

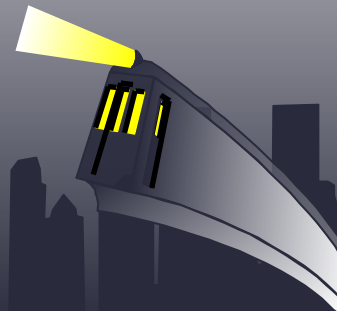
Мотивация и лидерство на предприятиях бережливого производства

Март 2016

World Business Associates

Ё Кодзи

АНО «Японский центр в Санкт-
Петербурге»



Общие взгляды

□ Условия формирования организации

- Общие цели

Смысл существования организации. Для чего существует организация? Ее конечная цель.

- Желание внести вклад

Это желание членов организации своим трудом и усилиями приблизить достижение ее общих целей.

- Коммуникация

Способность членов организации сообщать друг другу свои намерения. Это способствует их общему пониманию целей организации и взаимопониманию ее коллег.

□ Лидер

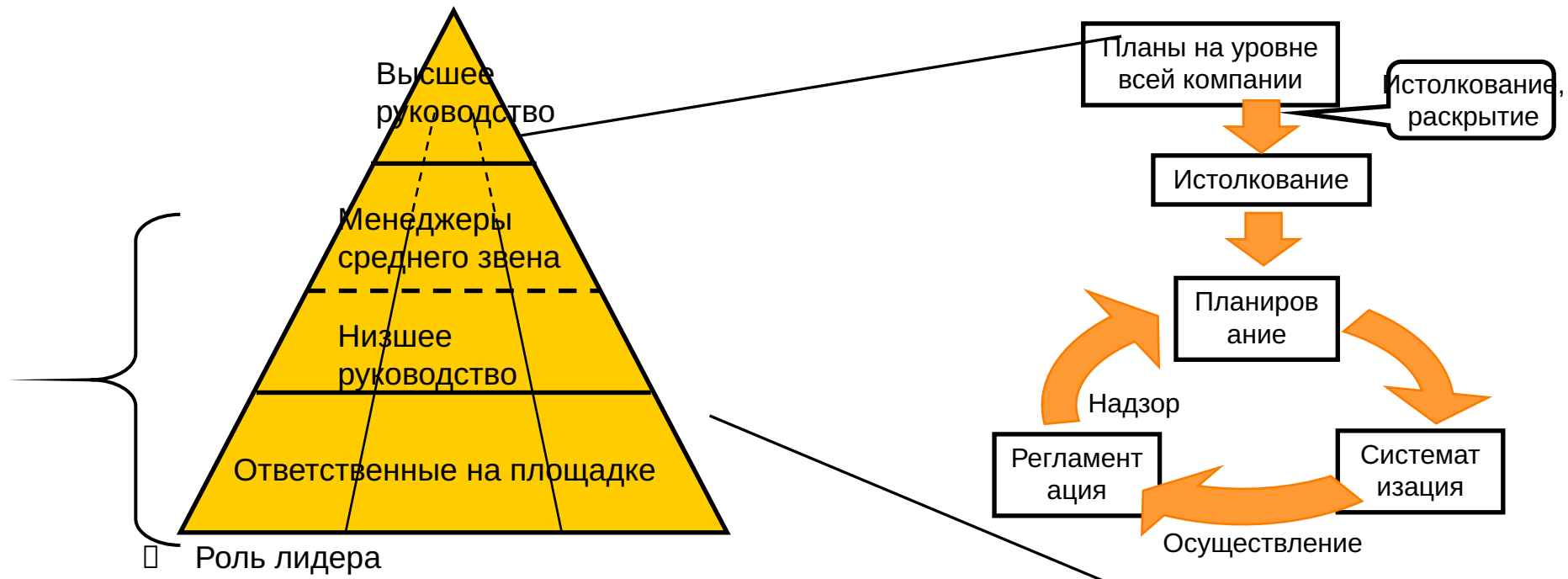
- Там, где есть много людей,
- его роль – руководить и объединять

При наличии общих целей это - организация

⇒ Лидерство – это качества и способности, которыми должен обладать человек на руководящей позиции.

Общие взгляды

□ Место и роль лидера



- Объясняет генеральную линию и цели, доносит их до более низкого уровня
 - Доносит потребности работников более низкого уровня до высших звеньев
 - Поддерживает межличностные отношения в коллективе
 - Руководит подчиненными, направляет их
 - Воспитывает кадры
- +
- Ритмичное выполнение ежедневных рабочих обязанностей (Указания, переналадки, распределение персонала, кайдзен на площадке, консультации, обучение, мотивация)

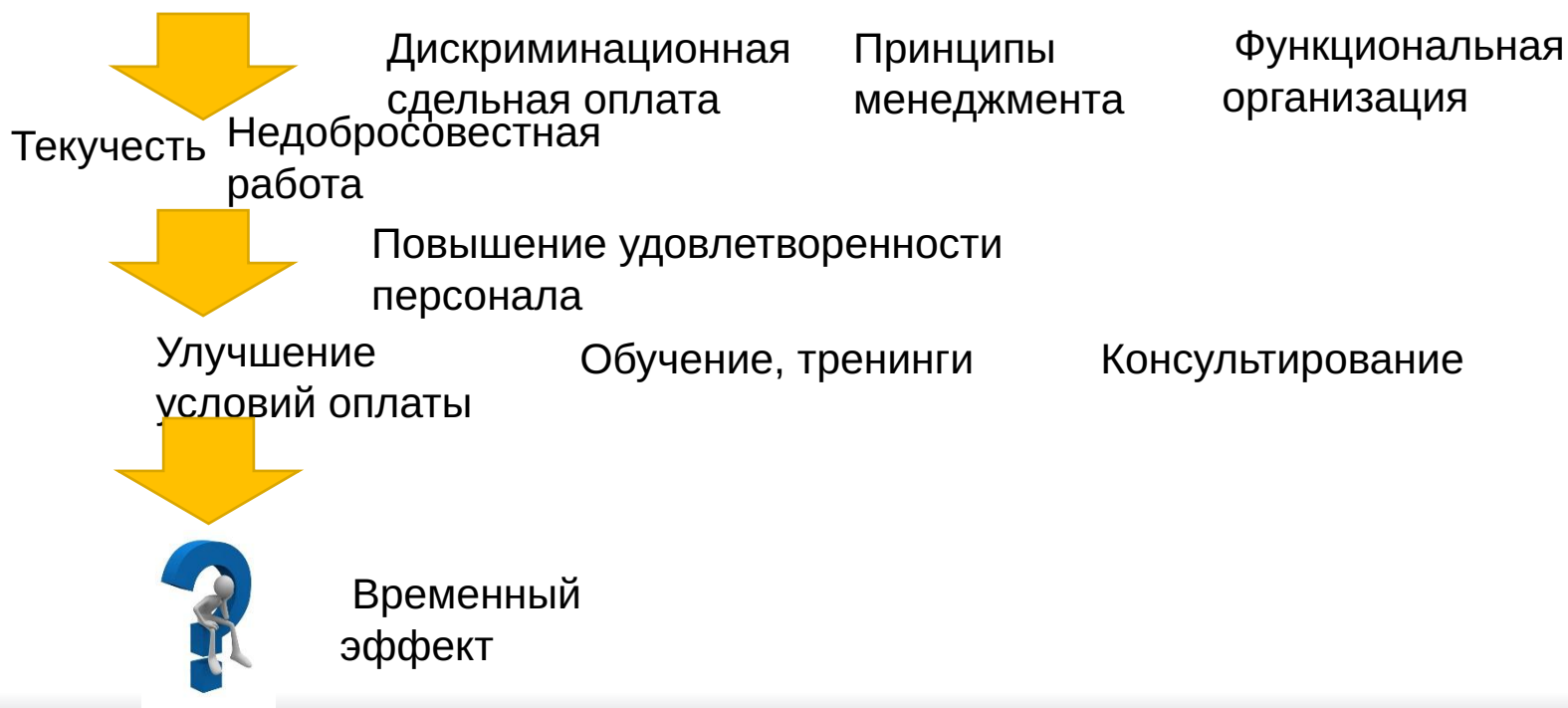
Человек и труд

- Как концепция личности оказалась в центре внимания

С развитием промышленности руководители стали придавать большое значение эффективности

Чем важнее становится эффективность, тем больше бросаются в глаза текучесть кадров и недобросовестная работа

Фокус на эффективность



Человек и труд

□ Первоначальная концепция личности. 1.

- Человек хочет наслаждаться → ему нужно компенсировать бремя работы
- Человек работает ради денег (экономический человек) → сдельная оплата
- Труд воспринимался как «тяжкое бремя»

□ Первоначальная концепция личности, 2.

- Люди следуют канонам неформальной организации

Обе концепции правильны, но они не отражают полной картины

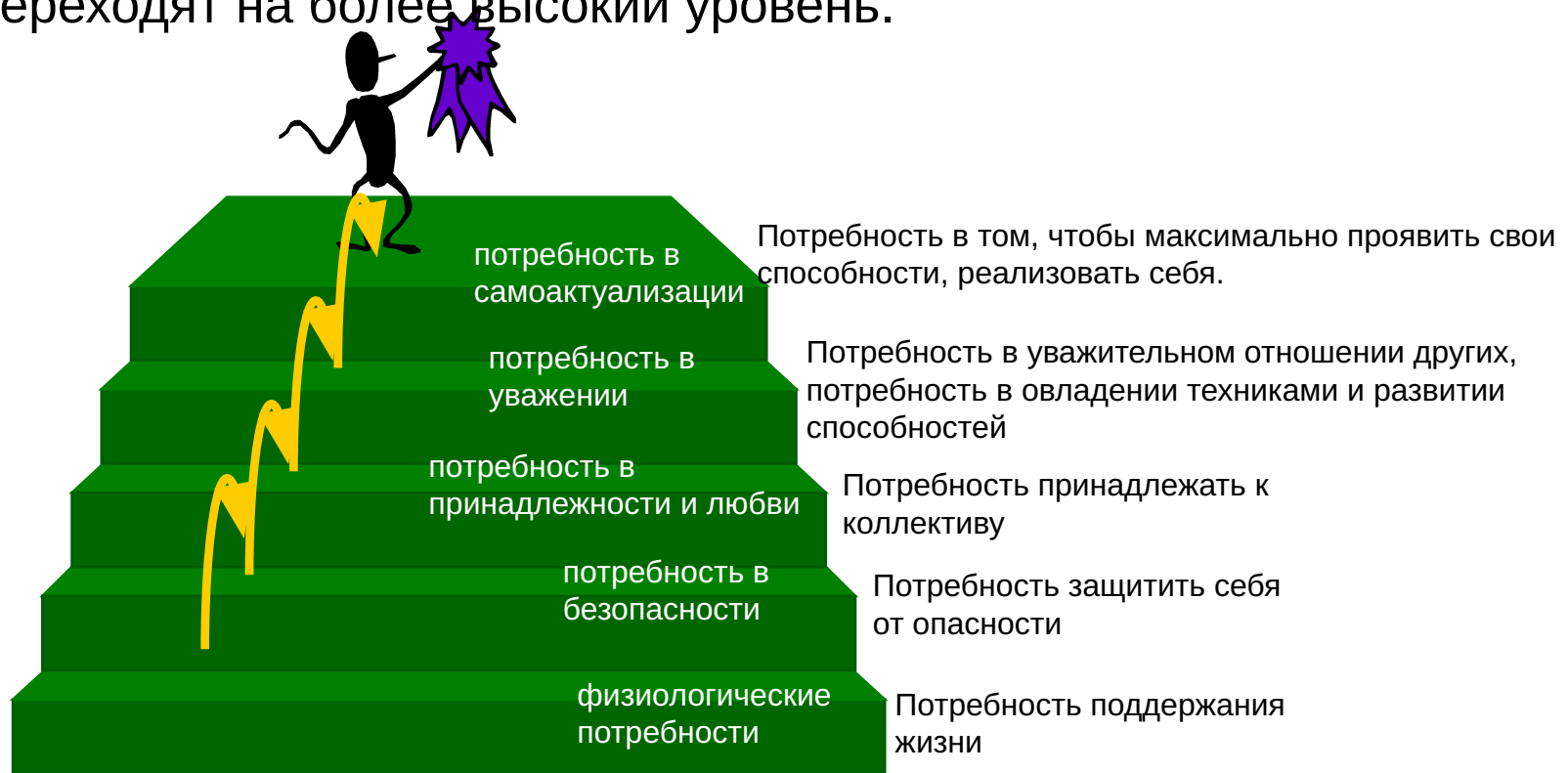
Ох и древние
идеи



Новая современная концепция личности

□ Пирамида потребностей

Когда потребности низкого уровня удовлетворены, потребности переходят на более высокий уровень.



Новая современная концепция личности

□ Теория X, теория Y

Существует 2 модели поведения рабочих.

□ Теория X

Модель поведения людей с большим количеством потребностей низкого уровня

- Человек по своей природе не хочет работать
- Он не будет работать без принуждения извне
- Он хочет принуждения (не любит ответственности, ему удобно оставить все как есть)

□ Теория Y

Модель поведения людей с большим количеством потребностей высокого уровня

- Желание работать присуще человеку, работа – это не страдание.
- Убежденный в этом человек работает активно и самостоятельно.
 - Сообразно вознаграждению
 - В зависимости от условий

он берет на себя и ответственность

Новая современная концепция личности

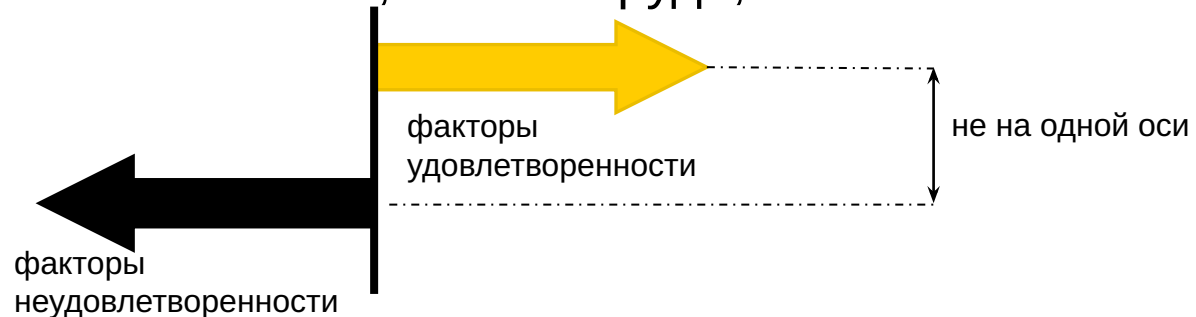
□ Теория двух факторов

Существуют 2 категории мотивационных факторов

- Факторы удовлетворенности ... факторы, мотивирующие на выполнение работы и старания

Достижения, признание заслуг, ответственность, возможности для карьерного роста Ключевое слово «внутренняя удовлетворенность»

- Факторы неудовлетворенности ... вызывают неудовлетворенность
Отсутствие не приводит к мотивации (отсутствие в любом случае)
Межличностные отношения, оплата труда, политика компании

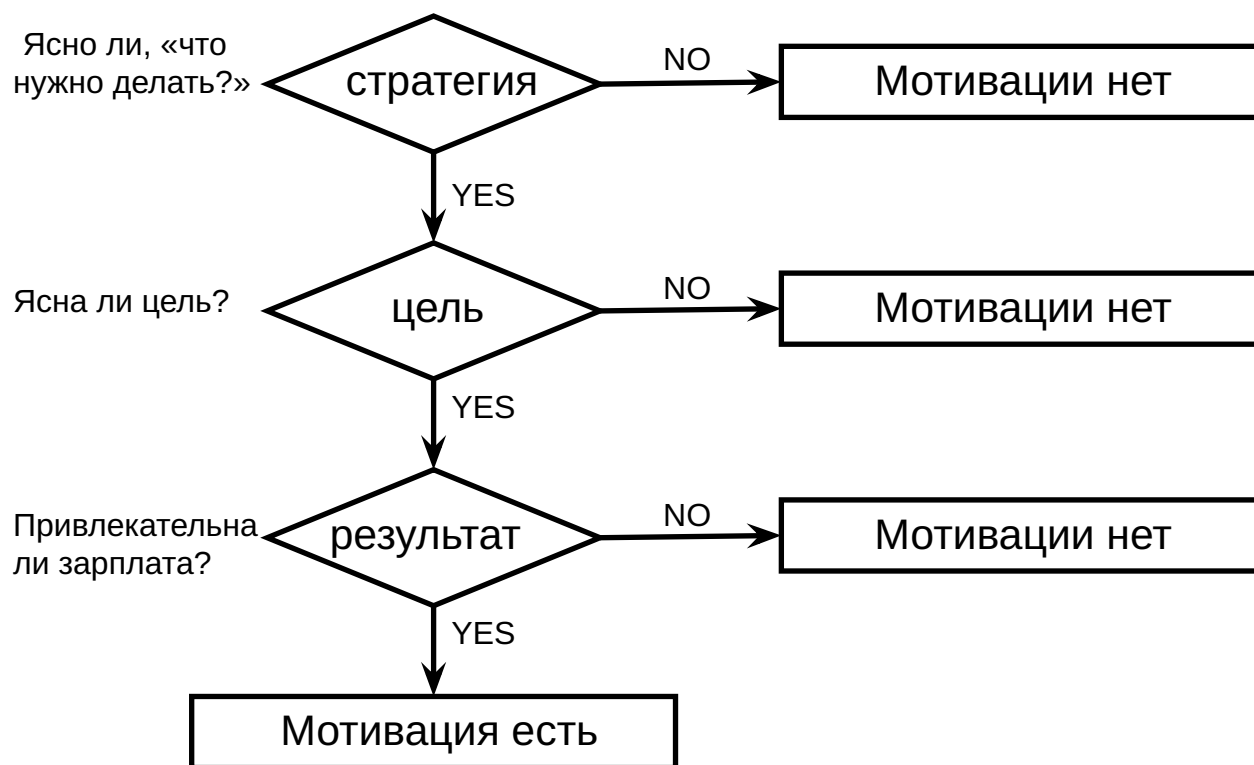


Целевое управление,
оплата по результатам

Новая современная концепция личности

□ Теория ожиданий

Мотивирование человека это процесс



Новая современная концепция личности

□ Теория потребностей МакКлелланда

У работника есть 3 (4) мотива, чтобы начать действовать.

(1) Мотив достижения

Потребность работника просто успешно выполнить свое дело, не зависимо от вознаграждения

1. Заинтересованы в личном прогрессе
2. Любят не очень большие риски
3. Хотят получить быстрый отклик на результат

(2) Мотив власти

Потребность иметь влияние и контроль над другими

1. Любят ответственность
2. Любят сами влиять на других, а не находиться под чужим влиянием
3. В ситуациях конкуренции склонны придавать значение положению и статусу
4. Им важнее добиться престижа, чем результата

Новая современная концепция личности

□ Теория потребностей МакКлелланда

У работника есть 3 (4) мотива, чтобы начать действовать.

(3) Мотив причастности

Потребность выстроить дружеские отношения с окружающими

1. Ориентированы на то, чтобы нравиться окружающим, быть принятым ими
2. В сложной ситуации не могут справиться в одиночку

(4) Мотив избегания

(Потребность избежать ситуации провала или трудностей)

Новая современная концепция личности

□ Теория постановки целей

Корни различий в мотивации – в постановке целей

Если человек, которому поставлена цель, настроен на ее достижение, лучшие результаты принесет

- ясная, а не туманная цель
- более трудная в достижении, а не слишком простая цель

Высокая производительность (при коротком времени ожидания, при необходимости смекалки и усилий)

Благодаря обратной связи и поддержке можно достичь более высоких результатов.

Лидерство

□ Поведенческие теории лидерства

Они открыли, что делает лидера эффективным

□ Типы лидеров по Левину

Он классифицировал 3 типа лидерства

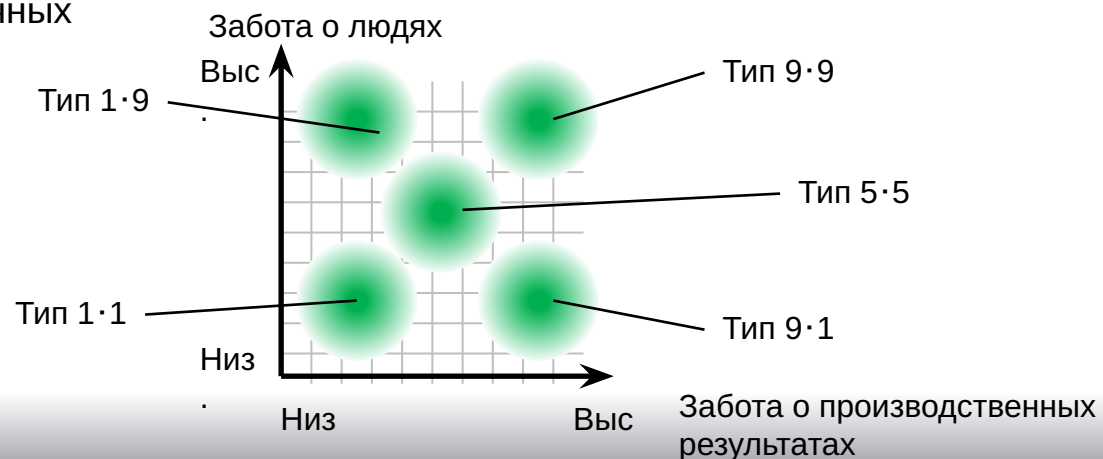
Авторитарный: приказы лидера, незрелый коллектив, эффективно в краткосрочной перспективе

Либеральный: лидер не вмешивается, подчиненные свободны в принятии решений, подходит для коллективов высокого уровня

Демократичный: роль лидера – поддерживающая, подчиненные советуются с ним при определении стратегии и регламента работы

□ Управленческая решетка (The Managerial Grid Model)

Особенности руководства отмечены на 2 осях: забота о людях и забота о производственных результатах. На обеих есть 9 ступеней, на координатах решетки нанесены 5 самых типичных поведенческих типов лидерства

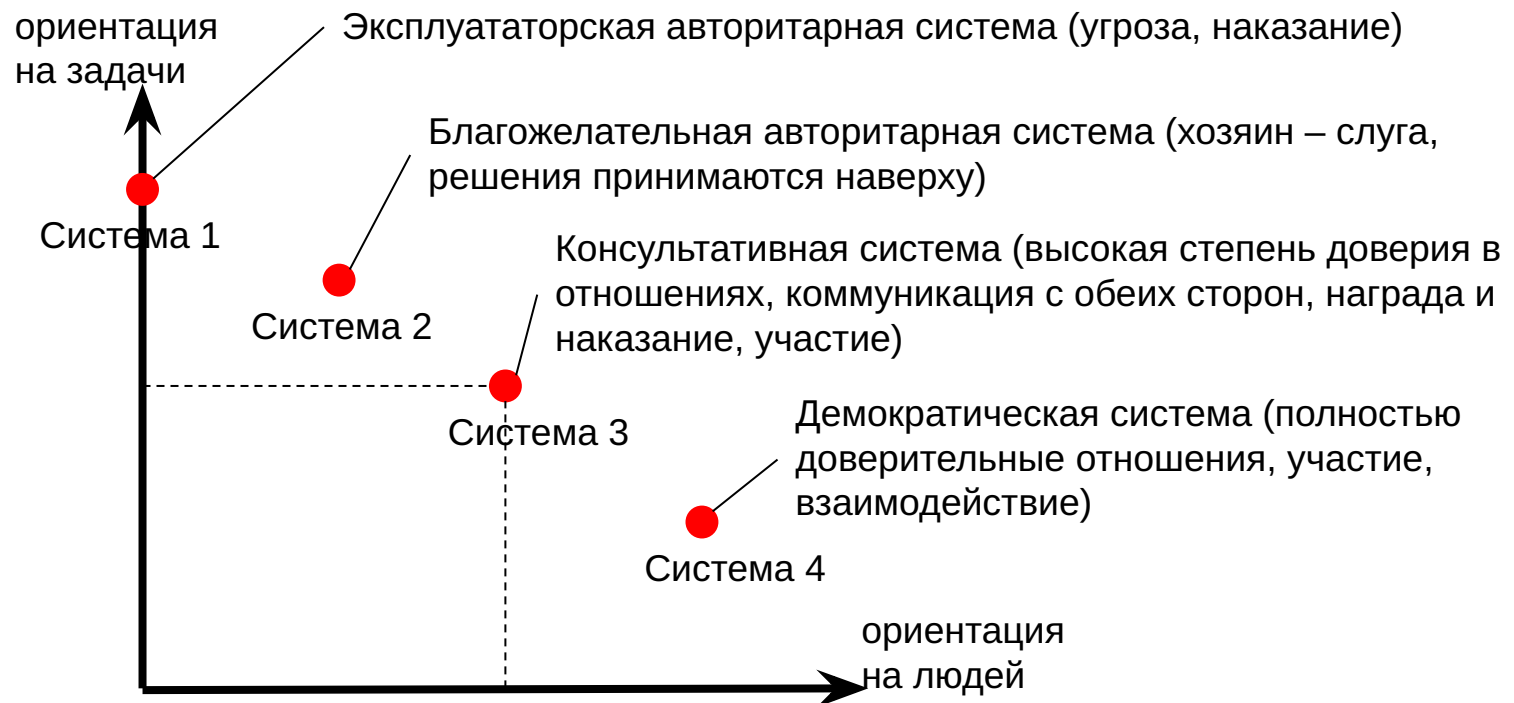


Лидерство

□ Поведенческие теории лидерства

□ Теория систем управления

По типу лидерства в организации можно классифицировать 4 вида систем управления.



Утверждают, что организация достигнет наилучших производственных показателей, если примет систему управления 4.

Лидерство

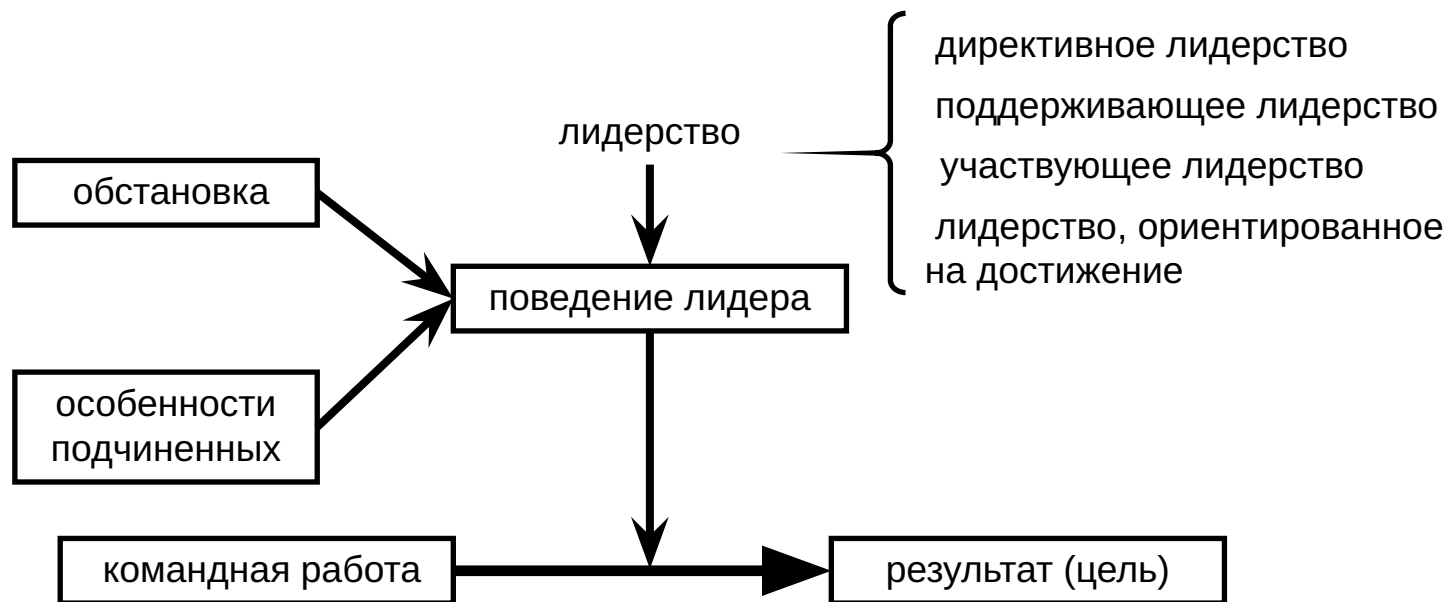
□ Теория ситуационного подхода в управлении

В зависимости от ситуации выбирается самый подходящий стиль лидерства.

□ Модель путь - цель

Работа лидера – поддерживать подчиненных в достижении цели

Способность к лидерству определяется тем, может ли лидер действовать в соответствии с обстановкой и особенностями подчиненных

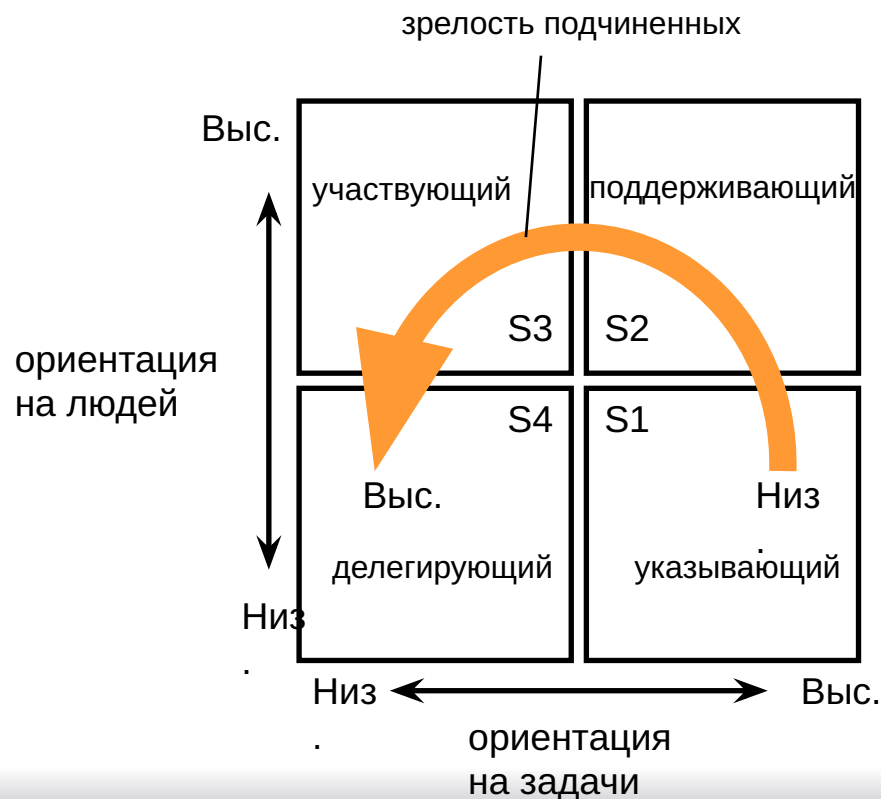


Лидерство

□ Теория ситуационного подхода в управлении

□ Теория ситуационного лидерства (SL)

Эффективный стиль лидерства меняется в зависимости от степени самостоятельности подчиненных



Указывающий стиль лидерства

Подчиненные: низкая степень зрелости

Стиль лидерства:

конкретные указания и тщательный надзор

Поддерживающий стиль лидерства

Подчиненные: степень зрелости повышается

Стиль лидерства:

Объяснение идей лидера и ответы на вопросы подчиненных

Участвующий стиль лидерства

Подчиненные: довольно высокая степень зрелости

Стиль лидерства:

Слушать мнение подчиненных, поддерживать возможность их участия в принятии решений

Делегирующий стиль лидерства

Подчиненные: зрелые

Стиль лидерства:

Ответственность и полномочия делегируются подчиненным

Управление персоналом и организация труда

Для того, чтобы производственная система, в которой реализованы мотивация и лидерство, хорошо функционировала, в ней осуществляется управление персоналом и организация труда, повышающие эффективность персонала.

□ Расстановка персонала

На японских предприятиях, выросших до определенного размера, планомерная ротация персонала – один из базовых принципов.

- Цель ротации – овладение смежными специальностями, формирование профессиональных навыков, мотивация и пр.
- Она проводится в рамках смежных в техническом смысле рабочих мест.

⇒ Обычно происходит ротация между сходными видами работ

⇒ Затем происходит перемещение на участок смежных операций

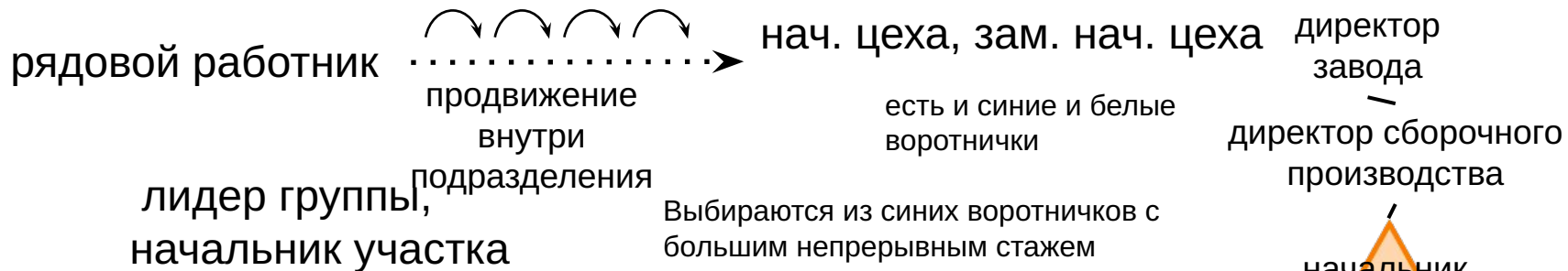
Оператор, владеющий смежными специальностями

- ✓ Он может в определенный промежуток времени выполнить обязанности, в которых совмещено несколько видов стандартизированной работы
- ✓ Обладает потенциалом выполнения различных производственных обязанностей
- ✓ Способен действовать в чрезвычайной ситуации и выполнять кайдзены

Управление персоналом и организация труда

□ Управление продвижением по службе

- Часто продвижение по службе происходит в связи с ротацией.
- После проведения оценки и выбора на протяжении длительного времени осуществляется продвижение за рамки подразделения



- Базовые предпосылки для продвижения внутри подразделения – овладение смежными специальностями, высокие профессиональные навыки смежные специальности, навыки

может справиться с ЧП
способен работать на всей рабочей площадке



Похоже, на такой площадке овладевать навыками для продвижения придется очень долго

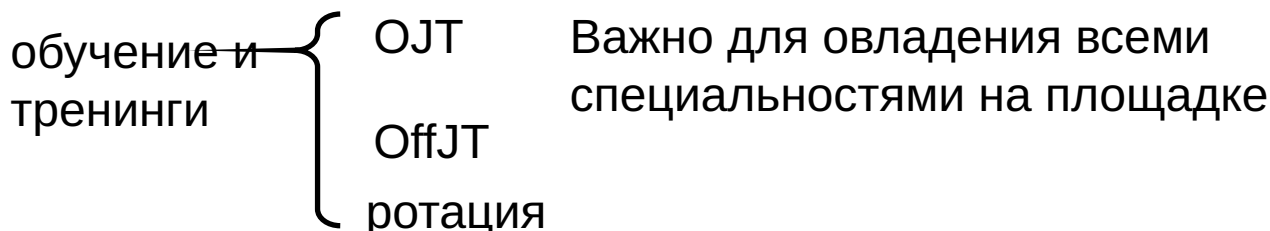


Управление персоналом и организация труда

□ Обучение и тренинги

Для гибкой и эффективной производственной системы необходимо овладение смежными специальностями

Для воспитания рабочих, владеющих несколькими специальностями важно обучение и тренинги

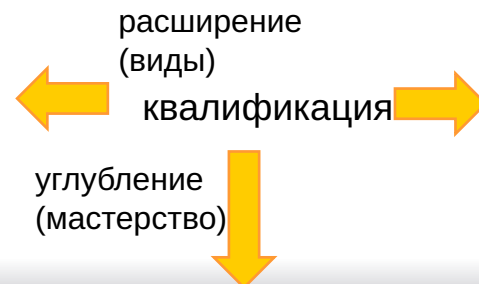


Проводятся по необходимости в соответствии с рангом, должностью, служебными обязанностями

- практика в соответствии с рангом
- система приобретения профессиональной квалификации
- практика в соответствии с должностными функциями
- личностный рост

Говорят, что овладение смежными специальностями может занять и 10 лет.

смежные специальности



Управление персоналом и организация труда

□ Управление оплатой труда

Устанавливается минимальная гарантированная сумма в зависимости от служебных обязанностей и функций

- повышение зарплаты при продвижении
- регулярное повышение зарплаты (включая аттестацию сотрудников)

оплата в определенном диапазоне в соответствии с должностными обязанностями / функциями

Базовый оклад ... около 28% зарплаты (в соответствии с профессиональной квалификацией)

Руководитель оценивает квалификацию и производственные достижения каждого работника

Отражает процент инфляции и показатели повышения производительности труда

Производственные надбавки ... около 40% зарплаты

Отражают производительность производственного участка

⇒ оплата труда команды по результатам

А еще есть выслуга лет и другие элементы



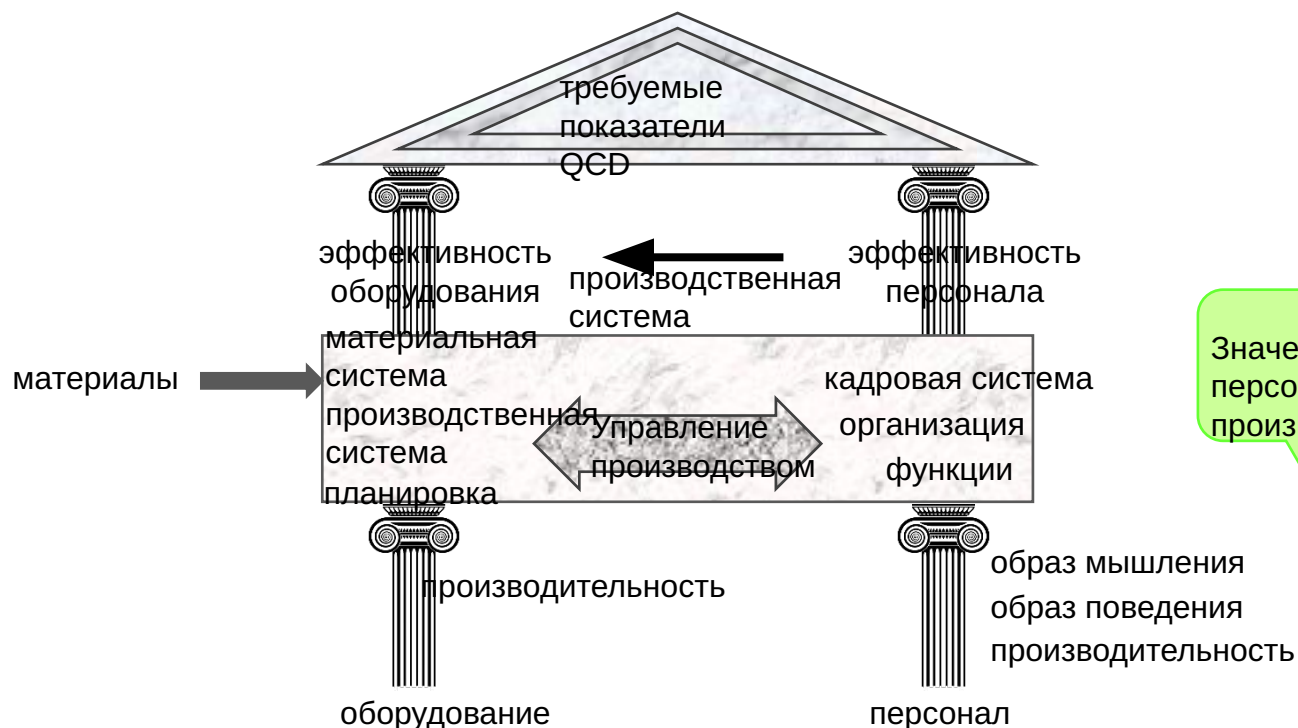
Управление персоналом и организация труда

- Особенности управления персоналом и организации труда в Японии
 - Проблемы, возникающие на производственном участке, обычно решаются в рамках производственного участка
 - Ротации производятся масштабно и регулярно, это обычная практика.
→ овладение смежными специальностями
 - Продвижение определяется стажем и решением руководства по аттестации. → отражается на зарплате
 - Сокращения штатов практически не бывает. Поощряется длительный стаж.
 - Обучения и тренинги в основном проводят на производстве (OJT) с целью формирования профессиональной квалификации. → овладение смежными специальностями
 - На утренних планерках, в процессе работы в малых группах происходит обмен информацией и коммуникация.

Производственная система

□ Структура производственной системы

Производственная система состоит из кадровой и материальной систем.



Значение эффективности персонала различно в разных производственных системах



Производственная система

□ Предпосылки функционирования производственной системы

- Материальная система проектируется, исходя из предположения, что показатели эффективности персонала превосходят определенный уровень
- Если эффективность персонала не достигла предполагаемого уровня, нельзя получить желаемую производительность оборудования
- Если эффективность персонала не достигла предполагаемого уровня, невозможно получить желаемую мощность производственной системы

$$(\text{эффективность персонала}) \times (\text{производительность оборудования}) = \text{мощность производственной системы}$$

- Что нужно сделать, чтобы мощность производственной системы достигла желаемого уровня?

⇒ изменить эффективность персонала

..... ➤ кайдзен кадровой системы

⇒ изменить производительность оборудования

..... ➤ кайдзен материальной системы

⇒ изменить производственную систему

Как была разработана Производственная Система Тойоты

(после окончания войны)

Желание создать автомобиль полностью японского производства.



Нужно догнать Америку по производительности на автозаводах.



производство и продажа крупными партиями ⇔ производство малыми партиями

Причины разной производительности в Японии и Америке – не оборудование.



Нужно проявить изобретательность в производственной системе, системе управления производством.



Поставка деталей «точно вовремя» даст повышение производительности.
канбан

В начале месяца ожидание поставки деталей, в конце месяца массовая сборка



Истоки Производственной Системы Тойоты

□ Философия руководства компании

Сакити Тоёда

«Хороший продукт, хорошая идея» (создавать хорошие вещи с помощью оригинального подхода)

Киитиро Тоёда

В 1935 году производительность в Японии составляла 1/9 от американской. Для противостояния Америке необходима высокая производительность и низкая себестоимость.

«Узнать потребности заказчика, обдумать их - и воплотить в продукции»

«Улучшение продукта – не только в самом продукте, но и в анализе производственной системы»

Качество продукции определяется методом работы на всех процессах

⇒ Без улучшения всех методов работы невозможно повысить качество продукции

прибыль = продажная цена - себестоимость

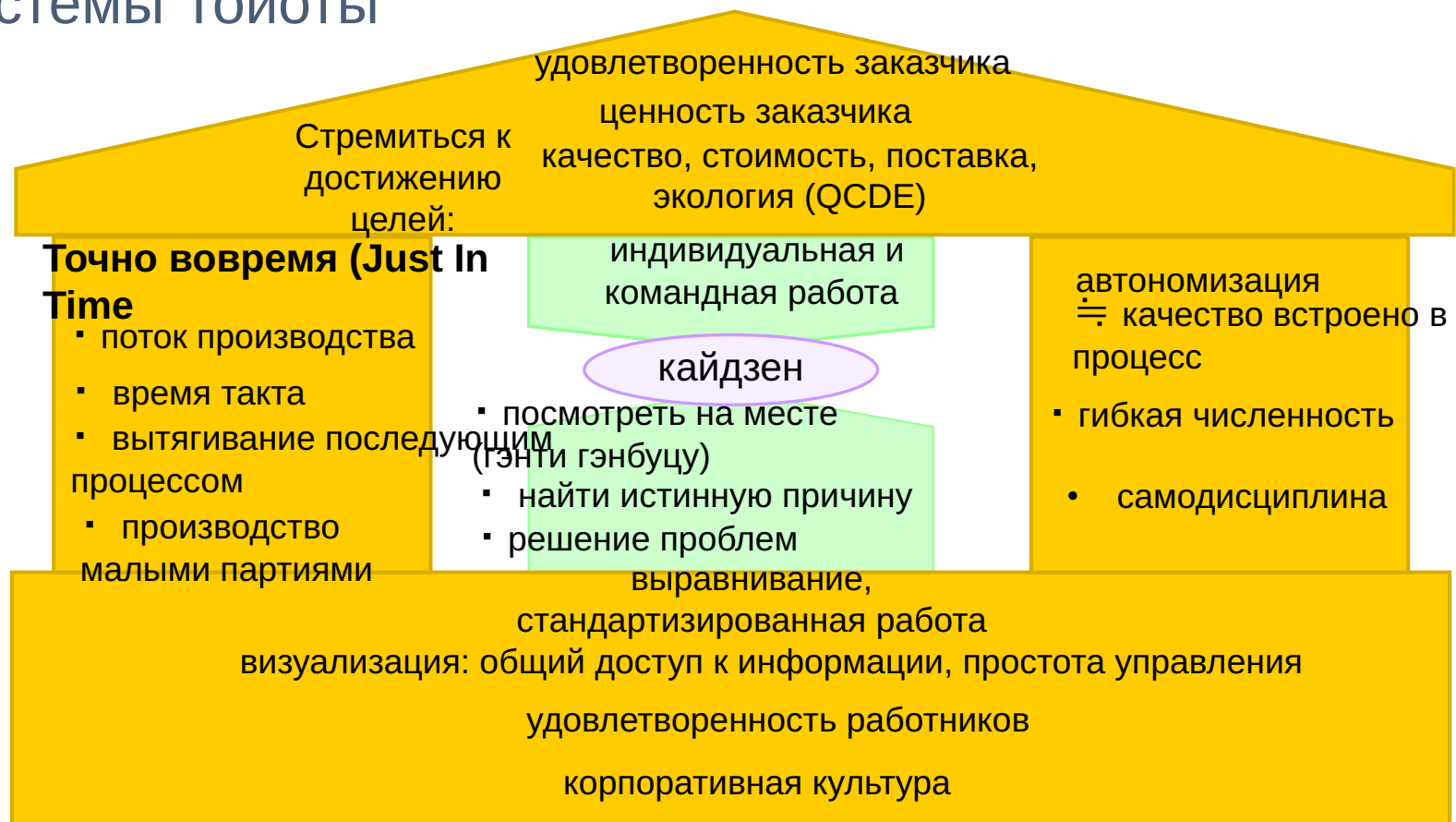
Строить управление производством исходя из заданной цены (цены, по которой можно продать) ⇒ работать эффективно

Неуклонно избавляться от всех потерь (создать систему, приносящую прибыль в условиях медленного роста)

Какие есть потери?

Производственная Система Тойоты

□ Концептуальная схема Производственной Системы Тойоты



Производственная Система Тойоты

□ Концепция Производственной Системы Тойоты



увеличение
прибыли

низкая себестоимость производства
 $\text{прибыль} = \text{продажная цена} - \text{себестоимость}$

Произвести качественный продукт с минимальными издержками по срокам заказа



неуклонно избавляться от потерь

стремиться к рациональной
производственной системе

точно вовремя... достижение рациональной производственной системы
⇒ постоянно сокращать запасы

улучшение механизма производства (предвидеть количество и время)
автономизация... визуализация и выявление проблем

⇒ справившись с проблемами, обеспечить работу линии без простоев
встроить качество в процесс

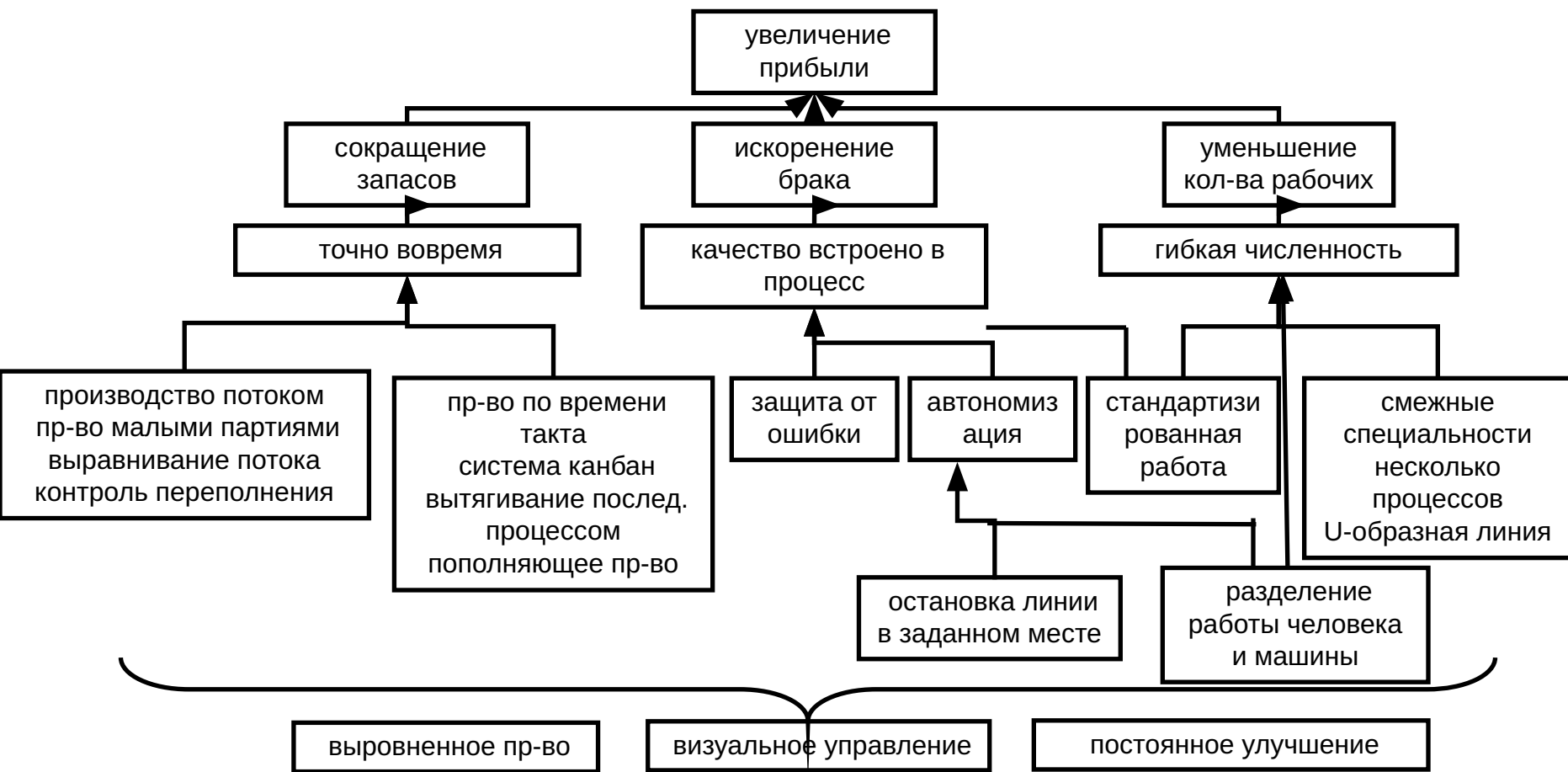
гибкая численность... расстановка персонала в соответствии с объемом
производства

⇒ сокращение ожидания
овладение смежными
специальностями

два
столпа

Производственная Система Тойоты

□ Схема Производственной Системы Тойоты



Котани Сигэнори «Производственная система Тойоты: от теории к методике» Никкан Когё
Синбун, 2008

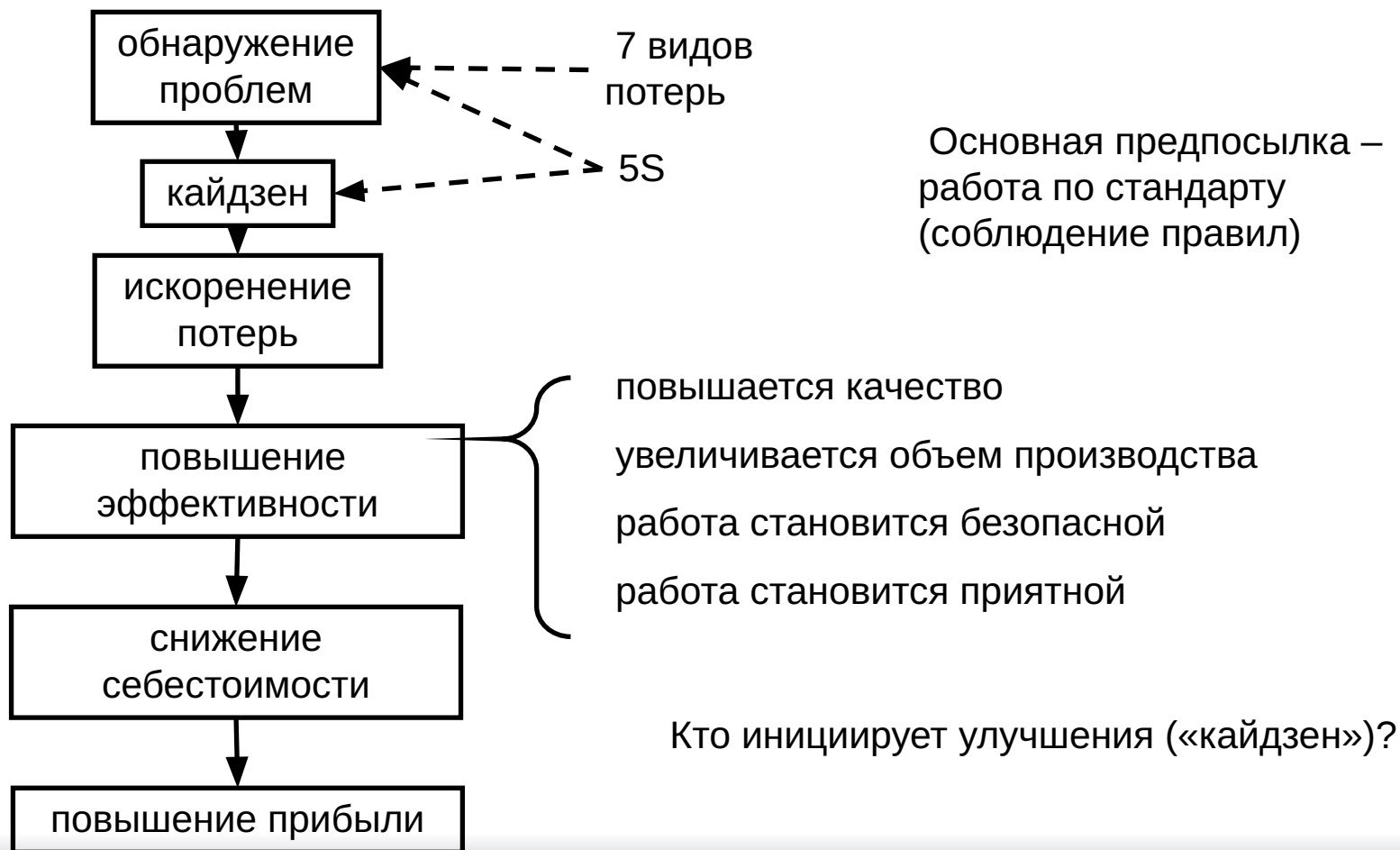
Производственная Система Тойоты

□ Что входит в Производственную Систему Тойоты

- ✓ Планирование производства с минимальными колебаниями (стабильная работа)
 - Повышать точность прогнозирования спроса
 - Регулировать количество продукции для внутреннего рынка и на экспорт
 - Умело использовать запасы
- ✓ Автономизация (качество встроено в процесс)
 - При возникновении неполадок оборудование останавливается автоматически
- ✓ Кадровая и материальная системы, обеспечивающие расстановку персонала в соответствии с изменяющимся объемом производства
 - оригинальные планировочные решения
 - овладение смежными специальностями
- ✓ Производственная система, обеспечивающая постоянное улучшение (воспитание кадров, площадка, где проблемы понятны с первого взгляда)
 - воспитывать кадры
 - создание площадки, где проблемы видны сразу

Производственная Система Тойоты

□ Что ожидают от работников



Производственная Система Тойоты

□ Постоянное улучшение

□ Необходимость продолжать кайдзен

Ситуация на производственной площадке меняется

- Объем производства растет
- Объем производства падает
- Меняется содержание и метод работы

При изменениях возникают потери («муда»)



При возникновении потерь снижается производительность

□ Предпосылки постоянного улучшения

1. Существует сознание и культура кайдзена – поиск проблемных мест на площадке. На площадке, где проблемы ищут только по указанию, кайдзена не будет
2. Воспитание кадров

Люди с большими способностями к кайдзену обучают других на практике.

3. Система обучения

Практика очень важна, но нужно получать и необходимые знания.



Базовые представления

□ 7 видов потерь («муда»)

перепроизводство	Производство сверх необходимого – больше, чем можно продать, больше, чем нужно последующему процессу.
ожидание	Ситуация, когда оператор ждет возможности начать работать, не работая при этом
транспортировка	Хотя транспортировка и входит в процесс создания добавленной ценности, она не вносит вклад в изменение формы или свойств изделия, и при этом возникают расходы, например, на оплату труда (использование рабочего времени)
излишняя обработка	Трудновыполнимые работы или работы, дающие качество сверх необходимого - это потери
запасы	Запасы, превышающие надлежащий объем - это потери. Они маскируют проблемные места на площадке.
излишние движения	Движения, которые не вносят вклад в создание ценности - это потери.
производство брака	Производство бракованных изделий порождает потери в человеко-часах (изготовление, исправление брака), материале и деталях.

Базовый тренинг

□ Что такое 5 S

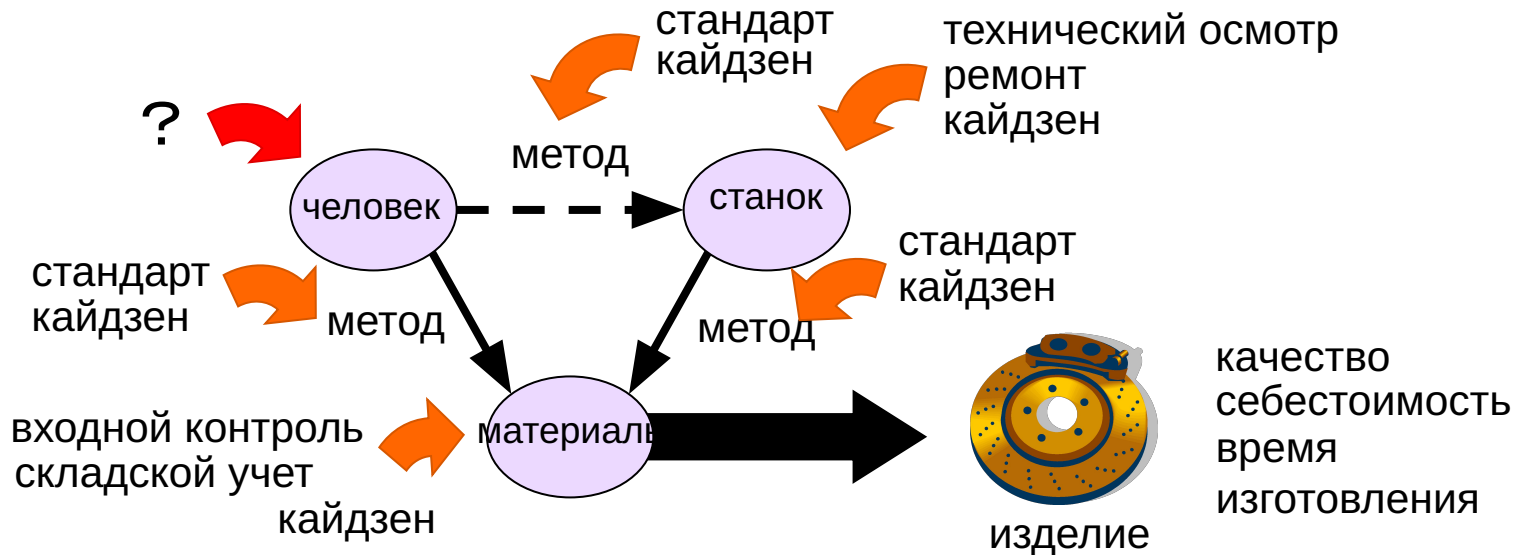
Отправная точка работы по улучшению

Сортировка («сэйри»)	Отделить нужное от ненужного. Утилизировать ненужное.
Систематизация («сэйтон»)	Разложить нужные вещи по определенным местам, чтобы они всегда были в доступе.
Содержание в чистоте («сэйсо»)	Поддерживать чистоту на площадке, станках, оборудовании.
Стандартизация («сэйкэцу»)	Всегда выполнять работу по сортировке, систематизации, содержанию в чистоте
Соблюдение дисциплины («сицукэ»)	Выработать привычку соблюдения правил.

- Есть порядок работы по 5S.
- Работа по 5S – средство, а не цель.
- Работа по 5S не заканчивается никогда

Роль человека в создании материальных ценностей

□ Создание ценностей – воспитание людей



Именно человек создает ценности

Если мы хотим сделать хорошую вещь, нам нужно воспитать хорошего человека.

охрана труда и промышленная безопасность
управление оплатой труда

□ Воспитание людей

Развитие компетенций ⇒ обучение и тренинги, мотивация

Повышать (пробуждать) интерес к работе ⇒ коммуникация (вовлечение)

Роль человека в создании материальных ценностей

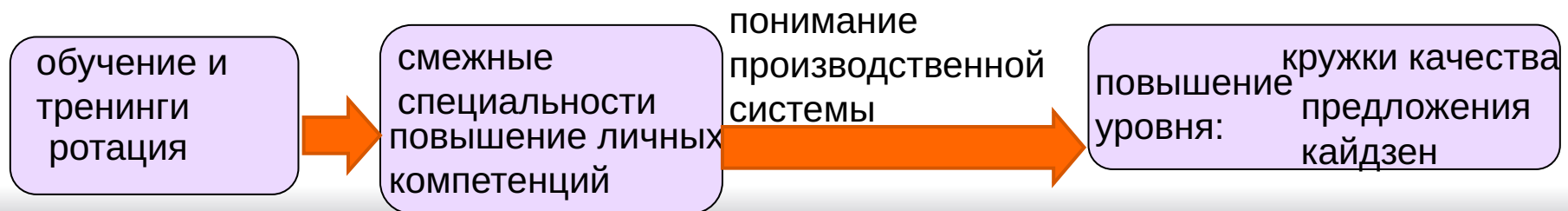
□ Создание ценностей - воспитание людей

□ Политика компании Тойота (1963 г.)

- i. Мобилизовав все внутренние и внешние резервы, компания ставит цель развить «Мировой бренд Тойота»
- ii. Постоянно реализуя подход «хорошая идея, хороший продукт», компания достигает более высокую цель: «Тойота – это качество»
- iii. Наладив систему массового производства по низкой цене, Тойота внесла вклад в развитие экономики Японии.

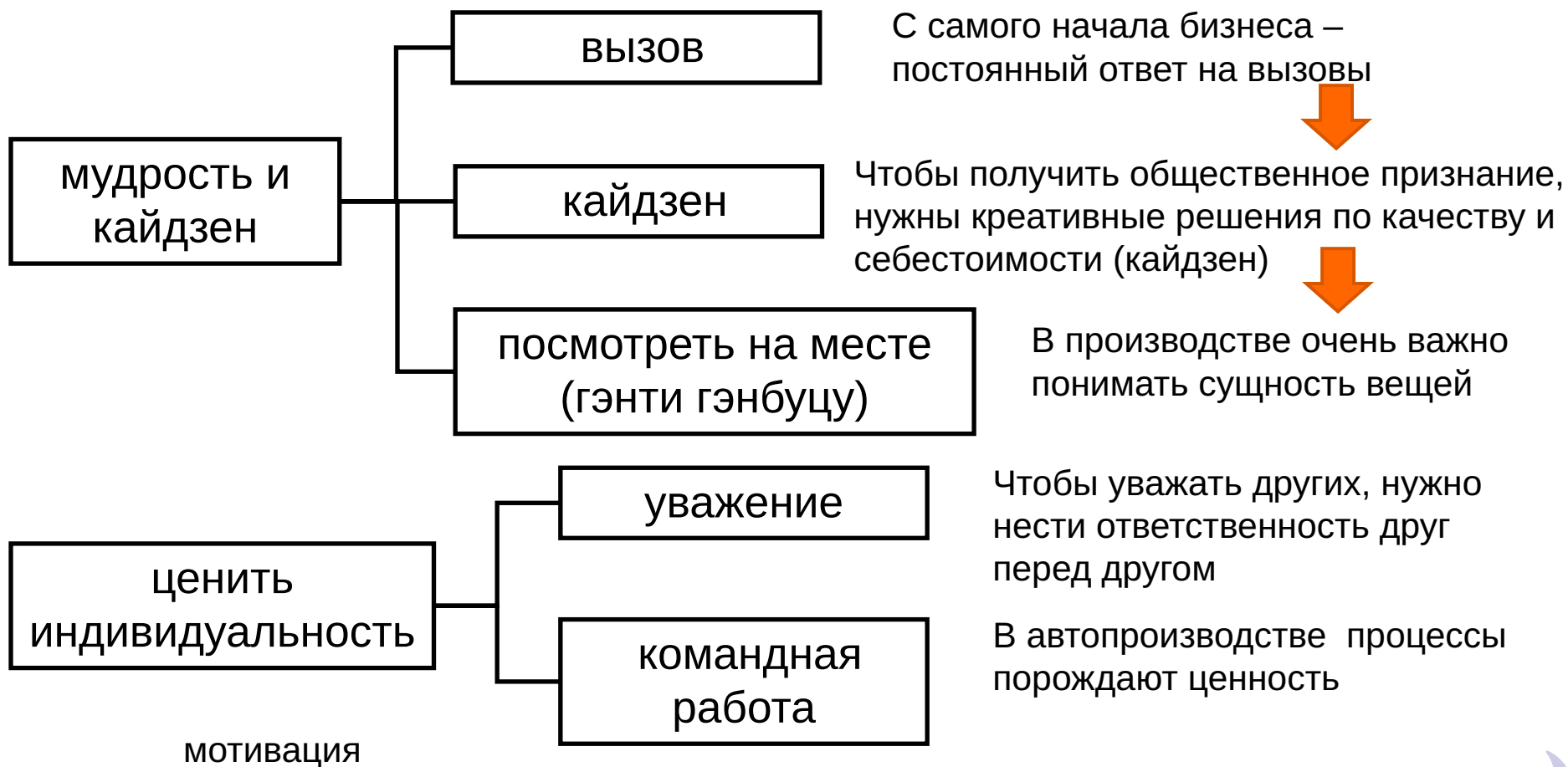
Меры по реализации политики компании

ЖИТ (точно вовремя)	Производить только необходимые вещи в необходимом количестве в нужное время	⇒ синхронизация, канбан
Автономизация	Отделение человека от машины, обслуживание нескольких станков, смежные специальности	⇒ встроенное качество, смежные специальности



Роль человека в создании материальных ценностей

□ Toyota Way 2001



Система обучения

□ Структура системы обучения

Комплексная система обучения, ориентированная на всеобщее управление качеством (TQM)

□ OJT (обучение на рабочем месте)

- ВЫЗОВ
- ротация внутри рабочего участка
- указания менеджера

□ Off-JT (обучение с отрывом от пр-ва)

- обучение по должностям
- обучение по функционалу
- саморазвитие

□ самостоятельная работа

- кайдзен
- кружки качества

практические
навыки
специальные
знания

фундаментал
ьные навыки
специальные
знания

смежные
специальности

выполнять стандартную
работу точно и быстро
выполнять несколько
видов работы
способность к работе в
чрезвычайной ситуации, кайдзен

Регламент OJT

- ① Предварительная беседа, мотивация
- ② Подготовка к тренингу (место, учебники, наставник, репетиция)
- ③ Посмотри, как делать, попробуй сделать сам
- ④ Проверить уровень понимания и повторить тренировку

Система обучения

□ Кружки качества как система обучения

□ Суть кружков качества

- Повышение качества, эффективности работы, производительности, снижение себестоимости
- Технический эффект ⇒ изобретения, находки, кайдзен
- Воспитательный эффект ⇒ углубление знаний, овладение смежными специальностями
- Общественное признание, внутреннее удовлетворение

Основной акцент
именно на это

■ Аналитический подход с использованием 7 инструментов контроля качества

⇒ постепенное развитие обучения

- теоретические концепции
- понимание механизмов

⇒ стимулировать
создание знаний

способность к кайдзену

Через работу по
улучшениям
формируется потенциал
и система
организованного
обучения

Предпосылки эффективности персонала

□ Особенности японцев (?)

□ Ориентация на коллектив

- Не причиняют хлопот окружающим.
- Избегают трений с окружающими.
- Командная работа

□ Соблюдают правила.

□ Практически одинаковый уровень образования

□ Терпеливы

□ Уважают людей, обладающих мастерством. Стараются повысить уровень мастерства

Предпосылки эффективности персонала

□ Отступление

Уважают людей, обладающих мастерством. Стараются повысить уровень мастерства.

師 (shi) Человек, чья профессия связана со специальными знаниями и навыками. Инструктор.

Литейщик (鑄物師 imoji), столяр (指物師 sashimonoshi),
бронник 具足師 gusokushi)

匠 (shou) Человек, выдающийся в технике или искусстве. Учитель.
Мастер по изготовлению мечей (刀匠 toushou),
сокольниковый (鷹匠 takajou)

師匠 (shishou) Человек, обучающий знаниям,
технике, искусству. Учитель.

Предпосылки эффективности персонала

□ Процесс коммуникации

- Соразмерять побуждение, глядя на реакцию коллеги.
- Повторять до полного взаимопонимания

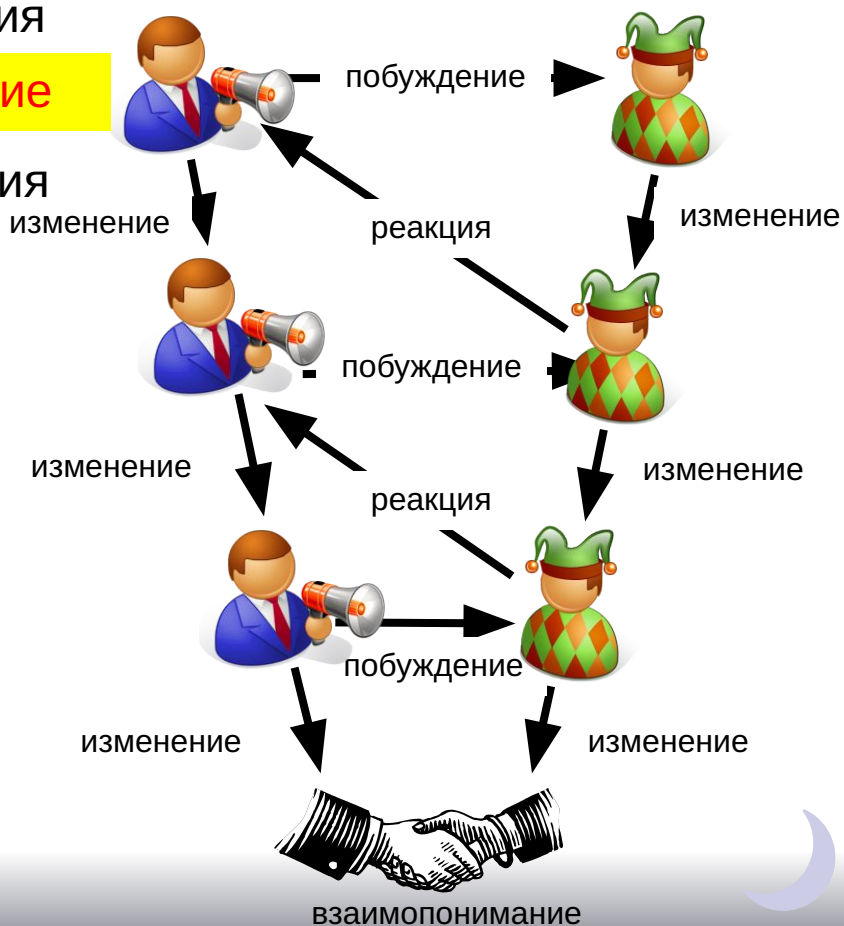
взаимное понимание это взаимное изменение

... взаимопонимание ... изменение отношения



Одностороннее движение ничего не даст

Фундамент организации строится на побуждении и изменениях.





Примеры

- Пример – Шри Ланка
- Пример - Мексика





Темы для размышлений

- Возможно ли перенести японскую производственную систему в Россию?
- Какие условия необходимы для такого переноса?
 - Нужно ли изменить производственную систему?
 - Какая должна быть система обучения?
 - Какая должна быть система мотивации?

Дайте обоснованный ответ.

