

МЕНЯТЬ людей. Или... менять Людей.

О том, как «взлететь» проекту преобразований.

Питеркин С.В., «Райтстеп»

Из проекта в проект, с предприятия на предприятие, я вижу одинаковые ключевые проблемы, которые не дают преобразованиям «взлететь». И мой ответ на вопрос: «что сделать, чтобы проект преобразования был успешным?» остается неизменным: «Менять людей. Или менять людей».

«Правильный» проект преобразований - цель

1. Как правило, типичной и правильной целью проекта преобразований является повышение пропускной способности (или - повышение эффективности, в смысле ТОС) производства или выбранных цехов/участков производства. Используемые для этого методы: инструментарий Lean, ТОС, инструментарий, методы и ИТ-системы планирования и мониторинга производства.
2. Для достижения указанной цели необходимо решить две, грубо, логические задачи.
 - a. «Внедрить» «технический инструментарий» - методы, инструменты, ИТ-системы, которые помогут производству работать лучше.
 - b. «Заставить» производство этот инструментарий использовать.

Традиционно «производственные (внешне) консультанты», БОльший опыт имеют именно в «технической» части, больше полагаясь в реализации п b. на Заказчика.

«Правильный» проект преобразований – типичное состояние перед «на влете»

1. В общем, проект (преобразования) движется. Но, с огромным трудом, и с трудом «оцифровываемым» влиянием на выпуск (цель проекта).
2. Основная причина медленного развития проекта – в сопротивлении изменениям среднего звена. Это – традиционная причина, мы наталкиваемся на нее в любых проектах. Исключений здесь практически нет и типичный «расклад сил» проекта выглядит следующим образом.
 - a. Генеральный директор (ГД)/Высокоуровневый спонсор проекта – полностью «за». Причины – не важны, «его» завод - его желание, в конце концов.
 - b. Среднее звено (начальник и зам. начальника производства, цеха, некоторые мастера) – явно или неявно «против».

Позиция среднего звена обусловлена прежде всего следующими факторами.

- i. Исторически, они привыкли работать, как работают: «тушить пожары», поднимая «дымовую завесу» при этом, очень хорошо скрывающие их собственные ошибки, обуславливающие эти пожары («сегодня мы зажигаем пожары, которые будем тушить завтра»). Они не виноваты – именно так завод работал годами, и именно за эти их «умения» (!) они сейчас на руководящих постах. Захотят ли они добровольно и с радостью меняться? Вряд ли – по причинам ниже.
- ii. Внедряемые новые методы (прежде всего: КРІ, визуальные доски диспетчирования (ВДД), формализованное планирование-балансировка мощностей и план/факт анализ) – прямая угроза для них, т.к.:
 - 1) «отнимает» у них знакомые инструменты управления (давление на

- рабочих, крик, «мат.модель»),
 - 2) «срывает дымовую завесу» с деятельности производства, показывая в т.ч. и их собственные ошибки управления,
 - 3) инструменты принципиально новые, меняться всегда тяжело: вместо акцента «на результат любой ценой» перестроиться на обеспечение прежде всего качества процессов.
- iii. Они были главными раньше, теперь же все начинается «крутиться» вокруг рабочего, соответственно у ИТР - ощущение ненужности и опасение за свое рабочее место.
- с. Рабочие (+ некоторые мастера). Насторожено «за».
- С рабочими, в большинстве своем, все ясно: они - рабочие. Какая-бы ни была система управления, они всегда будут «точить железки». За деньги. И если при этом им это будет делать комфортнее и удобнее («5С», «визуализация»), быстрее («быстрая переналадка»), безопаснее («стандарты») и без «дерготни» (определенная очередь заданий для каждого на ВДД), да и при этом будут прислушиваться к их проблемам и предложениям («решение проблем»), они, естественно, как минимум скажут «спасибо». Как максимум – увеличат производительность труда. Даже где-то помогут, но не возьмут на себя роль «ледокола» преобразований. Это, по их мнению (и здесь они правы) - обязанность ИТР.

Что делать 1. «Убедить»

Часто (фактически это происходит в подавляющем большинстве проектов преобразований Производственной Системы) ИТР считают данные проекты прихотью или забавой генерального директора, с отношением – «рано или поздно пройдет» Это убеждение надо ломать. Как.

1. Еженедельные (по возможности – раз в неделю, как максимум – два раза) и постоянные «походы в гемба» (в цех) генерального директора и/или «доверенного» члена команды. Продолжительностью 0,5-1час, с 10и минутными остановками у каждой визуальной доски с вопросами ответственному за доску (должен быть определен и ФИО вывешено на доску; ответственный – один из участка). Цель «походов» (по убыванию приоритетов):
 - а) визуальный статус «горящих», очень важных и известных ГД заказов на ВДД («производственная планерка на полу»). После «внедрения» это действие «передается» начальнику цеха/начальнику производства (бизнес-направления);
 - б) публичный контроль (и «порка», если необходимо) списка проблем и вопросов, ответственных за их решение и сроки решения;

Важно!

1. Этот пункт будет определяющим в первое время. Т.к. ИТР крайне не заинтересованы в вопросах и предложениях от рабочих, т.к., на их взгляд, они показывают их некомпетенцию. Верно и обратное: быстро внедряемые и контролируемые «сверху» предложения рабочих выпускают «созидательного джина преобразований» из бутылки, обеспечат необратимость процессов. Поэтому главное, жестко насаждать принцип: «любой сотрудник может сделать запись о предложении/проблеме – руководитель **обязан** его рассмотреть/решить.
2. Так-же, по практике, лист сбора и решения проблем («проблемы-решения

участка ХХ»), явно показывает, насколько мастера, зам., начальник цеха принимают участие в развитии производства.

- с) визуальный осмотр физического состояния участков, степени применения «5С» и пр.; неудобные вопросы типа: «почему станок простаивает», «почему здесь бардак», «что за свалка деталей», «почему лежит не на обозначенном месте». При каждом визите нужно искать и показывать рабочим «цель» 5С и Визуализации, т.е. «идеальное состояние» организации производства. «Идеальное состояние» таково, чтобы любой сотрудник (ОПР или ИТР), прям или косвенно имеющий отношение к производству/выпуску ц.99 с одного взгляда понимал, что происходит («на станке ХХ/рабочий ХХ обрабатывается заказ УУ», «изделия ХХ сделаны, лежат на предназначенном месте..», «станок на ППР» и пр.) и какие отклонения от нормального процесса (т.е. – где проблемы: «станок ХХ - внезапная поломка», «ожидаем чертеж от ТС» и пр.,). По проблемам – должна быть видна информация о принимаемых мерах («экран решения проблем»). Если нет – «минус» мастеру – начальнику;
- д) демонстрация постоянства преобразований;
- е) визуальный контроль и проверка хода проекта, хода преобразований, хода мини-проектов;

Важно!

1. Еженедельный «визит» в цех проводится с целью «увидеть и услышать», а не «быть увиденным».
 2. Лучше всего следовать маршруту, соответствующему потоку создания добавленной стоимости разных типов заказов, с первых переделов (заготовка, грубая обдирка) до последних (обработка, сборка, приемка)
2. Еженедельные (раз в две недели/месяц) презентации (представления), «на полу», в цехе, на месте, «лидеров преобразований» (рабочий, мастер, начальник цеха, старший мастер, не РП - руководитель проекта преобразований ПС завода (!), и именно в цехе – не в комнате переговоров) «микро-проектов» по улучшению или реализации плана задач по развитию. Как пример: «постановка ВДД¹ на участках АА, ВВ, ..» «достижение уровня в «3.5С» на участке ХХ», «снижение времени переналадки на станке ХХ на УУ», «Решение конкретной проблемы...» и пр.

Важно!

1. План небольших проектов/задач готовит начальник цеха. Это может быть либо план внедрения базовых/расширенных инструментов, либо план внедрения каких-либо преобразований с целью решения проблем цеха.
2. В качестве проблемы выбираются следующие «простые» задачи: решение проблем, которые мешают выполнению плана (цеха/участка (ов)) на 10-20% больше обычного (см. ниже).
3. Сами проекты (внимание!, проект должен оформляться в виде АЗ!) готовят «лидеры преобразований» - см. ниже.
4. Группа проекта, если таковая есть, и/или РП, и/или внешние/внутренние консультанты должны быть готовы помочь составить данный план мероприятий, помочь сделать АЗ, если необходимо Но, именно помочь, но не делать самим, начальник цеха/лидеры должен(ы) «вытягивать» знания у них!

¹ ВДД – один из важнейших элементов производственной системы цехового уровня: обеспечивает визуализацию для рабочего, что он будет делать завтра, для мастера – что происходит сегодня и что будет завтра.

3. По ежемесячному факту выполнения заданий/план преобразований (факт – дискретный, «да/нет», или в % выполнения задачи) – премирование/депремирование или радикальные выводы.

По практике, на разных предприятиях и в разных условиях «убеждения» начинают работать в срок от 3 до 6 месяцев. Часто (а «фактически это происходит в подавляющем большинстве таких проектов преобразований») в процессе «убеждений» и «изменения» образа мышления людей, некоторых людей приходится менять...

Что делать 2. «Создать команду единомышленников»

Данные действия начинаются параллельно «Что делать 1»!

1. Команда единомышленников создается из единомышленников. Из тех, «кто убежден» или «внутренне – не против». По сути – это предлагаемые выше «микро-группы» распространения «вируса Lean» по цеху и заводу. Начать нужно выбрав предметно-замкнутые участки в других цехах, рабочие/мастера которых – «хотят», или – «не прочь попробовать».
2. Для начала можно создать 3 (5 – максимум) команд, устроив между ними соревнование с каким-либо денежным или вещественным призовым фондом. Лучше всего команду делать из представителей одного участка, плюс – представители «обеспечивающих» отделов (ПДБ, ОГТ, где применимо), плюс (обязательно), к каждой прикрепить «внутреннего консультанта» (это члены группы проекта, и/или, как вариант для будущего, «эксперты» какого-либо цеха). Лидером команды устанавливается неформальный лидер.
3. Для групп провести экспресс-обучение: «Основы Lean», «Базовые инструменты», «ВДД» (*готовы поддержать*).
4. Далее, группы (помощь внутренних консультантов, контроль РП) готовят микро-проекты:
 - а) определяют проблемы своих участков;
 - б) оформляют микро-проекты в АЗ (вместе с начальниками цехов);

Важные замечания:

- 1) *здесь есть риск, вопрос, т.к. некоторые начальники цехов могут отбить всю охоту...;*
- 2) *необходимо, чтобы первые проекты содержали работы по постановке базовых инструментов.*
 - с) представляют комиссии (в комиссии обязательно – ГД, «доверенные» члены управленческой команды, РП, «внешние консультанты» - мы) и защищают свои предложения, включая план их реализации;
5. Непринятые предложения отправляются на доработку («минус» начальнику цеха), принятые - принимаются к реализации.
6. Контроль хода реализации – по процедурам выше.

Важно! *По достижении целей микро-проекта группы премируются. В зависимости от занятого места. В случае достижения экономического эффекта - %-ом от прибыли.*

Что делать 3. «Заставить», через замену «базы²»

1. Убеждения могут забуксовать (как правило – буксуют), группы/проекты групп могут быть остановлены «на взлете». В большинстве случаев, они буксуют по причине отсутствия «убеждения» (в смысле – как написано выше) от начальника производства/цеха и/или наличия прямого «разубеждения» зам.начальником. Что делать в этом случае: «убеждать» силами ГД, как написано выше («Что делать 1»).
2. Еще одна причина «буксовки» «убеждений» - «отсутствие проблем» у цеха («платформа не горит»). Действительно, в большинстве случаев, например при сдельной оплате труда свой план (в нормо-часах) цех/участок «+/-» выполняет, срывает сроки поставок и недовольства заказчика, в целом, нет, так зачем что-то менять? Что делать в этом отношении? «Просто» убрать этот аргумент из рук ИТР («поджечь платформу»). Как? Показать их проблемы и необходимость перемен (используемый основной инструмент – формализованный месячный номенклатурный план цеха/участка):
 - a) «мягко», через анализ и открытое обсуждение план/факта выполнения производственной программы за неделю/месяц. Через процедуру формирования сбалансированного плана. В «штуках» и «в деньгах». И, как резюме – постановка задач к совершенствованию («микро-проекты» АЗ) по ликвидации хронических причин, ведущих к невыполнению номенклатурного плана;
 - b) «жестко», изменив систему компенсации ИТР цеха. Введя премиальную часть (если нет) и разбив ее на «показатель качество процессов» (выполнение в срок микро-проектов АЗ), «выполнение номенклатурного плана производства» (для начала полагаем, что цех факт цеха должен состоять из 80% номенклатурного плана (по приоритетам), 20% - на «аварийные заказы»).

КРІ. Формальные и объективные, сформированные на основе процесса планирования и балансировки плана, а также выполнения плана цехом/участком.

Основные (базовые) КРІ

- 1. Эффективность работы цеха** – стандартное время выполнения по всем закрытым позициям / общая мощность цеха.
- 2. Своевременность работы цеха** – кол-во закрытых позиций из плана / кол-во позиций в плане на текущий месяц.

Дополнительные (расширенные) КРІ цеха - представлены ниже.

Комментарии по КРІ

1. *Процедуры сбора КРІ должны обеспечивать их объективность и возможность использования их в качестве цифровой меры прогресса улучшений. Здесь оч. могут помочь ИТ-технологии.*
 - a. *Сбор данных по показателям идет в течение месяца, автоматически, при регистрации выпуска. Показатели рассчитываются по завершении периода, далее представляются на общем совещании в присутствии начальника производства/цеха, который готовит к совещанию пояснения.*
 - b. *Ключевым моментом является фиксация мастерами/рабочими проблем производства участка, приводящих к потерям производительности.*
 - c. *Начальник цеха еженедельно должен проводить мини-оперативку на участке напротив коммуникационного стенда проверяя показатели за предыдущую неделю. В случае отклонений от запланированных значений мастером предоставляются причины/проблемы отклонений (данные регламенты описаны для нач. цеха и мастера). Каждую неделю начальником цеха должно проводиться одно часовое*

² Принцип горячей платформы: люди в воде на платформе. Они загорается – необходимо переправляться на другую через холодную воду.

- собрание по решению проблем, на котором выбирается проблема для анализа из представленных мастерами.
- d. По итогам проведенной работы за неделю/месяц по решению проблем начальник цеха на собрании посвященном анализу плана комментирует полученные цифры, при этом дает информацию по решению проблем за месяц.
2. На что необходимо обратить внимание при запуске данного инструмента: при формировании плана требовать от начальника производства/цеха плана по работе с узкими местами в т.ч. с использованием внедряемых инструментов. В конце месяца требовать результатов по реализации данного плана.

Что делать 3. «Менять людей»

Крайнее, но неизбежное средство.

Рано или поздно, но настает момент, когда «корабль (новая система управления) отчаливает», мы можем достичь цели только с надежной командой единомышленников, и мы должны помочь каждому (через «что делать 1, 2, 3») «взойти на борт». Но в определенный момент, перед еще оставшимися, должен быть поставлен выбор: «вы с нами, на борту, или остаетесь?»

Из проекта в проект, с предприятия на предприятие, я вижу одинаковые ключевые проблемы, которые не дают преобразованиям «взлетать», «кораблю» - «отчалить». Наш ответ на вопрос: «что сделать, чтобы проект преобразования был успешны?» остается неизменным: «Менять людей. Или менять людей».

«Менять <мировоззрение> людей» через «Что делать 1, 2, 3». Это - работающий способ, но он дорогой, т.к. требует больших временных затрат руководителей предприятия.

Если люди не хотят/не могут меняться (таковые будут всегда) – их надо менять. Какими бы профессионалами они не были. Оставлять их – закладывать бомбу замедленного действия на будущее, ставить себя их заложником, оставлять сильнейший очаг демотивации для всего их окружения и подчиненных.

Ситуация на рынке труда сейчас (и долг будет таковой) нелегкая, но если ничего не делать, то ничего и не измениться. «За спрос денег не берут»! Ничего не мешает начинать поиск и обзор кандидатов на критичные позиции. Смена человека – процесс небыстрый, в любом случае. И также - в любом случае есть несколько месяцев на «убеждение». Но уже «завтра» можно и нужно начать поиск кадров. И этот процесс, кроме очевидных объективных выгод обеспечит и моральную поддержку будущему, и, очень часто, неизбежному, процессу смены кадров.