

Где Россия и где СМК, Лин и ТОС?

Виктор Вальчук, директор АРБ – консалтинг,
сертифицированный эксперт ТОС

Опыт, на котором основаны выводы доклада

«Мечел»: производство металла.

«ЧТПЗ» - производство труб

«Заряд»- выпуск клюшек г. Набережные Челны (Елабуга)

Усть-Илимская ТЭЦ – холодной и горячее водоснабжение.

«СКБ «Турбина», г. Челябинск – производство

малогабаритных газотурбинных двигателей

Сеть магазинов «Автомаркет ZIP»

«Фабрика Южуралкартон»: - производство упаковки.

«Алатырь - Строительное оборудование»- оптовая торговля

«Югорскнефтегазстрой», г. Нижний Новгород: строительство газопроводов

«Машзавод ПРОМВИС», г. Челябинск – производство

«Янус»: производство и дистрибуция продуктов питания.

«Модерн Гласс» - производство архитектурного стекла

«Казанский вертолетный завод», г. Казань

СВФ «Северо - Запад». Производство и монтаж фундамента .

«Арсинг-спецодежда» - производство и дистрибуция

«Милавица Мос» - розничные продажи

«ЭЛКАМ-нефтемаш»- производство насосов

ТПК «Промышленная компания «Варна» - оптовая и розничная торговля

НТЦ «Геотехнологии» - проектирование карьеров

«Муром», г. Муром – производство фанеры

«Партнёр», г. Новосибирск – розничная и оптовая торговля

«Северная Звезда – Медэкспорт», г. Омск – дистрибьютор фармацевтических товаров

«Годовалов и партнеры», Пермь - дистрибьютор фармацевтических товаров

Крестьянское хозяйство Волкова (ИП Волков), г. Кемерово – производство и дистрибуция мясоколбасной продукции

«Сити- Принт», Москва типография

«Аромагрупп» – производитель и дистрибьютер парфюмерной воды.

«ЮжУралПак – производство упаковки

«Электроника» г. Челябинск и Челябинская область. – торговля электроникой

«Златоустовский часовой завод»

«Магнезит» - добыча и производство

«Пир-Пак», г. Москва – упаковка и дистрибуция сыров

«ЭРГИС Групп», г. Москва – оптовая торговля дверной фурнитурой

Компания «Технобум», г. Челябинск: розничная торговля.

«Нефть-Сервис», г. Челябинск – производство оборудования

«ЧелябинскСпецГражданСтрой» – производство шаровых кранов

«ЦФ КАМА», г. Набережные Челны – производитель коробок передач к автомобилям Камаз, Ман.

ПК «Ходовые системы», Челябинск – производитель ходовой части трактора.

«Завод точного литья», Челябинск

«Конструктуралкомплект» – производство металлоконструкций.

«Воронежский комбинат общественного питания» - розничная и оптовая торговля

Акмолинская областная дирекция телекоммуникаций
НПЦ «Внутритрубная диагностика», Березовск разработка оборудования, диагностика

НПЦ «Электроника», Ярославль - проектирование и монтаж систем безопасности

«Вектор», Воткинск - производство электрооборудования

«Сибирские блины», Кемерово- сеть быстрого питания

«Фрегат», Кемерово, оптовая торговля продуктами питания

«Уральский компрессорный завод», Березовск

«Техно - ТТ», г. Старая купавна, Московской области пищевое оборудование

«Днепротяжмаш» - г. Днепр, Украина изделия для металлургии

«Пензнефтехиммаш» г. Пенза производство емкостей

«Талан», Ижевск девелопмент

Основные мысли доклада 2018 года:

**РАЗВИТИЕ БИЗНЕСА – ЭТО ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОЕ
УСТРАНЕНИЕ ЗАБЛУЖДЕНИЙ ИЗ ЕГО
КУЛЬТУРНОГО КОДА.**

**ТОС – ЭТО МЕТОДОЛОГИЯ ОБНАРУЖЕНИЯ И
УСТРАНЕНИЯ ЗАБЛУЖДЕНИЙ, МЕШАЮЩИХ
БИЗНЕСУ РАЗВИВАТЬСЯ**

Заблуждения, преодолеваемые разными решениями ТОС (доклад 2018 г.)

1. Пять направляющих шагов	
1.1	Простаивающий ресурс – это потери для бизнеса
1.2	Повышение эффективности использования оборудования положительно сказывается на результативности бизнеса
1.3	Рабочий не должен получать оплату за переналадку оборудования
1.4	Чем раньше начнем, тем раньше закончим.
1.5	Чем больше работы в системе (НЗП), тем эффективнее используются ресурсы
2. ББК	
2.1	Для выполнения заказа в срок нам необходимо составить детальный план, график выполнения всех операций и следовать ему.
2.2	Для каждой операции возможно установить «правильное» время ее выполнения (норматив).
2.3	Мы можем установить нормативы на выполнение операций и расценки на них. Оплата на основе этих расценок справедлива для рабочего и выгодна для предприятия.
3. ССРМ	
3.1	Чем раньше начнем проект, тем раньше его закончим
3.2	Чем детальнее план проекта, тем лучше
3.3	Чтобы выполнить проект в срок, необходимо выполнить каждую задачу проекта в запланированный срок
3.4	Исполнитель может быть одновременно назначен на несколько задач
3.5	Прогресс проекта измеряется на основе процента завершения запланированной работы.
3.6	Оценка времени выполнения задачи проекта рассматривается как обязательство исполнителя

4. Управление запасами	
4.1	Мы можем спрогнозировать потребление конкретной позиции
4.2	Увеличение частоты поставок только увеличивает затраты за счет роста транспортных расходов
4.3	Товар должно хватать на определенный период времени торговли (потребления)
4.4	Товар должен храниться как можно ближе к конечному потребителю
5. Продажи и маркетинг	
5.1	Мы не можем повлиять на воспринимаемую ценность нашего товара (услуги) клиентом
5.2	Чем дороже мы продадим, тем лучше.
5.3	Чем меньше мы заплатим поставщику, тем лучше.
5.4	Мы можем спрогнозировать наши продажи, в том числе для каждого менеджера
6. Управление финансами	
6.1	При принятии управленческих решений необходимо учитывать его влияние на себестоимость продукции
6.2	Решение, ведущее к сокращению себестоимости всегда верное
6.3	Решение, снижающее трудоемкость – верное, повышающее ее – неверное
6.4	Структура производственного (операционного) потока не влияет на принятие финансовых решений
6.5	Мы можем спрогнозировать долгосрочный (более квартала) бюджеты доходов и расходов компании.
6.6	Любое решение, увеличивающее затраты – плохое решение
7. Управление персоналом, Мотивация	
7.1	Мы можем точно детально составить требования к должности
7.2	Полномочия и ответственность должны быть четко определены
7.3	Хорошо работать – это точно выполнять детально прописанные требования (регл)
7.4	Люди работают результативнее при материальном стимулировании
7.5	Для сотрудника главное – зарплата
7.6	Мы можем составить детальные индивидуальные KPI, позволяющие достигать цель компании
7.7	Не все могут принимать решения. Право принимать решения должно быть распределено по иерархии
7.8	Заработная плата менеджера по продажам должна зависеть от результативности его продаж или других индивидуальных количественных KPI
7.9	План продаж мотивирует персонал

Спиральная динамика

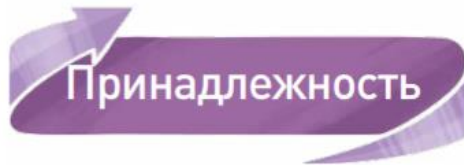


- Основы спиральной динамики были сформулированы в 90-х годах управленческими консультантами Доном Бекон и Крисом Кованом.
- Люди, коллективы, общественные институты, компании и даже целые страны проходят в своем развитии определенные типичные стадии, причем более высокие с эволюционной точки зрения стадии по некоторым признакам напоминают нижние, что и позволяет говорить о движении по спирали.
- Основой развития компании служат изменения корпоративной культуры, которая понимается как набор ценностей и приоритетов, разделяемых большинством сотрудников.
- Ценности определяют, как мыслит сотрудник, какой выбор он совершает в той или иной ситуации, какое решение принимает и чем объясняет это решение.
- Эволюция корпоративной культуры – это ответ ценностной системы и мышления людей и организаций на меняющиеся условия жизни.

Путешествие по спирали 2.0 Марк Розин.

<http://www.ecopsy.ru/publikatsii/puteshestvie-po-spirali.html>

Культура принадлежности



Командность
Поддержка лидера
Традиции
Социальная забота

Многие компании начинали свою историю с небольшой команды, где отношения были очень близкими, неформальными и напоминали семейные. Для культуры принадлежности характерны семейные ценности.

- Чрезвычайно командная культура: ее важнейшими ценностями являются принадлежность к коллективу и преданность команде.
- Культура опирается на потребность человека быть частью какого-либо сообщества.
- Рабочий коллектив воспринимается как вторая семья.
- Четкое распределение обязанностей отсутствует, каждый делает то, что важно для «семьи» в данный момент времени.
- Лидер - человек, исторически стоявший у руля.
- Обоснование решений: «Потому что так принято» или «Потому что мы всегда так делали».
- осваивая эту культуру, человек научается поступаться личным ради общественного .
- **Корневой причиной кризиса** являются замкнутость на «отце семейства», которая перестает работать в подросшей компании. Начинается внешняя дезинтеграция

Культура силы

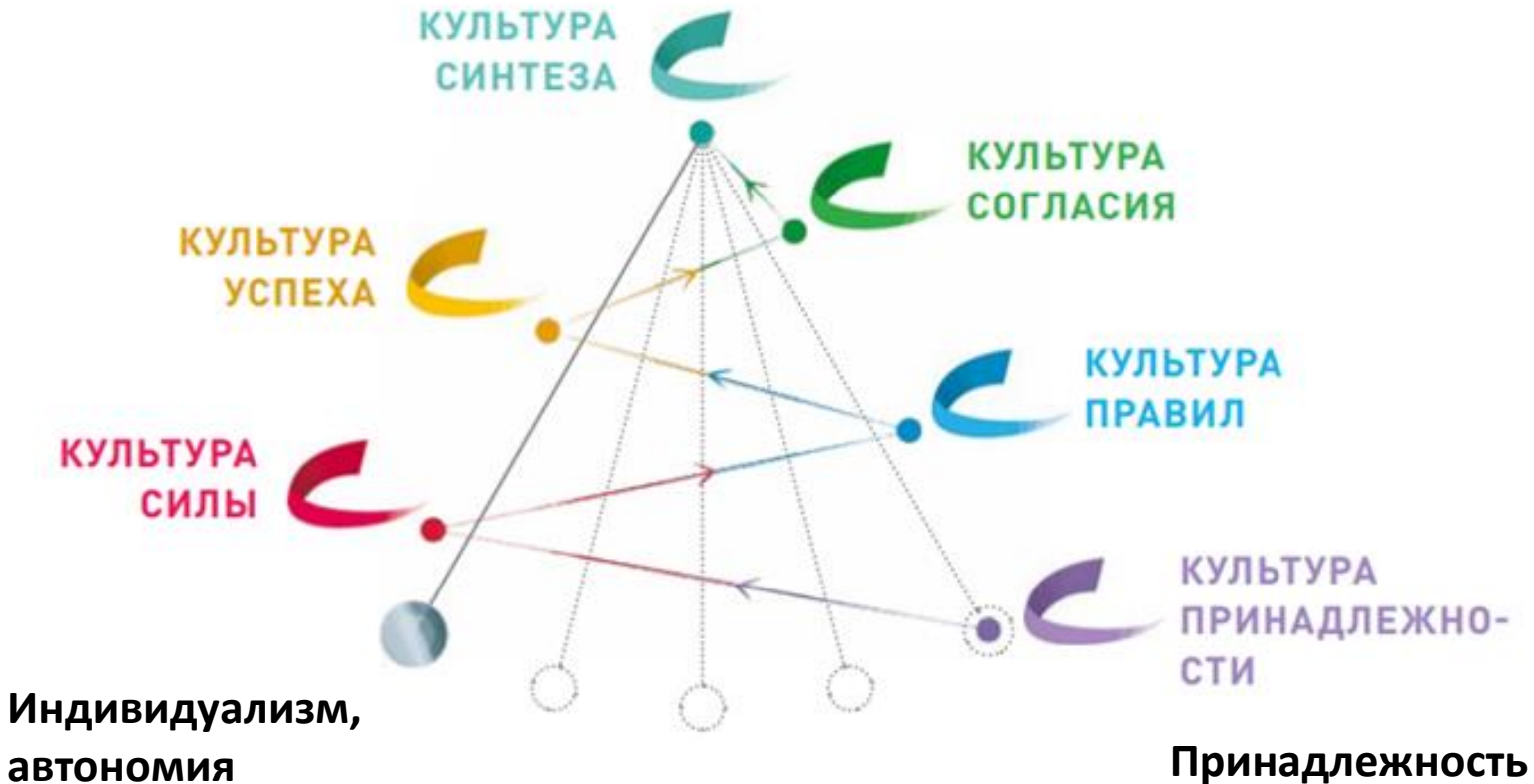
Ручное
управление



- Культура силы характеризуется избытком ничем не ограниченного персонального лидерства. Лидеры жестко конкурируют между собой.
- Каждый из них стремится выстроить автономию и тем самым отгородиться от других, создав собственную зону влияния.
- В компании возникает культ силы, нарастают конкурентность и агрессивность.

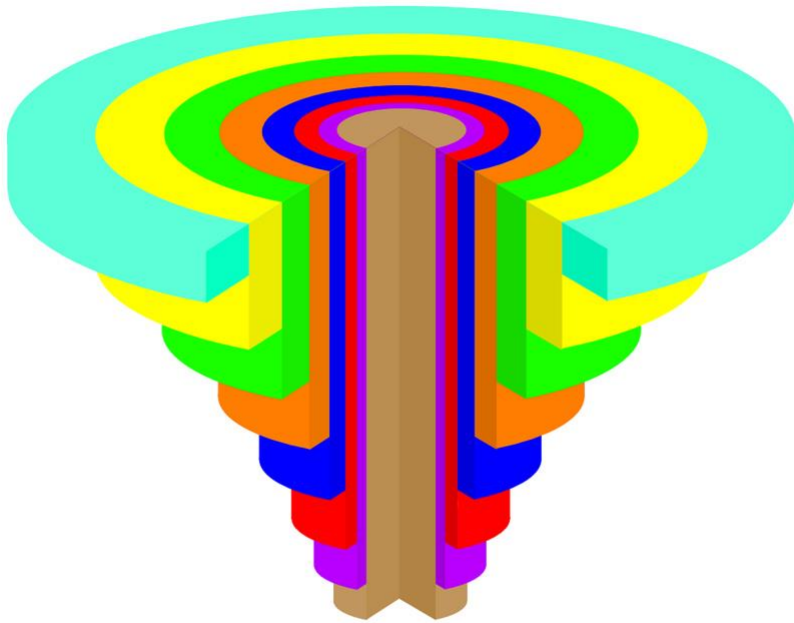
- Агрессия наполняет компанию энергией, нужной для решения существенно более сложных задач, которые были не под силу инертной культуре принадлежности.
- Обоснование решений: «Потому что я так сказал». Остальные подчиняются лидеру, а на своем уровне копируют его поведение.
- Главной управленческой системой является прямой приказ, подразумевающий беспрекословное подчинение.
- **Корневой кризис** - борьба без правил начинает съедать энергию компании (внутренняя дезинтеграция), ослабляя ее перед внешними конкурентами.

«Маятник»



- Корпоративная культура совершает колебания от атмосферы коллективизма, консервативности, самопожертвования к атмосфере индивидуализма, экспансии, самовыражения – и обратно.
- Именно этот маятник и обеспечивает движение по спирали: с каждым его взмахом компания возвращается к отвергнутым прежде базовым ценностям, переосмысляя и выводя их на новый уровень.

«Луковица»



- При переходе к новой культуре прежняя не отбрасывается полностью – присущие ей модели мышления и принятия решений сохраняются в неявном виде и служат основой для следующего «культурного слоя».
- Развитая корпоративная культура напоминает луковицу: прежние инструменты сохраняются в ее глубине, доступные для актуализации и использования в любой момент, если этого потребует внешняя среда. Движение по спирали расширяет арсенал систем, повышает гибкость и адаптивность компании.

Культура правил

Регулярное
управление



Системность
Организованность
Логичность
Закон/право



Власть
Сила
Автономия



Командность
Поддержка лидера
Традиции
Социальная забота

- Лидер утрачивает неограниченную власть.
- Теперь он, как и все прочие, подчиняется правилам.
- Бизнес-процессы в компании четко регламентированы, главным инструментом управления служат регламенты и процедуры, обязательные для всех.
- Человек из культуры правил убежден в том, что на правилах держится мир, а потому их нарушение недопустимо.

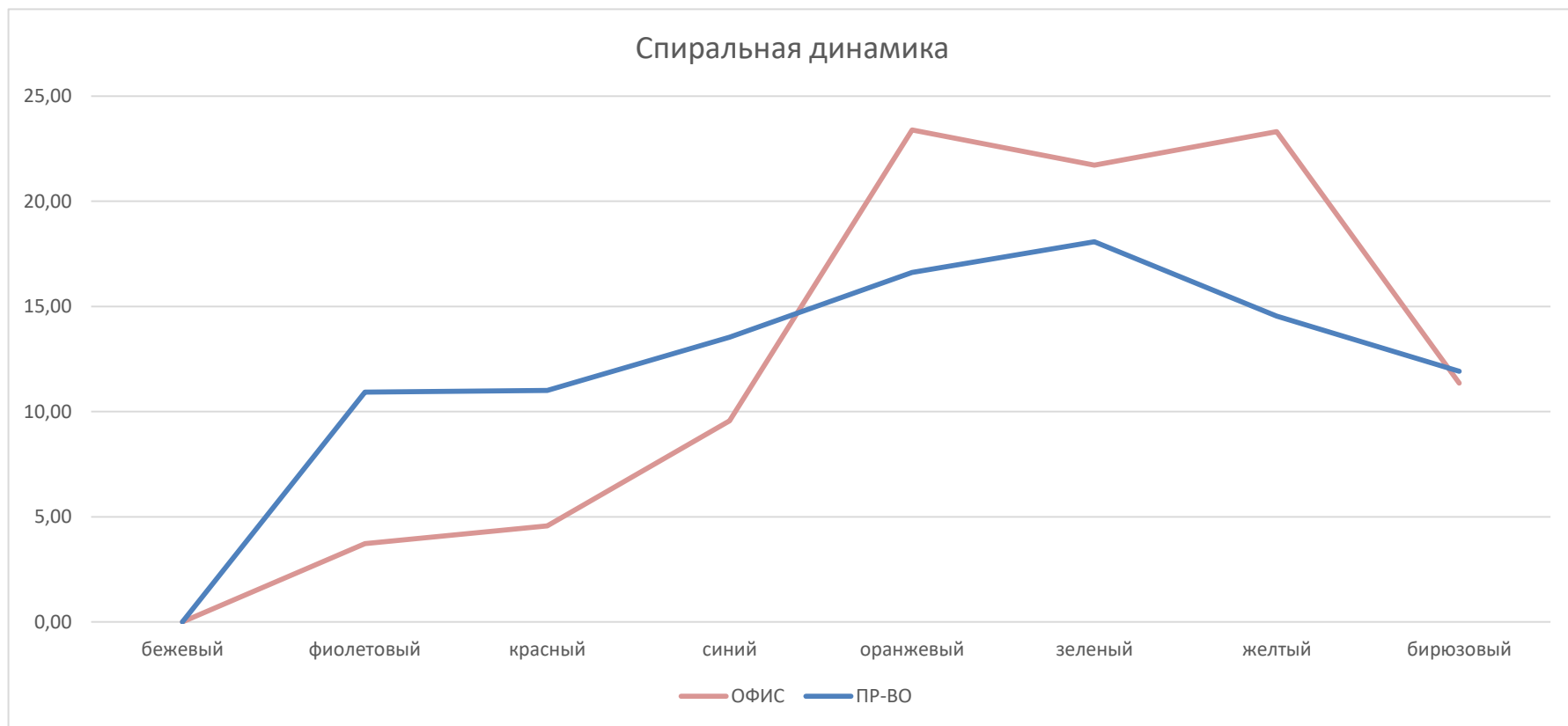
- Атмосфера в компании становится обезличенной, рациональной, ключевыми ценностями выступают надежность, стабильность, дисциплина.
- Характерное обоснование решения: «Потому что таковы наши правила».
- Наступает эпоха регулярного менеджмента. Компания может управляться без прямого вмешательства лидера, с помощью регламентов и процедур.
- **Кризис культуры правил** связан с недостаточной ориентацией на результат. Постепенно накапливается ощущение, что пока компания вязнет в бумагах и бюрократии, более гибкие, динамичные, активные, агрессивные конкуренты снимают сливки с рынка.

Культура успеха



- Сотрудники, работающие в этой культуре, знают, что главное – это выдающийся успех.
- Культура отличается высокой соревновательностью, конкуренцией .
- Система управления нацелена на достижения: ключевым ее элементом является амбициозное целеполагание.
- Обоснование решений: «Это дает результат».
- Совмещает в себе уважение к правилам, что позволяет управлять системно, минимизируя ручное управление;
- Ведущим мотивом этой культуры на уровне конкретного сотрудника является идея личного успеха, в том числе высокого заработка.
- **Корневые проблемы:**
 - долгосрочные проблемы игнорируются – и в итоге сегодняшний успех может подорвать успех завтрашний.
 - Индивидуалистический характер затрудняет сотрудничество (вновь дезинтеграция). Нарушены коммуникации

Профиль культур компании «С»



Убеждения культуры успеха компании «С»

- Работа по плану дает предсказуемость вознаграждения
- Работа вне плана ставит под угрозу KPI по срокам
- Наличие плана продаж мотивирует менеджеров
- Доход продавца зависит от выполнения плана продаж группы
- План продаж позволяет расставить приоритеты в работе продавцов
- KPI завязан на выполнение сроков
- Работа с существующими клиентами дает предсказуемый результат
- Время, потраченное на лид, возможно, не позволит выполнить план продаж
- Отказ от заказов позволяет не рисковать своим KPI



Вопрос: какая культура преобладает на предприятиях России?

В России преобладает культура силы. Она особенно часто встречается в традиционных индустриях (производство, разнообразные розничные сети, банки и многие другие) и в регионах.

Культура согласия

- Важно заложить основу для долгосрочного развития компании. Ради этого культура согласия готова пожертвовать сиюминутным успехом, быстрым результатом.
- Ключевыми ценностями культуры согласия являются диалог и совместный поиск наилучших решений (мозговые штурмы, дискуссии, коллегиальные решения).
- Различия людей - это ценный ресурс. Важно иметь разные подходы к решению задачи, разные точки зрения, уникальные идеи.
- Выстраиваются надежные каналы коммуникации между различными уровнями, предприятиями и функциями компании.
- Образ этой культуры – совет мудрых и глубоко уважающих друг друга людей.
- Решения опираются на консенсус: «Потому что мы об этом договорились».
- Основным инструментом управления в этой культуре является фасилитация – бережное подталкивание других к конструктивному обсуждению проблемы.
- На смену регулярному менеджменту приходят инновационные сетевые модели управления: матричные оргструктуры, обилие проектов, отсутствие иерархии и жестко закрепленных ролей, где команды гибко собираются под задачу, а лидера может не быть вовсе.
- Упор делается на осознанность и компетентность людей, которые готовы объединяться и договариваться друг с другом ради интереса дела.

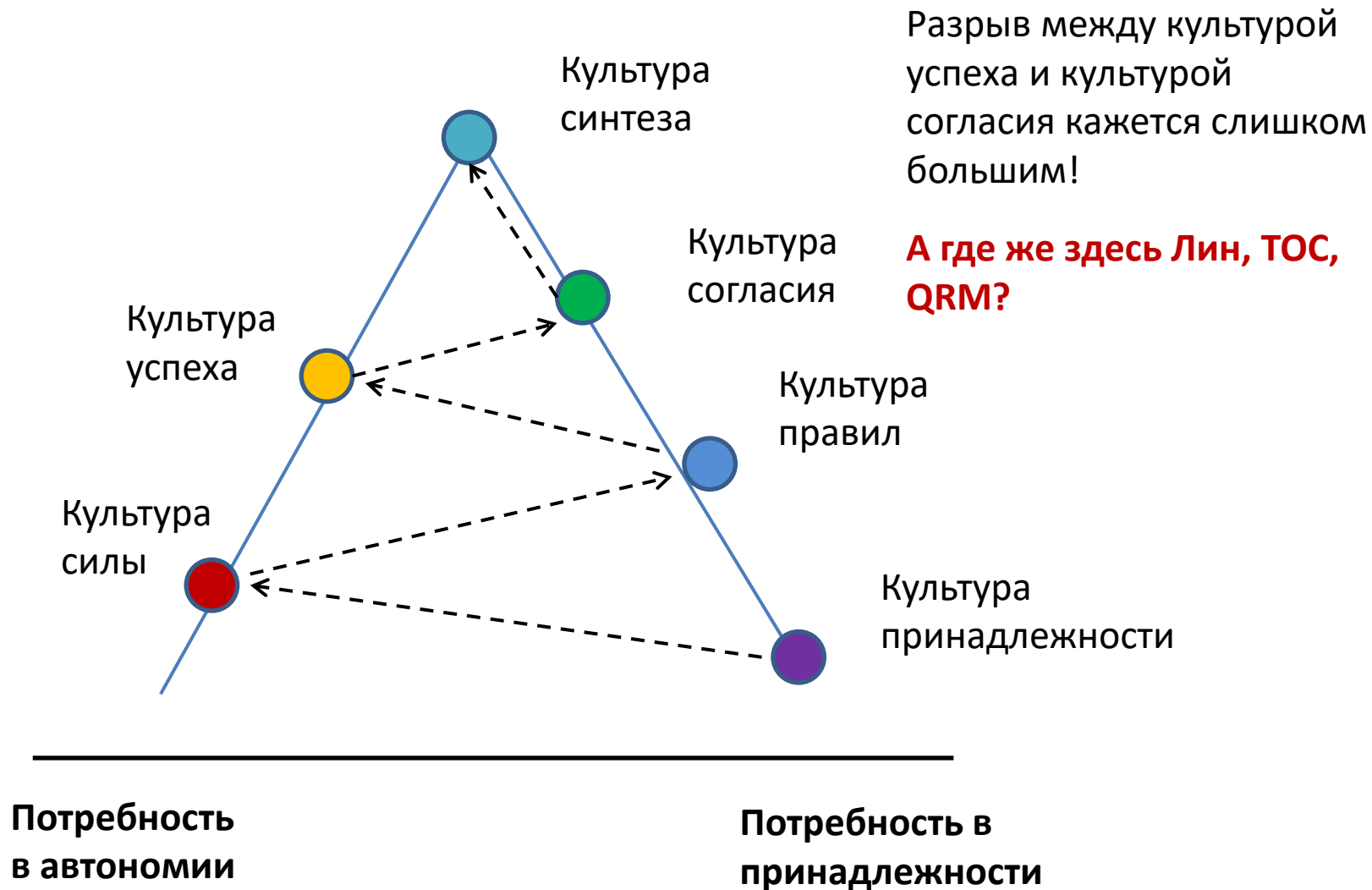
Культура синтеза интегрирует лучшие характеристики предыдущих культур



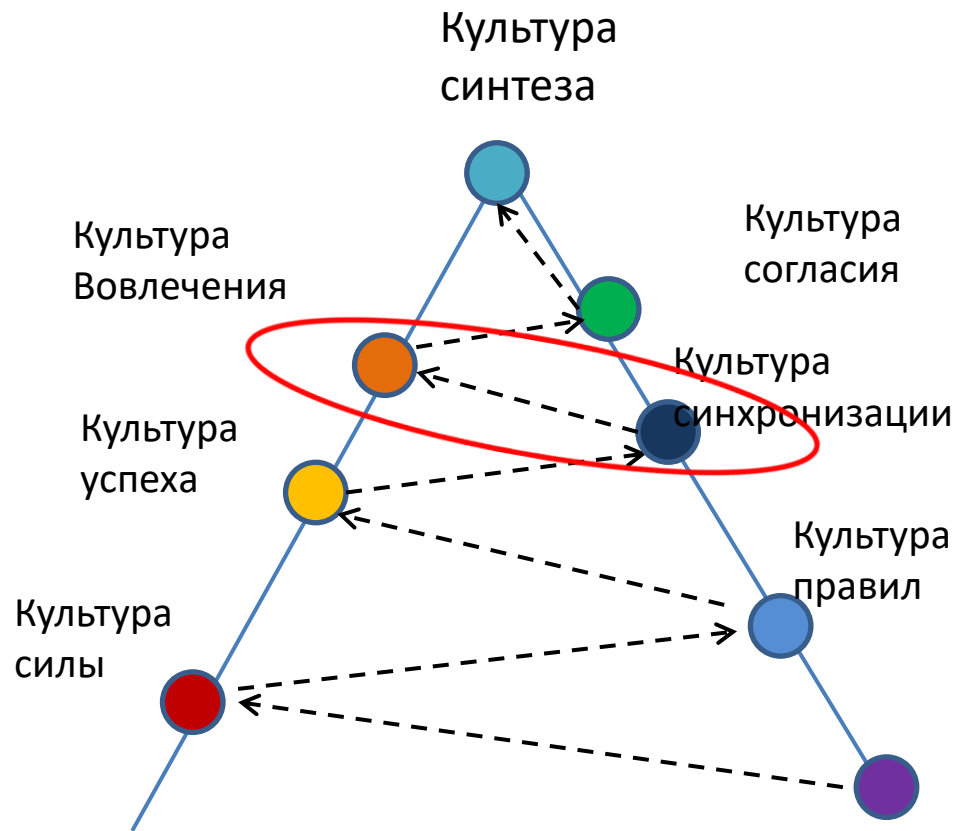
Культура синтеза, или «бирюза»

- **Ценность самоорганизации.** В культуре синтеза впервые происходит полный отказ от иерархии (в том числе исчезают постоянные лидеры команд) – сотрудники напрямую договариваются между собой во временных командах, при этом каждый может в какой-то момент взять на себя один из аспектов лидерства. **В этой системе нет нужды ни в иерархии, ни в консенсусе.**
- **Целостность** Человек не зажат рациональными рамками, он выступает как целостная личность, является тем, кто он есть на самом деле, вместе с эмоциями, духовными потребностями и интуицией.
- **Эволюционная цель.** Организация – это живой организм, форма жизни, существо, наделенное собственной энергией, личностью, творческим потенциалом и направлением развития. Не нужны указания, что нужно делать, нужно вслушаться, что же происходит, присоединиться к этому, как в танце. Организация стремится развиваться в сторону собственной уникальной эволюционной цели
- Обоснование решений: «Потому что за этим будущее»
- Организация – добровольный союз эмоционально зрелых очень творческих людей, которые способны самоорганизоваться и невероятно быстро придумать и внедрить принципиально новые идеи.
- Уровень зрелости в культуре синтеза таков, что сотрудники могут даже сами назначать себе зарплату – и доверяют друг другу в таких вопросах.

Культуры по классической спиральной динамике



«Тонкая» структура спиральной динамики

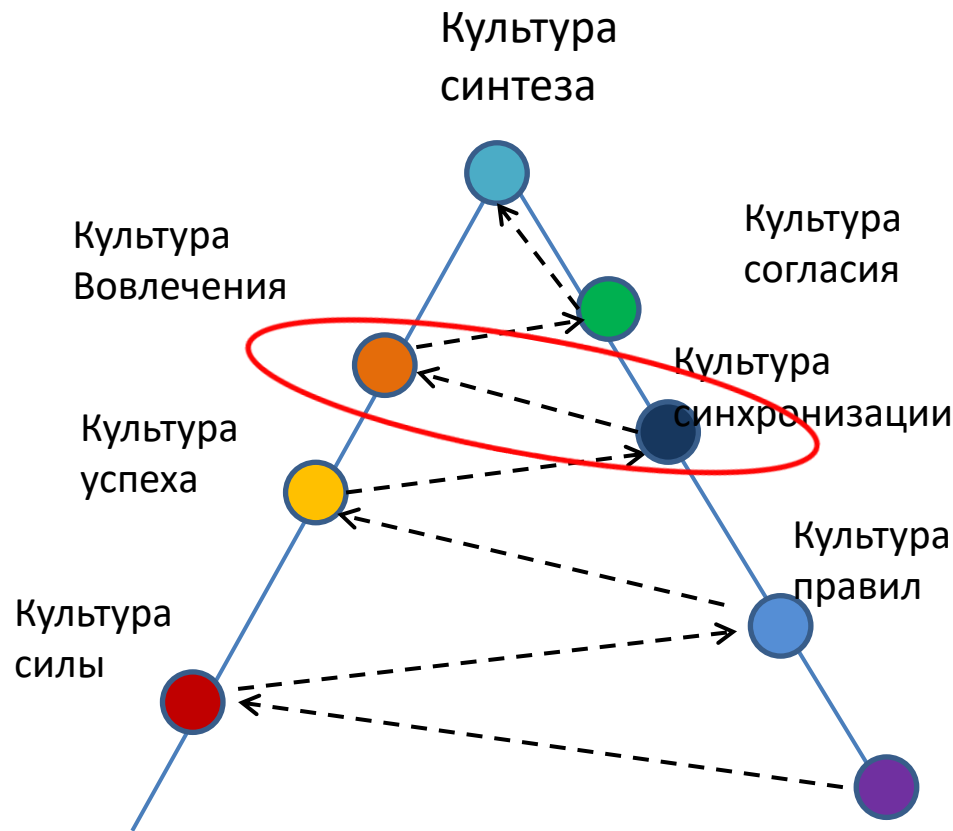


Культура синхронизации. Она характеризуется тем, что возникает понятие, что правила должны быть согласованы, синхронизированы с глобальной целью предприятия, возникает понимание целостности организации, взаимосвязи всех процессов. Индивидуальное здесь подчиняется общему. Общий результат ведет к увеличению индивидуального результата. Осознается пагубность локальной оптимизации. Становятся возможными такие решения, как ББК и Канбан. Конфликт культуры синхронизации в том, что все изменения идут сверху, но делаются они уже для всех. Подчиненных при этом никто не спрашивает.

Потребность
в автономии,
субъектности

Потребность в
принадлежности

«Тонкая» структура спиральной динамики

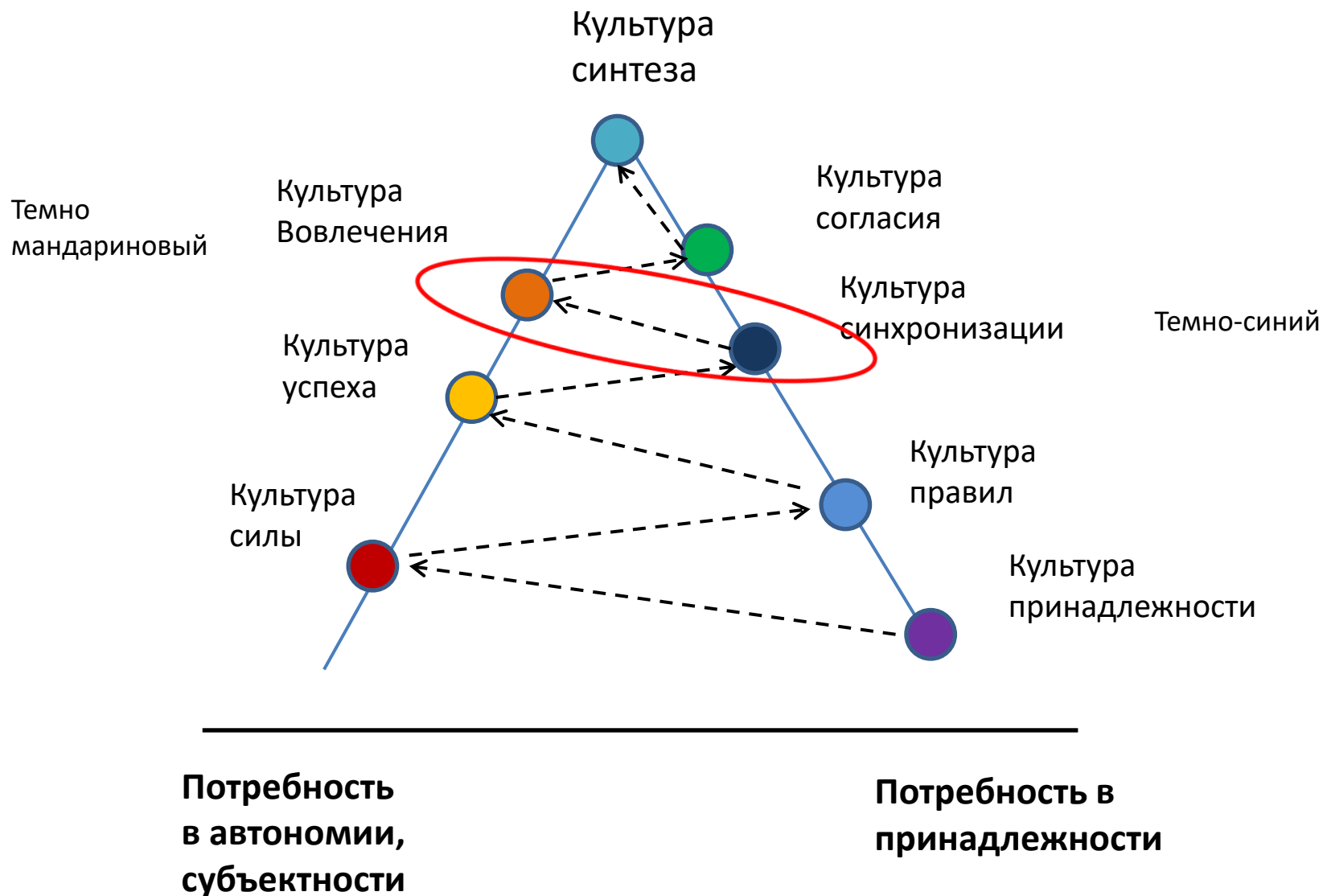


На основе культуры синхронизации становится возможным ясно и логично донести суть производственной системы до персонала и включить персонал в совершенствование деятельности (маятник вновь отклоняется к автономности). Возникает понимание важности участия большинства и даже каждого члена коллектива в развитии организации и ее деятельности по достижению глобального результата («культура вовлеченности»). Руководитель на этом уровне культуры больше помощник своим подчиненным (руководитель пятого уровня по Джиму Коллинзу). Это уровень культуры TPS, основными положениями которой являются непрерывное совершенствование и уважение к людям. Каждый член коллектива имеет полное право быть выслушанным и вознагражденным.

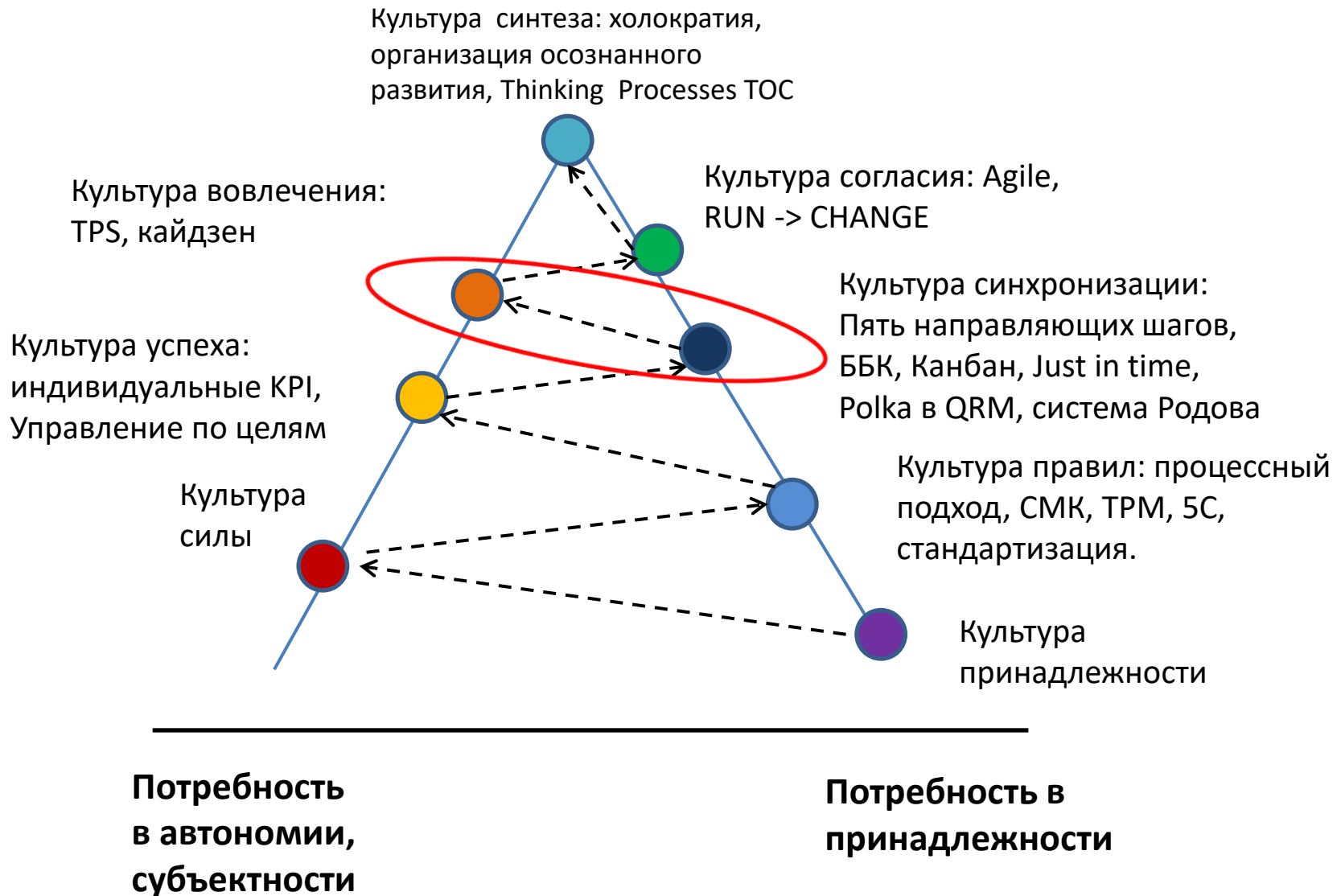
**Потребность
в автономии,
субъектности**

**Потребность в
принадлежности**

«Тонкая» структура спиральной динамики



Известные управленческие подходы в различных культурах



Основные ценности Тойоты (культура вовлечения)

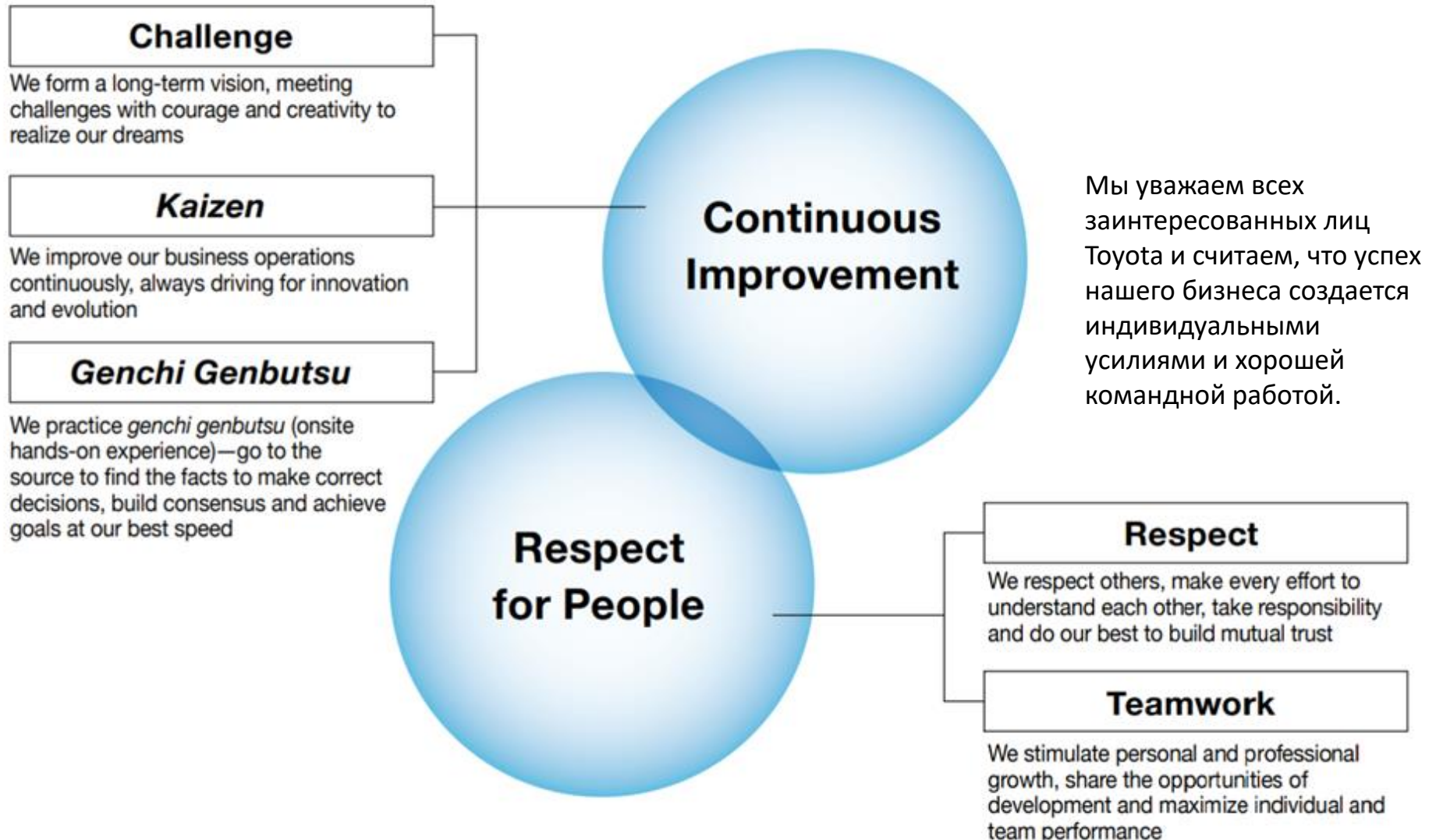
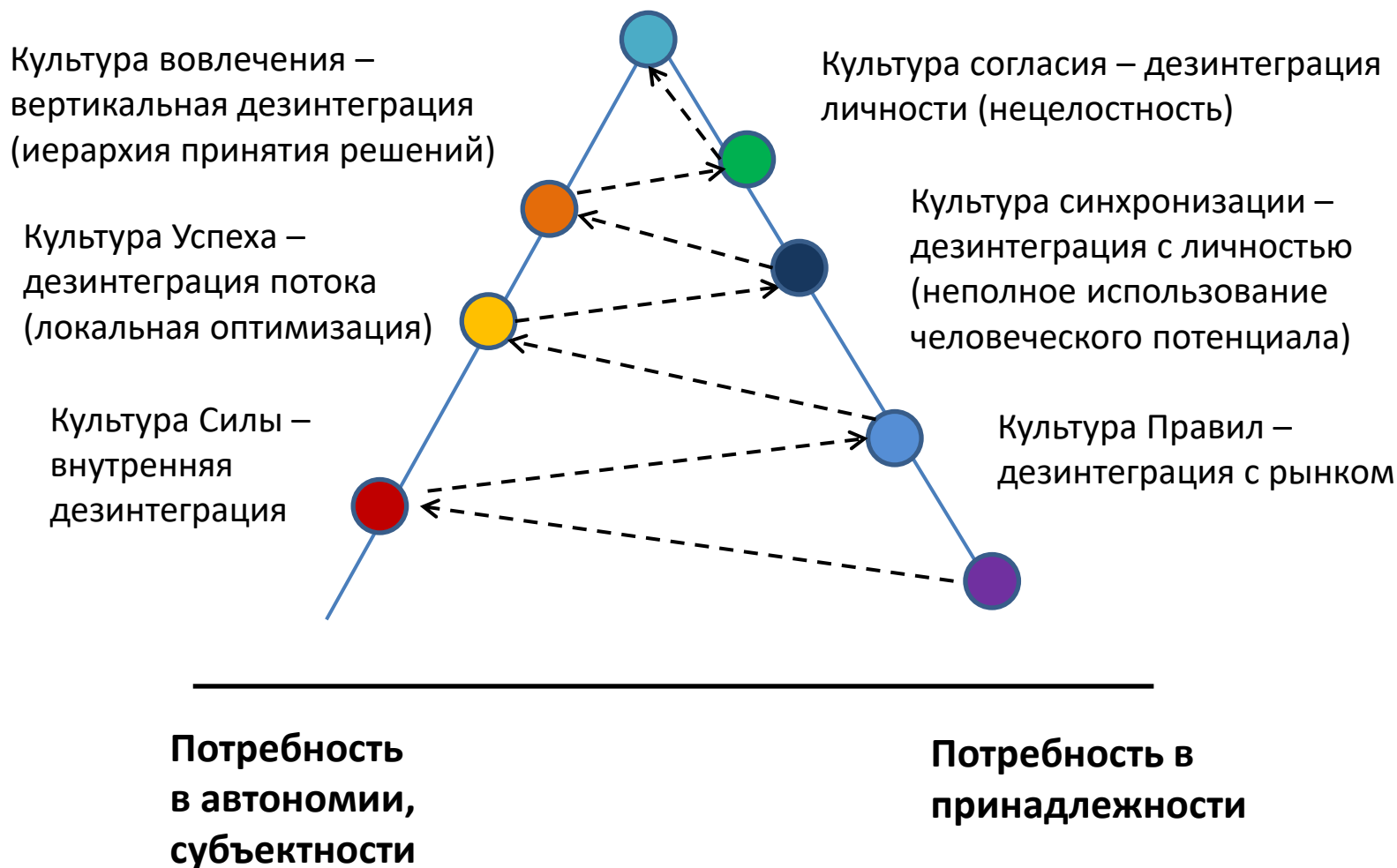
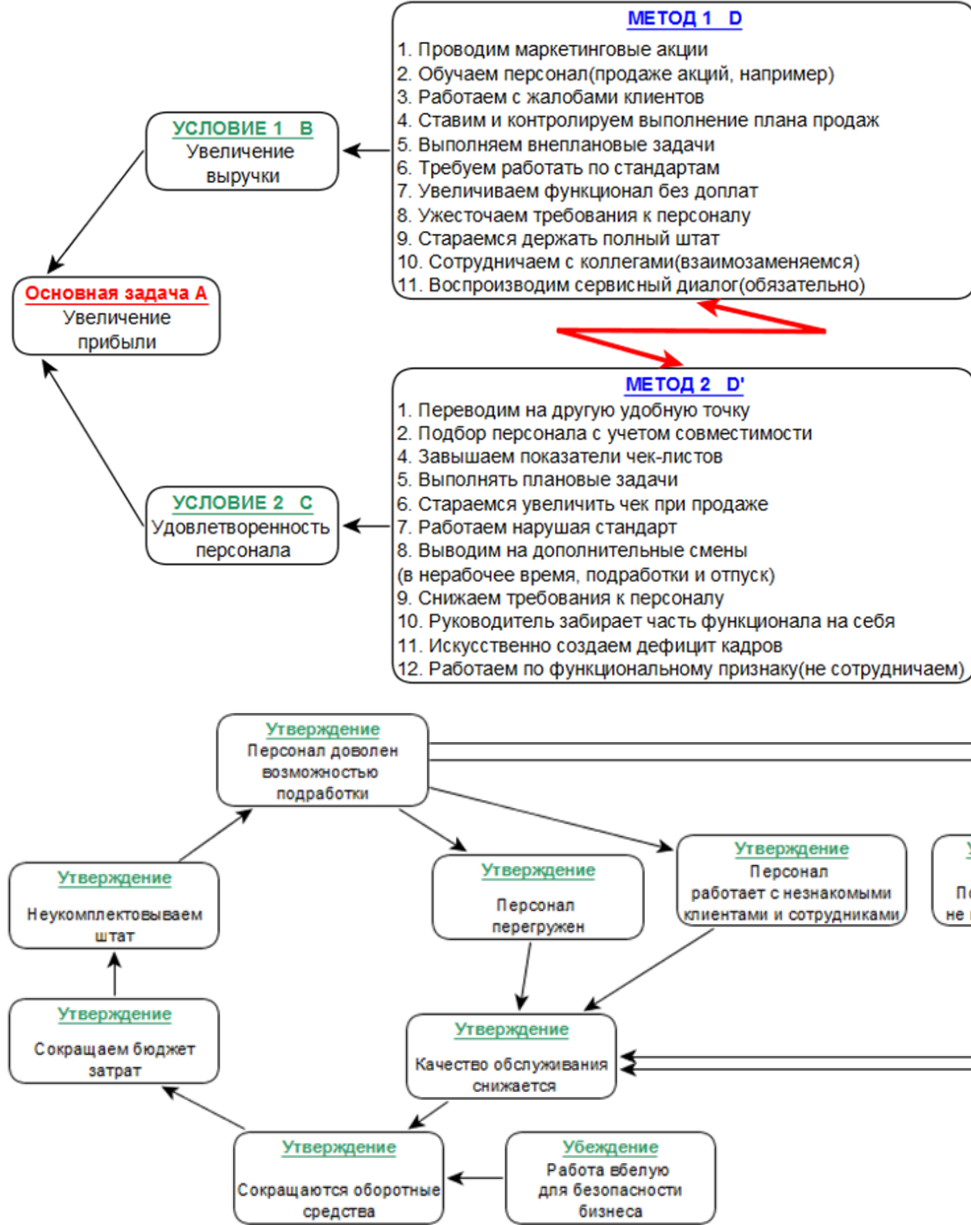


Иллюстрация с сайта компании

Кризисы культур, приводящие к их развитию

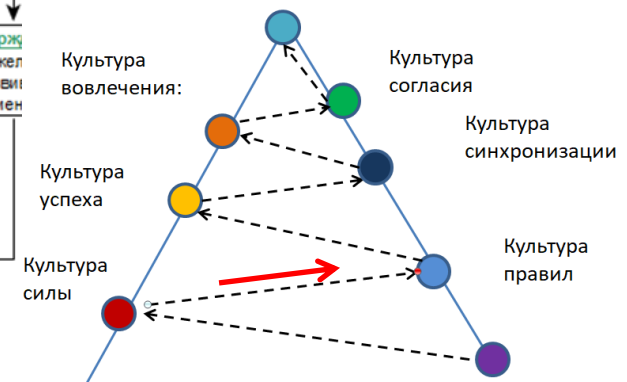


Пример Российской компании: Быстрое питание

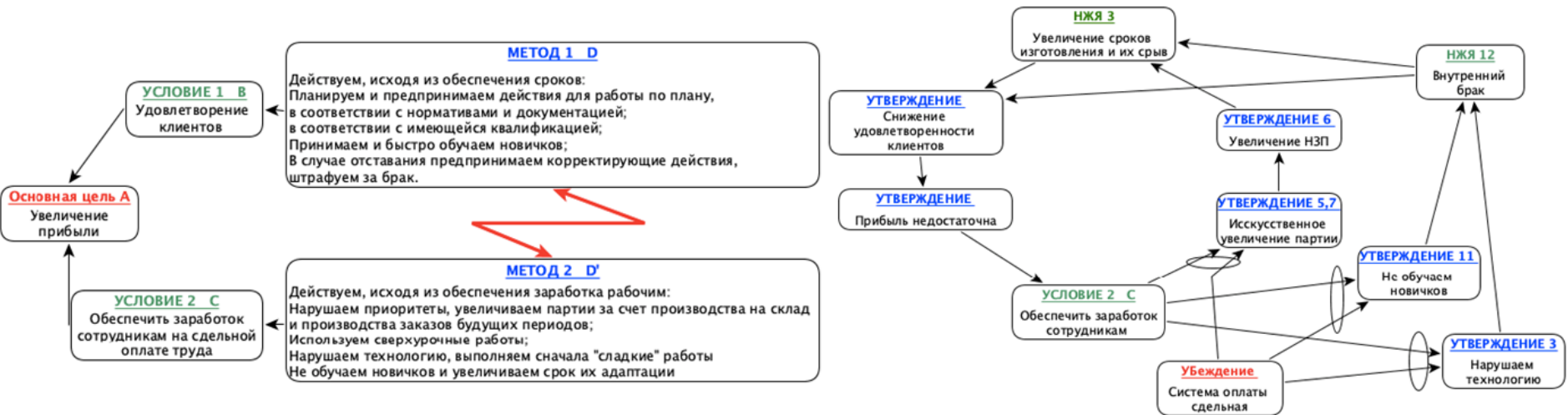


Убеждения:

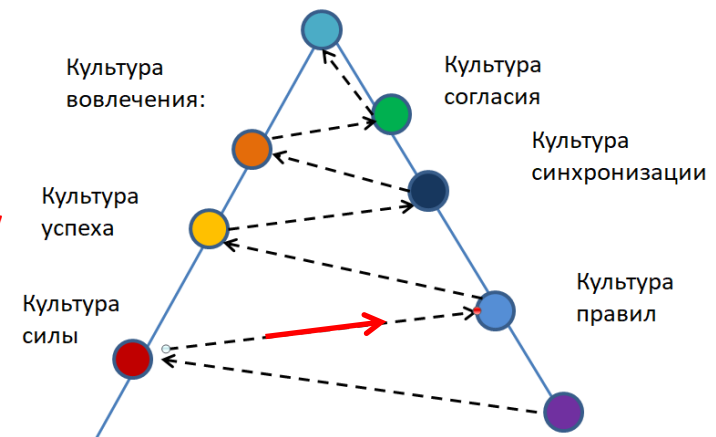
- Мы не знаем как стимулировать персонал работать по стандарту
- Мы не знаем, как прописать стандарт, чтобы он не мешал результативной работе
- Стандарт – наилучший способ выполнения работ
- Стандарт позволяет проще управлять людьми
- План продаж мотивирует персонал
- Мы можем спрогнозировать продажи
- ЗП должна зависеть от выполнения плана продаж
- Стандарт позволяет сделать эффективную систему мотивации (KPI)
- Завышая чек-листы мы обеспечиваем ожидаемый уровень ЗП
- Нарушая стандарты мы обеспечиваем ожидаемый уровень ЗП



Пример Российской компании: Производство пищевого оборудования



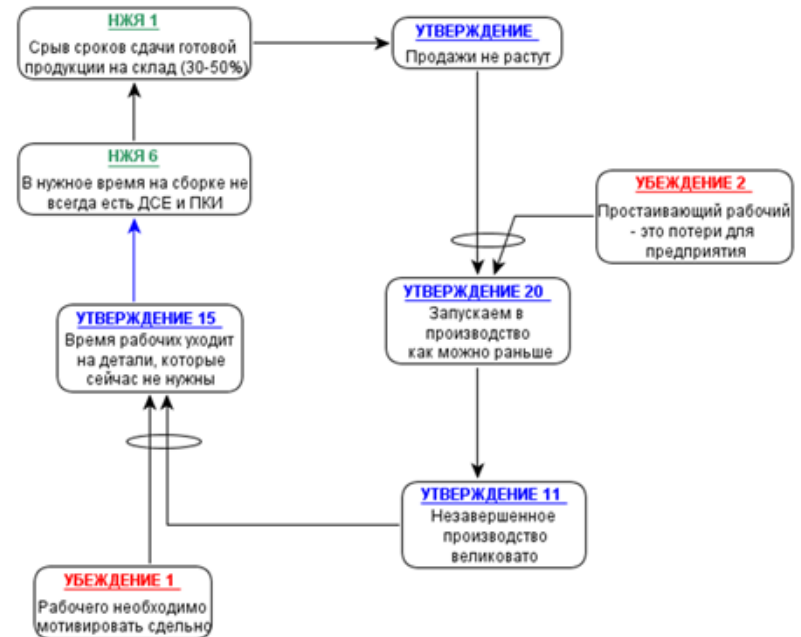
- Чтобы сделать заказ в срок надо сделать каждую операцию в срок и даже раньше
- Нормы позволяют правильно посчитать сроки выпуска
- Штрафы за брак повышают ответственность за качество
- Контроль повышает ответственность рабочего
- Существуют более сладкие операции, которые мы чаще отдаем старичкам
- Увеличение партии позволяет экономить время на переналадках
- Мотивация мастера на зарплату рабочих больше, чем на отгрузку
- Мы не можем обеспечить желаемую работником заработную плату без сверхурочных
- Обученные новички могут привести к урезанию норм
- Обученный новичок заберет мою работу
- Без сдельной оплаты труда работники будут делать меньше и дольше



Пример Российской компании: Машиностроение, производство компрессоров



- Мы не знаем как обеспечить качество, стимулируя за нормо-часы
- Рабочему выгодно сдать негодную деталь
- Ранний запуск и увеличение партий обеспечивает, что у каждого всегда будет работа
- Если не загрузим рабочих они уволятся
- Простаивающий рабочий это потери
- Если каждый сделает объем, то и завод сделает объем
- Рабочие сделают брак, если их не контролировать
- Мы планируем, исходя из бесконечных ресурсов
- Персонал не заинтересован(финансово) делиться знаниями



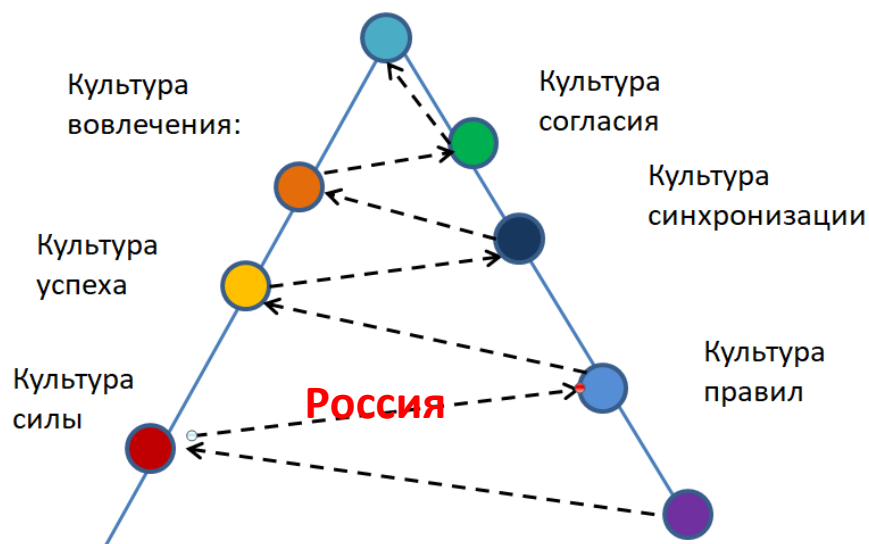
- Мы надеемся, что детали с отклонениями пройдут испытания
- Нет точных критериев и методики определения соответствия КД и ТД
- Мы не знаем как заработать, выпуская качественную продукцию (по КД и ТД)
- Некоторые детали не учтены в КТПП
- Мы не знаем, как актуализировать КД
- Актуализация КД не является приоритетной задачей

Очевидный вывод



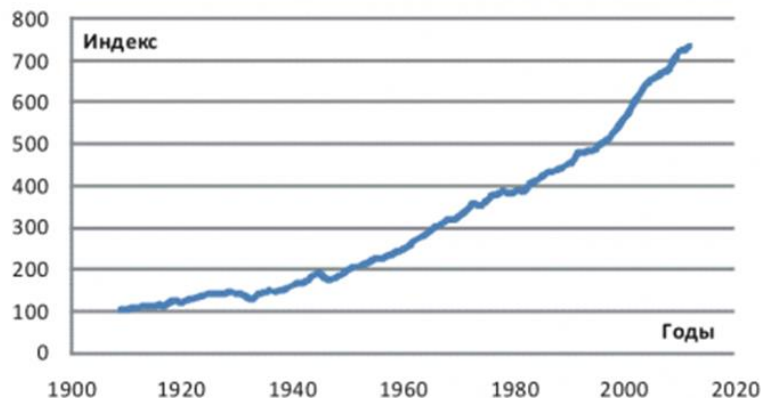
Предприятие, имеющее индивидуальную сдельную оплату труда, не сможет освоить ценности «культуры правил», «культуры синхронизации» и тем более «культуры вовлечения».

Следовательно, говорить о переходе к принципам бережливого производства и теории ограничений в этом случае нельзя.

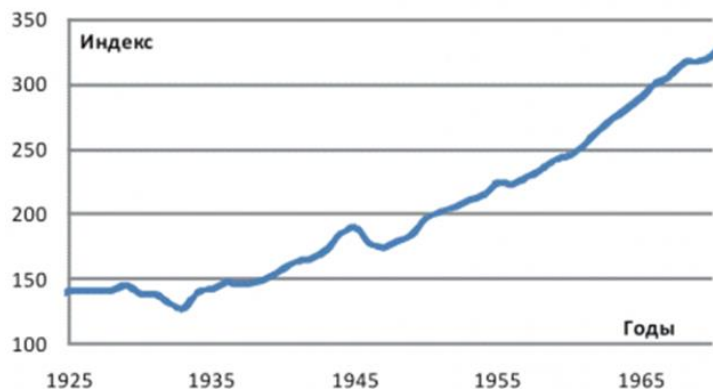


Почему на Западе практически нет сдельной оплаты труда?

Индекс производительности труда в США

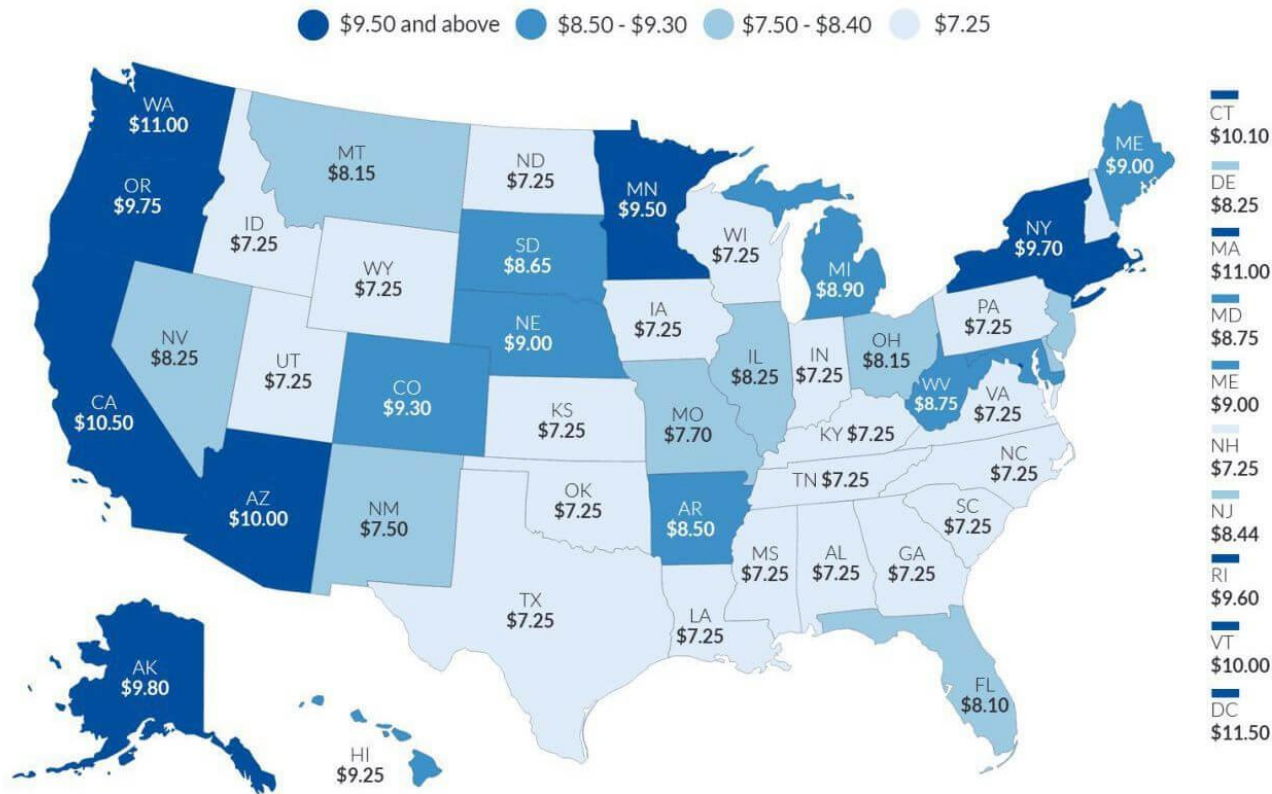


Индекс производительности труда в США



- Экономический кризис в США "Великая Депрессия" (1929 -1941) ускорил рост влияния рабочих движений.
- В 1938 году Конгресс США принял Закон о Справедливых Трудовых Стандартах, главная задача которого была ликвидация "рабочих условий, вредных для поддержки минимальных стандартов необходимых для здоровья, эффективности и благополучия работников".
- Закон установил максимальную продолжительность рабочего дня, размеры минимальной зарплаты, оплаты за сверхурочные работы, а также запретил детский труд.

Почему на Западе практически нет сдельной оплаты труда?

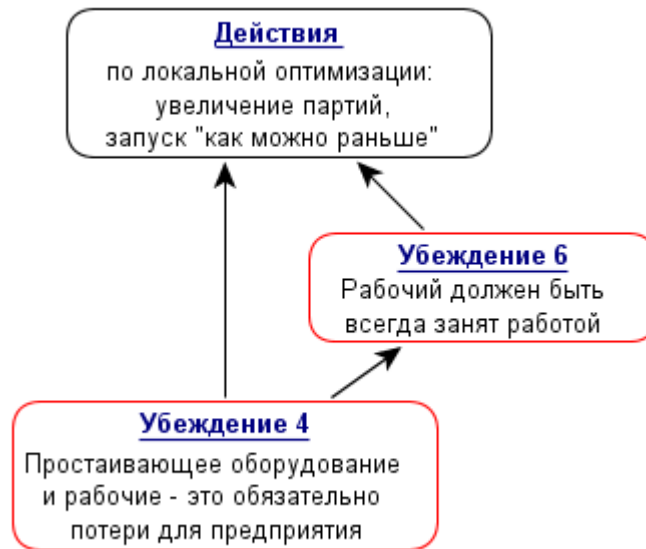


Sources: National Conference of State Legislatures and state government websites
<http://www.bankrate.com/finance/jobs-careers/state-minimum-wage.aspx>

Bankrate®

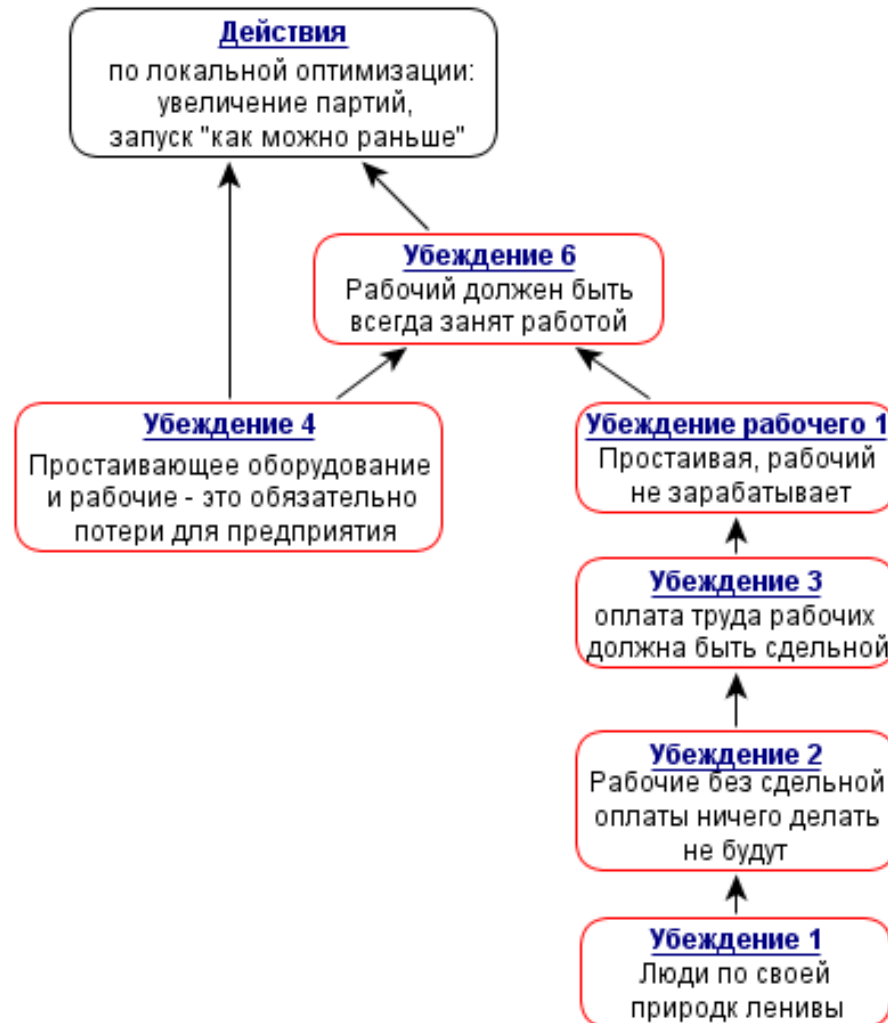
- Минимальный размер оплаты труда по состоянию на декабрь 2015 года — \$7.25 в час (что составляет \$15080 в год при стандартной 40-часовой рабочей неделе в 5 дней по 8 часов в день при 52 рабочих неделях в 260 рабочих дней)
- В Сан-Франциско МРОТ 15 долларов час.

Ситуация западного предприятия, мешающая переходу к «культуре синхронизации»



Требуется изменить убеждения у ТОП - менеджмента

Ситуация Российского предприятия, мешающая переходу к «культуре синхронизации»



Кроме заблуждений в локальной оптимизации добавляются заблуждения в сдельной оплате труда

Ситуация Российского предприятия, мешающая переходу к «культуре синхронизации»



Требуется изменить
убеждения у всех!
По крайней мере
добавляются
привилегированные
рабочие.

**«Мы встретили врага — и
оказалось, что это мы сами»**

Уолтер Келли, «Пого»

Выводы со знаком «-»



- Предприятие, имеющее индивидуальную сдельную оплату труда, не сможет освоить ценности «культуры правил», «культуры синхронизации» и тем более «культуры вовлечения».
- Лин и ТОС недостижимы при индивидуальном стимулировании!
- Повышение производительности труда невозможно без отказа от сдельной оплаты труда

Выводы со знаком «+»



- Мы знаем своего основного врага. Это сдельная оплата труда.
- Российские предприятия, работающие без индивидуально материального стимулирования, есть.
- Для перехода к «культуре синхронизации» также необходим уход от локальной оптимизации.
- Мыслительные процессы ТОС позволяют точно определить ошибки в «культурном коде» конкретного предприятия и решение по его развитию.

Виктор Вальчук

- К.ф.- м.н., Томский политехнический университет 1993.
- Основатель и партнер ARB - consulting, эксперт в разработке стратегии, разработке предложения ценности, управлении проектами, операциями и цепочками поставок.
- 20 летний опыт консалтинговой деятельности и 10 лет практического опыта в области TOC.
- Сертифицирован TOC International Certification Organisation (TOCICO) в области управления проектами, цепочками поставок, мыслительных процессов, финансов и показателей.
- Руководитель проектов во внедрении решения TOC в более 50 компаниях , ведущий более 20 семинаров.



Tocpeople.com
vvalchuk@yandex.ru
www.a-r-b.ru
www.u-b-s.ru