования число поломок постепенно снижается, так как они вызываются конструкторскими ошибками, которые исправляются в процессе, и эксплуатационными, которых рабочие учатся избегать.

В основной период работы поломки происходят внезапно и спровоцированы некими особыми причинами.

В период старения оборудования количество поломок снова растет – их вызывает естественный износ.

Нельзя путать естественный износ с принудительным. Естественный износ – это снижение изначальных характеристик оборудования, которое неизбежно при длительной эксплуатации. Но если износ возникает вследствие неправильного использования (например, несвоевременной замены расходных материалов), то ничего естественного в этом нет.

Когда оператор станка сам заботится о его исправности, выявляет мелкие неполадки и устраняет их причины, вероятность принудительного износа можно устранить. Для этого достаточно проводить базовые работы по чистке и смазке, соблюдать режим эксплуатации, вовремя восстанавливать изначальное состояние оборудования и постоянно повышать профессиональное мастерство операторов.

Первое, с чего надо начинать производительное обслуживание, – внедрение ежедневных проверок оборудования с фиксацией любых аномальных проявлений, таких как странный запах или шум, и принятие немедленных мер по выяснению причин и устранению неполадок. Чрезвычайно важно определять истинную причину проблемы, задавая себе вопрос «Почему это произошло?» достаточное число раз, чтобы обнаружился корень неисправности.

Японские авторы убеждены, что оператор, не допускающий аварий, должен:

- выявлять неполадки оборудования, для чего проводить его ежедневный осмотр, замечать проблемы, знать конструктивные и технические особенности;
- уметь придумывать и выполнять меры по совершенствованию текущей работы, устранять мелкие неполадки самостоятельно, овладевая этим навыком при совместной работе с ремонтниками;
- уметь создавать нормы проведения обследования и проверки оборудования, самостоятельно проверять его и обучать этому других;
- уметь правильно эксплуатировать оборудование;
- отыскивать настоящие причины неполадок.

Существенное значение стоит придавать визуализации процесса. Любое оборудование должно быть снабжено четкими и легко читающимися табличками, которые содержат значимую информацию и все имеющиеся ограничения по использованию. При выявлении неполадок, корневая причина которых не выявлена и/или не устранена, в месте ее проявления рекомендуется вешать ярлык, который запрещено снимать до того, как проблема будет решена.

МАЛЫЕ ГРУППЫ

Основой работы по ТРМ является командная работа в составе малых групп, так как успех внедрения ТРМ зависит именно от участия всех без исключения сотрудников предприятия. Команды должны создаваться на всех уровнях компании, причем ставить задачи перед ними следует с учетом их функциональных ролей. Лидер каждой команды одновременно должен являться членом команды более высокого уровня и осуществлять связь между командами – таким образом одновременно оказывая влияние как на горизонтальные, так и на вертикальные связи внутри системы.

Деятельность малых групп в конечном счете направлена как на повышение результативности бизнеса, так и на создание достойных рабочих мест для сотрудников, то есть осуществляется в интересах каждого сотрудника компании.

Поскольку работа малых групп является текущей деятельностью подразделений, естественно, что их лидерами становятся начальники соответствующих подразделений, которые и в остальном обеспечивают связь между своими командами и руководством. Авторы книги указывают, что избрание лидеров малых групп возможно и путем голосования, но в этом случае велик риск выбора «неподходящего лидера», которому будет требоваться постоянная помощь и поддержка со стороны начальника. Задача лидера – сплотить коллектив и активизировать его работу.

Результативность работы малой группы зависит от того, как будут определены направления ее деятельности. К этому надо подходить серьезно, после всестороннего обсуждения всего, что нужно сделать, на общем совещании, расставив приоритеты с учетом как мнения руководства, так и оценки команды. Чтобы все участники группы работали сообща, у них должна быть единая цель. Поэтому необходимо установить направление работы, срок исполнения и определить задачу в количественном выражении. Единая цель и общий подход к ее достижению – важнейшая составляющая успеха.

Для того чтобы работа группы велась непрерывно и в правильном направлении, руководителям подразделений необходимо регулярно проверять ее результаты. Благодаря таким инспекциям участники групп начинают лучше понимать приоритеты руководства компании, проблемы команд становятся очевиднее, а самоанализ упрощается, что повышает активность и эффективность их работы.

ИНСТРУМЕНТЫ МАЛЫХ ГРУПП

Авторы книги рекомендуют три инструмента для работы малых групп: рабочую доску, совещания и листки «Урок по одному вопросу».

Рабочая доска малой группы должна демонстрировать, что нужно делать именно сейчас, какую проблему надо решать и как именно, чтобы наилучшим образом реализовать планы руководства. На доске отражаются плановые задания, реальные достижения, успехи, задачи на перспективу, самооценка успехов. Задача рабочей доски – помогать членам группы глубже осознать содержание и форму проводимой работы, планы на будущее, а также следить за своими результатами.

Книга советует проводить совещания малых групп часто, но коротко, со строго определенной повесткой. Результаты совещания необходимо протоколировать и передавать вышестоящему

**руководителю, чтобы он лучше понимал проблемы группы и мог дать
нужное указание или совет.**

«Урок по одному вопросу» – небольшие листы бумаги, которые периодически вешаются на рабочую доску. На этих листах в максимально простой и доходчивой форме, с иллюстрациями, должны быть описаны актуальные для команды примеры улучшений, устранений неисправности или сообщены базовые знания, необходимые для производственной деятельности. Лидер с помощью этих листков объясняет «уроки» малой группе, после чего контролирует, все ли поняли его посыл, применяют ли урок на практике.

Результаты работы малых групп рекомендуется освещать максимально широко. Во-первых, это стимулирует людей работать так, чтобы не было стыдно перед коллективом. Во-вторых, позволяет всесторонне проанализировать работу группы, что помогает всем группам предприятия избегать проблем, выявленных одной группой.

«ТРМ в простом и доступном изложении» – очень практичная книга, которая не требует от читателя лишних усилий. Треть каждой страницы занимает забавный поясняющий рисунок, который исчерпывающе отражает ее содержание. Конечно, книга может показаться излишне простой, в ней много повторов, но простые вещи и не нуждаются в сложном изложении.

Сигео Синго
Изучение производственной системы «Тойоты»
с точки зрения организации производства



Оригинальное название: A Study of The Toyota Production System from an Industrial Engineering Viewpoint

Год первого издания: 1989

Достоинства: Много полезных рекомендаций

Недостатки: Книга ориентирована в первую очередь на производственные компании

Издатель на русском языке: Институт комплексных стратегических исследований

Время прочтения: 2–3 часа

Уровень: Продвинутый

Оценка: 9/10

Производственная система Toyota – плод работы многих талантливых людей. Один из них – соратник Тайити Оно, специалист по совершенствованию производственных процессов, профессор Сигео Синго. Например, благодаря его работе переналадка тысячетонного прессы сократилась с четырех часов до трех минут. В книге «Изучение производственной системы «Тойоты» с точки зрения организации производства», которую называют «библией производства», Синго подробно и, что очень важно, понятно и полно объясняет принципы, на которых основан успех Toyota. Он одновременно описывает детали практического применения этих принципов в автомобилестроении и показывает их универсальность.

Кому-то может показаться, что для освоения новой системы главное – узнать методику, помогающую достичь желаемого. Сигео Синго утверждает, что не менее важно понимать, почему надо предпринимать те или иные действия. Поэтому он рекомендует глубоко изучать систему, не ограничиваясь поверхностным знакомством с 14 принципами и 7 (или даже 10) видами потерь. Ведь Производственная система Toyota – не стиль управления, а способ мышления, который базируется на принципе непрерывного улучшения предприятия. В то же время книга предлагает и практические инструменты, готовые к немедленному внедрению.

СОВЕРШЕНСТВОВАТЬ ПРОИЗВОДСТВО

Производство в рамках системы Toyota рассматривается как совокупность процессов, превращающих материалы в продукцию, и операций – действий, совершающих это превращение. Чтобы успешно реализовать фундаментальные улучшения в компании, надо ясно понимать связь между процессами и операциями в производственном цикле. Для достижения максимального эффекта начинать следует с изучения возможности совершенствования процесса и только потом улучшать операции.

Существует два основных пути совершенствования процесса: улучшение изделия с помощью технико-экономического анализа и улучшение методов изготовления с точки зрения применяемых технологий и организации производства. Начинать нужно с анализа того, как можно перепроектировать продукт, чтобы снизить затраты на производство без потери качества. Например, упростить способ крепления без ущерба его надежности. На втором этапе изучается возможность с той же целью изменить организацию производства – к примеру, откорректировать порядок совершения операций или заменить применяемые инструменты. Поскольку цену продукции определяет рынок, единственный способ увеличения прибыли – сокращение затрат. На это и направлены методы совершенствования Toyota.

Многие забывают, что контроль, как одна из важнейших операций, также нуждается в совершенствовании, поскольку от него зависит сокращение затрат на изготовление бракованной продукции. При этом сортировочный контроль, то есть отсев некачественных

изделий, не влияет на количество дефектов, так как не указывает на их источник и не предупреждает повторения. Для этого на Toyota применяется информативный контроль, при котором сведения о проблеме возвращаются на участок для поиска и ликвидации источника.

Существует несколько типов информативного контроля. Самый простой из них – самоконтроль, но присущая самооценке необъективность резко снижает действенность этого типа контроля. Улучшить ситуацию позволят последующие проверки – перед стартом очередной операции, еще до начала обработки, ее исполнители должны провести контроль. Более сложный тип контроля – контроль потенциальных источников дефекта. Целый ряд проблем порождается предсказуемыми внешними условиями, и, если следить за тем, чтобы эти условия не проявлялись, можно избежать их последствий. К примеру, влажность воздуха оказывает воздействие на качество печати, и регулирование влажности позволяет свести к нулю ее влияние на процесс.

Чтобы все эти типы контроля приобрели характер сплошной проверки, нужно применять устройства, которые японцы называют «блокировка ошибок» или «защита от преднамеренного нарушения процесса» («пока-ёкэ»). Пока-ёкэ бывают двух типов – контролирующие, которые останавливают обработку до выяснения причин дефекта, и предупреждающие – они подают сигналы, которые невозможно не заметить. Выбор типа пока-ёкэ зависит от характера процесса и уровня опасности возможных дефектов.

ЧТО ИМЕЕТЕ – НЕ ХРАНИТЬ

Среди производственных операций почти всегда есть такая, которая сама по себе является потерей и нуждается в устранении. Это хранение. Основной вид хранения – задержка между процессами.

Задержка между процессами – следствие возникновения избыточного запаса. Он создается как результат переоценки доли дефектных изделий и из-за опережающего свой график производства.

Если необходимость хранения вызвана особенностями организации производства – несбалансированным потоком между процессами, – то бороться с этим надо с помощью выравнивания. Для этого все производственные процессы выравниваются по процессу с наиболее высокой или, если это невозможно, с наиболее низкой производительностью либо по уровню, необходимому для выполнения заказа.

Если причина в управлении и буферный запас делается осознанно, как защита от возможных поломок и приостановки поставок, нужно предпринимать меры для снижения вероятности возникновения этих обстоятельств. Лучше приложить усилия к предупреждению поломок, чем терять и на починке, и на создании запасов.

Буферные запасы могут оказаться полезны при резком изменении требуемых объемов производства, но в этом случае лучше научиться применять быструю переналадку станков, в которых уже заложен потенциал роста.

Когда перепроизводство и хранение осуществляются ради ощущения безопасности, «про запас», то имеет место в основном психологическая проблема руководителей.

В целом с проблемой хранения помогает справиться общее сокращение производственного цикла. Чем цикл короче, тем меньше пауз для хранения.

УСКОРИТЬ ИЗМЕНЕНИЯ

В вопросах улучшения на уровне операций Сигео Синго особое значение придает совершенствованию наладки устройств. Он предлагает способ SMED (переналадка за минуту). Время переналадки, по оценке автора книги, обычно распределяется следующим образом: 30 % занимает подготовка к замене оснастки, 5 % – собственно замена, 15 % – подготовка к работе и 50 % – пробная работа и регулировка.

Хотя в книге, что логично, SMED рассматривается на примере замены штампов на заводских прессах, те же методы будут действовать при замене навесного оборудования на строительной технике, при переоснастке грузового транспорта в зависимости от вида груза, в любой ситуации, когда требуется оперативное переключение с одной фиксированной настройки на другую.

Синго описывает восемь основных методов системы SMED, дающих возможность сократить время наладки по всем ее этапам:

1. Четкое разделение операций на те, которые можно выполнять при работающем устройстве (внешние), и те, которые нельзя (внутренние). Если все подготовительные операции провести, пока устройство еще работает со старыми настройками, переналадка сократится как минимум на 30 %.

2. Пересмотр всех производимых при переналадке операций с тем, чтобы максимальное их количество перевести из внутренних во внешние, сократить процедуры, выполняемые при остановке устройства.

3. Стандартизация функций заменяемой оснастки. Поскольку это требует однородности только тех элементов, которые задействованы при переналадке, можно стандартизировать оснастку самой разной формы, унифицировав, например, крепления или расположение отверстий.

4. Оптимизация применяемого крепежа. Далеко не всегда для надежного соединения нужен болт, закрученный на 15 оборотов. Более того, болты при временном креплении вообще лучше исключить. При этом очень важно помнить, что из соображений безопасности выбор крепления должен определяться расчетом.

5. Использование дополнительной оснастки. Имеется в виду, что если соединение обрабатываемого изделия с оснасткой станка сложнее, чем оснастки со станком, разумно провести более сложную операцию как внешнюю, с помощью дополнительной сменной оснастки, пока станок работает со старыми настройками, а потом установить новую оснастку уже в сборе с изделием.

6. Выполнение параллельных действий разными людьми. Если при переналадке несколько манипуляций можно выполнять одновременно, путем задействования нескольких человек, так и нужно делать.

7. Устранение регулировок. Регулировки занимают наибольшее время в процессе переналадки. С помощью автоматизации можно свести время, затрачиваемое на них, почти к нулю. А первый шаг к

этому – провести калибровку и затем пользоваться сделанными на ее основе шаблонами.

8. Механизация может значительно ускорить замену тяжелого навесного оборудования. Однако применять ее надо только после проведения экономических расчетов и применения первых семи методов. По оценке Синго, если они могут сократить двухчасовую переналадку до трех минут, то механизация, вероятно, уменьшит ее еще на одну минуту.

Освоение SMED помогает сократить время переналадки и благодаря этому эффективно производить продукцию небольшими партиями, гибко реагируя на изменение потребности и тем самым сокращая запасы.

ПЯТЬ «ПОЧЕМУ?» И ДВА ОДНОВРЕМЕННО

Во многих книгах описывается метод «пять «почему?», применяемый на Toyota: задавайте вопрос «почему?» пять или более раз, пока не отыщите истинные причины возникающих проблем и потерь. Сигео Синго предлагает фокусироваться на факторах, которые называет «5W+1H».

Чтобы понять причины случившегося, надо уяснить, кто (who) и что (what) делал, место (where) и время (when) события, а также метод работы (how), который при этом применялся. Для этого нужно задаваться вопросом «почему?» (why) по каждому из пяти пунктов до тех пор, пока они не будут понятны полностью.

Пять в названии «пять «почему?» – условная цифра, но чем больше вы углубитесь, тем ближе подберетесь к первопричине. Это защищает от преждевременного окончания исследования, которое может привести к принятию промежуточных мер, не устраняющих проблему как таковую.

В книге подробно описывается система «нагара». Ее название происходит от японского выражения, означающего «выполнение двух дел одновременно». Основная идея «нагара» заключается в устранении излишней транспортировки между разными технологическими операциями над одной деталью, не теряя ориентации на обработку единичных изделий. А кроме того, «нагара» помогает более эффективно использовать рабочее время, хотя это и не главная задача системы. Например, если в работе над изделием возникает даже самая незначительная пауза, ее можно использовать для выполнения чего-то еще, связанного с обработкой изделия. Пока один станок обрабатывает деталь без участия его оператора, оператор может в это время запустить следующий процесс на стоящем рядом другом станке.

Книга Синго впервые была опубликована более 35 лет назад, но она совершенно не устарела, это вовсе не памятник производственной мысли. Актуальности «Изучения производственной системы...» могут позавидовать многие современные произведения, теряющие ее еще до выхода из печати. Не случайно награда, известная как Нобелевская премия в области производства, названа Премией Синго.

И главное – читать книгу Синго полезно. Он пишет о том, что сам продумывал и внедрял долгие годы, и делает это с увлечением и уважением к читателям, которые, возможно, знают тему не так глубоко, как автор. Хотя издатель и советует читать Синго в паре с «Производственной системой «Тойоты» Тайити Оно, это, как мне кажется, подходит только тем, кто хотя бы в общих чертах знаком с бережливым производством. Если с книги Оно, очень простой и ясной, действительно хорошо начинать изучение системы, то труд Синго для этого слишком

ориентирован на производство. К тому же если одни вещи там описаны очень подробно, то другие, не менее важные, только упоминаются.

В связи с этим «Изучение Производственной системы «Тойоты», несомненно, нужно включить в список обязательного чтения для тех, кто уже принял решение внедрять эту систему и теперь нуждается в практических советах и указании важных, но не главных деталей.

Майк Ротер и Джон Шук Учитесь видеть бизнес-процессы



Оригинальное название: Learning to see. Value stream mapping to create value and eliminate muda

Год первого издания: 1999

Достоинства: Идеальный учебник построения карт потоков создания ценности

Недостатки: Это именно учебник, интересным чтением книгу не назвать

Издатель на русском языке: «Альпина публицер»

Время прочтения: 4–6 часов

Уровень: Продвинутый
Оценка: 9/10

Большая часть книг о бережливом производстве рассматривает проблемы Производственной системы Toyota в целом. С одной стороны, это достаточно удобно. Но все же в TPS есть довольно сложные элементы, нуждающиеся в специальной литературе. Книга Майка Ротера и Джона Шука «Учитесь видеть бизнес-процессы» посвящена одному из таких элементов – построению карт потоков создания ценности.

Работа Ротера и Шука вышла в США в издательстве The Lean Enterprise Institute, некоммерческой организации, основанной Джеймсом Вумеком, и планировалась как своего рода дополнение к «Бережливому производству» Вумека и Дэниела Джонса, обзор которого вы прочтете в следующей части книги, посвященной внедрению TPS. Однако «Учитесь видеть...» оказалась вполне самостоятельной книгой, эти методические указания действительно могут помочь научиться видеть процессы и отображать их на бумаге.

НАЙТИ ПОТОК

Поток создания ценности – это совокупность всех действий, через которые проходит продукт от сырья до готовой продукции или услуга от возникновения потребности до ее удовлетворения. Напомню, в число этих действий входят как добавляющие ценность, так и недобавляющие. Задача бережливого производства – свести недобавляющие ценность действия к минимуму, а в идеале – к нулю.

Для того чтобы во всей полноте увидеть материальные и информационные (управленческие) потоки, которые проходит продукция, и создается карта. Она дает возможность взглянуть на поток «с высоты птичьего полета», рассмотреть не отдельные процессы, а всю процедуру, все существующие взаимосвязи и зависимости. Построив карту, гораздо проще объяснить сотрудникам необходимость изменений, составлять план внедрения бережливого производства.

И самое главное – вы сами, выстроив карту, сможете понять работу своей организации с точки зрения TPS, а многие скрытые потери бросятся вам в глаза.

Для производственных компаний особенно важно осознавать, что, помимо материального потока – движения заготовок по пути превращения в продукт, существует и информационный поток, указывающий процессам, что им делать. На карте должны быть отображены оба этих потока, так как от их гармоничного взаимодействия зависит общая эффективность производства.

Перед началом построения карты надо выбрать продукт или семейство продуктов, на котором вы будете фокусироваться. Обычно далеко не весь спектр выпускаемой продукции в равной мере интересует потребителей, и для начала стоит сосредоточиться на главном.

НЫРНУТЬ В ПОТОК

В большинстве компаний поток создания ценности «протекает» по ряду подразделений, у каждого из которых есть свой руководитель, отвечающий за свой процесс. Именно поэтому организации, начинающие внедрять у себя бережливое производство, чаще сосредотачиваются на улучшении отдельных процессов – за поток в целом никто не отвечает. Но в этом случае

части потока будут оптимизироваться в отрыве от потока в целом, что значительно снижает эффективность усовершенствований, а в некоторых случаях может даже приносить вред.

Распределение задачи построения карты между менеджерами отдельных процессов с дальнейшим объединением результатов будет ошибкой – вы получите организационную схему предприятия, а не карту потока производимых продуктов.

Чтобы этого избежать, необходимо назначить одного человека, подчиненного непосредственно высшему руководителю, менеджером потока, который будет отвечать за его улучшение. Ведь улучшение невозможно без управления этим процессом.

Менеджер потока создания ценности лично отвечает за внедрение бережливого производства, и для этого ему предоставляются соответствующие полномочия. Он должен иметь право производить изменения в функциональных и структурных подразделениях, составлять, реализовывать и периодически корректировать план внедрения изменений, обеспечивать его приоритет. Именно этот человек руководит разработкой карт потока, ведет наблюдение за всеми сторонами внедрения, на регулярной основе уточняет поток создания ценности.

Но, несмотря на наличие менеджера потока, в любом случае все участники бережливого производства должны понимать, как создавать и читать карты текущего и будущего состояния потока.

При этом стоит помнить, что кайдзен процессов, исключение потерь на уровне подразделений, важен не меньше, чем кайдзен всего потока. Улучшение в одном влечет улучшение в другом. Просто кайдзен процесса ориентирован на сотрудников и ход процесса, а кайдзен потока – на материальные и информационные потоки.

Первой начинает строиться карта текущего состояния дел, но затем надо приступать к составлению карты цели, будущего состояния. Без планирования изменений фиксация существующего положения не имеет особого смысла.

Таким образом, ваш первый шаг – непосредственное описание, сбор информации в рабочей зоне и изготовление карты. По мере ее построения начнут возникать идеи возможных перемен, и ваш второй шаг – составление карты будущего состояния.

После этого надо подготовить план внедрения, в котором на одной странице описываются действия по переходу из текущего состояния в будущее. В дальнейшем, когда будущее станет реальностью, в точном соответствии с принципом непрерывного совершенствования вам предстоит создать новую карту будущего состояния, отталкиваясь от прежней, уже как от карты текущего состояния.

Работа по подготовке карты для одного продукта не должна занимать слишком много времени, карта будущего состояния должна быть построена примерно через два дня после начала работы.

НАНЕСТИ ПОЛОЖЕНИЕ НА КАРТУ

При построении карты стоит учесть несколько простых правил, предлагаемых авторами книги.

Информацию о реальной ситуации надо собирать самостоятельно, пройдя по фактическим путям как материальных, так и информационных потоков. Для начала нужно быстро осмотреть весь поток от начала до конца, чтобы составить общее впечатление, а потом, двигаясь в обратном направлении, детально изучать каждый процесс.

Важно начинать изучение именно с конца потока, с передачи готового продукта или услуги клиенту, а не с получения сырья или заявки. Так вы начнете с процессов, наиболее тесно связанных с потребителями, то есть с тех, которые задают темп остальным процессам.

Всегда самостоятельно замеряйте время, не ориентируясь на нормативы или прежние данные. Они редко соответствуют существующему положению дел. За период, прошедший с предыдущих измерений, оборудование изнашивалось, сотрудники менялись, и то, что занимало раньше пять минут, теперь может требовать как одну минуту, так и сорок. А нормы всегда рассчитываются исходя из идеальных условий, которые редко существуют в реальности.

И немаловажная деталь: несмотря на соблазн выполнить схему потока на компьютере, карты надо строить вручную, на бумаге, с помощью карандаша и стирательной резинки. И лучше сразу запастись стикерами разных цветов и размеров, чтобы иметь возможность легко переклеивать элементы, изменяя и дополняя карту. Так вы сможете работать непосредственно на месте, но главное: рисуя от руки, вы фокусируетесь на анализе потока, а не на работе программы. Задача построения карты – не сама карта, а понимание собственно потоков.

Необходимо до начала работы согласовать систему условных обозначений, которая будет понятна всем сотрудникам компании. Если исполнители не смогут читать карту, она превратится в бессмысленный листок бумаги. У каждого процесса или участника потока (например, поставщика или клиента), обычно изображаемых прямоугольниками, располагается табличка с указанием его характеристик – временем цикла, производительностью, емкостью, количеством задействованных специалистов, степенью готовности начать работу и прочими аналогичными параметрами. Все точки, в которых скапливаются запасы, рисуются в виде треугольников, а их количество отражают цифрами рядом.

Визуально карта представляет собой лист, на который в нижней половине наносятся две основные горизонтальные оси – движение материального потока и время.

Поток строится в линейной последовательности, независимо от фактического расположения процессов на плане здания, слева направо. Расположенная под ним временная шкала отражает хронометраж каждого процесса (полезное время) и потери времени между процессами, которые в сумме дают полное время производственного цикла.

Верхняя половина листа отводится под информационные потоки. Слева вверху изображаются поставщики, в центре – административные службы вашей компании, а справа – потребители. Заказчики, клиенты и отдельные производственные процессы связаны с администрацией производства множеством линий, по которым передаются указания, графики на разные сроки, заявки, прогнозы и отчеты.

Построение начинается с запросов потребителя, с правого верхнего угла, то есть с клиента. Затем вы переходите вниз и, как уже говорилось, в обратном порядке заполняете нижнюю половину листа, пока не доходите до поставщиков, левого верхнего угла. После этого на карту наносятся информационные связи.

ПОСТРОИТЬ МАРШРУТ

Когда вы определите, что и когда должно быть сделано в каждом процессе, чтобы удовлетворить потребности следующего процесса, вы сможете выделить важнейшую часть информации, требуемой для построения карты, – долю продукции, которая выталкивается каж-

дым производственным процессом, а не вытягивается последующим процессом-потребителем. Выталкивание говорит о том, что процесс выпускает продукцию без учета потребности в ней процессов, расположенных ниже по потоку, то есть имеет место такая потеря, как перепроизводство.

Если вы посмотрите на шкалу времени, то скорее всего в глаза бросится несоответствие суммы интервалов, добавляющих ценность, и временных затрат на общее прохождение продукции по потоку. Изделие может провести непосредственно в обработке несколько минут, но при этом потерять дни, лежа в виде запаса между процессами. Это потеря на ожидание. Например, если взять для контраста офисную деятельность, сравните время, затрачиваемое на подготовку документа и работу с ним, с тем, сколько этот документ без движения лежит на столах секретарей, согласующих специалистов и руководителей. Ненужное увеличение времени выполнения заказа – прямые убытки, так как время – один из самых ценных невозполнимых ресурсов.

Карта будущего состояния потока создания ценности строится на основе оптимизации карты текущего состояния, с тем чтобы исключить из потока все возможные потери.

Для этого надо везде, где это возможно, создавать непрерывные потоки, при которых продукция передается от процесса к процессу без разрывов.

Нужно выделить процесс, задающий ритм всему потоку, и от него выравнивать остальные. При обычном производстве это, как правило, самое узкое место. Но на карте будущего состояния бережливого производства это должен быть процесс, который управляется потребностями внешних клиентов, а остальные процессы необходимо подстроить под него.

СЛОЖНЫЙ СЛУЧАЙ

Описанный в книге подход будет отлично работать при описании относительно простых линейных процессов, которые можно встретить на промышленных предприятиях. В случае сложных процедур, например строительства с его множеством параллельно совершаемых действий и многоуровневой системой взаимодействия, единая подробная карта будет гигантской по размеру и непонятной даже для ее составителей.

В этом случае стоит начать с составления макрокарты – в ней без детализации представлены блоки, на которые вы условно разделяете поток. Уже на этом этапе можно определить блоки с наибольшим временем выполнения или наибольшими потерями, что оценивается даже экспертно. А затем можно поручить отдельным командам заняться картированием этих составляющих. Получившиеся карты надо рассматривать не только по отдельности, но и совместно, учитывая влияние процессов друг на друга.

Очень хорошо работает изучение картирования на простейших примерах. Например, рекомендую попробовать сделать карту заваривания чая и поискать процессы, от которых можно отказаться или которые можно делать параллельно.

Книга Ротера и Шука – удобная немногословная инструкция, которую смело можно использовать в качестве учебного пособия по составлению карт потоков создания ценности. Несмотря на увеличенный формат, книга совсем небольшая, а ее размеры вызваны необходимостью воспроизводить иллюстрации, многие из которых представляют собой подробные карты на листах формата А3, в читаемом виде.

Не стоит ждать от книги «Учитесь видеть бизнес-процессы» откровений или тем более литературных достоинств – это хорошо знакомая студентам «методичка». Главные достоинства таких изданий – простота и ясность, а этими свойствами книга обладает в полной мере.

Если компания собирается начинать или уже начала внедрять бережливое производство – можно смело закупать книгу для корпоративной библиотеки и приступать к ее изучению.

Часть IV

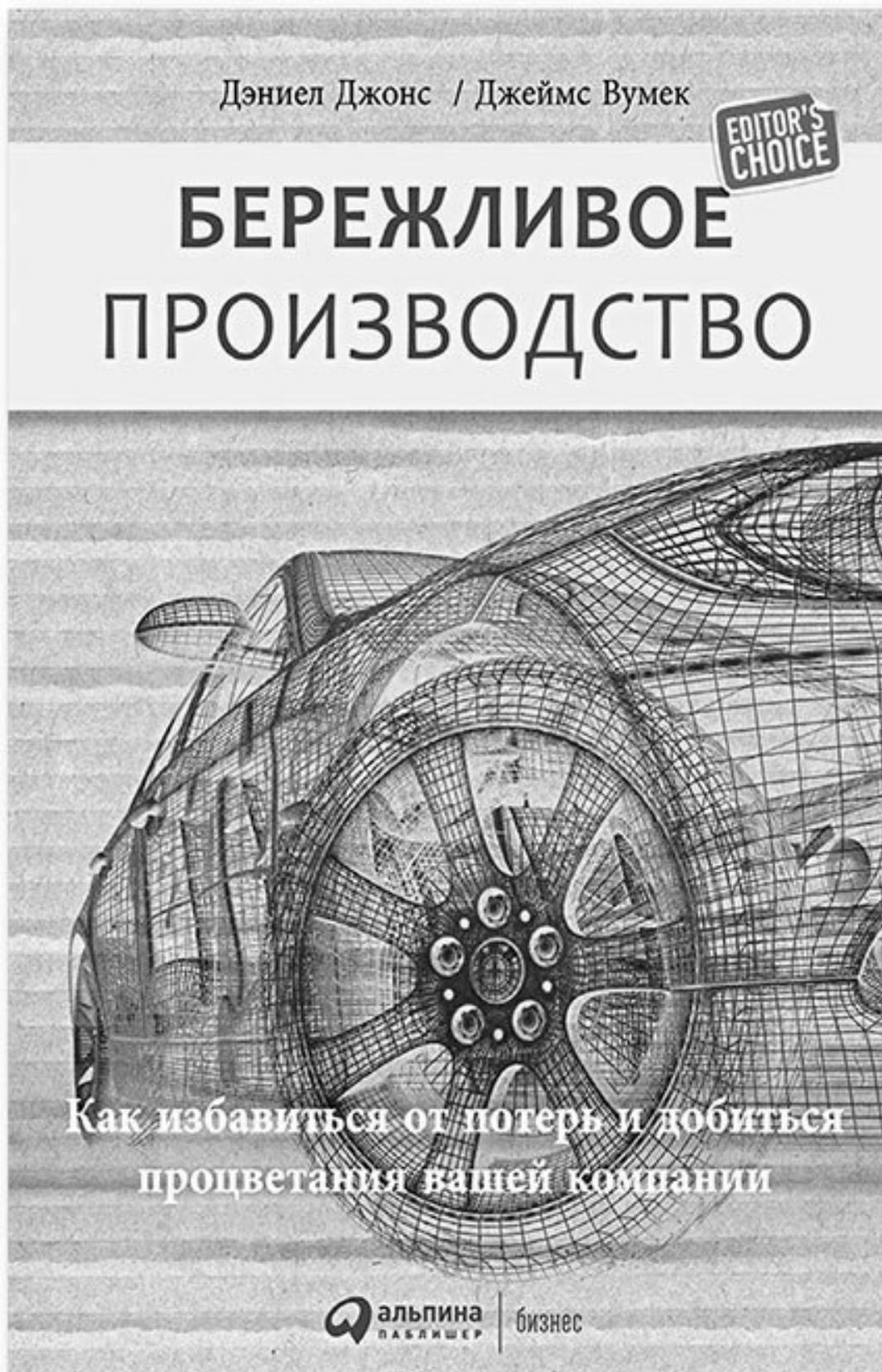
Внедрение

Вы освоили философию Toyota, поняли принципы Производственной системы, узнали основные инструменты бережливого производства... Теперь настало время познакомиться с методами внедрения TPS в деятельность компаний, со способами развертывания новой политики и технологиями обучения сотрудников непрерывному совершенствованию. Также вы сможете узнать о внедрении методов бережливого производства в деятельность, казалось бы, максимально удаленную от собственно производства, – в работу офиса.

Если вы добрались до этого раздела, то он для вас. Неважно, какую должность вы сейчас занимаете, интерес к бережливому производству ясно указывает на то, что если вы еще не стали руководителем, то это дело ближайшего будущего.

А значит, вам просто необходимо узнать, как применять полученные ранее знания на практике и получать желаемые результаты! Начиная внедрять принципы Toyota, я набил немало шишек только из-за того, что вовремя не прочитал книги, о которых рассказываю в этой части. Вам предстоит наделать собственных ошибок, так что не стоит тратить бесценное время на повторение чужих.

Дэниел Джонс и Джеймс Вумек
Бережливое производство. Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании



Год первого издания: 1996

Оригинальное название: Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation

Достоинства: Рассматривается внедрение бережливого производства в широкий спектр компаний

Недостатки: Слишком много примеров и повторов

Издатель на русском языке: «Альпина паблишер»

Время прочтения: 6–10 часов

Уровень: Продвинутый

Оценка: 9/10

Книга Дэниела Джонса и Джеймса Вумека «Бережливое производство. Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании» выделяется из общего ряда тем, что в ней анализируются самые разные отрасли бизнеса и даются практические рекомендации по внедрению в них бережливых методов работы.

Д. Джонс и Д. Вумек в 1980-е годы входили в число руководителей Международной автомобильной программы при Массачусетском технологическом институте, где занимались изучением различий между массовым и бережливым производством. Но постепенно тема их работы расширялась, Вумек возглавил Институт бережливых предприятий в США, а Джонс – аналогичную организацию в Великобритании. Книга «Бережливое производство» (оригинальное название – «Бережливое мышление» («Lean Thinking»)), впервые опубликованная в 1996 году и значительно расширенная и дополненная в 2003 году, – результат их исследований применения методов бережливого производства в разных странах, на предприятиях различных профилей и форм собственности.

НАЧАТЬ СНАЧАЛА

Изучая трансформации множества компаний в бережливые, авторы книги пришли к выводу, что имеется определенная последовательность мероприятий, приводящая к оптимальному результату.

Самое сложное – сделать первый шаг. Для того чтобы начать, надо найти «агента перемен» – человека, который будет руководить внедрением изменений. Это должен быть руководитель верхнего звена, имеющий достаточно полномочий, команду непосредственно подчиненных помощников и, что не менее важно, убежденность в необходимости и неизбежности перехода к бережливому производству.

По моему мнению, в случае больших компаний таких «агентов» должно быть несколько. Для России, с ее склонностью к вертикальным структурам, особенно важно, чтобы высший руководитель и его ближайшее окружение лично участвовали в создании новой философии компании и владели понятиями и инструментами бережливого производства.

Руководителю требуется приобрести соответствующую компетенцию – знание принципов бережливого производства, его идеологии и практики. При этом минимально необходимый объем знаний должны иметь все руководители компании. Чтобы внедрять что-либо, надо хорошо понимать, что ты делаешь. Это очевидно, но тем не менее многие этого не учитывают.

На время преобразований стоит забыть о стратегическом планировании, это отвлекает от решения текущих задач по изменению подхода к увеличению добавленной стоимости.

Джонс и Вумек утверждают, как и Тайити Оно ранее, что в их практике не встречалось организации, способной быстро и

эффективно перейти к бережливому производству, не находясь в состоянии упадка. Кризис является идеальным стимулом, так как если все и так идет неплохо, трудно убедить себя и других в необходимости изменений, требующих от людей значительных усилий. Даже если кризиса на самом деле еще нет, авторы рекомендуют его создать, чтобы обеспечить стремление сотрудников к переменам.

После того как лидер найден, а в компании осознали необходимость изменений и узнали способы их осуществления, наступает пора описать потоки создания ценности. Надо видеть поток создания каждого продукта в полном объеме, ведь потребителей интересует именно продукт в целом, а не его части. Помните, что суть бережливого производства состоит в уничтожении всех возможных потерь – всего, что потребляет ресурсы, но не создает ценности. И, не представляя себе фактической последовательности действий, невозможно найти те из них, от которых можно отказаться.

Я считаю, что на этом этапе нужно также провести анализ ценностного предложения с точки зрения его реальной ценности для клиентов.

Начинать преобразования следует с простых, но значимых и заметных процессов. Простых – потому что вам нужно быть полностью уверенным в успехе, иначе поддержка изменений значительно сократится. И результаты должны появляться очень быстро. Нельзя увлекаться планированием, иначе работа никогда не начнется. Например, на описание потоков создания ценности требуется не больше двух недель.

С небольшим преувеличением Джонс и Вумек утверждают, что если за неделю активной работы по сокращению потерь трудозатраты в проблемной зоне и требуемые рабочие площади не сократились наполовину, а количество незавершенного производства и время выполнения работ не уменьшились на 90 %, то либо вы выбрали не того лидера, либо сами не готовы к реальным изменениям.

Как только компания получила первые положительные результаты в одной критически важной зоне, следует сразу же распространять изменения на остальные этапы потока создания ценности.

СОЗДАТЬ СТРУКТУРУ

Новый подход требует создания новой структуры компании. Нужно выработать жесткую кадровую политику, по которой менеджеры, не желающие или неспособные принимать новые идеи, должны будут покинуть организацию. Это принципиально важно – от «балласта» надо избавляться с самого начала, «сразу и без раздумий». Иначе вы не только будете терять время и деньги на лишних людей, но и оставите у себя за спиной «потенциальных противников», которые станут саботировать движение вперед.

Организационную структуру следует выстраивать вокруг потоков создания ценности, то есть однородных групп продуктов, – так система управления будет соответствовать задачам ликвидации потерь в цепочке производства каждого продукта, а затраты на содержание централизованных служб сократятся.

В бережливой компании должен быть специальный отдел обучения новым методам производства, сотрудники которого также будут заниматься анализом осуществления перемен.

При преобразовании массового производства в бережливое, по мнению авторов, сокращение трудозатрат составляет до 75 % и

очень быстро возникает значительный избыток работников. Поэтому надо четко определить, сколько сотрудников вам требуется при условии правильного выполнения работы, и оставить в компании только нужных людей. После этого можно заявлять, что переход на бережливое производство в дальнейшем не приведет к сокращениям. И теперь это обещание уже нельзя нарушать ни при каких обстоятельствах, чтобы не потерять доверия и не подорвать готовность к изменениям.

Поскольку процесс совершенствования бесконечен, работники будут неизбежно высвобождаться на всем протяжении работы предприятия, и надо заранее продумать, куда вы сможете их перевести с пользой и для сотрудников, и для компании. Это может быть расширение производства, увеличение спектра продуктов и даже трудоустройство в партнерской компании, как это делается на Toyota.

В ходе преобразования будут высвобождаться не только сотрудники, но и все остальные ресурсы, в том числе и денежные средства, а значит, следует заранее просчитать стратегию роста. Если подумать, это одно из самых приятных занятий – решать, как использовать то, что удалось сэкономить. Можно ускорить разработку и выпуск новых продуктов, выйти на смежные рынки, объединить разрозненные процессы в один, расширяться за счет присоединения новых подразделений – существует множество вариантов.

ЗАФИКСИРОВАТЬ РЕЗУЛЬТАТ

Несмотря на первоначальные успехи, чтобы развитие компании стало самоподдерживающимся, ему необходимы дополнительные стимулы. Почивать на лаврах, к сожалению, не получится. Помимо прочего, придется разработать прозрачные системы регистрации достижений, мотивации и обучения сотрудников, критерии определения приоритетов и многое другое.

Оплату труда работников стоит связать с результатами работы компании, то есть зарплата должна состоять из базовой части, определяемой квалификацией сотрудника, и премии, связанной с рентабельностью компании в целом. Но хотя общая сумма вознаграждения может быть достаточно большой, это не такие деньги, которые могут послужить единственным стимулом. Основной наградой должно стать само право участвовать в бережливом производстве, которое дает возможность видеть результаты своего труда, чувствовать себя значимой частью процесса.

Надо обучать методам бережливого производства каждого сотрудника. Лучшие идеи улучшений обычно поступают от линейных исполнителей, но, чтобы они могли выдвигать хорошие идеи, им необходимо понимание процессов в целом. При этом нельзя забывать, что у каждого человека свои зоны роста, и это надо учитывать в планах на обучение.

Согласовав обучение с развертыванием политики бережливости, вы сможете обеспечить поступление новых знаний «точно вовремя» – тогда, когда они нужны, и в таком виде, чтобы они способствовали улучшению работы.

Хотя сначала трансформация будет, разумеется, идти сверху вниз, постепенно каждый линейный менеджер должен стать наставником, а каждый сотрудник – убежденным приверженцем нового подхода.

И наконец, после того как компания твердо встанет на рельсы бережливого производства, настанет время внедрять эту систему у партнеров и поставщиков, убедить их в том, что

это выгодно всем сторонам. Кроме того, теперь настало время глобальной стратегии, вы уже можете ее себе позволить.

НЕ ОШИБИТЬСЯ ДОРОГОЙ

В предисловии к русскому изданию отечественные ученые Юрий Павлович Адлер и Владимир Львович Шпер подчеркивают, что бережливое производство не является решением для всех случаев жизни.

Существуют компании, для которых массовое производство оказывается предпочтительнее бережливого. Необходимо учитывать, есть ли в принципе техническая возможность организовать на предприятии поток единичных изделий. Также далеко не всегда реально обеспечить поступление комплектующих по системе «точно вовремя».

Помимо этого, бережливое производство требует от работников настолько напряженного труда, что это приводит к усталости, выгоранию и росту случаев временной нетрудоспособности. На Toyota даже предусматриваются специальные буферные зоны для снижения нагрузки на сотрудников. И эти зоны не считаются потерями, так как они необходимы для обеспечения приемлемых условий труда.

Но тем не менее бережливое производство для большинства компаний – следующий эволюционный шаг по отношению к производству массовому, и, если организация хочет в обозримом будущем быть современной, актуальной и конкурентоспособной, переходить на него так или иначе придется. А раз делать это все равно придется – зачем же откладывать? Процесс внедрения совсем не быстрый, и чем раньше вы начнете, тем скорее сможете воспользоваться плодами своей работы!

Книга Джонса и Вумека – результат долгого и кропотливого труда, анализа огромных массивов информации, полевых исследований в различных компаниях. Поэтому нет ничего удивительного в том, что у них получился весьма объемный том, прочесть который само по себе уже работа.

В «Бережливом производстве» очень, возможно даже слишком, много примеров. Авторы часто возвращаются к одним и тем же мыслям, периодически повторяются, но достоинства книги значительно превышают ее недостатки.

Несмотря на возраст, это одно из лучших практических руководств по внедрению бережливого производства в реальную деятельность компаний. Оно адресовано в первую очередь руководителям, но будет не менее полезно и тем, кто будет непосредственно заниматься осуществлением преобразований.

Томас Джексон
Хосин Канри: как заставить стратегию работать



Оригинальное название: Hoshin Kanri: For the Lean Enterprise: Developing Competitive Capabilities and Managing Profit

Год первого издания: 2006

Достоинства: Учебник по развертыванию бережливой политики

Недостатки: Книга ориентирована исключительно на практическое использование

Издатель на русском языке: Институт комплексных стратегических исследований

Время прочтения: 4–8 часов

Уровень: Экспертный

Оценка: 9/10

Организовать бережливое производство и стать самообучающейся – самые амбициозные цели для компании, которая заботится о своем будущем. Книга авторитетного специалиста в этой области Томаса Джексона «Хосин канри: как заставить стратегию работать» – одна из немногих работ, способных на практике помочь в достижении обеих этих целей. И уже только поэтому она заслуживает самого пристального внимания.

Книга Джексона получила в 2007 году Премию Синго. С первого издания книги прошло десять лет, но и по сей день она остается полностью современной.

Больше всего «Хосин канри» напоминает пособие для учителя. В ней описывается последовательность действий, которые нужно совершить для разработки удачной стратегии и развертывания политики улучшений, охватывающей всю компанию. Джексон разбирает примеры, предлагает инструментарий для практических занятий, разного рода формы и таблицы с образцами их оформления. А с сайта издателя даже можно свободно скачать готовые таблицы и инструкции по их заполнению. Остается только принять решение и приступить к работе.

РАЗВЕРТЫВАНИЕ ПОЛИТИКИ

Словосочетание «хосин канри» в переводе с японского означает «развертывание политики (компании)» и обозначает метод организационного обучения через стратегическое планирование и управление комплексными проектами.

Хосин канри позволяет совершенствовать все аспекты деятельности предприятия через применение «Цикла Деминга», который в данном случае принимает форму «исследуй – планируй – делай – проверяй – воздействуй». На этапе исследования происходит выявление и формулировка задачи, затем создается проект решения, после чего план реализуется в ходе эксперимента. Затем итоги эксперимента анализируются, и, если ожидаемый эффект достигается, план масштабируется, охватывая всю компанию. Затем цикл повторяется заново в целях непрерывного совершенствования действующих процессов.

Для экспериментов создаются рабочие группы, в которые входят как руководители всех уровней, так и исполнители. В компании, работающей по принципам бережливого производства, в цикле участвуют все ее работники. Существует четыре вида групп.

Хосин-команда занимается стратегическим планированием. Тактические команды, формируемые хосин-командой, разрабатывают и реализуют тактические планы, направленные на совершенствование межфункциональных и функциональных процедур. Оперативные команды, которые создаются тактическими командами, работают над операционными проектами, совершенствующими конкретные продукты и процессы. И, наконец, команды исполнителей осуществляют периодические усовершенствования и непрерывное поступательное улучшение.

Самое важное в процессе хосин канри – увеличить потенциал тех, кто создает дополнительную ценность товаров и услуг. В центре всего – работники, непосредственно производящие товары и услуги внешним потребителям.

Перед хосин-командой стоит задача создать организационную схему внедрения хосин канри. Для этого ее участникам нужно выполнить набор из семи основных шагов.

В первую очередь следует выделить бизнес-единицу, для которой разрабатывается стратегия. Затем нужно определить ее лидера, он и будет руководителем команды. После этого необходимо выбрать тот конкретный процесс, создающий дополнительную ценность, который будет осуществляться на основе выработанной стратегии. Далее выявляются люди, контролирующие этот процесс, участники команд исполнителей. При этом не нужно ограничиваться организационной структурой: такие люди могут быть и неформальными лидерами. Затем выясняется, кто должен обеспечивать создание дополнительной ценности техническими средствами и материалами, – эти люди станут членами оперативных команд, или команд исполнителей. Далее определяются те, кто поддержит лидеров оперативных команд, – это будут члены тактической команды. И, наконец, выявляются лидеры тактических команд – это должны быть люди, подчиняющиеся руководителю подразделения, в котором происходит преобразование, и участники хосин-команды.

Если организация достаточно велика, можно установить более четырех уровней команд, например создать два уровня тактических или операционных групп. В случае комплексного предприятия и организационных схем будет несколько.

Для того чтобы приступить к деятельности, хосин-команде потребуется шесть-восемь недель на изучение бизнес-среды, подготовку среднесрочной стратегии и определение критериев количественной оценки, а также на разработку годового хосин-плана.

В хосин-план включается описание стратегии, тактики, критериев оценки, взаимосвязей участников процесса и взаимоотношений различных факторов, на которых стратегия основана.

ИЗУЧЕНИЕ УСЛОВИЙ

Поскольку хосин канри нуждается в строго определенных исходных данных, с их изучения и надо начинать. Для этого следует сформулировать или проанализировать уже имеющиеся на предприятии формулировки миссии и видения (описания идеальной цели), а также долгосрочную стратегию компании.

Важно понимать, что стратегия с точки зрения хосин канри имеет только базовое значение, она подвержена изменениям. Мир не стоит на месте, а компания – часть этого мира. При необходимости цели могут и должны быть пересмотрены. Даже если для этого придется начать сначала и изменить определение миссии, смысла своего существования.

Признаком необходимости пересмотра базовых принципов могут служить разногласия внутри команды по вопросам предпочтительных рынков, типа продукции и относительных преимуществ перед конкурентами.

Для правильного понимания ситуации нужно хорошо ориентироваться в тенденциях техники и технологии, условиях производства и сбыта, знать возможности конкурентов и потребности заказчиков. Для этого хосин канри предоставляет целый набор инструментов, учитывающих положение на рынке и особенности потока создания ценности на вашем предприятии.

К семи видам потерь по классификации Тайити Оно автор книги добавляет еще четыре. Это избыточное применение технологий, неправильная планировка производственных помещений, излишние бюрократические процедуры и ограничение творческого потенциала работников вследствие недостаточных возможностей или полномочий. Последние два вида потерь, по моему мнению, являются чрезвычайно значимыми, и на них следует обращать особое внимание.

ПЛАНИРОВАНИЕ ДЕЙСТВИЙ

После проведения исследований наступает этап планирования, разработки среднесрочной стратегии. Для этого надо еще раз пересмотреть результаты исследования рынка. Полезно вести специальный дневник, отражающий изменения в вашей сфере деятельности. Он позволит своевременно отслеживать необходимость корректировки составленных планов.

Затем нужно четко определить и записать проблему – это первый шаг в определении задач стратегически значимого улучшения, поиск возможных «прорывов», которые следует совершить. Число «прорывов» должно быть строго ограниченным и сведено к минимуму, иначе число улучшений, которыми придется заниматься, может превысить ваши возможности.

Надо понимать, что конечная экономическая задача компании – уменьшить себестоимость товара, повысив эффективность его производства, и тем самым увеличить прибыль. Если мы исходим из упрощенного представления, что цена товара является суммой его себестоимости и желаемой прибыли, то поскольку цена определяется покупательной способностью потребителя, а прибыль задается инвесторами компании на стадии бизнес-планирования, единственным регулятором, позволяющим добиться целевого значения прибыли, является именно себестоимость, то есть требуется минимизировать потери. Кстати, определить среднесрочную цель особенно просто, когда бизнес идет не очень хорошо. В этом случае компания должна как можно скорее стать прибыльной.

Следует определить критерии эффективности улучшений. Одним из них может служить объем продаж в расчете на одного работника.

В управлении прибылью огромную роль играет поддающееся измерению совершенствование управления нематериальными активами, например инвестиции в совершенствование процессов или эффективное взаимодействие с партнерами и поставщиками. При этом не стоит забывать, что прибыль является результатом улучшения бизнес-процессов, а не их причиной. Поэтому надо фокусироваться на совершенствовании, а не на финансовых результатах, хотя они и важны. Более того, сокращение затрат не является мерой совершенствования процессов, при неумном подходе оно может даже уничтожить имеющиеся возможности.

После формирования среднесрочной стратегии нужно разработать годовой хосин-план. Для этого выделяются возможные улучшения на период до полутора лет, выявляются приоритеты, определяются целевые показатели, изучаются взаимозависимости, устанавливается порядок отчетности и формируется команда для реализации. В остальном процедура схожа с тем, что происходит при разработке среднесрочной стратегии. Главная сложность в том, как выбрать приоритетные задачи: ими должны стать те из них, которые реально осуществить в планируемый период.

Далее следует организовать команды. Очень важно помнить, что хосин канри подразумевает децентрализацию принятия решений по определенным вопросам, передачу части полномочий от функциональных руководителей лидерам многофункциональных команд, и

это может вызвать активное сопротивление функционального менеджмента, который будет бороться за власть. Поскольку клиенты и поставщики играют важнейшую роль в бизнес-процессах, по возможности их тоже стоит включать в команды.

Принципиальное значение имеет осознание того факта, что для внедрения хосин канри необязательно создавать отдельную бюрократическую структуру. Наличие отдела бережливого производства может создать у руководителя иллюзию, что обязанности по развертыванию стратегических изменений можно кому-то делегировать. Это не так – хосин канри не только инструмент управления программами и проектами, но и система ведения бизнеса.

Оперативные команды и команды исполнителей готовят и реализуют конкретные краткосрочные (от решения проблем в режиме реального времени до полугода) проекты, определенные в соответствии с годовым хосин-планом. Эти проекты нужно детально рассмотреть, обсудить и оценить хосин-команде и тактическим командам на стадии планирования, поскольку дальнейшая их реализация происходит без их участия.

РЕАЛИЗАЦИЯ, ПРОВЕРКА И ВНЕДРЕНИЕ

Команды исполнителей являются связующим звеном между стратегией компании и повседневной деятельностью каждого работника. Они формируют культуру непрерывного совершенствования и стандартизированного труда на предприятии. В итоге проведение изменений начинает осознаваться как обязанность всех сотрудников. Каждый менеджер должен превратиться в агента изменений, так как он является лидером, а лидерство заключается в обеспечении стабильных изменений к лучшему.

Для контроля и проверки выполнения планов следует обеспечить оперативную обратную связь, которая позволит корректировать процессы. В этом большую помощь оказывает система визуального контроля. Информация о ходе работы должна визуализироваться и быть доступной всем в компании. Также нужно систематически проводить обзорные собрания для обсуждения положения дел и внесения корректировок в планы.

Чтобы тактическая, оперативная и исполнительская команды могли правильно проводить диагностику своей работы, им потребуются данные об их эффективности. Если они визуализировали ход работы, то такие данные у них уже есть.

Итогом проверки должны стать подведение итогов и оценка достижений высшим руководством. После этого наступает этап внедрения достижений, их стандартизация. Главная цель стандартизации – обнаружение и исправление отклонений в режиме реального времени, для этого и проводятся долгие исследования – чтобы потом все делать быстро. Кроме того, без стандартов непрерывное совершенствование попросту невозможно, поскольку отсутствует точка отсчета.

И огромное значение имеет обучение персонала. Существует несколько различных подходов к обучению, но в бережливом производстве наиболее эффективным оказывается коучинг. Воспитание лидеров – одна из главных задач менеджмента компании, а приобретенные в ходе хосин канри знания и опыт должны распространяться по компании, охватывая каждого работника, через наставничество членов команд.

«Хосин канри» не назовешь увлекательным чтением. Книга сочетает в себе учебник и методические указания по проведению практических занятий, в ней множество достаточно сложных для понимания определений и образованных от японских слов незнакомых терминов.

С другой стороны, почти то же самое можно сказать о любых учебниках. Но ведь сложность и отсутствие увлекательности не мешали нам разбираться в них во время учебы и успешно осваивать материал. В случае с книгой Томаса Джексона вы столкнетесь именно с такой ситуацией. И как только вы поймете основные принципы, все сразу станет гораздо проще.

Майк Ротер Тойота Ката



Оригинальное название: Toyota Kata: Managing People for Improvement, Adaptiveness and Superior Results

Год первого издания: 2009

Достоинства: Лучшее объяснение системы непрерывного совершенствования

Недостатки: Требуется знания основ Производственной системы Toyota

Издатель на русском языке: издательский дом «Питер»

Время прочтения: 4–8 часов

Уровень: Продвинутый

Оценка: 9/10

Принципы Toyota находят применение в самых разных сферах – от промышленных предприятий до государственных учреждений. Майк Ротер, трехкратный лауреат Премии Синго за успехи в сфере исследования производства, в книге «Тойота ката» детально анализирует наименее документированные особенности японской системы – методы обучения сотрудников непрерывному самосовершенствованию.

Термин «ката» происходит из мира японских боевых искусств и обозначает эталонную последовательность действий, которую заучивают путем многократных повторений, чтобы в дальнейшем при необходимости воспроизводить ее автоматически, на уровне рефлексов. Понятно, что подобный подход вполне применим для создания любой привычки, в том числе и привычки стремиться постоянно повышать свой уровень и уровень работы компании.

ЦЕЛЬ КАК СОСТОЯНИЕ

Алгоритм движения к цели по методу Toyota, который Ротер называет «ката-совершенствования», отличается от методов действия обычных компаний тем, что целью действий является не получение результата, а достижение состояния. Иначе говоря, речь идет о совершенствовании процесса, а не о совершенстве результата.

Путь от существующего состояния к целевому лежит через препятствия, которые нужно осознать, проанализировать и преодолеть. Под целевым состоянием понимается то, как, по вашим представлениям, должен правильно осуществляться рассматриваемый процесс, чтобы в итоге прийти к реализации видения будущего, принятого в компании.

Например, для Производственной системы Toyota целевым состоянием является поток единичных изделий, то есть процесс, при котором происходит последовательная работа над каждым изделием в отдельности. Это обеспечивает непрерывное перемещение изделия между рабочими без создания буферных складов. Но если по какой-то причине на одном из этапов обработки изделия возникнут проблемы, остановится вся цепочка. Эта остановка и есть то препятствие, которое отделяет текущее состояние от целевого.

Важная особенность подхода Toyota заключается в том, что заниматься нужно тем, что способствует достижению целевого состояния. То есть если действие не приближает вас к этому состоянию, тратить на него энергию не следует.

Прийти к целевому состоянию достаточно сложно, но возможно, главное понять, как это сделать оптимальным образом. И в результате вы приходите к стандартизированной работе, которая осуществляется оптимальным образом. Для Toyota стандарт – это не то, к чему надо стремиться, а то, как процесс происходит.

Чтобы определить целевое состояние, надо понимать видение компании и отчетливо сознавать текущее положение вещей, чего

можно достичь через непосредственное изучение и анализ. Однако на практике этого редко можно добиться с исчерпывающей полнотой. Поэтому излишней детализации целевого состояния лучше избегать. Оно прояснится в ходе изучения и разрешения проблемы, которая вас от него отделяет.

Ротер рекомендует ограничивать горизонт планирования целевого состояния тремя месяцами, а если это невозможно – разбивать процесс на элементы, иначе ваши планы будут неэффективны.

Процесс достижения искомого состояния на Toyota осуществляется через эксперимент по «Циклу Деминга», состоящему из четырех этапов: разработка – тестирование идеи – сравнение результата с ожидаемым – стандартизация в случае успеха, или повторение цикла.

Важно с самого начала отдавать себе отчет в том, что отрицательный результат эксперимента немногим хуже положительного. Когда процесс идет не так, как запланировано, вы приобретаете возможность чему-то научиться. Автор книги приводит замечательное высказывание выдающегося архитектора Ричарда Фуллера, которое удачно иллюстрирует эту мысль: «Не существует неудачных экспериментов, бывают эксперименты с неожиданными результатами». Если настроить себя не на подтверждение гипотезы, а на ее изучение, процесс сразу становится интереснее.

ИСПОЛНИТЕЛИ И ЛИДЕРЫ

Один из наиболее дискуссионных вопросов внедрения бережливого производства в практику компаний – кому именно следует заниматься реализацией улучшений процесса. Многим кажется, что это дело каждого сотрудника, но, согласно Ротеру, качественно работать на конвейере и одновременно решать проблемы и улучшать процессы – невозможно. Это не означает, что рабочие не вовлекаются в процесс улучшений, но доверять его автономным командам из рабочих нецелесообразно.

Также не следует слишком рассчитывать на проактивность сотрудников. Срабатывание сигнала о наличии проблемы бесполезно, если нет определенных людей, которые должны на этот сигнал отреагировать. Если за что-то отвечают все – не отвечает никто.

В то же время, если вы стремитесь к постоянному совершенствованию процессов, не следует создавать специальные команды. Обучать принципам «ката-совершенствования» нужно всех. Просто надо понимать принципиальную разницу в целях этого обучения.

В работе Коити Симизу из Национального университета Окаямы, который занимался изучением процессов на Toyota, деятельность по совершенствованию разделена на две основные категории. Первая, которую Симизу называет «добровольной деятельностью», осуществляется непосредственно рабочими через кружки качества и подачу предложений. Цель этой деятельности – обучение мышлению в соответствии с «Дао Toyota» и выявление потенциальных лидеров. Только 10 % от реализованных улучшений на Toyota проистекает из этой категории.

А вот вторая категория – деятельность лидеров команд и инженерно-технических работников, у которых совершенствование процессов входит в должностные обязанности. Ее цель – повышение

производительности и качества, она дает 90 % реализованных улучшений.

Таким образом, хотя вовлеченность исполнителей и приносит определенную прямую пользу, но обычно это улучшения, которые касаются их собственной деятельности на их участках работы.

Улучшениями процессов в целом должны заниматься те, кто как минимум представляет себе эти процессы в полном объеме.

УЧИТЕЛЬ И УЧЕНИК

Главная задача руководителей и лидеров на Toyota – не совершенствование как таковое, а повышение способности сотрудников к самосовершенствованию. Если прилагать усилия к развитию людей, они будут успешнее улучшать процессы. Эту работу не отдают на откуп отделам персонала или службам развития, развитием сотрудников занимаются руководители, которых, в свою очередь, обучают их руководители, и обучение подчиненных занимает около 50 % их рабочего времени.

Если верить описанному Марком Эффроном и Мириам Орт в книге «Управление талантами» правилу, 70 % знаний люди приобретают на практике. Исходя из этого, наиболее эффективно обучение, которое осуществляется в рамках производственных процессов.

У каждого сотрудника на Toyota есть свой наставник. Это укоренено в восточной культурной традиции, где образ «сенсея», того, кто учит, является архетипическим и встречается с глубокой древности. И стать наставником очень непросто, могут потребоваться годы обучения. Именно столь длительный срок постижения «ката-коучинга», как называет это умение Ротер, послужил одной из причин традиции Toyota растить руководителей внутри коллектива.

Наставник направляет ученика по пути совершенствования в ходе диалога, целью которого является провокация обучающегося на самостоятельные размышления.

Первоначальная задача ставится максимально неопределенно, чтобы дать возможность учителю оценить ход мысли ученика. Обычно первый вариант решения возвращается обучаемому с комментарием типа «Подумай об этом еще» или «Почему это так?». Далее начинается цикл, в ходе которого решение становится все более продуманным и детальным. Когда концепция удовлетворяет наставника, под его наблюдением начинается планирование и осуществление эксперимента по «Циклу Деминга».

Ротер подчеркивает: хотя может показаться, что учитель, задавая вопросы, подталкивает ученика к заранее определенному «правильному» решению, на самом деле он поощряет его к самостоятельному мышлению, направляя по ходу процесса.

Хотя наставники на Toyota не навязывают решения, они могут подсказать, как следует подходить к их выработке. При этом они позволяют ученикам совершать незначительные ошибки (разумеется, не влияющие на конечный производственный результат), в точном соответствии с поговоркой «На ошибках учатся».

Чтобы стать хорошим учителем, обязательно нужно какое-то время провести в роли ученика. Только пройдя путь «ката-совершенствования» самостоятельно, под руководством опытного наставника, человек может понять, как правильно руководить другими на этом пути.

Очень сложно, но совершенно необходимо научиться непредвзято относиться к решениям ученика, логика типа «существуют два решения – мое и неправильное» здесь не работает. Нельзя задавать наводящие вопросы, это не помогает учащемуся развиваться. Для наставника главное не то, что думает ученик, а то, как он думает.

Автор книги в полном соответствии с принципами Toyota рекомендует оформлять работу с учеником над планом действий в письменной форме на листе формата А3. Это проясняет мысли, делает взаимоотношения наставника и наставляемого более предметными и сфокусированными.

ПРОБЛЕМЫ И РЕШЕНИЯ

В книге Ротера на примерах пошагово разобран подход Toyota к решению возникающих производственных проблем.

Все начинается с выделения основной проблемы. После этого, согласно принципу «Дао Toyota» «иди и смотри», происходит полевое исследование, которое позволяет понять, как процесс должен осуществляться и как он осуществляется в действительности. На этом этапе можно принять меры по минимизации ущерба до устранения его причины. В рамках «иди и смотри» выявляется истинное место возникновения неполадки.

Затем анализируются причины отклонения и начинается проверка сделанных предположений. Для этого разумно применять метод «пять «почему?», который заключается в последовательном уточнении истинной причины события через установление цепочки причинно-следственных связей. Благодаря этому определяется первопричина, которую и следует удалить, чтобы исключить повторение проблемы.

Теперь можно разрабатывать меры по устранению установленной первопричины. Ротер рекомендует изменять по одному фактору за раз – это более медленный путь, но он позволяет видеть влияние каждого фактора на результат.

После того как проблема решена и это подтверждается на практике, успешные меры стандартизируются и массово внедряются в производство.

«Тойота ката» – прекрасное дополнение к основополагающим книгам о производственной системе Toyota, таким как «Дао Toyota» Джеффри Лайкера. Майк Ротер рассматривает только отдельные особенности системы, поэтому его книга получилась очень сфокусированной и подробной.

Подход к обучению, описанный Ротером, должен заинтересовать всех тех, кто стремится внедрить методы бережливого производства у себя на предприятии, вне зависимости от занимаемой должности.

Дон Тэппинг и Энн Данн Бережливый офис. Устранение потерь времени и денег



Оригинальное название: Lean Office Demystified: Using the Power of the Toyota Production System in Your Administrative Areas

Год первого издания: 2006

Достоинства: Пример применения методов бережливого производства в производственной сфере

Недостатки: Сумбурное изложение некоторых моментов

Издатель на русском языке: «Альпина паблишер»

Время прочтения: 4–6 часов

Уровень: Базовый

Оценка: 7/10

Офисная деятельность – одна из наиболее рутинных. Меняются инструменты – счеты, печатные машинки, кульманы заменены компьютерами, – но это не более чем косметические усовершенствования. Бесспорно, компьютерная революция резко повысила производительность кабинетных работников, но потенциал этой революции уже давно исчерпан. Дальнейшая модернизация программ и устройств позволит еще немного увеличить эффективность количественно, но не качественно.

Проблема заключается в том, что процессы, происходящие в офисах, остаются неизменными со времен диккенсовских клерков. Чтобы достичь качественных изменений, необходимо изменить сами процессы. И последовательное, осознанное применение элементов Производственной системы Toyota позволяет это сделать. Дон Тэппинг и Энн Данн в своей книге «Бережливый офис. Устранение потерь времени и денег» дают практические рекомендации по внедрению методов TPS в административной сфере.

ПОСТАНОВКА ЗАДАЧИ

Напомню, суть бережливого производства – непрерывное сокращение потерь, то есть того, что не создает ценности для конечных потребителей. Хотя в офисе основным инструментом являются люди, важно понимать, что речь идет не об их сокращении, а об оптимизации использования труда сотрудников.

При этом пересмотру подлежат как должностные обязанности, так и способы их выполнения, что позволит эффективнее выявлять потери, совершенствовать обмен информацией на всех уровнях, повысить качество и стимулировать работников самостоятельно находить и реализовывать улучшения. Чем бы ни занималась компания, в ней всегда есть процессы, которые можно упростить.

Для внедрения бережливого производства необходимо обеспечить готовность людей к переменам и осознание ими неизбежности этих перемен. Культура организации изменяется вместе с принципами ее отдельных сотрудников.

Внедрение следует осуществлять в три основных этапа. На первом организация аккумулирует знания о рабочих процессах и тем самым приобретает контроль над ними. На втором происходит собственно внедрение изменений, основанных на собранных знаниях. И, наконец, на третьем этапе запускается непрерывное совершенствование.

ИЗБАВЛЕНИЕ ОТ ФЛЮСА

Еще Козьма Прутков отмечал, что «[узкий] специалист подобен флюсу». В обычной офисной практике узкая специализация особенно распространена, отдельные сотрудники могут быть носителями от 80 до 100 % информации о тех или иных процессах. С повышением конкуренции на рынке труда многим начинает казаться, что монопольное владение знаниями является своего рода «страховкой от безработицы», и этот взгляд, увы, не так уж необоснован. Однако для компании подобный подход является крайне вредным.

Незаменимость работников оборачивается прямым ущербом, когда по объективным причинам их все же приходится заменить. Производительность целого подразделения, а иногда и компании в целом зависит от графика отпусков или состояния здоровья одного сотрудника. А замена специалиста и вовсе оказывает несоразмерное влияние на рабочий процесс, так как обучение новичка занимает достаточно много времени, и при этом часть знаний все равно теряется вместе с уходящим специалистом. Кроме того, если большинство сотрудников не разбираются в рабочем процессе, они не могут принять участие в его улучшении.

Одна из первых задач, стоящих при внедрении бережливого офиса, – расширение компетенций сотрудников. Для этого следует документировать процессы с максимально возможной тщательностью, совершенствовать их, избавляясь от потерь, а затем стандартизировать так, чтобы их на достойном уровне могло воспроизводить как можно больше людей.

Например, существование хорошо организованной базы контактов, которая постоянно пополняется и актуализируется, позволяет легко заменить отсутствующего оператора, а готовые шаблоны деловой переписки помогут вести дела уехавшего в отпуск клерка так, чтобы клиент даже не заметил подмены.

ОБРАЗОВАНИЕ КОМАНДЫ

Правильная работа внутри команд – единственный способ поддержания работы бережливого офиса.

Еще на стадии формирования у всех членов команды должны быть определены роли (которые потом, при необходимости, можно перераспределить). Затем важно быстро пройти этап конфликтов и выяснения отношений, в ходе которого сотрудники смогут помериться своим эго и занять позиции, которых заслуживают.

Далее работа нормализуется, каждый примет свою роль (или займет ту, которая подходит ему больше, а то и просто покинет команду). После этого наступает время конструктивной работы, и остается только следить за тем, чтобы команда снова не скатилась к конфликтам. Каждый этап создания команды занимает определенное время, но это время, потраченное с пользой для дела.

Огромную роль играет лидер команды. Важно понимать, чем лидерство отличается от руководства. По мнению авторов книги, если хороший руководитель делает все так, как нужно, то хороший лидер делает то, что нужно. Лидеры ясно понимают ситуацию во всей ее полноте и при этом способны не только самостоятельно найти решение, но и увлечь за собой остальных. Эффективность лидеров проистекает из их умения мотивировать подчиненных, и, совершенствуя свои лидерские качества, руководитель повышает мотивированность и производительность своих сотрудников.

ИНСТРУМЕНТАРИЙ БЕРЕЖЛИВОГО КЛЕРКА

Один из главных инструментов бережливого производства в офисе – журналы, ведь все процессы должны быть зафиксированы, хронометрированы, оптимизированы и стандартизированы.

Отдельный журнал надо отвести для регистрации незапланированных заданий и остановок, это поможет повысить

дисциплину как исполнителей, так и руководителей, склонных ставить внеплановые срочные задачи, поскольку даст возможность оценить затраты на выполнение подобных задач.

Для учета звонков и входящих сообщений потребуется дополнительный журнал, который пригодится для совершенствования внутриофисных и внешних коммуникаций, а кроме того, позволит сохранить информацию, которая утрачивается при записывании телефонов и данных на стикерах и клочках бумаги.

Для решения проблем авторы рекомендуют применять стандартные подходы бережливого производства, например один из лучших – «пять «почему?» Производственной системы Toyota, когда путем последовательного задавания вопросов о том, почему случилось то или иное происшествие, выявляется его первопричина.

Эффективнейший инструмент – традиционная система принципов «5С», которая позволяет не только поддерживать чистоту и порядок в офисе, но и создать фундамент для превращения его в бережливый офис. Авторы предлагают ввести систематический организованный аудит рабочих мест, который даст возможность постоянно совершенствовать их состояние.

Организация рабочего места, система хранения и маркировки папок (и физических, и электронных), контроль соблюдения принципов «5С», формирование непрерывного потока создания ценности и выравнивание процесса, то есть исключение как простоев, так и переработки сотрудников за счет оптимизации работы и повышения универсализации сотрудников – эти и другие практические вопросы рассмотрены в книге с исчерпывающей полнотой, с примерами и образцами таблиц.

«Бережливый офис» – книга, которая не принесет открытий тем, кто уже хорошо разбирается в тонкостях Производственной системы Toyota. Но книга для этого и не предназначена.

Наоборот, это практическое пособие, которое помогает применять элементы системы людям, которые не читали и не собираются читать «Гемба кайдзен», «Дао Toyota» или книги Эдвардса Деминга. Причем применять осознанно, а не механически, тупо следуя инструкции. Но при этом информация дается ровно в том объеме, в котором это нужно для офисного работника.

Однако не надо думать, что «Бережливый офис» пригодится только для организаций «бумажного» труда. В любой компании есть административный аппарат, и вместо того, чтобы самостоятельно адаптировать правила бережливого производства для управленческих сотрудников, можно воспользоваться готовыми наработками, которые предлагает книга.

В ней есть несколько спорных моментов, по-видимому вызванных неудачными решениями переводчиков, но их немного, и ни один из них не является критическим. Смело начинайте читать «Бережливый офис» и применять предложения Тэппинга и Данн, не дожидаясь окончания чтения. Чем раньше вы начнете внедрять бережливое производство, тем скорее почувствуете отдачу.

Часть V

Отношения с партнерами и поставщиками

Принцип Toyota «Уважай своих партнеров и поставщиков, помогай им добиваться должного уровня» – один из самых сложных для понимания. Поэтому я счел необходимым вынести его в отдельный раздел.

Как было написано выше, наша, российская культура построена на вертикальных взаимоотношениях, и понять и принять необходимость равноправных (ну, почти равноправных) или как минимум уважительных отношений с теми, кто, казалось бы, зависит от нас, – очень сложно.

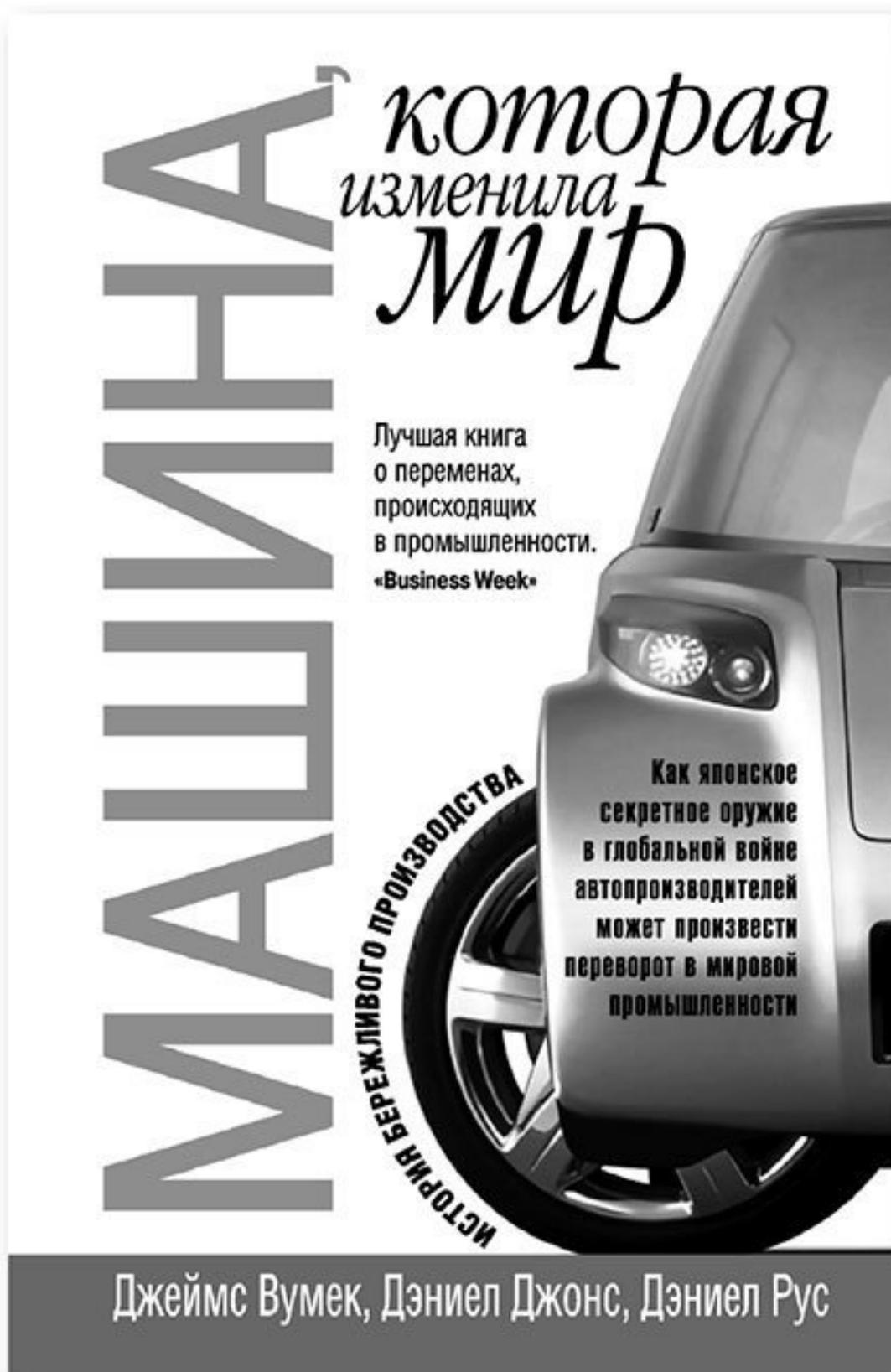
Однако, как известно, планета Земля – шар, а шар – он круглый. И взаимозависимости участников процесса совсем не так прямолинейны, как иногда хочется думать.

Мне в свое время пришлось потратить немало усилий, чтобы убедить сотрудников «Центра государственной экспертизы» в том, что Заказчики, пусть они даже и не обладают тайным знанием, доступным опытным экспертам, и к тому же зависят от того, какое заключение им выдадут, все же не являются низшей кастой – как минимум потому, что на деньги этих Заказчиков эксперты покупают себе еду.

Поставщики строительных материалов, конечно, зависят от своих покупателей. Но представьте себе, что эти поставщики подвели строительную компанию за несколько дней до сдачи объекта, и спросите себя еще раз: так кто же от кого зависит?

Признайте, что успех каждого из участников любого процесса косвенно зависит от остальных его участников, и вы сможете принять представление о том, что вы все, по сути, одна команда, которая должна вместе победить. А победа зависит от вас и от отношений, которые вы создадите. Поэтому опыт Toyota в построении отношений с партнерами, доказавший свою эффективность, так ценен.

**Джеймс Вумек, Дэниел Джонс и Дэниел Рус
Машина, которая изменила мир**



Оригинальное название: The Machine That Changed the World

Год первого издания: 1990

Достоинства: Сочетание широкого охвата и детального разбора

Недостатки: В некоторых местах книга устарела
Издатель на русском языке: издательство «Попурри»
Время прочтения: 4–7 часов
Уровень: Продвинутый
Оценка: 8/10

«Машина, которая изменила мир» Джеймса Вумека, Дэниела Джонса и Дэниела Руса была написана командой ведущих руководителей Международной автомобильной программы при Массачусетском технологическом институте – исследовательской группой, занимавшейся изучением различий между массовым и бережливым производством, и впервые опубликована в 1990 году. В течение пяти лет целый ряд ученых анализировали различные аспекты деятельности автопроизводителей, и книга является популярным изложением результатов этого анализа.

Учитывая, что при написании книги так или иначе использовалось 116 отдельных монографий и она всесторонне рассматривает производственный процесс, в этом обзоре я остановлюсь на той стороне системы Toyota, которую обычно описывают достаточно кратко, – на взаимоотношениях с подрядчиками.

ВЫБОР ПОСТАВЩИКОВ

Ненадежность поставщиков деталей и сложности с координацией поставок в нужном количестве в требуемые сроки вызывают необходимость создавать и поддерживать значительные запасы, что, в свою очередь, провоцирует множество дополнительных расходов, связанных с их хранением. Чтобы этого избежать, в 1950-е годы Toyota начала разрабатывать систему поставок, основанную на идеологии бережливого производства.

Поставщики, вне зависимости от их формальных связей с Toyota, по своим ролям объединяются в функциональные уровни. Круг поставщиков определяется еще на стадии проектирования продукта. При этом выбор осуществляется не на тендерной основе, а исходя из того, как партнер показал себя при исполнении предыдущих контрактов.

Компании первого уровня аналогичны нашему понятию генерального подрядчика. Им поручается изготовление достаточно крупного компонента автомобиля, например кресла, состоящего из нескольких десятков деталей. Такая компания самостоятельно окружает себя поставщиками второго уровня – опытными независимыми производителями, которые при необходимости могут обращаться к поставщикам третьего и даже четвертого уровня.

Во время проектирования, за несколько лет до начала выпуска продукции, поставщики первого уровня назначают в проектную команду заказчика своих постоянных представителей. Когда проект изделия выходит на стадию конструкторских чертежей, задания на разработку различных узлов передаются поставщикам первого уровня, которые и несут ответственность за проектирование и выпуск компонентов в соответствии с требованиями Toyota.

Подобный подход предполагает, что сборочное производство Toyota не нуждается в доскональном знании отдельных узлов и деталей, не относящихся к главным. Компания, работающая по правилам бережливого производства, отдает поставщикам только те элементы, которые не имеют решающего значения для успеха продукта.

Хотя Toyota не организует своих поставщиков в единый вертикально интегрированный бюрократический механизм, но все же чисто рыночных отношений между ними она тоже избегает.

Вместо этого компания воспользовалась распространенным в Японии приемом – начала создавать кэйрэцу, устойчивый многопрофильный взаимозависимый круг фирм, приобретая пакеты акций поставщиков первого уровня. Постепенно поставщики включились в процесс, перекрестно приобретая акции друг друга.

В законченном виде кэйрэцу представляет собой группу юридически независимых компаний, которые действуют в общих интересах, предоставляют друг другу кредиты на выгодных условиях и даже при необходимости обмениваются персоналом. В группу в качестве ключевых элементов входят банк, страховая и (или) торговая компании, играющие роль инвестиционных фондов. Система кэйрэцу, в которой акции перераспределяются без выхода на фондовую биржу, через взаимозависимость защищает своих участников от недружественного поглощения и, кроме того, обеспечивает дешевое финансирование.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЦЕН

Если обычный производитель определяет цену своего товара, суммируя расходы и желаемый доход, то бережливые компании идут в обратном порядке. Цена устанавливается в зависимости от возможностей рынка, после чего компания вместе с поставщиками решает, как можно выпустить продукцию по этой цене, получив прибыль, достаточную для всех участников производства. Все операции внимательно анализируются на предмет их возможного удешевления, снижения расходов. Это достигается с помощью кайдзен, непрерывного совершенствования процессов.

Чтобы добиться максимального эффекта, поставщик обязан делиться с заказчиком сведениями об особенностях своих методов производства и имеющихся издержках. В нашей реальности все эти данные являются коммерческой тайной, относящейся к хозяйственной деятельности, и строго охраняются. Но в условиях бережливого производства сохранение своих секретов приведет к помехам в непрерывном совершенствовании. Обе стороны изучают процессы и ищут способы снижения себестоимости и повышения качества. Это возможно только в случае, если заказчик уважает желание поставщика получить достаточную прибыль. Японские компании применяют соглашение о разделе прибыли между сторонами, которое гарантирует, что достигнутая в результате усилий одной из сторон экономия останется у нее.

Любопытно, что на протяжении выпуска одной модели цены на комплектующие постоянно снижаются. Если в российских реалиях принято на стадии тендера занижать цену, в дальнейшем постепенно возвращая деньги через повышение цены своего товара, то бережливые компании точно знают, что цена состоит из расходов и прибыли, а расходы, если поставщик работает хорошо, благодаря кайдзен должны снижаться. Распределение возникающей экономии также определяется заранее подписанным соглашением, в котором оговаривается снижение цены на протяжении периода производства. Любая экономия свыше оговоренной, достигнутая поставщиком, достается только ему, стимулируя дальнейшее совершенствование.

Подписывая соглашение о том, что доход от совместных усилий заказчика и поставщика делится поровну, а от индивидуальных – достается тому, кто проявил эти усилия, заказчик сохраняет за собой право пользоваться рационализаторскими находками поставщика. Эта система заменяет обычное в западном мире взаимное недоверие сторон открытым сотрудничеством.

Когда заказчик знает методы работы и контроля качества производителя деталей, становится возможным поставка комплектующих непосредственно к сборочному конвейеру, минуя входной контроль, что также снижает затраты. Если у всех участников процесса одинаковое отношение к качеству, дополнительные проверки становятся не нужны.

Важно учитывать, что на Toyota заинтересованы в том, чтобы поставщики имели постоянную равномерную загрузку – это обеспечивает равномерность работы самой компании и повышает эффективность использования персонала и оборудования поставщиков. С позиции Toyota поставщики являются активом и подлежат такой же заботе, как и собственные структуры.

Когда на Toyota возникает проблема и запускается процедура поиска ее источника «пять «почему?», первопричину дефекта разыскивают и у поставщика. Часто поставщики имеют своего представителя на предприятии заказчика, и этот представитель помогает искать причину брака. В случае, если решить задачу не удастся, представитель заказчика отправляется к поставщику – найти и устранить первопричину в общих интересах, и такой доступ заранее оговаривается в соглашении о поставках. Ведь первопричина, как правило, имеет организационный характер и после локализации она редко повторяется.

ОТНОШЕНИЯ СТОРОН

Для распространения новых концепций работы японские производители создают ассоциации, объединяющие поставщиков первого уровня. При обычном производстве такая открытость невозможна, так как, делаясь находками и методами удешевления продукции, фирмы теряют свои конкурентные преимущества на следующем тендере. Поставщики бережливого производителя знают, что заказчик обеспечит им должное вознаграждение за добросовестный труд, а улучшение работы всей группы принесет пользу каждому, особенно если вспомнить о перекрестном владении акциями.

Несмотря на такие «высокие» отношения с поставщиками, Toyota практикует распределение однотипных заказов (если речь идет не о специализированных узлах, производство которых требует значительных инвестиций) между несколькими фирмами. Это помогает поддерживать стабильность и качество поставок, не создавая излишних запасов.

Надо понимать, что отношения между сторонами в Японии строятся не на особенностях ментальности, самурайском кодексе чести и полном доверии, а на взаимной зависимости и согласованных правилах игры, выполнение которых выгодно всем участникам процесса. Если какой-то поставщик нарушает свои обязательства, то отношения с ним не разрываются, а в качестве наказания часть его заказа переходит другому поставщику.

Так как экономика поставщиков рассчитывается исходя из определенного объема производства, это очень действенный рычаг, дающий возможность в то же время не разрушать долгосрочные отношения, в которые вложено много времени и сил.

Чем меньше работ производитель выполняет самостоятельно, тем меньше работников ему потребуется содержать и тем больше продукции он сможет выпустить.

Книга Вумека, Джонса и Руса сочетает в себе широту охвата материала и внимание к деталям, серьезную научную базу и простоту изложения. Со времени ее первого издания про-

шло много лет и вышло множество новых книг, несколько раз радикально менялось положение в экономике, но главные принципы остались неизменными, а значит, и книга сохранила свое значение.

«Машина, которая изменила мир» писалась с просветительскими целями, чтобы убедить западных автопроизводителей последовать спасительному для отрасли японскому примеру. Но постапокалиптические виды Детройта наглядно демонстрируют, к чему привело американские компании недостаточное внимание к этой замечательной книге. Те, кто успеет своевременно перейти на рельсы бережливого производства, постоянного самосовершенствования, – приобретут конкурентное преимущество, а те, кто не успеет, – останутся в прошлом. Читайте, что я вас предупредил!

**Джеймс Вумек и Дэниел Джонс
Продажа товаров и услуг по
методу бережливого производства**



Оригинальное название: Lean Solutions: How Companies and Customers Can Create Value and Wealth Together

Год первого издания: 2005

Достоинства: Простая и понятная книга об очень важных вещах

Недостатки: В рассматриваемой сфере западная практика слишком отличается от российской

Издатель на русском языке: «Альпина паблишер»

Время прочтения: 4–6 часов

Уровень: Продвинутый

Оценка: 9/10

Джеймс Вумек и Дэниел Джонс в своей работе «Продажа товаров и услуг по методу бережливого производства» адаптируют хорошо зарекомендовавшую себя систему бережливого производства для сферы, казалось бы, совсем для нее не подходящей, и предлагают подробное описание выстраивания отношений с клиентами по принципам TPS.

ЧЕГО ХОЧЕТ ПОТРЕБИТЕЛЬ

Процесс бережливого производства состоит из пяти последовательных шагов: выявления ценности, формирования потока ее создания, придания этому потоку непрерывности, конструирования заинтересованности потребителей именно в этом продукте и, наконец, внедрения постоянного самосовершенствования.

В конце 90-х годов стала проявляться неудовлетворенность покупателей сложившейся ситуацией на рынке. Это казалось странным, если учесть стабильный рост качества и расширение предложения. Вумек и Джонс проанализировали ситуацию в сфере продаж и пришли к выводу, что причиной проблем стали несколько основных тенденций.

Постоянное увеличение возможностей выбора, помимо преимуществ, несет с собой и проблемы. Принятие решения требует от людей больших затрат времени и энергии. Появление все более сложной домашней техники приводит к необходимости тратить силы на ее обслуживание и эксплуатацию. Увеличение скорости жизни сократило свободное время, которое люди расходовали на походы по магазинам.

Для того чтобы потребитель испытывал удовлетворенность от процесса покупки, нужно создать новый подход – бережливое снабжение. Компании должны предоставлять желаемые товары и услуги в удобное время в выбранном клиентом месте.

Итак, чего же на самом деле ожидает потребитель от идеального поставщика?

Во-первых, решения стоящих перед ним вопросов, причем в полном объеме. Например, дом, не подключенный к сетям водопровода, явно не является решением жилищной проблемы. Кроме того, пакет тематических услуг является более предпочтительным, чем набор отдельных решений. Речь идет об уходе от разрозненного потребления в пользу комплексного подхода. Это в последнее время начали замечать и российские застройщики, прилагая к документам о продаже жилья договор на обслуживание дома.

Именно комплексные предложения, максимально обеспечивающие потребности клиентов, авторы книги считают конечной целью бережливого снабжения.

Во-вторых, это решение должно достигаться с наименьшими затратами самых ценных ресурсов человека – его сил и времени. Не нужно заставлять людей выбирать то, в чем они ничего не понимают, это вынуждает их разбираться в ненужной информации.

В-третьих, потребитель всегда хочет получить именно то, что ему нужно. Поэтому не надо пытаться продать квартиру-студию главе многодетной семьи только потому, что студии у вас есть, а большой квартиры нет.

По моему мнению, мы подошли к моменту, когда на строительном рынке будет выигрывать не самая большая компания, а та, которая сможет предложить принципиально новые продукты. Например, можно предусмотреть участие покупателей еще на стадии проектирования квартир, чтобы клиент мог точно определить свои потребности и получить именно то, что хочет, начиная с планировки. Понятно, что в реализации этой идеи есть и чисто технические трудности, но решение наверняка будет найдено – и тот, кто его найдет, станет новым лидером отрасли.

В-четвертых, именно клиент определяет место оказания услуги. Покупатель квартиры не должен ехать в ваш офис на другой конец города, чтобы согласовать модель раковины.

В-пятых, потребитель выбирает время получения услуги. Вы должны быть готовы в пределах разумного обеспечить предоставление желаемого тогда, когда это удобно клиенту.

Сами по себе товары или услуги не являются ценностью, ценность – получение в точности того, что нужно клиенту, и на его условиях. И многие компании на собственном опыте убедились, что при должном подходе это возможно обеспечить с разумными затратами.

СОВЕРШЕНСТВУЯ ПРОЦЕССЫ

Начать следует с изучения действий, которые осуществляет потребитель в процессе получения услуги, и выделить из них только те, которые создают ценность для клиента, сократив оставшиеся. Согласно исследованиям Вумека и Джонса, около 70 % затрат времени клиента оказываются чистыми потерями. Это бесконечное ожидание, заполнение формуляров, многократные посещения одних и тех же мест и многое другое.

Не менее важно оптимизировать и внутренние процессы поставщика. Они являются потерями как для него, так и для клиента, ожидающего, пока сотрудники компании, в которую он обратился, решают надуманные проблемы или просто теряют свое время, а заодно воруют время у него.

Таким образом, главное – наладить правильные процессы, которые позволят удовлетворить потребности клиентов и свести потери к разумному минимуму.

ИСПОЛНЯЯ ЖЕЛАНИЯ

Как уже говорилось, клиент хочет решить свои проблемы полностью. Если это не достигается, процесс является неправильным. Огромную роль начинает играть служба работы с потребителями, в которой должны работать только квалифицированные сотрудники. Сбор и анализ информации о проблемах и пожеланиях клиентов начнет приносить прибыль, когда качественное обслуживание будет привлекать все больше покупателей.

Одним из главных недочетов обычной практики является то, что работа, подразумевающая непосредственный контакт с покупателем – ремонт или техобслуживание, – недооцени-

вается, передается сторонним исполнителям или выполняется удаленно. Это сокращает возможность создания ценности.

Общие затраты потребителя включают в себя, помимо собственно уплаченных денег, время и нервы. Сокращение последних двух – прямой интерес продавца.

Экономия времени – важнейшее желание потребителей. Для этого требуется организовать двухстороннюю связь с клиентами, чтобы получать информацию об их проблемах и обеспечивать их актуальными данными о нужных им предложениях. Также желательно заранее представлять себе характер потенциальных проблем, чтобы быть к ним готовыми. И, если это возможно, выравнивать спрос, для чего следует постоянно следить за рынком и действовать, исходя из его цикла.

Своевременность – существенный компонент успешной продажи. Большинство людей планируют крупные покупки заранее, но большинство продавцов не особенно интересуются чьими-то далекими планами. А ведь вполне возможно организовать сбор информации такого рода. Например, правильно проанализированная статистика обращений в центры по продаже недвижимости может помочь скорректировать график работы застройщика.

Тем более эффективна система предварительных продаж, когда клиентам, обратившимся заранее, предоставляются существенные скидки. Благодаря этому запасы на складе сводятся к минимуму, так как процессы становятся предсказуемыми и исчезает опасность перепроизводства.

В результате все счастливы: покупатель получает дешевле то, что ему нужно, а продавец избегает лишних затрат. При этом не обязательно нужно предусматривать авансирование – определенный процент отказов можно заложить в планы заранее, ведь необходимость платить до получения заказа многих отпугивает.

РЕШАЯ В КОМПЛЕКСЕ

Вумек и Джонс большое значение придают возможности предоставления максимально широкого комплекса услуг.

По их мнению, в ближайшем будущем потребители будут переориентироваться с отдельных товаров и услуг, поставляемых случайными людьми и организациями, на пакетные решения, которые со значительно меньшими затратами денег, времени и нервов покупателей будут реализовывать всего несколько постоянных поставщиков.

Хочу отметить, что отдельные элементы таких решений хорошо известны в нашей стране. В наследство от Советского Союза мы получили, например, комплексные системы ЖКХ и государственного здравоохранения. Но недостатки этих систем, знакомые каждому россиянину, происходят не от их комплексности, а вследствие отсутствия конкуренции. Представьте себе, что эти организации работали бы по принципам бережливого производства, – их эффективность и качество сразу изменились бы. И такие примеры существуют. Там, где действуют управляющие компании, заинтересованные в конечном результате, всегда чисто и красиво, а мелкие ремонты производятся еще до того, как поступают заявки от жильцов. Подобных компаний пока не так много, но они есть.

Все чаще обслуживание полного комплекса компьютерного оборудования и устройств связи предприятия передают в руки специальных организаций. В идеале такое обслуживание

должно быть составной частью пакета еще на стадии приобретения оборудования, при этом обеспечивая существенную скидку покупателю и гарантированную занятость продавцу.

Я убежден, что, если девелопер будет брать на себя и обслуживание построенного здания, он, помимо прочего, будет еще и качественнее строить – если не в интересах жильцов, то хотя бы для снижения эксплуатационных затрат.

Таким образом, появляется новый тип бизнеса – поставщики комплексных решений, партнеры потребителя в определенных сферах. Это, естественно, не означает, что такие поставщики должны самостоятельно производить все компоненты. В предлагаемой экономической схеме формируются иерархии поставщиков, аналогичные системе «генеральный подрядчик – подрядчики – субподрядчики», где каждый находящийся выше по потоку создания ценности будет создавать решения для тех, кто расположен ниже.

На первый взгляд речь идет о монополизации рынков, но на самом деле это скорее объединение поставщиков разных уровней для удовлетворения запросов конкретных потребителей, которое увеличит ответственность продавца и сэкономит время и деньги покупателей. Вполне возможно, что авторы правы и будущее именно за такими решениями, учитывающими интересы всех сторон.

«Продажа товаров и услуг по методу бережливого производства» должна стать настольной книгой каждого сотрудника, участвующего в процессах, связанных с клиентами. Подход Вумека и Джонса позволит перейти от деклараций о клиентоориентированности к фактическому учету интересов покупателей и, в конечном счете, к повышению удовлетворенности потребителей и к росту продаж. При этом не играет роли, что именно вы продаете – продукты питания, автомобиль или квартиру, принципы остаются неизменными.

Книга насыщена примерами, схемами и иллюстрациями, что делает ее восприятие простым и комфортным. Единственным ее недостатком (впрочем, вполне объяснимым и простибельным) является слишком тесная привязка к западной практике, которая и сейчас, спустя десять лет после написания книги, существенно отличается от отечественной.

Часть VI

Эволюция TPS. Последователи

Производственная система Toyota была разработана много лет назад, и, хотя ее основные принципы остаются актуальными, наука об управлении не стоит на месте. Постоянно возникают новые идеи. Многие из них оказываются модными пустышками, о которых на следующий день забывают. Многие, но не все.

В этом разделе мы рассмотрим появившиеся в последние десятилетия управленческие теории, часть из которых на поверку оказываются разновидностями TPS, часть – развитием идеологии бережливого производства, а некоторые, возможно, следующим шагом в эволюции теории научного управления.

Некоторые из этих концепций выглядят очень соблазнительно, но важно помнить, что красивые идеи не всегда можно так же красиво реализовать. Например, методологии, пришедшие из мира компьютерных разработок, казалось бы, доказали свою работоспособность, но простой перенос этих методов в другие сферы может привести к совершенно иным результатам. Психология и мотивация программистов в общем случае отличаются от психологии и мотивации строителей, а исключения только подтверждают правило.

Сказанное совершенно не означает, что нужно отказываться от идей только потому, что они пришли из других сфер деятельности. Просто следует учитывать реальное положение дел в конкретной компании, особенности существующей команды, ситуацию на рынке труда, фактические потребности клиентов и многое другое.

Модное – не значит хорошее, это то, что в настоящий момент навязывается обществу как образец для подражания. И слепо следовать моде попросту глупо. Но посмотреть на то, что сегодня считается модным, примерить на себя и решить, подходит ли это лично вам, – вполне разумно.

Давайте посмотрим.

Уве Тейт
Голдратт и теория ограничений



Оригинальное название: Goldratt und die Theory of Constraints: Der Quantensprung im Management

Год первого издания: 2015

Достоинства: Сжатое до смарт-версии изложение важных мыслей

Недостатки: Отсутствует адаптация к российским реалиям

Издатель на русском языке: издательство «Попурри»

Время прочтения: 3–6 часов

Уровень: Продвинутый

Оценка: 9/10

Основной целью деятельности коммерческих организаций является извлечение прибыли – об этом говорит не только статья Гражданского кодекса, но и здравый смысл. Однако в реальности далеко не всем компаниям удается этой цели добиться. В книге «Голдратт и теория ограничений» немецкий эксперт в сфере управления бизнесом Уве Техт объясняет, что мешает зарабатывать деньги, и дает советы, как добиться резкого повышения эффективности работы.

ГОЛДРАТТ

Книга Техта основана на трудах израильского гуру управления Элияху Моше Голдратта. Голдратт получил техническое образование и какое-то время занимался физикой, но затем создал компанию Creative output, разрабатывавшую программное обеспечение для планирования производства. В процессе работы Голдратт обратил внимание на то, что потенциал некоторых элементов программы использовался значительно меньше, чем можно было ожидать. Исследование показало, что такой, казалось бы, незначительный момент, как образ мышления пользователей, сложившийся задолго до выпуска программы, не изменился и мешал полноценно эксплуатировать появившиеся возможности.

Под впечатлением от этого Голдратт сформулировал теорию ограничений систем, суть которой сводится к тому, что в любой системе существует небольшое количество ключевых элементов ограничений, воздействуя на которые можно повысить эффективность системы в целом. Иначе говоря, скорость движения колонны определяется скоростью наиболее медленного ее участника. Он написал о теории бизнес-роман «Цель», который оказался очень успешен (книга вышла в том числе и на русском языке, хотя и много лет спустя). Голдратт продолжил заниматься популяризацией своих мыслей, издал еще несколько книг, а через какое-то время, покинув Creative output, создал специализированное учреждение, «Институт Авраама Голдратта», призванное развивать и внедрять теорию ограничений по всему миру. Даже уйдя на покой, он продолжал работу над теорией в специально созданной «Группе Голдратт», а также в отдельных проектах по внедрению теории в здравоохранение и образование. Его многочисленные романы переиздаются и по сей день.

Форма романа, бесспорно, способствует популяризации идей, но одновременно отталкивает тех, кто не готов тратить время на чтение художественной литературы, а таких в мире бизнеса достаточно много. Поэтому книга Техта, представляющая собой сухое описание теории ограничений систем и ее практического применения, благодаря своей краткости оказывается идеальным для занятых людей способом познакомиться с теорией.

ТЕОРИЯ

Системой теория считает группу зависящих друг от друга элементов, преобразующих исходный материал в желаемый

результат. Это может быть практически любая организация или даже отдельный человек, которого можно рассматривать как совокупность функций. Например, обдумывающий какую-то концепцию ученый является системой, поскольку в ходе мыслительного процесса перерабатывает набор данных в новую теорию.

Ограничение – фактор, сдерживающий производительность системы, ее узкое место. Это может быть, например, недостаток мощностей на каком-то этапе.

Взаимосвязь составляющих системы – и сильная ее сторона, и ее слабость, ведь шаги, предпринимаемые в одном месте, влекут за собой последствия во всех остальных, и их не всегда можно предвидеть заранее. Но, как правило, в системах не так уж много элементов, которые определяют их функционирование. И чтобы повысить производительность, требуется найти эти элементы, эти ограничения и использовать причинно-следственные связи между ними.

Теория Голдратта воспринимает ограничения как идеальные точки приложения усилий для достижения существенных изменений, так как изменения, произведенные в узких местах, оказывают максимальное влияние на всю систему в целом.

Для выявления ограничений используется понятие «поток» (финансисты чаще применяют термин «маржинальная прибыль»). Под потоком понимается разница между выручкой и полными переменными затратами – иначе говоря, сумма чистой прибыли и операционных затрат. Теория ограничений исходит из того, что именно поток, а не чистая прибыль является самым мощным рычагом зарабатывания денег, так как его рост обеспечивает не только рост доходов, но и рост предприятия, что необходимо: если компания не растет, то она рано или поздно рухнет.

Кроме того, отсутствие роста предприятия обрекает на заведомую неудачу любые планы по совершенствованию производственных процессов. Ведь для этого требуются мотивированные сотрудники, но если при повышении эффективности работы прежние результаты достигаются меньшими силами, а организация не развивается, то возникает необходимость увольнения части работников. Причем скорее всего именно тех, кто добился усовершенствования. Круг замыкается, перспектива увольнения – не лучший мотиватор. А вот если компания растет быстрее, чем повышает свою эффективность, то необходимость увольнять сотрудников не возникает, зато появляется мотивация для непрерывного совершенствования.

УЗКОЕ МЕСТО

Поток является результатом действия всей системы, и если где-то возникает узкое место, то оно скажется на потоке предприятия в целом. И все усилия по увеличению потока следует сконцентрировать именно там. Рост потока в других точках ничего не даст, напротив, будут появляться негативные последствия – усилия начнут застревать в бутылочном горлышке, наращивая запасы, расходы на их обработку и простой оборудования.

По своему опыту руководителя могу сказать, что в работе офиса узким местом часто оказывается папка на столе в приемной. И неважно, как быстро исполнители готовят документы, если затем результаты их труда без движения лежат в стопке бумаг. Еще одно частое ограничение – излишне усложненная процедура согласования документов, занимающая во много раз больше времени, чем их разработка. Если в приемной руководителя стоит очередь из ожидающих сотрудников, то он сам является узким местом организации.

Для компании, стремящейся к непрерывному совершенствованию, теория ограничений предусматривает пять последовательных шагов по борьбе с ограничениями. В первую очередь необходимо выявить наиболее узкое место, учитывая, что на предприятии в каждый момент времени такое место только одно.

После этого следует понять, как максимально повысить пропускную способность узкого места, и принять соответствующее решение. Совершенно необязательно сразу кидаться его устранять – это достаточно дорого, но всегда есть шанс, что существующие возможности используются не полностью. Оборудование может простаивать из-за организационных недоработок. В примере с папкой для документов порой достаточно просто один раз убедительно объяснить человеку его ошибку – и пропускная способность резко возрастает.

Приняв решение, нужно все свои действия сконцентрировать на его реализации. Это может вызвать сопротивление, так как потребуются пересмотреть ранее принятые планы и нормативы отдельных подразделений и, что еще сложнее, менталитет сотрудников.

Если возможности, которые предоставляют предыдущие шаги, исчерпаны, наступает время подсчитать окупаемость инвестиций в расширение узкого места – например, наем новых сотрудников, закупку дополнительного оборудования.

В результате предыдущих шагов узкое место не исчезнет, оно просто переместится на другой участок. И если этого не заметить, дальнейшее повышение потока остановится. А значит, нужно начинать все сначала. Поиск узких мест – замкнутый цикл, что вообще характерно для процессов непрерывного совершенствования.

КАНАТ, БУФЕР, БАРАБАН

Теория ограничений исходит из того, что узкое место определяет характер деятельности всего остального производства. Это напоминает подход Toyota, при котором перепроизводство относится к потерям, так же как и недозагруженность. Существуют ресурсы, которые должны периодически работать не в полную силу, чтобы не создавать излишние запасы и не нарушать работу системы. Для этого теория предлагает метод, который называется «барабан, буфер, канат».

Поскольку поток всей компании зависит от узкого места, необходимо спланировать работу так, чтобы именно оно было максимально загружено, и подчинить этому деятельность остальных подразделений. В связи с тем, что рабочий план узкого места, аналогично ударам барабана на галерах, задает ритм и темп всему процессу, он получил название «барабан». На него ориентируются все – от смежников до снабженцев.

Так как любой сбой в работе на участках, находящихся перед узким местом в производственной цепочке, вызовет остановку в ключевой точке, необходимо обеспечить там наличие запаса, который называют буфером, – он позволит исключить подобное развитие событий. При этом нужно помнить, что излишние запасы – еще один вид потерь, и придерживаться их обоснованного размера. К примеру, если по опыту максимальное время сбоя составляет час, буферный запас должен дать возможность не останавливать работу узкого места в течение часа, но не больше.

Выполнение заданий в узком месте определяет подачу туда рабочих материалов. В теории ограничений этот метод называется «канат» и связывает цикл работы узкого места с циклом поставки сырья. Если в узком месте осуществляется только одна определенная операция или цикл операций, то я бы предложил использовать более эффективный метод – канбан из арсенала Toyota, при котором поставка связывается с фактическим расходом материалов.

«Голдратт и теория ограничений» – очень компактная книга, практически конспект, и при этом она не превращается в тезисный пересказ. Совсем наоборот, Текст читать интересно и вполне комфортно. Ситуация изменяется только при описании формул, но их совсем немного, и при минимальном внимании все становится понятным.

Ощутимый минус книги – то, что перевод с немецкого никак не адаптирован к российским реалиям, и рассуждения автора, например о налоговом и бухгалтерском учете, вызывают недоумение и могут ввести в заблуждение тех, кто в этом не разбирается. С другой стороны, «Голдратт и теория ограничений» едва ли окажется на столе рядовых работников, а руководители в большинстве своем хорошо владеют подобными вопросами.

Некоторые специалисты противопоставляют теорию Голдратта производственной системе Toyota. Это недоразумение вызвано историческим контекстом – Голдратт разрабатывал свою идею как ответ на японскую экономическую экспансию, но не в качестве альтернативы, а как развитие и дополнение японского подхода.

Чтение Текста – источник вполне практичных идей и отличный способ сэкономить время, а описанные инструменты могут пригодиться и в отрыве от общей теории.

Фредерик Лалу
Открывая организации будущего



Оригинальное название: Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness

Год первого издания: 2014

Достоинства: Книга, заставляющая задуматься

Недостатки: Некоторые советы просто опасны. Только для подготовленных читателей

Издатель на русском языке: «Манн, Иванов и Фербер»

Время прочтения: 6–10 часов

Уровень: Экспертный

Оценка: 7/10

Мир меняется, и люди, стремящиеся быть актуальными, всегда ищут формулы и методики, которые помогут им не отстать от времени. Книга бизнес-тренера, бывшего младшего партнера в McKinsey & Company Фредерика Лалу «Открывая организации будущего» – оригинальный взгляд на то, какой должна быть компания, отвечающая вызовам современности.

Существуют книги, которые нельзя назвать однозначно полезными и практичными, но при этом они наводят на новые размышления и помогают точнее сформулировать и структурировать собственные мысли. Работа Лалу как раз из таких. Построенная на сомнительных предпосылках и наполненная не поддающимися тиражированию примерами, а зачастую даже опасными советами, эта книга заставляет задуматься над очень важными вещами, и уже только поэтому с ней стоит познакомиться.

НОВЫЕ ЛЮДИ

Многие не думая повторяют приписываемые Конфуцию (безо всяких на то оснований) слова об «эпохе перемен». В реальности это вполне русская фраза, адаптированный перевод псевдокитайского проклятия «Чтоб ты жил в интересные времена», и в русской версии она отражает присущую многим, а нашим соотечественникам в особенности, извечную боязнь изменений. Но на самом деле мир никогда не стоит на месте, изменения происходят постоянно, а значит, всякая эпоха – эпоха перемен, вопрос только в их скорости и органичности.

При этом люди по сути своей на протяжении веков не слишком меняются. Как отмечал Вольтер почти 90 лет назад, они «любят деньги, но ведь это всегда было... Ну, легкомысленны... ну что ж... и милосердие иногда стучится в их сердца... обыкновенные люди... в общем, напоминают прежних...». Очень легко увидеть во внешних переменах, таких как скорость обработки информации, мобильность, повышение качества потребления, то, чего в них нет, – изменение человеческой природы, появление «нового человека». Именно на этом и построена книга Лалу, и в этом, как мне кажется, кроется ошибка автора.

Философские рассуждения Лалу вкратце сводятся к тому, что главная цель «нового человека» – постичь смысл жизни, добиться максимального самовыражения, быть самим собой, «служить человечеству и миру», и цель существования «новой» организации, в общем, такая же. По мнению автора, «такой взгляд столь же революционен, сколь в свое время теория Коперника». Я не рискну предполагать, какой Лалу видится главная цель Коперника, но мне кажется, что это было как раз понимание смысла жизни, а значит, уже в XVI веке это не было революционно.

Фредерик Лалу описывает различные способы управления организациями в виде эволюционной цепочки. Эти способы он расставляет, воспользовавшись принципами «Спиральной динамики» Дона Бека и Криса Кована, с помощью цветовой кодировки от «инфракрасной» (по-видимому, имеется в виду «очень красная») до бирюзовой («очень зеленой»), в соответствии с возрастанием уровня самосознания людей.

При этом автора несколько не смущает, что, по его же словам, вся «цветовая гамма» имеет право на существование в один временной период, то есть речь идет вовсе не об эволюции. Расставив организации по степени жесткости управления и степени демократии, Лалу с

помощью примитивного фрейдизма приходит к заключению, что чем компания менее структурирована, тем больше она устремлена в перспективу, и ближайшее будущее принадлежит бирюзовым компаниям – организациям, построенным на принципах самоуправления.

Описание структуры и принципов деятельности организаций, которые Лалу причислил к бирюзовым, заслуживают внимания, и на них стоит остановиться подробнее.

АНАРХИЯ

Первый из выделенных Лалу признаков организаций будущего – их самоуправляемость. По его мнению, это должно выражаться в том, что деятельность компании основана «на взаимодействии равноправных коллег», настолько сознательных, что исчезает необходимость в иерархии. Не нужно даже стремиться достичь консенсуса – достаточно обсудить вопрос, собрать мнения, и каждый работник сможет ответственно принять верное решение.

В идеальном мире нет необходимости в руководстве, а аппарат не принимает решений – он только поддерживает самоуправляемые команды. Здесь нет HR-службы – команды сами подбирают людей, которые смогут влиться в коллектив и эффективно работать.

В бирюзовых компаниях исходят из презумпции честности и ответственности работников, они по умолчанию достойны доверия. Писатель Стивен Кови использовал очень точный термин – «разумное доверие». Разумное доверие – двигатель развития, но «доверие по умолчанию» – вовсе не разумное, оно скорее слепое.

Поскольку в организации будущего отсутствует иерархия, сотрудники сами определяют, что они будут делать, исходя из своих способностей, возможностей и приоритетов.

Всеобщее равенство предполагает отсутствие индивидуального материального стимулирования (вместо этого – равное распределение прибыли) и карьерного роста (обязанности перераспределяются по соглашению с коллегами). При этом Лалу вовсе не описывает, что достается собственникам, которых он все же оставляет. В моем представлении, на любой ступени эволюции люди должны получать справедливое вознаграждение, а не равное. Люди равноправны, но вовсе не равны.

САМОВЫРАЖЕНИЕ

Второй признак «бирюзовости» по Лалу – отсутствие для сотрудников необходимости ограничивать свое поведение в организации только узкопрофессиональными качествами, свобода демонстрации личностных особенностей, эмоций и интуиции. От работников будущего не требуется подавлять свое «я», они не скрывают свою истинную сущность, а, напротив, используют ее для достижения результата.

Доверительные отношения позволяют обсуждать возникающие идеи наиболее свободным и эффективным образом. Это безусловная истина, но, к сожалению, доверять стоит только тем, кто достоин доверия. Уровень терпимости, как показала практика, значительно переоценен даже в самых, казалось бы, толерантных обществах, и это касается не только каких-то одиозных моментов, но даже взглядов на политику, философию или искусство. И, к сожалению, открытая демонстрация особенностей в сочетании со свободой проявления эмоций может привести к необходимости вызова в офис полиции.

Поскольку сотрудникам должно быть комфортно работать друг с другом, первичное собеседование в бирюзовых компаниях, по мнению Лалу, проводят не специалисты отдела кадров, а будущие коллеги потенциального работника.

Люди, работающие в бирюзовой организации, должны иметь возможность развиваться, самообразовываться. При этом они сами отвечают за свое обучение, так как именно они в нем заинтересованы. Постепенно сотрудники сами начинают обучать менее опытных коллег, и необходимость в тренерах со стороны постепенно отмирает, а у работников удовлетворяется естественная потребность делиться знаниями и навыками.

РУКА МИЛЛИОНОПАЛАЯ

И наконец, третий признак бирюзовой компании – ее сходство с живым существом. Организация будущего, по мнению Лалу, подобна сложному, но единому организму и как таковая самостоятельно формирует свое представление о целях, которым ей хотелось бы служить, не исходя из попыток анализа и предвидения, а руководствуясь глубинными нуждами системы.

Упрощение бюджетирования, отказ от плановых показателей, контроля за отклонениями, а вместо этого – принцип «ощущать и реагировать». Отказ от конкуренции – вместо этого все вместе должны идти к «высокой цели». Стратегия формируется «естественным путем из коллективного разума самоорганизующихся команд». Возможно, это будущее, но для больших российских компаний очень отдаленное будущее.

ИГРА НА ВЫЖИВАНИЕ

Несмотря на то что большинство тезисов Лалу как минимум спорны, книга приобрела достаточно большую популярность в России, и это не случайность. Стремление к стабильности и боязнь изменений отлично уживаются в нашей стране с жадной революционной обновлением. Книга «Открывая организации будущего» полна смелых утверждений, провоцирующих желание проверить их на практике, прикоснуться к будущему. И если структура компании это позволяет, мудрый руководитель вполне может осуществить небольшой эксперимент на одном-двух из своих подразделений. Тем более что спорность книги возникает во многом в результате максимализма автора, и этот максимализм только снижает убедительность приводимых примеров, доводя вполне здравые идеи до гротеска. В реальной жизни существуют живые примеры компаний, действующих по принципам, сходным с описанными Лалу, например фирма Рикардо Семлера, о книге которого «Маверик», написанной на несколько десятилетий раньше, мы поговорим отдельно.

Неуправляемая компания в современных условиях, за редчайшим исключением, вряд ли окажется жизнеспособной. Но в то же время, чтобы выжить, организациям действительно необходимо свести к минимуму все «лишние» элементы структуры, предоставив сотрудникам предельную автономию, право принятия решений в сфере их компетенции.

Истинная организационная структура компании, разумеется, основывается на неформальных связях между сотрудниками, но эта сеть связей не исключает, а дополняет классическую формализованную систему рабочих взаимоотношений. При этом понятно, что классическая структура остро нуждается в сокращении иерархических уровней.

И трудно отрицать, что, если люди занимаются осмысленной работой, которая им интересна, они работают гораздо эффективнее. Здесь нет ничего нового, так оно всегда и было.

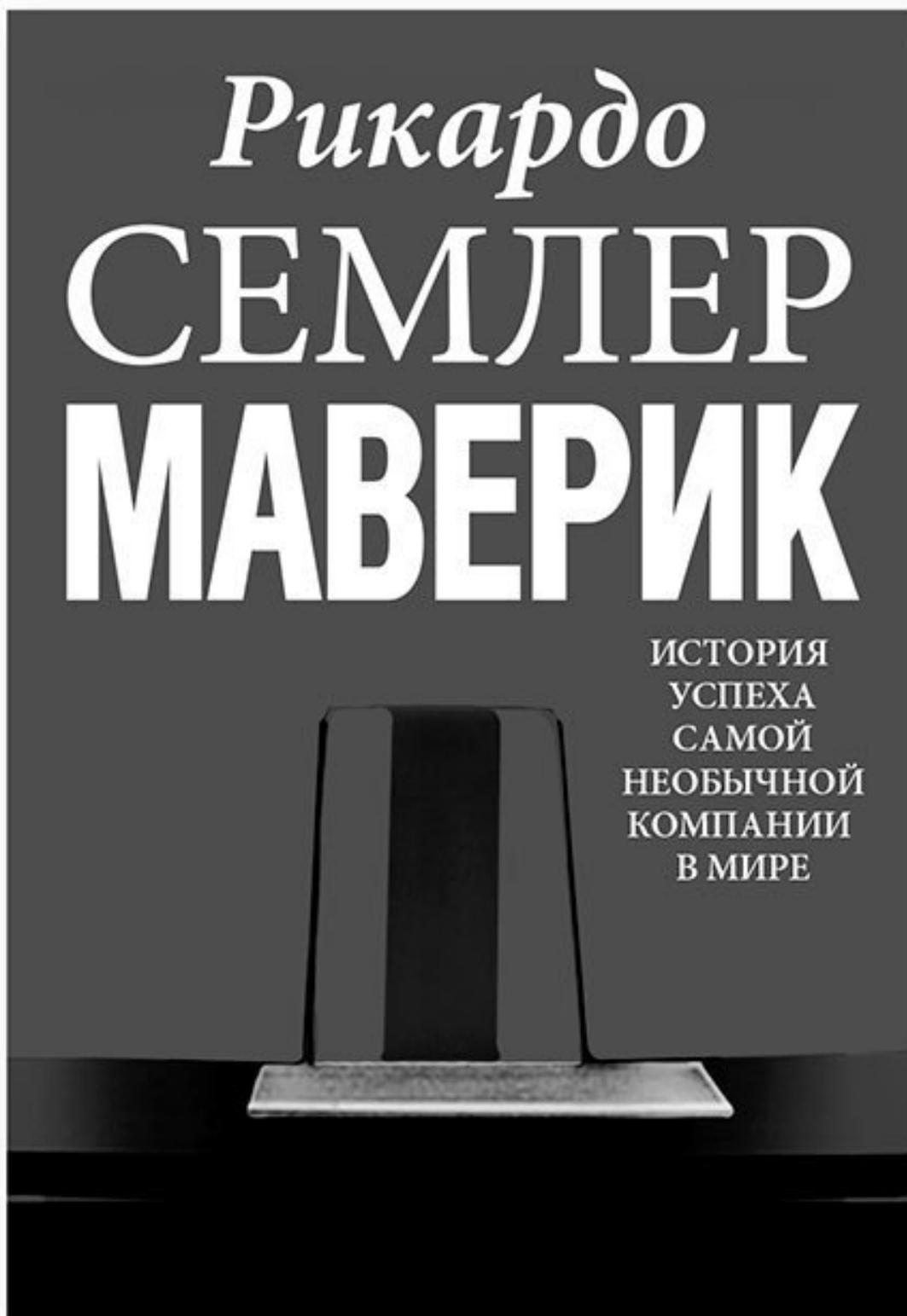
Вовлеченность бесценна. Умные начальники всегда стремились к тому, чтобы их сотрудники работали осмысленно.

Роль HR-службы в первичном отсеке претендентов на рабочие места очень велика, но это нисколько не противоречит тому, чтобы кандидат проходил собеседование и со своими коллегами. Такую практику стоит позаимствовать любым организациям, это позволит всем участникам процесса избежать возможного разочарования.

Книга Фредерика Лалу не дает ответов на вопрос о том, как именно нужно выстроить конкурентоспособную организацию, адекватную вызовам сегодняшнего дня. Скорее это мотивирующая работа, провоцирующая на осмысление сложившегося положения и поиск путей выхода из него. Жаль только, что для мотивирующей книга «Открывая организации будущего» слишком объемна и тяжело написана.

И тем не менее, если она (или этот обзор) подтолкнет читателя-руководителя к повышению уровня самоуправляемости организации, большему уважению личности сотрудников, вниманию к особенностям, потребностям и возможностям именно его компании, – время, потраченное на чтение, окупится сторицей.

Рикардо Семлер
Маверик. История успеха самой
необычной компании в мире



Оригинальное название: Maverick. The Success Story Behind the World's Most Unusual Workplace

Год первого издания: 1988

Достоинства: Описание уникального опыта интуитивно найденного и реализованного образа будущего

Недостатки: Как любая «история успеха», эта книга нуждается в критическом восприятии

Издатель на русском языке: «Добрая книга»

Время прочтения: 6–8 часов

Уровень: Базовый

Оценка: 8/10

Идея превратить свою организацию в бирюзовую компанию, подобную описанной Фредериком Лалу в книге «Открывая организации будущего», кажется привлекательной, но малореалистичной. Между тем Рикардо Семлер задолго до публикации книги Лалу сделал семейную корпорацию Semco даже более бирюзовой, чем Лалу мог вообразить, и описал свою историю в бестселлере «Маверик».

Антонио Курт Семлер создал компанию Semco Group (ныне Semco Partners) в 50-е годы прошлого века в Бразилии, где, как известно, «много диких обезьян», но социальных, экономических и политических проблем еще больше. До начала 80-х Semco была обычной компанией, производящей насосное оборудование, а затем предприятие перешло к сыну основателя, Рикардо Семлеру, который постепенно изменил систему управления до неузнаваемости, сделав ее уникальной в своем роде.

В истории Семлера удивительно даже не то, во что он превратил Semco, а то, что корпорация сумела это пережить и в той или иной форме существует по сей день. Причем по мере чтения книги начинает казаться, что ее автора это удивляет еще больше, чем читателя. Семлер очень подробно, но при этом увлекательно описывает каждый свой шаг на посту руководителя, и «Маверик» воспринимается даже не как мемуары, а скорее как авантюрный бизнес-роман. В рамках обзора я в основном буду касаться выводов, которые сделал Семлер, но путь, которым он к ним пришел, не менее интересен.

ДЕМОКРАТИЧЕСКАЯ ВЕРТИКАЛЬ

В Semco в принципе отказались от формальной организационной структуры в пользу неформального лидерства. При этом руководящие должности сохраняются, но при приеме на работу и назначении на более высокие посты кандидат проходит собеседование с работниками подразделения, а решение принимается голосованием. В результате давление на подчиненных не применяется в качестве инструмента управления – это расценивается в корпорации как злоупотребление и немедленно пресекается. Стоит добавить, что дважды в год происходит оценка руководителей через анкетирование сотрудников и последующее обсуждение, и ни один здравомыслящий руководитель не станет рисковать карьерой, понимая, что через шесть месяцев неизбежно наступит расплата.

Книга содержит текст этого опросника, который сам по себе является занимательным чтением. Подчиненные оценивают своего начальника по 36 позициям, включающим как деловые, так и личностные характеристики – от его реакции на критику и системы приоритетов до уверенности в себе, способа держать себя с коллегами.

Сотрудники, независимо от их положения в компании, имеют право принимать участие в управлении ею. Любые предложения будут рассмотрены вне зависимости от уровня компетентности или служебного положения инициатора обсуждения.

Несмотря на то что Семлер на протяжении всей книги постоянно отрицает «советскую», «коммунистическую» сущность своего подхода, в вопросах управления она именно такая. Люди старшего поколения наверняка помнят, как во второй половине 80-х годов, на волне перестройки, в нашей стране проводились выборы руководителей. Это предсказуемо обернулось конкурсом на звание самого громкоголосого популиста и демагога, что еще немного позже привело к разрушению множества предприятий. Талант к демагогии нередко достается обладателю загибающих рук, а вот особого интеллекта для привлечения на свою сторону рабочих, да еще за чужой счет, не требуется. Избранные народом алчные болтуны радостно разоряли заводы и институты, а простые рабочие, вдохновленные ложным чувством своей значимости, оказались на улице без гроша в кармане, но зато с ощущением, что им все должны, которое у многих не прошло и по сей день.

Я думаю, можно с достаточной уверенностью утверждать, что в общем случае метод демократического управления компаниями в нашей стране доказал свою полную непригодность на многие годы вперед. Но это именно в общем случае. Небольшая организация, состоящая из единомышленников, на определенном этапе своего развития при соблюдении ряда условий и неослабевающем контроле со стороны инвесторов *может* работать подобным образом. Другое дело, что и в этом случае положительный эффект неочевиден.

ДЕМОКРАТИЧЕСКИЙ ОФИС

Семлер заметил, что, когда сотрудники приходят работать в выходные дни, они носят повседневную одежду. Из этого был сделан очевидный вывод, что им в ней удобнее. А значит, если они будут так одеваться каждый день, им и удобнее будет каждый день. Зачем искусственно создавать неудобство? Разумеется, это не отменяет здравого смысла, уважения к окружающим и производственной необходимости. Но в Semco принято считать, что работники корпорации – взрослые сознательные люди и они вполне способны принимать решения о том, какую одежду носить. А если кто-то оказывается на это не способен, его мягко поправят.

Этот подход не стоит идеализировать, но иногда он действительно может повысить производительность работников. Единый стиль одежды, как военная форма, лишает индивидуальности, но одновременно создает ощущение сопричастности, единства. Каждой компании, в зависимости от области деятельности и качества имеющегося персонала, стоит самой решить, что для нее важнее – уважение к личностным качествам работников или их приверженность фирме. Понятно, что на госслужбе, как и на любой службе, форма одежды должна соблюдаться по определению.

Однако отменой дресс-кода в Semco не ограничились. Отказ от формальностей охватил все стороны деятельности офиса. Подавляющее число руководителей, и тем более рядовых сотрудников, лишилось персональных кабинетов. Количество секретарей было сведено к минимуму, а двери во время совещаний перестали закрываться, чтобы любой работник мог зайти, послушать и принять участие, если он сочтет это нужным. Оформление рабочего про-

странства, от цветов в горшках до цвета пола и стен, определялось предпочтениями сотрудников.

Конечно, в идеале уважение к мнению работников должно повышать их вовлеченность, но стоит учитывать возможность того, что у них окажется скверный вкус. А вот сокращение управленческого персонала, упрощение структуры и сопутствующее этому снижение соответствующих расходов – несомненно, необходимая мера для любой организации, которая хочет успешно работать в современных реалиях.

ДЕМОКРАТИЧЕСКОЕ ПРОИЗВОДСТВО

В Semco создан гибкий график работы, причем как в офисе, так и на производстве. Фиксированным осталось только количество часов, а начало и конец рабочего дня определяли сами работники. Учитывая, что речь идет о промышленной корпорации, это кажется удивительным, но в компании удалось так гармонизировать общий график, что подобный подход оказался работоспособным.

Возможность самостоятельно выбирать время работы, конечно же, очень привлекательна для сотрудников, но в общем случае это попросту невозможно. Однако вполне реально организовать порядок смен и деятельность независимых подразделений так, чтобы это удовлетворяло желания наибольшего числа рабочих.

Semco лояльно относится к профсоюзам, которые в Бразилии являются мощной, но часто деструктивной силой. Любопытно, что даже сверхдемократическая компания оказалась при этом не защищена от конфликтов и забастовок, но за забастовки не наказывают, они просто рассматриваются как невыход на работу по уважительной причине и не оплачиваются. Одновременно действуют независимые фабричные комитеты, представляющие интересы рабочих в общении с руководством компании.

В Semco активно применяются отдельные элементы производственной системы Toyota, но из книги можно сделать вывод, что их использование имеет чисто функциональный характер, не превращаясь в часть корпоративной культуры. В то же время организация рабочих мест и собственно производственных процессов основана скорее на стремлении к удобству работников, чем на желании повысить эффективность их работы. Семлер в «Маверике» периодически заочно спорит с Фредериком Тейлором и Генри Фордом, ведет с ними воображаемые диалоги и неизменно вынуждает классиков признать поражение – нельзя не подчеркнуть, тоже исключительно в своем воображении. Подобная система приоритетов едва ли окажется перспективной в обычной компании. Собственно говоря, и на Semco она при первых же экономических кризисах привела к массовым сокращениям.

ДЕМОКРАТИЧЕСКАЯ ЗАРПЛАТА

В Semco работники сами определяют свою зарплату, и это не уникально. Аналогичный подход описан, например, в книгах немецкого отельера и бизнес-тренера Клауса Кобьелла. Предполагается, что сотрудники при этом будут руководствоваться средней зарплатой в отрасли, объективной самооценкой и здравым смыслом.

Еще один способ мотивации работников, который применяют в бразильской компании, – участие в прибыли. Причем не путем распределения акций, а линейным выделением доли при-

были на премии, размер которых также определяется демократическим способом, голосованием коллег, для каждого из сотрудников.

Любопытно, что в столь передовой компании применялась даже своего рода азартная игра при выплате премий. Можно было договориться, чтобы ежемесячные выплаты зависели от результатов деятельности организации, – если прибыль выше определенного «договорного» значения, премия оказывается резко больше той, которую получают обычные работники, а если доходы компании упали ниже оговоренной отметки – и премия оказывается намного меньше, чем получают остальные. Нельзя не признать, что эта методика хорошо мотивирует сотрудников к работе на благо организации, но стоит учесть и особенности менталитета. Россияне охотно получают повышенную премию и будут считать, что честно ее заслужили, а вот в случае понижения скорее всего почувствуют себя обманутыми начальством, которое «играет нечестно».

ДЕМОКРАТИЧЕСКИЕ ПОСТАВЩИКИ

В вопросах отношений с поставщиками в Semco зашли даже дальше, чем это рекомендуют в Производственной системе Toyota. Вместо того чтобы уважать и обучать своих партнеров, их самостоятельно создают. Создают из своих же работников. Кстати, благодаря этому подходу компании удалось достаточно безболезненно пройти некоторые из экономических кризисов, «сократив» часть сотрудников... на их же рабочие места.

Людям предоставляются в аренду их же станки, на которых они будут производить нужные компании детали. При этом у новообразованного производителя есть гарантированный пакет заказов от арендодателя, которые позволят выжить в случае, если других клиентов не будет, и возможность зарабатывать на стороне столько, сколько он сможет. Трудно сказать, насколько эта концепция работоспособна в отрыве от конкретных условий Semco, но в красоте ей не откажешь.

После успеха книги, опубликованной в Бразилии в 1988 году и по сей день являющейся там наиболее успешным «нон-фикшн», автор сосредоточился на продвижении своих представлений об управлении бизнесом. За «Мавериком» последовало продолжение, «Выходные всю неделю», также переведенное на русский язык. Рикардо Семлер является профессором в Школе управления Слоана Массачусетского технологического института, периодически ведет занятия в Гарвардской юридической школе и руководит созданной им в Бразилии школой Lumiar. Видеоролики с его выступлениями можно легко найти в Интернете.

«Маверик» – увлекательная и очень мотивирующая книга, провоцирующая на попытки попробовать внедрить идеи автора у себя на предприятии, тем более что у Семлера это получилось. Однако нужно постоянно помнить, что, как предупреждают перед демонстрацией смертельно опасных трюков, «они выполнены профессионалами в специальных условиях, и не надо повторять это дома». Это, несомненно, небольшое преувеличение и многие элементы системы Семлера вполне применимы на практике в российских условиях, но применять их можно, только очень тщательно обдумав последствия, оценив риски и возможные прибыли и приняв взвешенное решение. Впрочем, успешный деловой человек так должен принимать любые решения. Но даже при этом потребуются постоянно контролировать, не превращается ли демократия во вседозволенность, анархию и хаос.

Раджан Сури
Время – деньги. Конкурентное преимущество
быстро реагирующего производства

Раджан Сури

ВРЕМЯ — ДЕНЬГИ.
КОНКУРЕНТНОЕ
ПРЕИМУЩЕСТВО
БЫСТРО РЕАГИРУЮЩЕГО
ПРОИЗВОДСТВА

Оригинальное название: It's About Time. The Competitive Advantage of Quick Response Manufacturing

Год первого издания: 2010

Достоинства: В книге есть целый ряд интересных идей

Недостатки: При этом многие идеи чужие либо изложены не лучшим образом

Издатель на русском языке: БИНОМ. Лаборатория знаний

Время прочтения: 4–8 часов

Уровень: Продвинутый

Оценка: 6/10

В самом конце XIX века Жорж Польти опубликовал книгу, в которой утверждал, что все драматические произведения основаны на одном из тридцати шести сюжетов или их комбинации. К середине XX века Хорхе Луис Борхес в эссе «Четыре цикла» сократил количество сюжетов до четырех. Так или иначе, нужно признать, что придумать что-то новое весьма непросто.

Но если создать новую идею не получается, ничто не мешает перекомпоновать старые, придумать стильную (а лучше две) аббревиатуру – и можно организовывать Центр по разработке и реализации. Американский исследователь Раджан Сури так и поступил. Его книги можно было бы игнорировать, однако в них содержатся мысли, которым не уделяют должного внимания другие авторы. Идея сконцентрировать внимание на общем времени выполнения всей услуги не нова, но на ней действительно стоит остановиться подробнее.

БЫСТРОТА РЕАКЦИИ

Стратегия, которую разработал и описал Сури, называется «быстрореагирующее производство» (Quick Response Manufacturing, QRM). Это по сути продолжение и развитие стратегии «Конкуренция, основанная на времени» (Time-based competition, TBC), описанной Джорджем Сталком-мл. в статье «Время – следующий источник конкурентного преимущества» в 1988 году.

QRM, как и TBC, исходит из того, что для компаний со смешанным ассортиментом и небольшими объемами партий, а также с уникальными проектами (например, при проектировании и строительстве), чрезвычайно важно сократить время, необходимое для всего цикла выпуска – от создания концепции продукта до поставки его клиентам. Это позволяет быстрее реагировать на изменение спроса на выпускаемые продукты и оперативно менять их, подстраиваясь под запросы покупателей и выигрывая конкурентную борьбу.

В этом и заключается существенное отличие QRM от бережливого производства: рассматривается не поток единичных изделий, а возможность выпуска/производства отдельного законченного продукта, например такого, как жилой дом.

Сокращение времени выполнения заказа снижает производственные затраты и сокращает потери, при этом повышая конкурентоспособность компании за счет более быстрого обслуживания клиентов.

QRM использует стратегическую изменчивость (необходимость реагировать на скачки спроса, предлагать нестандартные продукты), сокращая при этом последствия дисфункциональной изменчивости (требование доработки и изменения сроков исполнения, неясный спрос).

Сури утверждает, что метод бережливого производства прекрасно зарекомендовал себя в производстве больших объемов продукции, но совершенно неприемлем для работы «под заказ». На мой взгляд, это по меньшей мере спорное утверждение.

Можно согласиться с тем, что некоторые инструменты не приносят пользы вне автопрома и серийного производства, но слепое копирование в принципе не приводит ни к чему хорошему. Принципы и виды потерь везде идентичны, различается лишь степень их значимости. Я считаю, что любая производственная система нуждается в адаптации к условиям конкретного предприятия. Одинаковых компаний не бывает, как не бывает одинаковых людей.

Впрочем, автор книги уточняет, что внедрение QRM не только не мешает положительному эффекту, но даже усиливает его в том случае, если вы уже используете метод бережливого производства или одну из аналогичных производственных систем. Он не призывает отказаться от бережливого производства, а только предлагает включить QRM в процесс в качестве одного из элементов производственной системы.

Для максимального воздействия метода QRM на производительность компании все сотрудники должны понимать суть QRM, а также одобрять и поддерживать ее реализацию в масштабе всей компании.

Надо сказать, что подобные утверждения характерны для авторов любых неавторитарных методов. Традиционно речь идет о необходимости изменения способа мышления, об изменении метода управления бизнесом. Только при соблюдении этого условия компания получит обещанное конкурентное преимущество. Проблема заключается в том, что изменить мышление даже одного человека, не говоря уже о сотнях сотрудников, очень непросто. Но, к сожалению, этого действительно не избежать.

ЧЕТЫРЕ КОНЦЕПЦИИ

Стратегия QRM состоит из четырех основных концепций:

1. «Сила времени» – значимость времени выполнения продукта, его решающей роли в конкурентоспособности предприятия, его влияния на общие операционные расходы и качество.

Общее время обслуживания клиента очень важно в любом деле. Допустим, вы пришли в парикмахерскую и мастер – молодец! – справился с задачей за 20 минут. В итоге у вас модная стрижка, но если перед этим вы 30 минут добирались до этого барбершопа, подождали 15–20 минут, пока мастер освободится, а потом 7 минут ушло на то, чтобы рассчитаться, так как не работал интернет или на кассе не было сдачи... Скорее всего, вы туда уже не вернетесь.

2. «Организационная структура для быстрого реагирования» – переход от функциональной организации к модели, в которой ряд связанных функциональных действий выполняется в пределах одной зоны – «ячейки QRM», – где команды руководят процессом в рамках своей ячейки. Во многом это повторяет версию «самоуправляемой компании», только в более сложной версии, когда в границах одной компании возникает множество «самоуправляемых подразделений». Такой подход жизнеспособен только при очень высокой сознательности сотрудников на всех уровнях.

Участники каждой ячейки должны обучаться смежным профессиям в рамках своей группы, чтобы иметь возможность заменить временно отсутствующего коллегу. При этом речь идет не о полноценном дополнительном образовании, требующем времени, а только о базовых навыках, необходимых для безопасного выполнения работ. Слесарь должен уметь пользо-

ваться сварочным аппаратом, чтобы «прихватить» соединение, но это не значит, что он должен быть способен варить ответственные швы. По сути, речь идет о создании проектной команды.

3. «Системная динамика» – влияние взаимодействия машин, людей и продукции на время выполнения работы или заказа в целом. Понимание системной динамики помогает изменить подход к планированию загрузки людей и техники, точнее определять размеры партии продукции, сокращать такт потока. В соответствующем разделе автор книги предлагает целый ряд инструментов, основанных на учете системной динамики в деятельности компании.

4. «Применение в масштабах всего предприятия». QRM – это стратегия, которую необходимо внедрять на уровне всего предприятия. «Она включает планирование материалов, управление закупками, офисные операции – такие как оценка и обработка заказа, – технические разработки и ввод новых продуктов». Примерно то же самое вам скажут идеологи любой производственной системы.

Сури особенно выделяет принцип QRM № 1. Он пишет: «Найдите совершенно новые способы выполнения работы, сделав главной целью доведение времени выполнения заказа до минимума». Однако я не могу сказать, что вижу здесь какое-то принципиальное отличие от подходов бережливого производства. Автор книги концентрирует внимание на словосочетании «совершенно новые», но и бережливое производство не исключает новых способов выполнения работы или замены той или иной операции, если это позволит избавиться от потерь. К тому же утверждение, что особенность QRM заключается в переходе от традиционного мышления, основанного на затратах, к мышлению, основанному на времени, представляется обыкновенной демагогией.

КРИТИЧЕСКИЕ ПУТИ

Но что действительно заслуживает внимания в книге, так это описание метода КПП, разработанного Полом Эриксоном. КПП – это критический путь производства, который определяется в книге как обычное время, отсчет которого начинается с момента, когда заказчик делает заказ, проходящий по критическому пути, и заканчивается тогда, когда первое изделие из этого заказа поставлено заказчику.

Это необходимо для того, чтобы постоянно следить за данным показателем независимо от размера заказа. Если речь идет о едином большом проекте, КПП будет охватывать его выполнение целиком.

В этом тезисе можно заметить существенное отличие от подходов бережливого производства, которое в основном рассматривает процессы в границах производителя и его поставщиков, игнорируя заказчика. Конечно, автомобиль в дилерском центре дорабатывают под конкретного заказчика, но не настолько сильно, чтобы Toyota превратилась в Mercedes. Сури предлагает рассматривать более длительный период. Например, для строительной компании, которая неизбежно сталкивается с большим количеством согласований как с заказчиком, так и государственными органами, логично адаптировать под себя лучшее из обоих подходов.

Взаимоотношения с заказчиком неизбежно сказываются на скорости изготовления проекта или объекта, поэтому игнорировать методы, позволяющие повысить скорость работы, неразумно.

При определении КПП выявляется не только наиболее длинный и критический путь выполнения заказа, включающий его обработку, планирование поставок и использования материалов, разработку графиков, производство и логистику, но и степень потерь в системе. Фактически речь идет о разработке карты выполнения заказа.

При расчете КПП нужно придерживаться трех правил:

1. Необходимо сделать допущение, что вся работа осуществляется с нуля, то есть предварительно заготовленные «полуфабрикаты» и наработки для сокращения критического пути использовать нельзя.

2. Необходимо учитывать все обычные очереди, ожидания и задержки в операциях и не использовать показатели исполнения срочных заказов. Кроме того, нужно иметь в виду фактическое время транспортировки и ожидания, а не теоретические нормы, заявленные на вашем предприятии или в вашей компьютерной системе.

3. Если на производстве для снижения времени выполнения заказа используются складские запасы комплектующих, то в QRM вы должны прибавлять к показателю КПП время их нахождения на складе. Это делается с целью выявить общее «бесполезное» время системы, а также выразить его количественно.

Вероятно, в случае использования в производстве большого количества компонентов нужно учитывать только те, которые находятся на складе самое длительное время. Кстати, использование этого правила поможет бороться с так называемым «сержантским запасом» – его хранение будет учитываться в потерях компании.

Еще одно принципиально важное отличие метода КПП от привычных инструментов бережливого производства – отсутствие необходимости проводить подробный сбор данных и их статистический анализ. Сбор данных следует предельно упростить, ведь цель определения КПП – получить оценку, которая покажет верное направление для изменений. Нужен грубый показатель, который укажет на самые большие возможности улучшений. Лишние детали будут в этом случае излишней обработкой.

Ключевой момент после получения показателя КПП – сравнить количество «серого» времени, уходящего на реальные операции, с общим показателем КПП. Об этом надо помнить представителям специальностей, предполагающих сбор и анализ максимального количества точных цифр, таким как инженеры и экономисты. Для вычисления КПП привычный им уровень точности не требуется.

Сури уточняет, что КПП необходимо измерять в календарных, а не в рабочих днях, поскольку заказчик считает время выполнения заказа именно в этих единицах. Это действительно важно, поскольку поставщики часто используют уловку с рабочими днями, что приводит к недоразумениям и конфликтам.

Огромный вклад в общий КПП вносят офисные операции. Они могут значительно снижать скорость приема заказов, занимать больше половины расчетного времени их выполнения, съедать свыше 25 % общих затрат.

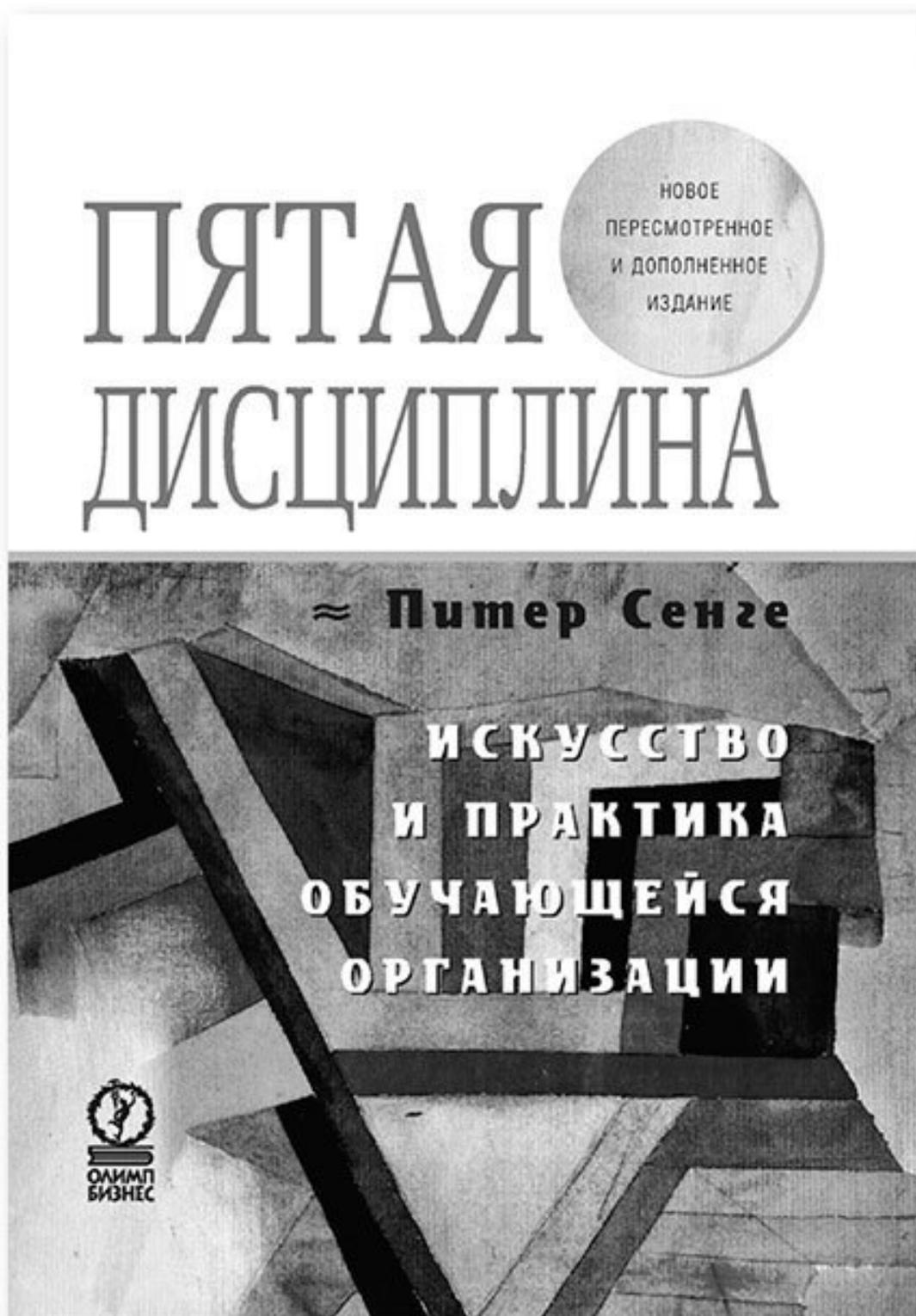
После определения КПП можно вычислить отношение времени, затраченного на выполнение «реальных» операций, к общему времени КПП. В традиционной модели бережливого производства этот параметр, позволяющий численно оценить эффективность производства, почему-то не используется.

Интересно, что Сури, вслед за Тайити Оно, указывает на важность наличия свободных мощностей. Он считает, что без них работники никогда не смогут заниматься непрерывными

улучшениями. «Если работники всегда заняты, то как они смогут разработать интересные идеи по улучшению... им просто некогда будет обучаться смежным профессиям», – пишет он. Сури советует заранее подготовить список возможных улучшений с указанием приоритетов, чтобы во время простоев люди могли сразу приступить к работе над самыми актуальными улучшениями.

Книга Сури написана (или переведена) путано и невнятно. Иногда автор излишне подробно останавливается на очевидном, а иногда, наоборот, чересчур краток. Сури делает множество спорных утверждений полемического характера, а иногда пишет полную чушь, как, например, в том случае, когда рассуждает о важности для вас длины КПП поставщика, притом что поставщик строго выполняет свои обязательства по срокам и цене. Я счел необходимым включить эту книгу в подборку потому, что в ней подробно описан метод КПП, который гораздо проще, чем привычное для бережливого производства картирование, но дает вполне достойные результаты. Ведь если учесть, что составить карты некоторых процессов по стандартному методу практически невозможно, хорошо иметь запасной вариант.

Питер Сенге
Пятая дисциплина. Искусство и
практика самообучающейся организации



Оригинальное название: The Fifth Discipline. The Art and Practice of the Learning Organization

Год первого издания: 1990

Достоинства: Глубокая, умная и практичная работа

Недостатки: Тяжелая для восприятия книга

Издатель на русском языке: «Олимп-Бизнес»

Время прочтения: 10–15 часов

Уровень: Экспертный

Оценка: 8/10

Компания, сотрудники которой постоянно наращивают свои способности, знания и навыки, имеет в современных условиях неоспоримое преимущество перед конкурентами, не придающими значения развитию персонала. И лидерами оказываются те, кто развивается быстрее всех. Директор бизнес-школы Массачусетского технологического института Питер Сенге в выдержавшей несколько изданий книге «Пятая дисциплина. Искусство и практика самообучающейся организации» объясняет, как увеличить конкурентоспособность компании благодаря системному мышлению.

По мнению Сенге, эпоха великих лидеров и послушных исполнителей уходит в прошлое. А будущее – за теми организациями, которые будут опираться на сотрудников, готовых и способных развиваться самостоятельно, думать свободно, действовать командой и в соответствии с общим видением.

МЫСЛИТЬ СИСТЕМНО

Сенге выделяет четыре инструмента, в их число входят личное совершенствование, интеллектуальные модели, общее видение и групповое обучение. Эти инструменты автор называет дисциплинами, которые благодаря объединяющей их пятой дисциплине – системному мышлению – позволяют сформировать самообучающуюся компанию.

Процесс познания представляет собой поиск закономерностей в развитии процессов и дальнейшее объяснение этих закономерностей. Взаимосвязи событий и явлений не всегда очевидны, и их выявление требует времени. Но без понимания того, как действует вся система, невозможно решить проблемы, возникающие в каком-либо из ее элементов.

Может показаться, что решение найдено, но скорее всего вопрос просто перейдет из одной части системы в другую, и теперь искать решение будет кто-то еще.

Люди склонны искать источник неудач во внешнем воздействии. Но вы сами, ваши проблемы и их решения – составные части одной системы. И для решения проблем необходимо применять системное мышление.

Системное мышление – это способность пользоваться выработанным за долгие годы набором знаний и инструментов, помогающим воспринимать ситуации во всей их сложности и благодаря этому оказывать желаемое влияние на их развитие.

В системах существует два вида обратной связи, под которой в данном случае понимается реакция системы на воздействие. Усиливающая обратная связь может использоваться как двигатель роста, хотя может и сработать против вас. Она подталкивает тенденцию, а к добру или злу – зависит от того, кто эту тенденцию сформировал. Стабилизирующая обратная связь, напротив, действует как компенсатор, гасит прилагаемые усилия. Более того, чем активнее вы

будете действовать для улучшения ситуации, не понимая ее в целом, тем хуже она будет становиться.

Правильно мыслящие руководители должны искать источник сопротивления, находящийся внутри системы, а не бороться с последствиями его действий, поскольку прилагаемая для борьбы энергия будет просто этой системой поглощаться.

Важно понимать, что образованные людьми системы инерционны и работают с задержкой. Если не учитывать эти задержки, можно начать активное вложение сил и средств туда, где они совершенно не требуются.

Суть системного мышления – умение видеть взаимосвязи во всем их многообразии, а не цепочки причинно-следственных связей, воспринимать процесс в объеме и динамике.

СОВЕРШЕНСТВОВАТЬСЯ ЛИЧНО

Люди, стремящиеся к личному развитию, являются ценнейшим капиталом любой организации. И таких людей гораздо больше, чем принято считать. Просто зачастую их желание стать лучше остается потенциальной возможностью, которая не реализуется из-за недостаточного внимания. Когда человек понимает, *что* для него действительно важно, он становится способен на многое ради достижения цели.

Традиционная организационная структура, основанная на иерархии, в принципе не рассчитана на удовлетворение потребности человека в самореализации, поскольку предполагает буквальное исполнение указаний и подавляет творческий подход. При формировании самообучающейся организации необходимо намеренно создавать условия, позволяющие эту потребность удовлетворять.

Человек, склонный к саморазвитию, учится всю жизнь. Он вслед за Сократом знает только то, что ничего еще не знает, но это его не пугает. Процесс познания нравится таким людям сам по себе. И задача компании – выявлять и поощрять подобных работников, делать из них ролевой пример.

Сенге считает основой личного совершенства умение фокусироваться на главном, истинно важных задачах, сознавать свою цель. Именно разница между целью и реальностью, далекой от ваших стремлений, создает творческое напряжение, которое реализуется в соответствующем действии. Научившись пользоваться своим творческим напряжением, можно достичь многого.

Сотрудники самообучающейся компании, по мнению автора, в процессе своего развития должны овладеть пятью навыками: системно понимать мир, видеть неявные предпосылки событий, говорить о своих целях, слушать других и учитывать их мировосприятие. И лучшее, что может сделать лидер, – стать образцом для других.

ОСВОБОЖДАТЬСЯ ОТ ШТАМПОВ

В человеческом сознании живут интеллектуальные штампы, сформированные традициями и предшествующим опытом. К сожалению, следование этим моделям, даже тем из них, которые в прошлом доказали свою эффективность, не всегда ведет к успехам, поскольку обстоятельства меняются. Умение критически анализировать свои убеждения – необходимая составляющая интеллектуальной свободы.

Эффективным методом достижения этой свободы является стороннее исследование, когда вся цепочка рассуждений предъявляется другому в открытом виде, доступном для анализа.

Питер Сенге сформулировал набор правил, помогающих проводить проверку интеллектуальных моделей.

При защите своих убеждений нужно сделать ход мыслей максимально прозрачным и понятным. Необходимо провоцировать собеседников на анализ вашей точки зрения, поиск противоречий и предложение альтернативных решений. Важно внимательно исследовать чужие мнения, быть к ним открытым.

В ходе изучения взглядов других людей следует явно высказывать свои предположения, демонстрируя и основания для сомнений, если таковые существуют. В случае если вам неинтересен предмет обсуждения, лучше воздерживаться от участия в беседе, не замутняя картину.

Когда вы видите, что собеседник перестал воспринимать аргументы, надо вовремя уточнить, что могло бы изменить его точку зрения. Стоит обсудить возникающие в дискуссии препятствия. Если вслух уточнить, не заключается ли проблема в восприятии вас лично, это может добавить свободы обсуждению.

ОБЪЕДИНЯТЬСЯ РАДИ МЕЧТЫ

Необходимость общего видения, мечты, которая объединяет компанию в стремлении достичь чего-то действительно важного, является общим местом и упоминается практически в любой книге об организационном развитии. Но это не делает создание видения менее важным. Хотя на короткой дистанции можно мобилизовать работников на решение незначительной задачи, без высокой цели в перспективе не стоит ожидать стабильно высоких результатов.

Общая мечта способна двигать горы. Когда люди на самом деле разделяют одну мечту, единый образ будущего, между ними возникает особая связь. История XX века убедительно доказала всепокрушающую силу мечты. А уж какой будет эта мечта – зависит только от вас. Главное – что люди верны ей, потому что она является целью как всех, так и каждого лично.

В обычных организациях очень немного людей, действительно преданных цели. Большинство просто готово выполнять свои обязанности. Такие люди поддержат общие усилия, но это не верность, а пассивное согласие работника на условия работодателя. Поэтому, чтобы вовлечь их, нужно дать понять, что речь идет не только и не столько о будущем компании и ее акционеров, но и об их личном будущем. Сотрудник, не связывающий свою дальнейшую жизнь с организацией, никогда не будет разделять ее миссию и видение.

Постановка масштабных целей, создание правильного видения – процесс исследования будущего, которого действительно хотелось бы достичь большинству сотрудников компании. Это увлекательное занятие, для которого системное мышление особенно важно.

ОБУЧАТЬСЯ КОМАНДОЙ

Организационной единицей современной компании является не отдельная личность, а группа. В ходе совместного обучения люди из набора отдельных личностей должны превратиться в команду, которая использует сильные стороны каждого и компенсирует слабости друг друга.

Слаженность – необходимое условие увеличения возможностей коллектива за счет совершенствования индивидуальностей.

Командное обучение Сенге рекомендует начинать с выработки способностей к диалогу, свободному обмену мнениями в соответствии с правилами проверки интеллектуальных моделей; умения смотреть на реальность по-новому.

Готовность пересмотреть свою позицию – необходимая черта диалога, отличающая его от спора. Добиться этой готовности очень сложно, но если она появляется, то способности команды резко возрастают.

Сенге ссылается на исследования физика Дэвида Бома, который выделил три условия проведения диалога. Все участники должны быть готовы к обсуждению их мнений и предположений, в том числе и критическому. Собеседникам следует относиться друг другу как к коллегам, равным и имеющим одинаковую цель – поиск наиболее удачного решения. И необходим модератор, который будет защищать диалог от скатывания в соревновательный тон, в спор.

Групповое обучение нуждается в систематических тренировках, в которых участвуют все члены команды, и диалоги являются их идеальной формой. Они должны вестись по заранее определенным правилам, которые необходимо строго соблюдать, а в ходе обсуждения следует поднимать наиболее трудные вопросы, важные для реального функционирования команды. В этом случае помимо обучения занятия послужат еще и командообразованию.

Освоенные навыки потенциально можно передавать другим группам, тем самым формируя самообучающуюся организацию в целом.

Роль лидера в самообучающейся компании отличается от стандартной. Руководитель в ней является не диктатором. Его задача – создание структуры и обучение сотрудников. Он должен добиваться того, чтобы люди могли сами эффективно решать возникающие проблемы и осваивать новые знания и умения. В организации, поддерживающей личное совершенствование работников, в разумных пределах существует свобода личного выбора для каждого.

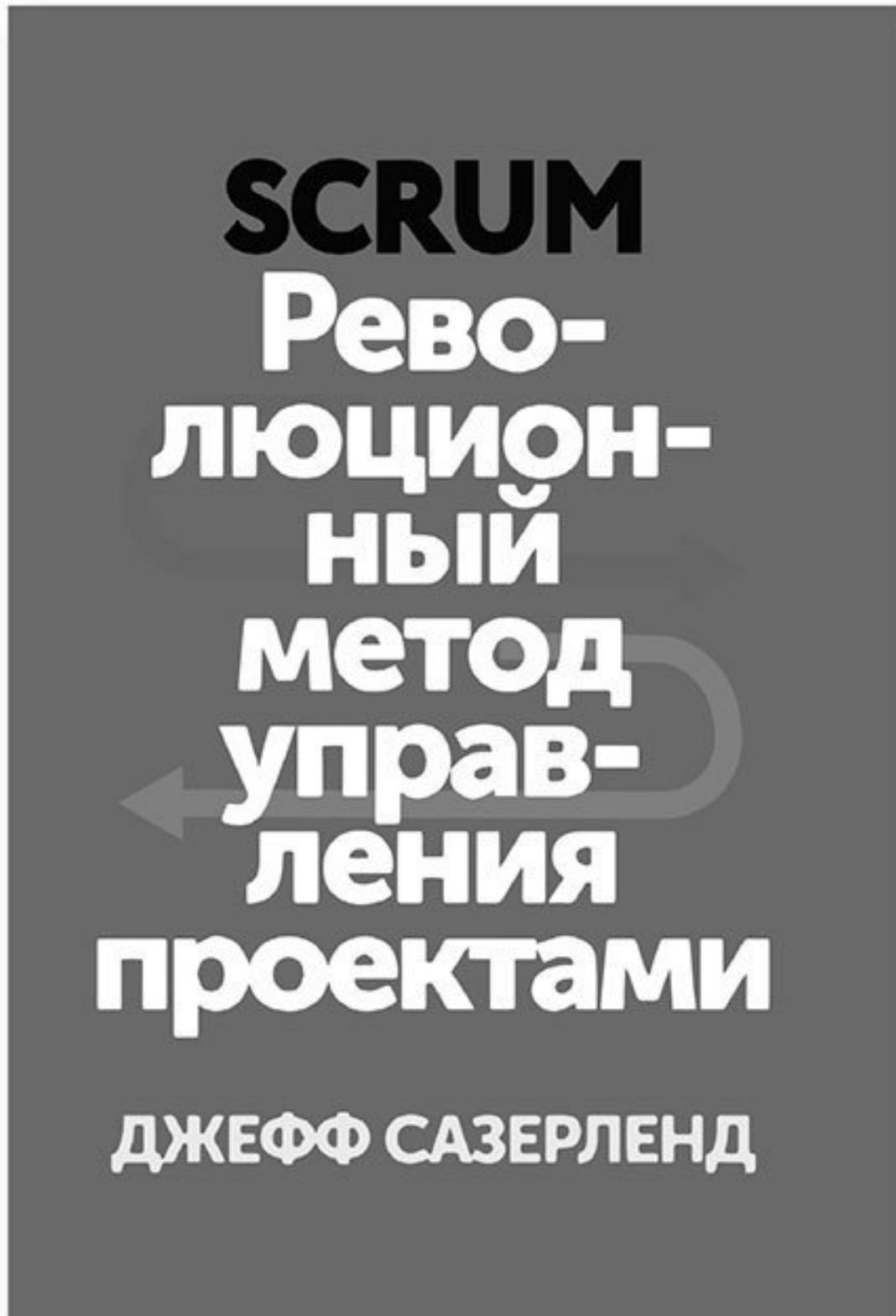
Лидеру принадлежит решающая роль в определении видения компании, а в дальнейшем он должен быть главным служителем этого видения, его хранителем. И его наградой будет современная организация, готовая принять вызовы нового дня.

«Пятая дисциплина» – не самая простая книга, ее прочтение и понимание потребует усилий. Но приложенные усилия окупятся, когда вы начнете применять полученные знания на практике. Я знаю не так много книг, сопоставимых с этой по широте охвата рассматриваемых вопросов, глубине анализа и практической пользе.

Тем более что странно было бы ожидать от учебника по системному мышлению легкого чтения. При этом Питер Сенге написал книгу, свободную от излишнего наукообразия, он не применяет ненужных специальных терминов и вообще по возможности избегает пафоса.

Книга впервые была опубликована в 1990 году, но за прошедшие четверть века она несколько не устарела, скорее наоборот – она стала даже более актуальной. Если у вас есть желание развивать себя и свою компанию, то ее можно и нужно прочитать.

Джефф Сазерленд
Scrum. Революционный метод управления проектами



Оригинальное название: Scrum: The Art of Doing Twice the Work in Half the Time

Год первого издания: 2014

Достоинства: Описание современного метода организации работы от одного из его создателей

Недостатки: Предлагаемый подход не так универсален, как кажется

Издатель на русском языке: «Манн, Иванов и Фербер»

Время прочтения: 4–6 часов

Уровень: Продвинутый

Оценка: 8/10

Разработка программного обеспечения – одно из самых передовых направлений человеческой деятельности. Неудивительно, что именно в этой среде находят применение самые свежие и оригинальные способы управления проектами. Книга бывшего боевого пилота, затем ставшего программистом, одного из создателей «Манифеста Agile» и принципов гибкого управления проектами Джеффа Сазерленда (написанная им совместно с сыном, Джеймсом Сазерлендом, имя которого почему-то пропало из русского издания книги и упоминается только в разделе благодарностей) дает представление о современных методологиях, которые могут оказаться полезными и в работе, далекой от компьютерной индустрии.

Идеи оригинальных методов разработки программ начали появляться еще в конце 50-х годов, но настоящий прорыв наступил в 90-х, когда многим стало очевидно, что существующие тяжеловесные и излишне регламентированные подходы не позволяют качественно и быстро обеспечивать потребности заказчиков. В 2001 году эти методы были объединены в единую концепцию, получившую название «Гибкие методологии разработки» (в специальной литературе часто встречается также синонимичный термин «Agile-методологии»).

МАНИФЕСТ

В феврале 2001 года в курортном местечке Сноуберд в штате Юта в ходе встречи группы ИТ-специалистов был разработан программный документ, известный как «Манифест Agile» или «Манифест гибких методов разработки ПО». Манифест сводится к четырем утверждениям:

- личности и взаимодействие между ними важнее процессов и инструментария;
- работающий продукт важнее исчерпывающей документации по нему;
- сотрудничество с заказчиком важнее согласования деталей контракта;
- реакция на изменения важнее следования плану.

Этот манифест основан на 12 принципах, которые вполне универсальны.

1. Высшим приоритетом является удовлетворение заказчика путем своевременной и непрерывной поставки продукта, имеющего самостоятельную ценность.

2. Даже на поздних стадиях разработки приветствуется изменение требований к продукту, чтобы обеспечить заказчику конкурентное преимущество.

3. Выпускать работоспособную стадию продукта следует часто, каждые несколько недель, максимум – каждые несколько месяцев.

4. В течение всей работы над проектом представители бизнес-подразделений и разработчики должны постоянно сотрудничать.

5. Проекты следует выстраивать вокруг мотивированных личностей. Дайте им поддержку и условия, в которых они нуждаются, и доверьте делать их работу.

6. Наиболее практичным и эффективным методом обмена информацией как с командой, так и внутри команды является личная беседа лицом к лицу.

7. Главным показателем прогресса является работоспособный продукт.

8. Гибкие процессы способствуют устойчивому развитию. Все участники проекта, включая заказчика, должны быть способны постоянно поддерживать такой темп.

9. Непрерывное внимание к техническому совершенству и качеству проектирования увеличивает гибкость.

10. Чрезвычайно важна простота – искусство увеличивать долю работы, которую не придется делать.

11. Лучшие требования, решения и идеи возникают в самоорганизующихся командах.

12. Через регулярные интервалы команда должна анализировать возможности повышения своей эффективности и соответственно корректировать свой подход к работе.

Фактически речь идет о том, что разработку проектов следует разделить на этапы, результатом каждого из которых будет работоспособный продукт, который на каждой стадии постепенно расширяется, дополняется или совершенствуется. Иначе говоря, это развитие идеи MVP – минимально работоспособного продукта.

Основное отличие в том, что в случае «гибкого управления» минимально работоспособный продукт служит не для определения перспективности разработок, а для повышения эффективности взаимодействия с заказчиком. Он облегчает понимание истинного потенциала продукта, предоставляя возможность тестирования на самых ранних стадиях разработки, и позволяет своевременно вносить изменения в проект.

Одним из авторов манифеста и был программист Джефф Сазерленд. Разработанный им метод «гибкого управления проектами», известный как Scrum, сейчас завоевывает все большую популярность среди самых разных отраслей бизнеса.

СПОРТИВНЫЙ ПОДХОД

Спортивный термин Scrum, обозначающий положение, при котором тесно стоящие регбисты, толкаясь, пытаются завладеть мячом, для описания разработки продуктов впервые применили Хиротака Такеучи и Икуджиро Нонака в своей статье в Harvard Business Review в 1986 году.

В ней они, опираясь на исследования компаний, производящих автомобильную и множительную технику, утверждали, что можно повысить скорость и гибкость разработки. Для этого Такеучи и Нонака предлагали использовать одну немногочисленную межфункциональную команду, работающую в режиме последовательных перекрывающихся этапов, каждый из которых она проходит «как единое целое, передавая мяч между собой». В 1995 году Джефф Сазерленд и Кен Швабер представили этот подход как оформленную методику, которую и назвали Scrum.

В основе Scrum – небольшие группы, включающие в себя специалистов во всех необходимых для автономной работы областях. В группе должны быть выделены двое ответственных. Один из них следит за соблюдением процессов и поддержанием конструктивной атмосферы в команде, а второй, условно называемый «владелец продукта», отвечает за формулировку требований задания, расстановку приоритетов, замыкая на себя общение с заинтересованными сторонами.

Задание разделяется на отдельные фрагменты так, чтобы каждая часть была по возможности небольшой, функционально независимой и потенциально способной использоваться отдельно от остального проекта, то есть имеющей самостоятельную бизнес-ценность. После этого фрагменты упорядочиваются по степени их важности и оцениваются трудозатраты на каждый из них.

Вся дальнейшая работа ведется короткими итерациями, называемыми «спринты», которые делятся от одной до четырех недель. Вначале группа с учетом скорости своей работы набирает фрагменты проекта, которые собирается выполнить за спринт, начиная с самых важных. Затем члены команды по мере выполнения разбирают их в работу в соответствии с установленными приоритетами. Ежедневно проводится короткое общее совещание, на котором участники «сверяют часы» и обсуждают возникающие проблемы. В конце каждой итерации должен быть представлен работоспособный элемент проекта.

Для определения целей отдельных спринтов книга предлагает использовать набор из пяти критериев: цели должны быть определенные, измеримые, достижимые, значимые и имеющие срок выполнения.

После завершения каждого спринта его необходимо проанализировать, чтобы иметь возможность усовершенствовать свои процессы. Также нужно провести демонстрацию результатов разработки, чтобы получить «обратную связь» от «владельца продукта», который может изменить (или оставить прежними) требования к проекту и расстановку приоритетов, после чего можно запускать следующий спринт.

Чтобы получить качественную «обратную связь», нужно продемонстрировать именно готовую работу, а не красивую презентацию или отчет. Понять необходимость изменений заказчик сможет, только увидев то, что уже сделано. А поскольку мериллом успеха является прирост функциональных возможностей продукта, то лучше показать его на практике.

ОБЯЗАННОСТИ ВЛАДЕЛЬЦА

«Владелец продукта» играет особенно важную роль в разработке по методу Scrum, так как именно он определяет порядок реализации проекта. Для этого автор книги предлагает персонифицировать пользователей создаваемого продукта, придав образам конкретные цели и потребности в ценностях.

Затем можно заняться определением функциональных потребностей этих пользователей. Их наиболее удобно представлять визуально, на доске. Сначала выявляются основные виды деятельности, из них проистекают базовые задачи, которые, в свою очередь, разделяются на подзадачи, расположенные по мере убывания их значимости. Верхний слой подзадач – основные, обеспечивающие минимальное функционирование продукта и обычно попадающие в первые спринты. Ниже оказываются различные расширения, дополнения и улучшения, и чем ниже подзадачи находятся, тем они менее важны.

Чтобы понять, какие задачи являются базовыми, следует учитывать, к какой категории функциональности продукта они

относятся. Три основные категории, которые предлагает автор книги, – обязательные, линейные и привлекательные. Обязательные функции – те, без которых продукт не нужен. Линейные – те, которые повышают удовлетворенность потребителя при эксплуатации. А привлекательные – те, которые влюбляют потребителя в продукт, например дизайн или эргономичность. Важно понимать, что обязательные функции надо развивать до определенного предела, так как с какого-то момента их совершенствование перестанет повышать удовлетворенность потребителя, в то время как улучшение линейных и привлекательных функций его радует всегда.

Книга Джеффа Сазерленда была написана спустя 20 лет после возникновения метода. За прошедшее время он создал компанию Scrum, Inc, консультировал многие фирмы по всему миру и имел возможность испытать свои идеи в самых разных отраслях деятельности.

Благодаря этому в книге содержится множество кейсов, которые в данном случае совершенно уместны – они используются не в качестве образцов, а для иллюстрации широкой применимости подхода. Постоянная смена описываемых сфер применения Scrum поможет читателю самостоятельно адаптировать методику к собственному бизнесу.

Отдельное уважение вызывает то, что Сазерленд не пытается приписать себе чужие заслуги – в книге очень часто упоминается Производственная система Toyota и цитируются авторы многих книг, с которыми вы познакомились в предыдущих разделах.

Но у книги есть одно слабое место: может создаться ложное впечатление, что Scrum применим в абсолютно любой организации. Это не вполне соответствует действительности, и, прежде чем внедрять такие подходы, стоит хорошенько подумать, подходят ли они вашей компании. Впрочем, думать вообще не вредно.

Кlaus Schwab
Четвертая промышленная революция



Оригинальное название: The Fourth Industrial Revolution
Год первого издания: 2016

Достоинства: Подробнейший обзор современных тенденций развития общества

Недостатки: Не на все вопросы находятся ответы

Издатель на русском языке: «Эксмо»

Время прочтения: 3–6 часов

Уровень: Базовый

Оценка: 8/10

Мир меняется, будущее уже здесь. Технологии рождаются и умирают на глазах. Управленческие подходы устаревают раньше, чем успевают стать модной новинкой. Основатель и бессменный президент Всемирного экономического форума в Давосе Клаус Шваб в своей книге «Четвертая промышленная революция» обобщает современные представления об основных направлениях происходящих изменений, которые помогают увидеть образ будущего и начать искать в нем свое место.

Может показаться, что для страны, находящейся в арьергарде идущих революционных процессов, книга Шваба не настолько актуальна, но это не так. Дело даже не в том, что те, кто не является пока создателями прорывных технологий, все равно остаются их потребителями. Очень важно понять, что происходящие изменения стремительно сокращают объем производства, требующего кропотливой ручной работы. А это дает конкурентные преимущества тем, кто хорошо умеет придумывать, пусть даже и проигрывает в массовом производстве. Возникает возможность сократить отставание от развитых стран, доказать несправедливость анекдота, что это «отставание навсегда». Главное – не упустить момент.

РЕВОЛЮЦИОННЫЕ СИТУАЦИИ

Под революцией Шваб понимает ситуацию, при которой радикальные изменения технологий и способов восприятия мира вызывают столь же радикальные и скачкообразные изменения экономической системы и социальной структуры общества.

Первая революция началась во второй половине XVIII века, вместе с изобретением парового двигателя и распространением железных дорог, которые помогли запустить промышленное производство и обеспечили возможность относительно дешевой перевозки товаров и рабочей силы на большие расстояния.

Вторая стартовала в конце XIX века, вместе с доступной электроэнергией и внедрением конвейера. В результате производство стало по-настоящему массовым, при этом значительно унифицировав потребление.

Третья революция зародилась в 60-е годы прошлого века и получила название цифровой. Создание относительно дешевых и компактных полупроводников привело к широкому распространению компьютеров. Эта революция достигла своего пика в 90-х, когда Интернет стал общедоступным.

Четвертая промышленная революция началась на наших глазах, опираясь на результаты третьей. Наступила эра быстрого Интернета, непрерывной миниатюризации и развития искусственного интеллекта. Основные отличия четвертой революции – в большей, чем обычно, скорости происходящих изменений, большем количестве людей, на жизни которых она сказывается, замене общества потребления на общество совместного потребления, экспоненциальном росте объемов информации и знаний. Социальная жизнь человека в развитых странах изменилась до неузнаваемости, и это не косметические изменения – поменялись сами способы коммуникации, веками остававшиеся, по сути, неизменными.

СОХРАНЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ

Подход к управлению, принятый даже в наиболее экономически развитых странах, уже сейчас не соответствует вызовам времени. И исключения только подтверждают правило. Любая промышленная революция имеет гигантский потенциал развития – но, чтобы его использовать, нужно быть готовыми. Те, кто сумеет идти в ногу с прогрессом, поднимутся, а те, кто нет, – к сожалению, падут. И нельзя допустить превращения себя в жертву перемен.

Чтобы сохранять конкурентоспособность, необходимо не только снижать затраты, но и непрерывно увеличивать производительность, а значит – внедрять инновации как в производственные, так и в управленческие процессы. Производительность – основной фактор повышения уровня жизни, и отсутствие роста первого влечет за собой отсутствие второго.

Растущий вследствие промышленной революции уровень автоматизации вызовет еще большее, чем сейчас, сокращение рабочих мест для неквалифицированных сотрудников. Но при этом ценность компетентных кадров будет стремительно возрастать, поскольку их отсутствие окажется сдерживающим фактором для инновационного развития. Основным производственным фактором будет не капитал, а человеческий потенциал.

Шваб ссылается на исследование, в ходе которого 702 профессии были распределены по степени вероятности их вытеснения в ходе автоматизации.

Оказывается, наибольший риск исчезновения, например, у специалистов по телефонным продажам, оформлению налоговой отчетности, спортивных арбитров, секретарей и помощников руководителей, официантов, работников ресепшена, агентов по продаже недвижимости, курьеров.

В то же время социальные работники, хореографы, терапевты и хирурги, психологи, специалисты по кадрам, компьютерные аналитики, археологи, морские инженеры, менеджеры по продажам и генеральные директора могут быть спокойны за свою карьеру, как минимум с точки зрения их замены автоматами.

Несложно заметить, что труднее всего заменить роботом тех, кто работает с людьми как с личностями или по роду занятий должен принимать неоднозначные решения, во многом основанные на интуиции и умении правильно применять опыт. В том, что даже самому совершенному устройству покажется мусором, археолог может увидеть ценность, вначале даже не понимая, что это за ценность. А хороший руководитель порой принимает не самое очевидное решение, руководствуясь приоритетами, учесть которые машина просто неспособна.

В вошедших в книгу частях списка почему-то отсутствуют творческие специальности, но едва ли стоит в ближайшем будущем ожидать массовой замены художников или поэтов на автоматы. В то же время, по приведенным Швабом прогнозам, через 10 лет 90 % текстов новостей будут создаваться алгоритмом, без участия человека. Иногда даже кажется, что это уже произошло.

Особую ценность, по мнению автора книги, будут представлять специалисты, способные к постоянному обучению, приобретению новых подходов и навыков. Это значит, что работники, подготовленные по методам бережливого производства, будут особенно цениться.

БИЗНЕС БУДУЩЕГО

Распространение цифровых технологий позволит легче и быстрее объединять идеи из различных отраслей, создавая новые ниши, «голубые океаны».

Новая реальность потребует от компаний мгновенного отклика в реальном времени, где бы они ни находились и где бы ни находились их клиенты, иначе потребитель воспримет задержку как «зависание» и обратится к кому-то другому.

Офисный мир должен будет научиться взаимодействовать с онлайн-бизнесом на равных. Из-за повышения мобильности стратегическому планированию станет придаваться все меньшее значение, поскольку изменения опережают самые лучшие планы. Чем более гибко управляется компания, тем легче ей поспевать за переменами.

Люди уже сейчас все чаще предпочитают не приобретать в собственность материальные объекты, а платить за право ими пользоваться. Аренда, совместное использование имущества, цифровой доступ к музыке, кино и литературе с каждым днем становятся все популярнее. Впрочем, мне кажется, что фундаментальное свойство человеческой природы – желание обладать чем-то, что можно подержать в руках, – отомрет еще очень и очень не скоро.

По мнению Шваба, финансовая заинтересованность в качестве основной мотивирующей силы работников сменится на стремление к совместной деятельности, достижение мастерства и обретение смысла жизни. Хотелось бы надеяться, конечно, что он прав.

С повышением конкуренции, возникшей вследствие общего удешевления производства, еще большую роль начинает играть клиентоориентированность компаний. А значит, компании будут стремиться к расширению спектра своих предложений, чтобы удовлетворять как можно больше потребностей в одном месте.

ЛЮДИ БУДУЩЕГО

Мобильные технологии, постоянное подключение к Сети, то, что еще 20 лет назад было исключительно элементом антиутопий, давно превратилось в повседневную реальность. И, как и предсказывали фантасты, это лишило человечество времени, которое можно было бы потратить на то, чтобы остановиться, оглянуться, задуматься, поговорить с другими людьми напрямую.

И чем больше времени мы проводим в цифровом мире, тем ниже становятся наши способности к познанию. Мы перестаем контролировать собственное внимание. Интернет, по мнению Шваба, сам по себе является системой по отвлечению внимания. Он цитирует Герберта Саймона, нобелевского лауреата, который еще в 1971 году сказал: «Богатство информации приведет к убогости внимания».

Это означает, что сохранению и развитию интеллекта нужно будет придавать еще большее значение. Способность приобретать и применять знания, то есть контекстуальный интеллект, особенно нуждается в практике, постоянных тренировках – иначе он постепенно утрачивается. Ощущение контекста – умение находить зарождающиеся тренды, видеть связи между явлениями – неотъемлемый признак хорошего руководителя, так было и так будет.

Русское издание «Четвертой промышленной революции» открывается восторженным предисловием президента ПАО Сбербанк Германа Грефа, известного своим деятельным вниманием к технологическим и управленческим инновациям, и уже одно это показывает, что на книгу стоит обратить внимание.

В работе Клауса Шваба подробно анализируется то воздействие, которое четвертая революция оказывает как на экономику и бизнес, так и на государства, социумы, отдельных людей.

Специальный раздел в приложении посвящен подробному описанию конкретных, наиболее влиятельных (по мнению экспертов Всемирного экономического форума) технологических изменений ближайшего будущего. Автор не утверждает, что его прогноз абсолютно точен. Но сделанные предсказания достаточно обоснованны, чтобы их учитывать, а футурология сочетается с серьезным анализом.

Единственный недостаток этой увлекательной и компактной книги заключается в том, что в ней я, к сожалению, не получил ответа на вопрос, который давно меня беспокоит и просто напрашивается при чтении: что будут делать люди, высвобождающиеся в результате происходящих перемен? Профессор Адлер считает, что оставшиеся без работы будут заниматься творчеством. Возможно, но что тогда останется делать неспособным к творчеству? Возможно, ответ даст только время, но хочется надеяться, что знакомство с книгой Шваба подтолкнет читателей к поискам решения.

Послесловие

Взгляд в будущее. Бережливое общество

Есть известная поговорка: «Система бьет класс», и в бизнесе она совершенно справедлива. Методичное следование принципам в долгосрочной перспективе эффективнее разовых успехов, основанных на талантах и достижениях конкретных людей. Просто потому, что люди приходят и уходят, а принципы остаются.

Но я считаю, что правильнее говорить: «Система бьет класс, а гибкая система бьет систему». Слепое воспроизведение опыта, даже хорошего, рано или поздно приведет к тому, что вы получите его плохую копию.

Поэтому мне так нравится Производственная система Toyota – в нее эта гибкость заложена изначально. TPS одновременно и жесткая структура, и гибкая, постоянно совершенствующаяся система, способная успешно адаптироваться к изменениям внешних условий.

Я начал свой рассказ о бережливом мышлении с конца XIX века, чтобы показать, что это вовсе не революционная концепция. Наоборот, это результат эволюции идей научного управления. И я надеюсь, вы убедились в том, что элементы Производственной системы Toyota могут внедряться и эффективно применяться в работе самых разных компаний, поскольку они естественно развивают и совершенствуют общепринятые подходы.

В России есть множество примеров успешного применения бережливого подхода. Производственная система Братского алюминиевого завода основана на идеях бережливого производства. Это же можно сказать и о Корпорации ТехноНИКОЛЬ. А посетив Курский электроаппаратный завод (КЭАЗ), я еще раз убедился в том, что секрет успеха довольно прост: даже самые хорошие идеи надо применять с головой. Не пытаться слепо воспроизводить японские (или какие угодно другие) подходы, а осмысливать их, адаптировать к своим реалиям и брать только лучшее. Философия TPS, ее принципы должны оставаться неизменными, а вот способы реализации этих принципов, выбор инструментов зависят от конкретных условий.

TPS вполне применима даже в быту, и на эту тему тоже есть книга. Бестселлер «Магическая уборка. Японское искусство наведения порядка дома и в жизни» Мари Кондо вышел в 2017 году в издательстве «Эксмо».

Система «5С» отлично работает в домашнем хозяйстве. Я не говорю о необходимости японского минимализма в обустройстве жилых помещений, но мы слишком долго живем в обществе потребления, и естественное стремление обладать всем, что видит глаз, постепенно приняло абсурдные формы.

Сколько лишнего производится, продается, покупается и при этом вообще не используется? Сколько вещей висит на вешалках в безнадежном ожидании прогулки на плечах хозяев? И сколько на это истрачено ресурсов, в том числе невозобновляемых? Насколько это мудро и рачительно? Я не призываю к аскетизму, я и сам вовсе не аскет. Но человечеству пришло время научиться отделять свои истинные потребности от надуманных, несуществующих – и начать отказываться от последних.

В «Четвертой промышленной революции» Клауса Шваба автор с помощью множества уважаемых ученых стремится заглянуть в завтрашний день. И одним из самых убедитель-

ных прогнозов является предположение, что следующим этапом развития человечества будет общество «совместного потребления».

Однако в России попытка построить общество совместного потребления уже была. Ее последствия мы пожинаем до сих пор. И, возможно, для разнообразия нам стоит взять уже проверенную технологию и построить свое, особое общество, пока остальной мир собирается наступить на наши грабли, рассчитывая на то, что присущее человеку желание обладать вдруг исчезнет.

Можно будет назвать это наше общество будущего «бережливым». В бережливом обществе будет превалировать разумное потребление, и мы наконец перестанем выбрасывать 30–40 % произведенных продуктов питания, которые сможем отдавать тем, кто в них нуждается. Перестанем производить больше мусора, чем можем утилизировать.

Мы отдадим наши зачем-то купленные, но ненужные вещи тем, кому они нужны. Повысим производительность труда не на смешные несколько процентов в год, а в разы – потенциал для этого есть.

Я уверен, что если взяться за этот вопрос на государственном уровне, то вполне реально за 8-10 лет приблизиться к самым передовым экономикам мира. Чем не национальная идея, о потребности в которой так много говорят? Проблема только в одном – нужно захотеть стать лучшими, вместо того чтобы убеждать себя в том, что мы и так лучшие и можем продолжать спать спокойно. Это сложная проблема. Но неужели наша великая страна не сможет ее решить?

КОГДА ВЫ ДАРИТЕ КНИГУ, ВЫ ДАРИТЕ ЦЕЛЫЙ МИР

ХОТИТЕ ЗНАТЬ БОЛЬШЕ?

Заходите на сайт:
<https://eksmo.ru/b2b/>

Звоните по телефону:
+7 495 411-68-59, доб. 2261

