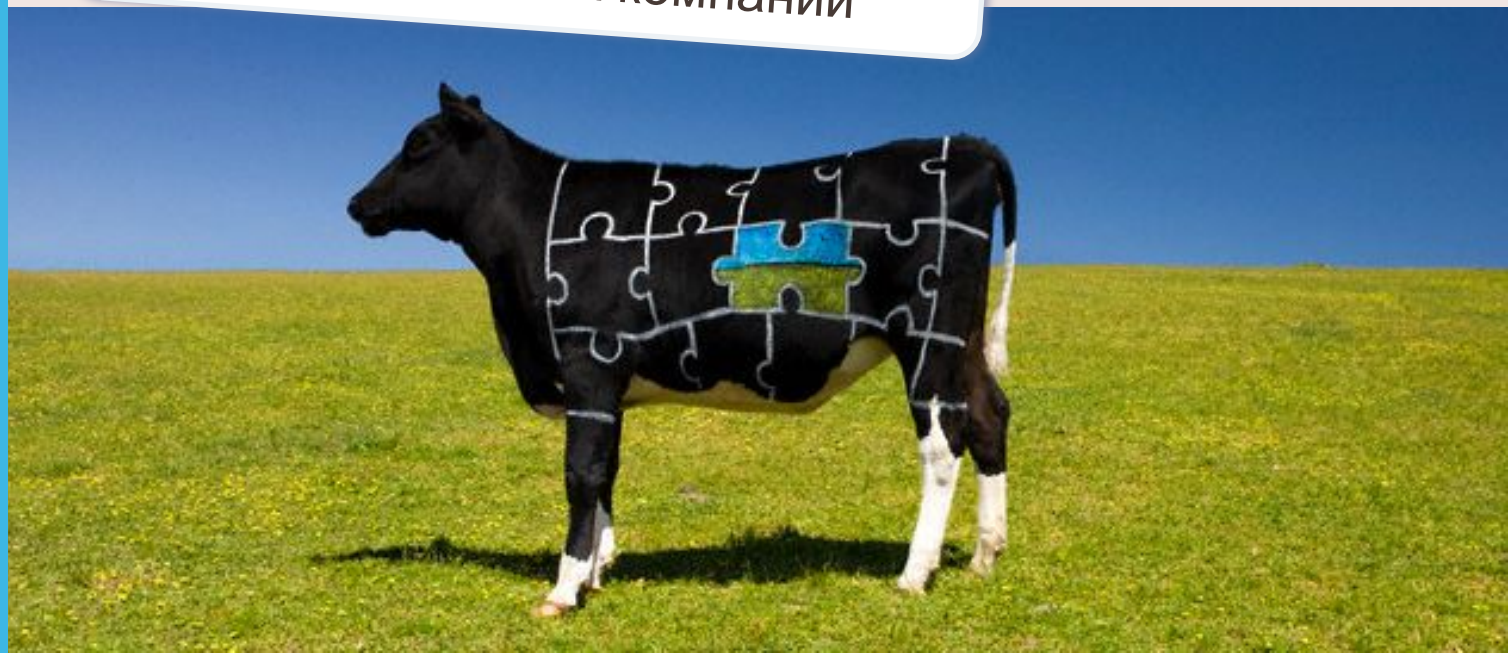
23 мудрых правила управления компанией

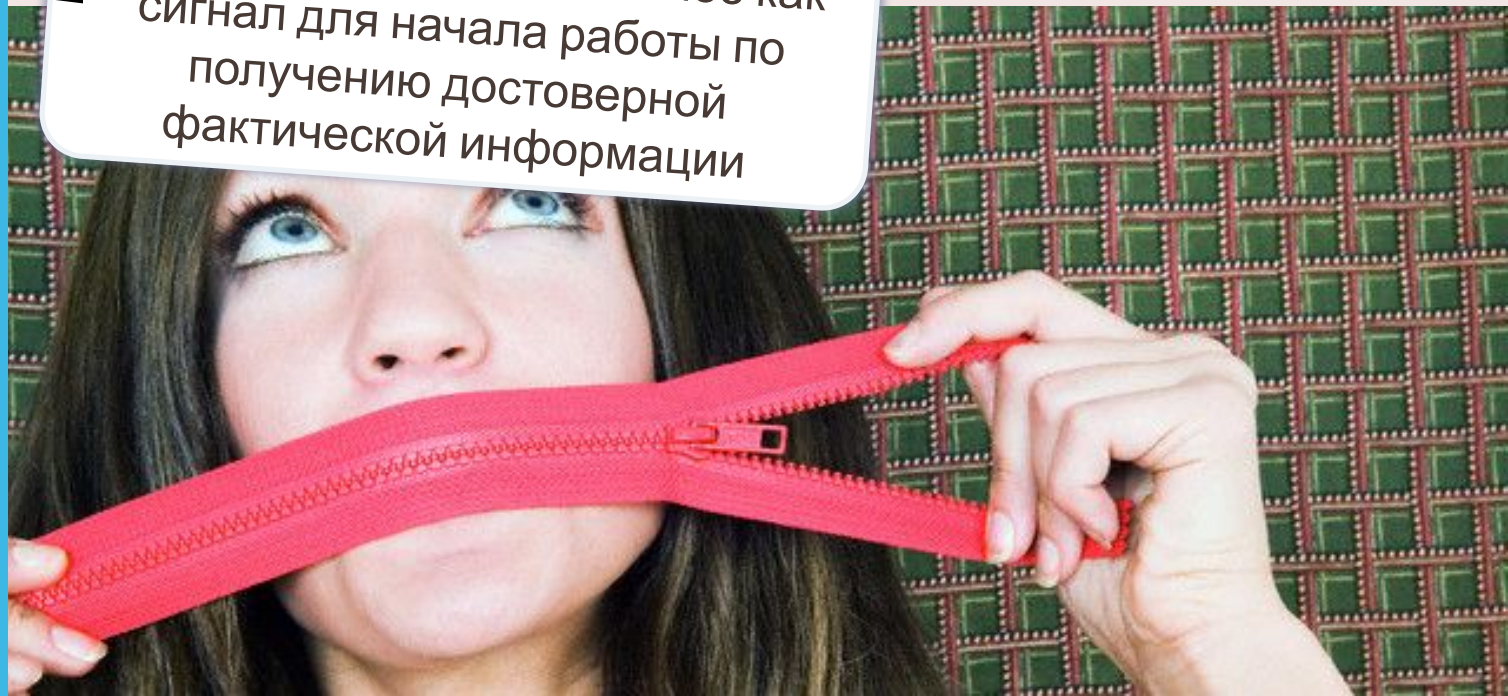
1. Системный подход

- предприятие как единая система (организм)
- любая проблема – это проблема организации в целом, а не проблема одного отдела
- развитие у людей мышления в масштабах всей компании



2. Полагаться на факты

- Искоренять практику обсуждения проблем, основанную на слухах, страхах и вымыслах
- Если слух не проверен, не принимать его в расчет при принятии решений
- Ранжировать источники информации по степени достоверности.
- Воспринимать слух не более как сигнал для начала работы по получению достоверной фактической информации



3. Искать причины проблем, а не только устранять следствия

При решении проблем не ограничиваться устранением следствий

Любое проявление проблемы воспринимать как ценную информацию, звено, взявшись за которое можно вытащить всю цепочку причинно-следственных связей и найти первопричину (корень) проблемы.

4. Исполнять принятые решения

До принятия решения можно рассматривать всевозможные альтернативные варианты, проводить мозговой штурм, давать оценки)

После принятия решения его нужно качественно исполнять

При этом важно позаботиться об организации и оснащении процесса исполнения решений

5. Обратная связь

Прививать людям фундаментальный принцип «обратной связи».

За счет постоянного обмена информацией обеспечивать адекватное представление у всех участников процесса о том, что фактически происходит в реальности

6. Внимательно относиться к мнениям людей, не зависимо от должности

Искоренять принцип «я начальник, ты дурак»

При обсуждении проблем «снимать погоны», одевая их при принятии решения)

Рассматривать мнения людей как дополнительный источник информации, способствующий тому, чтобы посмотреть на проблему с другой стороны

7. Горизонтальные отношения «Поставщик-Потребитель» между сотрудниками и подразделениями

Потребитель важнее начальника, процесс создания ценности важнее управленческой иерархии

Необходимо прививать людям ответственность перед своим потребителем (как внешним, так и внутренним клиентом)

8. Процессный подход к организации работ и управлению

Учить людей видеть процессы, а не отделы

Учить видеть и понимать сквозной поток создания ценности

9. Качество работы определяется качеством мышления

Прежде чем делать какую-то работу необходимо достаточно ясно понимать, что хочет потребитель (внешний или внутренний клиент), зачем ему это нужно, как эту работу можно сделать быстрее и с меньшими затратами

10. Не разделять работы на важные и второстепенные

- Если работа считается второстепенной (второсортной), то возможно она вообще никому не нужна
- Если работа кому-то нужна, она не может быть второстепенной
- Просто у каждой работы должно быть свое место, свои ресурсы, свое время, свой масштаб
- Все нужные для создания ценности работы должны быть важными

11. Профилактический подход

- Не доводить ситуацию до сбоев, поломок, аварий, катастроф
- По первичным симптомам определять развивающиеся причины будущих проблем и своевременно устранять их
- Постоянно проводить диагностику состояния оборудования, инструмента, людей.
- В значительной степени это касается межличностных отношений
- Не доводить ситуацию до того, когда человек подает заявление или наплевательски относится к работе

12. Люди не машины

Относиться к людям по-человечески, не как к машинам, которые предназначены для механического исполнения функций

Хорошее и внимательное отношению к людям выгодно компании

К людям нужно относиться как к мыслящим существам, способным находить более эффективные решения и нести ответственность за выполняемую работу

13. Кадры решают все

Старый проверенный принцип. Его можно переформулировать так «нужные кадры решают всё»

Соответственно, важно уделить внимание не только подбору кадров, но и расстановке, обучению

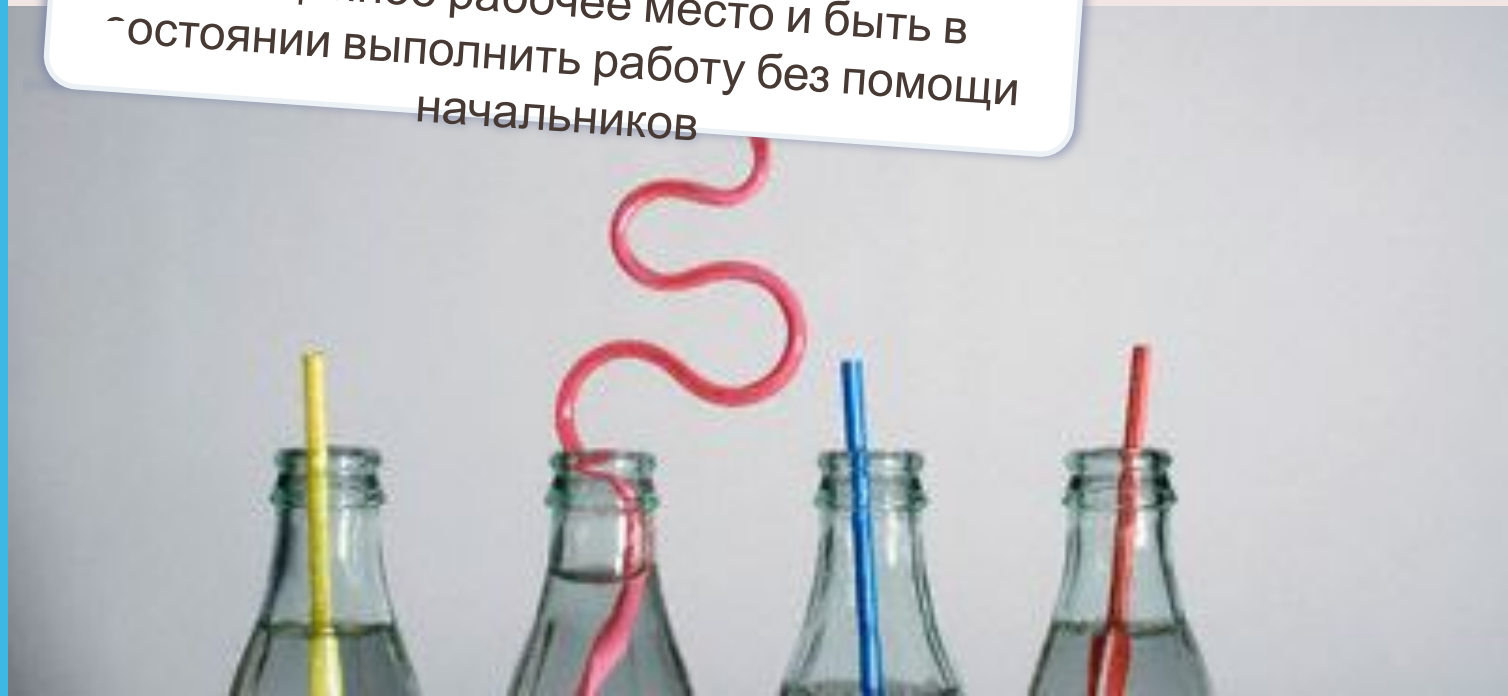
14. Работа без «нянек»

Каждый работник комбината в состоянии делать свою работу «под ключ» и нести всю полноту ответственности перед своим потребителем

Необходимо исключать избыточные звонки наверх, перегружающие вертикаль «текучкой»

Тогда начальники освобождаются от текучки для развития и совершенствования бизнес-процессов

Каждый работник должен иметь хорошо оснащенное рабочее место и быть в состоянии выполнить работу без помощи начальников



15. Наставничество

Малоопытные и имеющие потенциал роста сотрудники должны по возможности иметь наставников

Наставничество должно поддерживать отношения «Мастер-Ученик», а не «начальник-подчиненный».

Наставником может быть только более опытный и более умелый сотрудник, способный развить своего подопечного, передать ему знания и навыки, сделать из него наставника

16. Ротация

Люди меняются, развиваются, стареют

Чтобы организация всегда была эффективной, нужны ротации персонала

Люди должны осваивать смежны и не только процессы, функции, специальности

Это помогает мыслить в масштабах всей компании, исключать сбои в случае болезни, отпуска или ухода отдельных сотрудников

Это повышает надежность компании и её процессов

17. Менеджмент для обеспечения работы, а не наоборот

Под работой здесь понимается процесс создания ценности, рабочие места, где создается ценность (по-японски «Гемба»).

Все другие действия, например, отчетность, совещания, оперативки, должны быть минимизированы и должны служить исключительно повышению качества и эффективности самой работы

Менеджеры, начальники, руководители всех мастей должны осознавать, что их главная задача - поддержка и обеспечение процессов создания ценности

18. Прозрачность

В компании не должно быть «темных углов», где создается видимость бурной или не очень деятельности, где держатся в секрете, что, как и зачем делается

Во-вторых, технология и трудоемкость выполнения работы должны быть описаны участниками процесса и оценены внешними экспертами

Во-первых, все работы должны быть заказаны конкретными потребителями (внешними или внутренними клиентами), ими приниматься и оцениваться (как по количеству, так и по качеству).

В-третьих, сотрудники должны спокойно относиться к наблюдению за их работой со стороны внешних экспертов или потребителей

Никаких секретов

19. Командная работа

Несколько хороших специалистов это еще не команда

В команде должен быть достаточный уровень взаимопонимания и взаимодействия

Нужно стремиться к тому, чтобы в команде были единомышленники, а не оппозиционеры

При этом важно обеспечить хорошее взаимопонимание и взаимодействие команды со своими потребителями и поставщиками

20. Лидерство

Лидер это не начальник, который один за всё отвечает, один всё знает, а остальные у него на подхвате

Лидер объединяет членов команды в единое целое, а не действует по принципу «разделяй и властвуй», делает так, чтобы способности каждого использовались максимально, а недостатки компенсировались способностями других

Лидер это не надзиратель, который остоянно требует отчетов, а сам мало что понимает в самой работе и далек от неё

Лидер - ведущий, он знает, куда нужно идти, но не навязывает свою волю другим, без крайней необходимости

21. Решение проблем не самоцель

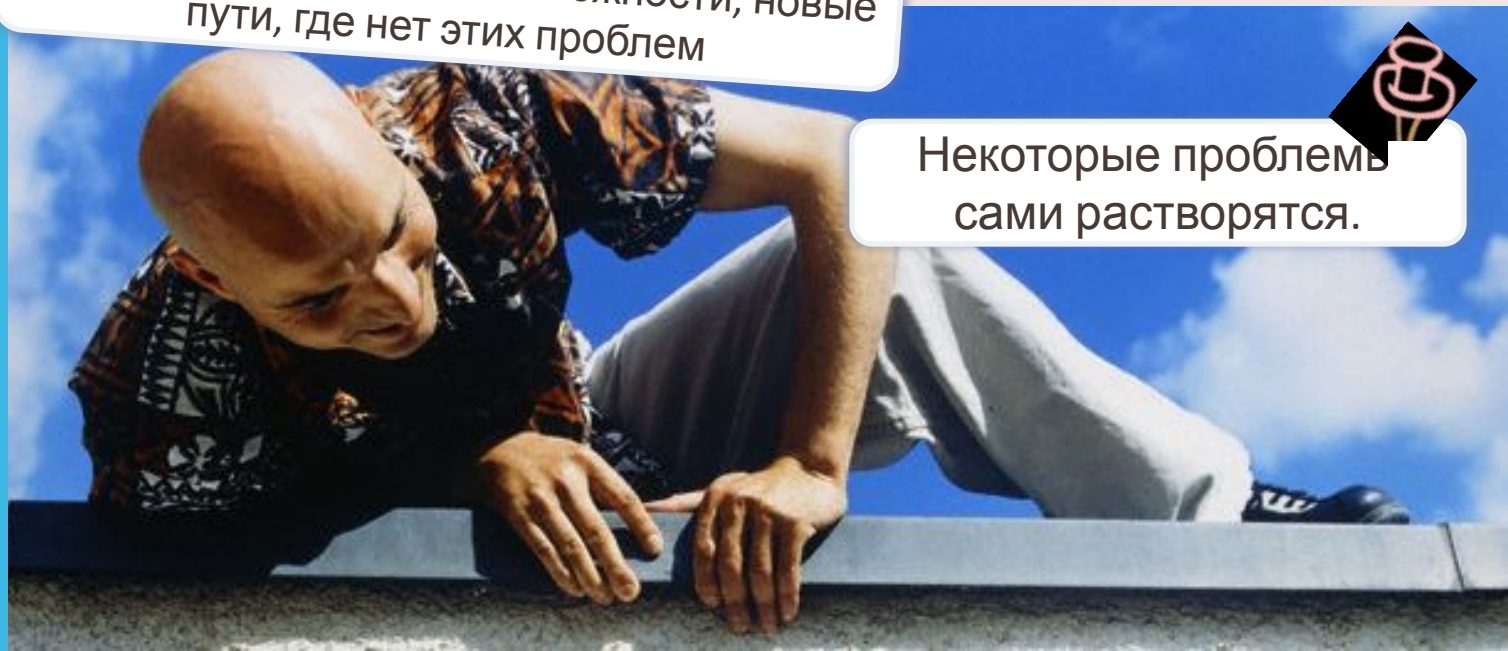
Проблемы - это препятствия на пути к цели

Нужно стараться вместо того, чтобы распутывать клубки проблем (в мышлении отдельного человека), найти новые возможности, показать их человеку, вдохновить его

Нужно искоренять такое негативное мышление, когда человек вместо цели видит постоянно проблемы (препятствия) и рассматривает борьбу с этими препятствиями как самоцель

Препятствие можно просто обойти. Можно открыть новые возможности, новые пути, где нет этих проблем

Некоторые проблемы сами растворятся.



22.

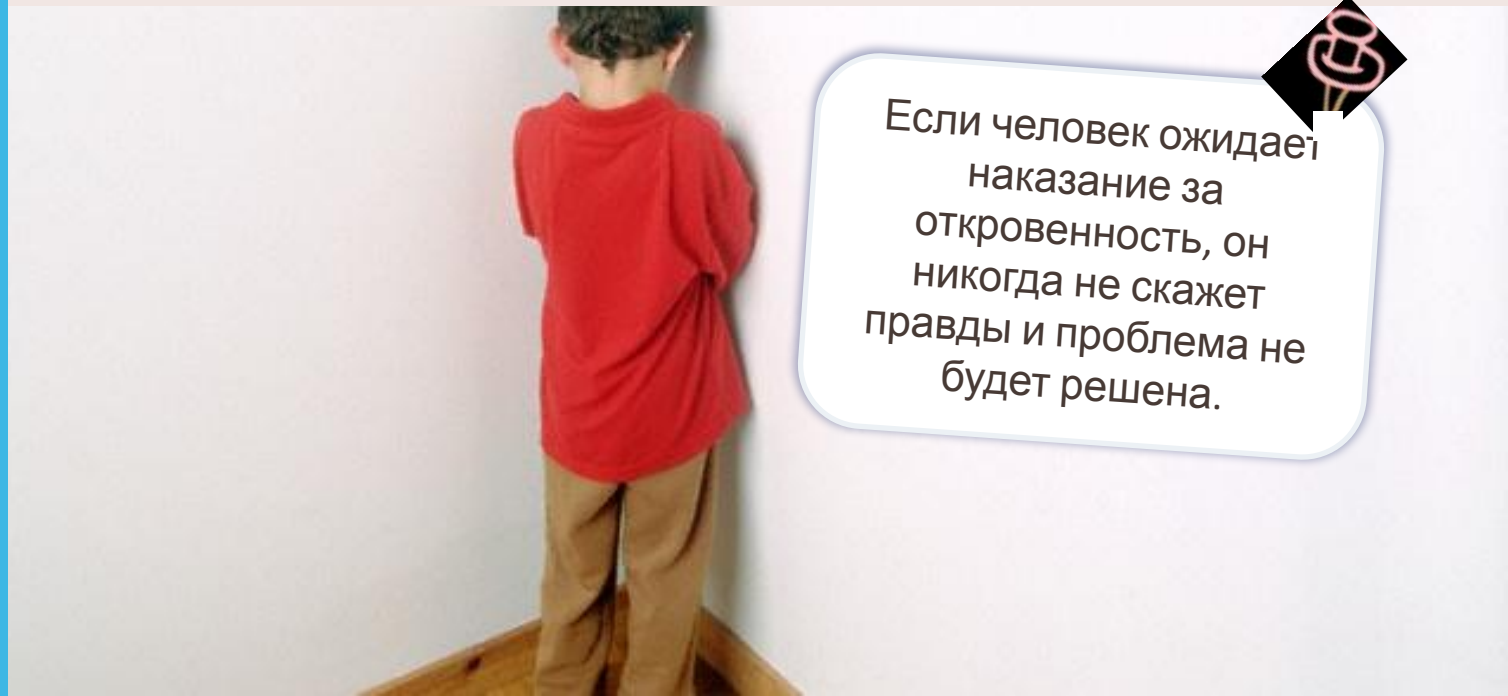
Не искать виновных, чтобы их наказать. Искать причины в мышлении людей и логике процесса, чтобы их устранить.

Человек совершает ошибку чаще не потому, что хочет навредить. Он убежден, что все делает правильно

Наказание не изменит стереотип, но усилит негативное отношение к работе и начальству

У него просто сложился такой стереотип, который отчасти работает на подсознательном уровне (на «автопилоте»)

Нужно поощрять людей за откровенность, за изложение того, как на самом деле они делают работу



Если человек ожидает наказание за откровенность, он никогда не скажет правды и проблема не будет решена.

23. Проектный подход к работе

Очень много работ можно рассматривать как проекты (мелкие, средние, крупные)

У всех этих работ может быть цель, срок, команда (пусть даже из одного человека), потребитель результата

Вот несколько очевидных и не вполне очевидных примеров таких работ («проектов»): строительство фабрики, ремонт авто весовой, поиск нужного поставщика, закупка нового сервера, прокладка сети, уборка территории предприятия, сбивание сосулек с крыш, закрытие месяца, обучение сотрудников, поиск нужного специалиста, создание бережливого предприятия

Как мы видим, проекты могут быть вложенными друг в друга, один обеспечивает другой, параллельными.