

Развитие персонала на бережливом предприятии

Валерий Казарин

Бережливое производство –
там, где развивают людей

- Человеческие потребности
- Уважение к персоналу
- Стратегические цели
- Культура выявления и решения проблем
- Непрерывное совершенствование
- Лидерство руководителя



«Мы хотим работать именно здесь»

Примеры из опыта международных
и российских компаний

- Зарплата выше прожиточного минимума
- Безопасные условия работы
- Уверенность в «завтрашнем дне» компании
- Хороший коллектив
- Возможность развивать свои способности
- Уверенность, что твои идеи кому-то нужны



Мотивация и стимулирование персонала

- **Негативные**
(наказания, угроза потери работы и т.п.)
- **Денежные**
- **Натуральные** (покупка или аренда жилья, предоставление автомобиля и пр.)
- **Моральные**
- **Патернализм**
(забота о работнике)
- **Организационные**
(содержание, условия и организация работы)
- **Карьера, развитие**
- **Участие в совладении и управлении**

Формы стимулирования	Типы мотивации				
	Инструментальная	Профессиональная	Патриотическая	Хозяйская	Избегательная (люмпенская)
Негативные (наказания, угроза потери работы и т.п.)	Применимы в денежной форме	Запрещены	Применимы в знаковой форме	Запрещены	Базовые
Денежные	Базовые	Применимы	Нейтральные	Применимы	Нейтральные
Натуральные (покупка или аренда жилья, предоставление автомобиля и пр.)	Применимы в денежной форме	Применимы при целевой договоренности	Применимы в знаковой форме	Применимы при целевой договоренности	Базовые
Моральные	Запрещены	Применимы	Базовые	Нейтральные	Нейтральные
Патернализм (забота о работнике)	Запрещен	Запрещен	Применимы	Запрещен	Базовый
Организационные (содержание, условия и организация работы)	Нейтральные	Базовые	Нейтральные	Применимы	Запрещены
Карьера, развитие	Применимы	Базовые	Нейтральные	Применимы	Запрещены
Участие в совладении и управлении	Нейтральные	Применимы	Применимы	Базовые	Запрещены







- Сдельная зарплата – нормы на выполнение работ с разными деталями / изделиями / продуктами / услугами
- Как точно не рассчитывай нормы – будут перекосы. Что-то будет «выгоднее», что-то «дешевле».
- Люди делают то, что выгоднее им, а не то, что нужно предприятию.
- Растут запасы «выгодных» деталей, полуфабрикатов, заготовок.
- Клиент не получает то, что он заказал



- Платить: люди за деньги начинают предлагать больше полезного, если платить за экономический эффект – изобретатели начинают действительно «напрягать мозги», люди привыкают думать только тогда, когда им платят
- Не платить: нужно придумывать какую-то нематериальную мотивацию, изобретают «за идею, а не за деньги»; нет идеи, в которую верят, – нет предложений; поток идей не оканчивается на том, «как сделать лучше себе»

Обучение и развитие персонала

- «Придумай сам»
- Наставничество – посмотри, как это делают другие
- Теоретическое обучение в классе + практика под присмотром наставника
- Система Гастева (НОТ)
- TWI (Training Within Industry) – Job Instructions

- «В голове»
- Описание текстом
- Фотографии
- Видеозаписи

Тема: ЕЖЕДНЕВНЫЕ ОБЯЗАННОСТИ		Стандарт выполнения операции №9
Дата: Апрель, 2011	Подготовил: Фонд Аллена	
Страница: 2	Администратор Сью Гровс	Печенко Денис Дю, менеджер

ПРОЦЕДУРА

Чтобы включить утром компьютер, нажать кнопку на компьютере под столом. Когда загорится экран нажать ОК. Мой пароль: _____

Между 8:30 и 9:00 пойти в канцелярию и забрать почту. Рассортировать письма и при необходимости разнести. Примерно в 16:00 отнести почту в канцелярию и забрать письма из нашей почты.

Чтобы рассортировать почту:

Не открывать письмо. Отдать Кэти, Корри или Матту, чтобы они открыли. Все чьи нужно занести в таблицу Excel (на объекте Джон), она будет согласована с финансовыми отчетами в конце месяца. После того, как один из перечисленных откроет всю почту и записирует чек, можно рассортировать почту следующим образом:

- Джон Дю – открыть разрез и положить в корзину Джона. Джон несет ответственность за семейный фонд Генри Б. Аллена.
- Джон Дю Б – открыть разрез и вынуть письмо из конверта. Положить в его лоток для почты.
- Джон Дю С – открыть разрез и вынуть письмо из конверта. Положить в его лоток для почты.
- Джон Дю Б – Открыть разрез и положить в его лоток для почты.
- Сэм – Я принимаю все остальное. Еще я принимаю в обработку все счета.

Чтобы ответить на телефонный звонок:

- Ответить: «Фонд Аллена, это _____»

Чтобы перевести телефонный звонок:

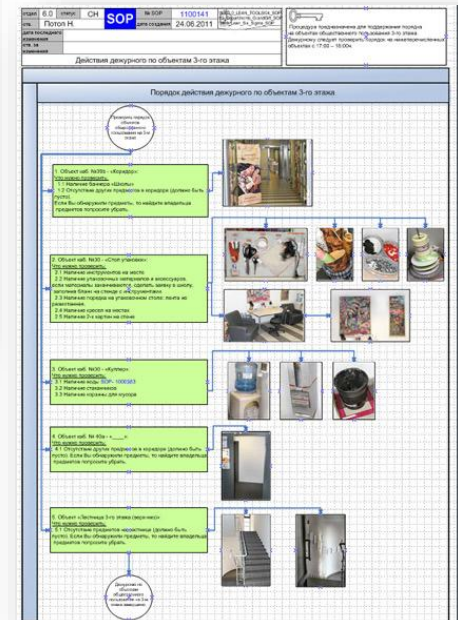
- Ответить на телефон. Не ставить на удержание.
- Нажать «Transfer»
- Набрать дополнительный номер
- Еще раз нажать «Transfer»

Чтобы перевести телефонный звонок на голосовую почту:

- Нажать «Transfer»
- Набрать «4555»
- Затем набрать дополнительный номер и нажать «Transfer»

Чтобы начать телефонную конференцию:

- Нажать «Transfer»



Срок обучения зависит от:

- Ясности целей обучения
- Наличия стандартов
- Способностей обучаться
- Предпочтительных способов восприятия информации учеником

Предприятие – не школа, важен не срок, а результат.

«заткнуть дыру в штатном расписании» - за ...

«найти сотрудника на всю жизнь» - ...



- Если нет устойчивой корпоративной культуры, которая привлекает сотрудников – удерживать можно только деньгами, и это иногда неэффективно
- Людей с профессиональной мотивацией привлекает интересная работа, которая является вызовом их способностям – надо им дать такую, либо они все равно уйдут
- Уход обученных людей – нормальное явление, этому не стоит сопротивляться. Иначе вы перестанете их учить и будете зависеть от других – вдруг кто-то другой научит человека именно тому, что нужно не ему, а вашей компании.



- Стандартизация работ, по которым проводится обучение
- Стандартизация методов обучения, например с помощью Job Instructions
- Не стараться научить сразу всему. Новые сотрудники McDonalds далеко не сразу обучаются кричать «свободная касса!»

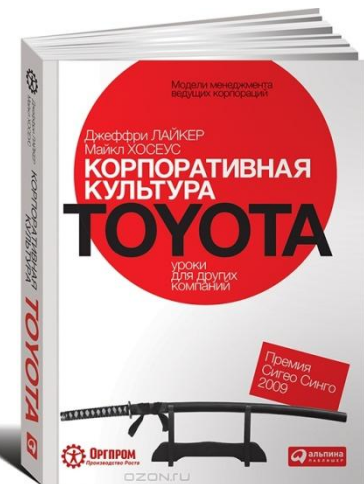
«Многие управленцы думают, что развитие – это обучение; но в действительности обучение – лишь небольшая часть этого процесса. Развитие происходит главным образом благодаря последовательности повышающих профессионализм заданий, коучингу и наставничеству»

*Э. Майклз, Х. Хэндфилд-Джонс, Э. Экселрод
«Война за таланты»*

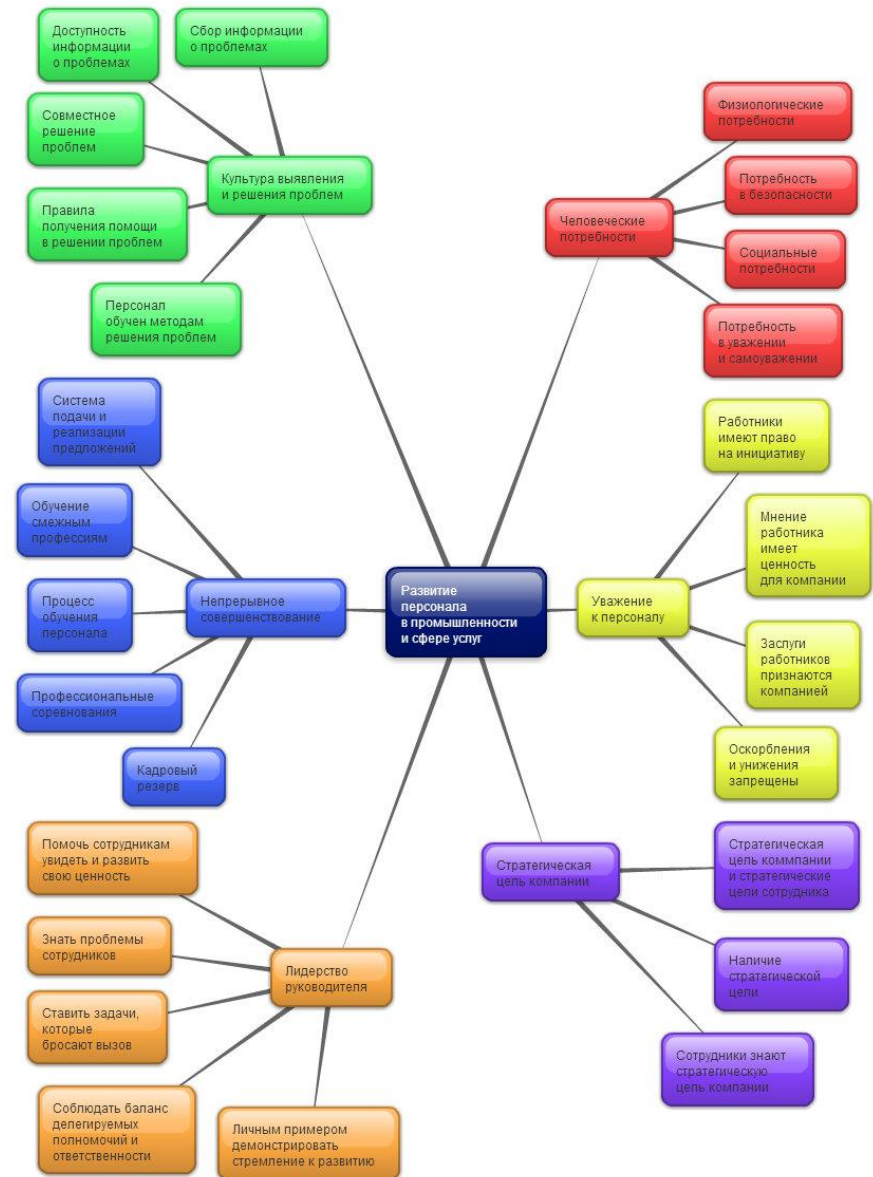


«Развитие подразумевает приобретение способности не только выполнять операции и делать план, но и критически подходить к своей работе, разрабатывать новые стандарты, повышать эффективность и качество и обучать других»

*Джеффри Лайкер, Майкл Хоссеус
«Корпоративная культура Toyota»*



- Человеческие потребности
- Уважение к персоналу
- Стратегические цели
- Культура выявления и решения проблем
- Непрерывное совершенствование
- Лидерство руководителя



Старый способ	Новый способ
За управление людьми отвечает отдел персонала	Все управленцы, начиная с президента, отвечают за укрепление своего коллектива талантов
Мы предоставляем хорошую зарплату и льготы	Наша компания, должности и даже стратегия ориентированы на то, чтобы привлекать талантливых людей
Наем персонала похож на процесс покупки	Наем персонала похож на маркетинг
Мы думаем, что развитие происходит благодаря программам обучения	Мы способствуем развитию главным образом через последовательность повышающих профессионализм заданий, инструктирование и наставничество
Мы относимся ко всем одинаково и нам нравится мысль, что у всех одинаковые способности	Мы вознаграждаем всех сотрудников, но дифференцируем вложения в сотрудников групп А, В и С



Что развивать? Технологии или персонал?

«Люди – единственный актив, который только увеличивает свою ценность с момента приобретения. Все остальные активы начинают обесцениваться с момента покупки.»

*Джеффри Лайкер, Майкл Хоссеус
«Корпоративная культура Toyota»*



Что делать с высвобождающимся персоналом?

Обычная практика:

Уволить «самых слабых»

Практика бережливого производства:

Сделать процесс таким, чтобы его без труда могли делать «самые слабые»

«Самых сильных» перевести туда, где еще есть проблемы, либо направить на развитие бизнеса

Если вы увольняете людей после «оптимизации» – никто не будет давать предложений, как делать работу эффективнее

- Ваша компания тщательно продумывает список кандидатов, которые могли бы закрыть вакансию? Вы добиваетесь назначения самых талантливых сотрудников на самые важные посты? Вы обдумываете, кто достигнет наилучшего развития на этой должности, а не просто ищете человека с опытом такой же работы?
- Вы регулярно даете объективную оценку и обеспечиваете коучинг сотрудников, чтобы подчеркнуть их сильные и слабые стороны и дать им ценные указания о направлениях развития?
- Вы открыто цените и поощряете наставничество? Вы являетесь наставником двух-четырех перспективных сотрудников и служите при этом примером для подражания?
- У вас есть программа обучения руководителей, в ходе которой решаются важные деловые проблемы, старшее руководство контактирует с подающими надежды сотрудникам, а будущие управленцы перенимают у них культуру и ценности компании?

<http://wkazarin.ru/>

все о бережливом производстве и непрерывном совершенствовании

<http://leanworker.ru/>

онлайн-курс «Бережливый рабочий»

<http://leanshop.ru/>

магазин товаров для бережливого производства

Скайп: wkazarin

E-mail: wal_kazarin@mail.ru

**«Развитие персонала своими силами:
Что менеджер по персоналу никогда
не сделает за вас»**

