

## ➤ Меняем «рамку»



**Ирина Роговая**, директор по персоналу управляющей компании  
ЗАО «Геркулес» (Донецк, Украина)

**«Что делать?»** Этот классический вопрос мы задаем себе, коллегам, друзьям. С ним возвращаемся после работы домой, в семью... Теперь, когда кризис — реальность, данная нам в ощущениях, официальные и неофициальные разговоры о способах его преодоления ведутся постоянно

Только когда компания попадает в кризис, она начинает задумываться о переходе на систему бережливого производства.

*Грег Хауэлл, директор Lean Construction Institute*

**В** чем беда человеческого восприятия, так это в его односторонности... Люди зачастую не умеют (не привыкли, не хотят) усматривать в том или ином явлении неоднозначность, вариативность. Поневоле вспоминаются мыши, которые видят только кусочек сыра в мышеловке — и больше ничего.

### Кризис — учитель перемен

Когда меня спрашивают: «Что делать?», я предлагаю выход: «Посмотреть на проблему другими глазами, сменить «рамку» восприятия». В любой ситуации есть факт как таковой — и наше отношение к этому факту. Например, неожиданная задержка в отправлении самолета — неприятность для тех, кто ждет, но подарок судьбы — для опаздывающего пассажира.

К каждому «плохо» можно (и нужно!) найти «хорошо». Для этого следует переключить внимание человека с восприятия «ограничений» на поиск «выхода» за рамки ситуации, что поможет увидеть оцениваемое действие (состояние, явление) в позитивном ключе. Например, такое популярное сейчас направление практической психологии, как нейролингвистическое программирование (НЛП), предлагает два основных вида «переформатирования» (рефрейминга):

1. Рефрейминг **содержания (смысла)** — изменение значения происходящего (при этом ситуация остается прежней).

2. Рефрейминг **контекста** — изменение «угла зрения» на происходящее, что меняет его оценку. Ситуация остается прежней, но для нее подбираются новые контексты.

В СМИ сейчас постоянно муссируются темы замораживания инвестиционных проектов, сокращения потребления, «затягивания поясов» и т. д. Но ведь у жизни

### **История Погонщика верблюдов**

*Я жил в деревушке неподалеку от Эль-Кайрума. Был у меня дом и сад, были дети, и так я до самой смерти жил бы припеваючи. Когда выдался особенно богатый урожай, мы на вырученные деньги всей семьей отправились в Мекку — так я выполнил свой долг верующего и теперь уже мог умереть с чистой совестью. Я всем был доволен.*

*Но однажды задрожала земля, и Нил вышел из берегов. Чужая, казалось, беда коснулась теперь и меня. Соседи опасались, как бы разлив не смыл их оливковые деревья, жена тревожилась за детей. Я с ужасом смотрел, как погибает все нажитое.*

*Земля после того перестала родить — мне пришлось добывать себе пропитание другим способом. Так я сделался погонщиком верблюдов. Тогда и открылся мне смысл слов Аллаха: «Не надо бояться неведомого, ибо каждый способен обрести то, чего хочет, получить то, в чем нуждается».*

*Все мы боимся утратить то, что имеем, будь то посевы или сама жизнь. Но страх этот проходит, стоит лишь понять, что и наша судьба, и история мира пишется одной рукой.*

**Пауло Коэльо. «Алхимик»**

есть другие стороны, в том числе и у кризисных явлений! Речь идет не о возможности выживания или об усилении позиций «предусмотрительных», не о новом витке глобализации и концентрации капиталов... Почему никто не задумывается, насколько благотворно перемены могут повлиять на каждого из нас? Во время кризиса мы останавливаемся, чтобы задуматься (появилась возможность) над вопросами:

- ✓ Чего я хочу?
- ✓ Что лично я могу сделать?
- ✓ Каков желаемый результат?
- ✓ Какие ресурсы нужны для достижения цели? Можно ли получить к ним доступ?

Лично мне опыт 1998 года (я работала экономистом в одной компании) очень помог и помогает сейчас, когда я возглавляю HR-службу. Именно в пору кризиса

необходимо заняться повышением эффективности бизнеса, в том числе — эффективности работы персонала. Именно в этот период сотрудники как никогда готовы к изменениям. Это лишь при хорошей конъюнктуре компания может «позволить» себе вялый маркетинг, неэффективные бизнес-процессы, «интуитивное» управление финансами. А вот когда наступают трудные времена и конкуренция возрастает — тут-то проблемы *системы управления* встают в полный рост... С наименьшими потерями переживают кризисы только компании с эффективным менеджментом, в первую очередь — с эффективной системой управления людьми.

**Опыт 1998 года показал: вынужденное сокращение масштабов бизнеса может помочь его оздоровлению, если оно проведено грамотно.** Сокращаются необязательные

расходы, сворачиваются наименее прибыльные направления, в результате чего освобождаются средства, которые могут быть направлены на производство более конкурентоспособных товаров/услуг. Повышается лояльность персонала, его готовность и желание изменяться, обучаться. На рынке останутся те компании, чье предложение будет адекватно спросу, то есть те, кто предложит покупателям качественный продукт в необходимом количестве и в строго запланированные сроки. Просто, понятно — но как тяжело найти баланс спроса и предложения после относительно благополучных лет...

Сегодняшний экономический кризис наложился на другой, более длительный и системный, — демографический спад. Особенно ощущалась нехватка на рынке труда людей рабочих профессий. Руководители предприятий и директора служб по работе с персоналом, борясь за каждого оператора, крановщика, сварщика, шли привычным путем — поднимали им зарплату, на работу принимали каждого, кто хотел и мог трудиться. Рост зарплат заставлял управленцев не «обращать внимания» на такой важный экономический показатель, как производительность труда. И что в результате получили? Увеличение себестоимости продукции, снижение конкурентоспособности...

За последние 10 лет мы научились пользоваться интернетом, читаем самые свежие иностранные учебники по менеджменту, общаемся с коллегами на форумах и конференциях... То есть мы уже наладили каналы обмена информацией и опытом, но не умеем перенимать навыки, не научились внедрять на своих предприятиях лучшие мировые технологии. Почему? Причин много, но главная из них — мы не хотим расставаться с комфортом *привычного*, опасаемся неопределенности. Боимся начать переделку с себя, с изменения своего отношения к ведению

бизнеса. Если ситуация позволяет оттягивать решение, мы его не принимаем, а лишь читаем книжки, общаемся на конференциях, ездим на экскурсии и приглядываемся к чужому опыту...





Есть простые слова — экономить, беречь, не делать лишнего. Есть эффективные решения — учиться, перенимать уже отработанные навыки. Есть убедительный повод — кризис. Какую долю целевого рынка занимает продукция/услуги вашего предприятия сегодня? Что необходимо для завоевания большей доли в стабильной ситуации? Многолетняя работа, значительные инвестиции в развитие, в управление ассортиментным портфелем, в брендинг, в обучение кадров и программы лояльности... Что нужно для достижения того же результата в кризисной ситуации? Падать медленнее других. Лучше — устоять. Совсем хорошо — понемногу (планово) прирастать на фоне общего снижения рыночной активности. Это быстрее и несравнимо дешевле.

Изменяя свое отношение к ситуации, мы превращаем минус — кризис — в плюс — рост эффективности производства и персонала. Выиграет тот, кто первым выйдет из долларовой комы и посмотрит на ситуацию открыто, без розовых очков. Сейчас экономика требует новых подходов к организации производства, в том числе и к организации труда.

В нашей компании, еще задолго до кризисных явлений, было принято решение о переходе к *бережливому* (или, как его еще называют, Лин<sup>1</sup>) *производству*. В настоящий момент наше предприятие только начинает процесс внедрения этих принципов.

Идеи, лежащие в основе концепции бережливого производства, высказал еще

<sup>1</sup> От англ. *lean* — постный, без жира, то есть максимально экономный.

1. Процессы, ведущие к перепроизводству. 
2. Непроизводительное ожидание. 
3. Лишняя транспортировка. 
4. Излишняя обработка. 
5. Избыток запасов. 
6. Процессы, содержащие лишние движения. 
7. Процессы, создающие дефекты. 
8. Потери вследствие плохого управления людьми. 

**Рис. 1. Непроизводительные процессы**

Генри Форд в начале XX века, но они не были восприняты бизнесом, поскольку значительно опережали требования времени. Целостную концепцию всемерного и повсеместного сокращения непроизводительных затрат на рабочем месте впервые сформулировал топ-менеджер компании «Тойота» Тайити Оно в 1943 году. Внедренные в практику японских предприятий, они стали основой ошеломляющего экономического прорыва, который вывел некогда отсталую страну в число мировых лидеров.

Бережливое производство — это то, что сейчас нужно отечественному бизнесу как воздух: логистическая концепция менеджмента, сфокусированная на оптимизации процессов, с максимальной ориентацией на рынок и учетом каждого работника. Цель — достижение минимальных затрат труда, минимальных сроков создания новой продукции высокого качества, гарантированных поставок.

В основе концепции бережливого производства лежит оптимизация про-

цессов путем их ранжирования по признакам, определяемым понятиями «муда» (по-японски «потери», «отходы»). Под этими понятиями подразумеваются процессы, которые не приносят добавленной ценности потребителям, или уменьшают ее. Сами японцы, подарившие миру концепцию Лин, выделяют восемь видов непроизводительных процессов (см. *рис 1*). Для культур Дальнего Востока восемь — магическое число, по которому «отмеряют и отрезают», но менеджеры нашей страны могут дополнить этот список муда по своему усмотрению.

Уменьшение доли «мусора» во всех бизнес-процессах компании позволяет снизить затраты до минимума.

Человеческий фактор, коллективная работа — краеугольный камень всей концепции Лин-производства. Примером настройки корпоративной культуры в соответствии с ее принципами служит «Памятка работникам», принятая в компании «Тойота».

## Памятка работникам компании «Тойота»

1. Мы можем сделать все, чего по-настоящему захотим.
2. Мы знаем рынки, которые обслуживаем.
3. Мы гордимся своей продукцией и оцениваем ее соответственно.
4. Мы стараемся изменяться каждый день, получая в результате качественный скачок.
5. Мы подтянуты, подвижны и предприимчивы.
6. Мы стремимся к бережливым решениям.
7. Мы следуем правилу «Не приходи с проблемой — приходи с решением!»
8. Мы говорим: «Плохое лучше, чем его отсутствие».

### Как организовать производство по «бережливому» принципу?

**Во-первых**, перейти к работе по-новому сразу сможет та компания, у которой есть хорошие долговременные отношения с заказчиками: в период кризиса можно договориться о приемлемом разделении рисков, затрат и информации, чтобы спасти и свой бизнес, и бизнес партнеров.

**Во-вторых**, своих заказчиков нужно *знать*. И не навязывать им продукцию/услуги (они попросту откажутся от того, в чем нет нужды), а создавать их под конкретные потребности, гибко реагировать на проблемы своих клиентов, помогать им совместно преодолевать трудности.

**В-третьих**, в непростых условиях кризиса нужно делать ставку на качество: сдача с первого предъявления, система «ноль дефектов», обнаружение и решение проблем у истоков их возникновения — все эти методы описаны и известны, и сегодня кризис стимулирует управленцев внедрять то, о чем вчера они лишь читали и прикидывали: «Стоит или не стоит «примерять» эти заморские диковинки?».

**В-четвертых**, нужно идти по пути сокращения разнообразной «муды»: устранить все процессы, которые не приносят добавленной стоимости.

**В-пятых**, максимально использовать все ресурсы: капитал, людей, землю (производственные/офисные площади). Ключевой компонент — безусловно, *люди*:

именно они под руководством топ-менеджера будут выводить компанию из кризиса. «Само по себе» ничего не «случится» и не «рассосется».

**В-шестых**, взять на вооружение идею «кайдзен» — непрерывного совершенствования производства. Некоторым руководителям нужно, чтобы непременно «грянул гром», иначе они не смогут оценить преимущества работы по-новому.

Джеймс Вумек (*James Womack*), автор книги «Бережливое производство: как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании», основавший *Lean Enterprise Institute* — некоммерческую образовательную и исследовательскую организацию, которая занимается популяризацией концепции бережливого производства, предлагает следующий алгоритм внедрения Лин-концепции:

- ✓ Найти проводника перемен (нужен человек, способный взять на себя ответственность).
- ✓ Получить необходимые знания из надежного источника о системе бережливого производства.
- ✓ Дождаться кризиса (или создать его) — это отличный повод для внедрения Лин-концепции (*sic!*).
- ✓ Не увлекаться стратегическими вопросами и различными «планами внедрения во всемобщем масштабе», а начать с устранения потерь «снизу», везде, где возможно.

✓ Построить «карты потоков создания ценностей»: сначала описать существующее положение дел с образованием цепочки стоимости; по мере внедрения системы Лин — отслеживать показатели.

✓ Как можно быстрее начинать работу по основным направлениям (информация о результатах должна быть доступна персоналу организации).

✓ Стремиться получить результат немедленно.

✓ Осуществлять непрерывные улучшения по системе «кайдзен», причем переходить от процессов совершенствования создания стоимости в цехах к повышению эффективности управленческих процессов.

### *Lean для HR*

Технологии бережливого производства — это, прежде всего, оптимизация управления: 80 % усилий направляются на улучшение организации работы, и только 20 % требуют инвестиций в технологии. Задача менеджеров, переводящих компанию на рельсы экономии, — создать условия, при которых персонал сможет поддерживать и развивать «бережливые» производственные процессы. Следуя принципам Лин, есть возможность повысить производительность труда, снизить себестоимость продукции, сократить все виды потерь.

Сказать-то просто: «необходимо изменить культуру управления предприятием, укрепить связи между подразделениями, при необходимости — пересмотреть систему ценностных ориентаций сотрудников». Но как это сделать?

Посмотрим, где есть источники потерь, которые можно устранить. Все это «муда» — действия, не добавляющие стоимости. В основном они «скапливаются» в двух направлениях: 1) непроизводительные потери рабочего времени; 2) хаос в производственном процессе.

**1. Минимизация непроизводительных потерь рабочего времени.** Каждый руководитель и каждый сотрудник должен задать себе вопрос: «Эффективный ли я работник? Что полезного я делаю для предприятия?» Иногда достаточно проанализировать график своего рабочего дня, чтобы убедиться: пришло время задуматься об организации труда. Кто из нас считал, сколько минут рабочего времени (а хуже — часов) уходит на личные разговоры по телефону, беседы за чашкой чая, поиски игр, «сидение» в интернете, перекуры и обсуждение сериалов или футбольных матчей. Сейчас появилась еще одна тема для пустопорожних разговоров — кризис... Мы редко задумываемся, сколько компания платит за доступ к интернету. Экономя семейный бюджет, без зазрения совести используем в личных целях корпоративные ресурсы...

При внедрении принципов бережливого производства первое, что нужно сделать эйчару, — преодолеть сложившуюся терпимость персонала к потерям рабочего времени. В условиях кризиса повышается лояльность сотрудников к компании, необходимость преобразований становится более очевидной, что позволяет провести изменения быстро, без драматических кадровых потерь и конфликтов. Период кризиса как нельзя лучше подходит для нововведений! Опасение потерять работу станет отличным проводником призыва «Работаем без потерь!» для «расслабляющихся», точнее — лентяев.

Мы сформулировали для себя следующую формулу: «Люди на рабочем месте добавляют или не добавляют ценность».

*«Мы не поможем людям, делая за них то, что они могли бы сделать сами».*

**Авраам Линкольн**

Просто и понятно. Это очень дисциплинирует весь коллектив.

**2. Оптимизация рабочего процесса.** Задавались ли вы вопросом: сколько операций приходится выполнить, чтобы, к примеру, подписать договор? Его нужно завизировать у непосредственного начальника, отнести в финансовый отдел (на другом этаже или в соседнем здании), получить подписи юриста и прочих ответственных лиц, указанных в листе визирования, — и, наконец, отправить оформленный документ снова к финансистам для оплаты. И вот, когда наконец после завершения процедуры вы возвращаетесь на рабочее место — находите там еще один проект договора. Сколько времени будет потеряно? И почему? Возможно, кто-то скажет, что это банальный пример нерачительного использования ресурсов — временных и материальных, и все это мелочи. Но устранение таких «мелочей» и позволяет найти *существенные* ресурсы.

Бережливое производство ставит во главу угла анализ и изменения рабочего процесса, поскольку для того, чтобы улучшить результаты, надо улучшить процессы. Цикл проверки соответствия рабочих процессов концепции Лин изображен на *рисунке 2*.



**Рис. 2. Цикл оптимизации рабочих процессов**

Для каждого рабочего места (в цеху, на площадке, в офисе) характерны стандартные виды и источники потерь — возвращаемся к *рисунку 1*. Их можно сократить только стараниями самих работников, поддерживающих инициативы руководства. Опыт компаний, внедривших принципы Лин<sup>2</sup>, свидетельствует: самое трудное (и главное!) — добиться перелома в сознании людей. Каждый сотрудник должен буквально «заразиться» идеей рачительности, тогда спустя некоторое время и люди, и компания не смогут жить и работать иначе, как рационально и эффективно.

Еще раз хочу обратить внимание, что внедрение принципов бережливого производства требует не столько материальных затрат, сколько планомерности и последовательности в использовании уже имеющихся ресурсов. Японцы формулируют этот подход так: **«Работай как черепаха, а не как заяц!»**

Сама ситуация обязывает руководителя компании выступить с идеей ломки стереотипов «работы по-старому». Топ-менеджер должен посмотреть на свою организацию как бы со стороны и начать процесс изменений *с себя*. Ничто не дисциплинирует сотрудников лучше, чем личный пример руководства. Для начала не помешает прохронометрировать свой график работы. Странники Лин-концепции в Японии и США подсчитали, что до 40 % рабочего времени менеджеров высшего звена уходит на рассмотрение вопросов, которые можно делегировать подчиненным. В итоге 30 % важных дел, входящих в компетенцию исключительно первых лиц, решаются несвоевременно, что ведет к убыткам.

<sup>2</sup> См. статью В. Павлюченко «Кайдзен без страсти не получится» (*МП № 6, 2007*), в которой подробно рассказывается о внедрении японского подхода к управлению в отечественной компании «Агро-Союз».

Хочу более подробно рассказать, как мы внедряли программу бережливого производства на нашем предприятии. Начали с изучения литературы по этому вопросу и отбора информации, размещения разъяснительных материалов в корпоративной газете и проведения тренингов по основам бережливого производства для руководителей и рядовых сотрудников.

«Надо идти на рабочее место, изучать проблемы и решать их, не откладывая, так, чтобы по тем же причинам они уже никогда больше не возникали», — рекомендует Маасаки Имаи, отец-основатель системы кайдзен. Последовав этому совету, вот какие залежи мудры мы нашли:

### 1. Неоправданно большие затраты на использование служебного транспорта.

Варианты решения проблемы:

- ✓ ограничение круга лиц, пользующихся служебным автотранспортом;
- ✓ замена старых автомобилей на новые, более экономичные;
- ✓ сокращение штата слесарей и механиков;
- ✓ заключение договора на обслуживание в одном из автоцентров.

### 2. Большие расходы на электроэнергию, воду, газ.

Варианты решения проблемы:

- ✓ сокращение числа освещаемых (отапливаемых) помещений (плюс экономия на арендной плате и т. п.);
- ✓ ограничения на освещение помещений и территории в ночное время;
- ✓ покупка более экономичных приборов (специальных ламп, автономных компрессоров).

### 3. Большие расходы на связь.

Варианты решения проблемы:

- ✓ лимит расходов на мобильную связь;
- ✓ ограничение числа аппаратов, имеющих выход на междугороднюю связь;

#### ОБ АВТОРЕ

**Роговая Ирина Владимировна** по образованию психолог, экономист, сертифицированный гештальт-тренер, НЛП-практик. С 2000 года работает в компании «Геркулес» (производство и торговля продуктами питания), с 2007-го — директор по персоналу управляющей компании, численность персонала — 5 тыс. человек

- ✓ ограничение на доступ к интернет-ресурсам тем сотрудникам, чья работа не связана с поиском информации в Сети;
- ✓ блокирование развлекательных сайтов.

**4. Высокие затраты на СМИ.** Известен случай, когда в московской компании мобильной связи на одни и те же издания одновременно подписались практически все отделы и подразделения. Итоговая сумма подписки впечатляла.

Варианты решения проблемы:

- ✓ централизация подписки на газеты и журналы;
- ✓ инвентаризация баз данных и источников деловой информации, создание корпоративной библиотеки;
- ✓ отказ от развлекательных СМИ.

Наведя порядок лишь в этих четырех центрах затрат, компания сможет существенно сэкономить — проверено на практике. При этом вариантов решения каждой из обозначенных проблем — десятки. Мы приняли простые, но очень эффективные меры.

Во время кризиса жизнь предоставляет компании возможность измениться к лучшему, используя самые разные методы. Задача эйчара — найти наиболее эффективные для своей организации.

