



# Как вовлечь руководителя в проект внедрения ~~бережливого производства~~ *изменений*

## Краткое руководство начинающего руководителя проекта

Одна из главных причин того, что буксует внедрение бережливого производства (как и любой проект внедрения изменений) – это безучастность руководства. С этим сталкивается как минимум каждый третий участник проектов внедрения. Лучшее, что можно в этом случае сделать – самому вовлечь руководителя в проект. Узнайте, что отделяет вашего руководителя от полной вовлеченности, а ваш проект – от неизбежного успеха.

Как вовлечь руководителя  
в проект внедрения  
~~бережливого производства~~  
*изменений*

---

Краткое руководство начинающего руководителя проекта

<http://wkazarin.ru/>

г. Москва

2011 год

## Оглавление

Предисловие.....	4
Проект внедрения бережливого производства или проект внедрения изменений? .....	4
Замечание для «того самого руководителя» .....	6
Введение .....	7
1. Заинтересовать.....	9
«Слона надо есть по частям».....	10
Постановка цели .....	11
Домашнее задание.....	12
2. Поддерживать интерес.....	13
Домашнее задание.....	14
3. Регулярно информировать о состоянии дел .....	15
Домашнее задание.....	17
4. Как оценить уровень вовлеченности руководителя? .....	18
5. План действий .....	19
6. Что делать дальше .....	20
7. Что делать, если у вас возникли проблемы.....	21
Приложение 1. Определение ситуации: кто я и чего хочу .....	22
Приложение 2. Проблемы руководителя .....	23
Приложение 3. Согласование моих целей и проблем моего руководителя .....	24
Приложение 4. План реализации .....	25
Приложение 5. План еженедельной встречи с руководителем .....	26
Приложение 6. Протокол совещания с руководителем.....	27
Приложение 7. Календарь проекта .....	28
Приложение 8. Статус-отчет по проекту .....	29
Заключительное слово.....	30

## Предисловие

Вы поучаствовали в тренинге или семинаре, либо прочитали книгу о новом том, как на самом деле нужно управлять организацией. Вы возвращаетесь на работу, воодушевленный новыми идеями, рассказываете о них коллегам, руководителю. Вы абсолютно уверены в том, что используя новые знания, вы сможете повысить эффективность своей работы, эффективность своего подразделения, а может быть даже всей компании. Но окружающие только крутят пальцем у виска, а руководитель рекомендует не витать в облаках и заняться своими ежедневными задачами. Знакомо?

Примерно год назад я написал серию заметок о том, что делать, если руководитель не заинтересован в проекте внедрения бережливого производства (как и в любом другом проекте, который связан с изменениями внутри компании), которым вы занимаетесь. Она появилась по итогам более чем годичного опроса читателей сайта о том, что, по их мнению, больше всего препятствует внедрению бережливого производства.

Это действительно серьезное препятствие и многие руководители и участники проектов внедрения бережливого производства могут это подтвердить.

Я решил опубликовать эти заметки в виде отдельного документа, чтобы привлечь к теме вовлечения руководства больше внимания, в том числе – внимания тех, кому нужна «скорая помощь» в решении этого вопроса.

## Проект внедрения бережливого производства или проект внедрения изменений?

В ходе работы над документом я понял, что с необходимостью вовлечения руководителя сталкиваются не только участники проектов внедрения бережливого производства, она может возникнуть в любом проекте, связанным с внедрением изменений. Поэтому там, где вы видите слова «бережливое производство», вы можете самостоятельно подставить название того проекта, над которым вы работаете – кайдзен, 6 сигма, теория ограничений, сбалансированная система показателей, функционально-стоимостной анализ, и так далее. Текст заметок существенно дополнен, теперь кроме общих советов я предлагаю четкий план действий на тот случай, если Вы все-таки решите продолжить процесс внедрения.

Документ предназначен для руководителей и участников проектов изменений, для тех, кто видит необходимость в осуществлении задуманных изменений, но не всегда понимает, как это лучше сделать.

На самом деле все зависит от Вас, Читатель. Никто не может запретить человеку делать то, что он считает правильным, вопрос только в том, сможет ли он довести работу до логического завершения.

Надеюсь, что данное «краткое руководство» поможет в этом вопросе.

С уважением,  
Валерий Казарин



**С необходимостью вовлечения  
руководителя сталкиваются не только  
участники проектов внедрения  
бережливого производства, она мо-  
жет возникнуть в любом проекте,  
связанным с внедрением изменений**

связанным с внедрением изменений  
может возникнуть в любом проекте,  
связанным с внедрением изменений

## **Замечание для «того самого руководителя»**

Если вы руководите компанией, или если проект внедрения бережливого производства, или шире – проект внедрения изменений, входит в сферу вашей ответственности, вас может заинтересовать содержание этого документа. Не следует воспринимать его как попытку спровоцировать подчиненных на борьбу с руководителем. Это не так. Это не призыв к революции и не сборник советов «как заставить своего начальника работать на тебя».

Единственная цель этого документа – познакомить руководителя проекта, менеджера, мастера, специалиста, который первый раз руководит проектом или принимает участие в проекте, с тем, как правильно выстроить процесс обсуждения состояния проекта со своим руководителем. К сожалению, этому уделяют слишком мало внимания (а порой и вообще не учат) в современных школах, колледжах и институтах. Из-за этого обычно те участники проектов, на кого ложится основная тяжесть внедрения, не знают, о чем и как разговаривать со своим руководителем.

Надеюсь, что те несколько советов, которые легли в основу этого документа, будут услышаны и использованы, и помогут вам в дальнейшем лучше понимать содержание работы ваших подчиненных и синхронизировать ее с вашими целями, а также с целями и задачами компании.

## Введение

33,3% участников опроса на сайте <http://wkazarin.ru/> считают, что внедрение бережливого производства на их предприятии буксует в первую очередь из-за безучастности руководства. То же самое можно сказать о любых проектах, связанных с изменением базовых принципов работы предприятия – будь то внедрение бережливого производства, шести сигм, культуры непрерывных улучшений, сбалансированной системы показателей, функционально-стоимостного анализа, системы учета, бюджетирования, системы мотивации персонала, и т.д. и т.п. – **с внедрением изменений.**

Что с этим можно сделать?

1. Можно попробовать изменить отношение руководителя и получить в его лице ценного сторонника ваших усилий, а с его помощью – ресурсы, которые помогут добиться успеха.
2. Можно оставить все как есть, но заниматься внедрением изменений самостоятельно, в факультативном режиме, надеясь на то, что когда-нибудь удастся добиться впечатляющих результатов и тема станет снова актуальной.
3. Можно оставить все как есть и дожидаться, когда интерес к проекту внедрения изменений угаснет (как и к предыдущим «прожекторам») у всех, а потом и самому забыть о нем.

В данном документе речь идет о том, что делать, если вы решили пойти по первому пути.

Для чего вообще нужно вовлекать руководителей в проект?

Этому есть несколько причин. Вовлеченный руководитель дает проекту множество неоценимых преимуществ:

- Снижение риска остановки проекта
- Политическую поддержку со стороны руководства
- Вовлечение сотрудников на всех уровнях управления
- Лоббирование интересов в смежных структурах
- Снижение бюрократических барьеров и сопротивления
- Обеспечение необратимости процесса изменений
- Упрощение процедуры выделения ресурсов
- Выделение бюджета на проект (разве это не отличная новость?)

- Выделение всех других необходимых ресурсов для проекта (люди, время, оборудование, сырье и материалы, инструменты)
- Дополнительную мотивацию персонала на участие в проекте
- И так далее.

В общем, если руководитель «в теме», поддерживает проект и кое-что для него делает – можно считать, что внешние препятствия проекту значительно снижены. Ну а если он станет относиться к проекту как своему детищу, возьмет на себя ответственность за его успех и будет его защищать, то вам останется только спокойно довести его до конца.

С другой стороны, если руководитель не заинтересован в проекте внедрения бережливого производства, это прямая дорога к краху.

*Один генеральный директор, приверженец идей бережливого производства, покинул компанию. Его преемник имел совершенно противоположную точку зрения на то, как следовало развивать компанию, поэтому через месяц после того, как он занял освободившееся место, он прекратил проект. Моего красноречия не хватило, чтобы убедить его в необходимости продолжить работу. Я не самый красноречивый оратор, но я могу привести достаточно аргументов в пользу бережливого производства. Тем не менее, этого оказалось мало.*

Что делать, чтобы вовлечь руководителя в проект?

1. Заинтересовать, а еще лучше – сделать горячим приверженцем проекта.
2. Поддерживать интерес.
3. Регулярно информировать о состоянии дел.

Вот просты признаки, которые показывают, что руководителю неинтересен ваш проект:

- Вы просите руководителя выделить 2 часа в неделю на обсуждение состояния проекта, а он выделяет только один час, и при этом – нерегулярно.
- Задерживаясь на встречу по проекту, руководитель сокращает общее время встречи, не дает дополнительного времени, чтобы «нагнать упущенное».
- На звонки или сообщения по почте в тот же день не отвечает. Не перезванивает позже, если был занят во время вашего звонка.
- На больших совещаниях вопросы по проекту остаются последними в повестке дня, так что складывается мнение, что если времени на них не хватит, то ничего страшного не произойдет.
- Руководитель сам не запрашивает информацию, довольствуется только тем, что получает от вас.



## 1. Заинтересовать

Чем можно заинтересовать руководителя? Для начала стоит вспомнить, что руководитель – такой же человек, как и все мы. А чем можно заинтересовать любого человека? Тем, чего ему хочется, или что помогает ему решить его проблемы. Если вы знаете, «что болит» у вашего руководителя в текущей работе и придумаете способ, как вылечить эту боль средствами бережливого производства – определенная доля интереса вам гарантирована.

Речь идёт не о личных слабых местах и любимых мозолях вашего руководителя. Вы должны определить, какие элементы производственного процесса (или других бизнес-процессов) доставляют вашему руководителю больше всего проблем в управлении, какие «вечные» проблемы приходится ему решать.

Процесс выяснения нужно выстраивать в зависимости от того, как складываются ваши отношения. В каких-то случаях (когда вы уже давно работаете с этим руководителем) вы и так можете все знать. В других случаях можно сделать выводы, наблюдая за тем, решением каких проблем больше всего занимается руководитель. В третьих нужно будет задавать прямые вопросы.

В любом случае вам нужно создать список из 3-5 проблем, которые досаждают вашему руководителю больше всего.

Чтобы сделать следующий шаг, вы должны связать эти проблемы со своими идеями о внедрении бережливого производства. Здесь от вас может потребоваться применить всю свою изобретательность.

Новички в бережливом производстве часто пытаются «сделать все правильно», и обдумывают, как применить на своем предприятии «классические» подходы к внедрению – построить карты создания ценности, выделить потоки, реформировать организационную структуру и организационные процессы в соответствии с тем, как это описано в книгах.

*В реальности такой подход можно применять только в одном случае – когда всё руководство компании, включая собственников, заинтересовано во внедрении бережливого производства. Если это не так – забудьте о «классическом» подходе.*

Вы сможете сделать только то, что в ваших силах, и пока вы не имеете полной поддержки, первая задача – получить ее. А лучший способ для этого – найти решения этих самых 2-5 проблем.

## «Слона надо есть по частям»

Не все проблемы решаются методами бережливого производства, это надо четко понимать. Некоторые проблемы на первом этапе могут оказаться просто неразрешимыми.

*Например, низкое качество продукции, вызванное большой текучестью кадров из-за низкой зарплаты, не удастся победить с помощью внедрения методологии «ноль дефектов» и устройств «дзидока». Эту методологию просто некому будет применять, а устройства – некому придумывать.*

Поэтому ваша задача – выбрать из этих 2-5 проблем одну или две, которые точно можно решить локально средствами бережливого производства, придумать, как это реализовать, и представить план на суд руководителю.

Если ожидаемые результаты впечатлят руководителя - вы получите заинтересованность и добро на реализацию вашего плана.

Если же вы не в состоянии связать проблемы руководителя со своими знаниями и идеями о том, что нужно сделать, то тогда вы не сможете следовать дальнейшим рекомендациям – вы определенно не сможете заинтересовать руководителя и не получите его поддержку. В этом случае вам остается действовать по второму или третьему пути – выполнять проект самостоятельно в надежде на то, что удастся добиться первых результатов без поддержки руководителя, либо просто бросить эту бесполезную работу.

Пусть этот план - не внедрение производственной системы Тойоты или бережливого производства на всем предприятии, не превращение вашей компании в бережливое предприятие и не гарантия выхода на уровень мировых производителей. Но это только первый эксперимент.

И этот план нужен только для того, чтобы:

- Руководитель не возражал против эксперимента по применению отдельных методов или инструментов бережливого производства
- Руководитель дал добро на использование определенных ресурсов
- Вы могли продемонстрировать возможные результаты

А это значит, что вам крайне важно получить такой результат, который унял бы «головную боль» вашего руководителя, а заодно – повысил бы эффективность работы на определенном участке. Да, улучшения будут локальными, а не глобальными. Но большего пока вы не сможете добиться. Однако, ваша задача – сделать так, чтобы эти локальные улучшения не сопровождались ухудшением на другом участке. Иначе обязательно найдется кто-то, кто скажет: «Из-за вас

мне стало сложнее работать (приходится выполнять двойную работу, переделывать уже сделанное)». Иногда это правильный результат, поскольку он позволяет повысить общую эффективность предприятия, но лучше, если поначалу вы не будете перекладывать проблемы с одних плеч на другие. Ну а если ворчать будет некому, то руководителю не останется ничего, кроме как поддержать вас.

## Постановка цели

Цель проекта должна быть одна, и она должна быть сформулирована в формате SMART.

SMART – это мнемоническое сокращение от пяти английских слов/выражений, которые определяют характеристики цели. Само слово **smart** означает «умный». Когда цель соответствует этим характеристикам, она становится четче, понятнее, достижение такой цели проще контролировать.

SMART-цель должна быть

- **S (specific)** – точной, конкретной, формулировка не должна быть размытой и допускать разночтения
- **M (measurable)** – измеримой, в формулировке цели должен быть заложен цифровой показатель, позволяющий измерить результаты работы по достижению цели.
- **A (attainable)** – достижимой, ее реализация собственными силами предприятия не должна вызывать сомнения
- **R (relevant)** – значимой для предприятия, цель должна быть достаточно важной, чтобы для ее решения стоило отвлекать сотрудников предприятия от их основных обязанностей
- **T (timebounded)** – ограниченной по времени, цель должна быть поставлена на определенный период времени «за два года», «до 2012 года», «за третий квартал»

Если цель определена не в формате SMART, это значительно снижает эффективность работы по ее достижению. Например, если не соблюдается требование точности, конкретности, то в ходе выполнения проекта участники будут пытаться переформулировать цель более понятным образом, в результате чего рабочая группа может уклониться от первоначальной задачи. Если не соблюдается требование по измеримости, осложняется работа по оценке результатов проекта. Если не соблюдается требование ограниченности по времени, проект определенно затянется.

Пример цели в формате SMART: Для достижения целевого уровня качества обслуживания клиентов сократить до 31 декабря 2011 года среднюю длительность операции выставления счета клиенту с двух дней до 4 часов.

## Домашнее задание

Распечатайте и заполните Приложение 1, Приложение 2 и Приложение 3.

Да, я знаю, что вы и без первого приложения знаете, кто вы такой, какую должность занимаете и что хотите сделать. Но я настойчиво требую, чтобы вы заполнили это приложение. Если вы это и так знаете – эта работа займет у вас две минуты. Но если окажется, что двух минут мало – у вас появится шанс четко и понятно сформулировать свои желания. Поверьте – от этого многое зависит.

Не подходите формально и к заполнению Приложения 2. Чем точнее вы сможете сформулировать задачи руководителя, чем лучше вы сможете увидеть его работу его глазами, тем проще вам будет двигаться дальше – находить для него нужные аргументы в пользу вашего проекта и получать от него необходимую поддержку и ресурсы.

Ключевым является Приложение 3. С его помощью вы сможете состыковать ваши интересы и интересы вашего руководителя.

После этого приступайте к Приложению 4. Вам нужно основательно подготовиться к первой встрече с руководителем. Заполните все, кроме последней таблицы. Ее вы сможете правильно заполнить только после того, как прочитаете следующую главу.

**Вы сможете сделать только то,  
что в ваших силах, и пока вы не  
имеете полной поддержки,  
первая задача – получить ее**

первая задача – получить ее  
полную поддержку

## 2. Поддерживать интерес

Поддерживать интерес руководителя к проекту внедрения бережливого производства лучше всего результатами.

Чтобы интерес не угасал, эти результаты должны появляться регулярно и через короткие промежутки времени. А для этого, в свою очередь, работы в проекте нужно разделить на очень маленькие и четкие этапы, каждый из которых длился бы от одной недели до месяца (как максимум!).

Результаты по каждому этапу нужно так же устанавливать в формате SMART. Вы должны устанавливать количественные, а не качественные результаты (например, «поднять скорость выполнения операции на 20%», а не «повысить удовлетворенность потребителя»).

Особенно важно это в первое время, когда вам удалось привлечь руководителя к идее внедрения методов бережливого производства и получить от него «добро» на старт работ.

*Попытка запланировать анализ исходных данных длительностью в месяц приведет к прекращению проекта через полтора месяца после начала. Никто не будет ждать месяц только для того, чтобы вы отрапортовали: «мы собрали нужные данные, теперь приступаем к анализу».*

В ситуации, когда ваш руководитель колеблется, стоит ли этот проект его внимания и усилий компании, следует действовать быстро и решительно. Разобраться с выбранными на прошлом этапе («Заинтересовать») проблемами нужно как можно быстрее. Именно поэтому они не могут быть глобальными и именно поэтому это должно быть не «внедрение быстрой переналадки на всем парке оборудования», а «внедрение быстрой переналадки на станках С1, С13 и С127», не «внедрение 5S в брошюровальном цехе», а «внедрение 5S на рабочих местах упаковщиков календарей».

Если между результатами отдельных этапов работ проходит более месяца, вы не пройдете стадию «поддержания интереса» и нужно будет возвращаться к началу, пытаться снова и снова заинтересовать руководителя в том, что вы делаете.

Для вас, в терминах бережливого производства, любые задержки - это потери, связанные:

- с ожиданием (пока не будет принято решение продолжать работу),
- с дефектами (планирование слишком длинных этапов работ),

- с перепроизводством (повторное объяснение руководителю важности предлагаемых изменений),
- и, возможно, – с излишними операциями («предоставьте финансовому отделу информацию о том, сколько человеко-часов переработок вы уже подписали по этому проекту, пусть они оценят целесообразность продолжения»)

Итак, для поддержания интереса руководителя к проекту нужно:

- чтобы ведущиеся работы вели к устранению выявленных вами проблем;
- чтобы этапы работы были короче одного месяца;
- чтобы каждый этап завершался представлением руководителю достигнутых результатов, по возможности - экономических.

### Домашнее задание

Заполните таблицу в Приложении 4. Теперь вы готовы к тому, чтобы встретиться с Руководителем и рассказать ему о том, что вы хотите сделать.

**Цель проекта должна  
быть одна, и она должна  
быть сформулирована в  
формате SMART**

формате SMART  
сформулирована в

### 3. Регулярно информировать о состоянии дел

Даже если вам удалось заинтересовать руководителя и обеспечивать поддержание его интереса с помощью такого плана внедрения бережливого производства, в котором каждый этап длится не дольше одного месяца, вы должны постоянно информировать руководителя о текущих результатах и проблемах и получать от него обратную связь.

Это может выражаться в разной форме.

1. Вы можете информировать руководителя с помощью еженедельного отчета о выполненных работах. Выделите в плане работ те задачи, которые нужно было осуществить за прошедшую неделю и сделайте отчет по этим работам: что удалось сделать, что не удалось, по каким причинам, какой новый срок выполнения.
2. Вы можете рассказывать о текущих результатах в устной форме. Лучше всего – в присутствии других участников проекта, а еще лучше – в присутствии тех, кто в нем не участвует. Это поможет вам информировать коллег и поддерживать значимость проекта.
3. Вы можете посылать руководителю письма с рабочими данными проекта, обращая внимание на показатели, которые изменились с момента последнего наблюдения.
4. Вы можете приводить руководителя на «поле боя» и демонстрировать результаты «вживую».

Последнее особенно важно в том случае, если объект, на котором внедряется проект, находится далеко от основного места работы руководителя. В этом случае вы должны взять за правило рассказывать и показывать результаты проекта руководителю при каждом его приезде.

*Один из лучших примеров информирования руководителя о состоянии дел в моей практике показал один молодой менеджер, который в конце каждого рабочего дня приходил к своему руководителю, исполнительному директору завода, и рассказывал обо всех выполненных работах и обо всех проблемах, которые появлялись в течение дня.*

Каждый из методов имеет свои плюсы и минусы, поэтому не стоит ограничиваться каким-то одним, а использовать два-три – попеременно и с разной периодичностью. Например, раз в два дня делать устный доклад, раз в неделю – короткий отчет на 1 страницу и раз в две недели – посещение с руководителем «места действия».

В любом случае, какой бы вариант информирования вы ни выбрали, вы должны обязательно узнать мнение руководителя о полученной информации – получить от него «обратную связь».

Спросите руководителя, что он думает о полученных результатах, о темпе выполнения работ, о том, как и чем он может помочь в решении проблем, с которыми вы столкнулись.

Если вы ежедневно рассказываете о проекте и регулярно обсуждаете возникающие проблемы, это значительно ускоряет всю работу.

1. Вы не накапливаете проблемы к еженедельной или ежемесячной встрече, а это означает, что часть из них решается гораздо быстрее, может быть даже на следующий день. Как следствие – вам не нужно придумывать и осуществлять всевозможные «обходные пути» и «временные решения».
2. «Информационный шум», который вы создаете, помогает повысить статус проекта среди прочих (если они есть). Согласитесь, что если руководитель ежедневно выслушивает отчеты по одному проекту и только раз в месяц получает письменный отчет по другому, то он больше времени работает над вопросами, связанными с первым проектом. И если возникнет ситуация, когда в обоих проектах потребуются одни и те же ресурсы, эти ресурсы, скорее всего, получит первый проект.

*Т.е. если вам, к примеру, нужен механик для изготовления какого-либо приспособления, и этот же механик нужен для ремонта запасных ворот, то тот из двух руководителей проектов, кто первый заявит о своей потребности, скорее всего и получит механика первым.*

Итак, для сохранения вовлеченности руководителя в проект нужно регулярно

- ежедневно
- раз в неделю
- каждый раз, когда вы встречаетесь с руководителем (в тех случаях, когда вы работаете в разных местах)

информировать руководителя

- наглядно (выход «в поле» или, как говорят японцы, в гембу)
- устно
- письменно
- по электронной почте

о результатах и проблемах проекта.



## Домашнее задание

Когда вы согласуете с руководителем план вашего проекта, вы должны будете каждую неделю встречаться с ним, чтобы рассказывать о текущих результатах. Перед каждой встречей распечатывайте и заполняйте Приложение 5.

На каждую встречу берите с собой распечатку Приложения 6, чтобы зафиксировать результаты встречи. Самое большое значение для вас играют те решения, которые были приняты вашим руководителем. Крайне важно, чтобы они были зафиксированы «на бумаге», а не остались в виде брошенных в воздух слов.

Не надо обманывать себя и руководителя и фиксировать только то, что выгодно вам – руководитель все равно может вспомнить то, что он от вас потребовал, а вы не зафиксировали, и вы окажетесь в дурацком положении. Если же вы выполните все его требования, включая неудобные или неинтересные для вас, это сыграет в дальнейшем вам только на пользу – вы получите еще большую поддержку.

Распечатайте Приложение 7 и заполняйте его каждую неделю, это поможет вам не забыть о том, что руководителя нужно регулярно информировать. Это необходимо, потому что когда вы начнете работать над реализацией проекта, вам не захочется отвлекаться на «всякую ерунду», на то, что вы не привыкли делать, а это та часть работы, которую ОБЯЗАТЕЛЬНО нужно делать.

После завершения работ распечатайте и заполните Приложение 8. Встретьтесь еще раз с руководителем и последовательно обсудите каждый этап работ, что получилось, а что не получилось сделать, и почему. Обязательно получите «обратную связь» от руководителя по итогам проекта – каково его отношение к достигнутым результатам, что он думает о том, как протекал проект, какие плюсы и минусы видит в работе участников проекта, что нужно взять на вооружение в будущем.

**Чтобы интерес не угасал,  
результаты должны появляться  
регулярно и через короткие  
промежутки времени**

убовжлгкн вбвбгнн  
бблльбно н нбвбз ковогкнб

## 4. Как оценить уровень вовлеченности руководителя?

Определите уровень заинтересованности вашего руководителя с помощью этой таблицы.

Вопрос	Состояние	Да?
1	Руководитель знает о том, что существует проект внедрения бережливого производства	<input type="checkbox"/>
2	Руководитель может четко сформулировать цель проекта	<input type="checkbox"/>
3	Руководитель интересуется текущими результатами и регулярно участвует в совещаниях и отчетных мероприятиях по проекту	<input type="checkbox"/>
4	Руководитель лично принимает участие в выполняемых работах	<input type="checkbox"/>
5	Руководитель мотивирует сотрудников на участие в проекте	<input type="checkbox"/>
6	Руководитель лично рассказывает о результатах проекта на встречах и совещаниях с другими подразделениями	<input type="checkbox"/>
7	Руководитель лично выделяет бюджет на проектные работы	<input type="checkbox"/>
8	Руководитель продвигает проект на уровне своих коллег (если он не топ-менеджер или собственник)	<input type="checkbox"/>
9	Руководитель продвигает проект на уровне топ-менеджмента и собственников	<input type="checkbox"/>
10	Руководитель добивается внедрения бережливого производства на всем предприятии в целом	<input type="checkbox"/>

За каждый положительный ответ добавьте к оценке один балл.

- Сумма в 0 баллов означает ситуацию, когда руководитель ничего не знает о проекте и не интересуется тем, что происходит;
- 1-3 балла означают, что руководитель слабо заинтересован в проекте;
- 4-6 баллов означают, что руководитель достаточно хорошо знает о проекте и принимает в нем определенное участие;
- 7-9 баллов говорят о глубокой вовлеченности руководителя;
- а 10 баллов буквально означают, что руководитель является ярким приверженцем идеи бережливого производства и делает все, чтобы обеспечить внедрение методов и подходов бережливого производства на всем предприятии.

Заполнив эту таблицу, кроме самой оценки вы еще и получите представление о том, что отделяет вашего руководителя от полной вовлеченности, а ваш проект – от неизбежного успеха: если на какой-то из вопросов вы ответили «нет», вам нужно разработать план действий: что сделать, чтобы превратить его в ответ «да». Это нужно сделать по каждому из ответов «нет».

## 5. План действий

Специально для того, чтобы этот документ не остался для вас «интересной сказочкой», я подготовил план действий.

*Вы-то думали, что просто прочитаете два десятка страниц, узнаете и поймете нечто тайное и сможете добиться успеха? В жизни так не бывает. В жизни бывает так, что нужно приложить массу усилий для того, чтобы добиться желаемого.*

Вы хотите добиться успеха в проекте внедрения бережливого производства? Да? Нет?

Вот и отработывайте свое счастье.

Я немного упростил эту работу, так что вам не придется раздумывать над тем, как осуществить все то, что я описал.

В вашем распоряжении несколько документов, представленных в приложениях.

Ваша задача – внимательно прочитать все приложения, распечатать и заполнить. Приложения 1-4 помогут вам подготовиться в первой встрече с руководителем и точно определить локальную задачу, которую вы будете решать. Приложение 5 вы должны заполнять перед каждой еженедельной встречей с руководителем. Приложение 6 вы должны заполнять в ходе каждого совещания с участием руководителя, когда принимаются решения по проекту. Приложение 7 будет вашей нитью Ариадны до тех пор, пока вы не завершите первый проект. Приложение 8 поможет вам сделать заключительный отчет по проекту.

Я не гарантирую, что после того, как вы все это проделаете, ваш руководитель достигнет уровня заинтересованности, который вы сможете оценить 10 баллами, но если вы хорошо выполните домашнее задание, вы определенно сдвинетесь в нужную сторону и получите поддержку.

**В ситуации, когда ваш руководитель колеблется, стоит ли этот проект его внимания и усилий компании, следует действовать быстро и решительно**

61 ЧБНУСВОВАУП ОРІСТВО Н ВБПНІБІРНО  
ВННІВАННЯ Н ЛСНУННІ КОМІТІННІ СІБІЛ-

## 6. Что делать дальше

Если вы выполнили все рекомендации и смогли выполнить первый «пробный» проект, дальше перед вами открывается оперативный простор.

Во-первых, вы должны подумать над тем, как закрепить первые полученные результаты. Вы должны заняться вопросами более широкого информирования персонала о достигнутых результатах (PR проекта), обдумать, какие из результатов можно стандартизировать и ввести в обычную практику компании, проработать возможность тиражирования результатов на других рабочих местах, участках, в других подразделениях.

Во-вторых, теперь вы можете с большей уверенностью в своих силах выбрать новую цель. К этому моменту руководитель уже оценил ваши силы, и теперь он будет выслушивать ваши идеи с большей благосклонностью.

**Вы должны взять за правило  
рассказывать и показывать ре-  
зультаты проекта руководителю  
при каждой встрече**

при каждой встрече  
результаты проекта руководителю

## 7. Что делать, если у вас возникли проблемы

Если у вас возникли проблемы, или вам нужна дополнительная помощь в вовлечении руководителя в ваш проект, или в вовлечении персонала (коллег и подчиненных), у вас есть несколько вариантов дальнейших действий:

Во первых, вы можете воспользоваться моей помощью. Для этого вам нужно зайти на сайт <http://wkazarin.ru/>, на страницу **Личное консультирование** (щелкните этой по ссылке, или наберите в браузере адрес <http://wkazarin.ru/content/view/663/70/>) и оставить мне сообщение.

Во-вторых, вы можете найти в своей компании опытного проектного менеджера и попросить у него совета или помощи. Может оказаться, что за советом и не надо ходить так далеко, как в первом случае.

В-третьих, вы можете найти персонального коуча, который поможет вам в развитии навыков управления проектами.

**Выполняя оценку, вы будете знать,  
что отделяет вашего руководителя  
от полной вовлеченности, а ваш  
проект – от неизбежного успеха**

проект – от неизбежного успеха  
от полной вовлеченности, а ваш

## Приложение 1. Определение ситуации: кто я и чего хочу

Кто я, какую должность занимаю \_\_\_\_\_

Какой проект для меня важен \_\_\_\_\_

Кто мой руководитель, какую должность он занимает \_\_\_\_\_

Что мне нужно получить от своего руководителя для моего проекта \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## Приложение 2. Проблемы руководителя

В чем основная рабочая задача моего руководителя? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Какие функции выполняет мой руководитель? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Какие 5 главных проблем, как связанные, так и не связанные с моей работой, есть у моего руководителя, которые мешают ему выполнять поставленную перед ним задачу и осуществлять свои функции?

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

4. \_\_\_\_\_

5. \_\_\_\_\_

Какие задачи для решения этих пяти проблем можете решить вы с помощью своего проекта? (Определите ту часть проблемы, на решение которой вы можете повлиять.)

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

4. \_\_\_\_\_

5. \_\_\_\_\_

Оцените выполнимость ваших идей: оцените каждую задачу по четырем критериям, ответив на каждый вопрос «Да» или «Нет», вычислите количество положительных ответов («Да») для каждой задачи.

№№ задач	Можно осуществить в течение месяца	Можно осуществить без дополнительных вложений денег и привлечения дополнительных людей	Для осуществления не нужно, чтобы кто-то выше вашего руководителя дал вам разрешение на эту работу	В случае удачи это существенно поможет руководителю в решении его проблемы	Сколько ответов «Да» получила задача
1					
2					
3					
4					
5					

Выберите задачу, которая получила максимальное количество положительных ответов: \_\_\_\_\_

## Приложение 3. Согласование моих целей и проблем моего руководителя

Какой проект для меня важен: \_\_\_\_\_

(возьмите из Приложения 1)

Какую задачу моего руководителя я готов решить: \_\_\_\_\_

(возьмите из Приложения 2)

На решение этой задачи нужно не больше месяца? (Да/Нет) \_\_\_\_\_

Если «Нет», то что нужно предпринять, чтобы проект не застрял на полпути? \_\_\_\_\_

---

---

---

Можно решить эту задачу без дополнительного финансирования или привлечения дополнительных людей? (Да/Нет) \_\_\_\_\_

Если «Нет», то какую финансовую выгоду или экономию ресурсов дадут эти вложения? \_\_\_\_\_

---

---

---

Требуется ли для решения этой задачи разрешение вышестоящего руководства? (Да/Нет) \_\_\_\_\_

Если «Нет», то какие аргументы помогут получить это разрешение? \_\_\_\_\_

---

---

---

Выполнение этой задачи существенно облегчит моему руководителю решение его проблемы? (Да/Нет) \_\_\_\_\_

Если «Нет», то зачем мой руководитель должен обратить на этот проект свое внимание? \_\_\_\_\_

---

---

---



## Приложение 4. План реализации

Формулировка решаемой задачи: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Ответьте на следующие вопросы:

Почему эта задача представляет интерес? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Кто будет участвовать в ее реализации? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

В какие сроки вы предполагаете решить эту задачу? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Где будет осуществляться решение задачи? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Каким образом (инструменты, методики, ресурсы) будет решаться задача? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Как можно будет определить, решена задача, или нет? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Напишите три- пять основных этапов решения задачи, в какие сроки вы предполагаете их осуществить и кто будет нести ответственность за каждый этап:

№№ п.п.	Этап	Срок	Ответственный

Промежутки между сроками реализации каждого этапа не должны превышать 1 месяц!

## Приложение 5. План еженедельной встречи с руководителем

Встреча по проекту \_\_\_\_\_

Планируемый результат проекта \_\_\_\_\_

Текущий этап проекта: №№ \_\_\_\_\_ название \_\_\_\_\_

Планируемый срок завершения этапа \_\_\_\_\_ Ответственный \_\_\_\_\_

Что сделано за неделю:

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

4. \_\_\_\_\_

5. \_\_\_\_\_

С какими проблемами столкнулись и не смогли пока решить:

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

4. \_\_\_\_\_

5. \_\_\_\_\_

Что вы хотели бы показать «вживую»:

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

4. \_\_\_\_\_

5. \_\_\_\_\_

В чем нужна помощь руководителя:

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

4. \_\_\_\_\_

5. \_\_\_\_\_

Срок следующей встречи по проекту: \_\_\_\_\_

Срок следующего отчетного мероприятия или «выход в поле» \_\_\_\_\_

## Приложение 6. Протокол совещания с руководителем

Протокол № \_\_\_\_\_ по проекту \_\_\_\_\_

Дата \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / 20\_\_

Участники: \_\_\_\_\_

Результаты выполнения решений предыдущего протокола:

---

---

---

Результаты работы за предыдущий период:

---

---

---

Проблемы:

---

---

---

Решения:

---

---

---

Протокол составил: \_\_\_\_\_

Согласовано:

---

---

---

---

---

## Приложение 7. Календарь проекта

№№ недели	Даты	№ этапа	Краткое название этапа	Как информировали руководителя				Текущий уровень вовлеченности руководителя (от 0 до 10)
				Показали «вживую»	Устный доклад	Письменный отчет	Отчет по e-mail	
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								

## Приложение 8. Статус-отчет по проекту

№№ п.п.	Этап, состав работ	Ответственный	Дата выполнения по плану	Дата выполнения по факту	Примечание

Подпись руководителя \_\_\_\_\_

Подпись сотрудника, выполняющего проект \_\_\_\_\_

## Заключительное слово

### *Об авторе и сайте*

Валерий Казарин – консультант по бережливому производству. 5 лет Валерий Казарин проработал в консалтинге, где занимался внедрением бережливого производства, в настоящее время работает независимым консультантом.



В 2009 году Валерий Казарин создал сайт <http://wkazarin.ru/> о бережливом производстве и непрерывном совершенствовании, на котором вы можете найти массу полезной информации о методах и инструментах бережливого производства. Зарегистрированные пользователи имеют возможность скачать две электронные книги о бережливом производстве, а также презентации и другие документы.

В 2010 году на сайте стали доступны тесты по бережливому производству. За успешное выполнение теста на знание принципов бережливого производства выдается сертификат. Второй по популярности среди читателей тест – на знание 5S. В этом же году началось создание Азбуки бережливого производства – серии видеороликов об основных понятиях и принципах бережливого производства. Они доступны на сайтах <http://Youtube.com/> и <http://Rutube.ru/>, а в виде презентаций и текстов – на сайте <http://wkazarin.ru/>.

### *Что можно делать с этим документом без разрешения автора*

Если вам понравился этот документ, вы можете печатать его в любых количествах, размещать на сайтах, распространять и копировать в любой возможной форме. Вы можете пересылать его по электронной почте вашим друзьям и коллегам, раздавать студентам и оставлять на скамейке в парке. Единственное условие – вы не должны изменять содержание этого документа.

### *Версия*

Вы читаете версию 1.0, опубликованную в сентябре 2011 года.

### *Права на данный документ*

Авторское право принадлежит Валерию Казарину. Первоначально документ опубликован на сайте о бережливом производстве и непрерывном совершенствовании <http://wkazarin.ru/>.

### *Фото на обложке*

Фото с обложки найдено на сайте stock.xchng.