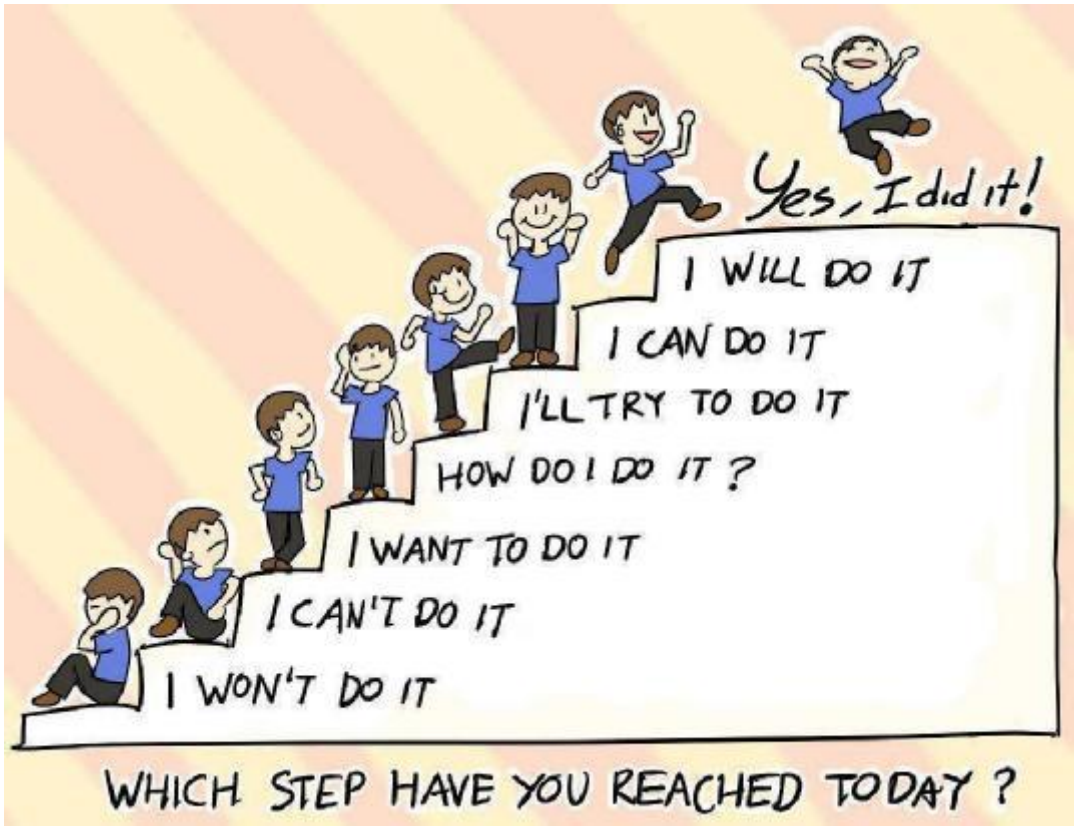
Давыдова Н.С.

БЕРЕЖЛИВОЕ УПРАВЛЕНИЕ
И БЕРЕЖЛИВОЕ МЫШЛЕНИЕ



Ижевск – 2017

ББК 65.291.2
УДК 338.24
Д 138

Д138 Давыдова Н.С. Бережливое управление и бережливое мышление. Монография. Изд-во Института экономики и управления ФГБОУ ВО «УдГУ», 2017.– 159 с.

Монография направлена на рассмотрение теоретических и практических вопросов, связанных с формированием и развитием производственной системы организации на принципах бережливого производства. Прогрессивные компании в различных сферах деятельности формируют собственную производственную систему и применяют различные инструменты повышения эффективности. В монографии представлены как теоретические знания, так и имеющийся опыт различных предприятий по формированию и развитию производственной системы на принципах бережливого производства, описаны основные инструменты повышения эффективности. Особое внимание в монографии уделено мотивации персонала и, главным образом, методам нематериальной мотивации в бережливых организациях. Рассматривается система менеджмента бережливого производства и особенности формирования системы саморазвития в организации.

Монография рассчитана на магистрантов, аспирантов, но также может быть интересным специалистам и руководителям организаций, формирующим производственную систему на принципах бережливого производства.

© Давыдова Н.С., 2017г.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ 5

ГЛАВА 1. ФИЛОСОФСКИЕ ОСНОВЫ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ СИСТЕМЫ ОРГАНИЗАЦИИ НА ПРИНЦИПАХ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА 10

1.1. Суть производственной системы организации на принципах бережливого производства 10

1.2. Концептуальные основы 15

1.3. Ценности и принципы бережливого производства 21

1.4. Методы и инструменты 28

1.5. Совместное применение БП, ТОС и 6sigma 32

ГЛАВА 2. ПОСТАНОВКА ЦЕЛЕЙ 38

2.1. О важности амбициозных целей 38

2.2. Ключевые показатели эффективности 40

ГЛАВ А 3. РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМ 47

3.1. Метод «5 почему» 47

3.2. Диаграмма Исикавы 49

3.3. Паспорт решения проблемы 50

ГЛАВА 4. МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА 54

4.1. Роль мотивации в развитии производственной системы 54

4.2. Материальная мотивация 71

4.3. Нематериальная мотивация 77

4.3. Результаты исследования 81

ГЛАВА 5. САМОРАЗВИВАЮЩАЯСЯ СИСТЕМА 91
5.1. Система менеджмента бережливого производства 91
5.2. Особенности формирования процессов саморазвития в организации 109
5.3. Живая культура в компании 111
5.4. Новые смыслы 124
5.5. Самоактуализация 140
ЗАКЛЮЧЕНИЕ 147
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ 148

ВВЕДЕНИЕ

Прогрессивные компании в различных сферах деятельности формируют собственную производственную систему и применяют различные инструменты повышения эффективности. Эти компании объединяет одна особенность – они не только применяют различные инструменты, но и формируют собственную философию развития организации, собственное мировоззрение в компании, где руководители и сотрудники действуют осознанно.

К сожалению, формирование собственной производственной системы на российских предприятиях часто представляет собой (за редким исключением) бессистемный процесс, отсутствует теоретическая база, опыт наиболее успешных предприятий не получает широкой огласки. Только в 2014 году рабочей группой (при участии автора монографии) был разработан ГОСТ «Бережливое производство. Основные положения и словарь», в котором удалось определиться с терминологией, принципами и инструментами бережливого производства.

С 16.04.2015 года вступила в действие система добровольной сертификации систем бережливого производства предприятий (СДС «ЛИНСЕРТ»). В настоящее время ряд организаций начали процесс сертификации, что требует дальнейшего теоретического осмысления системы менеджмента бережливого производства и наработки российского опыта.

Можно прогнозировать дальнейшее развитие идей бережливого производства в Российской Федерации, поскольку:

- ✓ Получает развитие система добровольной сертификации системы менеджмента бережливого производства;
- ✓ Растет интерес к национальным регламентам по бережливому производству, на основании которых предприятия работают над стандартами организаций;

✓ Увеличивается количество руководящих указаний от органов государственной власти, управляющих компаний по применению методов бережливого производства;

✓ Бережливое производство применяется не только в машиностроении, но и в строительстве, сфере услуг, в органах государственной власти, здравоохранении и образовании;

✓ И наконец, опыт активных лин-предприятий и здравый смысл подсказывают руководителям предприятий, что пора заняться этой темой серьезно.

Эти условия ставят новые задачи перед высшими учебными заведениями. Все чаще и чаще звучат требования о необходимости подготовки кадров. Краткосрочных курсов уже становиться недостаточно, необходим более основательный подход. Предвидя такую ситуацию, некоторые высшие учебные заведения, в том числе Удмуртский государственный университет, открыли магистратуру по бережливому производству, но процесс обучения не является одномоментным – это 2,5 года обучения!!! Кроме того, 10-15 человек в группе – это «капля в море» для потребностей современного бизнеса. Поэтому целесообразно уже сейчас начинать думать над тем, каким образом мы будем готовить кадры по бережливому производству, какие компетенции должны быть у специалистов в этой области. В настоящее время в УдГУ уже обучилось и продолжает обучаться более 40 магистрантов. Наша задача – сделать образование в области бережливого производства не частной инициативой активных лиц, а системной работой коллективов профессиональных преподавателей.

Следующий вопрос, который назревает, – это развитие собственной научной базы в области бережливого производства. Перевод литературы с английского и японского языков – это, наверное, важно и полезно, но ограничиваться только этими знаниями не стоит. У нас в России – огромный интеллектуальный потенциал, который необходимо развивать и укреплять.

Можно вспомнить научную организацию труда, управление качеством и другие разработки отечественных ученых, можно задуматься о перспективных наработках и создавать научные школы в области бережливого производства. А что происходит сейчас? В настоящее время человек, решивший написать кандидатскую диссертацию, защищается в советах, где заседают доктора наук по иным темам, к примеру, управление качеством. В результате нет самого главного в процедуре защиты – полноценной научной дискуссии. Отдельные защиты проходят, но они весьма фрагментарные и не содействуют развитию научной мысли. Кроме того, для развития науки необходима более действенная связь между учеными и бизнесом, только в этом случае мы сможем предложить новые действенные методы повышения эффективности.

Таким образом, для активизации деятельности в Российской Федерации в области бережливого производства необходимо:

- ✓ Системный подход к обучению кадров, поддержка деятельности ВУЗов в области магистерских программ;
- ✓ Формирование российской научной школы в области бережливого производства.
- ✓ Развитие здравого смысла в организациях, формирующих производственную систему на принципах бережливого производства (развенчание идеи о том, что бережливое производство связано с жесткой экономией; формирование философии производственной системы, определение собственных принципов; наличие взаимосвязи между принципами и целями развития производственной системы; вовлечение персонала в процесс преобразований).

Цель данной монографии - провести систематизацию знаний в области бережливого производства. Российские промышленные предприятия берут на вооружение и пытаются применять отдельные инструменты «бережливого производства» и, к сожалению, недооценивают важность философии и культуры бережливого производства, тогда как в основе успехов Toyota лежит

именно философия бережливого производства, которая предполагает глубокую и всестороннюю культурную трансформацию. Если бережливое производство начинается с культуры и философии, проводниками которой является высшее руководство, то у персонала компании меняется мышление и появляется убежденность в эффективности бережливого производства, что впоследствии позволяет приступать к внедрению различных инструментов и методов бережливого производства.

Между тем, практически все авторы отмечают в своих трудах, что бережливое производство выходит за рамки совокупности практических систем и инструментов. Это целая философия, особый генетический код, который нельзя просто передать на семинаре или приобрести в процессе прочтения большого количества книг, а нужно прививать особым образом. Но, простое и конкретное описание данной философии отсутствует, как и отсутствует простое и конкретное описание того, что есть генетический код бережливого производства и как его следует прививать. По этой причине, слушателям на семинарах по производственной системе намного интереснее разбирать конкретные практические примеры применения того или иного инструмента, вместо того, чтобы «углубляться» в сущность непонятной философии. Более того, философия очень сложно воспринимается слушателями семинаров и тренингов, как нечто банальное, лишнее или само собой разумеющееся. И только опыт в очередной раз демонстрирует, что знание инструментов без философии не приводит к результату.

Ключ к резкому повышению эффективности компании лежит в понимании и разделении сотрудниками целей и ценностей компании и их качественной деятельности, направленной на достижение этих целей. Сотрудники таких компаний лучше информированы о целях и задачах организации, ее текущих успехах, проблемах и неудачах. И самое главное: такие сотрудники - самый мощный источник идей. Именно они, непосредственно вовлеченные в рабочий

процесс, наиболее детально представляют себе реальные пути совершенствования и развития бизнеса.

В связи с этим особое внимание в монографии уделено вопросам мотивации персонала и, главным образом, методам нематериальной мотивации в бережливых организациях (глава 4). Рассматривается система менеджмента бережливого производства и особенности формирования системы саморазвития в организации (глава 5).

ГЛАВА 1. ФИЛОСОФСКИЕ ОСНОВЫ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ СИСТЕМЫ ОРГАНИЗАЦИИ НА ПРИНЦИПАХ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА

1.1. Суть производственной системы организации на принципах бережливого производства

Важнейшей концепцией деятельности современной организации, направленной на повышение конкурентоспособности организации, является формирование и развитие производственной системы на принципах бережливого производства.

Понятие «производственная система»

1) Прежде всего, необходимо определиться с понятием производственной системы. Производственная система – система, скоординированная особой информационной моделью, чтобы поддерживать выполнение технологических процессов и управление этими процессами, вовлекая поток информации, материал и энергию на заводе-изготовителе [1].

2) Производственная система – система, включающая одного и более работников и производственное оборудование, работающих совместно для выполнения производственных функций в определенном рабочем пространстве, в рабочей среде, в условиях, определяемых производственными заданиями [2].

3) Производственная система (производство) – совокупность технологических систем и систем обеспечения их функционирования (технического обслуживания и ремонта, метрологического обеспечения и т.п.),

[1] ГОСТ Р 54136-2010 «Системы промышленной автоматизации и интеграция. Руководство по применению стандартов, структура и словарь» от 21.12.2010 г.
[2] ГОСТ Р ИСО 6385-2007 «Эргономика. Применение эргономических принципов при проектировании производственных систем» от 27.12.2007 г.

предназначенная для изготовления продукции определенного наименования (вида). Технологическая система – совокупность функционально взаимосвязанных средств технологического оснащения, предметов производства и исполнителей для выполнения в регламентированных условиях производства заданных технологических процессов или операций [3].

Чаще всего, применяется следующее определение: «производственная система – совокупность основных фондов, трудовых ресурсов, производственных процессов, результатом которых является изготовление какой-либо продукции или оказание услуг».

Вместе с тем, в настоящее время достаточно часто термин «производственная система» понимается как синоним бережливому производству. Это связано с изучением производственной системы Toyota (Toyota Production System). На наш взгляд, было бы более корректным говорить о производственной системе организации, построенной на принципах бережливого производства.

С этой точки зрения, производственная система – это не столько доказавший свою состоятельность способ компании добиваться своих целей, сколько философия компании – для чего мы собственно собрались в данной организации. Закладывается философия постоянного улучшения и совершенствования, когда каждый человек думает и работает «под ключ». Сами сотрудники компании Тойота свою производственную систему Toyota Production System расшифровывают как «Система думающих людей» (Thinking People System).

Производственная система – это определенное мировоззрение в компании, мироощущение, которое позволяет людям получать удовольствие от работы и повышать эффективность своей работы, а также компании в целом. Самое главное, что происходит в компаниях, выстраивающих собственную производственную

[3] ГОСТ Р 54293-2010 «Анализ состояния производства при подтверждении соответствия».

систему, – изменение сознании и психологии людей. А инструменты - вторичны, сегодня они одни, а завтра могут быть абсолютно другие, в зависимости от текущей ситуации и уровня осознанности персонала.

Важно, что производственная система – это не готовый рецепт успеха, не список инструкций, который позволяет организации повысить конкурентоспособность и обеспечить рост производительности труда. Формирование производственной системы – это путешествие в царство разума, непростое, как любое увлекательное приключение. Без некоторых умственных усилий, без готовности размышлять и ломать голову над собственным опытом деятельность по формированию производственной системы вряд ли окажется полезной. Нет, и в данном случае, не может быть готовых рецептов, применимых на любом предприятии, есть лишь методы и инструменты, которые целесообразно применять для решения конкретной проблемы. Применение инструментов ради самих инструментов лишь способствует увеличению отчетности и дискредитирует саму идею производственной системы. Поэтому каждой организации приходится создавать свою производственную систему на основании уникальных амбициозных целей развития, которые достигаются посредством решения возникающих на этом пути проблем и препятствий. Без креативного подхода по формированию производственной системы организации не обойтись, как к примеру, счастливая жизнь – это результат творчества конкретного человека, она не может быть воссоздана по рецепту, должны быть личные усилия и творчество.

Мифы формирования производственной системы на принципах бережливого производства.

Миф 1. Бережливое производство связано с бережливостью, с экономией, со снижением расходов.

В соответствии с ГОСТ 56020-2014 «Бережливое производство. Основные положения и словарь» «Философия БП основана на представлении бизнеса как потока создания ценности для потребителя, гибкости, выявлении и

сокращении потерь, постоянном улучшении всех видов деятельности на всех уровнях организации, вовлечении и развитии персонала с целью повышения удовлетворенности потребителей и других заинтересованных сторон. Бережливое производство – концепция организации бизнеса, ориентированная на создание привлекательной ценности для Потребителя путем формирования непрерывного потока создания ценности с охватом всех процессов организации и их постоянного совершенствования через вовлечение персонала и устранение всех видов потерь» [20].

Таким образом, бережливое производство абсолютно не связано с бережливостью. Более того, если организация ставит перед собой цели сокращения расходов, то это чаще всего осуществляется за счет оптимизации численности работников, поиска поставщиков с более низкой стоимостью, что отражается на снижении качества продукции и уровня мотивации персонала, а это противоречит принципам бережливого производства. Совершенно иной путь – сокращение потерь, что приводит к сокращению расходов, увеличению качества продукции и росту мотивации персонала.

К примеру, наиболее крупной проблемой являются ненормированные запасы, которые наносят огромный вред предприятию, скрывая все остальные проблемы на предприятии (ошибки в планировании, сбой в поставке комплектующих и др.). Задача в данном случае заключается в постепенном снижении запасов, выявлении и решении проблем, далее этот цикл повторяется. Другой проблемой является длительное время цикла, которое не соответствует потребностям клиентов. Целесообразно построение карты потока создания ценности, которая является основой применения большинства инструментов бережливого производства, позволяет выявить потери и устранить их.

Миф 2. Формирование философии производственной системы – это пустая трата времени и сил. Если есть необходимость в утверждении принципов бережливого производства, то можно обойтись стандартными

принципами, в том числе такими, как «люди – самый ценный актив», «все внимание – на гемба», «кайдзен» и т.п.

На самом деле, формирование философии – это закладка фундамента производственной системы. В этом фундаменте должны быть заложены собственные принципы. Заимствование чужих принципов не способствует успеху, так как каждая организация является уникальной и неповторимой.

Миф 3. Отсутствие взаимосвязи между принципами и целями производственной системы.

Достаточно часто наблюдается искажение принципов при определении целей развития производственной системы. К примеру, чаще всего принцип «самый ценный актив – это люди» трансформируется в цель «количество кайдзен-предложений в среднем на 1 человека в год». Что происходит? На уровне принципов мы пропагандируем ориентацию на человека, а на уровне целей требуем активности персонала.

Миф 4. Цель не предполагает изменения деятельности.

Применяя методы и инструменты бережливого производства, мы можем повысить качество, нарастить объемы, сократить время цикла, увеличить производительность труда. И все это мы можем сделать не на 5-10 процентов, а в два раза!!! Амбициозная цель устанавливается на уровне «невозможное – возможно». Талант постановки амбициозных целей заключается в снятии ментальных ограничений, в разрушении привычных границ возможного и в убеждении сотрудников в реальности достижения данной цели.

Поскольку цель ставится амбициозная, для ее достижения необходимо менять деятельность, применять новые методы и инструменты. Древние китайцы называли сумасшествием деланием одного и того же с ожиданием иного результата.

Таким образом, считаем актуальными следующие направления повышения эффективности производственной системы на принципах бережливого производства:

✓ Обучение руководства и персонала предприятий сути бережливого производства, развенчание идеи о том, что бережливое производство связано с жесткой экономией;

✓ Формирование философии производственной системы, определение собственных принципов.

✓ Наличие взаимосвязи между принципами и целями развития производственной системы.

✓ Вовлечение персонала в процесс преобразований. Нематериальная мотивация. Работа с установками, разрушение привычных границ возможного, убеждение сотрудников в реальности достижения целей.

1.2. Концептуальные основы

Можно предложить следующие концептуальные основы производственной системы, которые в данном разделе раскрываются в притчах.

1) Суть производственной системы – собрать все знания воедино и использовать по назначению (под задачу). [4]

В бережливом производстве сосредоточены знания, применение которых позволяет существенно повысить эффективность деятельности. Применение инструментов может привести к некоторому результату, но только комплексный подход позволяет обеспечить синергетический эффект.

2) Целостность видения

Бережливое производство работает не с отдельными элементами, а с ситуацией в целом, выводя ее на качественно новый уровень развития. В связи с этим, мы тренируем в себе целостность видения и работу «под ключ».

Пришел как-то молодой визирь к султану и попросил разрешения слово молвить. И слово это было таково:

[4] Притчи // [Электронный ресурс].http://pritchi.ru/id_441 (дата обращения: 18.07.2013)., Притчи человечества / Сост. Б.В. Лавский // [Электронный ресурс]. http://ki-moscow.narod.ru/litra/hud/pritchi_chel/pritchi_chel.htm(дата обращения: 05.03.2014).

«О, великий, взгляни на верного слугу твоего. Я молод, силен, быстр и предан тебе. Но я всего лишь пятый визирь. И посмотри на твоего первого визиря. Он стар, слаб, медлителен. И он первый визирь! Поменяй нас местами. Это будет справедливо».

«Постой, - сказал султан, - я вижу на горизонте что-то пылит. Ты бы поехал, разузнал, что там». Пятый визирь понял, что это испытание, бросился в седло и унесся за горизонт. Спустя время он прискакал обратно и доложил: «Идет караван, мой господин».

«Караван, хм, откуда?» - султан.

И снова молодой визирь отправился в путь. «Из Душанбе», - привез ответ он.

«Куда может идти караван из Душанбе?» - говорит султан.

И он опять пулей умчался за горизонт. «Идет в Каир, мой господин».

«Что везет?».

Визирь уже на взмыленном коне… Возвращается: «Везет шелк, мой господин».

И в этот момент к султану на старом муле подъехал старый подслеповатый первый визирь. «Старик, - сказал султан – я вижу в степи что-то пылит… Ты бы поехал, разузнал, что там».

Нехотя и вяло первый визирь отправился в путь. Уже смеркалось, когда он вернулся и, отдышавшись, обратился к своему султану.

«Идет караван, - сказал он, - из Душанбе в Каир, везет шелк, сорок восемь тюков. Планируют продать их в Каире по тридцать пять золотых за тюк. Караванщик Саид готов продать всю партию по двадцать, … но это еще не все, мой господин, я договорился в Каире, что у нас заберут всю партию по тридцать… Даете добро, мой господин?».

Мудрый султан посмотрел на пятого визиря и спросил: «Ты понял?».

«Понял», - ответил молодой визирь.

3) Первичность и важность философии бережливого производства.

В бережливом производстве философия имеет первостепенное значение, а применяемые инструменты являются вторичными: сегодня они одни, а завтра могут быть абсолютно другие, в зависимости от текущей ситуации и уровня осознанности персонала.

Когда-то давным-давно жил глупый богач. Он был туп, ни о чём не имел ясного понятия. Пошёл он к другому богачу, увидел у того башню в три этажа — высокую, просторную, величественную. С её высоты была видна необозримая даль.

Глупца охватила зависть, и он подумал: «В богатстве я ему не уступаю, почему бы мне не соорудить такую же башню? Надо сделать это, не откладывая?»

Он сейчас же позвал плотника и спросил у него: «Сможешь построить такую же красивую башню, как у того богача?» Плотник отвечал: «Это я её и строил». «Тогда, —- сказал глупец, — точно такую же построй теперь для меня».

Плотник тут же замерил землю и стал закладывать фундамент постройки. Глупец увидел, как тот делает кирпичную кладку, чтобы возвести строение, в чём-то усомнился и забеспокоился. Будучи не в силах разобраться, спросил у плотника, что тот намерен делать. «Строить трёхэтажное здание», — отвечал плотник. Но глупец продолжал: «Мне ни к чему два этажа. Ты сначала построй мне самый верхний!» — «Но такого ещё не бывало, — отвечал плотник. — Разве можно, не заложив фундамента, возводить первый этаж? А не построив второго, как можно строить третий?» Но глупец упрямо твердил: «Да мне не нужны два нижних этажа. Ты мне строй самый верхний!»

4) Все изменения начинай с себя.

Все внешнее является отражением внутреннего состояния. Готов ли человек начать изменения к лучшему с себя? Ответ на этот вопрос не должен ограничиваться словами. Гораздо большее значение имеют новые мысли и новые действия. От изменения привычек – к новому образу мышления и жизни.

5) Работа как способ преображения своей личности и пространства

Наполнив рабочее пространство человека идеей развития, созидающим смыслом, мы помогаем ему ответить на критически важные вопросы смысла жизни и деятельности на работе. Ясность и понимание целей деятельности и самого рабочего процесса позволяют работникам создавать своими действиями новую качественную реальность.

Однажды Мулле Насреддину приснилось, что он был в раю. Красота вокруг! Тихая долина, птицы поют, солнце восходит — а он один и под деревом. Правда, вскоре он начал ощущать голод, а вокруг — никого! Райское одиночество! Никто не мешает! Однако вскоре ему всё это надоело, и он крикнул: «Эй! Уважаемые! Есть тут кто-нибудь?!» И явился к нему очень красивый человек и сказал ему: «К твоим услугам, да буду я жертвой за тебя! Что ни прикажешь — всё исполню!»

Насреддин для начала попросил поесть, и вмиг всё исполнилось. И чего бы он ни попросил — всё вмиг исполнялось и в самом деле! УЖ он наелся, напился, отоспался! Ну чего бы ему ещё? Красивую женщину попросил, и вмиг доставили ему гурию — небесную деву. Кровать с лебяжьей периной — и была ему кровать!

И вот так продолжалось несколько дней. Но долго очень хорошо — уже нехорошо! И всё было слишком хорошо, и всего слишком много. Долго вытерпеть он так не мог. Он стал желать какого-нибудь несчастья, так как всё было слишком уж прекрасно. Ему захотелось какого-нибудь напряжения, труда, так как за всю жизнь он не был без напряжения, без чего-либо, из-за чего люди переживают, печалятся. Всё было просто невыносимо блаженно!

Тогда он позвал Того, кто исполняет желания, и сказал ему: «Нет! Хватит! Это уж слишком! Мне бы какой-нибудь работёнки. Знаешь, страшно надоело сидеть вот так — с пустыми руками».

И Тот, кто всё исполняет, сказал ему: «Я могу сделать всё, кроме этого: здесь невозможна никакая работа. Я готов дать всё, что только пожелает твоя душа. Да и зачем тебе работа?»

Мулла сказал: «Да надоело! Понимаешь?! Надоело! УЖ лучше в ад отпустите, если здесь нет никакой работы!»

Тот, кто всё исполняет, смеялся до изнеможения и сказал наконец: «А где же ты, по-твоему, находишься?»

Философия преображения заложена на Челябинском трубопрокатном заводе цех по выпуску труб большого диаметра "Высота 239" [4,6]. Традиционно производство труб относилось к черной металлургии. Новые производственные цехи компании ЧТПЗ разрушают стереотипы. Производство в цехе "Высота 239", Финишном центре и Железный Озон 32" сопоставимо с организацией процессов в автомобильных и авиакомпаниях, IT-индустрии. Технологии и оборудование цехов "белой металлургии" позволяют работать в спецодежде любого цвета, в том числе и белой [4,5].

Главные постулаты "белой металлургии":

культура высокотехнологичного производства — комфортные условия труда, внедрение принципов постоянных улучшений, экологичность производства;

чистота позволяет работать в спецодежде белого цвета — во многих высокотехнологичных отраслях используется спецодежда белого цвета;

особый образ жизни "белых металлургов" — сотрудники цеха "Высота 239" не курят, активно занимаются спортом;

большая часть сотрудников с высшим образованием — компания ЧТПЗ взаимодействует с ведущими вузами области и страны;

стажировки на лучших металлургических производствах мира — часть "белых металлургов" прошла стажировку на заводах Германии, США, Китая;

мотивация труда — заработная плата выше средней по отрасли, широкие социальные льготы и гарантии, программа добровольного медицинского страхования;

отличные возможности для карьеры инженера — талантливой, целеустремленной молодежи созданы все условия для карьерного и профессионального рост.

В основе этого подхода - философия преображения личности, рабочей среды, производственного пространства, социума [6]. Вопрос заключается на практике в том, как запустить сам процесс преображения, механизмы его запуска и культивирования. Если процесс преображения не запущен, то действует иной процесс – процесс разрушения, деградации.

Процесс преображения требует захвата, охваченности человека целиком и полностью. Человек занимается производственной проблемой полностью, не частично, и не дежурным образом и не между делом. Только при полной захваченности и возможно преображение, которое по определению захватывает целого человека. Достижение целей развития предприятия невозможно с нецельным, ущербным человеком, не совершающим опыт преображения.

Данный подход (философия преображения) основывается на фундаментальных основах жизнедеятельности человека. Что отличает разумного человека от животного? Способность осознанно творить – творчески мыслить и созидать новые блага жизни. В каждом человеке от рождения заложен творческий и созидательный потенциал, имеющий безграничные возможности применения. Результатами реализации природного потенциала человека являются плоды его созидательной деятельности.

В основе философии преображения – здоровье, надежность, созидание и сопричастность. Принцип «Здоровье» предполагает, что мы производим экологичный продукт, используем безопасные материалы, модернизируем производство, представляем медицинское обслуживание, создаем условия для здорового образа жизни, используем безопасные технологии и материалы, поддерживаем социальную сферу, пропагандируем здоровый образ жизни, оказываем минимальное воздействие на окружающую среду.

Принцип «Сопричастность» означает, что мы вовлечены в выполнение задач клиента, готовы участвовать в разрешении проблемных ситуаций, соответствуем перспективным требованиям, гордимся компанией, каждый вносит вклад в общий успех, компания несет ответственность перед сотрудниками, реализуем социальные и благотворительные программы, заботимся о развитии детей и молодежи, преображаем общество.

Принцип «Надежность» предполагает, что мы оправдываем ожидания, гарантируем высокое качество и соблюдение сроков, совершенствуем и развиваем технологии, гарантируем стабильную заработную плату, обеспечиваем социальный пакет, чтим историю и развиваем традиции, стабильно платим налоги, следим за экологической безопасностью, содержим социальные объекты.

Принцип «Созидание» означает, что мы производим качественный продукт, развиваем сервис, превосходящий ожидания, выстраиваем долгосрочные партнерские отношения, создаем условия для самореализации и творчества, заботимся о комфорте рабочей среды, выстраиваем партнерские отношения с сотрудниками, производим жизненно важную для общества продукцию, повышаем престиж рабочих профессий, несем людям новое мировоззрение [6].

Созидание способствует позитивному изменению жизни и преображению реальности, формирует у человека активную жизненную позицию, мотивирует человека на позитивные созидательные действия. Важно отметить, что

философия преображения, реализуемая на предприятии, борется с болезнью века – прокрастина́цией. Этот термин в психологии означает откладывание дел на потом, которое приводит к каким-то болезненным психологическим эффектам. Прокрастинация проявляется в том, что человек, осознавая необходимость выполнения вполне конкретных важных дел (к примеру, должностных обязанностей), игнорирует эту необходимость. В отличие от лени человек в состоянии прокрастинации не хочет ничего делать и не беспокоится по этому поводу. В той или иной мере, это состояние знакомо большинству людей и до определённого уровня считается нормальным. Но прокрастинация становится проблемой, когда превращается в «нормальное» рабочее состояние, в котором человек проводит значительную часть рабочего времени. Такой человек откладывает всё важное «на потом», а когда оказывается, что все сроки уже прошли, либо просто отказывается от запланированного, либо пытается сделать всё отложенное «рывком», за нереально короткий промежуток времени. В результате дела не выполняются или выполняются некачественно, с опозданием и не в полном объёме, что приводит к соответствующим отрицательным эффектам [50].

Таким образом, выстраивание на предприятии философии преображения способствует улучшению качества жизни на работе посредством совместного обсуждения насущных проблем, выработки созидательных идей, планирования совместной деятельности, достижения конкретных результатов в виде значимого улучшения рабочего пространства.

1.3. Ценности и принципы бережливого производства

Основными **организационными ценностями** бережливого производства являются:

1) безопасность.

Жизнь и здоровье сотрудников компании, потребителей представляется как приоритетная ценность. Безопасность следует рассматривать с точки зрения персонала, продукции, процессов организации;

На уровне организации при формировании производственной системы очень важным является отсутствие страха. Речь идет о страхе быть уволенным, так как многие инструменты бережливого производства приводят к росту производительности труда и высвобождению численности персонала, когда очень остро стоит вопрос о том, что делать с этими людьми. Многие организации решают этот вопрос просто и однозначно – сокращение численности и увольнение работников. Безусловно, данный вариант развития организации имеет право на существование, только не надо данные процессы связывать с вопросами бережливого производства и производственной системы, так как это противоречит их основам. Только тогда, когда человек имеет гарантию работы и испытывает личную безопасность, он может работать продуктивно, генерировать идеи и реализовывать кайдзен-проекты. В любом ином случае он будет имитировать данную деятельность.

Руководство отдельных компаний разрабатывает многочисленные положения, инструкции и регламенты по бережливому производству, но это не меняет ситуацию. Исполнитель приспосабливается к любой новой инструкции, перестает работать, имитирует бурную деятельность, занимается «писаниной». Количество отчетности увеличивается, инструменты бережливого производства работают вхолостую, а бережливого производства, по сути, и нет.

2) ценность для потребителя (в т.ч. качество продукции, процессов, систем). Организация рассматривает свою деятельность как выявление требований потребителей и создание ценности для них. Своевременное выявление изменения потребностей с целью повышения удовлетворенности потребителей, создание ценности, за которую готов платить потребитель, – необходимые условия существования и устойчивого успеха организации. Данный принцип близок к принципу клиентоориентированность (в т.ч.

гибкость, адаптивность). Организации следует изучать потребности своих потребителей, своевременно выявлять изменение потребностей потребителей и формирование новых потребителей. Любую деятельность следует рассматривать с точки зрения добавления ценности для потребителя (правило: «Думай как заказчик»).

На уровне организации при формировании производственной системы очень важным является преставление о ценностях нашего клиента, именно о ценностях, а не о потребностях. В современном мире человек принимает решение о покупке на основе ценности товара и услуги при отсутствии ярко выраженной потребности в ней.

В бережливом производстве деятельность направлена на создание и увеличение ценности для клиента, который может быть, как внешним, так и внутренним (структурные подразделения организации). Без видения клиента, понимания его потребностей и ценностей, организации деятельности, направленной на повышение ценности для клиента, бережливое производство сводится к некоторым формальным действиям, не приводящим к повышению деятельности организации, а лишь увеличивающим формы отчетности.

Важно осознавать не только базовую и ожидаемую ценность, но и сформулировать ценность, превосходящую ожидания, при получении которой клиент испытывает чувства радости и удивления. Это не обязательно должны быть очень затратные мероприятия по добавлению ценности, чаще всего это внимание к ценностям клиента и своевременность реакции на его проблемы.[5]

[5] Томоясу САТО «Маркетинг, который превосходит уровень удовлетворенности клиента»

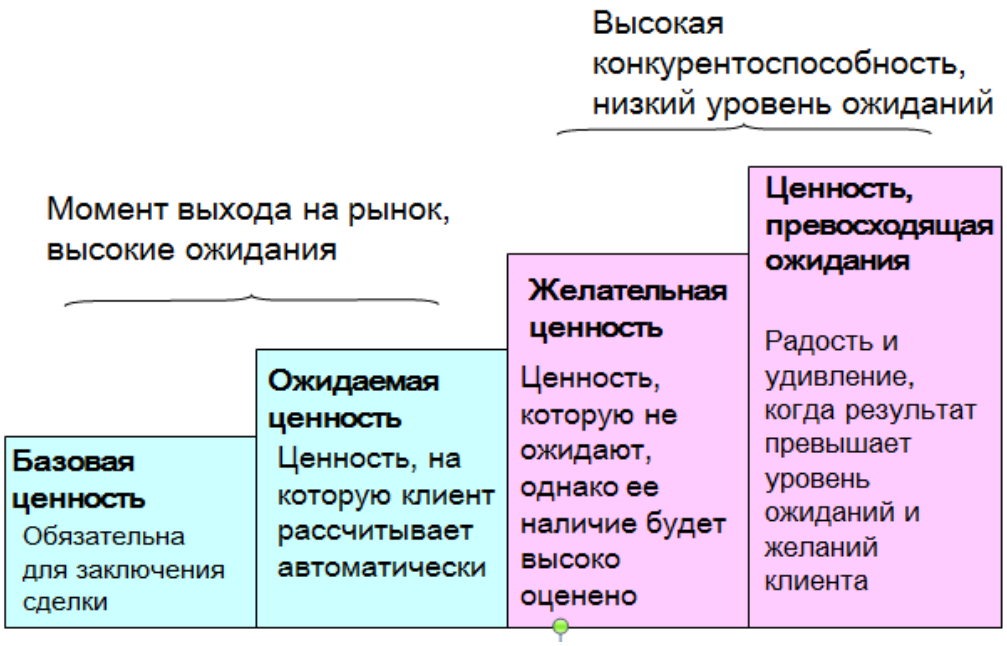


Рис. 1. Восприятие клиентом степени ценности товара/услуги

Для определения базовой, ожидаемой, желательной ценности и ценности, превосходящей ожидания клиента, предлагается заполнить таблицу. Данную таблицу можно применять при определении ценности как внешнего, так и внутреннего клиента.

Таблица 1. Определение ценности клиента

Базовая ценность	Ожидаемая ценность	Желательная ценность	Ценность, превосходящая ожидания

Данную таблицу целесообразно заполнить для внешнего клиента, а также всеми структурными подразделениями организации – для внутреннего клиента, что будет способствовать налаживанию межфункциональных связей и повышению командного духа. Клиент – это не руководитель, а также не какой-либо производственный или иной процесс. Очень важно узнать своего клиента, а это значит, не додумывая за него, непосредственно у клиента узнать его

представление о ценности. Представляется целесообразным ответить на следующие вопросы:

✓ кто является клиентом (именно кто, а не что). Клиент может быть как внутренним, так и внешним (последующий процесс);

✓ какие задачи необходимо решить для удовлетворения запросов клиента / увеличения ценности для клиента;

✓ какие ресурсы необходимо привлечь для решения задачи увеличения ценности для клиента;

✓ создается ли добавочная ценность;

✓ в какие сроки возможно решение задачи.

Для определения потребностей клиента, описания его проблем, будущей ситуации и 1 шага предлагается заполнить таблицу.

Таблица 2. Матрица потребностей клиента и будущей ситуации.

Кто клиент?	**Что клиент хочет?**
Проблемы клиента?	Как клиента будем радовать? (описание будущей ситуации)
Как клиента радуем в настоящем (описание текущей ситуации)	Наш 1 шаг.

Только таким образом можно приблизиться к пониманию клиента, а если мы говорим о внутреннем клиенте, то такой подход способствует налаживанию межфункционального взаимодействия, низкий уровень которого во многих организациях является серьезной проблемой.

3) сокращение потерь. При реализации процессов в организации существуют затраты, часть из которых не является необходимой и относится к потерям. Устранение всех видов потерь следует рассматривать как необходимое условие конкурентоспособности. Выявление потерь и их устранение возможно, если в эту деятельность вовлечен весь персонал. Организация формулирует установку, согласно которой потери являются опасными для бизнеса, а их сокращение воспринимается сотрудниками как жизненная необходимость существования организации. При работе с потерями мы на самом деле работаем со временем, исключая рутинные процессы и высвобождая время для постоянного совершенствования. Время – это основной невоспроизводимый ресурс организации.

4) уважение к человеку. Люди рассматриваются как основной источник создания ценности для потребителя. Никакая технология не обеспечивает успех у потребителя, это делают люди, используя технологии. Каждый сотрудник способен внести свой вклад в достижение целей организации, как в обеспечение соответствия процессов, так и в их улучшение. Люди создают среду, в которой получают признание своих компетенций, достижений, успехов.

Любая организация, прежде всего, - это люди, поэтому при формировании производственной системы организации уважение к человеку, люди рассматриваются как основной источник создания ценности для потребителя. Уважение к человеку, его достоинству, компетентности, ответственности, творчеству позволяет раскрыть и использовать его талант, интеллектуальные и творческие способности для развития организации. Вопрос в том, создаем ли

мы друг другу препятствия на пути или вместе расчищаем дорогу, помогая друг другу добиваться цели. Это и есть настоящая синергия, сотрудничество, единение.

Таблица 3 - Принципы бережливого производства [20]

Принципы	Пояснение сути
Стратегическая направленность	Применение концепции бережливого производства является осознанным стратегическим выбором высшего руководства организации, основывается на стратегических целях развития системы менеджмента и производственной системы. Это означает абсолютное принятие руководством идей бережливого производства.
Организация потока создания ценности для потребителя	Выстраивание всех процессов и операций в виде непрерывного потока создания ценности является универсальным способом повышения эффективности деятельности организации. Повышению эффективности деятельности способствует организация цепочки создания ценности, включающей поставщиков всех уровней, а также потребителей продукции организации.
Постоянное улучшение	Целью постоянного улучшения (непрерывного совершенствования) всех аспектов деятельности организации является увеличение ценности для потребителя, улучшение потока создания ценности, сокращение потерь. Вовлечение и развитие персонала следует рассматривать как необходимое условие эффективной деятельности по постоянному улучшению, организованной на основе системы сбора, рассмотрения и реализации предложений от сотрудников организации, поддерживаемой системой мотивации и обеспеченной необходимыми ресурсами.
Вытягивание	Вытягивание – это такая организация процессов, при которой поставщик производит ровно столько, сколько требуется потребителю, и только тогда, когда требуется. Основа вытягивания – оперативный обмен информацией и долгосрочные партнерские отношения между потребителями и поставщиками.
Визуализация и прозрачность	Управление процессами организации осуществляется таким образом, чтобы все участники процесса видели весь процесс создания ценности и имели необходимую информацию о нем. Это позволяет быстро обнаруживать несоответствия, обеспечивает выполнение стандартов, прозрачность ролей и ответственности.
Встроенное качество	Необходимый уровень качества продукции обеспечивается на всех этапах жизненного цикла. Встроенное качество обеспечивается на этапах проектирования продукции и процессов, через взаимное увязывание/стыковку всех видов деятельности и достигается за счет поиска и устранения потенциальных причин несоответствий при помощи соответствующих методов, включая статистические, а также принципа «не принимай, не делай, не передавай брак». Встроенное качество позволяет снизить потребность в массовых проверках как способах достижения требуемого качества.
Принятие решений,	Для принятия верных и своевременных управленческих решений все события и проблемы следует регистрировать и рассматривать на

Принципы	Пояснение сути
основанных на фактах	месте их возникновения (правило: «иди и смотри», «видеть своими глазами»). Регистрация событий, их дальнейшая обработка и анализ позволяют принимать обоснованные управленческие решения, направленные на устранение и предупреждение проблем.
Соблюдение стандартов	Неукоснительное соблюдение положений стандартов, регламентов, инструкций и др. обязательных документов является необходимым условием функционирования и постоянного улучшения процессов организации. При выявлении недостатков и/или возможностей их улучшения, сотрудники должны соблюдать действующие документы до принятия изменений в установленном порядке.

Каждое предприятие определяет собственные принципы производственной системы. Достаточно часто применяются такие принципы, как «Прежде всего, думай о заказчике», «Самый ценный актив – это люди», «Кайзен - непрерывное усовершенствование», «Все внимание на ГЕМБА (производственную площадку)».

1.4. Методы и инструменты

Применяемые методы и инструменты бережливого производства должны основываться на ценностях и принципах компании, а также содействовать реализации поставленных амбициозных целей. Эта казалось бы достаточно простая мысль редко когда реализуется на практике. На многих предприятиях ценности и принципы существуют сами по себе, цели противоречат ценностям (явно или скрыто), а применяемые методы не в полной мере соответствуют поставленным целям (метод применяется ради самого метода).

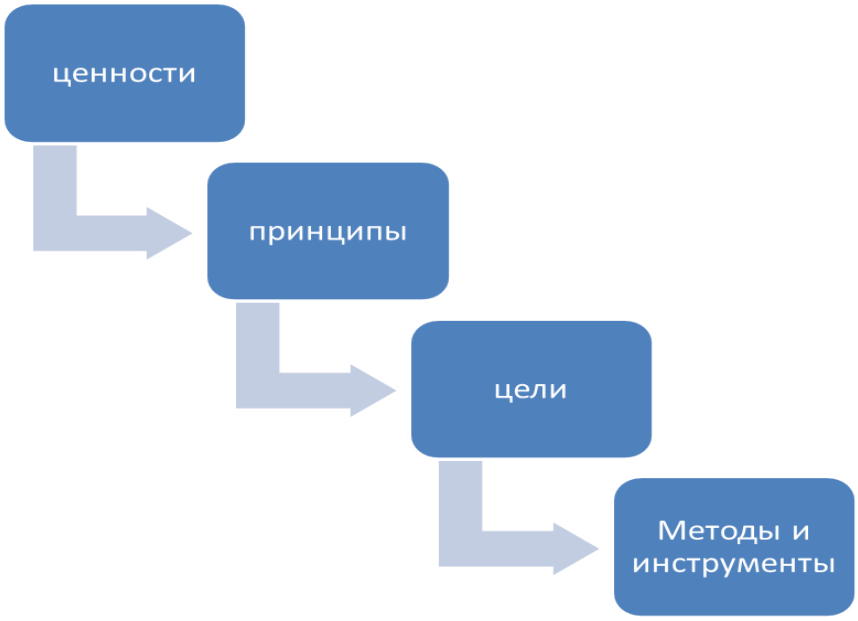


Рис. 2. Трансформация ценностей компании в методы и инструменты

К основным **инструментам** бережливого производства относят картирование потока создания ценности (VSM), организация рабочего пространства (5S), стандартизация работы, визуализация, быстрая переналадка (SMED), защита от непреднамеренных ошибок (Poka-yoke), канбан, всеобщее обслуживание оборудования (TPM). Данный перечень содержит традиционные для бережливого производства инструменты. Каждой организации следует определить собственный набор инструментов и методы их применения для достижения своих целей [20].

С научной и практической точки зрения представляется целесообразным не только указать принципы, методы и инструменты, но и обеспечить некоторую логическую взаимосвязь между ними. Рассмотрим на некоторых принципах возможности данной логической взаимосвязи.

Принцип стратегической направленности. Данный принцип означает осознанный стратегический выбор высшего руководства организации и абсолютное принятие руководством идей бережливого производства. Кроме того, принцип стратегической направленности предполагает, что между миссией (быть ведущим предприятием в России по производству высококачественных ... продуктов, быть надежным поставщиком наших

клиентов, всегда соответствовать их растущим требованиям, быть полигоном для отработки качественных тиражируемых решений и др.) и текущей деятельностью организации отсутствует дистанция, а есть логическая взаимосвязь. Миссия компании, видение должны отражаться на нашем поведении в организации, входить в резонанс с нашими личными целями и задачами.

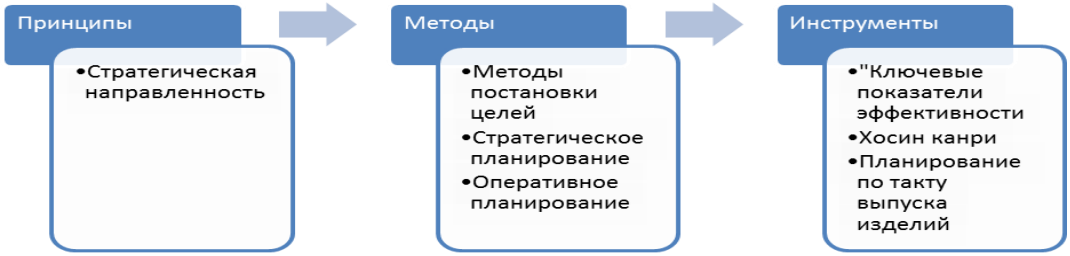


Рис. 3. Взаимосвязь принципов, методов и инструментов бережливого производства. Принцип «Стратегическая направленность»

Следующий принцип, который хотелось бы рассмотреть – это **принцип «Принятие решений, основанных на фактах».** Для принятия верных и своевременных управленческих решений все события и проблемы следует регистрировать и рассматривать на месте их возникновения. Никаких догадок и предположений. Оперировать стоит только реальными фактами и точными данными. По сути, без этого невозможно существование всей концепции бережливого производства. Работа с проблемами – это принцип, который позволяет сформировать систему принятия обоснованных управленческих решений, направленных на устранение и предупреждение проблем.

Рис. 4. Взаимосвязь принципов, методов и инструментов бережливого производства. Принцип «Принятие решений, основанных на фактах»

Далее, **принцип «Встроенное качество»,** который обеспечивается на всех этапах жизненного цикла, в том числе на этапах проектирования продукции и процессов, через взаимное увязывание/стыковку всех видов деятельности и достигается за счет поиска и устранения потенциальных причин несоответствий при помощи соответствующих методов предупреждения несоответствий.

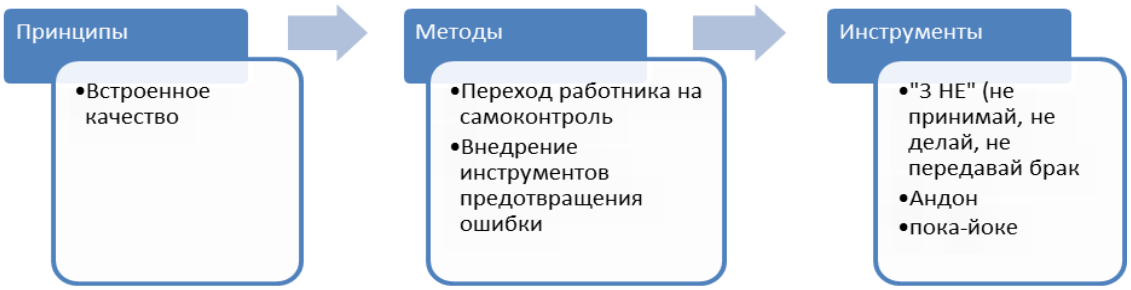


Рис. 5. Взаимосвязь принципов, методов и инструментов бережливого производства. Принцип «Встроенное качество»

Аналогично имеет смысл систематизировать другие методы и инструменты бережливого производства, в том числе картирование потока создания ценности, организация рабочего пространства, стандартизация работы, визуализация, быстрая переналадка, канбан, всеобщее обслуживание оборудования.

Кроме того, актуальным является вопрос интеграции методов системы менеджмента качества с бережливым производством, поскольку на практике эти подходы уже гармонично взаимоувязаны.

На основании предлагаемый принципов, методов и инструментов каждой организации следует определить собственный их набор и приоритетность применения для достижения своих целей.

1.5. Совместное применение БП, ТОС и 6sigma

Важно видеть различные резервы повышения эффективности деятельности, но не как отдельные локальные методы и инструменты, а как некоторые мировоззренческие вопросы, а именно:

1. Видимые инструменты (практики, методы, подходы) основаны на невидимом – это управленческое мышление и поведение, культура компании.

Культура – это фундаментальная основа для всех изменений, основа для применения инструментов бережливого производства. Инструменты могут скопировать конкуренты, а вот копировать культуру будет невозможно. Успех Тойоты заключается именно в культуре, благодаря которой они под задачу могут применять и создавать различные инструменты бережливого производства.

Культура – это не свод написанных правил! Культура – это понимание этих правил, это переживание этих правил. Именно поэтому мы так долго шлифуем идеи и ценности, чтобы было это внутреннее понимание и переживание, а не только красивые слова. Ценности и основные идеи очень важно довести до каждого сотрудника, не насильственно, а вовлекая в совместную работу.

2. В качестве резервов повышения эффективности предлагаю обсуждать модели управления. Герман Греф отмечает, что на самом деле, нет никакой конкуренции товаров, продуктов или услуг. Есть конкуренция моделей управления. Компании уже не конкурируют за продукт. Продукт так быстро меняется, так быстро совершенствуется, что совершенно бессмысленно пытаться что-то воспроизводить. Воспроизвести можно всё, что угодно, и можно выиграть только за счет более эффективной системы управления, которая, конечно, включает в себя все аспекты, о которых мы будем говорить.

И в том числе, и, может быть, в первую очередь – аспект культуры [6]. То есть в данном случае мы в очередной раз говорим о культуре компании.

Культура компании – это определенное мировоззрение в компании, мироощущение, которое позволяет людям получать удовольствие от работы и повышать эффективность своей работы, а также компании в целом. Самое главное, что происходит в компаниях, выстраивающих собственную производственную систему, – изменение сознания и психологии людей. А инструменты – вторичны, сегодня они одни, а завтра могут быть абсолютно другие, в зависимости от текущей ситуации и уровня осознанности персонала.

В бережливом производстве сосредоточены знания, применение которых позволяет существенно повысить эффективность деятельности. Применение инструментов может привести к некоторому результату, но только комплексный подход позволяет обеспечить синергетический эффект. Представляется крайне важным при формировании производственной системы организации закладывать идеи, принципы, формулировать цели, решать проблемы на пути достижения целей и применять методы и инструменты не сами по себе, а под конкретную задачу (рис. 6).

Причем, выстраивание производственной системы организации должно происходить не с методов и инструментов, а с философии, с идей, ценностей, принципов – только в этом случае мы можем говорить о полноценной производственной системе организации.

[6] Герман Греф о революции в США: Уже нет никакой конкуренции товаров, продуктов или услуг. [Электронный ресурс]. Режим доступа. http://hvylya.net/analytics/tech/german-gref-o-revolyutsii-v-ssha-uzhe-net-nikakoy-konkurentsii-tovarov-produktov-ili-uslug.html

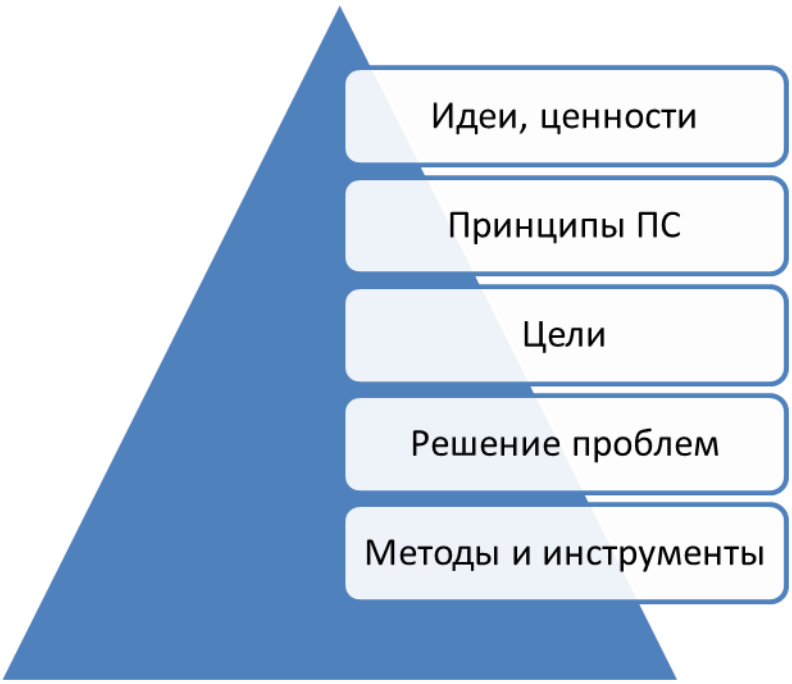


Рис. 6. Необходимые составляющие производственной системы организации

Большинство сложностей в организации связаны, прежде всего, с недооценкой философии и с увлеченностью инструментами, которые позволяют улучшить отдельные процессы, не влияя на целое – повышение эффективности бизнеса. Более того, увлеченность инструментами и методами часто сопровождается нарушением таких важных ценностей бережливого производства, как уважение к человеку и ориентация на клиента.

3. Значительные резервы повышения эффективности скрываются в совместном применении различных концепций. И в данном случае совершенно справедливо возникает вопрос о том, на основании какой концепции мы будем формировать собственную производственную систему организации. На принципах ли бережливого производства, 6Sigma, теории ограничений либо каких-либо еще.

Когда речь заходит об интеграции бережливого производства и 6Sigma начинается попытка выявить существенные отличия. В этом случае отмечается, что бережливое производство обеспечивает значительное ускорение процесса и не обеспечивает снижение вариабельности. А методология 6Sigma

обеспечивает снижение вариабельности процесса, но не обеспечивает значительное ускорение. Такой подход очень ограничивает и упрощает существующие концепции, делает их проще и примитивнее, можно даже сказать – обедняет их. На наш взгляд, необходимо при интеграции концепций не искать отличия в них, а брать концепции в полном их объеме – в этом случае мы находим в них гораздо много более общего, на основании чего и можно выстраивать эту интеграцию – это принципы Деминга, в числе которых необходимо отметить постоянство цели, улучшать каждый процесс для повышения качества продукции, повышать производительность и уменьшать затраты, обучать всех работников, изгонять страхи, разрушать барьеры.

В этом случае методология 6Sigma – это не только снижение вариабельности, а интегрированный научный подход к управлению бизнес-процессами, ориентированный на непрерывное совершенствование. Это целостная методология управления бизнес-процессами, основанная на статистическом анализе данных. В методологии 6Sigma также, как и в бережливом производстве, есть философия и ее основные принципы:

- Удовлетворение потребителя. Потребители определяют уровень качества работы.

- Определение процессов, их показателей и методов управления процессами. Все элементы процессов, не приносящие ценности потребителю, должны быть устранены.

- Командная работа и вовлечение персонала. Заинтересованность сотрудников приводит к повышению удовлетворенности потребителей.

Философия 6Sigma и философия бережливого производства не противоречат друг другу, поэтому начиная интеграцию с философии, мы можем, не ограничивая эти две концепции повышения эффективности бизнеса, объединить все самое лучшее и получить синергетический эффект.

Что касается теории ограничений (– ТОС), то данная теория исходит из того, что в производственной системе предприятия всегда есть наиболее слабое

звено, которое определяет пропускную способность всей системы в целом. Такое звено называют ограничением (узким местом) системы. Это не обязательно может быть станок с низкой производительностью. Ограничение может быть, например, в неудачной системе планирования или в низкой квалификации работников.

Общие основы различных концепции и их место в развитии производственной системы организации представлены на рис. 7. Данная схема опубликована исключительно с цель активизации научной и научно-практической дискуссии коллег в этом направлении и не представляет собой конкретный механизм интеграции.

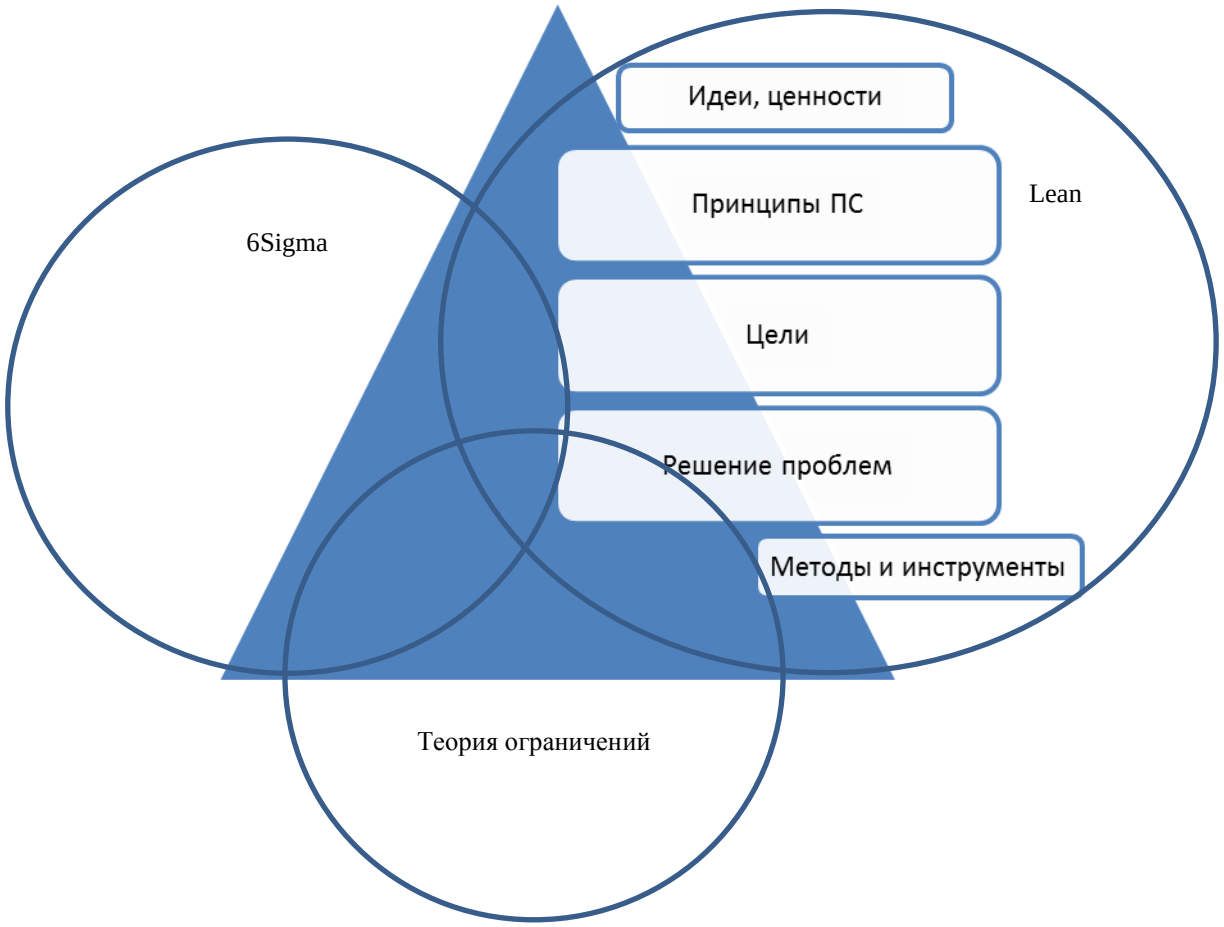


Рис. 7. Общие основы различных концепции и их место в развитии производственной системы организации

4. Развитие науки повышения эффективности.

Эдвардс Деминг отмечал необходимость изучения и использования на практике глубинных знаний, к которым он относил знания о системах, основы знаний о вариациях, основы теории знаний и основы психологии. Он также говорит о том, что опыт и примеры не заменят теории, хуже того, они могут вводить в заблуждение. Настойчивость в подчеркивании основополагающей роли теории – это фактор, который отличает Деминга от других экспертов. Он отмечает, что огромное значение теории проистекает из ее способности предсказывать результаты без проведения экспериментов и таким образом экономить время и деньги. Далее Деминг постоянно предостерегает нас от использования опыта без знания теории, более того, он прямо утверждает «Опыт не учит ничему, пока он не анализируется с помощью теории» [7].

Необходимо развивать глубинные знания – это также является значимым резервом повышения эффективности, который предлагаю обсуждать в рамках конференции.

4. Обучение персонала как основа для трансформации компании.

Вопросу важности обучения уделял особое внимание еще Деминг. Тренинг ради получения навыков ограничен во времени, он заканчивается, когда показатели достигнут некоторого стабильного состояния. Образование, напротив, предназначено для роста, и этому нет конца. Образование, просвещение – это знание, теория.

Еще один важный момент – возможность поднять уровень мышления и построить авторскую уникальную модель управления компанией. Обучение должно включать в себя глубинные знания, формирование активного сценария развития компании, поиск оптимального решения для ваших текущих задач прямо в ходе занятий.

[7] Нив Г. Организация как система: Принципы построения устойчивого бизнес Эдврдс Деминга. М: Альпина Паблишер, 2014.

ГЛАВА 2. ПОСТАНОВКА ЦЕЛЕЙ

2.1. О важности амбициозных целей

Применяя методы и инструменты бережливого производства, мы можем повысить качество, нарастить объемы, сократить время цикла, увеличить производительность труда. И все это мы можем сделать не на 5-10 процентов, а в разы… Амбициозная цель устанавливается на уровне «невозможное – возможно». Талант постановки амбициозных целей заключается в снятии ментальных ограничений, в разрушении привычных границ возможного и в убеждении сотрудников в реальности достижения данной цели.

Цель сформулирована эффективно, если она:

- ✓ Конкретная;
- ✓ Измеримая;
- ✓ Актуальная;
- ✓ Ограниченная во времени;
- ✓ Вдохновляющая;
- ✓ Записанная.

Целесообразно использовать цикл постановки и реализации целей, в котором особое внимание уделено корректирующим мероприятия, в рамках которых мы не столько корректируем саму цель (при необходимости и целесообразности в сторону увеличения), сколько методы достижения цели.

Рис. 8. Цикл постановки и реализации целей

На первом этапе цикла постановки и реализации целей, необходимо задавать вопросы, представленные на рис. 9, что позволит поставить достаточно амбициозную и напряженную цель.

Рис.9. Цикл постановки и реализации целей (вопросы 1 и 2 этапа)

Требования к целям:

1. Цель обязательно должна быть новой или не достигнутой. Либо новыми должны быть средства достижения цели.

2. Цель обязательно должна быть общественно полезной, положительной, направленной на развитие жизни.

3. Цель не должна быть излишне узкой: надо хорошо видеть надсистему – следующие этапы работы. Недостижимость – это требование скорее к системе достойных целей, нежели к единичной цели.

4. Достойная цель должна быть независимой от сложного дорогого оборудования. Независимость от больших средств – это способ ведения разработок при любых обстоятельствах; способ снятия преград, мешающих продвижению к цели.

5. Выбирая достойную цель, надо стремиться к тому, чтобы цель была явно не по силам, чтобы она заведомо превышала возможности и способности человека, за нее берущегося. Это не означает, что цель останется недостигнутой: человеку доступно все. Но достижение такой цели – это спор человека с самим собой. Самая тяжелая битва, которую человек должен выиграть. И выиграет, совершив «почти невозможное». Тем дороже победа!!!

2.2. Ключевые показатели эффективности

При определении целей можно использовать KPI’s.

Таблица 3 - Ключевые показатели эффективности (KPI’s)

	Показатели	Текущее состояние	Целевое состояние
KPI’s результата (Сколько и какой результат произвели)			
KPI’s затрат (Сколько ресурсов потрачено)			

KPI’s функционирования (показатели выполнения бизнес-процессов)			
KPI’s производительности (соотношение результата и потраченного времени)			
KPI’s эффективности (соотношение результата к затратам)			

При определении KPI’s очень важно проявить мудрость и осторожность. Ведь не случайно Деминг был противником необоснованных целей и аттестации персонала. Каждому человеку свойственно выполнять тот показатель, по которому его оценивают. Вопрос заключается в том, насколько этот выбранный показатель соответствует ценностям клиента.

Дарюс Радкявичюс [8] предлагает сделать эксперимент: запишите, как ваша организация измеряет следующие подразделения: продажи, производство, финансы, персонал. Сколько на сегодня имеете KPI? Даже если у вас только 4 разных показателя для основных функций, вы в беде. Вопрос: «Какой продукт предложит производить?». Ответы представителей различных структурных подразделений зависят:

Директор продаж – если он оценивается по показателю оборота и от оборота ему платятся комиссионные?

Директор производства – если его оценивают по показателю окупаемости оборудования через максимальную эффективность использования имеющегося оборудования?

[8] Darius Radkevicius. Горы, Айронмэн и Путь Самурая. Почему мотивация в организациях чаще всего АНТИмотивация // Сборник статей III международной лин-конференции «Резервы повышения эффективности деятельности в бережливых организациях». Изд-во Института экономики и управления ФГБОУ ВО «УдГУ», 2017.

Директор финансов, которого оценивают по правильно рассчитанной марже (в будущем)?

Ген. директор – цель которого состоит в том, чтобы фирма зарабатывала как можно больше?

Наверное, не надо быть гением, чтобы понять, что это 4 разных показателя и направления деятельности… Дарюс Радкявичюс отмечает, что во Вселенной вся энергия движется, выбирая путь наименьшего сопротивления. Подводная структура определяет путь наименьшего сопротивления и поэтому именно подводная структура определяет модель поведения сотрудников. В бизнесе подводную структуру формирует кем-то созданная система измерения или KPI.

Можно сделать логический вывод, что измерять эффективность отдельного процесса или подразделения больше вредно, чем полезно. В чем же решение? Может быть решение в том, чтобы был единый показатель для всех. Прибыль! Сделайте опрос в любой организации: «Сколько сотрудников в вашей компании понимают, как зарабатывается прибыль?» и вы узнаете, что не больше трех. Это Генеральный Директор, Главный финансист и может быть кто-то еще. Сам показатель «Прибыль» – мнимая цифра, она выводится от того, как требуют от вас обстоятельства. Но, чаще всего, во всем мире собственники склоны оптимизировать этот показатель и ничего тут не поделаешь. Вывод напрашивается один, что нет никакого смысла выставлять главным показателем мнимое.

Может вам покажется странным, но у большинства сотрудников нет никакого рвения, чтобы собственники больше зарабатывали. Они ведь и так хорошо живут, по сравнению с любым рядовым сотрудником фирмы. Так что же делать, есть ли выход?

Дарюс Радкявичюс отмечает, что цель бизнеса и смысл бизнеса – это две разные составляющие, но дополняющие друг друга элементы. Все меняется из-за неопределенности, находящейся за рамками компании. То есть, есть ли Смысл в вашем продукте или услуге решает только клиент. Смысл бизнеса для

клиента и Цель (деньги) для компании – это две стороны одной монеты. Если одна сторона пуста, то монета фальшивая! Если смысл вашего бизнеса для клиента не понятен, тогда у клиента возникает мучительный вопрос – «а для чего мне покупать этот шарик»? И, с другой стороны, если бизнес не зарабатывает деньги, то дни его сочтены. Секрет в том, что мало кто задумывается, что КЛИЕНТЫ – это изначальный источник всей ценности, которую предприятия могут передать и распределить своим акционерам или заинтересованным сторонам.

Только новое видение позволит создать новые показатели эффективности и совсем по-другому посмотреть на мотивационную систему или принципы мотивации.Для разработки плана действий по переходу от текущего состояния к целевому имеет смысл использовать матрицу перехода.

Таблица 4– Матрица перехода из текущего состояния в целевое состояние

<table>
<tr><td>Цель:</td><td>Соответствует ли цель ожиданиям клиента?</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Этапы пути, основные задачи:</td><td>Первый шаг:</td></tr>
<tr><td>Афоризм о цели:</td></tr>
</table>

Значительный интерес с точки зрения повышения эффективности управления представляют собой матрицы А3. Для заполнения матрицы необходимо изучить взаимозависимости между тактикой, стратегией и результатами. Проставляя связи в комбинации "стратегия-тактика" необходимо быть уверенным, что выбранная тактика позволит реализовать стратегию. При анализе корреляции-комбинации "процесс-результат" необходимо проверить правильность представления об экономических механизмах улучшения бизнес-процессов. Корреляции заносятся в матрицу А3-Х (рис.10).

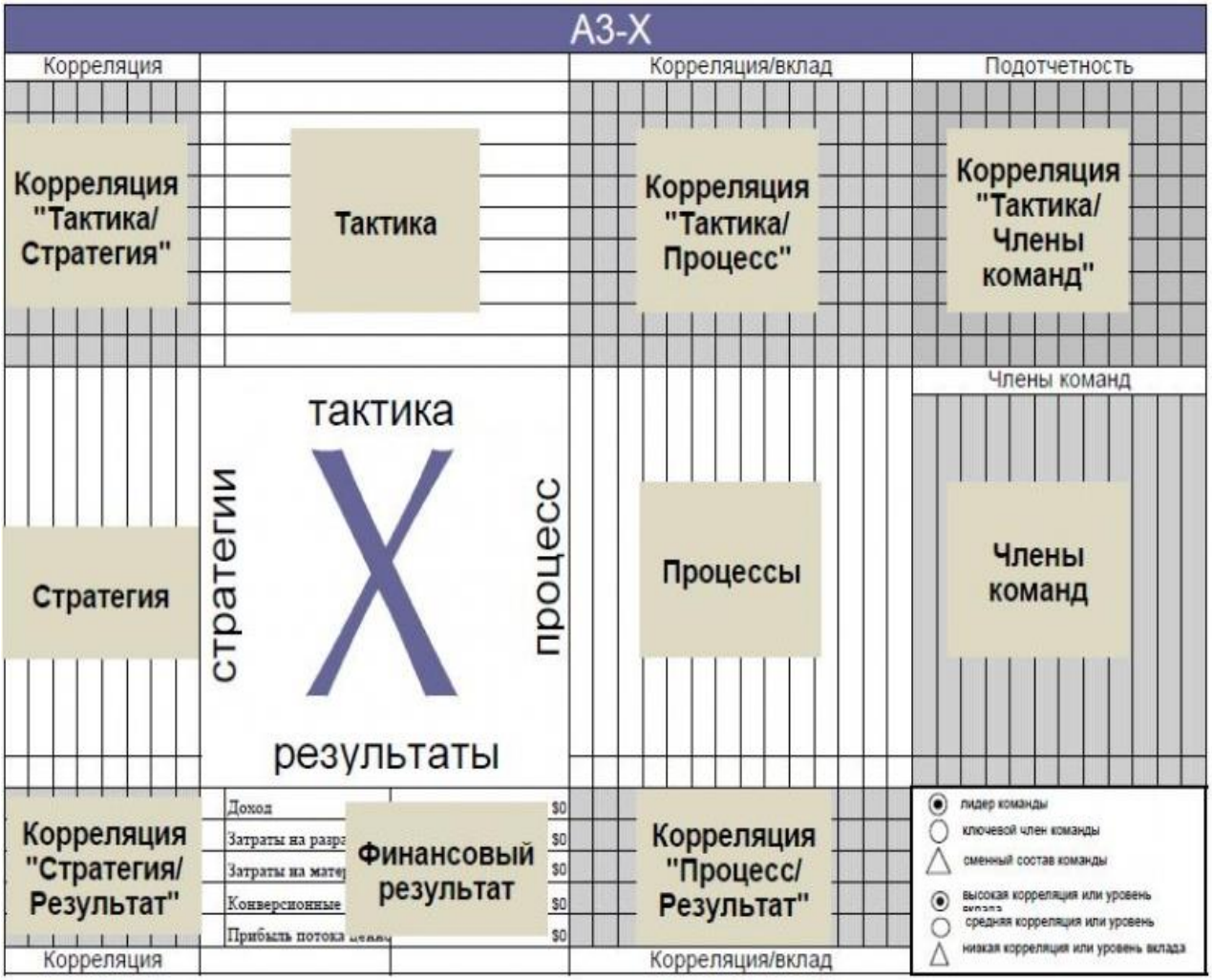


Рис. 10. Матрица А3-Х [71]

Пример матрицы А3-Х для среднесрочной стратегии

А3-Х													
Х-матрица					**Тема:** Развитие потенциала, управление прибылью								
Интегрировать предприятие в единую систему	Знать потребности глобального потребителя	Обеспечить дизайн и техническую разработку без задержек	Производить более качественный продукт «точно вовремя» по запланированной стоимости	стратегии	тактика X процесс	Улучшить значимость бренда с 1 до 3	Сохранить долю рынка	Увеличить число новых патентов	Сократить время вывода продукта на рынок до 7 дней	Увеличить оборот запасов с 5 до 50	Улучшить общую эффективность поставщиков до 75%	Повысить удовлетворенность работников	
				результаты									
○	◉	◉	○	Доход		◉	◉	◉	◉	○	○	○	
○	▲	◉	○	Затраты на разработку	Сократить на 5% в год	▲	▲	○	○	▲	◉	○	
○	▲	○	◉	Затраты на материалы	Сократить на 5% в год	▲	▲	○	○	○	○	○	
○	○	○	◉	Конверсионные затраты	Сократить на 5% в год	▲	▲	○	○	◉	○	○	
◉	◉	◉	◉	Прибыль потока ценности	Улучшить на 10,3% в год	◉	◉	◉	◉	○	○	○	
Корреляция						Корреляция / вклад							
Дата: 30 июня					**Отчетное подразделение:** хосин-команда								

Рис. 11. Пример матрицы А3-Х для среднесрочной стратегии [23]

Уникальность матрицы А3-Х заключается в том, что на одном листе бумаги формата А3 собрана вся необходимая информация (стратегия, тактика, процессы, результаты, ресурсы, исполнители, а также указаны все взаимосвязи между элементами), что делает матрицу реальным инструментом для принятия решений и их реализации. Матрицу можно использовать как неотъемлемый инструмент хосин канри, так и как отдельный инструмент в системе управления. Далее может разрабатываться тактический план внедрения.

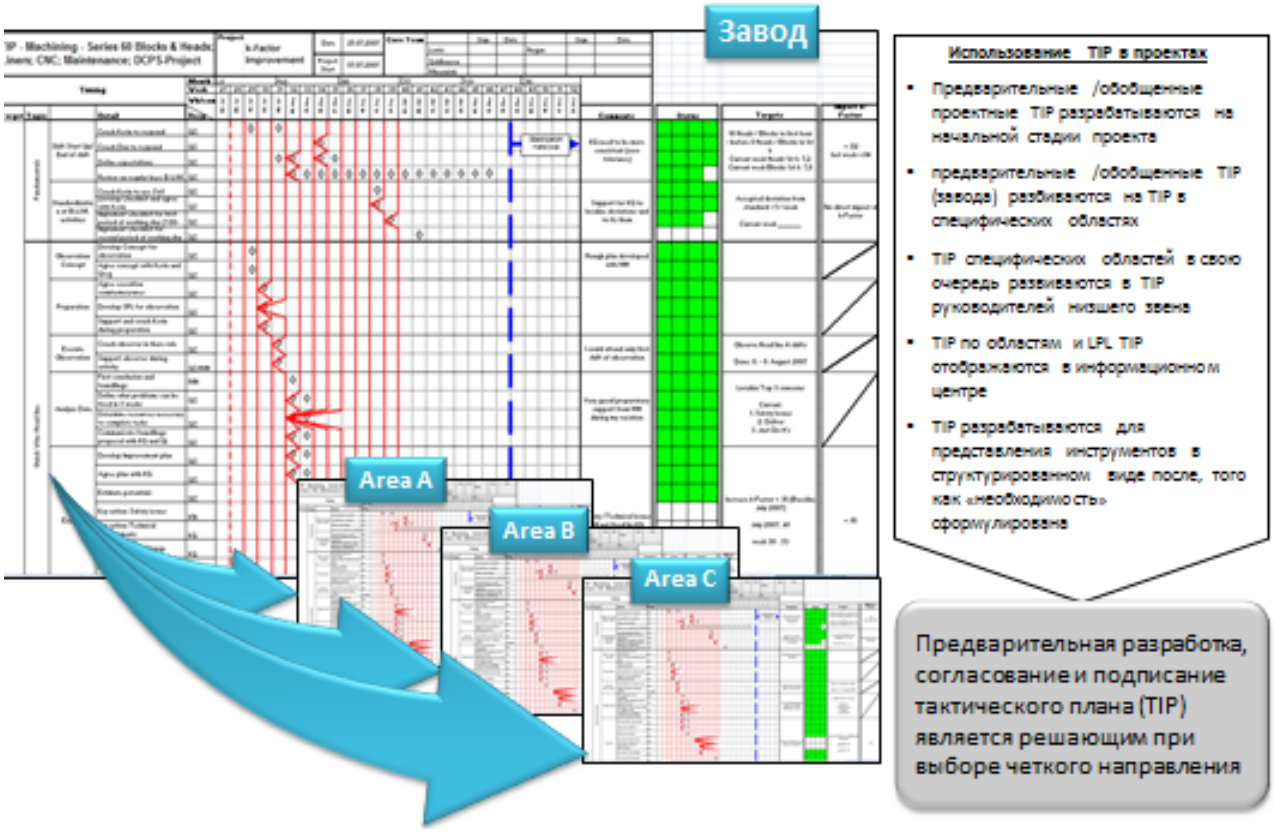


Рис.12. Тактический план внедрения.

Цели являются основой для применения различных инструментов бережливого производства, в том числе для картирования потока создания ценности.

ГЛАВ А 3. РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМ

На пути к амбициозным целям мы встречаем препятствия (проблемы), от умения решать которые зависит, сможем ли мы приблизиться к нашей цели. Должна быть культура решения проблем с выходом на коренную причину. Это необходимо для того, чтобы эта проблема не повторялась повторно ни в данном месте, ни в каком-либо другом. Бережливое мышление включает, как умение поставить высокую амбициозную цель, так и культуру решения проблем на пути к этой цели.

3.1. Метод «5 почему»

Пять «почему?» — способ поиска причины возникновения любой проблемы, заключающийся в том, что для нахождения первопричины (глубинной причины) проблемы надо минимум пять раз спросить «почему?», а в особо сложных ситуациях - более чем 5 раз. Только после определения первопричины возникновения проблемы можно браться за разработку и реализацию мероприятий по устранению (решению) проблемы. При этом требуется соблюдение принципа, что проблемы не в людях, а в процессах и системе. Решенная проблема – проблема, которая больше не повторяется [57].

Автор метода - Сакити Тоёта (1930 г.). Рассматривая логику в направлении "Почему?", мы постепенно раскрываем всю цепь последовательно связанных между собой причинных факторов, оказывающих влияние на проблему [40].

Один из классических примеров выглядит следующим образом:

Рис. 13. Пример «5 почему?»

Останавливаясь в изучении проблемы после первого или второго ответа, мы сможем устранить только симптомы проблемы. Скажем, если мы удовлетворимся ответом "аккумулятор разряжен", решением будет тем или иным способом "зарядить аккумулятор". Но рано или поздно заряд закончится, и машина снова не будет заряжаться. Остановившись на третьем ответе, мы поменяем ремень генератора. В этом случае решение будет более долгосрочным, так как новый ремень порвется гораздо позже, чем разрядится аккумулятор, который не получает дополнительного заряда от генератора. Однако и в этом случае пройдет какое-то время и ситуация повторится: ремень лопнет, генератор перестанет заряжать аккумулятор, заряд в нем иссякнет и машина снова не будет заводиться.

Задаваясь снова и снова вопросом "почему" можно выявить глубокие, "системные" проблемы, устранение которых может предотвратить повторение проблемы либо очень надолго, либо вообще навсегда. К сожалению, столь приятные результаты анализа омрачаются одним фактом: чем более глубокую проблему мы находим, тем сложнее реализовать решение. В некоторых случаях это требует существенных вложений финансов, в некоторых - пересмотра устоявшихся правил и подходов к работе [27]. Определение первопричины возникновения проблемы позволяет разработать и реализовать мероприятия по устранению проблемы.

3.2. Диаграмма Исикавы

Одним из самых известных инструментов решения проблем является диаграмма Исикавы («рыбья кость», причина и следствие). Диаграмма систематически представляет и анализирует реальные причины проблем или следствий, структурирует крупные и мелкие причины, приводящие к одному следствию (или проблеме), определяет проблему, определяет возможные и вероятные причины, постепенно сужая количество возможных причин.

К. Исикава применил данный подход, суммируя мнения инженеров по проблемам качества. Диаграмма причин и результатов – диаграмма, которая показывает отношение между показателем качества и воздействующими на него факторами. Диаграмма позволяет создать наглядное представление о совокупности факторов, влияющих на качество товара (услуги).

В основу первых диаграмм был положен принцип «4М»: основных факторов, от которых зависит качество: Men – люди; Machine – оборудование; Method – методы и технология; Material – сырье и материалы. Позже к «М» добавились «Measure» - средства измерения и контроля и «Milieu» - среда, рабочее окружение (рис.14).

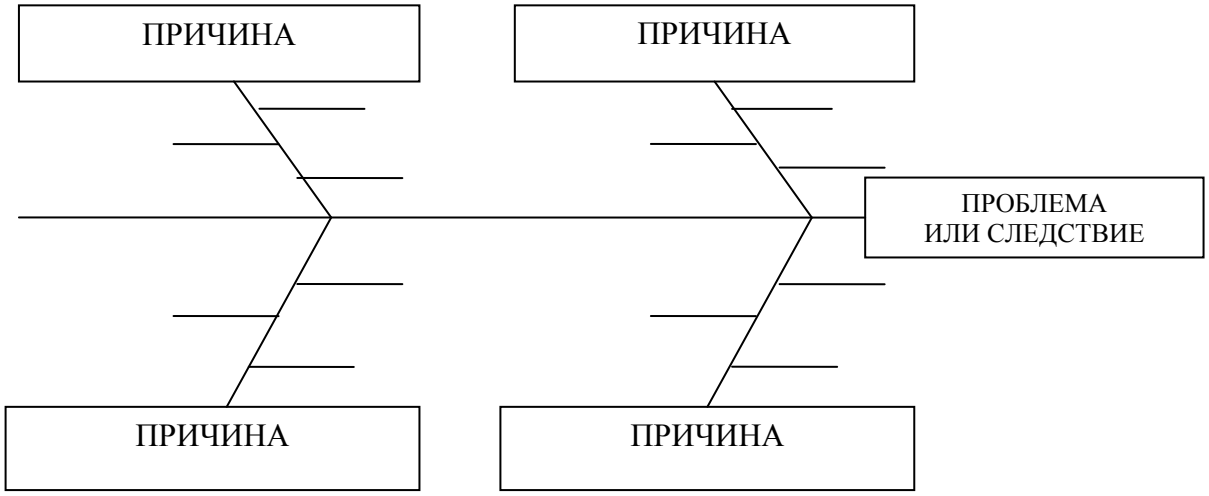


Рис. 14. Диаграмма Исикавы

Строительство диаграммы начинается с предположения о потенциально возможной проблеме. Далее анализируются причины, которые могут с высокой степенью вероятности привести к этой проблеме. Фактически данная

диаграмма позволяет определить основные причины изучаемой проблемы, разработать и принять управленческое решение по исправлению ситуации.

3.3. Паспорт решения проблемы

Для более решения крупных проблем предлагается использовать методику решению проблем 8D, которая в сжатом виде часто представляют в виде паспорта решения проблемы. 8D (EIGHT DISCIPLINE) - высокоэффективное средство для определения коренных причин несоответствий и внедрения корректирующих действий.

Основные преимущества данного метода:

1) Большая глубина изучения проблемы возникновения несоответствия;

2) Вовлечение руководства предприятия в работу по устранению несоответствия;

3) Корректирующие мероприятия становятся коллективной работой.

Каждый шаг 8D методики имеет в своем наименовании букву D, что означает discipline (дисциплина).Основные этапы 8D представлены на рис.15.

Рис. 15. Основные этапы 8D

Остановимся подробнее лишь на некоторых дисциплинах.

D4. Определение коренной причины и ближайшей точки обнаружения несоответствий.

На данном этапе команда должна провести исследования и анализ коренной причины несоответствия. Вполне возможно, что это будет не одна причина, а целый ряд первоисточников проблемы. Основная задача - понять, каким образом проблема не была обнаружена на стадии проекта, производства,

сборки и отгрузки. Главное правило на данном этапе - только "Почему" и никогда "Кто".

D5. Разработка и верификация корректирующих действий для коренной причины и ближайшей точки обнаружения несоответствий.

Данный пункт предусматривает разработку соответствующих корректирующих действий. До начала их внедрения должна быть достигнута уверенность, что данные действия будут эффективными и не создадут других, вторичных проблем. Целесообразно провести расследование о возможности возникновения подобных проблем на других участках. В форме 8D указываем: все решения, предлагаемые для устранения коренной причины проблемы; обоснование по выбору "лучшего" решения; корректирующие мероприятия для причины; корректирующие мероприятия для ближайшей точки обнаружения несоответствий.

D6. Внедрение и валидация корректирующих действий.

На данном этапе следует уделить внимание плану внедрения корректирующих мероприятий. При планировании принимаем во внимание такие вопросы, как определение ответственности и полномочий для внедрения; информационное взаимодействие всех вовлеченных в процесс внедрения работников; согласование возможных изменений в процессах и системе. Необходимо определить методы по определению эффективности корректирующих мероприятий. Если отсутствуют наглядные доказательства о решении проблемы - проблема не решена.

D7. Выбор предупреждающих действий.

Главной задачей при разработке и внедрению предупреждающих действий является определение мероприятий, применимых для схожих процессов в целях предотвращения подобных несоответствий. Одновременно необходимо учесть и внести соответствующие изменения в производственную документацию. Кроме того, следует уделить внимание вопросам, поднятым в дисциплинах D2

и D4 касающимся системных ошибок. Цель данного мероприятия - изменение системы, позволившей возникнуть несоответствию [44].

На практике часто используется паспорт решения проблемы, представленный на рис.16.

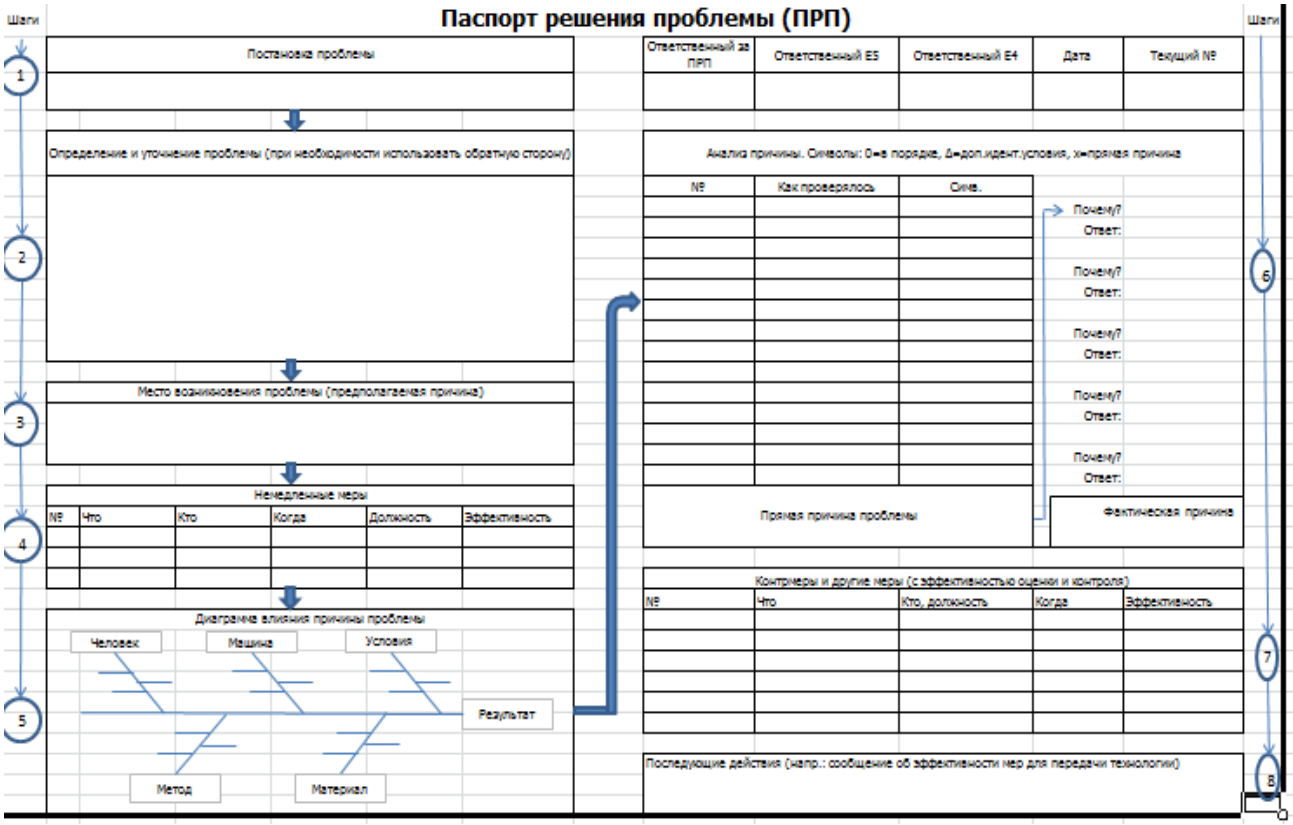


Рис.16. Паспорт решения проблемы

Таким образом, мы рекомендуем в практической деятельности находить первопричину, применяя различные инструменты решения проблем, что является важным шагом к достижению целей развития предприятия и производственной системы.

ГЛАВА 4. МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА

Когда понятна цель и есть мотивация,
все вокруг становится инструментом и возможностями…

4.1. Роль мотивации в развитии производственной системы

Мотивация – это процесс побуждения себя и других людей к деятельности для достижения личных целей или целей организации. Это процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов. Мотивация трудовой деятельности представляет собой процесс удовлетворения работниками своих потребностей и ожиданий в выбранной ими работе, осуществляемый в результате реализации их целей, согласованных с целями и задачами предприятия.

Мотивация и стимулирование – это разные вещи, хотя они и служат для достижения единой цели – повышения эффективности труда работника.

Функция мотивации заключается в том, что она оказывает влияние на трудовой коллектив предприятия в форме побудительных мотивов к эффективному труду, общественного воздействиях коллективных и индивидуальных поощрительных мер. Сущность мотивации заключается в том, чтобы персонал фирмы выполнял работу в соответствии с делегированными ему правами и обязанностями, сообразуясь с принятыми управленческими решениям. При планировании и организации работы руководитель определяет, что конкретно должна выполнить возглавляемая им организация кто, как и когда, по его мнению, должен это сделать. Если выбор этих решений сделан эффективно, то руководитель получает возможность координировать усилия многих людей и сообща реализовывать возможности группы работников. Мотивация как важнейший элемент управления персоналом включает в себя

выбор мотиваторов труда, политику заработной платы, политику вознаграждений, политику участия в успехе, управление затратами на персонал. К формам мотивации работников можно также отнести систему внутрифирменных льгот, в том числе доплаты за стаж, страхование здоровья работников за счет предприятия, предоставление беспроцентных ссуд, оплата расходов на проезд к месту работы и обратно, льготное питание в рабочей столовой, продажа продукции своим работникам по себестоимости или со скидкой; увеличение продолжительности оплачиваемых отпусков за успехи в работе.

Немаловажным условием для повышения эффективности стимулирования труда являются ясно видимые перспективы карьерного роста сотрудника. В компаниях, дорожащих своими кадрами, существует планирование карьеры сотрудников. Изменения в статусе сотрудника не обязательно должны быть значимыми в должностной иерархии компании, это может быть повышение статуса (разряда) в рамках одной должности, что само по себе является признанием заслуг сотрудника и не влечет за собой заметного повышения в заработной плате. Ротация кадров не обязательно должна проходить по вертикали, достаточно эффективна и горизонтальная ротация персонала.

Осознание значимости своего труда занимает далеко не последнее место в общей системе мотивации труда. Предоставляя работнику более содержательную работу, необходимо положительно оценивать его труд. Также распространенным является вариант перемещения сотрудника с предварительным обучением. Большой мотивирующей силой и при этом не требующей больших финансовых вложений со стороны организации обладает гибкий режим рабочего времени. Это достигается путем установления баланса между работой и личной жизнью сотрудника. Работа становиться задачей, которая решается, а не местом, куда приходят.

Изучение мотивации помогает лидерам понять, что движет людьми, что определяет их выбор и почему сотрудники проявляют настойчивость при решении определенных задач.

Мотивация – это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей. Влияние мотивации на поведение человека зависит от множества факторов, во многом индивидуально и может меняться под воздействием обратной связи со стороны деятельности человека[9].

На протяжении всей истории деятельности человека было сформулировано значительное количество понятий, помогающих описывать процессы мотивации – это потребность, мотив, стимул.

Потребности – это то, что возникает и находится внутри человека, нечто достаточно общее для разных людей, но в то же время, имеющее определенное индивидуальное проявление у каждого человека. Пока потребность существует, она дает о себе знать и «требует» своего устранения. Люди по-разному могут пытаться «устранять» потребности – удовлетворять их, подавлять или не реагировать на них. Большинство потребностей периодически возобновляются, хотя при этом они могут изменять форму своего конкретного проявления, а также интенсивность и степень влияния на человека.

Мотив – это то, что вызывает определенные действия человека. Мотив находится «внутри» человека, имеет «персональный» характер, зависит от множества внешних и внутренних по отношению к человеку факторов, а также от действия других, возникающих параллельно с ним мотивов. Мотив не только побуждает человека к действию, но и определяет его поведение.

Поведение человека обычно определяется не одним мотивом, а их совокупностью, в которой мотивы могут находиться в определенном

9 Пособие «Лидерство и управление командой». ВШЭ. [Электронный ресурс]. http://www.system-approach.ru/wp-content/uploads/2009/10/lmt-v2_leadership-motivation-team.pdf (дата обращения: 20.08.2015).

отношении друг к другу в зависимости от степени их воздействия на поведение человека. Поэтому мотивационная структура человека может рассматриваться как основа осуществления им определенных действий. Мотивационная структура человека обладает определенной стабильностью. Однако она может меняться, в том числе сознательно в процессе воспитания и образования человека. Человек может воздействовать на свои мотивы, приглушая их действие или даже устраняя их из своей мотивационной совокупности. Кроме того, «вес» мотива в мотивационной структуре человека может быть увеличен в случае появления определенного стимула.

Стимулы выполняют роль рычагов воздействия, или носителей «раздражения», вызывающих действие определенных мотивов. В качестве стимулов могут выступать отдельные предметы, действия других людей, обещания, носители обязательств и возможностей, предоставляемые возможности и многое другое, что может быть получено человеком в результате его действия. Человек не обязательно реагирует на многие стимулы сознательно. На отдельные стимулы его реакция даже может не поддаваться сознательному контролю.

Мотивирование – это такой процесс воздействия на индивида с целью побуждения его к определенным действиям, который осуществляется другим лицом путем активации в индивиде определенных мотивов. Мотивирование составляет основу управления человеком.

Процесс использования различных стимулов для мотивирования людей называется процессом стимулирования. Стимулирование имеет различные формы. В практике управления одной из самых распространенных его форм является материальное стимулирование. При этом следует избегать преувеличения возможностей материального стимулирования, так как человек имеет очень сложную и не однозначную систему потребностей, интересов, приоритетов и целей.

Реакция на конкретные стимулы не одинакова у различных людей. Поэтому сами по себе стимулы не имеют абсолютного значения или смысла, если люди не реагируют на них. Внешнее стимулирование принципиально отличается от мотивирования тем, что стимулирование – это одно из средств, с помощью которого может осуществляться мотивирование. При этом, чем выше уровень развития отношений в организации, тем реже в качестве средств управления людьми применяется стимулирование. Это связано с тем, что воспитание и обучение как один из методов мотивирования людей приводят к тому, что члены организации сами проявляют заинтересованное участие в делах организации, осуществляя необходимые действия, не дожидаясь или же вообще не получая соответствующего стимулирующего воздействия.

Стимул к выполнению каких-либо действий может исходить из внутренних или из внешних источников мотивации.

Внутренняя мотивация исходит из источника внутри человека, это может быть стремление получить новые профессиональные навыки или решить интересную сложную проблему.

Внешняя мотивация предполагает некую стороннюю силу, например, признание коллег на профессиональных совещаниях или же руководителя, который может значительно повысить оплату труда за хорошее выполнение работы. На практике люди, которые хорошо выполняют свою работу, обычно имеют мотивацию, исходящую, как из внутренних, так и из внешних источников[10].

Филиппов С.И. отмечает, что на человека действуют стимулы (внешние воздействия) и мотивы (внутренние порывы). Важно понимать, что на людей они действуют по-разному, у каждого своя мотивация. Это зависит от многих факторов: воспитание, среда обитания, возраст и т.д. Надо учитывать

10 Учебное пособие «Лидерство и управление командой». ВШЭ. [Электронный ресурс]. http://www.system-approach.ru/wp-content/uploads/2009/10/lmt-v2_leadership-motivation-team.pdf (дата обращения: 20.08.2015).

особенности конкретного человека. Чтобы заставить человека двигаться, можно использовать либо «пряник», либо «кнут».

Действенность «кнута» держится на страхе. Некоторые боятся увольнения, другие – оскорбления и унижения. «Кнут» создает атмосферу страха. Найдутся те, кто скажет, что нельзя создавать производственную систему на страхе. На самом деле, страх является очень сильным побудителем к действию, и нецелесообразно отказываться от такого мощного стимулирующего фактора. Однако важно исключить негативную составляющую страха, так как это может привести к сокрытию правды, поиску виновного. В этом случае говорить о производственной системе, в которой оперативно решаются проблемы, не приходится [11].

Необходимо отметить, что производственная система, которая держится на страхе, провоцирует искажение и влечет за собой ухудшение позиции предприятия – запускается механизм, представленный на рис. 17. На практике такой механизм представляет собой даже не столько замкнутую цепь, сколько спираль, с каждым циклом которой происходит ухудшение позиции предприятия.

Рис. 17. Влияние страха на производственную систему предприятия

11 Филиппов С., Турусов С., Волянский В., Эренбург М. Сломай стереотип! Производственная система Братского алюминиевого завода. – М.: ИКСИ, 2010. – С. 91-92.

Для изменения этой ситуации целесообразно применять такие методы, как система «бриллиант»; отменить репрессии; личный пример руководства.

В этом случае можно запустить иной цикл, когда сотрудник не боится, что приводит к улучшению позиции предприятия, то есть запускается механизм, представленный на рис. 18. На практике такой механизм представляет собой спираль, с каждым циклом которой происходит укрепление позиции предприятия.

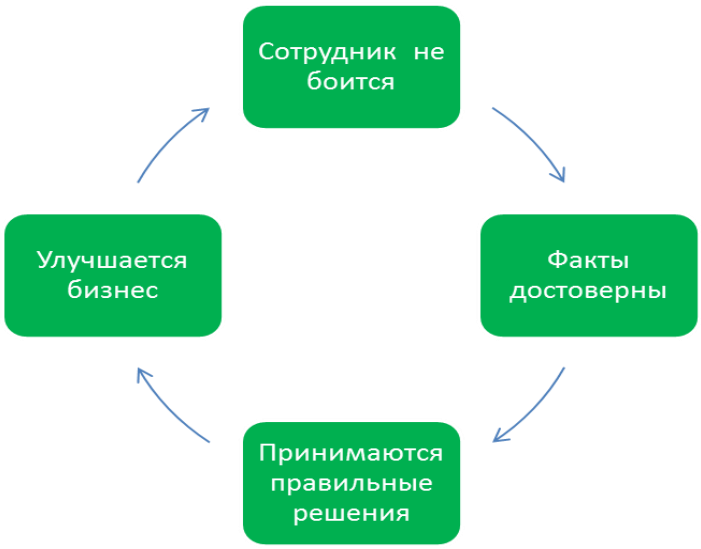


Рис. 18. Цикл при отсутствии фактора страха

Важно условие эффективной мотивации – это формирование климата, то есть создание администрацией компании рабочей атмосферы, которая будет способствовать более активной работе (вовлечению) сотрудников для достижения «общей цели». Формирование климата означает, что каждый сотрудник ощущает себя полноценным элементом системы, где результат работы предприятия является заслугой каждого работника в отдельности.

В книге «Компания, в которой хочется работать» выделяются 5 критериев определения Great Place to Work, которые представлены в таблице 5.

Тем не менее, сколько бы мы сил не потратили на вовлечение человека в производственный процесс, важно понимать, что поведение человека на работе направлено исключительно на достижение его личных целей, а не целей руководства. Исполнитель может имитировать «бурную деятельность» в интересах начальства (как бы в «интересах компании»), но по сути, он просто обходит воздвигаемые перед ним препятствия, пробираясь через барьеры к своим личным целям. Когда личные цели исполнителя и цели начальства сильно не совпадают, мы видим поразительно неэффективную «работу».

Таблица 5- Критерии определения Great Place to Work

Критерий	Описание критерия
Доверие	·Возможно искреннее и беспрепятственное общение ·Готовы все необходимые ресурсы, в том числе кадры, для достижения цели ·Ценится общность и последовательно преследуются поставленные задачи
Уважение	·Организация поддерживает сотрудников в их профессиональном росте и высказывает свое уважение и благодарность ·Принятие важных решений обсуждается вместе с сотрудниками ·К каждому сотруднику относятся бережно, также уважается частная жизнь каждого
Справедливость	·Труд сотрудников справедливо вознаграждается ·При принятии на работу и продвижении по службе - исключаются блат и необъективность ·Нет дискриминации и действует система, при которой сотрудники могут спокойно высказывать свои идеи, мнение, в т.ч. и недовольство
Гордость	·Сотрудники гордятся своей работой ·Сотрудники гордятся той работой, которую продвигает компания, коллектив, группа ·Сотрудники гордятся той оценкой, которую получают товар или услуги, предоставляемые организацией
Солидарность	·Поддерживается рабочая обстановка, в которой сотрудники чувствуют себя непринуждённо ·Царит атмосфера дружелюбия и радушия ·Сотрудники чувствуют себя членами «семьи» или «команды»

Если мы хотим подниматься вверх, двигаться к высоким целям, то для подъема на вершину мы вынуждены отбирать и обучать людей более

тщательно. При подъеме на вершину мы сильно зависим друг от друга. Мы не можем пойти на вершину с «винтиками» и «шестеренками», которым все безразлично. Мы хотим пойти туда с друзьями, которым доверяем. И пойдут только те, кто сам этого хочет, кого вершина манит…

Вывод такой. Людей нужно не «строить» в шеренгу, а включать, вовлекать! Что такое вовлечение? Это не просто разъяснения и озадачивание, контроль и поощрение. Это соединение истинных личных целей сотрудников с целями компании (целями владельцев и руководства). Если точнее, это построение целей компании на основе личных целей сотрудников. Вовлечение – это не массовое производство. Это единичное производство на заказ. Это индивидуальная работа с каждым человеком.

Гилазова А.И., Моисеев Р.Е. отмечают, что перемены пугают работников, ведь нынешнее состояние на рабочих местах привычнее и рабочие не совсем понимают смысл их внесения. Одной из наиболее основных преград на пути внедрения системы бережливого производства является консервативное мышление и абсолютная безучастность производственного персонала в процессе совершенствования производственного процесса. Вместе с тем, следует отметить, что именно производственный персонал является источником самой полной, самой точной и наиболее актуальной информации о недостатках, присущих производственному процессу. Топ-менеджеры, изучающие методику глобальных преобразований на предприятиях, уверены, что знают все, и даже больше, и поэтому не обращаются к производственному персоналу с целью выявления проблем на их же рабочих участках, а отдают лишь указания сверху. Это является основной проблемой. Необходимо не только иметь обратную связь с сотрудниками, но и суметь заинтересовать вносить изменения, направленные на улучшения. Согласно методике удовлетворения потребностей высших уровней, предлагается следующее:

- давайте сотрудникам работу, которая позволила бы им общаться;
- создавайте на рабочих местах дух команды;

- проводите с сотрудниками периодические совещания;

- не разрушайте неформальные группы, если они не наносят ущерб организации;

- создавайте условия для социальной активности членов организации вне ее рамок.

Потребности в уважении:

- предлагайте сотрудникам более содержательную работу;

- обеспечьте им положительную обратную связь с достигнутыми результатами;

- высоко оценивайте, поощряйте достигнутые сотрудниками результаты;

- привлекайте сотрудников к формулировке целей, выработке решений;

- делегируйте сотрудникам дополнительные права и обязанности;

- продвигайте сотрудников по служебной лестнице;

- обеспечивайте обучение и переподготовку, которая повышает уровень компетентности.

Потребности в самовыражении:

- обеспечивайте сотрудникам возможности для обучения и развития, которые позволили бы им полностью использовать свой потенциал;

- давайте сотрудникам сложную и важную работу, требующую от них полной отдачи;

- поощряйте и развивайте у сотрудников творческие возможности[12].

В.И. Герчиков выделяет четыре базовых типа мотивации достижения и один тип мотивации избегания:

Инструментальный тип. Сама работа не является для такого работника сколько-нибудь значимой ценностью и рассматривается только как источник заработка и других благ, получаемых в качестве вознаграждения за труд. Он будет работать с максимальной отдачей на любой работе, если его труд будет

12 Гилазова А.И., Моисеев Р.Е. Совершенствование системы мотивации сотрудников при внедрении современных методов организации производства на промышленных предприятиях. [Электронный ресурс].

справедливо и высоко (в его понимании) оплачиваться. Поэтому работник с инструментальным типом мотивации скорее позитивно отнесется, например, к предложению поработать в худших условиях: для него это послужит основанием потребовать увеличения заработка как доплаты за неблагоприятные условия труда.

Профессиональный тип. Работник этого типа ценит в работе ее содержание, возможность проявить себя и доказать (не только окружающим, но и себе), что он может справиться с трудным заданием, которое не каждому посильно. Эти работники предпочитают самостоятельность в работе и отличаются развитым профессиональным достоинством. К руководителю чаще всего относится с известной долей иронии. Как правило, работник с профессиональным типом мотивации достаточно быстро становится лучшим специалистом в компании на данном типе рабочих мест.

Патриотический тип. Работников этого типа интересует участие в реализации общего, очень важного для организации дела. Им свойственна убежденность в своей нужности для организации, отличаются готовностью взвалить на себя дополнительную ответственность ради достижения результатов общего дела. Для них важно общественное признание участия в общих достижениях.

Хозяйский тип. Выражается в добровольном принятии работником на себя полной ответственности за выполняемую работу. Работник с таким типом мотивации будет выполнять свою работу с максимальной отдачей, не настаивая на ее особой интересности или высокой оплате, не требуя ни дополнительных указаний, ни постоянного контроля. Работник с преобладанием хозяйской мотивации – вероятно, самый эффективный в смысле соотношения затрат и результатов. Но хозяином очень трудно управлять – он суверенен и не только не нуждается в приказаниях, но и не терпит их.

---

http://www.up-pro.ru/library/personnel_management/motivation/sovershenstvovanie-sistemy-motivacii.html. (дата обращения: 20.08.2015).

Избегательная мотивация. Работник этого типа обладает очень слабой мотивацией к эффективной работе. У него низкая квалификация и он не стремится ее повышать; он безответственен и старается избежать любой работы, связанной с личной ответственностью; он сам не проявляет никакой активности и негативно относится к активности других. Его основное стремление – минимизировать свои трудовые усилия на уровне, допустимом со стороны непосредственного руководителя. Зато ему можно поручить работу, на которую не согласятся работники других типов мотивации; он выступает за уравнительность и согласен на достаточно низкий заработок, он чрезвычайно зависим от руководителя и принимает эту зависимость как должное. Кроме того, работник с избегательной мотивацией – единственный, по отношению к которому административный стиль управления может быть эффективным[13].

Среди рабочих преобладает инструментальная мотивация, соответствующая первому уровню материальных потребностей. На втором месте у рабочих люмпенизация, отражающая неразвитость остальных достижительных потребностей и трансформацию мотива активного заработка в пассивное ожидание легкого дохода и «подачки» от администрации. У специалистов на первый план уже выходит профессиональный тип мотивации. В третьей эмпирически сформированной категории персонала («продажники» и линейные менеджеры) становится очевидным влияние патриотизма, который занимает устойчивое второе место после профессиональной мотивации. Соответственно, в четвертой категории персонала (топ-менеджеры) становится очевидным влияние хозяйского типа мотивации.

На основании данной концепции В.И. Герчиков предлагает обоснованно выбирать наиболее действенные виды и формы стимулирования труда.

13 В.И. Герчиков. Типы трудовой мотивации. [Электронный ресурс]. http://www.delfy.biz/methods/tmg (дата обращения: 20.08.2015).

Таблица 6 -Стимулирование работников

Виды стимулирования	Типы мотивации				
	Инструментальная	Профессиональная	Патриотическая	Хозяйская	Избегательная
Негативные (наказания, угроза потери работы и т.п.)	применимы в денежной форме	запрещены	применимы в знаковой форме	запрещены	базовые
Денежные	базовые	применимы	нейтральные	применимы	нейтральные
Натуральные (покупка или аренда жилья, предоставление автомобиля и др.)	применимы в денежной форме	применимы при целевой договорённости	применимы в знаковой форме	применимы при целевой договорённости	базовые
Моральные	запрещены	применимы	базовые	нейтральные	нейтральные
Патернализм	запрещен	запрещен	применим	запрещен	базовый
Организационные (содержание, условия и организация работы)	нейтральные	базовые	нейтральные	применимы	запрещены
Карьера, развитие	применимы	базовые	нейтральные	применимы	запрещены
Участие в совладении и управлении	нейтральные	применимы	применимы	базовые	запрещены

При разработке типологической модели, для различных мотивационных типов наиболее эффективными (обладающими наибольшей стимулирующей силой) являются разные формы организации заработной платы (табл. 7).

Таблица 7- Оплата труда работников с различными типами мотивации

Тип мотивации	Предпочтительная форма и особенности оплаты
Инструментальная	Сдельная, с большой долей переменной части заработка, строго зависящей от достигнутых результатов (в первую очередь индивидуальных)
Профессиональная	Повременная (оклад, тариф), основанная на учете различий в уровне квалификации работников или в особенностях выполняемой работы (должности)
Патриотическая	С не очень большой переменной частью заработка, основанной на учете трудового вклада работника в общие результаты работы подразделения и организации в целом
Хозяйская	Сдельная или повременная оплата по результатам индивидуальным или руководимой им команды (группы, бригады)
Избегательная	Повременная, с зависимостью зарплаты от затрат труда (с учетом переработок времени), плюс премии по общим результатам работы подразделения и/или всего предприятия

Кроме того, знание мотивационной структуры персонала помогает лучше решать такие вопросы, как формирование рабочих команд, оценка вероятности и направлений перестройки «под себя» занимаемых рабочих мест различными работниками компании, оценка вероятности соблюдения корпоративных правил трудовой и исполнительской дисциплины.

Таблица 8 -Ожидаемое трудовое поведение работников с различными типами мотивации

Типы мотивации	Ожидаемое трудовое поведение		
	Функции	Инициатива	Дисциплина
Инструментальная	нейтральное	только при особом стимулировании	средняя
Профессиональная	расширение	высокая	средняя, со срывами*
Патриотическая	расширение	высокая	высокая
Хозяйская	стремление к системной законченности**	высокая в пределах работы/функции	средняя
Избегательная	сужение	отсутствует	средняя или низкая

* Работник с развитым профессиональным типом мотивации отличается стремлением к высокому качеству результатов, в том числе и с возможным ущербом для сроков выполнения работы или для таких ее характеристик, которые он считает не очень важными с профессиональной точки зрения.
** Работник с развитым хозяйским типом мотивации чаще всего стремится так перестроить набор исполняемых функций, чтобы по максимуму уменьшить свою зависимость от работы других, не подчиненных ему людей и получить желаемую свободу действий.

Предлагаемые рекомендации, выработанные в типологической концепции В.И. Герчикова, могут быть использованы в практической деятельности при выборе методов мотивации для различных групп работников.

Филиппов С.И. предлагает структуру формирования лояльности – это самореализация (вовлечение, обучение, карьера, гордость за работу), доход (доход, уверенность в завтрашнем дне, соцпакет), производственные отношения (клиент-поставщик, руководитель-подчиненный, отношение в коллективе), условия труда (экология, безопасность, бытовые условия, физическая нагрузка)[14]. Филиппов С.И. отмечает, что целесообразно выделить устойчивые группы, которые обладают некоторым общим набором стимулов и

мотивов, а далее отрабатывать с каждой группой индивидуально, т.е. встроить мотивацию в производство. Можно в таблице 9 также указать силу фактора (большая, средняя, низкая).

Таблица 9- Матрица мотивации для различных целевых групп

Целевая группа	Система «страха»		Материальная мотивация		Нематериальная мотивация		Описание
	Текущая	цель	текущая	Цель	Текущая	цель	

На многих действующих производствах развитием системы мотивации занимается дирекция по персоналу. Как правило, эту систему видят упрощенно, ограничиваясь позициями, касающимися материальной мотивации. По нашему мнению, внедрением системы мотивации должен заниматься руководитель, лидер. В своей работе он должен активно использовать различные факторы, определяющие поведение человека, но со здравым смыслом.

Захаров Н.Л. в статье «Загадка русской души» или особенности мотивации труда российского персонала» изучает основные характеристики стимулов и поясняет действие стимула на поведение работника (или работников)[15].

Он на основании проведенного анализа отмечает, что только мотивирующие стимулы дают положительный эффект, только они обеспечивают производительность персонала. Избежать немотивации и демотивации возможно, если стимульный инструмент соответствует мотивации

14 Филиппов С., Турусов С., Волянский В., Эренбург М. Сломай стереотип! Производственная система Братского алюминиевого завода. – М.: ИКСИ, 2010. – С. 91-92.
15 Захаров Н.Л. Загадка русской души» или особенности мотивации труда российского персонала [Электронный ресурс]. http://www.znl.boom.ru. (дата обращения: 22.08.2016).

работника. Стимул должен подходить к мотивации как ключ к замку. И как нет таблетки от всех болезней, так нет и универсальных стимулов.

Захаров Н.Л. обращает внимание, что в ходе социологических исследований и анализа данных консалтингового опыта были получены научно обоснованные выводы:

- зарплата, ее величина и регулярность выплаты не является фактором, который может способствовать формированию и усилению чувства гордости за свое предприятие;

- ни величина зарплаты, ни ее регулярность не влияют на факты воровства – ни усиливают и ни снижают его; вместе с тем, обнаружена была обратная зависимость отношения «гордости» к «воровству», т.е. где меньше воруют, там больше гордятся своим предприятием;

- не найдены основания подтверждающие мнение, что более высокая зарплата является главным и основным мотивом для смены работы;

- зарплата не является значимым фактором, влияющим на комплексное отношение работника к своему предприятию;

- чувство гордости своим предприятием определяется наличием льгот для работников; установлены ключевые льготы, пробуждающие у работника чувство гордости своим предприятием и являющиеся фундаментом мотивации (возможность пользоваться средствами (техническими, коммуникационными, ресурсными и т.п.) предприятия, «бесплатно» пользоваться продукцией предприятия, либо приобретать ее по льготной цене, которая воспринимается работниками как «символическая плата», способность прямого руководителя «понять» проблемы отдельного работника и «пойти ему на встречу».

Предприятия, активно формирующие собственную производственную систему, начинают применять различные методы материальной и нематериальной мотивации. К примеру, на предприятии «Промис» особое внимание уделяется методам мотивации, которые способствуют подаче предложений по улучшению:

Денежные вознаграждения за предложения по улучшению;

Публичное награждение лучших;

Конкурс между цехами и подразделениями (переходящий кубок);

Размещение информации о реализованных проектах на корпоративном портале и газете;

Участие в сложных производственных проектах;

Дорогостоящее обучение;

Поездки по обмену опытом на другие предприятия[16].

Проводится аттестация персонала, для чего осуществляются такие мероприятия, как предварительная разработка актуальных вопросов-задач по оптимизации производственных процессов, проведение занятия «Анализ первопричин возникновения потерь и дефектов», защита работы аттестуемым работником (анализ ситуации, предложение по улучшению). Лучшие предложения оформляются как рационализаторские и внедряются в компании. Оцениваются такие компетенции сотрудников, как профессиональные знания и навыки, анализ и решение проблем, инновативность и творческий подход, стратегическое мышление, убедительность в общении, лояльность.

Одним из способов выявления потребностей работников и определения структуры мотивации является проведение анкетирования, которое позволяет выявить наиболее востребованные работниками побуждающие факторы. Среди них могут быть определены такие факторы, как финансовые мотивы, карьера, достижение личного успеха, признание, сотрудничество в коллективе, отношение с руководством. Наиболее эффективным механизмом является сочетание систем материального стимулирования и нематериальной мотивации.

16 ОАО «ПРОМИС». [Электронный ресурс]. http://www.promis.ru/?id=230 (дата обращения: 20.08.2015).

4.2. Материальная мотивация

В исследовании Высшей школы экономики «Влияние трудовых ценностей на субъективное благополучие российских работников» отмечается, что материальная мотивация – основной стимул к работе в России. Ориентация на зарплату преобладает у 63 % работников, а интерес непосредственно к содержанию работы – только у 7 %. В отсутствие роста зарплат в кризис мотивация к работе у таких сотрудников может исчезнуть – компании же пока больше настроены стимулировать их нематериально[17].

Люди имеют основные потребности (в пище, в достижениях, в получении денег и т.д.), которые вызывают желания, удовлетворяемые при помощи определенных действий. Чувство удовлетворенности возникает благодаря успешности этих действий. Получение награды (вознаграждения) служит для человека подтверждением правильности его поступков и возможности использовать данную форму поведения в будущем.

Таблица 10- Формы подкрепления

Наименование формы	Описание
Награждение (положительное подкрепление)	Приятное для человека событие повышает вероятность повторения желательного поведения
Избежание наказания (негативное подкрепление)	Отмена наказаний после улучшения поведения сотрудника. Таким образом, люди усваивают формы желательного поведения, избегая неприятных ситуаций.
Пресечение	Устранение подкрепления нежелательного поведения. Например, когда сотрудник, регулярно опаздывающий на работу, видит, что его лишают премий и не повышают ему зарплату, он начинает осознавать: его действия непродуктивны. Постепенно такой сотрудник изменяет свое поведение к лучшему.
Наказание	Наказание обычно применяется, когда человек совершает нежелательные поступки.

Факторы, влияющие на силу связи между усилиями и выполнением работы:

1) Уверенность в том, что человек способен обеспечить требуемые производительность и качество выполнения работы (способности). Это зависит как от процедуры отбора персонала при найме, так и от предоставленных работнику возможностей обучения.

2) Важно чтобы задача была понятна, стояли четкие и измеримые цели (конкретные цели).

3) Необходимо существование подкрепления (оценка работы). Признание высоких показателей выполнения работы или, наоборот, осуждение низких показателей.

4) Показатели выполнения работы (производительность/ качество) зависят не только от прилагаемых усилий, но и от наличия необходимых ресурсов. Мотивация работника снижается, если выполнение работы ограничивается факторами, на которые он не может повлиять18.

Филина Ф.Н. отмечает, что в последние годы управленцы осваивают все новые способы стимулирования. В ход идет не только классическое экономическое мотивирование в виде денежных бонусов и высоких зарплат, но и неэкономические способы стимулирования. В целом можно сформулировать ряд правил осуществления эффективной мотивации работников:

1) Мотивирование приносит результаты, когда сотрудники ощущают признание своего вклада в результаты работы, обладают заслуженным статусом. Обстановка и размер кабинета, участие в престижных конгрессах, неординарное обозначение должности – все это подчеркивает положение сотрудника в глазах коллег и посторонних лиц.

2) Неожиданные, непредсказуемые и нерегулярные поощрения мотивируют лучше, чем прогнозируемые, когда они практически становятся неизменной частью заработной платы.

3) Положительное подкрепление результативнее отрицательного.

---

17 Работа зарплату любит [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://news.mail.ru/economics/25731099/ (дата обращения: 28.08.2015).

4) Подкрепление должно быть безотлагательным, что выражается в незамедлительной и справедливой реакции на действия сотрудников. Они начинают осознавать, что их неординарные достижения не только замечаются, но и ощутимо вознаграждаются. Выполненную работу и неожиданное вознаграждение не должен разделять слишком большой промежуток времени; чем больше временной интервал, тем меньше эффект.

5) Сотрудников следует стимулировать по промежуточным достижениям, не дожидаясь завершения всей работы. Но для этого общее задание должно быть разделено и спланировано по этапам с таким расчетом, чтобы каждому из них могла быть дана адекватная оценка и должное вознаграждение, соответствующее объему реально выполненной работы.

6) Важно дать сотрудникам почувствовать себя уверенно, поскольку того требует внутренняя потребность в самоутверждении. Успех влечет за собой успех.

7) Крупные награды, редко кому достающиеся, вызывают зависть, а небольшие и частые – удовлетворение.

Типовыми являются следующие стимулы: повышение в должности, расширение полномочий, увеличение власти, предоставление доли экономического эффекта, признание, устная благодарность руководителя в присутствии коллег, возможность прямого общения с высшим руководителем, премия с указанием «за что», страхование жизни и здоровья, оплата медицинских услуг, внеочередной оплачиваемый отпуск, ссуды с пониженной ставкой на обучение, приобретение жилья, оплата расходов на ремонт личного автомобиля и бензин и пр.[19.]

Филина Ф.Н. выделяет следующие виды материальной мотивации:

---

18 Лидерство и управление командой. ВШЭ. [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.system-approach.ru/wp-content/uploads/2009/10/lmt-v2_leadership-motivation-team.pdf (дата обращения: 28.08.2015).
19 Ф.Н. Филина, Мотивация персонала: наиболее эффективные методы и способы стимулирования сотрудников. [Электронный ресурс]. Режим доступа: sdo.elitarium.ru/motivacija-personala-metody-sistema-sposoby-stimuliro (дата обращения: 28.08.2015).

1) Денежные выплаты за выполнение поставленных целей. Такие выплаты осуществляются при соответствии работника некоторым заранее установленным критериям.

2) Выплаты к заработной плате для стимулирования здорового образа жизни работников. Это выплаты в виде денежного вознаграждения за отказ от курения, сотрудникам, не пропустившим ни одного рабочего дня в течение года по причине болезни, работникам, постоянно занимающимся спортом.

3) Специальные индивидуальные вознаграждения. Это специальные премии, выплачиваемые за владение навыками, необходимыми компании в данный момент.

4) Социальная политика организации. Это могут быть выплаты на приобретение собственности и имущества компании (приобретение работниками акций предприятия по сниженной цене); предоставление льготных кредитов; расходы на негосударственное медицинское страхование; туристическое страхование; страхование имущества работников; оплачиваемое временное освобождение от работы (например, при вступлении в брак); оплачиваемое рабочее время при сокращенном предпраздничном дне; оплата обучения работников на различных курсах или в учебных заведениях; предоставление на льготных условиях мест в детских дошкольных учреждениях и их оплата; оплата и предоставление учебных отпусков лицам, совмещающим работу с обучением в соответствии с трудовым законодательством; предоставление оплачиваемых дополнительных отпусков; денежные вознаграждения и компенсации, предоставляемые в связи с личными торжествами, круглыми датами трудовой деятельности или праздниками, смертью родственников, экстренными случаями – кражами, пожарами и прочими (денежные суммы); дополнительные компенсационные выплаты (например, компенсация на проезд по железной дороге в период очередного отпуска); дотации на питание в столовых организации; оплата коммунальных услуг; оплата счетов мобильной связи при подключении по корпоративному

тарифу; оплата проезда к месту работы и по городу; предоставление в пользование служебного автомобиля; оплата автопаркинга сотрудникам; прогрессивные выплаты за выслугу лет; «золотые парашюты» – выплата нескольких должностных окладов при выходе работника на пенсию работников в старости; корпоративная пенсия – дополнение к государственной пенсии из фондов предприятия; единовременное вознаграждение пенсионерам со стороны предприятия.

Также может применяться материальная неденежная форма: пользование социальными учреждениями организации; пользование домами отдыха, детскими оздоровительными лагерями (для детей сотрудников) по льготным путевкам; приобретение продукции, производимой организацией, по ценам ниже отпускной; вознаграждения, связанные с повышением комфортности рабочего места; улучшение социальных условий труда; повышение гибкости графика работы; введение сокращенной рабочей недели; обеспечение бесплатной подписки на периодические издания; предоставление билетов на посещение различных культурных мероприятий.

Важными являются общефирменные мероприятия – праздники, например посвященные выпуску новой модели продукции, дни предприятия, экскурсионные поездки. Преимущества подобных мероприятий заключаются в обеспечении хорошего отдыха сотрудников компании, устранении накопившейся у сотрудников усталости. Кроме полезного для компании и приятного для работников отдыха, в корпоративных мероприятиях возможно сплочение работников организации, развитие командного духа.

Абрамова А.В. отмечает, что на этапе распространения бережливого производства в организации необходимо определить механизмы стимулирования. Материальное стимулирование может быть осуществлено путем включение в показатели эффективности дополнительных выплат. Предложен расчет материального стимулирования сотрудников за инициацию и реализацию предложений по оптимизации деятельности организации.

В = Х1 + Х2 + Х3 (1),

где: В – вознаграждение;

Х1, Х2, Х3 – виды деятельности по инициации и реализации предложений по оптимизации бизнес-процессов организации.

Значения коэффициентов:

Х1 – инициация и внедрение предложения по оптимизации бизнес-процессов. Инициаторам предложения выплачивается фиксированный бонус;

Х2 – практическое внедрение предложения с достижением положительного экономического эффекта в виде получения прибыли и/или экономии расходов. Участникам реализации практического предложения выплачивается фиксированный процент от достигнутого положительного эффекта;

Х3 – практическое внедрение предложения с достижением внеэкономического качественного эффекта.

Участникам реализации предложения выплачивается вознаграждение равное произведению процента от минимального размера оплаты труда, установленного в организации на коэффициенты достигнутого положительного эффекта, сложности и объема использования.

Х3 = (А1 * А2 * А3 * П) (2),

где: А1 – коэффициент достигнутого положительного эффекта;

А2 – коэффициент сложности оптимизации бизнес-процесса Общества;

А3 – коэффициент объема использования.

Ранжирование коэффициентов происходит по уровням сложности.

П – установленный процент от минимального размера оплаты труда, установленного в организации [20].

20 Абрамова А.В. Методика внедрения бережливого производства в электроэнергетической организации [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=4537 (дата обращения: 28.08.2015).

Существуют и другие системы материального стимулирования сотрудников, которые каждая организация определяет самостоятельно в зависимости от целей и задач развития производственной системы.

4.3. Нематериальная мотивация

Обобщение опыта практической деятельности отечественных предприятий и организаций показывают значимость нематериальных инструментов стимулирования для сотрудников компаний и подтверждают ошибочность мнений об абсолютном значении материальных факторов в мотивации.

В последнее время все большую актуальность приобретают в бережливых организациях методы и формы нематериальной мотивации. Это связано с тем, что человек достаточно быстро привыкает к методам материальной мотивации и считает их неотъемлемой данностью, обязанностью руководства. Частичное или полное лишение работника (за невыполнение объема или качества выполняемых работ) ранее предоставленного статуса или премии приводит, как правило, к чрезвычайно бурным реакциям вплоть до увольнения. Для того чтобы материальная мотивация была действенной необходимо пересматривать правила и процедуры, что является трудоемким процессом. В отличие от материальной мотивации, возможности нематериальной мотивации являются безграничными. В этом случае мы переходим от подхода к работнику «Ты должен!» к выстраиванию внутренней мотивации у сотрудника «Я хочу!».

Филина Н.В. отмечает необходимость улучшение координации и взаимодействия между сотрудниками организации, утверждение духа взаимопомощи и поддержки, совершенствование отношений между руководителями и сотрудниками – все это способствует повышению эффективности, производительности и мотивации труда[21].

21 Ф.Н. Филина, Мотивация персонала: наиболее эффективные методы и способы стимулирования сотрудников. [Электронный ресурс]. Режим доступа sdo.elitarium.ru/motivacija-personala-metody-sistema-sposoby-stimuliro: (дата обращения: 28.08.2015).

К нематериальным стимулам можно отнести:

1) вознаграждения-признательности. К подобным вознаграждениям можно отнести переходящие вымпелы, дипломы, звания «лучший по профессии», «руководитель года», «менеджер года» с вручением значка и ценного подарка, письменная благодарность руководства компании, занесенная в трудовую книжку. Даже комплимент сотруднику можно рассматривать как одну из форм поощрения;

2) вознаграждения, связанные с высокой оценкой статуса сотрудника, приглашение сотрудника в качестве лектора, советника и пр.

Направлениями активизации использования нематериальных факторов для повышения лояльности персонала организаций могут стать: поддержание благоприятного психологического климата в коллективе; формирование и развитие организационной культуры; формирование у сотрудников чувства справедливости, построения эффективных систем обратной связи; внимательное отношение к проблемам сотрудников и формирование у них чувства защищенности; интеграция сотрудников в коллектив; создание «одной команды» путем повышения тесноты положительных эмоциональных связей и формирования положительного группового мнения в отношении профессиональной деятельности[22].

Фролов С. на основании личного опыта общения с рабочими выявляет условия, без которых ждать поддержки не стоит, которые представлены в таблице 11.

Таблица 11 - Условия позитивного отношения работников

Условия	Фразы работников
Уважительное отношение к рабочему	«Мы не хотим, чтобы на нас кричали, обзывали, воспринимали как быдло».
Все достижения и улучшения (даже незначительные) должны поощряться	«Мы многое делаем для производства, но нам даже спасибо не скажут, а то еще и накажут за проявление инициативы и почему мы должны что-то улучшать если это не входит в наши обязанности и никак не

22 Ф.Н. Филина. Мотивация персонала: наиболее эффективные методы и способы стимулирования сотрудников. [Электронный ресурс]. Режим доступа sdo.elitarium.ru/motivacija-personala-metody-sistema-sposoby-stimuliro: (дата обращения: 28.08.2015).

	поощряется».
Принимать во внимание мнение рабочего	«Часто нас даже не хотят выслушать, навязывают свои решения не учитывая сложности с которыми мы сталкиваемся при работе».
Не искать виноватого среди рабочих, а устранять возможность допустить ошибку	«При любом случае начинают искать кто виноват, а не то почему так случилось».
Дружный сплоченный коллектив	«Если бы мы друг-друга поддерживали и помогали друг-другу, делились опытом все получалось бы гораздо лучше».
Компетентный, имеющий авторитет руководитель	«Начальник должен понимать суть нашей работы, разбираться в процессах производства, умеющий правильно и справедливо разобрать любую ситуацию».
Возможность повышения квалификации	«Мы готовы и хотим учиться, узнавать что-то новое, расширять области своих знаний».
Ответственность всей команды за каждую операцию по созданию ценности конечному продукту	«Пускай за конечный продукт отвечает все подразделение, тогда никому не будет все-равно, что происходит на соседнем рабочем месте».
Оценка эффективности работы участка должна проводится незаинтересованным лицом	«Большинство руководителей вырастает из рабочих, часто складываются дружеские отношения, что приводит к лояльному отношению при оценке проделанной работы».

Но есть и обратная сторона медали… К сожалению, так уж устроен человек, что от хорошего отношения и повышения его значимости он начинает наглеть, считать себя незаменимым, и останавливается в совершенствовании. И рано или поздно возникает вопрос – «Как изменить различные установки сотрудников и не остановиться в развитии?»[23.]

«Обратная связь» – очень эффективный, но труднореализуемый метод мотивации. Суть механизма простая: вы обнаружили проблему, сделали заявку, вам помогли ее решить. А реализация этого механизма – очень сложная. Необходимо выстроить такую систему по каждому типу проблем, которая реально бы позволяла их решать. В данной системе:

Все усилия направлены на решение проблем конкретного объекта управления;

По каждому процессу уставлены цели и стандарты;

Отклонение от целей и стандартов является проблемой, которую необходимо решать;

Решение проблем подразумевает поиск корневых причин и их устранение;

В ходе определения корневых причин обозначается метод решения проблемы, к примеру, если причина – некорректный стандарт, совершенствуем стандарт;

Все новые идеи необходимо проверить на практике, для чего используется инструмент «проект улучшения А3», который позволяет собрать команду инициативных работников предприятия, сформулировать идею, обозначить текущие и целевые условия, план действий;

Если эксперимент прошел удачно и целевые условия достигаются, то решение стандартизируется, для того чтобы проблема не повторялась;

Стандарт должен быть во всем, но самое главное – стандарт должен быть гибким; если требуется, он должен оперативно изменяться;

Стандарт и обучение неразделимы; нет обучения – нет работающего стандарта; система обучения должна быть тотальной, всепоглощающей;

Контроль за исполнением стандартов не должен быть навязчивым, чтобы не раздражать персонал; контроль нужно встроить в сам процесс, но также должен действовать аудит по важнейшим процессам с целью выявления системных несоответствий[24].

Когда мы говорим о мотивации, чаще всего вспоминается теория мотивации индивида Абрахама Маслоу, в которой потребности реализуются поэтапно – от нужд низших к более высоким. Поведение будет мотивироваться нуждами более высокого уровня, только если удовлетворены нужды низшего в отношении ее уровня[25].

---

23 С. Фролов. Как перебороть равнодушие рабочих и заручиться их поддержкой? — Личный опыт внедрения. [Электронный ресурс]. Режим доступа http://www.leanzone.ru/index.php?option=com_kunena&id=12968&view=topic&catid=9&Itemid=187 (дата обращения: 28.08.2015).

24 Филиппов С., Турусов С., Волянский В., Эренбург М. Сломай стереотип! Производственная система Братского алюминиевого завода. – М.: ИКСИ, 2010. – С. 98-99.

25 А. Маслоу. Теории мотивации Электронный ресурс]. Режим доступа http://constructorus.ru/psixologiya/teoriya-motivacii-abraxama-maslou.html. (дата обращения: 22.03.2016).

Вместе с тем, в книге «Мотивация и личность» А. Маслоу на основании исследования различных категории испытуемых выделяет черты самоактуализирующегося человека, а именно:

- эффективное восприятие реальности и комфортные взаимоотношения с реальностью;
- принятие себя, других, природы;
- спонтанность, простота, естественность;
- служение;
- отстраненность, потребность в уединении;
- самостоятельность, независимость от культуры и среды, воля и активность;
- свежий взгляд на вещи;
- мистические и высшие переживания;
- умение отличать средство от цели, добро от зла;
- философское чувство юмора;
- креативность.

Идеал бережливой организации – это построение саморазвивающейся организации, которую невозможно построить без наличия самоактуализирующихся сотрудников. Как их вырастить? Вопрос абсолютно нетривиальный.

4.3. Результаты исследования

С целью исследования потребностей, ценностей, мотивов, а также проверки гипотезы о важной роли нематериальной мотивации проведено исследование 23 руководителей высшего и среднего звена одного среднего машиностроительного предприятия, 20 мастеров и 27 рабочих. В ходе исследования выявлялись параметры:

- взаимосвязь ценностей, потребностей и мотивов;
- понимание целей организации и целей подразделения;

- взаимосвязь целей на краткосрочный период и поощрений.

В исследовании предлагалось респондентам выбрать направления поощрения и проранжировать их. Конкретный пример ответа приведен на рис. 19.

Направление поощрения	Приоритетный для Вас лично способ	Ранг
УСТНАЯ ПОХВАЛА С глазу на глаз, на совещании, итоговом собрании.	итоговое собрание	1
ПОДАРКИ Именные наручные часы, украшения. Подарочные сертификаты, набор для отпуска, охоты, рыбалки. Именные чашки, кепки, футболки. Подарки к праздникам, елки на Новый год. Набор именных или фирменных ручек, блокноты.	расск. лучшему работнику отдела.	5
ПРИЗНАНИЕ КОЛЛЕГ Фотография на доске почета. Благодарность на сайте организации. Упоминание в газете, городских СМИ. Название станка, кабинета, лаборатории, отдела в честь работника. Дерево, посаженное в честь работника. Медаль. Звание заслуженного экскурсовода по заводу. Особое место в столовой, на стоянке.	за те цели, что мы ставим на год достойно фото на доске почета (на 1 год).	6
СОРЕВНОВАНИЕ Объявление лучшим работником месяца, квартала, года. Переходящий вымпел, значок «Работник недели», «На этой неделе Я отличился».	объявление лучшим работником года.	8
СЕМЬЯ «Публичное спасибо» (письмо домой) от директора. Корзина бодрости, продуктовый подарок. Приглашение семьи на обед (ужин), торжественное мероприятие в компании. Бесплатное посещение парка аттракционов для детей.	Письмо или грамота.	4
ДИРЕКТОР Бесплатный обед (ужин) с директором. Персональные поздравительные открытки. Видеозапись поздравлений, благодарности директора, вручения награды. Плакат, календарь с изображением работника и руководства организации. Служебная машина руководства на торжественные мероприятия (свадьба).	Вручение награды директором, публично по итогам года.	3
ВНУТРЕННИЕ МОТИВЫ Интерес к работе, самореализация, взаимоотношения в коллективе. Удовольствие от процесса преобразования нашей компании.	Интерес к работе, преобразования в компании	7
ЛИЧНОСТНОЕ РАЗВИТИЕ Бесплатное участие в учебных семинарах и конференциях. Оплата дополнительного обучения.	обучение, поездки на выставки	10
УСЛОВИЯ ТРУДА Оплата труда. Повышение в должности. Премия. Предложения по организации рабочего места, оргтехника. Путевка в санаторий, профилакторий.	Премия коллективу	2
КУЛЬТУРНЫЕ И СПОРТИВНЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ Бесплатные билеты на спортивные, культурные или иные мероприятия. Бесплатное посещение спортзала, салона красоты, прыжок с парашютом. Бесплатная партия в бильярд или боулинг.	Коллективный поход в кино, театр	9

Рис. 19. Пример ответа на вопрос «При достижении целей, которые Вы обозначили на 2017 год, какие поощрения Вы хотели бы получить от руководства предприятия? В последнем столбце просьба указать приоритет (ранг) от 1 (самое важное) до 10 (наименее важно) – цифры не должны повторяться»

Связи ценностей и предпочитаемого вида поощрений

Чем более выражены социальные ценности, тем менее важны такие поощрения, как подарки и поощрения со стороны директора. Более важны для работников с выраженными социальными ценностями личностное развитие, улучшение условий труда.

Для работников с выраженными профессиональными ценностями также не важны поощрения со стороны директора (положительная корреляция с коэффициентом 0,459, то есть чаще это поощрение ставится на последние места в рейтинге), но значимы внутренние мотивы

Для работников с выраженными финансовыми ценностями важны условия труда, поощрения в виде культурных и спортивных мероприятий

Для работников с развитой потребностью в саморазвитии значимым оказывается соревнование, которое эти люди чаще ставят на первые места в рейтинге поощрений (отрицательная корреляция с коэффициентом 0, 319).

Таблица 12 - Симметричные меры, корреляция Спирмена

	профессиональные ценности	финансовые ценности	семейные ценности	социальные ценности	общественные ценности	духовные ценности	интеллектуальные ценности	потребность в саморазвитии
подарки	,031	,200	,054	**0,451**	0,008	0,224	-0,068	-0,004
признание коллег	0,094	0,296	0,14	0,088	-0,164	-0,064	0,021	-0,124
соревнование	-0,066	0,006	0,03	0,26	-0,107	0,216	0, 245	-0,319
поощрения, направленные на семью	0,161	0,082	0,079	0,21	0,298	-0,023	-0,086	0,169
поощрения со стороны директора	**0,459**	**0,388**	**0,315**	**0,486**	**0,404**	0,155	0,207	0,253
внутренние мотивы	**-0,368**	-0,131	-0,236	**-0,455**	-0,079	-0,076	-0,003	-0,282
личностное развитие	-0,095	-0,186	-0,081	**-0,348**	-0,042	-0,005	-0,042	-0,055
условия труда	-0,034	**-0,321**	-0,186	**-0,338**	-0,076	-0,128	-0,29	0,155
культурные и спортивные мероприятия	-0,016	**-0,425**	-0,039	-0,168	-0,104	-0,092	-0,15	0,102
устная похвала	-0,241	0,219	-0,018	0,025	0,02	-0,03	0,088	-0,034

Результаты исследования приведены на рис. 20-22.

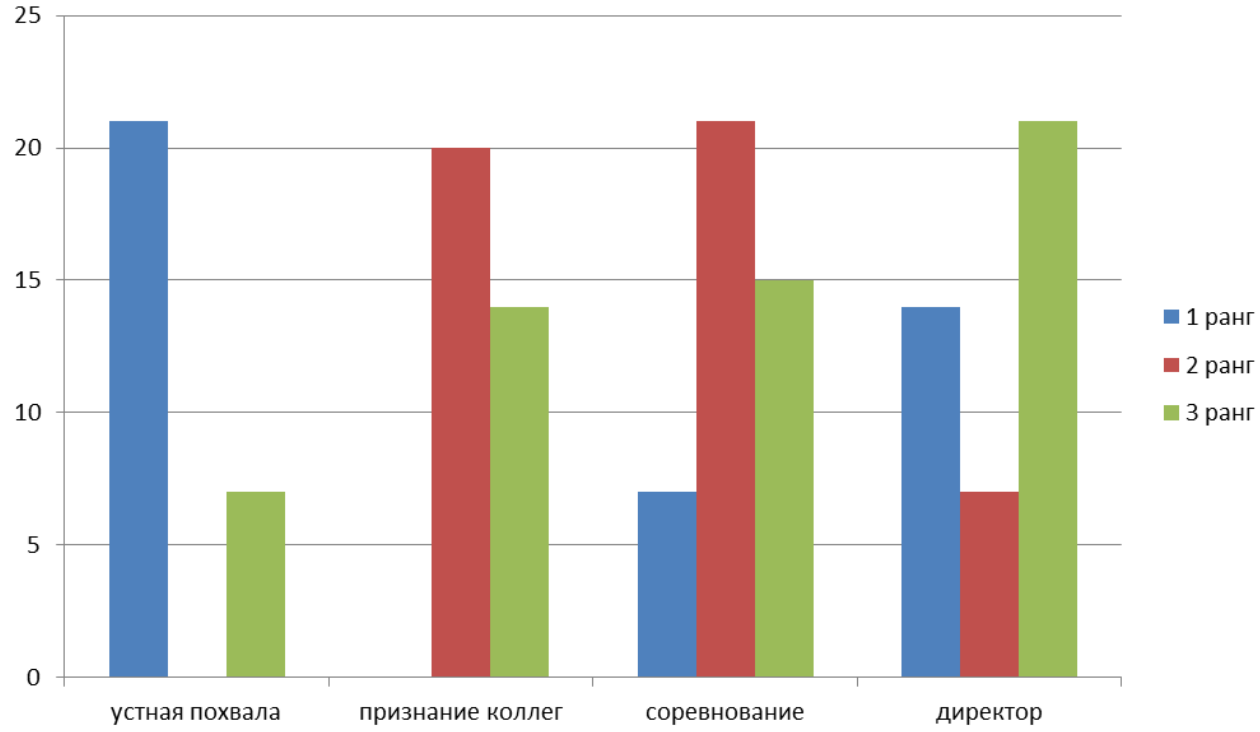


Рис. 20. Распределение ответов на вопрос, какие поощрения Вы хотели бы получить от руководства предприятия (% респондентов, которые отметили данные поощрения на 1, 2 и 3 месте)

УСТНАЯ ПОХВАЛА

С глазу на глаз, на совещании, итоговом собрании.

ПРИЗНАНИЕ КОЛЛЕГ

Фотография на доске почета. Благодарность на сайте организации. Упоминание в газете, городских СМИ. Название станка, кабинета, лаборатории, отдела в честь работника. Дерево, посаженное в честь работника. Медаль. Звание заслуженного экскурсовода по заводу. Особое место в столовой, на стоянке.

СОРЕВНОВАНИЕ

Объявление лучшим работником месяца, квартала, года. Переходящий вымпел, значок «Работник недели», «На этой неделе Я отличился».

ДИРЕКТОР

Бесплатный обед (ужин) с директором. Персональные поздравительные открытки. Видеозапись поздравлений, благодарности директора, вручения награды. Плакат, календарь с изображением работника и руководства организации. Служебная машина руководства на торжественные мероприятия (свадьба).

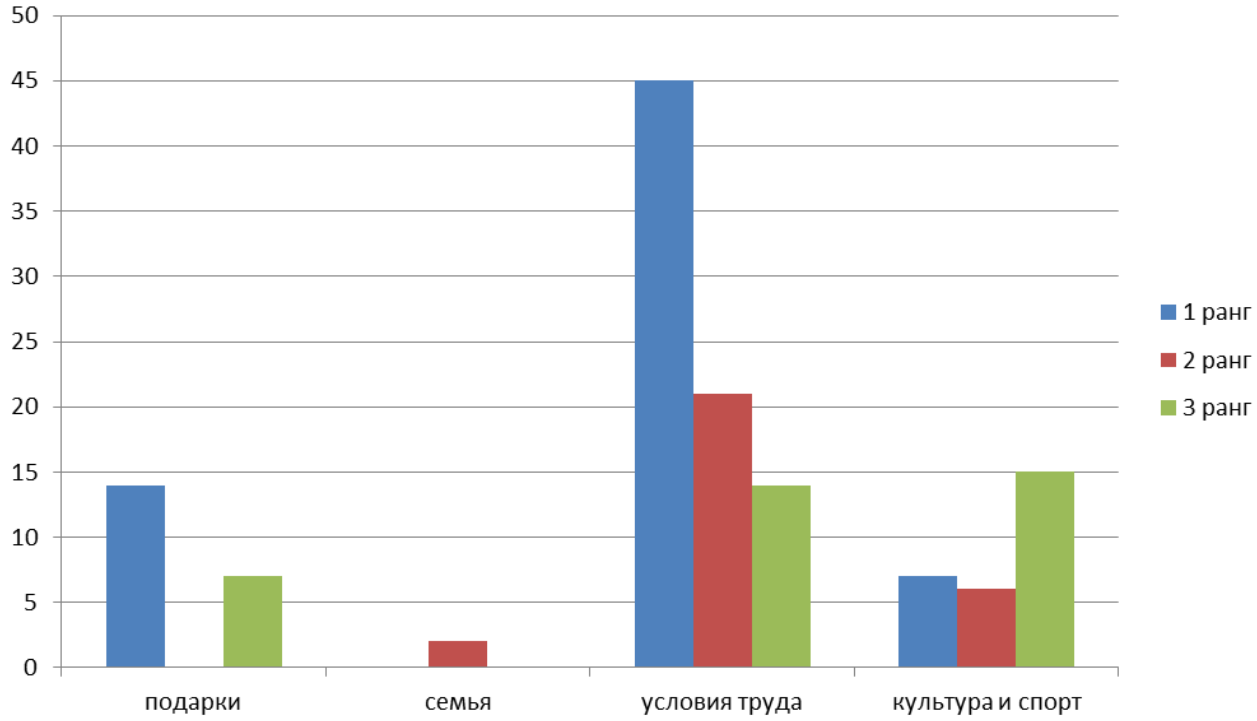


Рис. 21. Распределение ответов на вопрос, какие поощрения Вы хотели бы получить от руководства предприятия (% респондентов, которые отметили данные поощрения на 1, 2 и 3 месте)

ПОДАРКИ

Именные наручные часы, украшения. Подарочные сертификаты, набор для отпуска, охоты, рыбалки. Именные чашки, кепки, футболки. Подарки к праздникам, елки на Новый год. Набор именных или фирменных ручек, блокноты.

СЕМЬЯ

«Публичное спасибо» (письмо домой) от директора. Корзина бодрости, продуктовый подарок. Приглашение семьи на обед (ужин), торжественное

мероприятие в компанию. Бесплатное посещение парка аттракционов для детей.

УСЛОВИЯ ТРУДА

Оплата труда. Повышение в должности. Премия. Предложения по организации рабочего места, оргтехника. Путевка в санаторий, профилакторий.

КУЛЬТУРНЫЕ И СПОРТИВНЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ

Бесплатные билеты на спортивные, культурные или иные мероприятия. Бесплатное посещение спортзала, салона красоты, прыжок с парашютом. Бесплатная партия в бильярд или боулинг.

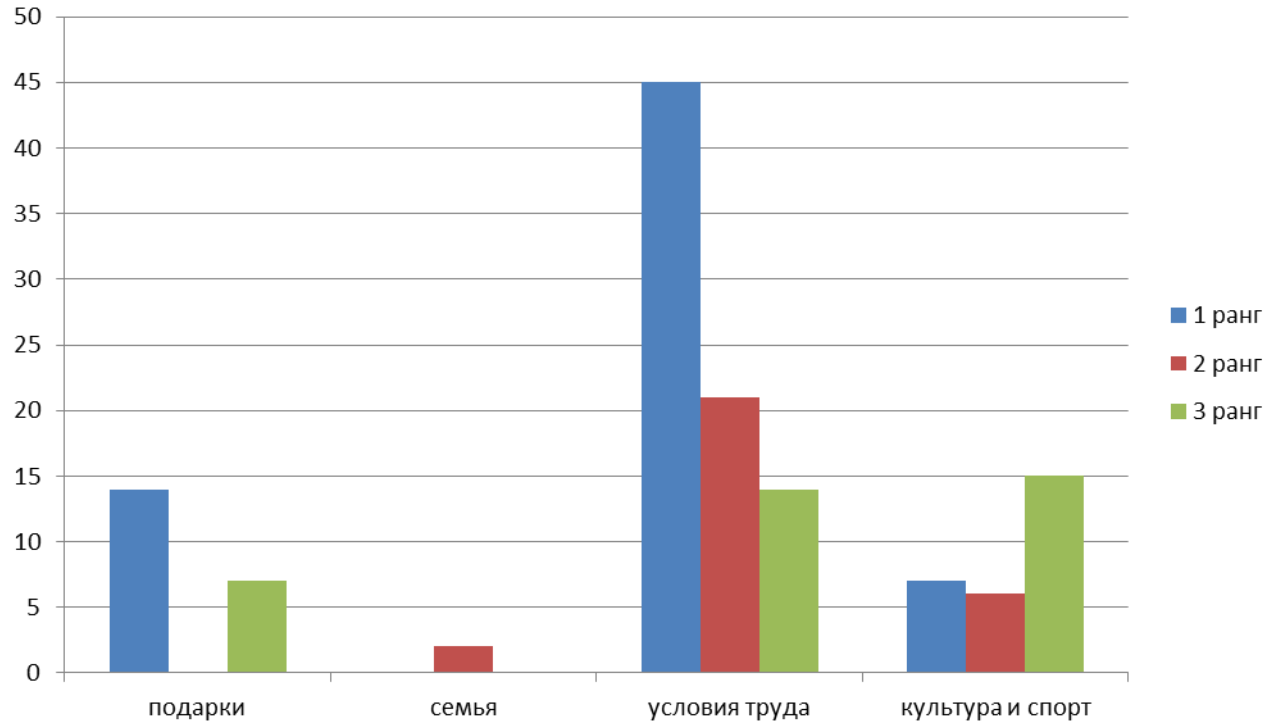


Рис. 22. Распределение ответов на вопрос, какие поощрения Вы хотели бы получить от руководства предприятия (% респондентов, которые отметили данные поощрения на 1, 2 и 3 месте)

ВНУТРЕННИЕ МОТИВЫ

Интерес к работе, самореализация, взаимоотношения в коллективе. Удовольствие от процесса преобразования нашей компании.

ЛИЧНОСТНОЕ РАЗВИТИЕ

Бесплатное участие в учебных семинарах и конференциях. Оплата дополнительного обучения.

Аналогичные результаты показывают исследования мастеров и рабочих.

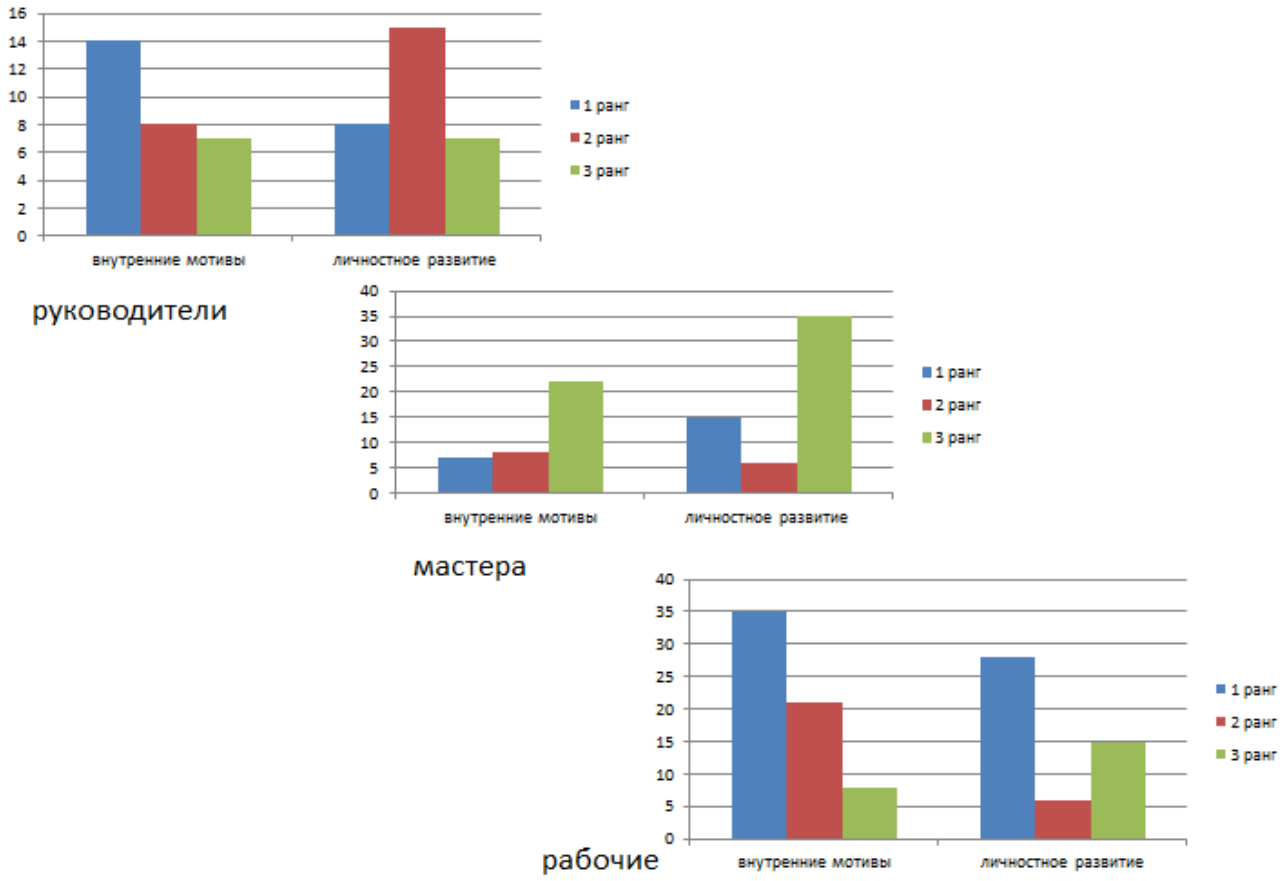


Рис. 23. Роль внутренних мотивов и личностного развития в системе ценностей у рабочих, мастеров и руководителей

Результаты анкетирования подтверждают ошибочность мнений об абсолютной роли материального стимулирования. Анализ результатов анкетирования показывают значимость нематериальных методов мотивации сотрудников.

В связи с этим, предлагается процесс выстраивания системы мотивации, в рамках которого необходимо:

- необходимо найти мотивированных людей «единомышленников», которые обеспечивают достижение поставленных перед организацией целей;

- создать систему, которая притягивает к лидеру самомотивированных людей, которые готовы хорошо работать сами по себе;

- обеспечить трансляцию видения компании через лидеров малых групп до сотрудников;

- сформировать взаимоувязанную систему включенности сотрудников в общее дело.

Процесс выстраивания системы мотивации включает следующие этапы (рис.):

Этап 1. Руководитель высшего звена формулирует цель компании (видение).

В рамках 1 этапа цель становится фундаментом системы мотивации на предприятии и является основой для поиска самомотивированных работников. Очень важно, что видение формулируется первым лицом компании. Руководитель бизнеса должен страстно желать достижения этого видения. Это видение должно мотивировать самого управленца высшего звена, и это должно быть заметно со стороны: у руководителя должны гореть глаза. Создание и передача концепции – это главная часть работы руководителя. Кроме того, видение направления должно быть осязаемым, а не эфемерным.

Этап 2. Доведение видения до сотрудников, поиск единомышленников, согласование.

Единомышленники – это те, кто в силу своих личных устремлений точно так же хотят достичь видения. Им не нужно его навязывать, они самомотивированы на видение. При выборе единомышленников важно помнить о концепции стремления к недостижимому результату. Идеальный результат недостижим, что не означает, что к нему не нужно стремиться. Само стремление делает человека более эффективным.

На 2 этапе общение с сотрудниками необходимо как для доведения видения до сотрудников, согласования видения с ними, а также для развития их способностей.

Этап 3. Единомышленники формулируют цели для возглавляемых подразделений.

Важно, чтобы стратегии, сформулированные для отдельных бизнес-единиц и подразделений, должны корреспондировать с видением компании. На 3 этапе процесс происходит аналогично процессу, описанному применительно к руководителю высшего звена. Особенность заключается в том, что менеджеры среднего звена, зачастую, не обладают полномочиями для предоставления преференций отдельным сотрудникам.

Этап 4. Доведение видения до рядового персонала

На данном этапе должны быть четко прописаны бизнес-процессы на уровне каждого сотрудника, построена система KPI’s (KPI’s сотрудников развернута из видения их подразделения), процедура карьерного роста (вертикального и горизонтального), профили должностей и модель корпоративных компетенций, организовано внутрикорпоративное обучение.

Этап 5. Выстраивание системы самомотивации.

На данном этапе осуществляется корректировка видения и выстраивание системы самомотивации. Работа идет по циклу PDCA.

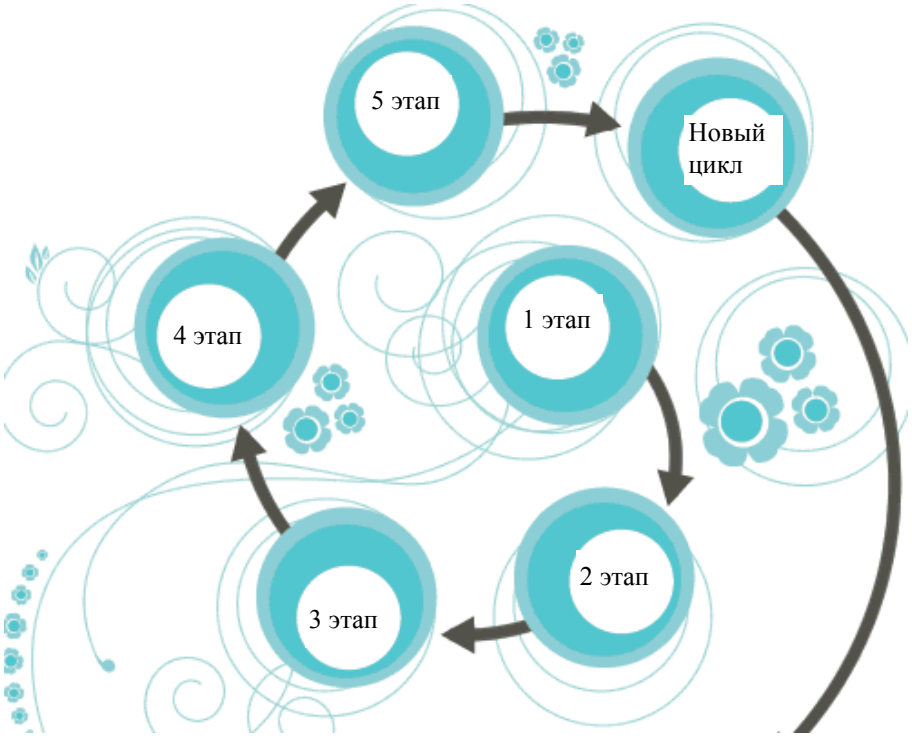


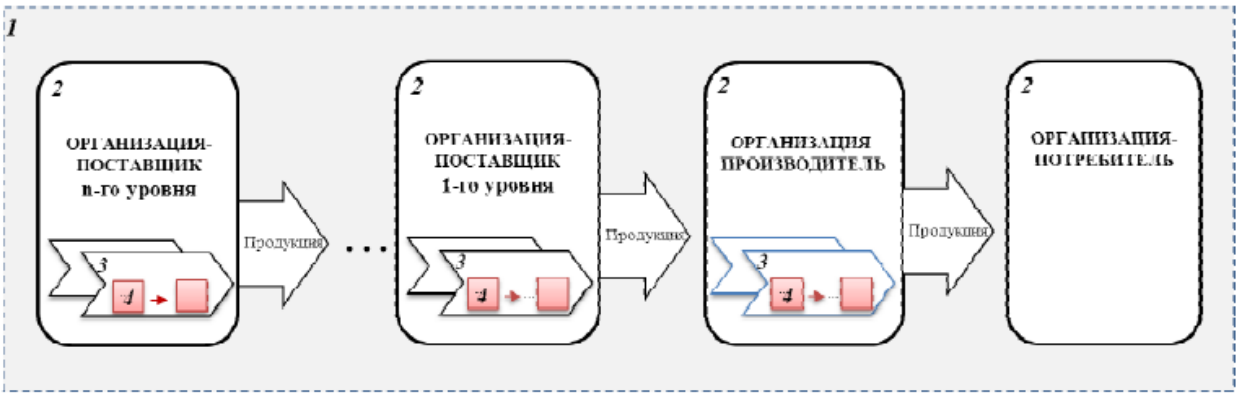
Рис. 24. Процесс формирования системы мотивации

Таким образом, мы рекомендуем в практической деятельности организации сформировать собственную систему материальной и нематериальной мотивации на основе целей и задач развития производственной системы. Необходимо также вовлечение персонала в процесс преобразований, работа с установками, разрушение привычных границ возможного, убеждение сотрудников в реальности достижения целей.

ГЛАВА 5. САМОРАЗВИВАЮЩАЯСЯ СИСТЕМА

5.1. Система менеджмента бережливого производства

Концепция бережливого производства охватывает все уровни цепочки создания ценности, начиная с взаимодействия организаций в цепи поставок (межорганизационный уровень 1) и заканчивая уровнем конкретных операций.



1– межорганизационный уровень; *2*– уровень организации; *3*– уровень процессов; *4*– уровень операций

Рис. 25. Уровни цепочки создания ценности [20].

Концепция бережливого производства на межорганизационном уровне (уровне цепи поставок) включает:

- распространение требований и ожиданий конечного потребителя и организаций-участников бизнеса по всей цепи поставок;

- определение единого для всей цепи поставок потока создания ценности для конечного потребителя;

- реализацию принципа вытягивания заказов конечным потребителем по всей цепи поставок;

- определение необходимых финансового и информационного потоков по всей цепи поставок;

- определение порядка действий по всей цепи поставок по улучшению потока создания ценности [20].

Система менеджмента бережливого производства позволяет:

- ✓ Реализовать принцип «сначала цели, затем методы»;
- ✓ Определить ответственность и роль высшего руководства в реализации бережливого производства, в т.ч. в производственной системе;
- ✓ Обеспечить полноту элементов, необходимых для достижения целей бережливого производства;
- ✓ Обеспечить согласованность с другими системами менеджмента, в т.ч. качества, экологии и др.

Этапы формирования и развития производственной системы на принципах бережливого производства:

1. Проектирование системы менеджмента бережливого производства (определение назначения и области применения системы, определение целей системы, определение элементов системы, определение взаимосвязи и взаимодействия элементов системы).

2. Описание (документирование) системы.

3. Введение в действие системы менеджмента бережливого производства.

4. Поддержание системы.

5. Развитие и улучшение системы менеджмента бережливого производства.

В ГОСТ Р 56404 «Бережливое производство. Требования к системам менеджмента» представлена модель системы менеджмента бережливого производства. В данной модели на входе и выходе обозначены заинтересованные лица, что отражает принцип «ценность для потребителя» («думай, как заказчик»). Модель построена по принципу PDCA – реализация принципа «постоянное совершенствования».

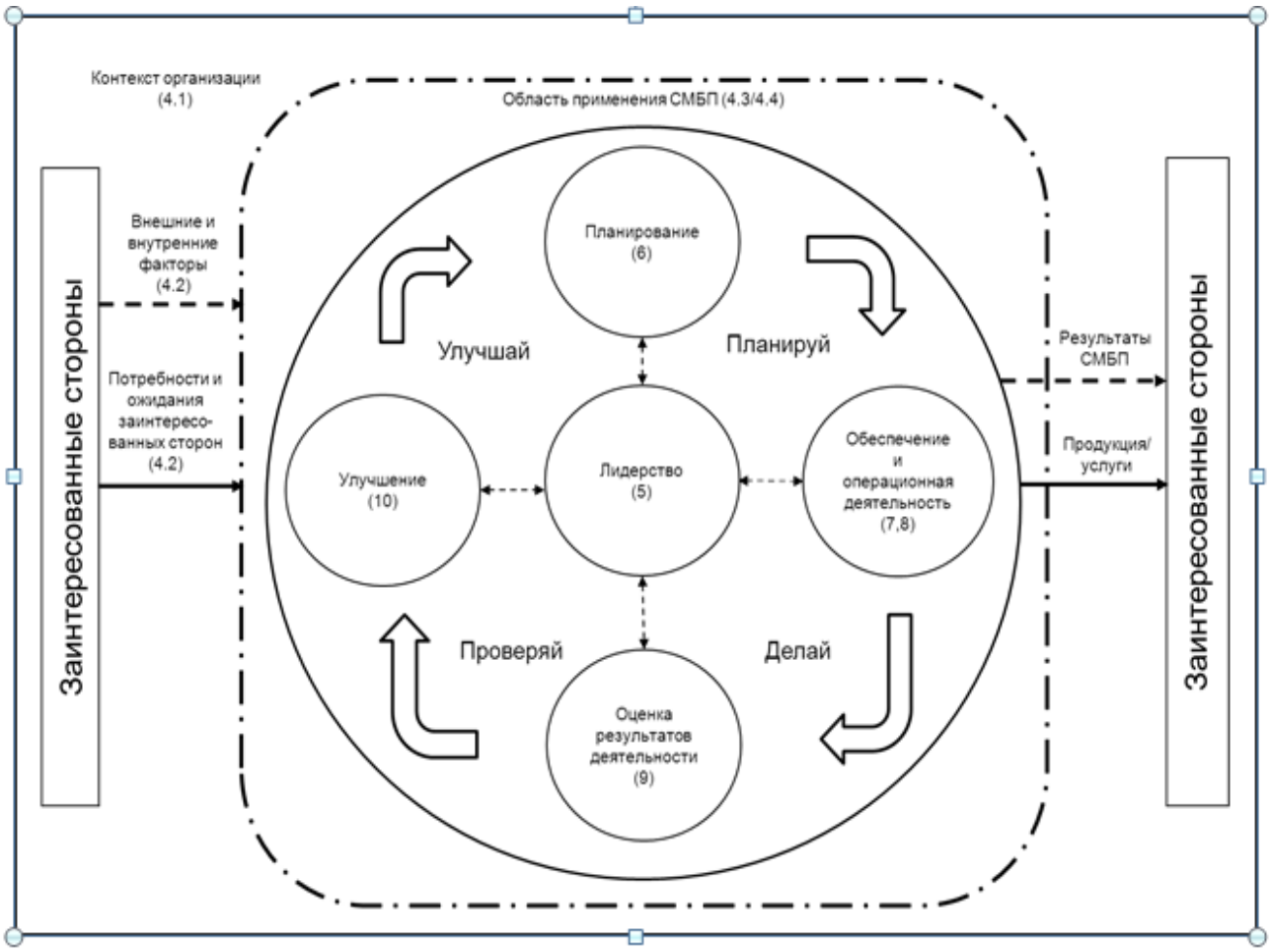


Рис. 26. Модель системы менеджмента бережливого производства [26].

В ГОСТ Р 56406 «Бережливое производство. Аудит. Вопросы для оценки системы менеджмента» представлены нокаут-вопросы и чек-лист оценки системы менеджмента бережливого производства. Нокаут-вопросы и чек-лист можно применять для определения соответствующего уровня системы менеджмента бережливого производства, выявления узких мест и определения целей по совершенствованию системы менеджмента бережливого производства. Уровни системы менеджмента бережливого производства приведены на рис. 27.

[26] ГОСТ Р 56404. Бережливое производство. Требования к системам менеджмента.

Рис. 27. Уровни зрелости СМБП [27].

ГОСТ Р 56404-2015 «Бережливое производство. Требования к системам менеджмента» устанавливает требования к СМБП в случаях, когда организация:

а) ставит своей целью повышение удовлетворенности потребителей, акционеров, работников организации, общества, государственных органов и других заинтересованных сторон посредством результативного применения СМБП;

б) нуждается в демонстрации достигнутого уровня эффективности деятельности с точки зрения повышения ценности для потребителей, акционеров, работников организации, общества, государственных органов и других заинтересованных сторон;

[27] Грачев А.Н. Развитие производственных систем и систем менеджмента на основе ГОСТ Р серии «Бережливое производство». Презентация на международной конференции «От эффективных лин-процессов – к идеалам производственной системы» (Ижевск, март, 2015г.).

в) нуждается в демонстрации динамики повышения эффективности деятельности по созданию ценности для потребителей, акционеров, работников организации, общества, государственных органов и других заинтересованных сторон.

Организационная среда (контекст)

1.Понимание организации и связанного с ней контекста.

Организация должна определить внешние и внутренние факторы (среду), относящиеся к ее целям и влияющие на способность достигать целевого результата СМБП. Высшему руководству организации следует рассмотреть:

- социальные, культурные, законодательные, технологические, экономические и конкурентные факторы (среду);

- действующие системы менеджмента в организации, их взаимодействие и интеграцию.

2. Понимание потребностей и ожиданий заинтересованных сторон.

Организация должна определять заинтересованные стороны, имеющие отношение к СМБП, их потребности и ожидания. К заинтересованным сторонам следует отнести потребителей, акционеров, работников организации, общество, государственные органы, а также поставщиков и партнеров.

Высшему руководству следует определять сбалансированный подход к удовлетворению потребностей и ожиданий всех заинтересованных сторон.

Удовлетворение потребностей и ожиданий заинтересованных сторон следует рассматривать через повышение эффективности потока создания ценности для потребителя. Повышение эффективности потока создания ценности следует рассматривать с точки зрения безопасности, качества, сроков, стоимости, объемов, рисков, корпоративной культуры.

3. Определение области применения СМБП.

Организация должна определить границы СМБП, чтобы установить область ее применения. Область применения должна быть представлена в виде документированной информации касательно:

а) продукции и услуг организации, на которые распространяются требования;

б) процессов организации, составляющих поток создания ценности продукции и услуг;

в) обоснования любого случая, где какое-либо требование настоящего стандарта не может быть применимо.

Организация должна разработать, применять, поддерживать в рабочем состоянии и постоянно улучшать СМБП и ее процессы на основе принципов и инструментов БП в соответствии с требованиями настоящего стандарта.

Лидерство

Высшее руководство должно демонстрировать свое лидерство и выполнение взятых на себя обязательств в отношении СМБП посредством:

а) обеспечения разработки и развертывания политики и целей СМБП, как элемента стратегии развития организации;

б) обеспечения интеграции требований СМБП в процессы системы менеджмента организации;

в) обеспечения ресурсами, необходимыми для достижения целей СМБП;

г) доведения до сведения работников организации важности выполнения требований СМБП и ее результативности;

д) обеспечения достижения поставленных целей СМБП;

е) побуждения и оказания поддержки работникам принимать активное участие и вносить свой личный вклад в обеспечение результативности СМБП;

ж) поощрения и содействия постоянному улучшению деятельности СМБП;

и) поддержки других руководителей в демонстрации ими лидерства в сфере их ответственности.

Высшему руководству следует принимать личное участие в улучшении потока создания ценности в месте возникновения проблем. Руководству следует направить свои усилия на развитие лидерских качеств работников для

формирования поведения, ориентированного на заинтересованные стороны, постоянное улучшение и снижение потерь.

Руководителям всех уровней организации следует развивать корпоративную культуру, основанную на:

а) отказе от системы наказания за непреднамеренные ошибки и несоответствия;

б) открытости и прозрачности СМБП организации, используя соответствующие механизмы реализации;

в) приверженности высшего руководства ценностям и принципам БП.

Высшее руководство должно разработать и поддерживать политику, отражающую приверженность ценностям и принципам БП, которая:

- соответствует целям организации;

- создает основу для установления целей СМБП;

- включает в себя обязательство соответствовать применимым требованиям;

- включает в себя обязательство постоянно улучшать СМБП.

Политика должна быть:

- доступной в документированном виде;

- доведенной до сведения работников организации;

- доступной для заинтересованных сторон, насколько это применимо.

Высшее руководство должно обеспечивать определение и доведение до сведения работников организации ответственности и полномочий в соответствии с предусмотренным распределением организационных ролей, в том числе во взаимоотношениях "поставщик-потребитель".

Высшее руководство должно устанавливать ответственность и делегировать полномочия для:

а) обеспечения соответствия СМБП требованиям настоящего стандарта;

б) предоставления отчетов высшему руководству о функционировании СМБП.

Высшему руководству следует распределять ответственность и полномочия таким образом, чтобы совершенствовать процессы организации. Высшему руководству следует рассматривать решение проблем в месте их возникновения, используя средства визуализации.

Планирование

Организация должна планировать:

а) действия в отношении этих рисков и возможностей;

б) каким образом интегрировать и внедрить эти действия в процессы организации, входящие в область применения СМБП, оценивать результативность этих действий.

При планировании действий в отношении рисков следует рассмотреть риски, связанные с потоком создания ценности и выполнением требований потребителей по показателям качества, сроков выполнения заказов, стоимости, объемов.

Цели СМБП должны:

а) быть согласуемыми с политикой организации;

б) быть измеримыми (если это осуществимо на практике);

в) учитывать применимые требования;

г) подлежать мониторингу;

д) быть доведенными до работников;

е) актуализироваться по мере необходимости.

При постановке целей СМБП организации следует определить и использовать методы развертывания целей по соответствующим функциям и уровням организации для вовлечения и мотивации работников в их достижение. При постановке целей СМБП следует переносить акцент с краткосрочных целей на долгосрочные для повышения устойчивости бизнеса. При этом следует уделять отдельное внимание:

а) результатам процессов создания ценности для потребителей;

б) улучшению характеристик процессов;

в) увеличению ценности для потребителя;

г) сокращению реальных и потенциальных потерь.

При планировании действий по достижению целей СМБП организация должна определить:

а) что должно быть сделано;

б) какие потребуются ресурсы;

в) кто будет нести ответственность;

г) когда эти действия будут завершены;

д) каким образом будут оцениваться результаты.

Для достижения целей и постоянного улучшения детальности следует определить и использовать методы мотивации работников.

Ресурсы

Организация должна определять и обеспечивать ресурсы, необходимые для разработки, внедрения, поддержания в рабочем состоянии и постоянного улучшения СМБП.

Для обеспечения способности на постоянной основе выполнять требования потребителей, а также применяемые законодательные и другие обязательные требования, организация должна обеспечить наличие квалифицированных работников, необходимых для результативного функционирования СМБП. Высшему руководству следует поддерживать инициативу, предложения по улучшению, компетентность работников, а также развивать их творческий потенциал.

Организации следует определять и поддерживать инфраструктуру для обеспечения результативного функционирования СМБП. Инфраструктура для СМБП может включать: стенды, табло, разметку, зоны для работы в группах, тренажеры, учебные помещения и др.

Высшему руководству следует создавать и поддерживать социально-психологическую среду в организации, позволяющую раскрыть и использовать талант работников, их интеллектуальные и творческие способности для

развития организации. Социально-психологическую среду следует рассматривать как основу для вовлечения работников организации в поиск и сокращение реальных и потенциальных потерь, процесс постоянного улучшения потоков создания ценности. Социально-психологическая среда обеспечивается поддержкой соответствующей корпоративной культуры в организации на основе уважения к человеку, его достоинству, компетентности, ответственности, творчеству.

Высшее руководство организации должно создавать и поддерживать мотивационную среду работников для достижения:

а) целей в области БП;

б) осуществления постоянных улучшений;

в) создания условий для содействия инновациям.

Мотивационную среду следует рассматривать как основу для пропагандирования БП и осведомленности во всей организации, а также совместного внедрения и выполнения изменений. Организация должна иметь процедуру измерения степени осведомленности работников об актуальности и важности их деятельности в области БП и вкладе в достижение целей.

Организация должна:

- определять необходимый состав компетенций работников, выполняющих работу под ее управлением, который оказывает влияние на результаты СМБП;

- обеспечивать компетентность работников на основе соответствующего образования, обучения и профессиональной подготовки или опыта;

- предпринимать действия, направленные на получение требуемой компетентности, и оценивать результативность предпринятых действий;

- сохранять соответствующую документированную информацию, подтверждающую компетентность.

Работники организации должны владеть базисными понятиями БП, такими как: ценность для потребителя, поток создания ценности, совершенствование потока создания ценности, потери в потоке создания ценности.

Высшему руководству следует организовать обучение и постоянное повышение компетентности в области БП как на рабочих местах, так и в специализированных учебных центрах, исходя из поставленных целей и задач. В область компетенции работников следует включать методы и инструменты БП, а также другие методы, применяемые организацией в СМБП.

Работники организации должны быть осведомлены о:

- политике и целях СМБП;

- своем вкладе в обеспечение безопасности работников, продукции, процессов, в выполнение требований потребителей (8.2), достижение требуемой результативности СМБП, включая преимущества от улучшения результативности СМБП;

- последствиях несоответствия требованиям СМБП, в том числе несоблюдения положений стандартов, регламентов, инструкций и других обязательных документов СМБП.

Организация должна определить потребность во внутренних и внешних каналах коммуникаций, связанных с СМБП, включая:

а) какая информация будет передаваться;

б) когда и в каких случаях будет передаваться информация;

в) кому будет передаваться информация.

Информация, связанная с СМБП, должна включать в себя:

а) требования потребителей и других заинтересованных сторон;

б) результаты функционирования процессов создания ценности для потребителя и других заинтересованных сторон.

Организации следует использовать каналы коммуникаций для осуществления прямых и обратных связей в СМБП как по вертикали (по уровням управления), так и по горизонтали (по функциям).

Операционная деятельность

Организация должна осуществлять менеджмент процессов с учетом действий в отношении рисков посредством:

- планирования операционной деятельности для достижения целей СМБП;

- организации операционной деятельности как единого потока создания ценности для потребителя на всех ее этапах;

- установления критериев для процессов;

- управления процессами в соответствии с установленными критериями;

- сохранения документированной информации в объеме, необходимом для подтверждения того, что данные процессы выполнялись так, как было запланировано.

Организация должна определять требования потребителей к продукции и услугам, в том числе требования к качеству, стоимости, объемам, срокам выполнения заказа.

При определении требований к продукции и услугам следует определять и учитывать потребности и ожидания всех заинтересованных сторон. На основе требований, потребителей к продукции и услугам организации следует детализировать требования по объему производства, ритмичности производства и поставок, размеру поставляемых партий, где это применимо. Детализированные требования к продукции и услугам следует рассматривать как составную часть входных данных для проектирования. Требования к продукции и услугам, а также последующие изменения к ним должны быть доведены до заинтересованных работников организации.

Организация при проектировании продукции и процессов должна применять принципы, методы и инструменты БП для поиска и сокращения потерь. В процессах проектирования для снижения рисков, сокращения времени разработки и потенциальных потерь следует применять:

а) полипрофессиональные и/или межфункциональные команды;

б) параллельно-последовательное проектирование;

в) встроенное качество, включая методы предупреждения ошибок;

г) специализированные информационные системы;

д) методы проектного управления.

Организация должна планировать проектирование и разработку продукции и процессов для выполнения требований к продукции и услугам с точки зрения потребителя.

На этапе проектирования продукции организация должна обеспечивать заданные функциональные и стоимостные характеристики проектируемой продукции на основе прогноза рыночной цены, расчета себестоимости. Организации следует установить, отслеживать и постоянно улучшать следующие характеристики: продолжительность, равномерность, качество, стоимость проектирования продукции.

Результаты проектирования процессов должны быть представлены как поток создания ценности, характеристики которого соответствуют требованиям потребителей. К характеристикам потока создания ценности следует относить, где это применимо:

а) коэффициент эффективности потока создания ценности;

б) время такта;

г) время производственного цикла.

При проектировании процессов следует предусмотреть передачу части управленческих функций в поток создания ценности.

Организация должна управлять поставками для обеспечения соответствия требованиям потребителей, в интересах которых проводится закупка продукции и услуг, в отношении:

а) качества и потребительских свойств закупаемой продукции и услуг;

б) сроков и объема;

в) управления рисками.

При управлении поставками следует обеспечивать синхронизацию поставок с потоком создания ценности организации. Организации следует устанавливать долговременные отношения с поставщиками как условие постоянного улучшения и сокращения потерь в цепочке поставок.

Организация должна разрабатывать, применять, поддерживать и улучшать поток(и) создания ценности для потребителя(ей) в соответствии с результатами проектирования и требованиями. Организация должна осуществлять в управляемых условиях производство продукции, оказание услуг, деятельность по поставке и, где это применимо, действия после поставки, включая послепродажное обслуживание.

Организации следует разрабатывать, применять, поддерживать и улучшать поток создания ценности для потребителя на следующих уровнях:

а) межорганизационном уровне;

б) уровне организации;

в) уровне процессов;

г) уровне операций.

На каждом выделенном организацией уровне потоки создания ценности должны формироваться на основе определения:

а) ценности с точки зрения потребителя;

б) материальных и информационных потоков;

в) порядка действий по улучшению потока создания ценности.

Дополнительно на межорганизационном уровне потоки создания ценности следует формировать на основе:

а) интеграции потоков создания ценности организаций, входящих в цепочку поставок, в единый поток создания ценности для конечного пользователя;

б) реализации принципа вытягивания заказов конечным пользователем в цепи поставок;

в) определения финансового(ых) потока(ов) по всей цепочке поставок.

Дополнительно на уровне организации потоки создания ценности следует формировать на основе:

а) интеграции потока создания ценности организации в единую цепочку поставок по конкретному продукту;

б) реализации принципа вытягивания в потоке создания ценности организации;

в) определения финансового потока по всей цепочке поставок.

Дополнительно на уровне процессов организации потоки создания ценности следует формировать на основе:

а) интеграции процессов в поток создания ценности организации;

б) реализации принципа вытягивания в процессах.

Дополнительно на уровне операций потоки создания ценности следует формировать на основе интеграции операций в процессы организации, образующие поток создания ценности для внутренних потребителей.

Организация должна обеспечить воспроизводимость операций, процессов в потоке создания ценности для обеспечения их соответствия установленным требованиям. Организация должна определить и применять критерии и методы обеспечения воспроизводимости.

Организация должна определить потребность в документации для обеспечения воспроизводимости операций, процессов в потоке создания ценности, разработать, внедрить и поддерживать в актуальном состоянии. На основе разработанной документации организация должна проводить необходимую подготовку работников.

Организация должна управлять запланированными изменениями и анализировать последствия непредусмотренных изменений, предпринимая, при необходимости, действия по смягчению любых негативных воздействий.

Оценка качества функционирования

Организация должна определить:

- что должно подлежать мониторингу и измерениям;

- методы мониторинга, измерения, анализа и оценки в той степени, насколько они применимы, в целях обеспечения достоверности результатов;

- когда должны проводиться мониторинг и измерения;

- когда результаты мониторинга и измерений должны быть проанализированы и оценены.

Организация должна оценивать результаты, связанные с деятельностью в области БП, и результативность СМБП. При проведении мониторинга, измерения, анализа и оценки организация должна использовать соответствующие статистические методы.

Организации следует проводить мониторинг и измерение характеристик потока создания ценности на уровнях:

а) межорганизационном: в цепи поставок при взаимодействии с поставщиками и потребителями;

б) уровне организации;

в) уровне процессов организации;

г) уровне операций.

Мониторинг и измерения следует проводить в части достижения целей, вовлечения персонала, постоянного улучшения. Организации следует осуществлять мониторинг степени реализации всех применяемых инструментов БП и результатов их применения.

Организация должна проводить внутренние аудиты через запланированные интервалы времени для получения информации о том, что СМБП:

а) соответствует:

- собственным требованиям организации к ее СМБП,

- требованиям стандарта,

- требованиям потребителей к СМБП организации - там, где они установлены;

б) результативно внедрена и поддерживается в рабочем состоянии.

Организация должна:

а) планировать, разрабатывать, внедрять и поддерживать в рабочем состоянии программу(мы) аудитов, включая периодичность и методы

проведения аудитов, а также ответственность, требования, касающиеся планирования, и предоставление отчетности. Программа(мы) аудитов должна(ы) разрабатываться с учетом важности и значения проверяемых процессов и результатов, полученных при проведении предыдущих аудитов;

б) определять критерии аудитов и область проверки для каждого аудита;

в) выбирать аудиторов и проводить аудиты так, чтобы обеспечивалась объективность и беспристрастность процесса аудита;

г) обеспечивать передачу информации о результатах аудитов соответствующим руководителям;

д) сохранять документированную информацию как свидетельство, подтверждающее внедрение программы аудитов и полученные результаты аудитов.

В программу аудитов следует включать поток создания ценности, как имеющий особую важность для СМБП. Программы аудита следует разрабатывать, принимая во внимание количество и значимость несоответствий в СМБП, выявленных ранее для тех или иных процессов и/или подразделений, а также влияние проверяемых процессов и/или подразделений на поток создания ценности для конечного потребителя.

Высшее руководство должно анализировать СМБП через запланированные интервалы времени в целях обеспечения ее постоянной пригодности, достаточности и результативности. Этот анализ должен включать в себя рассмотрение:

а) статуса действий по результатам предыдущих анализов со стороны руководства;

б) изменений во внешних и внутренних факторах, имеющих важное значение для СМБП;

в) реализации политики и достижения целей СМБП;

г) информации о результатах деятельности в области БП, включая тенденции, относящиеся к:

- несоответствиям и корректирующим действиям;

- результатам мониторинга и измерений и результатам аудитов;

д) возможностей для постоянного улучшения.

Выходные данные анализа со стороны руководства должны включать в себя решения, относящиеся к возможностям для постоянного улучшения и к любым необходимым изменениям СМБП.

В анализ со стороны руководства следует включать рассмотрение связи СМБП организации с ценностями и принципами БП.

Улучшение

При появлении несоответствия организация должна:

а) реагировать на данное несоответствие и, если это применимо:

- предпринимать действия по управлению и устранению выявленного несоответствия;

- предпринимать действия в отношении последствий данного несоответствия;

б) оценивать необходимость действий по устранению причин данного несоответствия, с тем чтобы избежать его повторного появления или появления в другом месте посредством:

- анализа несоответствия,

- определения причин, вызвавших появление несоответствия, и-определения наличия другого аналогичного несоответствия или возможности его возникновения;

в) выполнить любое необходимое действие;

г) проанализировать результативность любого предпринятого корректирующего действия и внести при необходимости изменения в СМБП.

Организация должна постоянно улучшать пригодность, адекватность и результативность СМБП. Организации следует принимать меры по увеличению ценности для потребителей на всех этапах операционной деятельности. Улучшение потока создания ценности должно рассматриваться при

безусловном соблюдении требований потребителей и обеспечении гарантированного уровня безопасности.

Деятельность по улучшению следует направить на:

- выравнивание потоков создания ценности;

- синхронизацию потоков создания ценности;

- улучшение характеристик финансового, информационного и материального потоков.

В организации должны быть определены и использованы индивидуальные и коллективные формы организации работников для вовлечения в деятельность по постоянному улучшению на всех этапах операционной деятельности, а также в развитие СМБП.

Для применения на практике чек-лист, приведенный в ГОСТ Р 56406 «Бережливое производство. Аудит. Вопросы для оценки системы менеджмента» нуждается в доработке и конкретизации применительно к области проведения аудита (завод, цех, участок). Фрагмент адаптированного чек-листа приведен в Приложении.

5.2. Особенности формирования процессов саморазвития в организации

В современной теории организации большое внимание уделяется саморазвитию организационных систем. Саморазвитие — это развитие организационной системы за счет внутренних ресурсов и источников в соответствии с собственной программой. Саморазвитие предполагает наличие в организации собственных механизмов:

1) Механизм целеполагания, при котором организационная система сама вырабатывает цели своего развития, формирует стратегию и тактику, вполне определенную программу. Вся дальнейшая деятельность организации представляет собой реализацию целей.

2) Механизм самоорганизации, или процесс создания связей между элементами, формирования организационных структур, распределения

функций и т.п. Самоорганизация выступает важнейшим фактором образования качественно новых структур, нарастания их упорядоченности, снижения энтропии. Результатом самоорганизации является порядок в системе, необходимый для достижения поставленных целей.

3) Механизм саморегуляции, который включает в себя субъект собственной жизнедеятельности и систему механизмов регулирования его деятельности. Процесс предполагает: слежение за организационной системой; выявление возникающих отклонений от целей, параметров и программы; выработку корректирующих воздействий и их реализацию.

4) Механизм самоуправления как процесс и система превращения объекта управления в субъект предполагает наличие в системе двух подсистем: управляемой и управляющей, выработки и реализации управляющих воздействий, использование принципа обратной связи [28].

Филиппов С.И. отмечает, что существует четыре составляющие стабильности развития производственной системы: средний класс, командная работа, взращивание «маленьких» лидеров и «большого» лидера.

Для стабильного развития производственной системы необходимо, чтобы:

- ✓ В наличии был лояльный (управляемый коллектив), который при выполнении возложенных на него функций сам выявляет производственные проблемы;
- ✓ Поставщики помогали работать в соответствии с целями и стандартами;
- ✓ Персонал участвовал в проектах улучшения с целью решения проблем;
- ✓ Механизм решения выявленных проблем стандартизировался и встраивался в действующие производственные отношения;

[28] Развитие и саморазвитие организаций. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://infomanagement.ru/lekciya/Razvitie_i_samorazvitie_organizatsii (дата обращения: 28.08.2015).

- ✓ В системе взращиваются лидеры, которые ставят цели и задачи [29].

Осуществление управленческой деятельности требует, помимо владения ее содержанием и технологией, определенного исполнительского мастерства, того, что иногда называют управленческой техникой. Профессионализм управленца, в первую очередь, проявляется в наличии не только устремлений и целей, но и конкретных эффективных способов, методов работы.

Вполне допустимо при освоении новых технологий и техник управления вносить в них свою неповторимую индивидуальность, формировать и развивать свой собственный стиль управленческой деятельности. Учет требований к руководителю развивающейся организации — важное условие успеха в разработке программ профессионального самосовершенствования.

Таким образом, мы рекомендуем в практической деятельности организации формировать собственную производственную систему, закладывая в нее процессы саморазвития. Эти процессы саморазвития, на наш взгляд, невозможно создать без «живой» культуры в организации и формирования самоактуализирующегося человека.

5.3. Живая культура в компании

Культура – это фундаментальная основа для всех изменений, основа для применения инструментов бережливого производства. Инструменты могут скопировать конкуренты, а вот копировать культуру будет невозможно. Успех Тойоты заключается именно в культуре, благодаря которой они под задачу могут применять и создавать различные инструменты бережливого производства.

Культура – это не свод написанных правил! Культура – это понимание этих правил, это переживание этих правил. Именно поэтому мы так долго шлифуем идеи и ценности, чтобы было это внутреннее понимание и

[29] Филиппов С., Турусов С., Волянский В., Эренбург М. Сломай стереотип! Производственная система Братского алюминиевого завода. – М.: ИКСИ, 2010. – с.117-118.

переживание, а не только красивые слова. Ценности и основные идеи очень важно довести до каждого сотрудника, не насильственно, а вовлекая в совместную работу.

Почему имеет смысл начинать формирование производственной системы компании на принципах бережливого производства именно с культуры?

- Работа с тонкими смыслами сложнее, но гораздо эффективнее, это более тонкий инструмент управления, это искусство создавать новую реальность;
- Должна быть определенная культура мышления в компании, высшему руководству необходимо думать еще и о том, как думать, улучшать способы и приемы мышления в компании;
- Формирование и понимание сверхзадачи в компании (реализация проектов, влияющих на общество и макросреду) позволяет эффективнее решать задачи компании.

Важно отметить, что любая организация — это своеобразное творение ее основателя, лидера, поэтому в ней, как в любом произведении, отражаются особенности личной культуры автора.

Под культурой Э.Шейн понимает следующее: паттерн (схема, модель, рамки) коллективных базовых представлений, обретаемых группой при разрешении проблем адаптации к изменениям внешней среды и внутренней интеграции, эффективность которого оказывается достаточной для того, чтобы считать его ценным и передавать новым членам группы в качестве правильной системы восприятия и рассмотрения названных проблем. По сути, речь идет о духовной культуре группы (любая организация, — конечно, — тоже группа), причем более всего о культуре руководства (управления) и культуре взаимоотношений, коммуникаций.

Путь трансформации по Э.Шейну - сначала нужно «вывести группу из спячки» («разморозить»), затем с помощью данных, противоречащих устоявшимся представлениям, посеять в людях чувство страха за будущее и

вины за то, что происходит, затем показать видение нового состояния организации и пути перехода к нему, создав ощущение психологической безопасности, затем осуществить необходимые изменения, добиться в этом успеха и «заморозить» новое состояние организации до следующего кризиса.

Культура представляет собой механизм, формирующий ценностное, мировоззренческое и поведенческое состояние работников компании, ограничивая восприятие явлений, с которыми они сталкиваются, с одной стороны, с другой, облегчая их осмысление. Культура предстает также проявлением человеческой субъективности и объективности (характера, компетентностей, навыков, умений и знаний).

Культура — это также набор кодов, которые предписывают человеку определённое поведение с присущими ему переживаниями и мыслями, оказывая на него, тем самым, управленческое воздействие. В соответствии с этим подходом развитие культуры предполагает:

- ✓ Изменение кодов, которые предписывают человеку определённое поведение с присущими ему переживаниями и мыслями, оказывая на него, тем самым, управленческое воздействие.
- ✓ Изменение смысловых форм взаимодействия человека с миром, ценностей, правил, принципов, игр, моделей поведения.

Для первичной оценки культуры в компании и понимания необходимых шагов по ее формированию мы предлагаем использовать тест OCAI для диагностики организационной культуры, разработанный К. Камероном и Р. Куинном. В этом тесте предлагается анкета, содержащая шесть вопросов, имеющих четыре альтернативы ответов. Необходимо распределить баллы 100-бальной оценки между этими четырьмя альтернативами. Сумма должна обязательно равняться 100.

Рис.29. Тест OCAI для диагностики организационной культуры, разработанный К. Камероном и Р. Куинном.

В результате проведенной диагностики организационной культуры по тесту К. Камерона и Р. Куинна, мы имеем текущую и целевую культуру в компании. Различные доминанты:

✓ Клановая культура. Очень дружественное место работы, где у людей масса общего. Организации похожи на большие семьи. Лидеры или главы организаций воспринимаются как воспитатели и, возможно, даже как родители. Организация держится вместе благодаря преданности и традиции. Она делает акцент на долгосрочной выгоде совершенствования личности, придает значение сплоченности коллектива. Успех определяется в терминах доброго чувства к потребителям и заботы о людях. Организация поощряет бригадную работу, участие людей в бизнесе и согласие.

✓ Иерархическая культура (бюрократическая). Очень формализованное и структурированное место работы. Тем, что делают люди, управляют процедуры. Организацию объединяют формальные правила и официальная

политика. Задачи состоят в обеспечении стабильности и показателей плавного хода рентабельного выполнения операций.

✓ Адхократическая культура. Динамичное, предпринимательское и творческое место работы. Люди готовы подставлять собственные шеи и идти на риск. Лидеры считаются новаторами и людьми, готовыми рисковать. Связующей сущностью организации является преданность экспериментированию и новаторству. Организация поощряет личную инициативу и свободу.

✓ Рыночная культура. Люди целеустремленны и соперничают между собой. Организация связывает воедино акцент на стремление побеждать. Фокус перспективной стратегии настроен на конкретные действия, достижение измеримых целей.

Для формирования клановых навыков имеет смысл:

✓ *Управление бригадами.* Поддержка эффективного, сплоченного, планового функционирования с использованием бригадной работы, обеспечивающей высокие показатели деятельности организации.

✓ *Управление межличностными взаимоотношениями.* Поддержка эффективных межличностных взаимоотношений, включая обеспечивающую их обратную связь, выслушивание мнений людей и разрешение межличностных проблем.

✓ *Управление совершенствованием других.* Помощь индивидам в деле улучшения показателей их деятельности, расширение сферы компетентности и обретения благоприятных возможностей для личного развития.

Для формирования адхократических навыков целесообразно:

✓ *Управление новаторством.* Поощрение индивидов к новаторству, расширению альтернатив, творческому росту и предложению новых идей без лишних затруднений.

✓ *Стратегическое управление.* Доведение до сведения людей представления о перспективах и поддержка претворения их в жизнь.

✓ *Управление непрерывным развитием*. Ускорение ориентации людей в их производственной жизни на непрерывное улучшение, гибкость и изменение личности.

Предлагается методика формирования «живой» культуры в компании, представленная на рис.

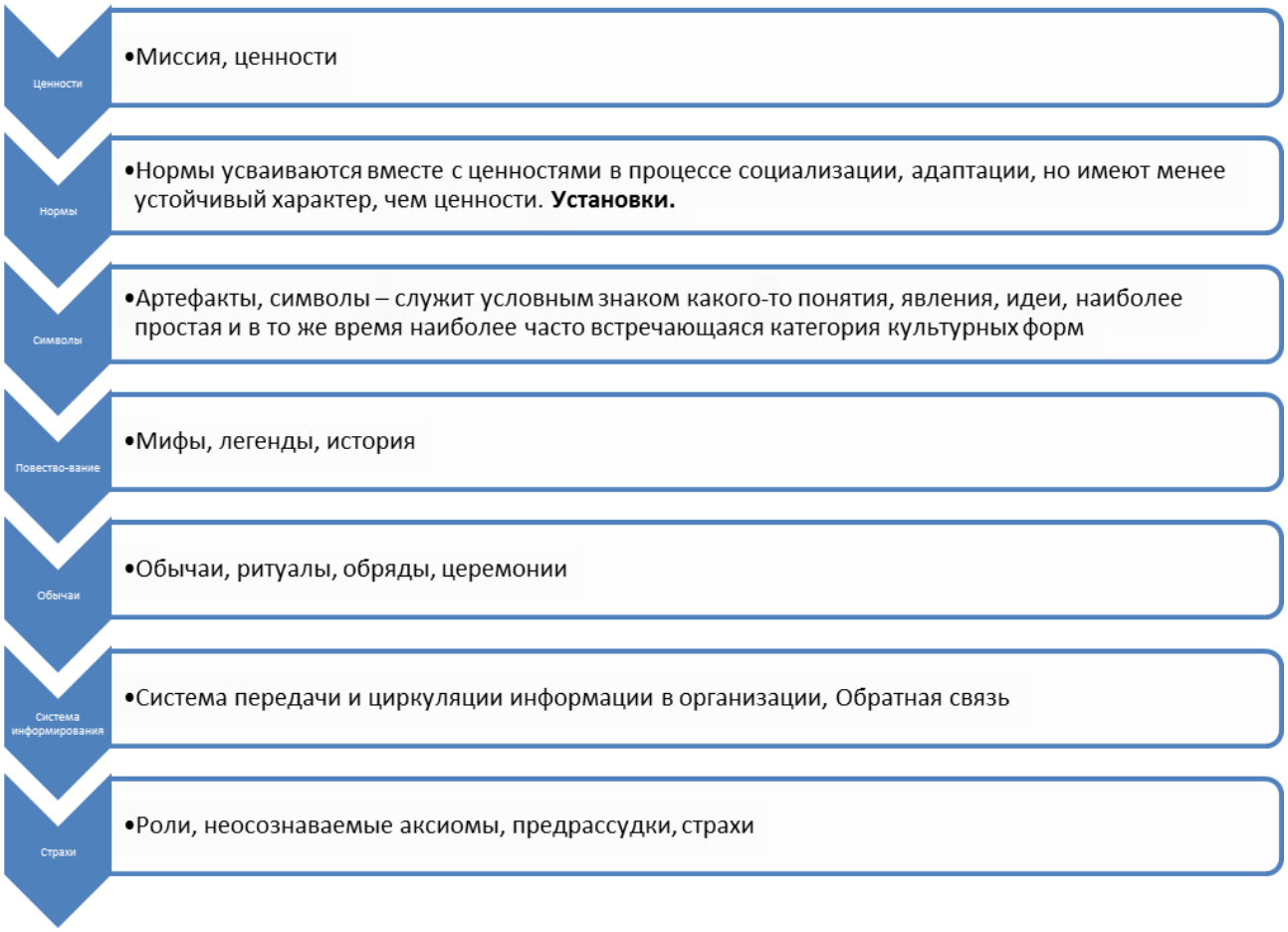


Рис. 30. Методика формирования «живой» культуры в компании

Методика формирования «живой» культуры в компании включает этапы:

1 этап. Изучение существующей миссии и ценностей в компании. Заполняем на листе правый нижний угол с текущей ситуацией.

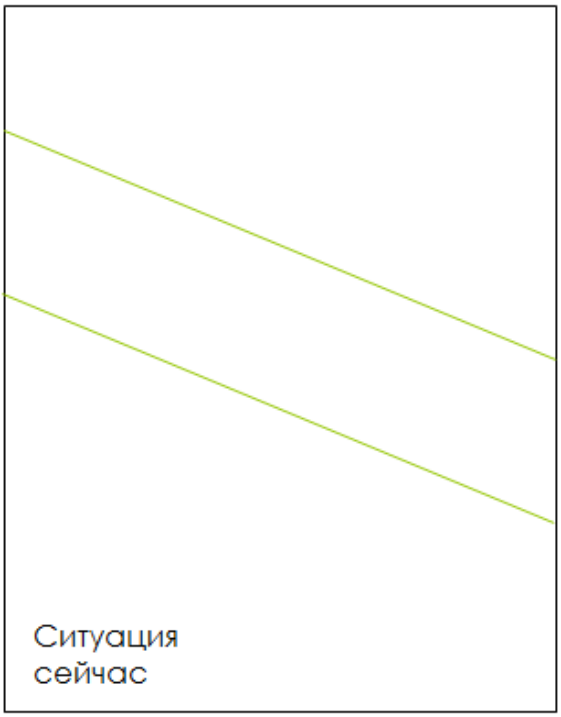


Рис. 31. Лист с ситуацией на «сейчас».

Ценности:

✓ Это объекты и явления, наиболее важные, с точки зрения руководства компании, которые являются целями и ориентирами деятельности.

✓ Миссия в качестве ценности дает субъектам внешней среды общее представление о том, что собой представляет организация, к чему она стремится, какие средства она готова использовать в своей деятельности, какова ее философия.

✓ Ценности обеспечивают сохранение целостности организации, в силу того, что в ценностях выражается особая значимость определённых материальных и духовных благ для существования и развития системы.

✓ В числе ценностей может быть ориентация на клиента, безопасность, уважение к человеку, дисциплинированность, честность, инициативность, командный дух и др.

2 этап. Изучение существующих норм и установок.

Работа ведется по аналогии с 1 этапом, заполняется на 2 листе текущее состояние.

Нормы:

✓ Нормы усваиваются вместе с ценностями в процессе социализации, адаптации, но имеют менее устойчивый характер, чем ценности. Согласуются с ценностями, обеспечивают достижение целей в соответствии с ценностями. Оказывают влияние на поведение при наличии санкций, которые формируются одновременно с нормами.

✓ Следование усвоенным и включённым в структуру личности нормам становится самоценным поведением, и неследование им вызывает негативную реакцию, человек санкционирует себя сам (чувство вины, тревоги, переживания т. п.).

На практике при формировании норм в бережливой компании мы говорим также о табу и идеалах.

Установка

✓ Неосознанное психологическое состояние, базирующееся на его предшествующем опыте, предрасположенности к определенной активности в определенной ситуации.

✓ Укоренившийся набор поведенческих реакций на события. Поскольку установки формируются длительное время, сотрудники не готовы их быстро поменять.

3 этап. Изучение артефактов и символов.

Работа ведется по аналогии с 1 этапом, заполняется на 3 листе текущее состояние.

Артефакты:

✓ Офисная среда, внутренний дизайн и использование рабочих мест, логотип фирмы, архитектура зданий, используемые технологии, продукты и услуги, типичная и ожидаемая одежда сотрудников, стиль общения, язык.

✓ В широком смысле артефакты — это все созданное человеком, не присущее природе. В данном случае речь идет об *очевидных проявлениях культуры*.

✓ Дизайн физического пространства заключает в себе ряд организационных черт, с которыми сталкиваются клиенты, потребители, поставщики, работники и посетители.

4 этап. Изучение мифов, историй, легенд, повествований.

Работа ведется по аналогии с 1 этапом, заполняется на 4 листе текущее состояние.

✓ Повествования – изложение реальных или вымышленных событий, позволяющее понять основные ценности и интерпретировать символы, направленное на передачу и закрепление определенных образцов поведения.

✓ Миф – повествование, основанное исключительно на вымышленных событиях, объясняющее происхождение и дальнейшее преобразование явлений; способ осмысления действительности, базирующейся не на научном знании, а на вере.

✓ Легенда – повествование, основанное на реальных исторических событиях, однако, в отличие от истории и саги, содержащее фантастические элементы. Легенда описывает события, обстоятельства которых не могли быть рационально осмыслены.

✓ История – наиболее простой и часто встречающийся тип повествования, в основе которой могут лежать как реальные, так и вымышленные события. История описывает повседневные события, произошедшие в организации.

Основные вопросы:

✓ Давайте рассмотрим историю вашей организации. Когда она была создана, и описать события того времени?

✓ Кто принимал в этом участие? Потарайтесь определить ключевых основателей или лидеров, которые могли стать подлинными творцами организационной культуры, и выяснить характер их ценностей, представлений и целей.)

✓ С какими проблемами столкнулась при этом организация? Попытайтесь выяснить, каким образом удалось решить проблемы выживания.

✓ Какой была в ту пору основная задача организации? Попытайтесь определить организационное кредо.

✓ Какие критические события пришлось пережить организации на раннем этапе ее истории?

✓ Что произошло после этого?

✓ Какие мифы существуют в компании?

✓ Какие нормы, идеалы они поддерживают?

✓ Часто создание компании представляется как некий героический акт.

5 этап. Изучение артефактов и символов.

Работа ведется по аналогии с 1 этапом, заполняется на 5 листе текущее состояние.

Ритуал

✓ Символическое действие, способ достижения рационального результата нерациональными действиями.

✓ Ритуал – следующий определенному образцу, культурно стандартизированный набор действий или слов символического содержания, предписываемых традицией (форма символического поведения).

Какие ритуалы есть в компании? Какие функции они выполняют?

Обычаи - это привычные, нормальные, наиболее удобные и широко распространенные способы групповой деятельности, стереотипный способ поведения, который воспроизводится в определенном обществе или социальной группе.

Разновидности ритуалов и обычаев:

✓ Ритуалы, характерные при поступлении на работу, обязательно включают обучающий момент (знакомство новичка с историей и традициями фирмы, с основными ее ценностями, нормами, правилами, с наиболее существенными ее особенностями фирменного управления).

✓ Организационные (открывающие) ритуалы чаще всего имеют цель дополнительно подчеркнуть важность того или иного события в жизни

организации и ее членов с помощью торжественных вечеров, праздничных обедов, посвященных знаменательному событию в жизни фирмы, специальных церемоний награждения какого-нибудь сотрудника или отдела за достигнутые успехи.

✓ Интегрирующие ритуалы направлены к достижению еще большей сплоченности персонала и созданию благоприятной, дружеской морально-психологической атмосферы в фирме.

✓ Ритуалы, связанные с отдыхом и восстановлением, помогают людям полноценно отдохнуть и восстановить свои силы: базы отдыха, санатории и спортивные лагеря.

6 этап. Изучение системы информирования и обратной связи.

Работа ведется по аналогии с 1 этапом, заполняется на 6 листе текущее состояние.

Система информирования. Обратная связь.

✓ Система информирования – система передачи и циркуляции информации в организации, использующая формальные, неформальные, культурные средства информирования членов организации.

✓ Обратная связь – это, пожалуй, тот самый момент в организации деятельности подчиненных, которым пренебрегают менеджеры. Точнее, это положительная или нейтральная обратная связь, поскольку негативную обратную связь дают обычно все. А именно такое сочетание (негативная обратная связь при полном отсутствии других видов обратной связи) является одним из основных источников демотивации сотрудников.

7 этап. Изучение игр в компании.

Работа ведется по аналогии с 1 этапом, заполняется на 7 листе текущее состояние.

Игры в компании

✓ Игры четко отличаются от процедур, ритуалов и времяпрепровождения двумя важнейшими признаками: 1) скрытыми мотивами и 2) наличием «выигрыша», конечного вознаграждения, ради которого ведется игра.

✓ Теоретический анализ игр пытается абстрагировать и обобщить характеристики различных игр так, чтобы их можно было распознать независимо от словесной оболочки.

✓ Правила игры (правила поведения работников на работе; ограничения и традиции, необходимые для усвоения всеми новыми членами коллектива).

✓ Что такое выигрыш? Каковы роли? Что можно делать? Что нельзя делать? Назвать существующие игры. Какие задачи он выполняют? Win-Win!

8 этап. Формирование новых игр в компании.

Заполняется на 7 листе будущее состояние (желаемая ситуация) и план перехода.

Рис. 32. Лист работы над желаемой ситуацией с планом перехода

9 этап. Формирование системы информирования и обратной связи.

Заполняется на 6 листе будущее состояние (желаемая ситуация) и план перехода. Работа ведется с учетом новых игр в компании.

10 этап. Формирование новых ритуалов и обычаев.

Заполняется на 5 листе будущее состояние (желаемая ситуация) и план перехода. Работа ведется с учетом новых игр в компании, системы информирования и обратной связи.

11 этап. Формирование новых мифов, историй и легенд.

Заполняется на 4 листе будущее состояние (желаемая ситуация) и план перехода. Работа ведется с учетом новых игр в компании, системы информирования и обратной связи, новых ритуалов и обычаев.

12 этап. Формирование новых артефактов.

Заполняется на 3 листе будущее состояние (желаемая ситуация) и план перехода. Работа ведется с учетом новых игр в компании, системы информирования и обратной связи, новых ритуалов и обычаев, мифов и историй.

13 этап. Формирование новых норм и установок.

Заполняется на 2 листе будущее состояние (желаемая ситуация) и план перехода. Работа ведется с учетом новых игр в компании, системы информирования и обратной связи, новых ритуалов и обычаев, мифов, артефактов.

14 этап. Формирование новых ценностей.

Заполняется на 1 листе будущее состояние (желаемая ситуация) и план перехода. Работа ведется с учетом новых игр в компании, системы информирования и обратной связи, новых ритуалов и обычаев, мифов, артефактов, норм и установок.

15 этап. Проверка на логику и адекватность.

Работа с листами с 1 по 7 с целью проверки логики и адекватности. Формирование общего целевого состояния и сводного плана мероприятий по формированию целевого состояния культуры.

5.4. Новые смыслы

Если расширить
свое сознание новой идеей,
оно уже не сузится обратно
Альберт Хоффман

Маслоу выстроил человеческие потребности в виде пирамиды. Когда люди сыты, одеты, имеют кров, принадлежат к какой-либо группе и в меру уверены в своих способностях, они готовы попытаться полностью развить свой потенциал, то есть готовы к самоактуализации. В известном смысле потребность в самоактуализации никогда не может быть полностью удовлетворена. Она включает в себя «поиск истины и понимания, попытку достичь равенства и справедливости, созидание прекрасного и стремление к нему» (Shaffer, 1977).

Карл Роджерс (1902-1987) придерживался того мнения, что ядро характера человека составляют положительные, здоровые, конструктивные импульсы, которые начинают действовать с самого рождения. В отличие от Маслоу, Роджерс не разрабатывал предварительно теории стадиального развития личности, чтобы затем применить ее на практике. Он обнаружил, что максимальный личностный рост его пациентов происходил тогда, когда он искренне и полностью сопереживал им, и когда они знали, что он принимает их такими, как они есть. Он назвал это «теплое, положительное, приемлющее» отношение позитивным. Роджерс считал, что позитивное отношение психотерапевта способствует большему самоприятию клиента и его большей терпимости в отношении других людей.

Развивающееся «Я» является центральной темой нескольких теорий развития взрослых и детей. Эти теории «Я» ставят в центр Я-концепцию индивидуума, то есть восприятие им личной идентичности. Авторы этих теорий используют Я-концепцию в качестве интегратора, фильтра и медиатора человеческого поведения. Они считают, что люди склонны к поведению,

которое согласуется с их пониманием себя. Обладая Я-концепцией, взрослые в моменты кризиса или смерти любимого человека могут критически пересмотреть историю своей жизни и попытаться осознать свое положение в меняющихся обстоятельствах.

Одной из теорий, ставящих во главу угла Я-концепцию, является теория развивающегося «Я», принадлежащая Роберту Кегану, который опираясь на ряд теорий развития, предложил объединяющий подход к эволюции «Я», развитие которого продолжается и на протяжении взрослости. Подчеркивая важность смысла в поведении человека, Кеган утверждает, что развивающийся индивидуум находится в непрерывном процессе дифференциации из общей массы и в то же время понимания своей интеграции с более широким миром.

Кеган считает, что люди продолжают развивать смысловые системы, даже перешагнув во взрослость. Он определяет несколько «уровней становления смысловых систем», аналогичных стадиям развития. Эти смысловые системы затем формируют наш опыт, организуют мышление и чувства, служат источниками нашего поведения.

По мере взросления наши индивидуальные смысловые системы становятся уникальными, сохраняя тем не менее общность со смысловыми системами других людей, находящихся на той же стадии возрастного развития. На каждой стадии старое становится частью нового, так же как у детей конкретное понимание мира становится частью исходных данных для мышления на стадии формальных операций. Согласно теории Кегана, большинство людей продолжает структурировать и реструктурировать свое понимание мира, даже шагнув далеко за тридцатилетний рубеж.

Роберт Кеган всю свою жизнь провел, изучая развитие процесса нахождения смысла взрослыми людьми. Его теория эволюционирующей последовательно увеличивающейся сложности и включенности "личных эпистемологий" оказала влияние на теорию и практику многих дисциплин на всех континентах.

"Самотрансформирующийся ум". Краткое описание уровней развития:

УРОВЕНЬ 0: Инкорпоративный.

- Субъект: рефлексы
- Объект: ничего

УРОВЕНЬ 1: Импульсивный.

- Субъект: импульсы, ощущения
- Объект: рефлексы

УРОВЕНЬ 2: Стандартный.

- Субъект: потребности, интересы, желания.
- Объект: импульсы, ощущения.

УРОВЕНЬ 3: Межличностный.

- Субъект: межличностные отношения, взаимность.
- Объект: потребности, интересы, желания.

УРОВЕНЬ 4. Институционный.

- Субъект: авторитет, индивидуальность, идеология.
- Объект: межличностные отношения, взаимность.

УРОВЕНЬ 5. Межиндивидуальный.

- Субъект "взаимопроникновение человеческих систем"
- Объект: авторитет, индивидуальность.

Возможно, наиболее общей трансформацией, происходящей прямо сейчас, является переход от третьего порядка ума к четвертому. Однако, примерно 5% населения США могут действовать исходя из 5-ого порядка мышления, а это уже 10% населения только в США.

Отто Шармер, учредитель Presencing Institute, предлагает теории U, методику индивидуального и группового погружения в глубокое состояние сознания[30].

30 Картография интегрального U-процесса: беседа Кена Уилбера и Отто Шармера, 13 апреля 2015 в 17:45, Отто Шармер, Кен Уилбер. Перевод: Евгений Пустошкин. http://eroskosmos.org/cartography-of-integral-u-process/

Отто Шармер в своей книге «Теория U-образного движения: Руководство из будущего, каким оно кажется» (Cambridge, MA: Society for Organizational Learning, 2007), представляет читателям теорию U-образного движения и ее практическое применение. Теория построена на концепции, которую сам автор назвал «presencing» (привосприятие) Это слово составлено из английских слов «presence» (присутствие) и «sensing» (восприятие) и обозначает состояние повышенного внимания, позволяющее отдельным людям и целым группам произвести смещение пластов внутреннего пространства, в котором они функционируют. В современной ситуации нужно переходить на новый тип сознания, обзаводиться новыми навыками коллективного лидерства для удовлетворения возникающих потребностей более осознанно, намеренно, используя четкую стратегию. Развитие подобных навыков позволит создать будущее с насыщенным полем благоприятных возможностей [31].

По своей сути руководство сводится к двум простым действиям: создание представления о том, как отдельные личности и целые группы относятся к некоей ситуации и впоследствии на нее реагируют, и внесение поправок в это отношение и реакцию. Проблема в том, что большинство руководителей не способны создать внутри себя представление об укоренившихся в организации привычках реагировать на создавшуюся ситуацию, не говоря уже о внесении каких-то изменений.

Чтобы научиться распознавать привычные реакции в рамках каждой конкретной бизнес-культуры требуется особое умение слушать. За те более чем десять лет удалось вычленить четыре основных подхода к выслушиванию собеседника.

Подход 1: Загрузочный

31 Теория U-образного движения. Руководство из будущего, каким оно кажется. Закрашиваем белые пятна современности. Отто Шармер; Общество организационного обучения, 2007 год http://www.dragondreaming.org/ru/wp-content/uploads/sites/11/2016/04/Otto_Sharmer_Teoria_U.pdf.

«Да-да, я уже в курсе». Такой подход я называю «загрузкой» прослушанной информации – человек подтверждает привычное суждение. Если вы попали в ситуацию, когда все происходящее укладывается в рамки уже известных вам концепций, вы слушаете путем «загрузки».

Подход 2: Фактический

«Смотри, какая штука!» Этот подход к выслушиванию информации является фактическим или объектно-ориентированным: вы слушаете и уделяете особое внимание фактам и новым, неподтвержденным данным. Вы отключаете свой внутренний оценочный голос и прислушиваетесь к голосам стоящих перед вами людей. Вы концентрируетесь на том, что отличается от уже известных вам фактов. Фактический слушатель берет на себя роль открывателя. Вы даете возможность информации поговорить с вами, задаете вопросы, внимательно взвешиваете полученные ответы.

Подход 3: Эмпатический

«Да, я целиком разделяю ваши чувства». Этот более глубокий уровень называется эмпатическим. Стоит только вступить в настоящий диалог и проявить пристальное внимание к собеседнику, как в восприятии слушателя может наметиться ощутимый сдвиг. Мы переходим от рассмотрения объективного мира вещей, цифр, фактов («их мир») к выслушиванию истории живой и развивающейся личности («ваш мир»). Порой за фразой «Да, я целиком разделяю ваши чувства» стоит несколько абстрактное восприятие чувств. А вот чтобы действительно научиться испытывать чувства другого человека, нужно обладать открытым сердцем. Только откровенное, открытое сердце дает возможность эмпатически, напрямую связать свое внутреннее пространство с другим человеком. Как только это происходит, мы чувствуем существенное смещение восприятия, по мере переноса наших отношений на новую территорию; мы забываем о собственных планах и начинаем смотреть на мир глазами другого человека.

Подход 4: Порождающий

«Я не могу выразить свои ощущения словами. Все мое существо словно замерло. Я чувствую себя гораздо спокойнее, более настоящим, самим собой. Я соединился с чем-то, что гораздо больше меня». Такой подход выводит далеко за пределы привычного поля и подсоединяет к более глубокому клубку событийных проявлений. Такой подход называется «порождающим» или умением слушать на фоне зарождающихся будущих возможностей. На этом уровне слушатель должен иметь не просто открытое сердце, но и открытую волю - то есть обладать способностью подключиться в наивысшей точке процесса зарождения будущих возможностей. Мы находимся в преображенном состоянии. Опыт подобных ощущений наверное лучше всего передается словом «единение» или «общность».

Если при работе вы придерживаетесь первого подхода к выслушиванию собеседника (загрузка), разговор служит лишь подтверждением уже имеющейся у вас информации. Вы упрочняете свою привычную позицию: «Ну вот, снова он о том же!». Если вы придерживаетесь второго подхода (фактическое выслушивание), то сопоставляете полученные сведения с уже имеющимся и замечаете нечто новое: «Да, теперь все совсем не так, как прежде!». Если вы придерживаетесь третьего подхода (эмпатическое выслушивание), восприятие смещается и переходит на позиции собеседника: «Да, теперь я действительно понимаю твои чувства. Я чувствую то же самое». И, наконец, если вы придерживаетесь четвертого подхода (порождающее выслушивание), то осознаете, что под конец разговора вы уже не тот человек, каким были раньше. Вы претерпели тончайшее, но от того не менее значимое изменение, в результате которого смогли присоединиться к более глубокому источнику знаний, включая знание о своей личности и наиболее благоприятных для себя будущих возможностях.

Чтобы стать успешным руководителем, нужно освоить поле, или внутреннее пространство, в котором вы собираетесь работать. Теория U-образного движения позволяет выделить четыре таких «структурных поля

пристального внимания», каждое из которых отвечает за различные варианты поведения. Они влияют не только на наши предпочтения в качестве слушателей, но и на общение членов группы между собой, на формирование геометрии власти различных учреждений. Четыре столбца на рисунке отображают четыре фундаментальных мета-процесса в социальном поле, которые люди чаще всего воспринимают как привычный порядок вещей:

размышление (индивид)

разговор (группа)

структурирование (учреждения)

координация экосистемы (глобальные системы)

Поле: Структура внимания	**Микро:** Размышление (индивид)	**Мезо:** Разговор (группа)	**Макро:** Структурирование (учреждения)	**Мундо:** Координация экосистемы (глобальные системы)
Поле 1 **Действия из старого "моего мира"**	**Навык слушателя 1:** загрузка, привычный склад мышления	**Загрузка:** обходительность в разговоре, вежливость, следование правилам	**Централизация:** бюрократическая машина	**Иерархия:** центральный план
Поле 2 **Действия из текущего "их мира"**	**Навык слушателя 2:** факты, упор на объекты	**Диспут:** жесткое общение, выявление правил	**Децентрализация:** разбиение на подразделения	**Рынок:** конкуренция
Поле 3 **Действия из текущего "вашего мира"**	**Навык слушателя 3:** эмпатия	**Диалог:** запрос, размышление над правилами	**Сетевая структура:** относительность	**Диалог:** взаимная адаптация
Поле 4 **Действия из поля наиболее благоприятных вероятностей проявляющегося будущего**	**Навык слушателя 4:** порождение	**Привосприятие:** Коллективное творчество, поток, создание правил	**Экосистема**	**Коллективное присутствие:** видение изнутри образующегося целого

Рис. 33. Структура внимания определяет характер социальных проявлений.

Чтобы успешно справиться с основными задачами современности, нужно научиться раздвигать границы Поля 1 и Поля 2 до размеров Поля 3 и Поля 4, причем на всех системных уровнях.

То, каким образом мы реагируем на ситуацию, в индивидуальном и коллективном плане, определяет дальнейший путь системы и ее развитие. На

всех четырех уровнях — индивидуальном, групповом, учрежденческом и глобальном – переход от реакционных проявлений и поспешных действий на симптоматичном уровне (Поля 1 и 2) к глубинным реакциям, которые направлены на решение укоренившихся системных проблем (Поля 3 и 4) является единственным и наиболее важным моментом в развитии современного лидера.

Чтобы выбраться из реакционного Поля 1 или 2 к Полю 3 или 4, нужно проделать немалый путь. Отто Шармер весь описанный процесс – «наблюдать-наблюдать, отступить и подумать - позволить проявить себя скрытым внутри знаниям, действовать мгновенно» обрисовывает в форме буквы U, поскольку так проще всего представить себе траекторию движения по выбранному маршруту. В практическом контексте U-образное движение обычно требует совершения еще двух дополнительных шагов: начальный этап построения общего фундамента (со-инициирование) и заключительный этап, который заключается в рассмотрении, удержании и развитии практических результатов (соэволюционирование). Все пять шагов U-образного движения представлены на рисунке 34.

Рис. 34. U-образное движение как процесс, совершаемый в пять шагов.

1. Со-инициирование: построение общего намерения. Остановиться и прислушаться к словам других людей, а также к тому, чего требует сама жизнь.

В начале каждого проекта один или несколько людей собираются вместе с намерением привнести некое изменение в ситуацию, которая имеет важное значение для них и их сообщества. По мере слияния этих людей в узловую группу они поддерживают единое намерение вокруг своей цели, привлекаемых людей и процессов, которые они хотели бы задействовать. Смысл образования такой узловой группы вертится вокруг умения прислушаться – прислушаться к тому, что нашептывает сама жизнь.

2. Со-ощущения: наблюдать, наблюдать, наблюдать. Отправиться в места с наибольшим потенциалом и прислушаться, раскрыв сердце и разум.

Ограничивающим фактором личностных изменений является вовсе не отсутствие замысла или идей, а неспособность ощущать – то есть видеть глубоко, четко и коллективно. Как только все члены какой-либо группы начинают вместе смотреть глубоко и четко, они осознают собственный коллективный потенциал – как если бы у них открылся новый, коллективный «третий глаз». В ходе получения инновационных решений нужно в обязательном порядке повсюду передвигаться самостоятельно, разговаривать с людьми и отслеживать все аспекты по мере их эволюции. Без прямой связи с ситуативным контекстом невозможно научиться видеть и действовать эффективно.. Как только удастся поднять уровень восприятия, группа сразу же сможет наблюдать все поле благоприятных вероятностей и действие ключевых системных сил.

3. Привосприятие: подключение к источнику вдохновения и единой воли. Отправиться в тихое место позволить скрытым внутри знаниям выйти наружу.

В нижней точке U-образного маршрута отправившиеся по нему личности или группы приближаются к порогу, перед которым нужно «отпустить на волю» все, что не попадает под категорию жизненно важного. В тот момент,

как мы отказываемся от малозначащих составляющих своей личности («отпускаем себя на волю»), мы одновременно открываем себя для мира новых свершений и улавливаем наиболее выгодные из всех возможных событийных вероятностей в своем будущем («привлекаем»). Суть привосприятия заключается в ощущении приближения нового и преобразовании старого. Стоит только группе пересечь эту границу, как все резко меняется. Отдельные члены и вся группа в целом начинают действовать с повышенным уровнем энергетики и расширенной чувствительностью к открывающимся возможностям. После этого они зачастую намеренно вносят в наш мир то будущее, свершения которого им больше всего хотелось бы добиться.

4. Со-созидание: сформировать прообраз нового на действующих примерах для исследования будущего путем действий.

Этап создания прообраза идет вовсе не за анализом ситуации. Создание прообраза является частью процесса восприятия и исследования, в ходе которого будущее изучается скорее за счет действий, нежели раздумий и размышлений. Мысль проста до гениальности, при этом во многих организациях процесс встает как раз на этом этапе, особенно при выработавшейся привычке действовать аналитически – возникает так называемый «аналитический паралич».

Движение со-созидания на U-образном маршруте приводит к образованию ряда небольших жизненных примеров, которые исследуют будущее путем действия. Одновременно с этим образуется активно действующая и быстро расширяющая сеть участников, ответственных за проведение изменений, которые вкладывают свои знания в прообразы и помогают друг другу справиться с любыми возникающими на их пути сложностями в процессе создания инноваций.

5. Со-эволюционирование: встраивание нового в экосистемы, чтобы упростить видение и действие изнутри целого.

После создания нескольких прообразов и микрокосмов чего-то нового, на следующем этапе предстоит проанализировать все, что было изучено, определить, что можно назвать работающим вариантом, что явно не годится, и только затем принять решение – какие прообразы могут оказать наиболее значимое влияние на систему или разворачивающуюся ситуацию. Очень часто сделанные в начале U-образного маршрута предположения относительно того, что планируется создать в дальнейшем, разительно отличаются от того, что в конечном итоге получается.

Движение со-эволюционирования приводит к созданию экосистемы, позволяющей соединить высокоэффективные прообразные инициативы с учреждениями и игроками, которые помогут вывести ее на следующий уровень управления и масштабирования.

Пять движений по U-образному маршруту применимы и к макро-уровню инновационных проектов и архитектур внедрения изменений, а также к мезо- и микро-уровням группового разговора или взаимодействий один на один. U-образный маршрут знаком людям, привыкшим по роду своей профессиональной деятельности демонстрировать творческий подход к работе. Способность двигаться по U-образному маршруту командой, организацией или системой требует наличия новой социальной технологии.

Социальная технология привосприятия основывается на семи неотъемлемых лидерских навыках, которые должна воспитывать в себе узловая группа. Без воспитания этих навыков описанный выше процесс (пять шагов) не принесет необходимых результатов.

1. Создание пространства: прислушаться к тому, что просит жизнь.

Реализация подобных схем требует особых форм лидерства. Лидер должен создать или «поддерживать пространство», которое служит приглашением для остальных к активному участию. Ключом к созданию пространства является умение слушать: себя (услышать, что требует жизнь), остальных (в особенности тех, кто связан с этим требованием) и те обстоятельства, которые готовы

народиться в результате создания вами своего коллектива. Вы должны концентрировать внимание на наиболее значимых будущих возможностях группы. От вас требуется оформленное намерение, способность передать рецепт, инструменты и все ингредиенты, а вовсе не готовый пирог. Вы сможете обсудить конкретные достоинства этого рецепта, добавить дополнительные ингредиенты, поможете замесить тесто. Вы можете даже совершать все действия первым. Но при этом необходимо намеренно оставлять остальным достаточное пространство для внесения своей лепты. Именно поэтому для обретения навыка U-образного лидерства нужно начинать с принципа незавершенности. Вы приглашаете остальных для помощи в составлении рецепта десерта, а вовсе не к моменту извлечения его из печи.

2. Наблюдение: присутствие с широко раскрытым сознанием

Второй навык на U-образном маршруте – умение наблюдать с открытым сознанием и приглушенным голосом суждений. Приглушение своего голоса суждений означает отказ от привычки выносить суждения (или вносить изменения) на основании прошлого опыта. Приглушение своего голоса суждений означает создание нового пространства для любопытства и расспросов. Без этого попытки проникнуть внутрь мест с наивысшим потенциалом окажутся бесплодными.

3. Восприятие: соединиться со своим сердцем

Третье умение на U-образном маршруте – способность присоединиться к глубинным изменяющим силам путем раскрытия своего сердца. В этот процесс входит настройка трех инструментов: открытого сознания, открытого сердца и открытой воли. И если открытое сознание для большинства из нас не является чем-то новым, два остальных инструмента расположены на менее разведанной территории.

4. Привосприятие: подключение к глубинным источникам личности и воли

Четвертое умение на U-образном маршруте – способность присоединиться к глубинным источникам своей личности и воли. В то время как открытое

сердце позволяет увидеть ситуацию целиком, открытая воля наделяет способностью действовать с учетом проявляющейся целостности.

5. Кристаллизация: доступ к силе намерений

Удачно реализованные проекты, независимо от их масштаба, часто построены на схожем сюжете: небольшая группа людей посвящает себя целиком определению целей и достижению конкретных результатов. После этого группа активистов, имея сложившиеся намерения, выходит в мир и создает энергетическое поле, которое начинает притягивать людей, возможности и ресурсы, в результате чего совершаются все дальнейшие шаги. После этого накапливается импульс. Группа активистов выступает для остальных в роле тягача.

6. Создание прообраза: интеграция головы, сердца и рук

Шестое умение на U-образном маршруте – способность создавать прообразы за счет интеграции головы, сердца и рук. Подобно тому, как естественные препятствия при передвижении по левой ветке U-образного маршрута представлены голосом суждений, голосом цинизма и голосом страха, препятствия при передвижении по правой ветке U-образного маршрута представлены тремя старыми методиками работы: исполнение в отсутствие импровизации и заботы (реакционные действия); бесконечные размышления без желания действовать (аналитический паралич); и демагогия без действий. У этих трех препятствий одинаковая структурная составляющая. Вместо сбалансированного привлечения возможностей головы, сердца и рук, доминирующая роль отдается одной из трех составляющих: воля занимается бессмысленными действиями, или голова бесконечно размышляет, или сердце без конца увязывает объекты друг с другом.

На этом этапе появляется интересная деталь - последовательность возникновения чего-то нового в человеческом мозгу является полной противоположностью традиционной мудрости. (1) Все новое обычно начинается с неясных эмоций или чувств. (2). Чувство перерождается в

ощущение (что): прозрение или новая идея. (3) После этого ощущение «что» привязывается к контексту, проблеме или задаче, в рамках которых можно добиться невероятного инновационного прорыва (где: контекст). (4) Только после этого вы начинаете придумывать форму, в которую предстоит облечь «что» и «где» с использованием рациональной структуры и принципа подачи информации (почему: рациональное объяснение). Эта последовательность прослеживается при создании едва ли не всех крупных инноваций. Самая большая ошибка при работе с инновациями заключается в первичном упоре на рациональный подход. Для достижения состояния прозрения, нужно уже иметь на местах все остальные условия. Короче говоря, обнаружение своего оптимального расклада на будущее и создание мощных инновационных идей требует умения достучаться до возможностей сердца и рук – а не просто задействовать возможности головы.

7. Исполнение: игра на макроскрипке

Седьмое умение на U-образном маршруте – способность играть на макроскрипке. Большинству систем, организаций и общественных структур в настоящее время не хватает двух ключевых вещей, без которых невозможно играть на макроскрипке: (1) лидеров, которые подбирают правильных игроков (действующие на переднем крае люди, соединенные друг с другом цепочкой единых ценностей), и (2) социальных технологий, которые позволяют собранию из множества заинтересованных сторон перейти от дебатов к сосозиданию чего-то нового. И все же имеется немалое количество примеров того, как может проявляться способность действовать, отталкиваясь от более крупного «целого». Первый – ликвидация последствий чрезвычайных ситуаций. В случае с возникновением чрезвычайной ситуаций другие механизмы (та же иерархичность) попросту отсутствуют или же их возможностей не хватает для устранения последствий текущей ситуации (скажем, на рынке или в рамках сетевых переговоров). В подобных ситуациях мы наблюдаем проявление четвертого механизма координации – рассмотрение

и действие в виду присутствия целого. Подводя итог, семь навыков U-образной теории лидерства представлены в виде определяющих условий, которые должны быть выполнены для реализации U-образного маршрута и заложенного в нем потенциала. В отсутствие этих семи навыков, реализация U-образного маршрута будет невозможна. Семь навыков U-образной теории лидерства в настоящий момент можно объяснить на следующих примерах инноваций и корпоративных мероприятий, подразумевающих наличие множества заинтересованных сторон.

Рис. 35. Новая социальная технология, построенная на семи навыках лидерства

Практика чувствующего присутствия (*presencing*) — это разработанная Отто Шармером и коллегами в рамках «теории U» методика индивидуального и группового погружения в глубокое состояние сознания (которое можно охарактеризовать как *радикальное присутствие в настоящем*), в результате чего активизируются скрытые ресурсы личности и облегчается процесс нахождения новых решений. Эти решения затем прототипируются и исполняются. Практика используется в бизнесе, организационном развитии и нововозникающих сферах созерцательного менеджмента и созерцательного образования.

Модель можно обобщить как AQAL — «все квадранты, все уровни, все линии, все состояния и все типы» (*all quadrants, all levels, all lines, all states, all*

types). Есть ряд вещей, которые наблюдаются на большинстве этих уровней, и здесь под «уровнем» понимается структура, стадия, уровень развития или структура развития, так что мы иногда используем термин «волна развития». Всё это обозначает примерно одно и то же. И тут важно учитывать, что квадранты наблюдаются на всех стадиях [32].

Рис. 35. Спирали развития

Итак, если вы хотите использовать какую-нибудь общую систему координат, то для понимания контекста можно воспользоваться интегральной моделью. Можно исследовать то, как люди, находящиеся на третьем, четвёртом

32 Картография интегрального U-процесса: беседа Кена Уилбера и Отто Шармера, 13 апреля 2015 в 17:45, Отто Шармер, Кен Уилбер. Перевод: Евгений Пустошкин. http://eroskosmos.org/cartography-of-integral-u-process/

или пятом порядках сознания, проходят через U-процесс. Для каждого будут получены свои результаты.

И если человек может резонировать на уровне более высоком, чем тот, на котором находятся некоторые участники группы в отдельно взятый момент, тогда оно тянет этих людей вверх. И это в таком случае становится трансформирующим событием. Это заслуживает термина, с которым слишком легкомысленно обращаются, а именно: «осознанный бизнес» (или «сознательное дело» — *conscious business*).

5.5. Самоактуализация

Приведем несколько определений самоактуализации.

Самоактуализация (от лат. actualis — действительный, настоящий) — стремление человека к возможно более полному выявлению и развитию своих личностных возможностей. В некоторых направлениях современной западной психологии самоактуализация выдвигается (в противовес бихевиоризму и фрейдизму, считающим, что поведением личности движут биологические силы, а его смысл заключается в разрядке создаваемого ими напряжения и приспособлении к среде) на роль главного мотивационного фактора [33].

Самоактуализация - стремление человека к возможно более полному выявлению и развитию своих личностных возможностей [34].

Самоактуализация - желание стать всем, чем возможно; потребность в самосовершенствовании, в реализации своего потенциала. Ее путь труден и связан с переживанием страха неизвестности и ответственности, но он — путь к полноценной, внутренне богатой жизни (Маслоу А. Х.)

---

33 Краткий психологический словарь. — Ростов-на-Дону: «ФЕНИКС». Л.А.Карпенко, А.В.Петровский, М. Г. Ярошевский. 1998.

34 Словарь практического психолога. — М.: АСТ, Харвест. С. Ю. Головин. 1998.

Самоактуализация (по К. Роджерсу) — обозначение той силы, что заставляет человека развиваться на самых различных уровнях — от овладения моторными навыками до высших творческих взлетов. Под стремлением к актуализации Роджерс понимает свойственную всем живым организмам направленность - «стремление к росту, развитию, созреванию, тенденцию проявлять и активизировать все способности организма в той мере, в какой эта активизация способствует развитию организма или личности (self)».

Самоактуализующийся человек — «полностью функционирующая личность»; его свойства во многом напоминают свойства ребенка, что естественно: ведь человек как бы возвращается к самостоятельной оценке мира, характерной для ребенка до его реориентации на условия получения одобрения (см. психология гуманистическая) [35].

Д.А.Леонтьев отмечает, что самоактуализация — процесс развертывания и созревания изначально заложенных в организме и личности задатков, потенций, возможностей.

Организмом, согласно Гольдштейну, движет тенденция максимально полно актуализировать заложенные в нем возможности, способности, свою «природу». Гольдштейн противопоставлял идею самоактуализации как единственной потребности живого организма постулированию многих частных «так называемых потребностей». Он связывал осуществление заложенной в индивиде тенденции к актуализации с неизбежным конфликтом с силами внешнего окружения. Нормальный и здоровый организм, актуализируясь, преодолевает препятствия, порождаемые столкновением с миром. Позднее Гольдштейн переместил акценты с биологической актуализации на сущностную реализацию человека. Невозможность самореализации предстает одновременно как причина и как главное следствие душевных недугов [36].

35 Большой психологический словарь. — М.: Прайм-ЕВРОЗНАК. Под ред. Б.Г. Мещерякова, акад. В.П. Зинченко. 2003.

36 Популярная психологическая энциклопедия. — М.: Эксмо. С.С. Степанов. 2005.

Самоактуализация как термин имеет два главных значения. Во-первых, его можно использовать в контексте мотивации, то есть как мотив для наиболее полного осуществления личностных возможностей. Во вторых, это завершающая стадия развития. Когда человек удовлетворяет все основные потребности (физиологические, потребность в безопасности и т. д.), он может подняться на более высокий уровень осознания. На этом уровне он стоит над проблемами окружающего мира, а не борется с ними. Люди, достигшие самоактуализации, принимают себя вместе со своими недостатками и ограничениями и испытывают потребность к творчеству во всех аспектах своей жизни [37].

Предлагаемый нами концепт «Самоактуализация» содержит четыре множества – деятельность, самоорганизация, воли и мотивы. Мы взяли готовые концепты А.Г. Теслинова – деятельность и самоорганизация [38].

Рис. 37. Концепт А.Г. Теслинова – деятельность

37 Психология. А-Я. Словарь-справочник / Пер. с англ. К. С. Ткаченко. — М.: ФАИР-ПРЕСС. Майк Кордуэлл. 2000.

38 А.Г. Теслинов. Мастерская концептуального мышления // www.dbaconcept.ru/.

Причем, мотивы в концепте «Самоактуализация» мы распределили на четыре уровня мотивации:

1 уровень – базовый, включает базовые мотивы: питание, сон, жилище.

2 уровень – самоутверждение, самоуважение,

3 уровень – мотивы личностного развития.

4 уровень – мотивы реализации предназначения в мире.

Важно, что во множестве «Мотивы» мотивы более высокого уровня влияют на мотивы базовые и первичные. К примеру, человек, понимающий и реализующий свое предназначение в мире, контролирует и управляет (возможно, ограничивает) потребности в еде, самоутверждении и пр.

Мы сознательно не стали прорисовывать отношения между множествами, они частично прописаны ниже, поскольку нашей целью является разработка методики формирования самоактуализирующегося человека.

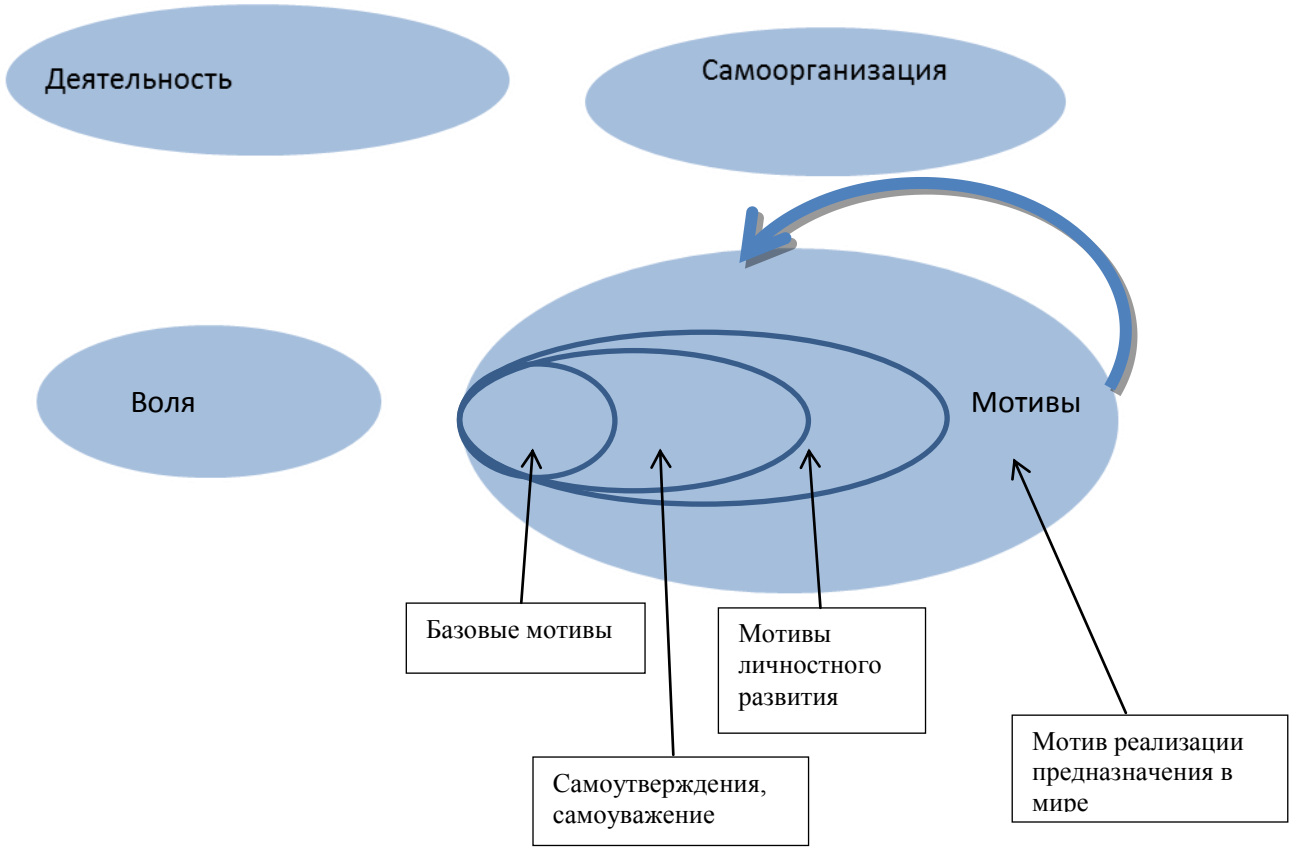


Рис. 38.Концепт «Самоактуализация»

Концепт «Самоактуализация» можно раскрыть посредством взаимодействия множеств, которые представлены в таблице 13.

Таблица 13

Раскрытие концепта «Самоактуализация»

<table>
<tr><td>Воля</td><td>Мотивация
(по 4 уровням):
1) базовые мотивы
2) самоутверждение – эго
3) личностный рост
4) предназначение</td><td>Самоорганизация
(новые идеи)</td><td>Деятельность (процессы, люди, цели)</td></tr>
<tr><td colspan="2">Воля+Мотивация
1) паразитирующий индивид
2) самоутвержденец, эгоист
3) поиск, претензии на личностное развитие
4) вечные поиски предназначения</td><td></td><td>Деятельность+Мотивация
1) деятельность на физиологию
2) деятельность на себя
3) деятельность на личное развитие
4) работа на мир</td></tr>
<tr><td></td><td colspan="2">Мотивация+Самоорганизация
1) улучшение условий жизнедеятельности
2) улучшение условий для развития эго (самоутверждение)
3) динамичное личностное развитие (саморазвитие)
4) наращивание динамики реализации себя в мире (новые формы)</td><td></td></tr>
<tr><td colspan="3">Воля+Мотивация+Самоорганизация
(много усилий, много новых идей, есть мотивация, но деятельность не проявлена, либо не приводит к результату)</td><td></td></tr>
<tr><td></td><td colspan="3">Мотивация+Самоорганизация+Деятельность
(слабость волевого параметра не позволяет прийти к состоянию 4+)</td></tr>
<tr><td colspan="4">Состояние 4+ (4+, поскольку гармоничное сочетание четырех множеств позволяет обеспечить синергетический эффект)
1) Активный самоорганизующийся деятельный паразит
2) Активный самоорганизующийся деятельный эгоист
3) Активный самоорганизующийся деятель
4) Человек Мира</td></tr>
</table>

Отношения между множествами:

Воля+Мотивация… каждый мотив рождает группы воль. В этом случае отсутствует осознанная деятельность и самоорганизация.

1) паразитирующий индивид – человек удовлетворяет свои базовые потребности.

2) самоутвержденец, эгоист - человек стремится к реализации своей потребности в самоуважении и самоутверждении.

3) поиск, претензии на личностное развитие – склонность к личностному росту для самого себя любимого.

4) вечные поиски предназначения – понимание, что есть предназначение человека в мире и поиск этого предназначение. Вечный поиск, поскольку без воли и самоорганизации весьма проблематично остановиться в этом поиске и начать реализовывать свое предназначение.

Деятельность+Мотивация … каждый мотив рождает группы деятельности. В этом случае отсутствует воля и самоорганизация.

1) деятельность на физиологию, удовлетворение базовых потребностей.

2) деятельность на себя, удовлетворение своего эго, чувства самоуважения и самоутверждения.

3) деятельность на личное развитие, увлеченность тренингами личностного роста, прокачивание личных качеств.

4) работа на мир. Поскольку отсутствует воля и самоорганизация работа на мир носит временный и случайный характер.

Мотивация+Самоорганизация … каждый мотив рождает группы самоорганизации. В этом случае отсутствует воля и осознанная деятельность.

1) улучшение условий жизнедеятельности

2) улучшение условий для развития эго (самоутверждение)

3) динамичное личностное развитие (саморазвитие)

4) наращивание динамики реализации себя в мире (новые формы). Поскольку отсутствует воля и осознанная деятельность работа на мир носит инновационный, но временный и случайный характер.

Воля+Мотивация+Самоорганизация

(много усилий, много новых идей, есть мотивация, но деятельность не проявлена, либо не приводит к результату)

Мотивация+Самоорганизация+Деятельность

(слабость волевого параметра не позволяет прийти к состоянию 4+)

4+ без мотивации (безрадостный вариант 4+)

Состояние 4+

(4+, поскольку гармоничное сочетание четырех множеств позволяет обеспечить синергетический эффект)

1) Активный самоорганизующийся деятельный паразит
2) Активный самоорганизующийся деятельный эгоист
3) Активный самоорганизующийся деятель
4) Человек Мира.

Задача в бережливой компании – сформировать самоактуализирующего человека. Поэтому тезисно предлагаем методику формирования самоактуализирующегося человека:

1. Изучаем личность на предмет наличия 4 множеств, какое множество развито не в полной мере.
2. Изучаем личность на предмет мотивов, есть ли потенциал у личности по выходу на предназначение.
3. Если есть потенциал по предназначению, то можно начинать прокачивать отсутствующие или слаборазвитые множества. Есть отдельные методики по развитию воли, самоорганизации, постановке и достижению целей (множество деятельности).
4. Сформировать сценарий развития самоактуализирующегося человека.
5. Приступить к реализации сценария.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Понимание сущности производственной системы за последние несколько лет претерпело значительные изменения. Если ранее можно было сказать, что бережливое производство ориентировано на сокращение потерь и создание условий, позволяющих предприятию реализовать свой потенциал для повышения конкурентоспособности продукции, то сегодня данный подход уже абсолютно утратил свою актуальность. В настоящее время бережливое производство предполагает определенный способ мышления, рассматривая любую деятельность с точки зрения ценности для потребителя и развития персонала.

Решение задачи повышения конкурентоспособности предприятия в значительной степени обусловлено качеством стратегического управления, правильным целеполаганием, применением адекватных стратегическим целям механизмов реализации, внедрением философии и идеологии бережливого производства, организацией командной работы и внедрением предложений, организацией работы по снижению потерь и эффективному управлению ресурсами, а также абсолютной концентрации на нуждах заказчика.

В целом, предлагаемые в монографии рекомендации по формированию производственной системы направлены на формирование живой культуры в компании, развитие методов нематериальной мотивации, формирование самоактуализирующейся личности в компании.

Все это будет способствовать достижению качественно нового уровня выпускаемой продукции, формированию деловой репутации предприятий как производителей продукции, соответствующей мировым аналогам.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Анастасиади Г.П. Управление качеством. С-Пб. 2010 г.
2. Ансофф И. Стратегическое управление: Сокр. пер. с англ./ Науч. ред. и авт. предисл. Л.И.Евенко. – М.: Экономика, 1989. – 519с.
3. Арифметика канбан, или как организовать поставки (часть 1) // [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.up-pro.ru/library/production_management/zarubejnyj-opyt/arifmetika-kanban1.html (дата обращения: 08.12.2014).
4. Белая металлургия – философия преображения // [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.chelpipe.ru/upload/iblock/53e/ (дата обращения: 06.11.2014).
5. Белая металлургия: миссия выполнима// Трубник, №20 (262), 2.06.2014г.
6. Белая металлургия – философия преображения: бизнес-стратегия или гуманистическая идея? // [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.chelpipe.ru/upload/iblock/53e/audiccqkljbncybozswjlh%20winning%20hearts_nolfbiihbjcere%20hh%20os_new.pdf (дата обращения: 28.11.2014).
7. Бережливое производство [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://ru.wikipedia.org/wiki/ (дата обращения: 05.08.2012).
8. Бережливое производство: виды потерь // [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://ru.wikipedia.org/wiki (дата обращения: 09.07.2012).
9. Бережливое производство (Lean Manufacturing или Lean production) [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://ria-stk.ru/mmq/berezhlivoe_proizvodstvo.php (дата обращения: 03.07.2012).
10. Бережливое производство. Канбан. [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://ru.wikipedia.org/wiki/ (дата обращения: 12.08.2012).
11. Бережливое производство. Проблемы внедрения // «ЮНИДО в России», № 6, [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.unido-russia.ru/archive/num6/art6_14/ (дата обращения: 08.07.2012).
12. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. М.: "Фирма Гардарика", 1996.
13. Вклад Генри Форда в развитие школы научного управления. [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.coolreferat.com/ (дата обращения: 30.05.2012).
14. Вумек Д.П. Бережливое обеспечение. Как построить эффективные и взаимовыгодные отношения между поставщиками и потребителями. Пер.

с англ. / Д. П. Вумек; Д.П. Вумек, Д.Т. Джонс. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. - 264с.
15. Вумек Д.П. Бережливое производство. Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании; Пер. с англ. / Д. П. Вумек; Д.П. Вумек, Д.Т. Джонс. - 2-е изд. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. - 470с.
16. Гарин А. Информация по материалам зарубежных изданий [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.klubok.net/ (дата обращения: 30.06.2012).
17. Горин И.А. Внедрение системы бережливого производства на российских промышленных предприятиях [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://sisupr.mrsu.ru/2008-1/pdf/07-gorin.pdf (дата обращения: 20.08.2014).
18. Горленко О.А. Менеджмент качества: анализ основных определений // Методы менеджмента качества. - 2004. - №12.
19. Горчакова Р.Р. Инструменты и методы формирования и развития имиджа современного руководителя. [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://sisupr.mrsu.ru/2010-2/PDF/GORCHAKOVA.pdf (дата обращения: 09.07.2012).
20. ГОСТ Р 56020-2014 «Бережливое производство. Основные положения и словарь» // [Электронный ресурс]. http://centr-prioritet.ru/news/122-id1-6-novosti/2799-gost-r-berezhlivoe-proizvodstvo-osnovnye-polozheniya-i-slovar-zasedanie-ekspertnoj-gruppy.html (дата обращения: 09.10.2014).
21. Гуру менеджмента качества и их концепции: Э.Деминг, Дж.Джуран, Ф.Кросби, К.Исикава, А.Фейгенбаум, Т.Тагути [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.management.com.ua/qm/qm009.html (дата обращения: 27.06.2012).
22. Детмер У. Производство с невероятной скоростью: Улучшение финансовых результатов предприятия / Уильям Детмер, Эли Шрагенхайм; Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишерз, 2009. — 330 с.
23. Джексон Т. «ХОСИН КАНРИ: как заставить стратегию работать», Институт комплексных стратегических исследований ИКСИ, Москва, 2008.
24. Ершова И.В., Клюев А.В. Философия бережливого производства. «Компаньон», издание Торгово-промышленной палаты г. Набережные Челны и региона «Закамье», 2010г.
25. Имаи М. Кайдзен: Ключ к успеху японских компаний / М. Имаи; М. Имаи; Пер. с англ. И. Гутман. - 3-е изд. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. - 274с.
26. Инструменты анализа [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://texnlit.ru/bereglivoe41.html (дата обращения: 09.07.2012).
27. Инструменты 5S. 5 "почему" [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://wkazarin.ru/content/view/84/45/ (дата обращения: 09.07.2012).

28. Кайдзен. Как прийти к большому успеху небольшими шагами // Деловой квадрат, №4, 2012 [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.d-kvadrat.ru/dk/info/15971.html (дата обращения: 05.07.2012).
29. Канбан. [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www. chiefengineer.ru/engine/post.php?id=31&cat=8 (дата обращения: 12.08.2012).
30. Канбан и "точно вовремя" на Toyota. Менеджмент начинается на рабочем месте / Пер. с англ. Е. Пестерева. - М.: Альпина-Бизнес Букс, 2008. - 218с.
31. Ключевые показатели эффективности // [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://ru.wikipedia.org/wiki (дата обращения: 08.07.2012).
32. Ключевые показатели эффективности— КПЭ // [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://hr-capital.ru/rus/services/hr_konsalting/kpi/ (дата обращения: 06.07.2012).
33. Ключевые показатели эффективности (KPI). Построение системы сбалансированных показателей // [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.npo-comp.ru/332864.aspx (дата обращения: 06.07.2012).
34. Кондо Ё. Хосин канри - один из подходов японского менеджмента качества. - Методы менеджмента качества. - 2001. - № 5. - С.
35. Конти Т. Качество. Упущенная возможность? Издательство: Стандарты и качество. 2007., 216с.
36. Лайкер Д.К. ДАО TOYOTA 14 принципов менеджмента ведущей компании мира: Пер. с англ. / Д. К. Лайкер; Д.К. Лайкер. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. - 402с.
37. Лайкер, Дж. Корпоративная культура Toyota: уроки для других компаний: сокр. пер. с англ. / Лайкер, Дж.; Дж. Лайкер, М. Хосеус. - М. : Альпина Паблишерз, 2011. - 354 с.
38. Лин 6 сигм [Электронный ресурс]. http://www.up-pro.ru/encyclopedia/lean-six-sigma.html (дата обращения: 28.02.2013).
39. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. - М.: “Дело”, 1993. - 702с.
40. Метод «5 почему». [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.inventech.ru/pub/methods/metod-0002/ (дата обращения: 09.07.2012).
41. Оно Т. Производственная система Тойоты. Уходя от массового производства Пер. с англ. / Тайити Оно. - М. : Ин-т комплексных стратег. исслед., 2006. - 195с.
42. Оперативное планирование // [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.ecanomika.ru/operate.php (дата обращения: 09.06.2014).
43. Основные принципы Бережливого производства. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.basel.ru/information/lean/ (дата обращения: 09.07.2012).
44. Основные этапы 8D // [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.qm-s.com/consulting/8dis.php (дата обращения: 27.09.2014).

45. Пока-ёкэ. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://ru.wikipedia.org/wiki (дата обращения: 27.12.2014).
46. Пока-ёкэ. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.autorust.ru/poka-yoke/ (дата обращения: 27.12.2014).
47. Потери в бережливом производстве // [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://texnlit.ru/bereglivoe1.html (дата обращения: 09.07.2012).
48. Предотвращение ошибок. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://texnlit.ru/bereglivoe12.html (дата обращения: 12.08.2012).
49. Принцип «3 НЕ». // [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://leanbase.ru/public/3ne.html (дата обращения: 22.07.2014).
50. Прокрастинация – понятие и содержание // [Электронный ресурс]. https://e.mail.ru/message/14136991470000000746/?folder=0. (дата обращения: 17.10.2014).
51. Разработка стратегии // [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.leancor.ru/text/9459 (дата обращения: 09.07.2012).
52. Ротер М. Тойота Ката. Лидерство, менеджмент и развитие сотрудников для достижения выдающихся результатов. – СПб.: Питер Пресс, 2014.
53. Семенычев Ф.А.. Вытягивание, принцип вытягивания. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://leanbase.ru/public/poolsystem.html (дата обращения: 09.07.2014).
54. Семенычев Ф.А. Стоимость ≠ /Ценность. Современные методики картирования потоков создания ценности с применением принципа 80/20 // [Электронный ресурс]. Режим доступа:. http://leanbase.ru/public/proCell.html (дата обращения: 02.03.2014).
55. Сигео Синго. Изучение производственной системы Тойоты с точки зрения организации производства. -М: ИКСИ, 2006.
56. Система канбан // [Электронный ресурс]. Режим доступа:. http://www.up-pro.ru/encyclopedia/kanban-sistema.html (дата обращения: 04.08.2014).
57. Словарь бережливого производства [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://be-mag.ru/lean/ (дата обращения: 09.07.2012).
58. Технология внедрения ЛИН // [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://traditio-ru.org/wiki/ (дата обращения: 08.07.2012).
59. Трайнев В.А., Демин Н.А., Тимошин М.Л. “Менеджмент: стратегическое управление производственно-хозяйственной системой разного уровня и конфигурации”. М.:МАИПТ, ВИНИТИ, 1997. – 196с.
60. TMS. Total Management System. Всеобщая Система Управления (официальный текст). 4-й уровень — СПб.: Издательство «Маматов», 2012. — 96 с.
61. Турбанов И. Передовые методы повышения эффективности производства [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.leaner.ru/index.php?option=com_content&task=view&id=19&Itemid=40 (дата обращения: 27.04.2012).

62. Туровец О.Г. Организация производства и управление предприятием. М.: ИНФРА-М, 2011 г. – 512 с.
63. Управление качеством. [Электронный ресурс]. http://ru.wikipedia.org/wiki/ (дата обращения: 12.01.2014).
64. Утенин В.В. Ключевые показатели эффективности (KPI) и практическая система мотивации персонала// [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.elitarium.ru/2011/04/01/ (дата обращения: 06.07.2012).
65. Философия бережливого производства. [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://ctrgroup.com.ua/concept/detail.php?ID=33 (дата обращения: 05.07.2012).
66. Формы и системы оплаты труда. [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.jobgrade.ru/modules/Articles/article.php?storyid=831 (дата обращения: 25.12.2014).
67. Хорикири Т. Бережливое производство и грамотное управление – это процесс, а не результат. Эксклюзивное интервью с Президентом компании «Toyota Engineering Corporation». 15 декабря 2011 [Электронный ресурс]. Режим доступа: портал «Управление производством» http://www.up-pro.ru/journal/zarubejnyj-opyt/tosio-horikiri-toyota.html (дата обращения: 13.08.2012).
68. Хорикири Т. Президент компании «Toyota Engineering Corporation». [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.b-seminar.ru/files/ (дата обращения: 13.08.2012).
69. Deming, W.E. The new economics. For Industry, Government and Education. - 2nd ed. - Cambridge, MA: MIT, Center for Advance Engineering Study, 1995. - 247 p.
70. Imai, M. Kaizen: The key to Japan's competitive success. - New York: Random House, 1986.
71. Hoshin Kanri [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://sk9000.ru/content/blogcategory/26/60/ (дата обращения: 13.08.2012).

Приложение 1

АНКЕТА

Уважаемые сотрудники нашего предприятия! Мы предлагаем Вам заполнить анкету на тему «Мотивация и корпоративная культура в нашей организации». Ваши искренние ответы помогут нам улучшить наши процессы и будут способствовать формированию благоприятного климата в коллективе.

1 раздел. Ваши социальные ценности

1. Ниже предлагается несколько утверждений. Оцените для себя значимость каждого из них в баллах по схеме: 10 (не важно), … 100 (очень важно):

2. Увлекательная работа, которая доставляет Вам удовольствие.	
3. Высокооплачиваемая работа.	
4. Удачная женитьба или замужество.	
5. Знакомство с новыми людьми, социальные мероприятия	
6. Вовлечение в общественную деятельность.	
7. Религия, духовные практики.	
8. Физкультура, спортивные мероприятия.	
9. Интеллектуальное развитие.	
10. Карьера	
11. Красивые машины, дом, одежда и пр.	
12. Времяпровождение в кругу семьи.	
13. Несколько близких друзей.	
14. Работа волонтером.	
15. Медитация, размышления.	
16. Здоровая сбалансированная диета.	
17. Чтение образовательной литературы, просмотр образовательных передач, самосовершенствование.	

2. Отвечая на вопросы, поставьте, пожалуйста, баллы, отражающие Ваше мнение: 5- утверждение полностью соответствует действительности; 4- скорее соответствует, чем нет; 3 – и да, и нет; 2 – скорее не соответствует; 1- не соответствует.

1. Я стремлюсь изучить себя.	
2. Я оставляю время для развития, как бы не был занят делами.	
3. Возникающие препятствия стимулируют мою активность.	
4. Я ищу обратную связь, так как это помогает мне узнать и оценить себя.	
5. Я анализирую свою деятельность, выделяя для этого специальное время.	
6. Я анализирую свои чувства и опыт.	
7. Я много читаю.	
8. Я широко дискутирую по интересующим меня вопросам.	
9. Я верю в свои возможности.	
10. Я стремлюсь быть более открытым человеком.	
11. Я осознаю то влияние, которое оказывают на меня окружающие люди	
12. Я управляю своим профессиональным развитием и получаю положительные результаты.	

13. Я получаю удовольствие от освоения нового.	
14. Возрастающая ответственность не пугает меня.	
15. Я положительно отнес(лась)ся бы к продвижению по службе	

2 раздел. Удовлетворенность деятельностью. Лидерство.

1. Удовлетворены ли Вы своим трудом ? (ответ в каждой строке удобным для Вас образом)

1. То, чем я занимаюсь на работе, меня интересует	да	отчасти	нет
2. За последние годы я добился успехов в своей профессии	да	отчасти	нет
3. У меня сложились хорошие отношения с членами нашего коллектива	да	не со всеми	нет
4. Удовлетворение, получаемое от работы, важнее, чем высокая зарплата	да	не всегда	нет
5. Занимаемое мной служебное положение не соответствует моим способностям.	да	отчасти	нет
6. В работе меня привлекает возможность узнавать что-то новое:	да	время от времени	нет
7. С каждым годом я ощущаю, как растут мои профессиональные знания	да	не уверен	нет
8. Люди, с которыми я работаю, уважают меня	да	что-то среднее	нет
9. В жизни часто бывают ситуации, когда не удается выполнить всю возложенную на Вас работу	да	среднее	нет
10. В последнее время руководство не раз выражало удовлетворение по поводу моей работы	да	редко	нет
11. Работу, которую я выполняю, не может выполнить человек с более низкой квалификацией	да	среднее	нет
12. Процесс работы доставляет мне удовольствие	да	время от времени	нет
13. Меня редко поощряют за работу	да	иногда	нет
14. Даже если бы мне предложили более высокую заработную плату, я бы не сменил место работы	да, не сменил	может быть	нет, сменил
15. В нашем коллективе созданы безопасные и благоприятные условия для труда	да	не совсем	нет
16. Наш руководитель воодушевляет меня на работу с высокой отдачей	да	не совсем	нет

2. Определите, пожалуйста, в какой мере Вас удовлетворяют различные стороны Вашей работы? (ответ в каждой строке)

Факторы	да, в полной мере	не совсем в полной мере	нет, совсем не удовлетворен	затрудняюсь ответить
1. оснащенность рабочего места				
2. уровень оплаты труда				
3. медицинское обслуживание, санаторно-курортное лечение				
4. организация досуга работников				
5. взаимодействие между различными подразделениями				
6. отношения между руководителями и сотрудниками				

7. возможность повышения профессиональной квалификации				
8. участие при постановке целей и принятии решений				

3 раздел. Обучение

1. Насколько система обучения на предприятии соответствует следующими утверждениями? В каждой строке отметьте любым знаком Ваш выбор.

Утверждения	**Полностью согласен**	**Согласен**	**Не согласен**	**Полностью не согласен**	**Затрудняюсь ответить**
1. План обучения сформирован с учетом моих потребностей					
2. Я удовлетворен тем обучением, которое я проходил в компании.					
3. В процессе обучения я получаю знания и навыки, которые могу непосредственно применять на рабочем месте.					
4. Мой руководитель поддерживает меня в моем профессиональном развитии, поощряет использование полученных знаний.					
5. Мне удается применять полученные знания на практике					

2. Просьба указать потребности в обучении на 2017 год.

_____
_____
_____

4 раздел. Роль бережливого производства в Вашем развитии.

1. Что для Вас непосредственно в Вашей деятельности означает бережливое производство? (просьба отметить те пункты, которые считаете необходимыми):

а) Сокращение дефектов, брака

б) Сокращение времени на выполнение операций (в т.ч. офисных)

в) Удовлетворение потребностей потребителя (в т.ч. внутреннего)

г) Уважение к сотрудникам

д) Развитие своих способностей

е) Иное (просьба указать)_____

2. Готовы ли Вы заниматься реализацией проектов в области бережливого производства без поддержки со стороны руководства:

а) Да, так как понимаю, что это необходимо для повышения эффективности деятельности моего подразделения / предприятия

б) Скорее всего - да, если будет время

в) Не знаю

г) Скорее всего - нет, если только руководство поставит задачу
д) Однозначно нет, есть более важные задачи

5 раздел. Ваши цели на 2017 год.

1. В рамках достижения целей предприятия на 2017 год, какие цели Вы ставите для себя на своем рабочем месте на следующий год?

Направление деятельности	Ваша цель, имеющая количественное или качественное измерение
В области качества	
В сфере роста производительности труда	
В сфере удовлетворенности потребителя (в т.ч. внутреннего)	
В области взаимоотношений в коллективе	
В сфере личностного развития	
В другой области	

2. При достижении этих целей, какие поощрения Вы хотели бы получить от руководства предприятия? В последнем столбце просьба указать приоритет (ранг) от 1 (самое важное) до 10 (наименее важно) – цифры не должны повторяться.

Направление поощрения	Приоритетный для Вас лично способ	Ранг
УСТНАЯ ПОХВАЛА С глазу на глаз, на совещании, итоговом собрании.		
ПОДАРКИ Именные наручные часы, украшения. Подарочные сертификаты, набор для отпуска, охоты, рыбалки. Именные чашки, кепки, футболки. Подарки к праздникам, елки на Новый год. Набор именных или фирменных ручек, блокноты.		

ПРИЗНАНИЕ КОЛЛЕГ Фотография на доске почета. Благодарность на сайте организации. Упоминание в газете, городских СМИ. Название станка, кабинета, лаборатории, отдела в честь работника. Дерево, посаженное в честь работника. Медаль. Звание заслуженного экскурсовода по заводу. Особое место в столовой, на стоянке.		
СОРЕВНОВАНИЕ Объявление лучшим работником месяца, квартала, года. Переходящий вымпел, значок «Работник недели», «На этой неделе Я отличился».		
СЕМЬЯ «Публичное спасибо» (письмо домой) от директора. Корзина бодрости, продуктовый подарок. Приглашение семьи на обед (ужин), торжественное мероприятие в компанию. Бесплатное посещение парка аттракционов для детей.		
ДИРЕКТОР Бесплатный обед (ужин) с директором. Персональные поздравительные открытки. Видеозапись поздравлений, благодарности директора, вручения награды. Плакат, календарь с изображением работника и руководства организации. Служебная машина руководства на торжественные мероприятия (свадьба).		
ВНУТРЕННИЕ МОТИВЫ Интерес к работе, самореализация, взаимоотношения в коллективе. Удовольствие от процесса преобразования нашей компании.		
ЛИЧНОСТНОЕ РАЗВИТИЕ Бесплатное участие в учебных семинарах и конференциях. Оплата дополнительного обучения.		
УСЛОВИЯ ТРУДА Оплата труда. Повышение в должности. Премия. Предложения по организации рабочего места, оргтехника. Путевка в санаторий, профилакторий.		
КУЛЬТУРНЫЕ И СПОРТИВНЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ Бесплатные билеты на спортивные, культурные или иные мероприятия. Бесплатное посещение спортзала, салона красоты, прыжок с парашютом. Бесплатная партия в бильярд или боулинг.		

Фамилия Имя Отчество_____

Благодарим Вас за участие в анкетировании. Желаем удачи в достижении Ваших целей!

Приложение 2

Фрагмент чек-листа (по циклу PDCA)

Уровень завода в холдинговой компании

№		Проверяемые требования	Требования	Балл	Комментарий
Вопросы по блокам:					
Цели	P (Планируй)	**При определении целей учитывается:** Декларация, цели PSK,	4.1-1*		
		Внутренние факторы – возможности цехов	4.1-2*		
		Потребности и ожидания завода, которому отгружается продукция	4.2-1*		
		Повышение эффективности потока создания ценности, вопросы безопасности, качества, сроков, стоимости, объемов, рисков, корпоративной культуры, другие факторы (какие?). Приведите пример.	4.2-4,4.2.5 5.2*, 6.2.3.-4 8.2.1-6		
		При планировании действий по достижению целей необходимо определить: Что должно быть сделано? Какие потребуются ресурсы? Кто будет нести ответственность? Когда эти действия будут завершены? Каким образом будут оцениваться результаты?	6.2.4 8.1-1*		
		При планировании целей необходимо учитывать риски, планировать действия в отношении этих рисков	6.1.		
	D (внедрение и функционирование)	Руководство обеспечивает ресурсы, необходимые для достижения целей	5.1.1-1*-5.1.1-8* 5.2.6*, 5.3.1* 7.1.4-4* 7.3.-1* 7.3.-2* 6.2.4-6(7) 7.1.4-1*		
		Доведение до сведения сотрудников организации важности выполнения целей (политики).			
		Оказание поддержки сотрудникам принимать активное участие и вносить свой личный вклад в достижение целей			
		Для достижения целей и постоянного улучшения деятельности следует определить и использовать методы мотивации сотрудников			
	C (измеряй)	Цели должны подлежать мониторингу и актуализироваться по мере необходимости	6.2.2, 9.1.1.-1*		
		Необходимо сохранять в документированном виде информацию о целях	6.2.4-1*		
	A (корректируй)	Осуществляется ли анализ цели через запланированные интервалы времени (пригодность, достаточность, результативность)	9.3*		
		Выходные данные анализа со стороны руководства включают ли в себя решения, относящиеся к возможностям для постоянного улучшения?	9.3.9*		
		Необходимо постоянно улучшать пригодность, адекватность и результативность целей.	10.2.1-1*		
?					

Надежда Давыдова, доктор экономических наук и признанный эксперт в области бережливого производства, руководитель научно-образовательного центра Удмуртского государственного университета «Бережливой производство», руководитель магистерской программы по данному направлению. E-mail: dav_ns@bk.ru