

➔ Основные препятствия на пути внедрения кайдзен



Владислав Рассулов,
эксперт-консультант Кайдзен-клуба (Киев, Украина)

На постсоветских предприятиях любые изменения идут с трудом. За 20 лет работы в антикризисных проектах мне удалось сформировать собственное мнение об особенностях украинского бизнеса, путях развития наших организаций и отношении людей к развитию как таковому

Сторонники внедрения кайдзен — люди увлеченные; они действительно хотят что-то изменить, улучшить и могут часами говорить о предмете своего увлечения. Но насколько применим у нас этот метод организационного развития, безусловно, наиболее востребованный сейчас в мире? Решает ли он все проблемы? Нет, конечно, любым инструментом нужно научиться пользоваться, а также понять, в какой ситуации имеет смысл его применять.

Наша страна очень специфическая, поэтому заниматься здесь нужно *своим* бизнесом. Что я имею в виду? Подавляющее большинство современных методов менеджмента, так убедительно излагаемых в программах *MBA*, рассчитаны на:

- 1) менталитет достаточно культурных и образованных людей;
- 2) применение на цивилизованных рынках.

Все эти методы, в сущности, решают достаточно простую задачу: повысить прибыль за счет минимизации затрат (материальных, финансовых, физических, эмоциональных и. т. п.) на единицу выпускаемой продукции. В последние годы добавились еще и «постиндустриальные» задачи — процесс работы должен: 1) доставлять удовольствие; 2) принести пользу социуму.

Но на отечественных предприятиях прибыльность обеспечивается совсем другими методами: усиление эксплуатации, «распилы» и «откаты», «ценовые

войны», прямой обман и пр. И чем тут поможет *MBA* или кайдзен? Для успеха в обществе, где склонность к асоциальным и полукриминальным действиям фактически поощряется, система *5S* не нужна.

Текущее состояние мировой экономики характеризуется как «турбулентность». Перманентный кризис заставляет искать методы выживания и развития. Нельзя сказать, что никто из владельцев и руководителей ничего не понимает и ничего не делает. Но действия эти часто похожи на хаотическое дергание, потому что совершаются по принципу «ну что-то же надо делать».

Как консультант я вижу моду на «продвинутые» методы управления. Например, управление изменениями. Но хотя предприятие чуть ли не ежегодно сотрясают революционные реорганизации, абсолютно непонятно:

- Куда оно идет?
- Чем и как мы на самом деле управляем?
- Из каких бизнес-процессов состоит наш бизнес?
- Какой результат мы должны получить?

И на таком вот фоне иногда вдруг принимается решение: «Будем внедрять кайдзен!» Как, почему?! — «Так в Японии делают. И в Германии, и в США». Но система управления не может быть «модной», это абсурд. То, что не соответствует культуре и менталитету людей, — не приживется, не пойдет. Но, конечно, в каждой компании «не идет» по-своему:

Собственник

Как правило, главная причина того, что кайдзен в компании «не идет» или идет «со скрипом» — ее владелец. Нигде в мире собственники не имеют такого влияния на жизнь компании, как в Украине, России и Казахстане. Более того, в странах ЕС и США законы, как правило, ограничивают возможности собственника вмешиваться в управление (во всяком случае, не позволяют делать это в «ручном режиме»). Конечно, владелец может управлять своим бизнесом, но только тогда, когда он — квалифицированный менеджер (или коммерческий гений).

У нас же управлять предприятием может кто угодно: жена «самого», его институтский друг и даже личный водитель. Да, какой-то человек сидит в кабинете генерального директора, но важные управленческие, финансовые или кадровые решения принимает кто-то из «своих». И зачастую о принятом решении человек в кабинете генерального директора узнает далеко не первым.

Кайдзен (как и любой способ развития организации), прежде всего, нужен собственнику. Если собственник не заинтересован в перспективах своего бизнеса, это его дело. Мне нравится, как определяют бизнес в США — «коммерческая деятельность, направленная на реализацию определенных интересов собственника». Заметьте, о деньгах — ни слова. Например, если боссу нравится орать на людей и топтать ногами, то смысл

существования компании заключается именно в том, чтобы обеспечивать сцену для его «выступлений». У нас все это очень ярко проявляется, поэтому самодурство (ну хорошо, волонтаризм) собственников ничем, по сути, не ограничивается.

Поверьте, я не сгущаю краски: для многих наших предприятий это реальность. Ну, вот такой у нас этап развития общества. И все мы: владельцы, менеджеры, специалисты, сотрудники должны научиться жить в этой реальности. Несогласных с реальностью могу отослать к замечательной книге Роберта Саттона «Не работайте с м*даками». А мы лучше поговорим о развитии.

К сожалению, очень немногие предприниматели в первом поколении стремятся к стратегическому развитию компании. Для большинства успех (да и главная цель как таковая) видится в том, чтобы решить свои житейские/семейные проблемы: построить «крутой» особняк (лучше два), купить квартиры взрослым детям, почаще менять машину, хорошо отдыхать и дорого лечиться «за бугром». Наконец, заработать и уйти на обеспеченный покой. Это абсолютно нормальные желания для мирного обывателя, но этого недостаточно, чтобы создать, а тем более, развивать бизнес. Помните, как много фирм и фирмочек появилось в 1990-е? А сколько из них выросло в крупные корпорации?

Нередко молодые менеджеры думают: «Шеф идиот, ничего не понимает, а вот я — с дипломом МВА, с опытом работы за рубежом, сертифицированный специалист, член кайдзен-ассоциации (нужное подчеркнуть). Я знаю, как правиль-

но развивать бизнес!» Не обольщайтесь, руководитель понимает куда больше, поэтому что:

во-первых, он уже создал эту компанию;

во-вторых, он создал ее для себя, а не для вас.

Конечно, если собственника волнует только личная «крутость» (как бы она внешне ни проявлялась — часы, дома, самолеты), «вхожесть» во власть или «вписанность» в статусные круги, все разговоры о перспективах развития бизнеса или о кайдзен будут вызывать у него только раздражение. Кайдзен — это философия, а философию организации в нашей стране определяет собственник. Если мироощущение владельца никак не совпадает с философией постоянных улучшений, правильнее не портить никому жизнь.

Уважаемые менеджеры!

Если ваши задачи не совпадают с программой развития компании, какой видит ее собственник, неправы вы, а не он. Не нравится работать в таких условиях — увольняйтесь.

Большую ошибку совершают наемные менеджеры или консультанты, пытаясь доказать, «кто здесь самый умный». Если *Big boss*, выслушав предложение «попробовать кайдзен», произносит сакраментальное «ну, занимайтесь...», это не значит, что менеджер получил карт-бланш. Это просто значит, что босс не желает вникать, и что ему, по большому счету, просто не интересно... Нулевая вовлеченность владельца в отечественном бизнесе успешно нивелирует любые подуги менеджера. И это тоже реалии.

Честно говоря, мне очень нравится новое поколение менеджеров, которые выросли уже после 1990-х. Им легче заработать, чем украсть. У поколения «красных пиджаков» были другие приоритеты. Но постоянно создается впечатление, что новое поколение управленцев витает в виртуальной реальности, «кабинетные» менеджеры плохо представляют, как живет компания и люди в ней. Все это чаще всего и становится источником проблем.

Проблемы

Если собственник лично не заинтересован в *системном развитии* своего предприятия, никакой консультант бизнес не «вылечит». Но даже если «добро» получено, реформаторы столкнутся со множеством проблем:

Невозможность оценить истинные цели (желания, мотивы) собственника. И дело часто не в недогадливости подчиненных. Нередко владелец и сам не может (или не хочет) толком это сформулировать, даже для себя. Хотя в принципе это и понятно — в предпринимательство, особенно связанное с производством, вообще идут люди деятельные, от природы не очень склонные к рефлексии. Но в таком случае топ-менеджеры практически неизбежно сталкиваются с конфликтной ситуацией: декларируемые цели и фактические задачи не совпадают.

Пример. С трибуны собственник говорит: «Главное для нас — клиенты», но среди *KPI's* менеджеров отсутствует показатель «удовлетворенность клиентов».

Большое количество экономистов в команде управленцев. Хороший экономист и хороший менеджер — это разные профессии. Дело даже не в том, что на этих позициях требуются разные знания — нужны люди с разным мироощущением:

- *руководитель:* строит организацию, развивает бизнес — собирает людей, отстраивает процессы, ставит цели, ищет ресурсы;

- *экономист:* обеспечивает существование организации — поддерживает процессы, планирует финансовые и товарные потоки, оптимизирует затраты.

В нашей стране диплом экономического вуза зачастую открывает дорогу к руководящим должностям, но топ-менеджер — это не тот, кто хорошо считает, а тот, кто:

- 1) не боится риска;
- 2) из множества альтернатив способен выбрать лучшую;
- 3) готов принимать решения в условиях дефицита информации и в цейтноте;
- 4) готов нести ответственность за принятые решения.

Пример. Планы гендиректора: для выхода в новый регион необходимо увеличить коммерческий отдел, принять участие в профильных выставках. Реакция экономиста: какой будет экономический эффект от этих затрат в третьем квартале?

Высокая текучесть среди управленцев. В таблице приведены результаты анализа 10 тыс. резюме менеджеров из стран СНГ. Как видим, руководителей со стажем работы более 10 лет — всего 3–5% от общего числа менеджеров.

Продолжительность работы персонала в одной компании

Должность	Смена места работы				Среднее время работы на одном месте, лет
	раз в год и чаще, %	раз в два-три года, %	раз в четыре-пять лет, %	раз в шесть лет и реже, %	
Учитель	16	16	14	54	4,9
Медсестра	16	19	11	54	4,9
Микробиолог	13	27	16	44	4,5
Квалифицированный рабочий	19	23	12	46	4,5
Охранник	22	27	10	41	4,2
Врач	25	25	8	42	4,1
Веб-дизайнер	27	25	15	33	3,8
Фармацевт/провизор	29	23	11	37	3,8
Аудитор	26	26	23	23	3,7
Персональный водитель	24	33	15	28	3,6
Психолог	22	36	14	28	3,6
Интернет-технолог	25	37	14	24	3,4
Эколог	21	41	15	23	3,4
Геолог	30	34	16	20	3,2
Операционист	33	31	15	21	3,2
Инженер КИГиА	30	38	11	21	3,1
Юрист	31	36	15	18	3,1
Журналист/корреспондент	32	35	16	17	3,1
Инспектор отдела кадров	34	35	11	20	3,0
Ивент-менеджер	39	27	12	22	3,0
Проектировщик	31	33	19	16	3,0
Риелтор	33	26	30	11	3,0
Менеджер по логистике	31	37	16	16	3,0
Менеджер ВЭД	29	40	16	15	2,9
Продавец	35	33	16	16	2,9
Прораб	29	46	10	15	2,9
Бухгалтер	33	38	14	15	2,9
Секретарь	38	33	11	18	2,9
Инженер-энергетик	33	43	6	18	2,9
Менеджер по туризму	38	29	17	16	2,8
Экономист	35	38	14	13	2,8
Кладовщик	37	37	12	14	2,8
Системный администратор	37	37	12	14	2,7
Инженер ПТО	35	40	12	13	2,7
PR-менеджер	34	40	12	14	2,7
Сметчик	36	39	12	13	2,7

Окончание таблицы

Менеджер по рекламе	35	44	8	13	2,6
Бизнес-аналитик	33	50	6	11	2,6
Менеджер по развитию	35	44	10	11	2,5
Финансовый аналитик	36	44	10	10	2,5
Программист «1С»	36	43	11	10	2,5
Медицинский представитель	42	43	11	10	2,5
HR-менеджер	38	40	14	8	2,5
Менеджер по продажам	41	37	12	10	2,5
Офис-менеджер	42	36	12	10	2,4
Менеджер по работе с клиентами	41	40	14	5	2,4
Менеджер по маркетингу	36	45	11	8	2,4
Менеджер по закупкам	43	38	12	8	2,4
Бренд-менеджер	43	36	13	8	2,4
Торговый представитель	40	45	8	7	2,3

Источник: данные исследовательского центра портала *Superjob.ru*, 19 мая 2015 года.

В кулуарах Кайдзен-клуба мы с коллегами обсуждали статистику: лучше всего японские методы бережливого производства приживаются в компаниях, где бизнесом управляют:

1) *молодые современные менеджеры*, быстро и гибко реагирующие на изменяющуюся ситуацию, лидеры и креативщики;

2) *«зубры» (60+)* — заслуженные машиностроители, архитекторы, строители и т. п., прекрасно знающие «изнанку» своего бизнеса, научившиеся выживать в любых условиях.

А вот руководители средней возрастной группы, как правило, постоянно шарахаются, все чего-то ищут, пытаются отделаться полумерами, улучшить, а не изменить «статус-кво». При этом спроси, что именно им нужно — толком и не объяснят.

Самая высокая текучка — у эйчаров: средний стаж работы на одном пред-

приятии — год и семь месяцев. По своему опыту скажу: этого достаточно, чтобы развалить работу, но недостаточно, чтобы научиться работать. Поэтому, наверное, здесь разброс между полным непрофессионализмом и высочайшим профессионализмом, наверное, наибольший.

Но коллеги, серьезно занимающиеся кайдзен, рассказывая об опыте своих предприятий, всегда говорят о *долгом* пути: пять, семь, десять лет... Как можно отправиться в долгое плавание, если каждые три года в компании полностью обновляется штат? О какой философии улучшения может идти речь? Каждый раз — новые лица, опять все с ликбеза начинать... А собственник с гордостью говорит: «Смотри, какая у меня молодежь! Орлы!» Хорошо, а предыдущие «орлы» куда делись? Где островок стабильности, кто будет делать эти маленькие шажки, если каждые год-два — «до основанья, а затем...»

Размеры организации. Казалось бы, в небольшой компании (собственник — директор, в штате — единомышленники, которые с ним с самого начала) в миллион раз проще заниматься совершенствованием именно на уровне философии:

- все работают, как «на себя»;
- масштабы небольшие — все друг друга знают, все процессы на виду.

Но... В таких компаниях о кайдзен мало кто слышал. На постсоветском пространстве «ввести кайдзен» стремятся именно крупные корпорации (больше 2 тыс. человек). Но управляемость в таких организациях хуже, риски искажения идеи на многочисленных уровнях управления — огромные. То есть даже если есть стремление реформировать компанию, то оно у нас «нетипичное»: во всем мире это удел преимущественно среднего бизнеса, а в нашей стране к кайдзен тянутся только крупные компании — где есть более-менее устойчивый менеджмент и активное давление собственников. Парадоксально, но у нас успех внедрения кайдзен облегчается устойчивым административным ресурсом и бюрократией.

Непонимание важности управленческого опыта. Как говорят эксперты, у нас «долгий опыт работы в одной компании ценится только в случае роста внутри организации. Если же кандидат работает более трех-пяти лет на одной позиции и не планирует карьерных изменений, это говорит о его пассивности». Как это совместить с философией кайдзен? Если человек шесть лет продвигает идеи постоянных улучшений шаг за шагом, то с точки зрения кадрового агентства он — деградант. Получается, что мы сами создаем правила (пресловутая «мобиль-

ность»), когда работа на протяжении года в десяти местах воспринимается как признак «лидерства». Но ведь раньше таких работников припечатывали колоритным словечком «летун»!.. Как же можно требовать от людей, чтобы они вдумчиво продвигали кайдзен, если даже официальные программы адаптации рассчитаны на полгода? Как они смогут стать ролевой моделью для сторонников, пусть медленных, но непрерывных улучшений?

Пример. Цитата из резюме: «Управлял десятью отделами с бюджетом 3 млн. долл., успешно осуществил инвестиционный проект технического перевооружения стоимостью 27 млн. долл.». Как можно подавать в качестве достижения сумму затрат?! Японскому менеджеру, подавшему такое резюме, оставалось бы только сделать хакари. Успешный менеджер в Японии напишет: «В течение пяти лет увеличил прибыльность предприятия на 50%, не затратив ни иены». Это действительно большое достижение для управленца!

Непонимание принципов организации. Не все понимают, что кайдзен помогает отладить процессы только при наличии в компании *компетентного* руководителя. А с этим у нас беда... В 2015 году консалтинговая группа под моим руководством исследовала поведенческие реакции руководителей украинских компаний машиностроительной отрасли (в исследовании приняли участие 200 руководителей среднего и высшего звена трех промышленных предприятий). Оказалось, что:

- только 2–5% из них реально «двигают бизнес» (то есть понимают, каких целей хотят достичь и какими методами);

- 50–60% умеют просто поддерживать статус-кво;

- 35% менеджеров среднего звена вообще не знают, чем они занимаются.

К сожалению, больше трети руководителей даже не смогли внятно описать свои функциональные обязанности. Какие решения они могут принять? Документы готовят подчиненные, ответственность за результаты несет топ-менеджер. Так зачем компании нужно 30% офисного балласта?

Но и это не самое страшное. Неверный фокус оценки управленческих компетенций и непонимание того, «что такое хорошо, а что такое плохо», и за что «бьют по рукам» приводит к тому, что наши менеджеры позволяют себе удовлетворять «страсть к революционированию» за счет компании. Особенно ярко «страсть к революции» проявляется на просторах СНГ в изменении организационной структуры. «Поменяем таблички на дверях — и будет всем счастье». Любимый диагноз отечественных «консультантов», которых пригласили «сделать красиво» — «у вас структура неэффективная».

Вполне предсказуемо, они предложат:

- 1) изменить организационную структуру;

- 2) усовершенствовать отчетность.

В качестве члена наблюдательного совета одного производственного концерна мне только за год пришлось четырежды выслушать эту мантру! И все это сходу — на первом же совещании. Но ведь прежде чем «примерять» тот или иной управленческий инструмент, надо понять:

- Чем живет компания?

- Какие факторы (благоприятные/неблагоприятные) позволяют ей выдерживать давление внешней среды?

- Кто и как ею руководит?

- Какой внутренний климат, какие традиции сложились за десятилетия? И т. д.

Организации, как и люди, все разные. Для одной лучшей структурой будет армейская: единоначалие, приказы, четкое понимание ответственности, инструкции «от» и «до»; для другой — демократия, для третьей — бюрократия или авторитаризм и т. д.

Неэффективных структур не бывает! Организационные формы сами по себе ни хороши, ни плохи — все зависит от конкретной ситуации. Демократический стиль управления не дает автоматически оптимума: в иной насквозь демократической структуре ворует все, что можно, всеми, кто дотянется до ресурсов. Лучшей структурой всегда будет та, которой руководители умеют управлять.

Уважаемые менеджеры!

Если вы не умеете управлять демократически — признайтесь себе в этом, а затем выберите тот стиль управления, при котором компания сохраняет управляемость.

Как преодолеть проблемы

До того, как принимать решение о внедрении кайдзен, нужно отладить в компании базовые механизмы управления, решить накопившиеся проблемы. Иногда — просто навести порядок в рамках здравого смысла. Что можно сделать?

Люди. У нас в Украине традиционно сильные *кадровые* службы, особенно если отдел кадров возглавляет бывший майор, и слабые HR-подразделения (особенно если там окопались психологи). Но без квалифицированных HR-специалистов приступить к организационным изменениям, реструктуризации — бесполезно. Придя реанимировать предприятие, опытные консультанты начинают именно с «постановки» HR-службы, это исходный пункт всех изменений.

Главные условия успеха проекта по внедрению кайдзен:

- вменяемый собственник
- компетентный руководитель
- вовлеченные сотрудники

Принцип кайдзен «идите в гемба» (в цех, на склад, на хоздвор, на проходную) появился не потому, что топ-менеджеру стало скучно сидеть в своем кабинете. А потому, что для него это лучшая возможность:

1) своими глазами увидеть проблему, инициировать ее решение;

2) продемонстрировать людям, как нужно относиться к работе, мотивировать их собственным примером неравнодушия.

Менеджер знает, как организовать работу, а значит — знает своих людей, нашел эффективные способы их мотивировать. Например, из моего опыта:

1. Сотрудник, проработавший в компании 10 лет, получал маленький «золотой» значок, который давал единственную привилегию: право прямого телефонного звонка гендиректору. Мелочь?

Не скажите... Что получалось на практике? Пришедший год-два назад на работу финдиректор должен был записываться на прием, да еще и через секретаря прорываться, а «ветеран» (рабочий или даже уборщица со стажем 20 лет) говорили боссу о проблеме напрямую. Согласитесь, наглядная демонстрация всем, что они не последние люди на предприятии.

2. По результатам работы за определенный период выявлялся лучший «продажник» компании. Этот специалист получал на неделю в пользование директорское кресло. В прямом смысле слова — великолепное кожаное кресло из кабинета гендиректора через весь этаж везли-тащили к рабочему месту передовика. И люди включились — стали соревноваться за это право. Результат? Продажи выросли. Сколько компания вложила в мотивацию? Ни копейки.

Если у менеджера не хватает квалификации/жизненного опыта/знания людей, он всю сложность управленческой работы сводит к деньгам, а ведь в хорошей мотивационной программе материальная часть занимает не более 30%. В результате порой возникают трагикомические ситуации.

Например, европейская фирма сертифицирует украинское предприятие. Результат — негатив: «отсутствие мотивации»... Наши предъявляют кучу бумажек, доказывая наличие сложной и умной системы премирования: «Мы же платим!!!». Европейцы неумолимы: «Да, оплата у вас есть. А мотивации нет». Но многие ли наши руководители знают разницу между стимулированием и мотивацией? А ведь кайдзен — это мотивированный персонал!

Наглядность изменений. Руководители нередко пытаются охватить программой бережливого производства всю компанию сразу. Это большая ошибка! Не просто первый шаг к провалу, а сам провал, ведь кайдзен — стратегия постепенных улучшений, постепенного движения шаг за шагом.

Для работы по-новому нужно выбрать самый маленький участок. Пусть для начала это будет небольшой склад или просто подсобка, где можно относительно быстро навести порядок и оптимизировать базовые операции. Реальный успех зажжет людей, ведь каждый, входящий на этот участок из соседнего цеха, будет говорить: «Ничего себе!»

Последовательность. Конечно, если первый успех не тиражировать, глобальных изменений достичь не удастся. Приведу пару показательных примеров «из жизни»:

1. Однажды мы попали в кузнечный цех заслуженного машиностроительного предприятия. На фоне остальных замурованных цехов это был оазис:

- что не начищено, то покрашено, что нецелесообразно красить и чистить — убрано и заскладировано;
- заготовки и продукция — как на параде;
- рабочие места — как из учебника;
- сантехника в идеальном порядке;
- на чистейших полотенцах вышиты имена сотрудников;

● актуальная стенгазета в лучших традициях первых пятилеток...

И люди, искренне верящие, что так и должно быть!

На вопрос, сколько времени нужно, чтобы сменить оснастку, начальник это-

го цеха ответил: «Семь секунд». Когда его попросили показать, он сразу же это продемонстрировал (и уложился в норматив). Это было просто идеальное место, распланированное по всем правилам бережливого производства. Сразу было видно, что здесь работают равнодушные люди.

И как же дирекция использовала локальный успех? А никак. Администраторы в кабинетах даже не знали, что в кузнечном цехе кайдзен уже есть, причем без японских консультантов.

Что же будет с этим чудом? Как только человек, который навел там порядок, уйдет на пенсию или уволится, все рухнет в течение двух-трех месяцев.

2. По настоянию руководителя в «концептуальный» автосалон были закуплены ящики для инструментов, стоимостью 8 тыс. евро каждый. Через некоторое время выяснилось, что инструменты в этих ящиках автомеханики хранят «навалом», а поролоновые вкладки с контурами инструментов выбросили, чтобы те «не занимали место». Собственник не объяснил линейному менеджеру, а тот, в свою очередь, не объяснил рабочим, зачем все эти «финтифлюшки», насколько экономится время, когда весь инструмент правильно разложен, всегда под рукой... И главное — что именно за тщательно разработанную укладку инструментов и было заплачено по 8 тыс. евро.

Коммуникации. Людей нужно учить, с ними нужно общаться, объяснять «политику партии». Телепатов среди нас нет, поэтому свои мысли руководитель должен уметь доносить до подчиненных. Если на этом экономить, не помогут

никакие инструменты, даже самые дорогостоящие и надежные. Не можете, не умеете — не говорите о кайдзен, о бережливом производстве.

Например, при прохождении сертификации компании, специализирующейся на производстве детской мебели, пожилой истопник в котельной на вопрос, как он видит свои обязанности, ответил: «Я помогаю радовать детей!» Это высший пилотаж вовлечения, настоящий менеджмент и великолепный кайдзен!

Корпоративная культура. Я считаю, что сегодня в большинстве отечественных компаний рост эффективности идет только за счет усиления эксплуатации работников. Чем это можно доказать? Например, в Скандинавии уровень зарплаты сотрудников одной организации, как правило, различается в 8–12 раз, причем максимум не обязательно получает директор. Потому-то эти страны и считаются образцом социальной стабильности. У нас же не редкость разница даже в 100–150 (и больше!) раз. Такова реальность — мы «выжимаем» персонал. И не имеет значения, кто и что из руководителей говорит о ценностях, традициях, корпоративном кодексе и т. п. Любая организация состоит из людей, поэтому реальность везде более-менее похожа: в РЭС, МРЭО, ЖЭКе, вузе, больнице, поезде или городском туалете.

Чтобы изменить культуру организации, сделать ее более «здоровой», нужно приложить очень серьезные усилия. Это обязательный этап, как подготовка операционной — «замывка», стерилизация. А мы сразу хотим оперировать... Не получается? Так и не должно...

— В отсутствие усилий по созданию позитивных корпоративных ценностей организация продолжает жить по правилам общества, в котором она существует, что в реальных условиях СНГ исключает возможность развития.

Станислав Ляпунов, гендиректор холдинга «Электропроминвест»

Чтобы понять, как на самом деле руководство относится к людям, нужно сравнить:

1. Что декларируется?
2. Как управленческая система работает на самом деле?
3. Какими механизмами корректируются отклонения от декларируемых ценностей?

Если в компании нет внутренних нормативов и регламентов, ни о какой «культуре совершенствования» не может быть и речи. Казалось бы, какая связь между кайдзен и корпоративным кодексом? Но ведь буквально за забором предприятия у нас всеобщее разочарование, никто никому не верит — ни соседу, ни правительству! В таких условиях построить успешную компанию, опираясь на «ценности общества», не получится. Организация с таким менталитетом застрахована от любых позитивных изменений. Если кайдзен не вписывается в культуру организации, «внедрение» принципов бережливого производства невозможно.

Общество — это люди, поэтому меняться компания будет только вместе с ними. А чтобы «обогнать» общество, нужны люди вовлеченные, высокомотивированные. И именно менеджер должен создать на своем предприятии микросреду,

где культивируются другие ценности. Поэтому-то так важно, каких ценностей придерживаются сами руководители, насколько их ценности совпадают с принципами лин-менеджмента.

— Формула успеха — это активная приверженность идеям кайдзен со стороны топ-менеджеров, активная приверженность кайдзен со стороны топ-менеджеров и активная приверженность кайдзен со стороны топ-менеджеров...

Масааки Имаи

Например, если главная роль руководителя — «контролер», он будет нервничать и противиться любым изменениям, которые хотя бы потенциально могут вывести людей за рамки тотального контроля. Зачем ему кайдзен? Но излишний прессинг убивает инициативу. Бережливое отношение (к оборудованию, ресурсам и т. п.) невозможно вписать ни в одну должностную инструкцию. Бережли-

вое отношение — это *культура*, включающая уважение коллег, своего рабочего места и своего труда. *Заставить* относиться нельзя, это может исходить только от самих людей.

В 1980-е годы консультанты компании *McKinsey* предложили модель 7S (см. рисунок), в центре которой находятся именно *ценности организации*. Иными словами, эта модель позволяет понять, чем организация располагает, чтобы развиваться. Сейчас именно эту модель используют все крупные корпорации для оценки перспектив своего развития.

В систему *ISO* с 2015 года также включены соответствующие изменения (в частности, разделы 7.1.4, 7.3 и положение об экспертной оценке). Теперь, проводя аттестацию, аудиторы обязаны установить степень влияния сотрудников на результаты компании. Для этого они обязаны опросить несколько десятков работников разных уровней и должностей, в том числе и случайно встреченных. Например, сотрудники должны объяснить:



Рисунок. Модель 7S

• Зачем существует организация? Чем она, собственно, занимается?

• Какое участие сотрудник лично принимает в достижении целей компании?

• Как вообще компания достигает результатов?

Ранее высокой вовлеченностью могли похвастать только отдельные компании, но с 2015 года организация не сможет получить сертификат *ISO*, если в ней есть, например, конфликты, стрессы на рабочем месте, случаи дискриминации или у рабочих низкий уровень мотивации. Теперь меняться придется всем, ведь без сертификата *ISO*, как известно, автоматически закрывается доступ на рынки развитых стран (как минимум, попытки создать «витринную» сертификацию будут обходиться дороже).

С чего начать?

5S сложно внедрить, пока не поменяется ментальность. Нельзя начинать сразу с методов бережливого производства — до этого обязательно нужно научить людей просто убирать свои рабочие места. Натренировать их на уборку. Натренировать на обязательные действия. Это база для всего остального. Не говоря уже о том, что если в цехе просто вымыть окна и пол, мотивация приходиться на работу уже повысится.

Нельзя наказывать начальника цеха или директора предприятия за то, что у них грязно — зато можно за нарушение охраны труда и техники безопасности (ОТиТБ). Травма — самый прямой путь руководителя в прокуратуру и, соответственно, неплохая мотивация. Поэтому есть смысл и начать именно с охраны труда. В наших

условиях изменения в отношении к охране труда — это и кайдзен, и демонстрация реальной заботы о персонале, и путь к изменению менталитета.

Хотя простым нажатием кнопки сегодня можно уничтожить сразу несколько стран, в армии (во всех странах мира) до сих пор огромное внимание уделяют строевой подготовке. Почему для сплочения армейского коллектива и сегодня продолжают использовать старые проверенные методы? Чтобы у людей выработались:

- 1) общие привычки;
- 2) «чувство локтя».

Требования и процедуры ТБ на производстве — аналог строевой подготовки.

Сфера ОТиТБ покрывает все процессы в организации, она очень подробно регламентирована — на любой случай там есть правило. Между тем инженер по ТБ никогда не входит в пул топ-менеджеров. Более того, обычно это самый «невидимый» на предприятии сотрудник. Но именно этот человек и должен отвечать за ваш первый кайдзен-проект. Если, в первых, инженеру дать достаточно широкие полномочия (вплоть до остановки процессов, которые нарушают требования ТБ) и, во-вторых, сотрудники будут постоянно соблюдать все требования техники безопасности, это уже будет кайдзен! Конечно, только первый шаг, но потом можно будет и к 5S присматриваться.

Еще раз хочу подчеркнуть: дело не в инструментах кайдзен (какие-то из них «приживаются» лучше, какие-то хуже), а в самих принципах управления. В средней украинской компании обычно есть 50–60 бизнес-процессов, но описаны могут быть (а могут и не быть!) только 20 основных — и это в лучшем случае!

Но если процессы даже не описаны, как их можно усовершенствовать? Где в таком случае применять инструменты кайдзен?

Степень перепутанности бизнес-процессов, количество накладок и нестыковок на отечественных предприятиях потрясает не только наших иностранных коллег — она и нас самих потрясает. Например, делали мы однажды (в хорошей, заметьте, компании!) «сквозной проход». В чем суть — два-три менеджера (или консультанта, если своим не доверяют) проходят по всей компании, чтобы собрать со столов всю имеющуюся документацию и оценить необходимость документов. Мы спрашивали: «Зачем здесь печать стоит? Зачем нужна эта подпись? Зачем нужен этот приказ/регламент/инструкция? Кто это подписал? Где можно ознакомиться с тем, что ты должен делать?» В результате всего за один день было выявлено:

- 128 (!!!) ненужных процедур;
- 230 форм (при том, что считается, что для обслуживания информационного потока *крупной* компании достаточно 12–16 типовых форм документации).

И все это — чистые потери: рабочее время сотрудников, моральные издерж-

ки, волокита, бюрократия, огромное количество бумаги и дорогого порошка для принтера.

Заключение

Мы все видим, *насколько* нужны изменения: в стране, компании, работе, личной жизни. Но нельзя решить возникшую проблему, если сохранить прежний подход к ней! К сожалению, наш опыт показывает, что в отечественных компаниях 80% мероприятий, заявленных в рамках бережливого производства, не имеют к нему отношения.

Жизнь всех заставит измениться, уже заставляет. Так лучше проводить изменения по уму, с ясным пониманием того, зачем мы выполняем каждый процесс. В том числе и процесс внедрения методов бережливого производства.

— Если вы не хотите проводить изменения, то всегда найдется кто-либо, кто сделает это за вас, вместо вас и не у вас.

Джек Уэлч

СПРАВКА ОБ АВТОРЕ

Расулов Владислав Вячеславович в 1993 году окончил Полтавский медицинский институт («лечебное дело»); в 2001-м — Харьковский государственный экономический университет («экономист-менеджер»); в 2002-м — *The Open University, Business School* («менеджер»). Сертифицированный практик по лин-менеджменту Кайдзен-клуба в Украине. Специалист по антикризисному управлению, бизнес-консультант. Основные этапы карьеры: директор ООО «ОКТАР» (1996–2003); помощник заместителя главы Полтавской областной государственной администрации (2003); генеральный директор ЗАО «Полтавский тепловозоремонтный завод» (2003–2004); советник председателя Госкомитета по энергосбережению (2004–2005); руководитель проекта в ООО «КУА «СИАМ-Инвест» (2007–2008); частный консультант по санации предприятий (2008–2012); руководитель проекта санации, затем директор Керченского судоремонтного завода (2012–2014); вице-президент, член Наблюдательного совета концерна «Укрросметалл» (2014–2015). С 2015 года по настоящее время — эксперт-консультант Кайдзен-клуба в Украине