

на сверхурочных. Кайдзен как раз предполагает сокращение сверхурочных, и если люди начинают от этого терять в зарплате, начинаются протесты.

Четвертый аспект – фактор личного примера. Если руководитель любого уровня – от генерального директора до бригадира – не подает личного примера в организации своего рабочего места, инновационного трудового поведения, его подчиненные приходят к выводу, что все изменения делаются «для галочки», и не видят смысла прилагать усилия.

Как справиться с сопротивлением?

Необходимо объяснять людям, почему сейчас нужно работать по-новому – подводить человека за руку к проблеме и объяснять ему ее значение. Пример из жизни: у одного из прессов, который являлся узким звеном в производственной линии, была повешена двухметровая табличка с надписью, сколько десятков тысяч рублей стоит одна минута простоя этого пресса. Когда всем становится понятно, что эти потери, в конечном счете, сказываются на зарплате, тогда уже не возникает вопросов, почему это важно.

Роль менеджмента в том, чтобы донести эту информацию до сотрудников, показать, на сколько процентов будет расти заработная плата в зависимости от роста производительности труда. Если это удается, сопротивление существенно ослабевает.

Как оценить вовлеченность?

Существуют индикаторы, по которым определяется состояние вовлеченности персонала в кайдзен. Таким индикатором может служить количество поданных предложений на одного работающего или на 1000 работающих в год. У российских компаний-лидеров по внедрению кайдзен – это десятки поданных предложений на одного работающего в год. Другой показатель – количество реализованных предложений – начинают измерять, как правило, уже на третьем году программы.

Идеальная ситуация, когда 95% проблем, возникающих на производственной линии, решаются непосредственно оператором, без обращения к своему руководителю. В России пока соотношение обратное: оператор самостоятельно решает проблему лишь в незначительном числе случаев – в лучшем случае это 15–20%. ▶



Григорий Фидельман,

руководитель Института альтернативного менеджмента

На мой взгляд, об успехах внедрения кайдзен на российских предприятиях говорить пока рано. И это связано, главным образом, с ненамеренным, а, возможно, вынужденным упрощением вопроса. Я уверен, что кайдзен внедрить нельзя. Можно трансформировать компанию в другую с точки зрения подхода к делу, способа производства. В компанию с другой культурой отношений и с другими ценностями – не только с новой методикой, инструментарием, наконец, знаниями.

Изменение культуры – не одномоментный процесс, идти он может только по инициативе «самых вершин иерархии» – первого лица или мажоритарного акционера. Упрощение задачи неминуемо переводит ситуацию к временной атаке и последующему разочарованию как руководителей, так и сотрудников.

Отсюда вывод: новый способ производства будет «прорастать» на тех предприятиях, где «созрело» первое лицо, и в этом отношении не зависит от отрасли. Иными словами, более вероятно появ-

Кайдзен нужно увлечься

ление подобного предприятия следует ожидать там, где нет другого выхода: либо уходишь с рынка, либо начинай глубинные преобразования. Поэтому настоящие примеры трансформации мне приходилось встречать не в столицах и даже не в областных центрах, а в районных центрах нашей огромной страны. Чем более формален подход, тем большее сопротивление ему гарантировано. Люди всегда адекватны и легко различают контекст и серьезность нововведений. Чтобы увлечь персонал новыми идеями, необходимо в первую очередь увлечься самому. Понять, что будем совершенствовать и как. Потом обучить тех, кого хотим попросить взять на себя ответственность за совершенствование на своем (и не только на своем) участке работы. А потом суметь понять, когда у человека возникли проблемы, и поддержать его в трудную минуту. И еще рискнуть доверить ему то, что раньше не доверял. В общем, это довольно необычное пространство «лидерства по-новому».

Главное препятствие для распространения кайдзен в России связано с тем, что наиболее быстрые и эффективные способы конкуренции у нас – это близость к власти (при нашей «всемогущей вертикали») и использование налоговосберегающих схем (при нашем высоком уровне налогового пресса). Это гораздо проще, чем менять подходы к управлению при высокой неопределенности и связанными с этими рисками. Еще одно препятствие – «молодая» природа российского капитала. Она не склонна к последовательному и терпеливому выращиванию нового типа предприятий.

К нашим преимуществам, безусловно, можно отнести иные технологические и информационные возможности современного общества, чем это было при формировании «тойота»-подобных предприятий в 60-х годах прошлого столетия. Однако этот фактор может срабатывать лишь при преодолении факторов сложности. ◀