

Философия производственной системы

Кайдзен в жизни каждого

Смысл ПСТ

- Как люди мыслят и ведут себя?
- А это глубоко укоренено в философии и принципах компании
- В центре внимания - уважение к людям и непрерывные улучшения
- Если инструменты осваиваются за 5 лет, то корпоративная культура – через 15 и более лет.

В. Третьяк

- В сильной команде игроки верят друг в друга, тренер в игроков, а все вместе – в большую цель
- Западные журналисты не раз писали, что у русских хорошая команда, она дружна и дисциплинирована, как взвод в армии.
- Даже канадцы это признали и в итоге переняли у нас коллективную игру.

Что может превратить группу людей в команду, какую роль в этом играет лидер?

- **Самое важное качество лидера: подбор кадров, правильная их расстановка.**
- Команда – это организм, и, чтобы он жил и работа, каждый должен быть на своем месте и четко выполнять поставленную задачу.

За счет чего можно достичь такой слаженной работы?

- **Дисциплина бьет класс.** У шведов было 17 лучших игроков из НХЛ. Но в команде не было дисциплины, **игроки не выполняли указаний тренера и проиграли нам, хотя должны были выиграть** (у нас это было в 2001 г, когда заняли 11 место). **Наши смогли выиграть за счет дисциплины, трудолюбия и терпения.**
- Как этого добиться? Нужна вера игроков в друг друга, тренера - в игроков, а всей команды – в великую цель.

Каждый игрок должен быть щедрым по отношению к другим членам команды

- Настроить людей на такие отношения – задача тренера.
- **«Когда ты владеешь шайбой, кто ее хозяин?»** - спросил Анатолий Тарасов Валерия Харламова.
- **«Я и есть хозяин»**, - ответил Харламов.
- **«Это не верно. Хоккеист – слуга партнеров, он играет в коллективе и должен жить прежде всего интересами коллег, уметь радоваться успехам других – только тогда будет слаженная игра»**, - отметил А.В. Тарасов.

Хороший тренер/лидер должен быть психологом, правильно выстраивать отношения в команде, уметь вдохновлять в трудный момент, быть примером для команды.

- После тренировки Тарасов сказал, что все идем в бассейн, а там – предложил прыгнуть с 5-ти метровой вышки.
- Мы попросили его показать, как это делается. И Тарасов, который никогда раньше не прыгал **и вообще высоты побаивался, смело встал на краю мостика, задумался на минуту и прыгнул.** Вслед прыгнули и все остальные (даже те, кто не умел плавать).
- Тарасов – **уникальный тренер, он учил нас не хоккею, а жизни.**

Тренер должен растить лидеров команды, чтобы остальные на них равнялись (капитаны звеньев)

- **Недопустимо со стороны лидера ставить свое имя выше команды, подводить коллектив.** Реакция на провокации противника – удаление... в итоге подвел команду – это звездная болезнь.
- **Недопустимо, чтобы лидер проявлял в трудный момент безволие.** Когда идет сражение, нужно **не паниковать**, а четко знать, что делать: взять тайм-аут, вовремя сказать игрокам нужные слова.
- Проигрывали шведам 3:1, шведы начали хамить. Судьи не справлялись с обязанностями. В перерыве тренер сказал «Терпеть. Шведов мы сможем обыграть только за счет большой работоспособности». Благодаря этому мы выиграли 7:3.

Что делает тренер перед игрой.

- Изучаем вместе слабые и сильные стороны противника. **Смотрим видео (Гембу), обсуждаем.**
- **Перед самой игрой проходит собрание, на котором тренер еще раз рассказывает кому как играть, в каких звеньях. (Олимпийская сборная по баскетболу в Лондоне).** Говорит, что сегодня нужна победа (в каждом матче надо оценивать противника после того как его обыграешь, а не до матча – наши футболисты), что надо с уважением относиться к сопернику. **И конечно, напоминает о мужестве, характере, терпении и дисциплине – это основа.**

Что сегодня мотивирует команду?

- В 90-е не было патриотизма (жили по М. Фридману: если мне хорошо, то и стране хорошо...)
- Сейчас все изменилось.
- **Важна победа для страны... канадцам вручают перстни – символ победы, эту идею взяли у канадцев...**

Развалить команду можно за секунду

- Роль лидера, тренера – ежесекундно чувствовать ситуацию и исправлять, что надо, в перерыве или по ходу матча...
Хоккей – секундная игра (в Toyota – тоже).

Лекарство от звездной болезни по Тарасову:

- «Учиться всегда – каждый час, каждую минуту, быть недовольным собой, **не обольщаться успехами...**
- **Идти и идти вперед».**
- **Команда Звезд и тренер должны осаживать «зазвездившихся»**

В Цуцуми наши менеджеры задавали вопросы

- Какое вознаграждение получают работники за выпуск высококачественной продукции?
- Как вы определяете результаты труда и какие показатели эффективности используете?
- Каков уровень текучести кадров и прогулов?
- Не возражают ли работники против сверхурочных (особенно неожиданных)?
- Как удастся получить столько предложений от работников?
- **А это по сути представление о том, что единственным способом достичь нужного поведения работников является использование формальных систем поощрения и наказания**

Директор Цуцуми Т.Фудзиоки

- каждый день обходит производственные помещения, а по вечерам ходит с рабочими в бар (4 раза в неделю), считает, что настоящее общение должно быть только личным. И не зависеть от должности.
- Он организовал на 2-х заводах движение **OASiS** охаё – (**доброе утро**), аригото (**спасибо**), сицурей симасита (**извините**) и симумасен (**я виноват**). Коммуникативные привычки – первый шаг при формировании культуры, в которой люди свободно общаются друг с другом и не боятся высказываться при любом сотруднике независимо от его должности (Тейлор...).

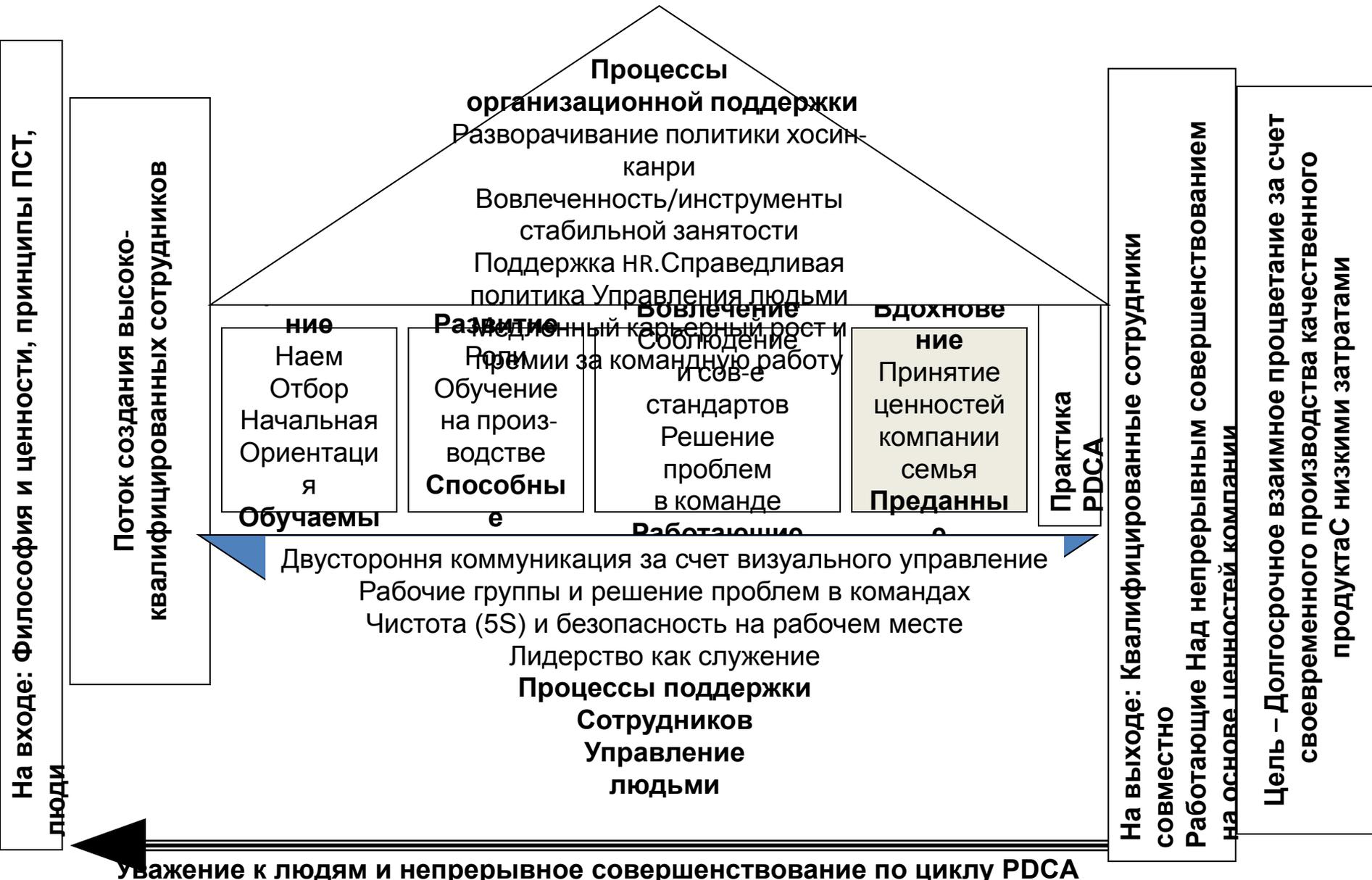
Философия основателей – цементирующая основа компании. Базовые принципы:

- **Завтра будет лучше, чем сегодня** закон Паркинсона
- **Выигрывают все** прибыль делится между производством и дилером
- **На первом месте клиент, на втором – дилер, на третьем – производитель**
- **Генти генбуцу** (увидеть все собственными глазами)

После 10 летнего обсуждения - Философия (Toyota Way). 5 принципов:

- **1) Вызов.** Мы формируем видение на длительную перспективу, смело и творчески решаем проблемы, чтобы реализовать свою мечту
- **2) Кайдзен.** Мы непрерывно совершенствуем операционные процессы, постоянно стремясь к инновациям и развитию
- **3) Генти гембуцу.** Мы считаем, что при появлении проблем следует лично изучать место их возникновения и делать это максимально быстро.
- **4) Уважение.** Мы уважаем других и прилагаем все необходимые усилия, чтобы понять друг друга, берем на себя ответственность и выстраиваем систему взаимного доверия.
- **5) Командная работа.** Мы стимулируем личностный и профессиональный рост, совместно используем имеющиеся возможности развития и максимизируем индивидуальные и коллективные результаты деятельности

Модель системы персонала



Лидерство как служение в Toyota

Поставщики

Члены команды

Заказчики

Бригадиры (лидеры команд)

Лидеры групп

руководитель

Генеральный директор

Вице-президент

Президент

Сравнение подходов к преобразованиям

Подход	цель	метод	Основные направления действий	Уровень лидеров, стимулирующих изменения	Роль систем социальной поддержки	Результаты при успехе
TQM	Качество во всем потоке СЦ	Межфункц-ные команды + стат методы	Обучение статистическому управлению качеством	Исп. директор	Межфункциональные команды	Значительное повышение качества
6sigma	Сокращение 3-т	Структура сверху вниз Черные пояса	Обучение «черных поясов» сокращение вариабельности	Исп. директор	В основном отдельные люди	Сокращение затрат и навыки решения проблем (черные пояса)
lean	Сокращение потерь	Руководство сверху вниз и проекты гемба	Проекты гемба для уменьшения Тзаказа Обучение ТПС	Дир-р или вице-президент по производству	Рабочая группа	Значительное изменение и интенсивное обучение на участке
Орг. развитие	Соц. Координация для достижения целей	Проект меры координации групп	Непосредственная коммуникация, Общая цель, Командная работа, планы действий	Руководители Б-Е	Каскадная структура команд	Координация конкретных изменений, вовлечение сотрудников
ТПС	Долгосрочное взаимное процветание	Лидеры ставят стимулирующие задачи	Лидеры как учителя. Повседневное управление, Кайдзен, Поток создания компетентных сотрудников	Исп. директор и все уровни менеджеров	Лидерство как служение, Рабочая группа	Кардинальное изменение бизнес-результатов (хотя таких примеров вне Toyota очень мало)