

12+

ВЛАДИМИР КОСТЮКЕВИЧ



ЛЮДИ



ПРОЦЕССЫ



СИСТЕМЫ

ТО для бизнеса

40 ТИПОВЫХ ОПЕРАЦИОННЫХ
ПРОБЛЕМ И КАК ИХ РЕШИТЬ

Владимир Костюкевич

**ТО для бизнеса.
40 типовых операционных
проблем и как их решить**

«Издательские решения»

Костюкевич В.

ТО для бизнеса. 40 типовых операционных проблем и как их решить / В. Костюкевич — «Издательские решения»,

«Формулу этой книги можно описать просто: Чтение = Результат. При одном условии — если вы будете делать именно так, как написано». Андрей Левченко, бизнес-тренер, консультант по внедрению изменений и повышению эффективности людей и процессов «ТО для бизнеса» — практическое руководство 40 операционных проблем и 67 проверенных решений. Книга-инструмент по операционному совершенству: от диагностики и инструментов к внедрению. Фокус: люди → процессы → системы. Результат — в практике.

© Костюкевич В.

© Издательские решения

Содержание

Предисловие эксперта	6
Предисловие автора	7
Введение	8
ЧАСТЬ I. ЛЮДИ	12
ВСТУПЛЕНИЕ К ЧАСТИ I	12
ПРОБЛЕМА 1. Стандарты есть, но их не соблюдают	14
Решение 1.1. Ритуал «Сначала стандарт — потом анализ проблемы»	15
Решение 1.2. Регулярная проверка стандартов: система DMS как инструмент контроля	17
Решение 1.3. Стандарт работы лидера LSW: когда руководитель сам работает по правилам	19
ПРОБЛЕМА 2. Люди есть. Нужных знаний и опыта — нет	22
Решение 2.1. Разговор один на один: как за год вырастить нужного специалиста	23
ПРОБЛЕМА 3. Руководитель в цехе: присутствие без результата	28
Решение 3.1. Стандарт гемба-визита: как превратить обход в управленческий инструмент	29
Решение 3.2. Гемба: подходы, которые укрепляют вовлечённость сотрудников	30
ПРОБЛЕМА 4. Гемба-визит: инспекция вместо развития	34
Решение 4.1. Пять шагов: как сделать гемба-визит ежедневной привычкой, а не инспекцией	35
ПРОБЛЕМА 5. Одни и те же проблемы — снова и снова. Почему?	39
Решение 5.1. Инструменты первичного анализа IPS: как решать 90% проблем силами своей команды	39
ПРОБЛЕМА 6. Много приоритетов — значит, ничто не в приоритете	43
Решение 6.1. Еженедельная сверка: один приоритет, который невозможно упустить	44
ПРОБЛЕМА 7. Изменения запущены. Результатов нет	47
Решение 7.1. Семь правил, без которых любые изменения обречены	48
ПРОБЛЕМА 8. Проекты не движутся. Дело в процессах или в людях?	52
Решение 8.1. Change Style Indicator (CSI): узнай своего стейкхолдера — и пойми, как действовать	53
ПРОБЛЕМА 9. Индекс вовлечённости — 90%. Идей — ноль. Что-то здесь не так	57
Решение 9.1. Самый честный KPI вовлечённости: сколько идей подается сотрудником	59
ПРОБЛЕМА 10. Ящик для идей — там, где идеи умирают	61
Решение 10.1. Цифровая система управления идеями: от подачи до результата и признания	62
Конец ознакомительного фрагмента.	66

ТО для бизнеса 40 типовых операционных проблем и как их решить

Владимир Костюкевич

© Владимир Костюкевич, 2026

ISBN 978-5-0070-5789-9

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Предисловие эксперта

После каждого тренинга я слышу один и тот же вопрос:

— *Что почитать по операционному менеджменту?*

Раньше я рекомендовал длинный список книг — и видел, как у людей сразу возникает сомнение: когда это всё изучать, как адаптировать к своей реальности, и главное — как внедрить? На уточняющий вопрос «А есть ли одна книга обо всём этом?» я честно отвечал: «Такой книги нет».

Теперь — есть.

Перед вами не теория и не компиляция идей. Это практическое руководство: 40 типовых операционных проблем и 67 проверенных инструментов для их решения. По сути — структурированный справочник, настольная книга руководителя, который отвечает за результат. Открыл нужную проблему — получил диагностику и конкретный способ действий.

Особая ценность этой книги в том, что все подходы в ней не просто «правильные», а проверенные в реальной практике. Мы с Владимиром внедряли часть этих инструментов в крупных международных компаниях — в разных странах и отраслях. И результаты говорят сами за себя. Один из вице-президентов глобальной компании спустя полгода работы сказал: «Мы даже не ожидали, что это будет так результативно».

Но есть ещё одна причина, почему эта книга действительно работает. Методологии изменений — будь то ADKAR, модель Коттера и другие — спотыкаются о человеческий фактор. Здесь этот разрыв устранён. Все решения психологически выверены и учитывают, как на самом деле ведут себя люди и команды в процессе изменений. Поэтому инструменты не просто выглядят логично — они внедряются и дают результат.

Формулу этой книги можно описать просто: Чтение = Результат.

При одном условии — если вы будете делать именно так, как написано.

Я буду рекомендовать эту книгу своим клиентам и участникам программ улучшений. Рекомендую и вам: откройте её на своей проблеме — и начните действовать.

Андрей Левченко

бизнес-тренер, консультант по внедрению изменений и повышению эффективности людей и процессов

Предисловие автора

Идея этой книги возникла из стремления систематизировать практический опыт, накопленный за почти три десятилетия работы в международных компаниях и трансформационных проектах.

В 2016 году я начал её писать. За плечами было уже двенадцать лет реальных проектов в Coca-Cola, AB InBev и Cargill. Материала накопилось на несколько томов. Однако новый крупный проект вынудил отложить книгу в долгий ящик. Прошло ровно десять лет.

За это время карьера сделала несколько поворотов. К накопленному опыту добавились PepsiCo, KraftHeinz и ADM. В разные годы — менеджер по производству и качеству, директор по качеству, директор закупок, операционный директор производственных площадок, управляющий партнёр, руководитель проектов, предприниматель, независимый директор в двух советах директоров, руководитель глобального центра операционного совершенства и региональный директор программы операционного совершенства.

Чёрный пояс Lean Six Sigma, выпускник MBA INSEAD, бизнес-аналитик и консультант. Главное — практик. Все подходы в этой книге прошли проверку в операционной среде и доказали свою эффективность в крупных международных компаниях.

Эта книга — результат всего этого опыта.

В её основе — типовые операционные проблемы, с которыми сталкиваются компании вне зависимости от отрасли и масштаба. Не теоретические конструкции, а реальные управленческие ситуации: нестабильные процессы, срывы планов, низкая вовлечённость, неработающие изменения, скрытые потери эффективности. К каждой проблеме — конкретные решения, и инструменты, проверенные в производственных цехах, управленческих командах, трансформационных и антикризисных проектах. Не концепции и не гипотезы — инструменты, которые дают измеримый результат.

Изначально я опубликовал их в Telegram-канале «Операционное Мастерство». Обратная связь от практиков — операционных директоров, руководителей производств, специалистов по улучшениям — подтвердила главное: описанные проблемы узнаваемы, решения работают в реальных условиях, и есть запрос на практический структурированный инструмент операционного управления.

По своей сути это издание — практическое руководство и настольная книга бизнес-оптимизатора. Находите нужную проблему — получаете диагностику и алгоритм действий. При этом важно понимать: результат даёт не сам инструмент, а его внедрение. Поэтому здесь уделено особое внимание не только тому, *что делать*, но и тому, *как делать*, — с учётом поведения людей, сопротивления изменениям и реальной организационной динамики.

Мы живём в эпоху стремительного развития искусственного интеллекта. Значительная часть профессиональной литературы уже генерируется им. Я не против ИИ — наоборот, одна из глав этой книги посвящена тому, как он будет развивать операционное совершенство. Убеждён, что качественные ИИ-решения в операционном управлении будут опираться на живой практический опыт профессионалов. Эта книга — мой личный вклад.

Её я посвящаю самым любимым: маме Валентине, папе Семёну, супруге Даше, детям Косте, Илье и Лизе, брату Руслану.

Владимир Костюкевич
Март 2026

Введение

Структура книги отражает мою профессиональную философию. Все рассматриваемые проблемы разбиты на три части: **Люди, Процессы, Системы**. Это не случайный выбор. В любой операционной функции, с которой мне приходилось работать, корень проблем всегда находился в одной из трёх областей — или на их пересечении. Понять, в какой именно, — это уже часть решения.

Но диагноз проблемы — это ещё не цель. Цель — изменение поведения. Именно оно стоит между проблемой и результатом. Можно нанять правильных людей, выстроить чёткие процессы и внедрить современные системы — и всё равно не получить устойчивого эффекта, если поведение, культура внутри организации не изменится. И наоборот: даже при ограниченных ресурсах осознанное изменение того, как люди действуют, как выстроены процессы и как работают системы, даёт стабильные и растущие результаты.



Устойчивые результаты — не следствие разовых улучшений. Они рождаются там, где изменения в людях, процессах и системах действуют согласованно и закреплены в ежедневной практике. Именно тому, как этого добиться, и посвящена эта книга.»

Книга написана так, чтобы её можно было читать не только от начала до конца, но и как справочник: **открыл на нужной проблеме — получил диагностику и набор решений**. Для каждой проблемы я даю контекст, симптомы, причины и конкретные инструменты с опытом их внедрения.

ТО для бизнеса

Техническое обслуживание — ТО — возвращает машину в рабочее состояние. Меняются масла, заменяются изношенные детали, восстанавливаются зазоры. Без регулярного и качественного ТО даже надёжный автомобиль постепенно теряет производительность, надёжность и предсказуемость работы, а затем требует дорогостоящего ремонта.

Бизнес работает по той же логике. Большинство операционных сбоев не уникальны: из компании в компанию, из отрасли в отрасль кочуют одни и те же симптомы. План не выпол-

няется, стандарты не соблюдаются, совещания сжигают время без результата, оборудование простаивает, а люди работают много, но не там, где нужно. За почти 30 лет в операционном управлении я раз за разом встречал эти проблемы. Менялись страны, отрасли, масштаб. Сами проблемы оставались прежними.

Эта книга — ТО для бизнеса. В ней систематизирован накопленный опыт и предложены практические инструменты для обеспечения рабочего состояния бизнеса: не «что делать в идеале», а «как это работает в реальных условиях».

Какие проблемы рассматривает книга

Книга охватывает 40 типовых операционных проблем, структурированных по трём ключевым областям: Люди, Процессы и Системы.

В области **Люди** рассматриваются проблемы компетенций, культуры и поведения: несоблюдение стандартов, неумение работать в темпе, слабые навыки решения проблем, низкая вовлечённость персонала, неэффективное управление изменениями, сложности с интеграцией новых руководителей.

В области **Процессы** — операционные отклонения в том, как выполняется работа: неэффективное планирование, низкий ОЕЕ, потери на переналадках, избыток не создающих ценность активностей, слабая система реагирования на проблемы, неработающий 5S, перепроизводство документации.

В области **Системы** — инфраструктурные разрывы: отсутствие производственной системы, неэффективный KPI-менеджмент, слабое управление данными в реальном времени, нефункциональная организационная структура, упущенные возможности ИИ.

Для кого эта книга

Книга написана для практиков — людей, которые несут ответственность за операционный результат и ищут конкретные инструменты, а не теоретические материалы. Прежде всего это:

- Собственники бизнеса и генеральные директора, которые видят, что компания работает не на полную мощность, но не имеют четкого ответа на вопрос, где именно застрял потенциал.
- Операционные директора, директора цепочек поставок и директора по производству, которым нужны системные инструменты для устойчивых улучшений — не разовых, а встроенных в ежедневную практику.
- Руководители производственных площадок и цехов, руководители технического сервиса и руководители сервисных компаний, которые ежедневно сталкиваются с перечисленными проблемами и хотят решать их быстро и без лишних затрат.
- Руководители проектов улучшений и агенты изменений (Change Agents, Operational Excellence Practitioners), которым нужна доказательная база и проверенные методологии для работы с командами.
- Специалисты по операционному совершенству (специалисты Lean Six Sigma, TPM), ищущие структурированный справочник лучших практик под разные типы проблем.
- HR-директора и руководители по обучению, занимающиеся развитием операционных компетенций в организации.

Книга будет полезна опытным руководителям, которые ищут новые подходы, и тем, кто только выстраивают операционную систему в организации, а также студентам программ MBA и курсов по операционному совершенству в качестве учебного пособия.

Какую пользу даст книга

Прочитав книгу, вы получите:

- Диагностический инструмент: чёткое понимание того, какие из 40 типовых проблем присутствуют в вашей организации и в какой плоскости находится их корень.
- Доказательную базу: для каждой проблемы — описание симптомов, анализ причин и конкретные инструменты решения, проверенные на реальных производствах.

- **Практический словарь:** единый язык для обсуждения операционных проблем с командой — от цехового мастера до совета директоров.
- **Набор готовых решений:** 67 инструментов и методологий с описанием логики их применения.
- **Уверенность в приоритетах:** понимание того, с чего начать, что важно, а что подождёт — вместо попыток «улучшить всё сразу».

Как пользоваться книгой

Каждая глава устроена одинаково. Это сделано намеренно — не ради единообразия, а ради скорости применения:

- **Суть проблемы** — контекст рассматриваемой проблемы
 - **Проверьте себя** — чек-лист из 8—12 симптомов проблемы: есть ли эта проблема в вашей организации
 - **Решения** — конкретные инструменты с алгоритмом внедрения и примерами
 - **Попробуйте сейчас** — задание от 15 минут, которое можно запустить сегодня
 - **Результаты** — что изменится, если инструмент применяется системн
 - **Диагностика зрелости** — шкала 1—5 для оценки текущего состояния организации
- Книга спроектирована для двух режимов чтения.

Последовательное чтение. Если вы хотите получить системное представление об операционном совершенстве — читайте от начала до конца. Три части выстроены логично: сначала **Люди** (фундамент любых изменений), затем **Процессы** (операционная эффективность), затем **Системы** (инфраструктура управления). Проблемы раскрываются по алгоритму: контекст → диагностика → причины → решения и инструменты.

Справочное использование. Если у вас уже есть конкретная боль — используйте диагностический чек-лист ниже, найдите свою проблему по номеру и читайте только нужный раздел. Каждая проблема самодостаточна и не требует последовательного чтения книги.

Рекомендуемый алгоритм первого знакомства с книгой

1. Пройдите диагностический чек-лист (следующий раздел) — отметьте проблемы, которые узнаете в своей организации.
2. Определите приоритетные проблемы (3—5) с наибольшим операционным влиянием.
3. Прочитайте соответствующие разделы полностью — от описания проблемы до решений.
4. Выберите 1—2 инструмента для пилотного внедрения и запустите их в работу.
5. Масштабируйте улучшенный процесс.
6. Возвращайтесь к книге по мере продвижения — как к справочнику на каждом новом этапе улучшений.

Не пытайтесь улучшить всё сразу.

Последовательность и качество важнее скорости.

ДИАГНОСТИЧЕСКИЙ ЧЕК-ЛИСТ: идентифицируйте свои проблемы

Прежде чем приступить к чтению, отметьте проблемы, которые присутствуют в вашей организации. Это поможет расставить приоритеты и сосредоточиться на наиболее актуальных разделах.

1. ЛЮДИ

- ☐ 1. Стандарты есть, но их не соблюдают
- ☐ 2. Люди есть. Нужных знаний и опыта — нет
- ☐ 3. Руководитель в цехе: присутствие без результата
- ☐ 4. Гемба-визит: инспекция вместо развития
- ☐ 5. Одни и те же проблемы — снова и снова. Почему?
- ☐ 6. Много приоритетов — значит, ничто не в приоритете
- ☐ 7. Изменения запущены. Результатов нет.

- ☐ 8. Проекты не движутся. Дело в процессах или в людях?
- ☐ 9. Индекс вовлечённости — 90%. Идей — ноль. Что-то здесь не так
- ☐ 10. Ящик для идей — там, где идеи умирают
- ☐ 11. Считаете нарушения — и всё равно случаются травмы. Пирамида Бёрда не даёт

ответ

- ☐ 12. Новый руководитель без плана — дорогая непоследовательность

II. ПРОЦЕССЫ

- ☐ 13. План производства меняется ежедневно — и это называется планированием?
- ☐ 14. План производства не выполняется. В какой именно момент всё пошло не так?
- ☐ 15. Улучшений много. Эффекта мало. Как выбрать, за что браться в первую очередь?
- ☐ 16. Поставщик в контракте — одно. Поставки на практике — другое
- ☐ 17. Производительность труда: самый недооценённый показатель операционного

управления

- ☐ 18. Мощностей не хватает. Как избежать лишних инвестиций?
- ☐ 19. Проекты сделаны. Клиент недоволен. Где произошёл сбой?
- ☐ 20. ОЕЕ ниже цели, не растёт, не стабильна. Как решить проблему системно?
- ☐ 21. Неплановые потери UPL ОЕЕ. Оборудование останавливается тогда, когда этого

меньше всего ждёшь

- ☐ 22. Автономное ТО внедрено. Но насколько глубоко — точно неизвестно
- ☐ 23. 5S внедрили. Через три месяца всё вернулось на круги своя. Почему?
- ☐ 24. 5S внедрили — а эффективность процессов не выросла. Второй шаг S правильно

делают единицы

- ☐ 25. Операционные совещания. Готовы ли клиенты платить за их неэффективность?
- ☐ 26. 80% времени продукт не движется — но этого не видно, пока не нарисована карта

потока

- ☐ 27. 90% времени менеджмента не создаёт ценности. Суровый факт. Что с этим делать?
- ☐ 28. Стандарт на бумаге в эпоху цифровизации — это не инструмент, это потеря
- ☐ 29. Склад забит — деньги заморожены. Это не страховка, это потеря
- ☐ 30. Одни и те же контрмеры на разные проблемы. Почему не эффективно?
- ☐ 31. Каждый реагирует по-своему — единой системы реакции на проблемы нет
- ☐ 32. Анализ причин провели. Проблема повторилась. Что пошло не так в RCA?
- ☐ 33. Узкое место есть в любом процессе. Управляете им вы — или оно управляет вами?
- ☐ 34. Влияние переналадки всё дороже с ростом ассортимента продукции. Как снизить

плановые потери?

III. СИСТЕМЫ

☐ 35. Улучшения внедряются — и откатываются. Нет системы, которая удерживает результат

☐ 36. Люди есть, процессы описаны, системы внедрены — а бизнес по-прежнему тушит пожары

- ☐ 37. Решения в смене принимаются по неактуальным данным. Реальность уже другая
- ☐ 38. Стратегия есть. Процессы есть. КРІ есть. Связи между ними — нет
- ☐ 39. Организационная структура не менялась годами — и это не стабильность, это

застой

- ☐ 40. Операционное управление без ИИ = упущенные возможности

Если вы отметили 5 и более проблем в одной области (Люди, Процессы или Системы) — начните именно с неё. Если проблемы распределены равномерно — начните с Главы I (Люди): без правильных компетенций и культуры прочие улучшения будут нестабильны.

ЧАСТЬ I. ЛЮДИ

Компетенции · Культура · Поведение · Вовлечённость

ВСТУПЛЕНИЕ К ЧАСТИ I

Самое дорогостоящее заблуждение в операционном управлении выглядит так: «Нам нужны правильные процессы. Люди разберутся».

За почти тридцать лет работы в разных странах и отраслях я многократно сталкивался с этим заблуждением. Оно дорого обходится. Не потому что люди — важнее процессов или систем. А потому что между ними существует строгая причинно-следственная связь: поведение людей предшествует установленным процессам. Процессы предшествуют нужным системам.

Стандарт, написанный правильно, но не соблюдаемый — не работает. Гемба-визит по расписанию, но без цели — не работает. Система идей, принятая в совете директоров, но не поддержанная руководителем смены — не работает. Источник сбоя в каждом случае один: поведение человека не совпало с тем, что ожидает система.

Это не вопрос найма. Это вопрос среды. Правильное поведение не возникает само по себе — оно проектируется. Через стандарты, которые проверяются. Через обратную связь, которая даётся. Через культуру, которую строит руководитель каждый день — не словами, а действиями.

Именно поэтому книга начинается с этой Части.

Двенадцать проблем здесь охватывают полный управленческий цикл: от создания операционной основы до передачи её новому руководителю. Каждая проблема — это диагноз, знакомый всем, кто работает с людьми. Каждое решение — механизм, который меняет поведение системно, а не точно.

Часть I — не о том, как «работать с людьми». Она о том, как создать среду, в которой правильные действия сотрудников становятся частью культуры организации.



Как устроена Часть I

Пять блоков выстроены в логике управленческой последовательности — от создания операционной основы к передаче системы следующему поколению руководителей:

Блок	Что внутри
А. Операционная основа Проблемы 1–2	Почему стандарты нарушаются, даже когда они есть. Как выстроить систему знаний и компетенций, которая не зависит от «незаменимых» людей
Б. Управление на месте Проблемы 3–5	Как руководитель должен работать в гембе — не проверять, а развивать. Почему одни и те же проблемы возвращаются и как дать команде инструменты для их устранения
В. Управленческий ритм Проблемы 6–8	Фокус на приоритетах, управление изменениями и работа со стейкхолдерами — три темы, определяющие, реализуются ли решения или остаются намерениями
Г. Вовлечённость и культура Проблемы 9–11	Как объективно измерить вовлечённость. Как выстроить систему, в которой идеи сотрудников становятся операционными улучшениями. Безопасность как поведенческая культура, а не статистика
Д. Вхождение в роль Проблема 12	Первые 100 дней нового руководителя — почему они определяют дальнейший успех и как этот период превратить из хаоса в управленческий проект

ПРОБЛЕМА 1. Стандарты есть, но их не соблюдают

«Если вы понимаете стандарт как лучшее из достигнутого на сегодняшний день — и завтра это лучшее нужно внедрять в практику, вы на верном пути. Если вы понимаете стандарт как ограничение — прогресс остановится».

Генри Форд

Суть проблемы

Есть «золотой ключ», который открывает дверь к стабильной операционной деятельности. Этот ключ — работа по стандарту. Не декларация о намерении работать по стандарту. Не наличие стандарта в папке в компьютере. А именно ежедневная, дисциплинированная, проверяемая работа в соответствии с лучшим известным способом выполнения каждого процесса.

Без этого фундамента любые улучшения неустойчивы. Можно внедрить самую современную систему управления, провести десятки Kaizen-сессий (сессий по улучшениям), поставить новое оборудование — и через три месяца обнаружить, что результаты откатились обратно. Причина одна: изменения не были закреплены стандартом, а если он и существовал, то просто не соблюдался.

Несоблюдение операционных стандартов редко выглядит как единственная очевидная причина сбоя. Оно проявляется системно — через серию повторяющихся отклонений, которые кажутся разными проблемами, но имеют общий корень. В более чем 90% случаев первопричиной повторяющегося отклонения оказывается либо отсутствие стандарта, либо его несоблюдение.

ПРОВЕРЬТЕ СЕБЯ: есть ли эта проблема в вашей организации?

- ☐ Одни и те же отклонения и ошибки повторяются регулярно
- ☐ Сотрудники выполняют одну и ту же операцию по-разному
- ☐ При проблемах обсуждают людей, а не соблюдение стандарта
- ☐ Стандарты есть, но фактически не используются в работе
- ☐ Новые сотрудники перенимают навыки «из рук в руки», а не обучаются

по стандарту

- ☐ Руководители не проверяют соблюдение стандартов на гемба
- ☐ После Kaizen-сессий результат быстро откатывается назад
- ☐ Сотрудники считают стандарты формальностью или «лишней работой»

- ☐ При изменении процесса стандарты не обновляются вовремя
- ☐ Лучшие практики не закрепляются и не тиражируются

Если вы отметили 3 и более пункта — эта проблема присутствует в вашей организации

Решения

Для устранения системного источника повторяющихся проблем — несоблюдения и неактуальности стандартов — применяется связка из трёх взаимодополняющих решений:

Решение 1.1: Ритуал «Сначала стандарт — потом анализ».

Решение 1.2: Регулярная проверка стандартов через DMS.

Решение 1.3: LSW — стандарт работы руководителя.

Они формируют единую операционную логику:

- первое — задаёт обязательный алгоритм реакции на любой сбой;

- второе — обеспечивает системную профилактику отклонений;
- третье — встраивает контроль и развитие стандартов в ежедневную работу руководителей.

По отдельности каждое решение даёт эффект. Вместе — формируют устойчивую систему, в которой стандарты соблюдаются, проверяются и развиваются на постоянной основе.

Решение 1.1. Ритуал «Сначала стандарт — потом анализ проблемы»

Это простое, но исключительно эффективное поведенческое решение. Подход состоит в том, чтобы встроить проверку стандарта как обязательный первый шаг в алгоритм работы с любой операционной проблемой, до 90% которых при анализе корневых причин сводятся к несоблюдению стандарта или его отсутствию.

Ключевое правило: *не инициировать анализ корневой причины проблемы до тех пор, пока не проверено, соблюдается ли стандарт в данном процессе.*

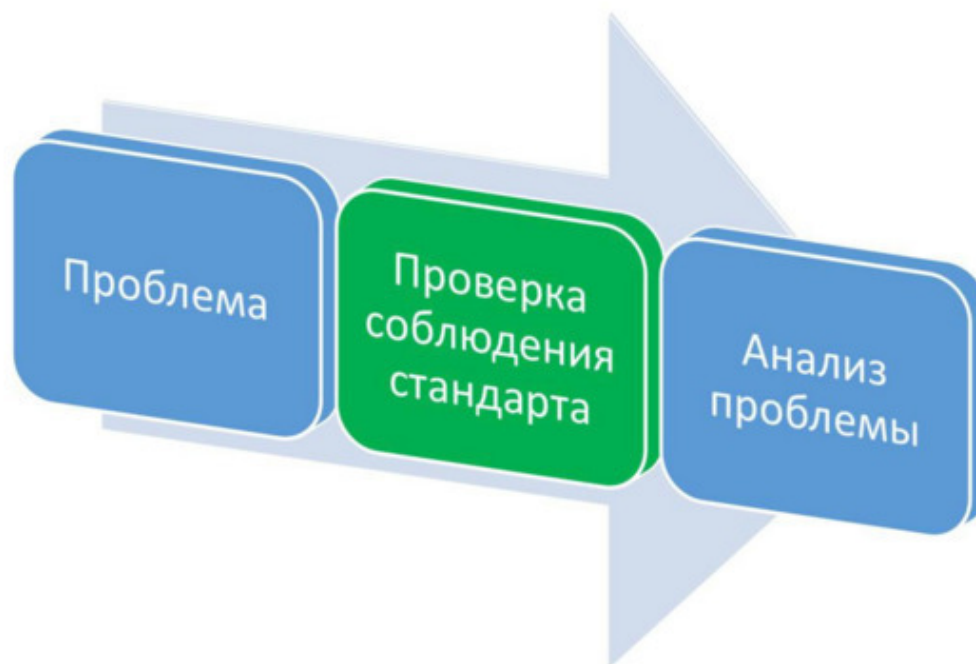


Рис. 1.1а. Алгоритм «Проблема — Стандарт — Анализ»

Звучит просто — и именно поэтому работает. Когда руководитель применяет этот ритуал последовательно, стандарты начинают проверяться ежедневно, при каждом сбое процесса или отклонении в результате. Сотрудники усваивают правило: любое отклонение начнётся с вопроса «А стандарт соблюдался?». Это меняет культуру гораздо быстрее, чем любой тренинг по важности стандартизации.

Алгоритм применения

При возникновении операционной проблемы руководитель задаёт последовательность вопросов:

1. Существует ли стандарт для данного процесса?
2. Сотрудник обучен этому стандарту? Когда?

3. Стандарт был доступен в момент выполнения работы?
4. Стандарт соблюдался?
5. Стандарт актуален и отражает лучший способ работы?

Ответы на эти вопросы неизбежно приведут к одному из семи заключений — и каждое из них указывает на конкретное превентивное действие:

Диагноз	Действие
Стандарта нет	Разработать. Зафиксировать лучший способ работы
Стандарт не соблюдался	Вернуться к стандарту. Провести коучинг. Разобрать причину
Сотрудник не обучен	Обучить. Включить в программу допуска к работе
Стандарт недоступен	Разместить в точке использования (рабочее место / внутренняя система документооборота)
Стандарт устарел	Обновить. Обучить персонал изменениям
Стандарт низкого качества	Переработать: визуализация, простой язык
Стандарт не является лучшей практикой	Обновить — отразить лучший известный способ работы

Табл. 1.1. Матрица реагирования при отклонении от стандартов

Стандарт проверен и восстановлен — только тогда переходите к анализу. Чаще всего одного этого достаточно: проблема устраняется сама.

ПОПРОБУЙТЕ СЕЙЧАС 20 мин.

Новый ритуал: «Сначала стандарт — потом анализ проблемы»

Введите этот ритуал уже сегодня.

#

1. Публично объявите команде, что отныне разбор любой проблемы начинается с проверки стандарта.
2. Применяйте последовательно несколько недель подряд, даже когда кажется очевидным, что дело не в стандарте. Привычка формируется только через повторение.
3. Сделайте чек-лист проверки стандарта частью формы разбора проблем (например, в KPI-отчёте или протоколе оперативного совещания).
4. Фиксируйте результаты: сколько проблем оказались связаны с несоблюдением стандарта — эта статистика станет убедительным аргументом для команды продолжать развивать привычку работы через стандарт.

РЕЗУЛЬТАТЫ

- ✓ До 90% проблем закрываются за счёт возврата к стандарту.
- ✓ Резкое снижение повторяемости инцидентов — устраняется корневая причина №1.
- ✓ Рост соблюдения стандартов — из формальности они превращаются в рабочий инструмент.

- ✓ Стабилизация операционных результатов — снижение вариабельности по сменам и участкам.
- ✓ Единый алгоритм реакции организации на любой сбой.

Отклонения устраняются непосредственно в гембе, не достигая уровня серьёзных инцидентов.

* *Стандарты: SOP (стандартная операционная процедура), WI (рабочая инструкция), OPL (рабочая памятка), чек-лист, лист устранения неисправностей, стандарт центровки, спецификация на процесс/продукт и т. д.*



Рис. 1.16. Какой маршрут выбрать? В отсутствие стандартов или со стандартами?

Решение 1.2. Регулярная проверка стандартов: система DMS как инструмент контроля

Решение 1.1 реагирует на проблему. Решение 1.2 не ждёт проблемы — встраивает проверку стандартов в ежедневный цикл управления.

DMS (Daily Management System — Система ежедневного управления) — набор операционных ритуалов, выполняемых руководителями непосредственно в гембе. Контроль соблюдения стандартов является одним из ключевых элементов DMS.



Рис. 1.2. Структура системы ежедневного управления DMS

Механизм работы

1. На ежедневной/еженедельной основе руководитель или функциональный специалист проводит проверку правильности применения стандартов DMS. Инструмент проверки — структурированный чек-лист из небольшого списка вопросов (обычно не более 8—12), охватывающий ключевые процессы подразделения, участка, линии.

Типовые операционные процессы, которые входят в стандарты DMS и подлежат регулярной проверке:

- **Профилактика инцидентов в области ОТ и ПБ** через соблюдение стандартов.
- **Defect Handling** (Управление дефектами): своевременная регистрация дефектов и реакция на них (см. Решение 21.4).
- **СИЛ** (Чистка — Инспекция — Смазка): соблюдение периодичности, полнота выполнения, качество фиксации (см. Решение 21.5).
- **Centerline** (Центровка оборудования): правильность параметров и частота проверки (см. Решение 21.6).
- **Pit-Stop**: выполнение стандарта плановой остановки линии (см. Решение 21.7).
- **Changeover** (Смена формата): следование стандартному алгоритму переналадки (см. Решение 34.2).
- **Устранение поломок оборудования**: своевременность анализа корневых причин простоев из-за поломки, соблюдение стандартов.
- **Планирование технического обслуживания**: соблюдение графика РМ и фиксация отклонений.

2. При выявлении отклонения от стандарта команда, отвечающая за управление данным процессом, рассматривает его причины в день обнаружения и предпринимает шаги по возврату к требованиям стандарта. Это принципиально важно: отклонение, не разобранный в течение суток, становится новой «нормой».

Три условия, без которых DMS не работает:

1. **Работа в гембе — не по отчётам.** Только личное присутствие показывает реальное положение дел.
2. **Результаты — на виду у команды.** Публичность создаёт ответственность.
3. **Коучинг на месте.** Руководитель не только фиксирует отклонение — он разбирает с сотрудником здесь (на рабочем месте) и сейчас.

РЕЗУЛЬТАТЫ

- ✓ Отклонения выявляются и устраняются до того, как становятся инцидентом.
- ✓ Системная проверка стандартов формирует устойчивый навык у всего персонала.
- ✓ Стандарты перестают быть «бумажными» — их актуальность проверяется и поддерживается в реальном времени.
- ✓ Снижается вариабельность результатов между сменами и операторами.

Решение 1.3. Стандарт работы лидера LSW: когда руководитель сам работает по правилам

Решения 1.1 и 1.2 — для производственного персонала. Это — для руководителей. Прямая логика: нет стандарта работы у руководителя — не будет стандарта работы у команды.

LSW (Leader Standard Work — Стандарт работы лидера) — фиксированный набор ключевых задач и ритуалов для каждого управленческого уровня. Не список дел. Поведенческий устав: что делать, с какой частотой, в каком приоритете.

Важнейшая задача LSW — выработка правильных привычек до уровня управленческой ДНК.

Период	#	Задачи	Инструменты	Ссылка на инструмент
ЕЖЕДНЕВНЫЕ	1	Проверка ежедневного отчета по EHS и инцидентам (EHS App)	SAP ERP	[EHSApp/DailyReport]
	2	Проведение утренней операционной встречи (Teams/Webex)	Teams/Webex	[Teams/DailyMeet]
	3	Обзор ключевых KPI производства за прошлый день (SAP ERP)	SAP ERP	[SAP/ProdKPIs]
	4	Утверждение критических заявок на закупку (SAP ERP)	SAP ERP	[SAP/UrgentPO]
	5	Проверка статуса MES-системы и загрузки линий (MES)	MES	[MES/Monitor]
ЕЖЕНЕДЕЛЬНЫЕ	6	Еженедельный обход цехов и инспекция безопасности (ServiceNow)	ServiceNow	[ServiceNow/SafetyCheck]
	7	Подробный анализ бюджета и отклонений (SAP ERP / Excel)	SAP ERP / Excel	[SAP/BudgetWeek]
	8	Просмотр планов ТОПО и заявок на обслуживание (Maximo)	Maximo	[Maximo/WorkOrders]
	9	Обзор статуса цепочки поставок и Wave-планирования (Wave)	Wave	[Wave/SCM]
	10	Обзор ключевых показателей эффективности по отделам (SharePoint)	SharePoint	[SharePoint/DeptKPIs]
ЕЖЕМЕСЯЧНЫЕ	11	Обзор списка действий и трекинг задач (Teams)	Teams	[Teams/TaskList]
	12	Обзор статуса кросс-функциональных проектов (Project)	Project	[Teams/Projects]
	13	Полный финансовый обзор месяца (P&L, оборотный капитал) (SAP ERP)	SAP ERP	[SAP/FullPnL]
	14	Обзор HSC Scorecard и KPI по ОТОСБ (HSC App)	HSC App	[HSCApp/Monthly]
	15	Обзор выполнения стратегического плана (X-Matrix) (Teams/Excel)	Teams/Excel	[Teams/XMatrix]
ЕЖЕКВАРТАЛЬНЫЕ	16	Обзор производственных затрат и OEE (SAP ERP)	SAP ERP	[SAP/Costs]
	17	Планирование обязательного обучения сотрудников (ServiceNow)	ServiceNow	[ServiceNow/TrainingPlan]
	18	Обзор показателей эффективности поставщиков (SAP ERP)	SAP ERP	[SAP/Suppliers]
	19	Планирование CapEx и инвестиционных проектов (SAP ERP)	SAP ERP	[SAP/CapExPlan]
	20	Бюджет на командировки: ведение и обзор (Concur)	Concur	[Concur/Travel]
	21	Ежеквартальный обзор KPI и OKR завода (SAP ERP/Portal)	SAP ERP/Portal	[Portal/OKRs]
	22	Проведение внутренних аудитов и комплаенс-проверки (ServiceNow)	ServiceNow	[ServiceNow/Audit]
	23	Разработка и обновление стратегии развития площадки (SharePoint)	SharePoint	[SharePoint/SiteDev]

Рис. 1.3. Пример стандарта работы руководителя (LSW)

Пять шагов внедрения:

- 1. Определить цели.** LSW должен направлять поведение именно на их достижение — не на «всё срочное».
- 2. Определить задачи.** Гемба-визит с конкретным фокусом, анализ потерь, разбор отклонений, обратная связь по KPI, развитие сотрудников. Каждая задача — с частотой: ежедневно/еженедельно/ежемесячно.
- 3. Согласовать с руководителем.** LSW каждого уровня согласовывается уровнем выше. Приоритеты согласованы по всей вертикали.
- 4. Исполнять и фиксировать.** Чек-лист, MS Planner, TickTick или любая принятая удобная система. LSW без фиксации — остается лишь декларацией. Цифровой формат предпочтителен.
- 5. Обратная связь на 1:1.** Статус LSW — обязательный пункт повестки: что выполнено, что нет, какие препятствия.

ПРАКТИЧЕСКИЕ СОВЕТЫ

Включите в LSW гиперссылки на рабочие файлы планов, дашбордов и отчётов — не тратьте время на их поиск.

Целевой уровень стандартизации рабочего времени руководителя

Уровень управления	Целевой %	Почему
Директор площадки	20–25 %	Много адаптивных и стратегических задач
Руководитель подразделения/функции	40–50 %	Баланс тактических и операционных задач
Владелец процесса / начальник цеха	65–75 %	Операционный фокус
Начальник смены / мастер	80–90 %	Максимальная стандартизация операционных процессов

Табл. 1.3а. Целевой уровень стандартизации LSW

Чем ближе к операционному уровню — тем выше доля стандартизации. Причина: вариативность управленческого поведения на линии транслируется напрямую в вариативность результата. LSW не ограничивает, а делает управление предсказуемым.

РЕЗУЛЬТАТЫ

- ✓ Руководители работают над процессом — не тушат пожары.
- ✓ Ожидания к руководителям стали явными и проверяемыми.
- ✓ Новые руководители входят в роль быстрее.
- ✓ Стандарты соблюдаются стабильнее — проверка встроена в ритм работы.
- ✓ Организация становится менее зависимой от личных качеств конкретных менеджеров — управляет система, а не отдельные люди.

Система трёх решений

Каждое решение по отдельности имеет слепую зону. Ритуал 1.1 не замечает постепенных отклонений — только реагирует на сбой. DMS зависит от дисциплины конкретного руководителя. LSW задаёт ритм, но не учит реагировать на нестандартные ситуации.

Вместе они закрывают слепые зоны друг друга.

Решение	Режим	Что закрывает
1.1. «Сначала стандарт»	Реактивный	Каждый сбой → проверка стандарта → немедленная коррекция
1.2. DMS	Проактивный	Ключевые стандарты проверяются по расписанию — независимо от сбоев
1.3. LSW	Системный	Проверка стандартов встроена в ритм работы каждого руководителя

Табл. 1.36. Взаимосвязь трёх решений

Три решения создают среду, в которой несоблюдение стандарта немедленно становится видимым — независимо от того, произошёл ли сбой, пришёл ли руководитель в гембу и кто в смене сегодня. Любое несоблюдение стандарта подлежит немедленному устранению.

ДИАГНОСТИКА: зрелость работы со стандартами

Оцените текущее состояние вашей организации по шкале 1—5:

1. Критический — стандарты не разработаны или существуют только формально. Работаем «как привыкли».

2. Начальный — стандарты есть, но сотрудники не обучены и не знают, где найти. Проверки нет.

3. Развивающийся — стандарты доступны, есть базовое обучение, но проверки нерегулярны.

4. Зрелый — DMS-проверки и LSW-проверки ежедневно/еженедельно. Нарушения разбираются в течение суток/недели.

5. Совершенный — работа по стандарту — норма культуры. Стандарты обновляются при каждом улучшении.

КЛЮЧЕВАЯ МЫСЛЬ ГЛАВЫ

Повторяющиеся проблемы возникают не из-за сложных причин, а из-за несоблюдения, недоступности, отсутствия или неактуальности стандартов — поэтому управление должно начинаться и строиться вокруг них.

ПРОБЛЕМА 2. Люди есть. Нужных знаний и опыта — нет

«Самая лучшая инвестиция — это инвестиция в собственное развитие».

Питер Друкер

Суть проблемы

Эта проблема универсальна. С ней сталкиваются все компании — без исключения, вне зависимости от отрасли, масштаба и страны. Вопрос только в масштабе проблемы: у одних организаций разрыв между требуемыми и фактическими компетенциями персонала незначителен и управляем, у других — системен и нарастает с каждым годом, особенно в условиях роста дефицита в профессиональных навыков (hard skills).

Представьте теперь, как на эту картину повлияет развитие технологий искусственного интеллекта...

Нехватка операционных знаний и навыков — это не проблема HR-отдела. Это стратегический риск, последствия которого проявляются медленно, но необратимо. Компания, режущая бюджет на обучение сегодня, через три-пять лет платит дважды: за некомпетентное исполнение и за замену ушедших (0,5—2 годовых зарплаты на позицию).

При этом важно разграничить два уровня проблемы:

- **Базовые компетенции:** люди не знают стандартов, не умеют применять инструменты IPS (Initial Problem Solving — Первичное решение проблемы), не понимают логики процессов.

- **Перспективные компетенции:** организация не готовит персонал к цифровизации, ИИ и работе с данными в реальном времени. Решение — в ИПР (шаг 1).

Обе проблемы решаемы. Условие одно: руководство считает развитие людей операционной инвестицией, а не затратой.

ПРОВЕРЬТЕ СЕБЯ: есть ли у вас дефицит знаний и компетенций?

- ☐ Команда не справляется с проблемами без участия руководителя или эксперта
- ☐ Результаты работы сильно отличаются между подразделениями, сменами или сотрудниками
- ☐ Ошибки и брак возникают без очевидных технических причин
- ☐ Сотрудники знают, «что делать», но не понимают, «как делать»
- ☐ При уходе ключевых людей производительность заметно падает
- ☐ Обучение нерегулярное и не связано с задачами бизнеса
- ☐ Нет чёткого понимания, какие компетенции нужны на каждой роли
- ☐ Наставничество не структурировано и зависит от конкретных людей
- ☐ Руководители не вовлечены в развитие сотрудников
- ☐ Сотрудники не понимают, как им развиваться и расти

Если вы отметили 3 и более пункта — эта проблема присутствует в вашей организации.

Ускоряющий фактор: проблема нарастает по мере роста цифровизации, автоматизации и роботизации. Требования к квалификации операционного персонала растут каждый год — и разрыв между тем, что умеют люди, и тем, что требует производство, расширяется, если не инвестировать в развитие осознанно.

Решение 2.1. Разговор один на один: как за год вырастить нужного специалиста

ПРАКТИЧЕСКИЕ СОВЕТЫ

За всё время моей управленческой практики я перепробовал множество подходов к развитию сотрудников. Один из них неизменно оказывался в приоритете — независимо от страны, компании и уровня организации. Это регулярные встречи один на один с каждым сотрудником по его Индивидуальному плану развития (ИПР). Звучит несложно. На практике требует дисциплины. Именно поэтому этот инструмент либо не используется вовсе, либо даёт результат ниже потенциального.

Индивидуальный план
развития (ИПР)

В. В. Великодушный Сотрудник

2026 Год

Модель обучения:

Практические задачи на рабочем месте и самостоятельное обучение (70 %)
Взаимодействие в команде, обучение с наставником или коучем (20 %)
Внутренние и внешние тренинги (10 %)

Должность	Специалист ПТО
Департамент	ПТО
Руководитель	Б. Б. Прогрессивный
Дата согласования ИПР с руководителем	12.01.26
% реализации прошлогодного ИПР	92 %
% реализации текущего ИПР	71 %
Стаж на данной позиции, лет	14
Дата приема на работу	03.12.2012

**Цель
развития #1**

Описание потребности	Управление проектами улучшений				
Цель развития	Приобрести навык уровня 3 в управлении проектами улучшений				
Тип обучения	Действие	Срок	Тренер/ментор/коуч	Статус	Комментарии/ Бюджет
Внутренние и внешние тренинги (10 %)	Участие в вебинаре «Как управлять проектами бережливого производства»	31.10.26	-	Не начато	52 k
Внутренние и внешние тренинги (10 %)	Изучение и обратная связь по книге «Kaizen Express»	31.03.26	-	Выполнено	-
Взаимодействие в команде, обучение с наставником или коучем (20 %)	Коучинг проектным руководителем	01.06.26	ДС	Выполнено	-
Взаимодействие в команде, обучение с наставником или коучем (20 %)	Наставничество руководителем отдела	29.05.26	ВН	Выполнено	-
Практические задачи на рабочем месте и самостоятельное обучение (70 %)	Координация кайдзен-проекта «КЗ 1»	05.06.26	ГК	Выполнено	-
Практические задачи на рабочем месте и самостоятельное обучение (70 %)	Участие в проекте «РГПУ 2»	30.06.26	ВБ	Выполнено	-
Практические задачи на рабочем месте и самостоятельное обучение (70 %)	Лидерство в проекте «РГПУ 3»	15.07.26	ДС	Не начато	-

**Цель
развития #2**

Описание потребности	...				
Цель развития	...				

Табл. 2.1а. Шаблон Индивидуального плана развития (ИПР)

Идея проста: развитие человека — это не событие. Это непрерывный цикл. Его нельзя делегировать HR-отделу. Его нельзя заменить корпоративным порталом с курсами. Единственный способ обеспечить реальный рост компетенций сотрудника — это системное, регулярное, личное внимание прямого руководителя к его развитию. Встречи 1:1 по ИПР — это и есть систематизация этого внимания: структурированная, измеримая, встроенная в рабочий ритм.

Индивидуальный план развития строится на принципе 70:20:10 — одной из самых признанных моделей профессионального обучения.

Канал	Доля	Что формирует	Почему работает
Практика на рабочем месте	70 %	Навык в реальных условиях: новые задачи, расширенная ответственность, проекты улучшений, ротации	Закрепление через применение ускоряет понимание и формирование навыка
Обучение через взаимодействие	20 %	Передача знаний и навыков наставником, коучинг со стороны руководителя, кросс-функциональные команды, гемба-коучинг, разбор кейсов	Опытный сотрудник передаёт то, что нельзя прочитать в учебнике
Формальное обучение	10 %	Базовые знания из тренингов, семинаров, онлайн-курсов	Формирует исходное знание, но без практики быстро забывается

Табл. 2.16. Принцип 70:20:10

Встречи 1:1 по ИПР — это систематизация такого внимания: структурированная, измеримая, встроенная в рабочий ритм.

Алгоритм работы по ИПР

Шаг ИПР	Что делает руководитель	Что происходит, если пропустить
1. Оценка	Согласовывает самооценку ключевых навыков сотрудника на основании реального поведения	Ошибочный фокус — развивается не то, что нужно сотруднику и что нужно бизнесу
2. Фокус: 2–3 целевых навыка	Совместно с сотрудником выбирает не более двух-трёх целевых навыков развития на год	Отсутствие фокуса — ни одна цель не достигается
3. План по модели 70:20:10	Совместно с сотрудником определяет конкретные активности по каждому навыку с измеримым результатом	Отсутствие чёткого плана — отсутствие результата
4. Согласование	Согласует годовой ИПР с сотрудником	Сотрудник выполняет формально. Личной ответственности нет
5. 1:1 в календаре	Вносит даты встреч в календарь на весь год. Формат: ежемесячно, по 30–45 минут.	Отмена встреч ради «срочных» задач.
6. ИПР в LSW	Включает 1:1 по ИПР в стандарт LSW	Отмена встреч ради «срочных» задач.

Табл. 2.1в. Алгоритм работы по ИПР

Структура встречи 1:1 по ИПР (30—45 минут)

Пункт	Содержание	Время
Прогресс по ИПР	Что удалось, что нет, почему?	10 мин.
Обратная связь	Конкретные наблюдения руководителя за период	10 мин.
Препятствия	Что мешает — и как снять?	5 мин.
Следующие шаги	Конкретные действия до следующей встречи	5 мин.

Табл. 2.1г. Структура встречи 1:1

Встреча по ИПР фиксируется: договорённости и следующие шаги записываются. Это обеспечивает преемственность между встречами.

ПОПРОБУЙТЕ СЕЙЧАС 45 мин.

ИПР сотрудника

Запустите ИПР для одного сотрудника прямо сейчас.

— Выберите одного сотрудника — развитие которого наиболее критично для бизнеса.

— Запишите его 3 сильные стороны и 2—3 зоны развития на основе самооценки сотрудника и своих наблюдений.

— Выберите одну измеримую цель развития на 3 месяца, связанную с целями бизнеса и соответствующую ценностям сотрудника.

— Определите: практические задания (70%), действия по наставничеству (20%), ресурс для теоретического обучения (10%).

— Поставьте ежемесячные 30—45-мин. встречи 1:1 в общий календарь прямо сейчас.

Ключевые принципы

• **Постоянство важнее совершенства.** 30 минут раз в месяц — лучше, чем идеальная встреча раз в квартал. Не откладывайте — проводите в сокращённом формате.

• **Руководитель готовится.** Перед встречей — обзор договорённостей прошлой, наблюдения за период, конкретные примеры для обратной связи.

• **Сотрудник ведёт.** Это не отчёт. Это разговор о развитии. Руководитель слушает, задаёт вопросы, коучит.

• **Обратная связь — конкретная.** Не «ты хорошо справляешься», а «на прошлой неделе ты самостоятельно нашёл корневую причину срыва отгрузок и разработал новый стандарт».

РЕЗУЛЬТАТЫ

✓ Управляемый рост компетенций. Через год знаете точно, какой навык улучшился.

✓ Замкнутый PDCA развития. ИПР превращается из плана на бумаге в живой цикл: план → действие → оценка → корректировка.

✓ Снижение текучести. Сотрудники, которые понимают свои карьерные перспективы и видят реальную поддержку в развитии, остаются с вами.

✓ Рост вовлечённости. Регулярный разговор о развитии — один из самых прямых сигналов: «ты важен, в тебя вкладываются».

✓ Развитие самого руководителя. Наблюдение, постановка целей, обратная связь, коучинг — эти навыки растут именно в процессе регулярных встреч 1:1.

ПРАКТИЧЕСКИЕ СОВЕТЫ

Встреча 1:1 по ИПР — не место для операционных вопросов. Если встреча по развитию поглощается текущими задачами — форматы перемешались. Решение: внести оба в LSW как отдельные ритуалы с разными повестками.

ДИАГНОСТИКА: зрелость системы развития людей

Оцените текущее состояние вашей организации по шкале 1—5:

1. Критический — обучение только при возникновении проблемы. ИПР нет.

2. Начальный — есть годовые планы обучения, но 90% — тренинги. Встречи 1:1 не системны.

3. Формирующийся — ИПР есть только у части команды. Встречи 1:1 проводятся нерегулярно и охватывают не более 50% руководителей.

4. Зрелый — ИПР есть у всех, встречи 1:1 проводятся ежеквартально, модель 70:20:10 применяется осознанно.

5. Совершенный — развитие встроено в LSW. ИПР — живой инструмент. Встречи с обратной связью проводятся ежемесячно.

КЛЮЧЕВАЯ МЫСЛЬ ГЛАВЫ

Компания, которая не инвестирует в развитие людей сегодня, платит дважды завтра: за некомпетентное исполнение и за найм замены. Разница в том, что первое происходит незаметно, а второе — в самый неподходящий момент.

ПРОБЛЕМА 3. Руководитель в цехе: присутствие без результата

«Главный враг знания — не невежество, а иллюзия знания».
Стивен Хокинг

Суть проблемы

Gemba (яп. ##, гемба) — место, где происходят реальные события. В производственном контексте это цех, линия, рабочее место — любое место, где непосредственно создаётся ценность для клиента. Не офис. Не переговорная.

Тайити Оно, создатель производственной системы Toyota, вывел один из самых фундаментальных принципов операционного менеджмента: *«Пойди посмотри, спроси почему, прояви уважение»*. В этом вся суть гемба-менеджмента.

На словах с этим соглашаются все. На практике — реализуют единицы.

Многие руководители регулярно бывают в цехе. Однако большинство не видят результата — ни для процессов, ни для людей.

Разрыв между «пошёл на производство» и «провёл эффективный гемба-визит» — огромен. Первое — физическое присутствие. Второе — управленческий навык: нужен стандарт, обучение и обратная связь.

Без этого навыка решения принимаются на основе отчётов и чужих интерпретаций. Результат: правильные решения запаздывают или направлены мимо настоящей проблемы.

ПРОВЕРЬТЕ СЕБЯ: гемба-визиты дают результат или это формальность?

- ☐ Руководители регулярно бывают в цехе, но заметных улучшений не происходит
- ☐ Визиты проходят без чёткой цели и фокуса
- ☐ Руководитель не опирается на данные перед выходом в гемба
- ☐ В ходе визита больше говорят, чем задают открытые вопросы и слушают
- ☐ Общение идёт в основном с руководителями, а не с операторами
- ☐ Выявленные отклонения не устраняются
- ☐ По итогам визита нет конкретных решений и назначенных ответственных
- ☐ У разных руководителей разный подход — нет единого стандарта гемба
- ☐ Гемба-визиты не встроены в регулярную управленческую работу (LSW)

Если вы отметили 3 и более пункта — эта проблема присутствует в вашей организации

Решения

Для преодоления проблемы неумения работать в гембе применяются два взаимодополняющих решения:

Решение 3.1: Внедрение стандартов гемба-менеджмента.

Решение 3.2: Практические советы по гемба-менеджменту: чего не делать и что делать.

Они формируют единый подход: первое позволяет создать правильные стандарты обучения, второе наполняет их практикой. Поэтому они наиболее эффективны при одновременном применении.

Решение 3.1. Стандарт гемба-визита: как превратить обход в управленческий инструмент

Стандарт гемба-менеджмента — это не инструкция «как правильно ходить по цеху». Это управленческий процесс, который определяет: кто, как часто, с какой целью и какие инструменты использует в ходе гемба-визита. Без чёткого процесса гемба-визит остаётся благим намерением, а не управленческой практикой.

Принципиально важный момент, который часто упускается: стандартов должно быть несколько — под каждый уровень управления и каждую функцию.

10 элементов стандарта

1. **Цель визита.** Сформулировать до выхода. Без цели — не выходить.
2. **Подготовка.** Изучить KPI, зафиксировать инциденты и отклонения за последнюю смену.
3. **Состав группы.** 2—3 человека, максимум 4. Большая группа блокирует диалог.
4. **Маршрут.** Определить подцель с фокусом на узкие места, проблемные и новые процессы.
5. **Наблюдение.** Полный цикл операции от начала до конца.
6. **Коммуникация.** Открытые вопросы. 80%+ времени — говорит сотрудник.
7. **Коучинг.** Не давать готовых ответов — задавать вопросы, которые помогают найти решение самому.
8. **Немедленные улучшения.** Что можно исправить сейчас — исправляется на месте.
9. **Фиксация действий.** Что наблюдали → что поняли → действия → ответственный → срок.
10. **Разбор итогов.** Краткое подведение итогов визита: какие проблемы обнаружили и какие меры приняли.

Стандарт гемба-визита: разные уровни — разные задачи

Уровень	Фокус гемба-визита	Доля времени
Директор завода	Культура безопасности, отклонения KPI, зрелость и вовлечённость команды, признание сотрудников	10–20 %
Начальник цеха	Соблюдение стандартов DMS, отклонения KPI/PI, работа мастеров и начальников смен, реализация улучшений, новые процессы, вовлечённость команды, признание сотрудников	30–50 %
Начальник участка	Реальное исполнение стандартов DMS, коучинг операторов, отклонения, реализация улучшений, новые процессы, вовлечённость команды, признание сотрудников	60–80 %
Мастер смены	Всё: безопасность, люди, оборудование, процесс, отклонения	80–90 %

Рис. 3.1. Стандарт гемба-визита по уровням управления

ПОПРОБУЙТЕ СЕЙЧАС 45 мин.
Гемба-визит по новому стандарту

Проведите гемба-визит по новому стандарту уже сегодня.

1. Сформулируйте цель визита: например, «Соблюдение CIL (Cleaning — Inspection — Lubrication, Чистка — Инспекция — Смазка) стандарта на линии №2».
2. Возьмите максимум 2 человека. Согласуйте 3 открытых вопроса для начала общения заранее.
3. Первые 3—5 мин. — молчите и наблюдайте полный цикл операции.
4. Задайте 3 открытых вопроса: «Покажите шаг за шагом», «Что наиболее сложно?», «Что бы вы изменили?».
5. После выхода — запишите: что наблюдали / что поняли / действие / ответственный / срок.
6. Самопроверка: «Была ли достигнута цель визита?»

Интеграция в LSW

Гемба-визиты — в Стандарте работы лидера (LSW) каждого уровня: конкретные дни и время. Только тогда это устойчивая привычка, а не зависимость от «наличия времени».

Обучение и калибровка

Стандарт без обучения не заработает. Необходима регулярная обратная связь: совместные визиты опытного сотрудника и новичка, разбор записей наблюдений, групповые сессии. Цель — чтобы все одинаково умели замечать NVA-активности, дефекты процесса и оборудования, отклонения от CIL. Иначе один один и тот же стандарт интерпретируется по-разному.

РЕЗУЛЬТАТЫ

- ✓ Повышение дисциплины соблюдения стандартов — регулярный контроль в гемба.
- ✓ Стандартная работа в гемба для всех уровней управления.

Решение 3.2. Гемба: подходы, которые укрепляют вовлечённость сотрудников

Стандарт описывает процесс. Практическая работа — улучшать стандарты. Опыт показывает: самые распространённые ошибки в гемба-менеджменте повторяются из организации в организацию — вне зависимости от страны и отрасли. Зная эти ошибки заранее, их можно избежать.

Подготовка

Не делать	Делать
Идти без цели — «посмотреть»	Сформулировать цель заранее: что наблюдаем, проверяем, обсуждаем
Не смотреть показатели перед визитом	Изучить KPI, зафиксировать инциденты и отклонения за последнюю смену
Брать всех желающих	Группа 3–4, каждый с конкретной ролью
Выходить без маршрута	Маршрут под цель — фокус на узкие места, проблемные и новые процессы
Ходить только «когда что-то случилось»	Регулярные визиты в ежедневном календаре независимо от ситуации

Во время визита

Не делать	Делать
Проходить без остановки	Останавливаться и наблюдать полный цикл операции
Сразу давать ответы и решения	Задавать открытые вопросы
Разговаривать только с руководителями, начальниками смен	Общаться напрямую с операторами — они знают процесс лучше всех
Игнорировать незначительные отклонения	По незначительным — исправлять немедленно, подключать коучинг
Критиковать сотрудника	Критика — только процесса, никогда человека

Коммуникация

Не делать	Делать
Закрытые вопросы: «Всё в порядке?»	Открытые вопросы: «Покажите, как вы выполняете эту операцию?»
Приходить только с проверкой	Проявлять искренний интерес к работе и процессу
Оценивать раньше, чем понял ситуацию	Сначала наблюдать и слушать. Не более 20% времени говорите вы, не менее 80% — сотрудник
Перебивать и не дослушивать	Давать договорить. При уходе от темы — вернуть открытым вопросом
Визит как инспекция	Визит как обучение — своё собственное и персонала

Завершение и отслеживание выполнения

Не делать	Делать
Заканчивать без договорённостей	Завершить: что нашли, что делаем, кто ответственный, срок
Фиксировать без ответственного и даты	Каждое действие — имя + конкретная дата
«Забыть» список до следующего визита	Проверять исполнение на следующем визите или совещании
Не давать обратную связь команде	Коротко поделиться наблюдениями
Не благодарить сотрудника	Использовать визиты для публичного признания вклада

Табл. 3.2. Правила поведения лидера в гембе

Три системные ошибки

1. Гемба как наказание. Руководитель = проблема → люди скрывают проблемы. Решение: приходить регулярно, без «повода», в спокойное время. Присутствие постепенно переходит из «угрозы» в «поддержку».

2 «Активный гемба» без результата. Много ходить — ничего не меняется. Команда быстро понимает: визит ни к чему не ведёт. Это хуже, чем не ходить вовсе. Каждый визит заканчивается одним из трёх сценариев: зафиксированным действием (что/кто/когда), явным «здесь всё в порядке — вот почему» или вопросом, который потребует следующего визита. Визит без такого результата — прогулка, а не управление. **3. Только «сверху вниз».** Гемба — диалог, не монолог. Руководитель приносит понимание стратегии, получает в ответ реальную картину процессов и идеи улучшений — то, чего нет ни в одном отчёте.

РЕЗУЛЬТАТЫ

- ✓ Проблемы обнаруживаются раньше — до того, как стали инцидентами.
- ✓ Стандарты соблюдаются лучше — их соблюдение проверяется в точке исполнения.
- ✓ Операторы вовлекаются в улучшения — видят, что их мнение учитывается.
- ✓ Качество решений руководителей растёт — они основаны на наблюдениях, а не на интерпретации отчетов.
- ✓ Культура улучшений получает ежедневную операционную основу.

ДИАГНОСТИКА: качество гемба-менеджмента

Оцените текущее состояние вашей организации по шкале 1—5:

- 1. Критический** — гемба-визиты не проводятся вообще или только при инцидентах.
- 2. Начальный** — визиты есть, но без цели, без обратной связи, без договорённостей.
- 3. Развивающийся** — часть руководителей проводят гемба-визиты с целью, но нет единого стандарта.
- 4. Зрелый** — стандарт гемба разработан по уровням, встроен в LSW, результаты отслеживаются.
- 5. Совершенный** — гемба — ежедневная норма, часть культуры организации. Операторы сами инициируют диалог с руководителем, открыто делятся идеями.

КЛЮЧЕВАЯ МЫСЛЬ ГЛАВЫ

Разрыв между «сходил в цех» и «провёл гемба-визит» — огромен. Первое — физическое присутствие. Второе — управленческий навык с целью, стандартом, результатом и формированием сильной культуры.

ПРОБЛЕМА 4. Гемба-визит: инспекция вместо развития

«Пойди посмотри, спроси почему, прояви уважение».
Тайити Оно,
Toyota Production System

Суть проблемы

Гемба-визит при ошибочном применении наносит больший вред, чем его отсутствие. Механизм прямой: руководитель, не посещающий гемба, просто не видит реального состояния процессов. Руководитель, превративший гемба-визит в аудит, видит то, что персонал специально показывает к моменту обхода. Решения принимаются на базе картины, созданной для проверки, — а не той, что существует в реальности. Это не незнание — это систематически ложное знание.

Ошибка в превращении гемба-визита в аудит.

Аудит: «Соответствует ли процесс требованиям?» Ищет несоответствия, документирует отклонения. Важная практика — со своим местом, временем и методологией.

Гемба-визит: «Почему процесс работает так? Что мешает? Как улучшить вместе?» Развивающая функция: наблюдать, слушать, учиться, коучить.

ПРОВЕРЬТЕ СЕБЯ: ваш гемба-визит — это развитие или скрытый аудит?

- ☐ При вашем появлении сотрудники меняют поведение или «работают напоказ»
- ☐ Основная цель визита — найти нарушения, а не понять процесс
- ☐ Вы чаще фиксируете отклонения, чем обсуждаете причины и улучшения
- ☐ Вопросы в основном закрытые («почему не по стандарту?», «кто отвечает?»)
- ☐ Общение идёт через начальника смены или мастера, операторы вовлечены слабо
- ☐ Сотрудники дают формальные или «безопасные» ответы
- ☐ По итогам визита формируется список замечаний, а не действий по улучшению
- ☐ Одни и те же проблемы фиксируются повторно без устранения причин
- ☐ После визита процессы возвращаются к прежнему состоянию
- ☐ Количество визитов растёт, но показатели не улучшаются

Если вы отметили 3 и более пункта — эта проблема присутствует в вашей организации

Гемба-визит vs. аудит

Критерий	Гемба-визит	Аудит
Цель	Обучение, коучинг, поиск возможностей	Проверка соответствия стандартам
Вопросы	Почему так работает? Как улучшить?	Соответствует стандарту? Кто отвечает?
Частота	Ежедневно или несколько раз в неделю	Периодически: еженедельно, ежемесячно, реже
Продолжительность	15–45 минут	Несколько часов или дней
Фиксация мероприятий	Минимальная — после, не во время визита	Детальная документация по форме
Результат	Улучшения, коучинг, вовлечённость	Отчёт о несоответствиях и плане действий
Атмосфера	Открытый диалог, доверие	Формальная проверка
Реакция персонала	Открытость, готовность показать реальное	Настороженность, «сдача экзамена»

Табл. 4. Сравнение гемба-визита и аудита

Оба инструмента нужны и дополняют друг друга. Один человек может проводить и аудит, и гемба-визит — но не одновременно и не с одним набором вопросов. Ошибка не в аудитах — ошибка в том, что гемба-визит превращается в аудит и перестаёт выполнять свою функцию.

Решение 4.1. Пять шагов: как сделать гемба-визит ежедневной привычкой, а не инспекцией

Для того чтобы гемба-визит не превращался в аудит и становился естественным, ценным ритуалом, нужен простой и проверенный алгоритм. Не длинный список правил, а простая методология Пяти шагов, каждый из которых подтверждён лучшими практиками гемба-менеджмента.

5 шагов для успешной Gemba Walk



Рис. 4.1. Пять шагов успешного гемба-визита (Gemba Walk)

Шаг 1. Цель — до выхода

Два вопроса перед каждым визитом: «Куда идём?» и «Зачем?». Без цели гемба-визит — прогулка. Дело двух минут.

Примеры целей:

- «Хочу посмотреть переналадку — подозрение, что стандарт не соблюдается на этапе центровки наполнителя».
- «Второй месяц — повторяющиеся короткие остановки на упаковке. Поговорю с операторами: какие отклонения они замечают?»
- «Внедрили новый СП. Хочу посмотреть его в действии и дать обратную связь».

Шаг 2. Состав группы

- **Оптимальность:** 2—3 человека, максимум 4. Оператор, которого обступили шестеро с блокнотами, не разговорится. Меньше группа — свободнее диалог.
- **Релевантность:** каждый участник — исходя из цели. Случайные снижают качество визита и доверие.

Шаг 3. Наблюдайте — Слушайте — Учитесь — Коучите

Здесь — принципиальное отличие от аудита. Самый сложный шаг, который требует обучения руководителей.

Наблюдение. Первые минуты — молчание. Не комментировать, не спрашивать, не исправлять. Полный цикл операции. На периферии: где материалы, где инструменты, куда движется оператор, что мешает. Понимание процесса рождается в молчаливом наблюдении.

Слушание. После наблюдения — диалог, не допрос. Открытые вопросы: «Покажите шаг за шагом», «В чём наибольшая сложность?», «Что бы вы изменили первым?».

ПРАКТИЧЕСКИЕ СОВЕТЫ

Одна из самых частых ошибок, которую наблюдаю: «руководитель-всезнайка» — сразу даёт готовое решение вместо того, чтобы задать вопрос. Тот, кто получил готовый ответ сверху, — выполнит его и забудет, а руководитель упустит момент познать что-то новое.

Обучение. Гемба-визит — обучение в обе стороны. Руководитель узнаёт о процессах то, чего нет в отчётах. Ведь когда мы говорим сами — мы перестаём учиться.

Коучинг. При отклонении — не давать решения. Спросить: «Вы замечали это это? Как думаете, почему так происходит?» Человек, сам пришедший к решению, применит его и передаст дальше.

Шаг 4. Записи — после визита

Фиксация после завершения: что наблюдали, что поняли, что нужно сделать и в какой срок, кто ответственный. Ключевые наблюдения — на ежедневном оперативном совещании. Системные улучшения — в операционные протоколы.

ПРАКТИЧЕСКИЕ СОВЕТЫ

Не делать записей во время разговора с сотрудниками. Блокнот в руках мгновенно переключает атмосферу с диалога на протокол — и диалог закрывается.

Шаг 5. Улучшения — без промедления

Гемба-визит без действий — «промышленный туризм». Каждый визит заканчивается одним из трёх: зафиксированным действием (что/кто/когда), четким выводом «здесь всё в порядке — вот почему» или вопросом для следующего визита. Визит без любого из трёх — ознакомительная прогулка, не управление.

Немедленные улучшения. Неправильный инструмент, отсутствующая метка, неверный параметр — все это исправляется на месте вместе с оператором через короткое «почему».

Системные улучшения. Хронические отклонения, требующие ресурсов или кросс-функционального решения, фиксируются и вносятся в систему для плановой проработки.

ПОПРОБУЙТЕ СЕЙЧАС {} 5—7 мин. сразу после визита. Обзор уроков 5 шагов гемба-визита

Проведите быстрый обзор уроков прошедшего Гемба-визита.

1. Была ли достигнута цель? Если нет — на каком из 4 элементов (Наблюдать / Слушать / Учиться / Коучить) сбой?
2. Узнали что-то новое о реальном состоянии процессов, об исполнении стандартов? Нет — значит, правильных вопросов не задали.
3. Состоялся открытый диалог с оператором? Говорили только с мастером — гемба-визита не было.
4. 80% времени говорил оператор, а не руководители?
5. Произошло хотя бы одно конкретное улучшение или коучинг-момент?

РЕЗУЛЬТАТЫ

- ✓ Количество реальных улучшений растёт; список «нарушений для отчёта» сокращается.
- ✓ Персонал показывает реальное состояние процессов — не «правильную картину» под проверку.
- ✓ Коучинг на рабочем месте формирует навыки быстрее и устойчивее аудиторских разборов.
- ✓ Доверие между руководителем и командой растёт — основа честного диалога об улучшениях.

ДИАГНОСТИКА: гемба-визит или аудит?

Оцените текущее состояние вашей организации по шкале 1—5:

1. **Аудит** — все визиты — проверки. Персонал предупреждают заранее. Список нарушений — главный результат.

2. Преимущественно аудит — есть попытки диалога, но чек-лист и нарушения — в центре внимания.

3. Смешанный — часть визитов — развивающие. Нет системы разграничения форматов.

4. Преимущественно гемба-визит — диалог с операторами, открытые вопросы, коучинг. Аудиты — отдельно по расписанию.

5. Эффективный гемба-визит — полное разграничение форматов. Персонал открыт. Визиты дают реальные улучшения.

КЛЮЧЕВАЯ МЫСЛЬ ГЛАВЫ

Гемба-визит, после которого сотрудник думает «что я сделал не так», — инспекция. После которого думает «что я буду делать иначе» — развитие. Разница не в инструменте, а в открытых вопросах, с которыми пришёл руководитель.

ПРОБЛЕМА 5. Одни и те же проблемы — снова и снова. Почему?

«Лучший способ найти хорошее решение — дать своим сотрудникам нужные инструменты и свободу принимать решения».

Питер Друкер

Суть проблемы

До 90% производственных проблем по своей природе решаемы на уровне линейного персонала — без привлечения экспертов. Это не целевой показатель: это оценка сложности большинства ежедневных отклонений. Проблема не в природе задач, а в том, что персонал не оснащён инструментами для их решения.

На практике проблемы не решаются — их обходят, откладывают или эскалируют. Персонал либо не обучен, либо обучен формально: «прошли тренинг», но в реальной ситуации не применяли. Руководители не коучат — либо решают сами, либо передают экспертам.

60—80% персонала — операторы, механики, мастера — ближе всего к проблеме: видят её первыми, видят ежедневно, видят в деталях. Когда эти люди не вовлечены в анализ и решение, организация работает с дефицитом самого ценного знания — знания из первых рук. В Lean это является восьмым видом потерь: нереализованный потенциал сотрудников.

ПРОВЕРЬТЕ СЕБЯ: повторяющиеся проблемы — это ваша реальность?

- ☐ Одни и те же проблемы регулярно возвращаются в одних и тех же местах
- ☐ Устраняются симптомы, а не причины проблем
- ☐ При возникновении проблемы сотрудники сразу эскалируют её, не разбираясь
- ☐ Проблемы описываются размыто, без фактов и данных
- ☐ Инструменты решения проблем известны, но не применяются на практике
- ☐ Разбор проблем происходит только с участием руководителей или экспертов
- ☐ При отсутствии руководителя решение проблемы откладывается
- ☐ Нет единого подхода или алгоритма решения проблем на месте
- ☐ Инициатива в решении проблем не поощряется или игнорируется
- ☐ Одни и те же отклонения фиксируются повторно без системных изменений

Если вы отметили 3 и более пункта — эта проблема присутствует в вашей организации

Решение 5.1. Инструменты первичного анализа IPS: как решать 90% проблем силами своей команды

Очевидная часть решения: организация должна внедрить структурированный набор инструментов для решения проблем базового уровня (IPS) и обучить им персонал.



Рис. 5.1. Инструменты IPS

Неочевидная — и более важная — часть: инструменты должны применяться линейным персоналом, а не только специалистами. Именно в этом кроется принципиальная разница между организацией, которая «тушит пожары», и организацией, в которой работает культура непрерывных улучшений — культура Kaizen.

Операторы, механики, наладчики — люди, которые видят процесс изнутри каждый день. Они первыми замечают отклонения. Они чувствуют, когда что-то «идёт не так» еще до того, как это отобразится в цифрах. Их своевременное вовлечение в решение проблем — это операционная необходимость.

Устойчивая IPS-культура возможна только при одновременной работе на всех трёх уровнях.

Три уровня IPS-системы

Уровень 1 — Инструменты. Конкретные методы анализа, которым обучен персонал и которые применяются в нужных ситуациях.

Уровень 2 — Процесс. Стандартный алгоритм при возникновении проблемы: распределение ролей, шаги, сроки и выбор инструментов. Без стандарта инструменты применяются хаотично.

Уровень 3 — Культура. Поведенческие нормы, делающие решение проблем частью ежедневной работы. Наиболее трудоёмкий — и наиболее ценный — уровень.

Матрица выбора инструмента

Ситуация	Инструмент
Сбор фактов и первичное описание проблемы	5W1H
Поиск корневой причины несложных проблем	«5 Почему»
Нужны данные о частоте и контексте возникновения проблем	Check Sheet
Много возможных причин, нужна структура	Fishbone / Ishikawa
Нужно структурировать и коммуницировать анализ	A3 Report
Проблема в последовательности операций	Flowchart
Мониторинг стабильности процесса	Control Charts
Проверка взаимосвязи двух параметров	Scatter Diagram
Хроническая или многофакторная проблема	RCA

Табл. 5.1. Выбор инструмента IPS

Алгоритм внедрения

Семь шагов внедрения структурированы по трём уровням IPS-системы:

Уровень 1 — Инструменты (шаги 1—3)

• **Диагностика.** Определить стартовый уровень: что умеет персонал, что применяется. Выбрать минимальный стартовый набор — не внедрять всё сразу.

• **Стартовый набор.** Для большинства производств: 5W1H + «5 Почему» + Fishbone + A3. Закрывает 80% ситуаций базового уровня.

• **Обучение с немедленным применением.** Тренинг заканчивается не тестом, а реальным разбором прямо во время занятия.

Уровень 2 — Процесс (шаги 4—5)

• **Стандартизация.** При проблеме такого типа оператор отвечает за **это**, а начальник смены — за **это**. Без стандарта инструменты применяются хаотично.

• **Интеграция IPS в управленческий ритм.** Разбор проблем с IPS-инструментами — обязательная часть оперативных совещаний.

Уровень 3 — Культура (шаги 6—7)

• **Коучинг в гембе.** Мастера и начальники смен коучат персонал на месте: «Ты применил „5 Почему“? Давай разберем вместе».

• **Признание и визуализация.** Решённые проблемы на доске IPS: кто, какую, кто решил, суть проблемы, инструмент анализа и результат.

ПОПРОБУЙТЕ СЕЙЧАС 30—45 мин.

Обучение базовым инструментам IPS

Разберите повторяющуюся проблему через 5W1H / «5 Почему».

1. Выберите проблему, которая повторяется 3+ раз за последний месяц.
2. Запишите точный факт: что произошло, где, когда, как часто (5W1H).
3. Спросите «Почему?» — запишите ответ как факт, не объяснение.
4. Задайте вопрос «Почему?» к предыдущему ответу. Повторите 4—5

раз.

5. Остановитесь, когда дошли до уровня, где действие предотвращает повторение.

6. Зафиксируйте: корректирующее действие / ответственный / срок.

7. Если через две недели проблема повторилась, значит, корневая причина не была найдена.

Три ошибки при внедрении

1. Внедрение без руководителей. IPS обучают операторов — и считают задачу выполненной. Если мастера и начальники смен не применяют те же инструменты и не коучат, культура не возникает. IPS начинается с руководителей.

2. Слишком много инструментов сразу. Три инструмента, освоенных на практике, лучше десяти, о которых «слышали на тренинге».

3. Разрыв между анализом и действием. Если оператор нашёл корневую причину, но ничего не изменилось, он потеряет мотивацию. Поэтому ответственность за реализацию действий по итогам IPS-анализа лежит на руководителе.

РЕЗУЛЬТАТЫ

✓ Доля повторяющихся проблем снижается — устраняются причины, не симптомы.

✓ Скорость реагирования растёт — линейный персонал действует самостоятельно.

✓ Эскалации сокращаются — доля проблем, решаемых на операционном уровне, приближается к потенциальным 90% вместо типичных 20—30% в организациях без IPS-культуры.

✓ Вовлечённость персонала растёт — люди, решающие реальные проблемы и видящие результат, работают иначе.

✓ Улучшения становятся устойчивее — те, кто анализирует изменения, сами заинтересованы их поддерживать.

ДИАГНОСТИКА: зрелость IPS-культуры

Оцените текущее состояние вашей организации по шкале 1—5:

1. Критический — проблемы решаются интуитивно. Инструменты IPS неизвестны линейному персоналу.

2. Начальный — тренинги по IPS были, но в реальных разборах инструменты не применяются.

3. Развивающийся — часть команды использует «5 Почему» или Fishbone. Коучинга со стороны мастеров, начальников смен нет.

4. Зрелый — операторы самостоятельно применяют IPS-инструменты. Мастера, начальники смен проводят коучинг при разборе проблем в гембе.

5. Совершенный — IPS — часть ежедневного ритма. 90% проблем решаются на операционном уровне.

КЛЮЧЕВАЯ МЫСЛЬ ГЛАВЫ

До 90% операционных проблем решаемы силами линейного персонала — если он обучен IPS-инструментам и получает по ним постоянную обратную связь.

ПРОБЛЕМА 6. Много приоритетов — значит, ничто не в приоритете

«Умение работать умно означает умение говорить „нет“ тому, что не является приоритетом».

Стив Джобс

Суть проблемы

Слово «приоритет» происходит от латинского *prior* — «первый», «предшествующий», «более важный». В исходном смысле приоритет — это то, что должно быть сделано *раньше всего остального*. Одна вещь. Не десять. Не пять. Одна.

Именно здесь скрыта суть проблемы, с которой часто сталкивается бизнес.

Когда на вопрос «Каковы ваши приоритеты на неделю?» руководитель или сотрудник называет пять пунктов — это не приоритеты. Это список задач, замаскированный под приоритеты. Настоящий приоритет означает, что одна задача будет выполнена при любых обстоятельствах — даже если всё остальное будет задержано или не будет сделано вовсе.

Неумение определять истинные приоритеты — одна из тех управленческих проблем, которые кажутся простыми до тех пор, пока не начинаешь разбираться. «Всем известен принцип Парето 80:20. Используй — и получай результаты». На практике оказывается, что одного принципа Парето недостаточно. Знать о нём и применять его системно — принципиально разные вещи.

Проблема возникает на двух уровнях:

1. Индивидуальный: сотрудники не различают важное и срочное. День заполнен активностью, которая не приближает к результату.
2. Организационный: команды работают с разными версиями того, что сейчас главное, — и движутся в разных направлениях.

ПРОВЕРЬТЕ СЕБЯ: есть ли у вас проблема с приоритизацией?

- ☐ На вопрос о приоритете сотрудники называют несколько задач вместо одной
- ☐ У разных членов команды разное понимание того, что сейчас главное
- ☐ Важные задачи регулярно откладываются из-за срочных, но менее значимых
- ☐ Руководитель часто меняет фокус команды в течение недели или дня
- ☐ День заполнен активностью, но ключевые результаты не достигаются
- ☐ Нет регулярной синхронизации приоритетов на уровне команды
- ☐ KPI конкурируют между собой и не дают ясного фокуса
- ☐ Совещания проходят без чёткого понимания конечного результата
- ☐ Ключевые проекты системно не доводятся до завершения
- ☐ Разрыв между запланированным и выполненным стабильно высокий

Если вы отметили 3 и более пункта — эта проблема присутствует в вашей организации.

ПРАКТИЧЕСКИЕ СОВЕТЫ

Быстрая диагностика. Спросите у линейного персонала смены: «Какой приоритет у смены на сегодня?» Разброс ответов — индикатор пробела в своевременной и последовательной коммуникации приоритетов сверху-вниз.

Решение 6.1. Еженедельная сверка: один приоритет, который невозможно упустить

Еженедельная сверка синхронизирует команду без сложных систем. Один вопрос: «Каков мой главный приоритет на этой неделе и как он связан с общими целями?»

Принцип «одного приоритета»

Прежде чем перейти к внедрению подхода, нужно договориться о терминологии внутри команды.

Приоритет — это одна задача или одна цель, которая должна быть выполнена на этой неделе при любых обстоятельствах. Не три. Не пять. В крайнем случае — два, если они действительно равнозначны по влиянию и оба требуют полного завершения к пятнице.

По плану работы отклонение допустимо. По приоритету — нет.

Когда на следующей планёрке приоритет не выполнен — «потому что навалилось срочное», — задача руководителя: коучинг. Вопрос: «Что из срочного повлияло на результат сильнее, чем приоритет недели?» Нет ответа — это был выбор, не приоритет.

Алгоритм внедрения

1. Подготовка до планёрки. От каждого участника представить: полный план → выделить один-два приоритета → зафиксировать статус прошлой недели. Неподготовленный участник — сигнал: нет системы планирования или понимания важности. Оба варианта требуют коучинга.

2. Руководитель открывает планерку. Команда видит: его приоритет связан со стратегическими целями. Это задаёт контекст для согласования приоритетов.

3. Тайминг для каждого участника — 2—3 минуты. Приоритет: что, почему, ожидаемый результат. Краткий обзор плана. Статус прошлой недели.

4. Командная верификация. Соответствуют ли приоритеты общим целям? Нет ли конфликтов между участниками? Нужно ли перераспределить ресурсы?

5. Нарушение — коучинг на месте. Приоритет не определён, не связан с целями или нарушен без объяснения — короткий разбор прямо на планёрке.

Сверка приоритетов для команды из 6—8 человек — не более 10 минут.

ПРАКТИЧЕСКИЕ СОВЕТЫ

1. Начинайте с себя. Система не работает, если руководитель сам не применяет её. Задавайте темп личным примером.

2. Первые 2—3 недели — коучинг, а не критика. У части команды не будет чёткого приоритета. Навык формируется — помогайте, не осуждайте.

3. Отслеживайте системные отклонения. Участник несколько недель не выполняет приоритет — сигнал: системная перегрузка, проблема с планированием или неверно сформулированный приоритет. Каждый вариант — отдельный разговор.

ПОПРОБУЙТЕ СЕЙЧАС 10 мин.,

каждый понедельник 10-минутная сверка приоритетов

Запустите еженедельную сверку приоритетов в ближайший понедельник.

1. Объявите команде: каждый понедельник в 9:00 — 10—15-минутная сверка приоритетов.

2. Правило команды: каждый приходит с одним приоритетом (максимум двумя) на неделю.

- 3. Вы называете свой приоритет первым — команда видит связь с целями бизнеса.
- 4. Каждый: приоритет + статус прошлой недели (выполнен / не выполнен / почему).
- 5. Нарушение правила «приоритет выполняется на 100%» обсуждается публично на следующей сверке.

Инструментальная база: цветовая кодировка в Outlook
Практический элемент, который значительно повышает эффективность системы, — цветное форматирование задач в Outlook-календаре по заранее согласованной легенде. Простой пример цветовой схемы, которую использую уже более 20 лет:

Цвет	Тип задачи
Красный	Приоритет недели — выполняется при любых обстоятельствах
Оранжевый	Важные задачи — плановое выполнение
Синий	Регулярные встречи и операционные ритуалы
Зелёный	Рутинные задачи, нерегулярные встречи
Жёлтый	Тренинги, семинары, внешние встречи

Табл. 6.1а. Цветовое кодирование задач в Outlook

Открытые и единообразно отформатированные календари: руководитель за 30 секунд видит распределение времени каждого — выявляет перегрузку, отсутствие фокуса или конфликт приоритетов до того, как они стали проблемой.

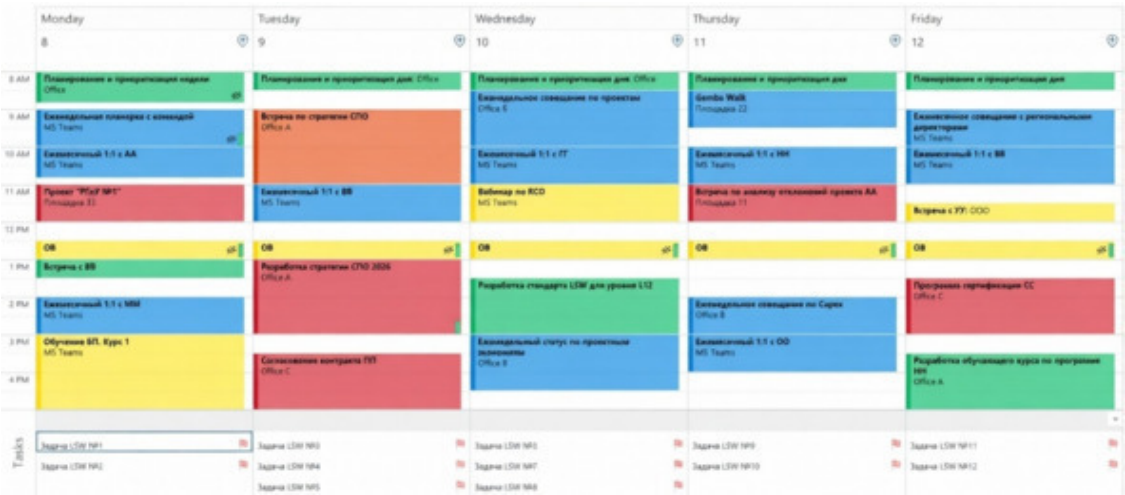


Рис. 6.1а. Пример расстановки приоритетов в календаре Outlook

Матрица Эйзенхауэра как вспомогательный инструмент
Для команд, которым сложно самостоятельно определить приоритеты среди множества задач, полезно использовать матрицу Эйзенхауэра — инструмент разделения задач по двум осям: важность и срочность.

	Срочно	Не срочно
Важно	I — Кризисы и дедлайны. Делать немедленно	II — Стратегические задачи. Планировать и делать
Не важно	III — Прерывания. Делегировать	IV — Поглотители времени. Исключать

Табл. 6.16. Матрица Эйзенхауэра

Большинство руководителей работают в Квадрантах I и III — реагируют на срочное. Однако стратегические результаты создаются в Квадранте II — **важном и несрочном**, который текучка постоянно вытесняет. Еженедельная сверка — системная защита Квадранта II.

РЕЗУЛЬТАТЫ

- ✓ Фокус. Приоритет назван вслух и подкреплён правилом «100% выполнения». То, что неделями откладывалось, начинает выполняться.
- ✓ Синхронизация. Команда прекращает работать в режиме «каждый со своей версией важного». Сверка делает конфликты приоритетов видимыми.
- ✓ Управленческая прозрачность. Руководитель видит реальное распределение времени и усилий, а не только отчёты. Корректировка курса — до возникновения проблемы.
- ✓ Культура ответственности. Публично назван приоритет — публично ожидается результат. Личная ответственность перестаёт быть абстракцией.

ДИАГНОСТИКА: зрелость приоритизации

Оцените текущее состояние вашей организации по шкале 1—5:

- 1. Критический** — нет единого понимания приоритетов. Каждый работает по своей версии «важного».
- 2. Начальный** — приоритеты называются на совещаниях, но не выполняются системно.
- 3. Развивающийся** — еженедельная сверка проводится, но правило 100% исполнения приоритетной задачи не соблюдается.
- 4. Зрелый** — сверка ежемесячно. Приоритеты выполняются. Невыполнение открыто разбирается.
- 5. Совершенный** — команда синхронизирована. Каждый знает командный приоритет и свой вклад в него.

КЛЮЧЕВАЯ МЫСЛЬ ГЛАВЫ

Приоритет — это одна задача, которая выполняется при любых обстоятельствах.

ПРОБЛЕМА 7. Изменения запущены. Результатов нет

«Улучшить — значит изменить; быть совершенным — значит часто меняться».

Уинстон Черчилль

Суть проблемы

Суть менеджмента — положительные изменения: целенаправленные, последовательные, контролируемые изменения в отношении людей, процессов и систем для получения других (лучших!) результатов. Всё остальное: технологии, процессы, системы, KPI — лишь инструменты на пути к этой цели.

Казалось бы, за десятилетия академической и практической работы человечество накопило достаточно знаний об управлении изменениями, чтобы делать это хорошо. Качественных методологий достаточно: «Динамическая психология» Левина, «8 шагов к успешным переменам» Коттера, OODA-петля Джона Бойда, ADKAR Хайатта, цикл PDCA — SDCA Деминга — Шухарта.

Все нужные практики есть.

Грамотного внедрения изменений — почти нет.

Этот парадокс наблюдается хронически: руководители знают об этих методах. Многие могут рассказать о них на совещании. И при этом в реальных проектах всё равно повторяются одни и те же фундаментальные ошибки — год за годом, компания за компанией.

Причина не в дефиците информации. Причина в том, что обладание информацией — это не то же самое, что опыт её применения. И в том, что организации продолжают ставить технологию выше психологии, показатели выше взаимоотношений, P&L выше корпоративной культуры. А именно культура — первична. Именно она определяет, приживутся ли изменения или превратятся в очередную «корпоративную деформацию».

Примечание. Это решение основано на материалах и практике Андрея Левченко — эксперта в области бизнес-психологии, управления изменениями и развития лидерства.

ПРОВЕРЬТЕ СЕБЯ: почему изменения не дают результата?

- ☐ Изменения запускаются, но через несколько месяцев всё возвращается к прежнему состоянию
- ☐ Сотрудники формально «соглашаются», но фактически работают по-старому
- ☐ Новые инициативы воспринимаются со скепсисом или даже цинизмом
- ☐ Решения принимаются быстро, без анализа готовности и рисков
- ☐ Цели и KPI по проекту корректируются «по ходу», чтобы показать результат
- ☐ Нет чёткого плана коммуникации — сотрудники узнают об изменениях постфактум
- ☐ Ответственность за результат размыта или не закреплена
- ☐ Прогресс по изменениям не виден — нет быстрых результатов
- ☐ Руководители используют давление вместо вовлечения и коучинга
- ☐ Изменения запускаются как проекты, но не закрепляются в ежедневной работе

Если вы отметили 3 и более пункта — эта проблема присутствует в вашей организации.

Семь фундаментальных ошибок

Ошибка 1. Технология важнее психологии. Организация вкладывает в систему или процесс и рассчитывает на автоматическую адаптацию людей. «Мы объяснили — почему не делают?» Потому что поведение меняется не тогда, когда человек понимает логику, а когда он готов к изменениям эмоционально и культурно.

Ошибка 2. Волюнтаризм при запуске. Главный аргумент — «Хочу!» — без диагностики готовности и оценки рисков. Проект стартует не в нужное время и не с нужными ресурсами.

Ошибка 3. DAO вместо OODA. Decide → Act → Orient (Решать — Действовать — Ориентироваться) вместо Observe → Orient → Decide → Act (Наблюдать — Ориентироваться — Решать — Действовать). Сначала решение и действие — потом попытка понять, что происходит. Системный менеджер начинает с наблюдения.

Ошибка 4. Несвоевременность или деструктивность. Изменения несвоевременны, излишни или ломают смежные процессы. Корень — отсутствие системного мышления: неспособность видеть организацию как взаимосвязанную систему.

Ошибка 5. Давление вместо поддержки. Из пяти эмоций — страх, гнев, печаль, радость, интерес — руководители склонны задействовать первые три. Это резко снижает мотивацию. Интерес — главный драйвер результата в условиях изменений. Давление вызывает страх и блокирует мышление.

Ошибка 6. Популизм или мягкотелость. Популизм: обещания, которые не выполнят, и избегание трудных разговоров. Мягкотелость: неспособность принимать непопулярные решения. Уважение к людям — это не слабость. Это условие, при котором жёсткие решения вообще можно принять.

Ошибка 7. Обман и самообман. Наиболее опасная. Корректировка целей и KPI ради бонусов и отчёта о победе. Когда это происходит однажды — организация запоминает. В следующую инициативу люди перестают верить ещё до её старта. Причём рационально, а не эмоционально..

Важно. Психологическая причина: иллюзия рационального человека. Управление изменениями часто строится на предположении, что люди будут действовать рационально, если их правильно информировать и объяснить логику. Это неверно. Люди меняют поведение под влиянием эмоций, отношений, идентичности и культурных норм — а не только логических аргументов. Игнорирование этого факта — источник большинства провалов.

Решение 7.1. Семь правил, без которых любые изменения обречены

Семь правил — чек-лист для управления изменениями, независимо от масштаба проекта, типа и отрасли бизнеса. Каждое нарушенное правило — предсказуемая причина провала.

Правило 1. Начинайте с OODA. OODA-loop (Observe→Orient→Decide→Act) — цикл Джона Бойда для условий неопределённости. Начинать с наблюдения, не с решения — вот что отличает системного менеджера от импульсивного. Работает на протяжении всего проекта.



Рис. 7.1а. Петля OODA

Правило 2. Три железобетонных аргумента на старте. Три ответа для каждого уровня организации:

- «Неотвратимость»: это произойдёт в любом случае. Снимает «А надо ли?»
- «Безотлагательность»: почему именно сейчас? Снимает «А почему не потом?»
- «Личная ценность»: что это даёт конкретно мне? Снимает «А причём тут я?»

Правило 3. Старт — общее собрание. При каскадном объявлении информация доходит до нижних уровней искажённой и обрастает слухами. Собрать вместе всех, кого затрагивает проект. Это должно быть живое общение, а не рассылка: с вопросами и честными ответами, включая «мы пока не знаем, но узнаем». Это сигнал уважения.

Правило 4. Четыре сценария вместо одного. Проекты планируются в одном — оптимистичном — сценарии. Когда он не реализуется, команда оказывается совершенно не готова.

Сценарий	Описание	Характеристики
Плохой	Что-то пошло не так с самого начала	Высокое сопротивление, ресурсы ограничены
Терпимый	Идёт медленнее и дороже плана	Частичное сопротивление, ресурсы под давлением
Оптимальный	Реалистичный лучший исход	Умеренное сопротивление, плановые ресурсы
Идеальный	Лучше ожиданий	Высокая вовлечённость, ресурсы в норме

Табл. 7.1. Сценарный анализ проекта изменений

Правило 5. Коттер + ADKAR. 8 шагов Коттера — организационный маршрут. ADKAR — индивидуальная диагностика. На практике: идёте по шагам Коттера и на каждом шаге проверяете готовность каждого человека через ADKAR. Застрял на Awareness — информируйте. На Desire — работайте с мотивацией. На Knowledge — обучайте. Коттер без ADKAR — маршрут без GPS. ADKAR без Коттера — диагностика без плана.



Рис. 7.16. Шаги ADKAR

Правило 6. PDCA → SDCA в течение всего проекта. Проект изменений — итеративный цикл, не прямая линия. PDCA — фаза внедрения. SDCA — фаза закрепления: работающее изменение фиксируется как стандарт — иначе через месяц всё вернётся. SDCA зачастую игнорируют. Поэтому даже те проекты, что поначалу казались успешными, спустя полгода бесследно исчезают.

Правило 7. Финал — общее собрание. Финал требует такого же внимания, как и старт. Проект успешен: публичное признание, благодарность команде, фиксация уроков. Проект не удался: публичное признание и системный разбор — не поиск виновных. Это управленческое мужество. Оно создаёт культуру, в которой следующий проект будет честнее. Организация, которая не подводит итоги ни успешных, ни неуспешных проектов, не учится. Она воспроизводит одни и те же ошибки — просто с разными названиями.

ПОПРОБУЙТЕ СЕЙЧАС 60 мин.

Перевод проекта в SDCA-цикл

Реализуйте SDCA-цикл для недавно завершённого проекта.

1. Выберите один проект, который «завершён» — но результаты не закреплены.
2. Спросите: «Новый способ работы зафиксирован в стандарте?» Если нет — сделайте это прямо сейчас.
3. Спросите: персонал обучен новому стандарту? Если нет — запланируйте обучение на эту неделю.
4. Спросите: новый стандарт включён в LSW и DMS-проверки? Если нет — добавьте.

5. Теперь результат закреплён. Повторите для каждого завершённого проекта.

ПРАКТИЧЕСКИЕ СОВЕТЫ

Цикл SDCA — стандартизация достигнутых результатов — важнее самих изменений (PDCA). Самая распространённая ошибка: достигли результата — закрыли проект. Через полгода всё вернулось. Результат без стандартизации — это событие, а не **изменение**.

РЕЗУЛЬТАТЫ

✓ Рост успешности проектов изменений — снижение доли «формально завершённых, но не работающих» инициатив.

✓ Снижение сопротивления персонала — за счёт ясной логики, вовлечения и личной пользы.

✓ Повышение скорости внедрения — меньше откатов, пауз и «зависших» этапов.

✓ Предсказуемость реализации — готовность к разным сценариям вместо реакции «по факту».

✓ Устойчивость результатов — за счёт связки PDCA → SDCA и фиксации в стандартах.

Развитие культуры изменений — открытость, обучение на ошибках, рост управленческой зрелости.

ДИАГНОСТИКА: зрелость управления изменениями

Оцените текущее состояние вашей организации по шкале 1—5:

1. Критический — изменения объявляются и затихают. Нет плана, нет SDCA, нет коммуникации.

2. Начальный — есть план внедрения, но фаза закрепления пропускается. Откат — норма.

3. Развивающийся — PDCA применяется полноценно. SDCA — частично.

4. Зрелый — проекты завершаются через SDCA. Коттер и ADKAR используются осознанно.

5. Совершенный — изменения приживаются. Персонал воспринимает их как норму, а не угрозу.

КЛЮЧЕВАЯ МЫСЛЬ ГЛАВЫ

Большинство трансформаций терпят неудачу не на этапе внедрения — а на этапе после. Культура побеждает стратегию не просто потому, что она сильнее, а потому, что саму культуру никто не включил в план изменений.

ПРОБЛЕМА 8. Проекты не движутся. Дело в процессах или в людях?

«Основная причина провала трансформаций — недооценка силы человеческих эмоций».

Джон Коттер

Суть проблемы

Стратегия разработана. Бизнес-кейс просчитан. Цели чёткие. Ресурсы выделены. Спонсор проекта на борту. Во главе — опытный руководитель. Старт проекту дан...

И затем — проект начинает буксовать. Не резко, не внезапно, а постепенно: сначала переносятся совещания, потом затягиваются согласования, потом ключевой руководитель «занят более приоритетными задачами», потом проект уходит в бесконечные «дополнительные обсуждения» — и в какой-то момент тихо замораживается «до лучших времён». Или формально закрывается с отчётом о «частичном успехе», за которым скрывается полное отсутствие реального результата.

Типичная управленческая реакция на это: искать причины в недостаточной дисциплине исполнения, неправильной структуре проекта, слабом KPI-менеджменте или недостаточно чётко прописанных процессах.

Это не те причины.

На практике проекты изменений почти никогда не останавливаются из-за отсутствия идей или ресурсов. Они останавливаются, когда разные стили принятия решений сталкиваются лоб в лоб и никто не управляет этим процессом. Когда ожидания ключевых участников не проговорены. Когда коммуникация выстроена под тех, кто её разрабатывал, а не под тех, кто должен её принять.

Иными словами: проект застрял не в процессах. Он уперся в человеческий фактор.

И пока команда изменений пытается «продать» решение или «объяснить логику» тем, кто сопротивляется — она работает не с реальной проблемой. Она работает с симптомами, не понимая причины.

ПРОВЕРЬТЕ СЕБЯ: проекты застревают из-за людей, а не процессов?

- ☐ Согласования занимают недели без чётких и обоснованных причин
- ☐ Решения регулярно пересматриваются и обсуждаются повторно
- ☐ Совещания заканчиваются без конкретных решений и следующих

шагов

- ☐ Скорость проекта зависит от присутствия конкретных людей
- ☐ Участники проекта по-разному понимают цели и подход к реализации
- ☐ Команда «объясняет», но ключевые стейкхолдеры не принимают

решения

- ☐ Одни участники требуют больше деталей, другие — скорости
- ☐ В разных подразделениях проект движется с разной скоростью без

явных причин

- ☐ Коммуникация не приводит к выравниванию позиций и ожиданий
- ☐ Проект держится на усилиях отдельных лидеров, а не на системе

Если вы отметили 3 и более пункта — эта проблема присутствует в вашей организации.

Решение 8.1. Change Style Indicator (CSI): узнай своего стейкхолдера — и пойми, как действовать

Change Style Indicator (CSI — Индикатор стиля изменений) — инструмент для подготовки серьёзных трансформационных проектов. Его суть: прежде чем выстраивать стратегию внедрения изменений, необходимо понять, с кем именно вы работаете, — какой стиль реакции на изменения характерен для каждого ключевого стейкхолдера.

Ключевая идея CSI: изменения ускоряются не тогда, когда сильнее давят. Они ускоряются тогда, когда точнее адаптируют стиль управления под людей, принимающих решения.

Это принципиальный сдвиг в логике управления изменениями: от «как нам убедить всех в правильности нашего решения» к «как нам выстроить взаимодействие с каждым конкретным человеком так, чтобы он мог принять это решение».

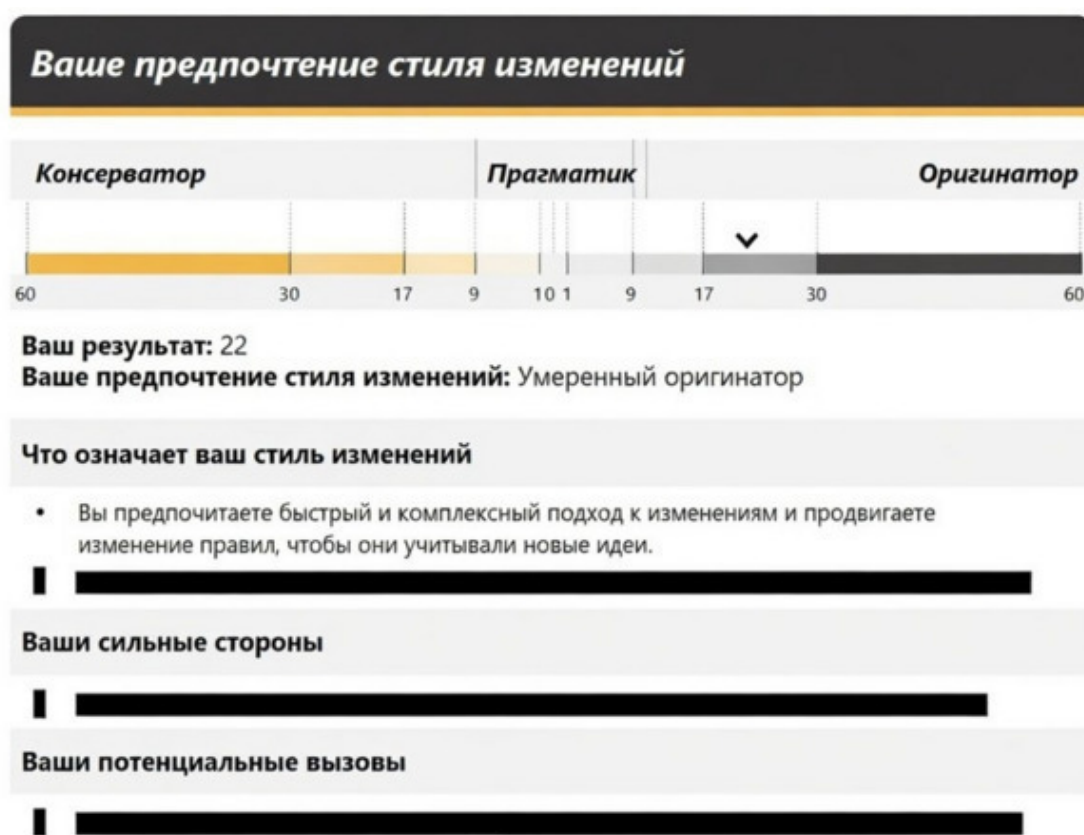


Рис. 8.1. Пример оценки сотрудника по методике CSI

Три стиля поведения в условиях изменений

В основе методологии CSI — три базовых стиля, каждый из которых описывает характер поведения человека в ситуации неопределённости и изменений.

Стиль CSI	Логика поведения	Что его убеждает	Главная ошибка
Сохранитель Conserver	Принимает решения медленно, опираясь на данные и проверенные подходы. Принятые решения устойчивы. Внешне выглядит «сопротивляющимся» — фактически не получил достаточно данных для решения	Факты, анализ рисков, прецеденты, поэтапный план с контрольными точками	Считать осторожность саботажем
Прагматик Pragmatist	Ищет баланс скорости и надёжности. Нацелен на результат и практическую применимость. Эффективный посредник между Сохранителями и Инициаторами	Конкретный план первых шагов, ответ на вопрос «что изменится в нашей ежедневной работе»	Давать только стратегию без деталей реализации
Инициатор Originator	Принимает решения быстро, на основе интуиции. Видит возможности там, где другие видят риски. Нетерпелив к процедурам и деталям	Масштаб возможности, скорость реализации, свобода действий	Требовать детального планирования до начала

Табл. 8.1а. Три стиля поведения в условиях изменений

Стратегия коммуникации по стилям

Тип коммуникации	Conserver	Pragmatist	Originator
Обоснование изменений	Анализ рисков, данные, прецеденты	Практический кейс, первые шаги	Масштаб возможности, потенциал роста
Формат совещания	Структурированная повестка, материалы заранее	Данные, обсуждение предлагаемых практик	Короткий брифинг, фокус на направлении
Глубина детализации	Высокая: полный план, метрики	Средняя: первые шаги, итоги	Низкая: куда движемся и почему

Табл. 8.1б. Стратегия коммуникации по стилям CSI

Практическое применение CSI

1. Картирование стейкхолдеров. Определите ключевых участников и оцените стиль каждого по опыту взаимодействия.

2. Анализ баланса стилей. Если большинство спонсоров — Conserver, а команда проекта — Originators, это системный риск. Учтите его до старта.

3. Адаптация коммуникации. Готовьте разные версии ключевых материалов под стили аудитории.

4. Управление динамикой. При замедлении — диагностируйте стиль участника. «Необъяснимые» задержки часто объясняются именно здесь.

4. Регулярная калибровка. Conserver, согласившийся на старте, может снова притормозить при переходе к следующей фазе. Это поведенческий стереотип — нужна новая порция данных, не давление.

ПОПРОБУЙТЕ СЕЙЧАС 60 мин. (до запуска проекта).

CSI-диагностика стейкхолдеров

Диагностируйте стили вашей команды и ключевых стейкхолдеров до запуска следующего проекта.

1. Составьте список 5—7 ключевых участников следующего проекта изменений.
2. Для каждого: вспомните, как они вели себя в последних проектах, — определите вероятный стиль CSI.
3. Отметьте: есть ли Originator-доминирование (риск потерять Conserver) или Conserver-доминирование (риск застрять).
4. Для каждого Conserver: подготовьте дополнительный анализ рисков с контрольными точками.
5. Для каждого Originator: подготовьте краткий брифинг с акцентом на масштаб возможности.

Change Style Indicator не заменяет методологии управления изменениями — он дополняет их.

Если методология Коттера отвечает на вопрос «*что* делать на каждом этапе трансформации», а ADKAR — «*где* застрял конкретный человек», то CSI отвечает на вопрос «*как именно* работать с конкретным человеком, исходя из его стиля принятия решений».

Три инструмента в связке дают более качественную систему управления изменениями:

- **Коттер:** дорожная карта трансформации;
- **ADKAR:** индивидуальная диагностика и устранение барьеров;
- **CSI:** настройка коммуникации с учётом стиля каждого стейкхолдера.

РЕЗУЛЬТАТЫ

- ✓ Снижение сопротивления изменениям — коммуникация адаптирована под стиль каждого стейкхолдера.
- ✓ Ускорение принятия решений — меньше «зависаний» из-за непонимания и неверного подхода.
- ✓ Рост качества коммуникации — сообщения воспринимаются и принимаются с первого раза.
- ✓ Повышение предсказуемости проектов — «необъяснимые» задержки становятся управляемыми.
- ✓ Снижение конфликтов в команде — лучшее понимание различий в стилях мышления и поведения.
- ✓ Рост эффективности трансформаций — правильное воздействие на нужных людей в нужный момент.

ДИАГНОСТИКА: зрелость работы со стейкхолдерами изменений

Оцените текущее состояние вашей организации по шкале 1—5:

1. Критический — стили стейкхолдеров не анализируются. Сопротивление воспринимается как саботаж.

2. Начальный — есть понимание, что люди разные, но коммуникация остается одинаковой для всех.

3. Развивающийся — отдельные руководители адаптируют свою коммуникацию под стили стейкхолдеров, но единый инструмент диагностики в компании отсутствует.

4. Зрелый — CSI диагностируется перед каждым проектом. Коммуникация адаптируется под стиль.

5. Совершенный — стилевая диагностика — стандарт управления изменениями. Сопротивление — редкость.

КЛЮЧЕВАЯ МЫСЛЬ ГЛАВЫ

Проект застревает не в процессах — он упирается в человеческий фактор. Сохранитель не саботирует: ему не хватает данных. Инициатор не торопит: ему нужен масштаб. Адаптируем коммуникацию — и проект начнёт двигаться.

ПРОБЛЕМА 9. Индекс вовлечённости — 90%. Идей — ноль. Что-то здесь не так

«Вовлечённые сотрудники не просто выполняют работу — они стремятся к лучшим результатам и вдохновляют других делать то же самое».

Билл Гейтс

Суть проблемы

Вовлечённость сотрудников — одна из тех тем, о которых в организациях много говорят, но мало чего добиваются — и не потому что не хотят. А потому что делают не то.

Вот типичный сценарий, который я наблюдаю в компаниях по всему миру. HR-отдел разрабатывает детальный опросник вовлечённости — от 30 до 80 вопросов. Сотрудники его ежегодно заполняют. Считается «индекс вовлечённости». Строятся многоуровневые планы улучшений. HR отчитывается, что индекс вырос на 3 пункта. Руководство благодарит HR. И при этом текучесть кадров продолжает расти, а производительность и эффективность — падать.

Разрыв между «индексом вовлечённости» и реальным поведением сотрудников — симптом системной ошибки в измерении. Проблема не в том, что вовлечённость низкая. Проблема в том, что её измеряют не тем инструментом — и получают цифру, которая не отражает реальности.

Вовлечённость — это не то, что человек отмечает галочкой в анонимном опросе. Это то, что он делает. Ежедневно. На рабочем месте.

За 20 лет посещения производственных предприятий в разных странах — от Европы и Северной Америки до Азии — я наблюдаю устойчивый и тревожный тренд: вовлечённость сотрудников в операционную деятельность снижается. В развитых странах — США, Великобритании, Германии, Франции — настоящая производственная культура, основанная на вовлечённости, практически исчезает. Именно поэтому там такой мощный акцент на автоматизацию, роботизацию и ИИ: не потому, что машины на многих операциях превосходят человека, а потому что человека, который реально вовлечён в то, что делает, становится всё труднее найти и удержать.

И это не вопрос оплаты труда. Корреляция между уровнем оплаты труда и вовлечённостью значительно слабее, чем принято считать. Вовлечённость определяется культурой — смыслом, причастностью, ощущением, что твой вклад замечают и ценят.

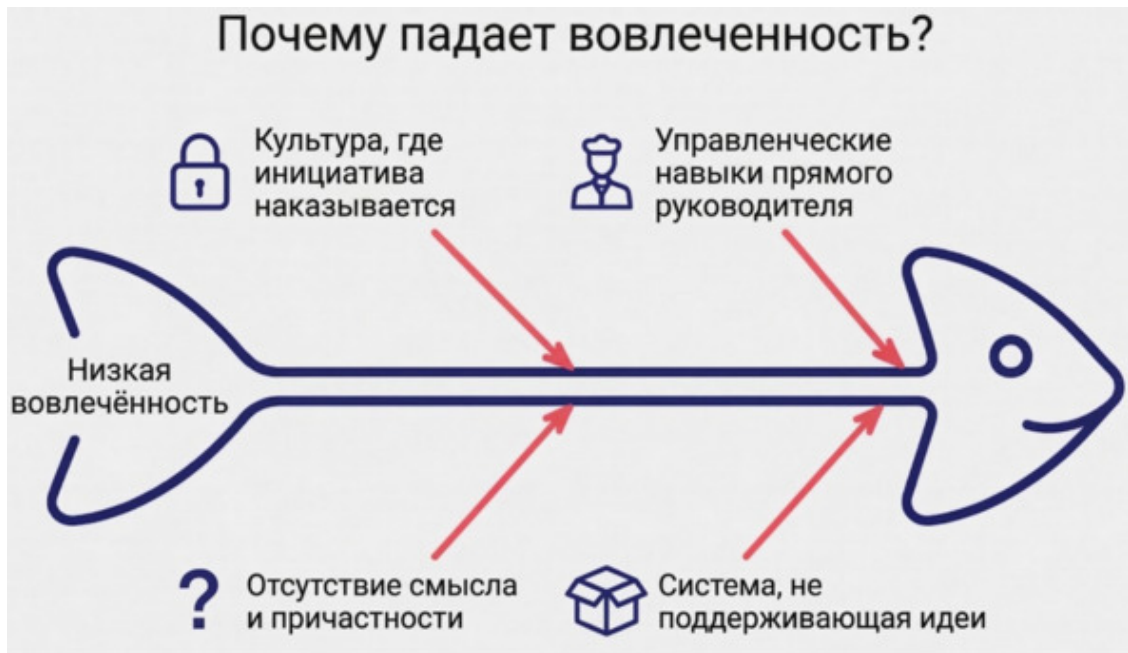


Рис. 9. Почему падает вовлечённость?

ПРОВЕРЬТЕ СЕБЯ: вовлечённость декларируется, а не проявляется?

- ☐ Высокий индекс вовлечённости сочетается с отсутствием идей по улучшениям
- ☐ Сотрудники выполняют только инструкции, не проявляя инициативы
- ☐ Инициативы по улучшениям исходят преимущественно от руководства
- ☐ При проблемах сотрудники ждут указаний вместо самостоятельных действий
- ☐ На совещаниях сотрудники дают формальные или «безопасные» ответы
- ☐ В присутствии руководителя активность значительно выше, чем в его отсутствие
- ☐ Сотрудники не верят, что их идеи будут услышаны или реализованы
- ☐ Отсутствует понятный процесс подачи и реализации идей
- ☐ Усилия и инициативы сотрудников остаются незамеченными
- ☐ Есть разрыв между декларируемыми ценностями и реальным поведением

Если вы отметили 3 и более пункта — эта проблема присутствует в вашей организации.

Влияние на бизнес

Аналитики Gallup оценивают глобальные потери от низкой вовлечённости сотрудников в триллионы долларов ежегодно. Это не абстрактная цифра — она складывается из вполне конкретных операционных потерь каждого предприятия:

<https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>

Решение 9.1. Самый честный KPI вовлечённости: сколько идей подается сотрудником

Реальная вовлечённость измеряется поведением, конкретными действиями, а не словами. И существует один показатель, который отражает её точнее любого индекса: **число идей, поданных в среднем одним сотрудником за год**.

Если сотрудник эмоционально привязан к своей компании, своей работе, своей команде — он думает о том, как сделать лучше. Каждый день. И он делится этими мыслями в форме идей. Это не требование, не KPI сверху — это естественное следствие вовлечённости. Человеку, которому дорога компания, важно, чтобы она работала хорошо. В Японии это до сих пор так и устроено.

Обратное тоже верно: если сотрудник не подаёт идей — он не вовлечён. Вне зависимости от того, что показал опросник.

Как точно подметили Алан Робинсон и Дин Шрёдер в книге «The Idea-Driven Organization», 80% потенциала улучшений любой компании лежит в идеях сотрудников передовой линии. Руководители и специалисты дают максимум 20%. Организации, которые не научились собирать и внедрять идеи снизу, используют всего пятую часть своего «двигателя улучшений».

Международный бенчмарк

Контекст	Идей / сотрудника в год	% реализованных
Toyota (эталон)	63+	80–90 %
Средняя японская компания (кайдзен-культура)	10–13	70–85 %
Лучшие компании Европы / США (с кайдзен-культурой)	3–5	50–70 %
Средняя компания Европы / США	0,5–1	30–60 %

Табл. 9.1. Идеи на сотрудника в год по типам компаний

Вдумайтесь в показатели Toyota в Японии: до 63 идей на сотрудника в год — и 80—90% из них реализуются. Это означает, что каждый сотрудник Toyota в среднем раз в неделю предлагает что-то, что улучшает его рабочее место или процесс. И большинство этих предложений воплощается в жизнь.

Почему именно этот показатель — истинный KPI

Поведенческий. Его нельзя исказить ответами в анкете. Либо идеи есть — либо их нет.

Декомпозируемый. Легко разбить по командам, сменам, участкам — и увидеть, где вовлечённость реальная, а где формальная.

Действенный. Хочешь улучшить показатель — создай условия для подачи идей и обеспечь их реализацию.

Комплексный — и это принципиально. Работает в паре: **количество поданных идей + процент реализованных**. Высокий первый при низком втором — организация активно разрушает вовлечённость: принимает идеи и не реализует. Это хуже, чем не иметь системы подачи вообще.

ПОПРОБУЙТЕ СЕЙЧАС 30 мин.

Оценка уровня вовлечённости через идеи сотрудников

Замерьте реальную вовлечённость прямо сейчас.

1. Подсчитайте: сколько идей подали сотрудники вашего подразделения за последние 12 месяцев.
2. Разделите на количество сотрудников — это показатель идей на человека в год.
3. Сравните с бенчмарком, приведенным выше — где вы находитесь?

Как управлять показателем

1. Снизить барьер для подачи. Физическая карточка кайдзен, QR-код или цифровое приложение. Принимается любая идея — включая «переместить инструмент на 52 сантиметра влево».

2. Обеспечить быструю реакцию. Каждая идея получает ответ в течение одной недели: «внедряем — с указанием сроков и способа реализации» либо «не внедряем — с обоснованием решения». Идея без ответа убивает желание подавать следующую.

3. Признавать публично. «Это предложил такой-то. Мы внедрили. Вот результат» — один из ключевых поведенческих сигналов для подачи следующей идеи: система работает, усилия видны, участие имеет смысл.

РЕЗУЛЬТАТЫ

- ✓ Реальный рост вовлечённости без сложных систем её оценки.
- ✓ Объективная диагностика и управляемость процессом работы с идеями.
- ✓ Операционные эффекты и экономия от вовлечённости за счет идей сотрудников.

ДИАГНОСТИКА: зрелость системы вовлечённости

Оцените текущее состояние вашей организации по шкале 1—5:

- 1. Критический** — KPI вовлечённости оценивается только через опросник. Идей от сотрудников: 0—0,5 в год.
- 2. Начальный** — есть программа вовлечённости (опросы, мероприятия), но поведение не меняется. Идей на сотрудника 0,5—1.
- 3. Развивающийся** — измеряется показатель идей. Система сбора существует, но работает неэффективно. Идей на сотрудника 1+.
- 4. Зрелый** — 3—5 идей на сотрудника в год. Процент реализации — более 40%. Авторы идей публично признаются и поощряются.
- 5. Совершенный** — 5+ идей на сотрудника в год. Непрерывное улучшение — часть ежедневной культуры.

КЛЮЧЕВАЯ МЫСЛЬ ГЛАВЫ

Единственный объективный KPI вовлечённости — количество идей на сотрудника в год. Начните фиксировать этот показатель — и вы увидите реальную картину.

ПРОБЛЕМА 10. Ящик для идей — там, где идеи умирают

«Если собираешься играть, сразу подумай о трёх вещах: правилах игры, ставках и моменте выхода».

Китайская поговорка

Суть проблемы

В 1890 году сенатор США Дэниел Вурхиз впервые представил «ящик для петиций» — устройство для сбора предложений от граждан. Идея оказалась заразной. В годы Второй мировой войны американские предприятия вешали плакаты: «Оставьте свои идеи в ящике для предложений».



Рис. 10. Плакат для сбора идей Дэниела Вурхиза

Прошло более 130 лет...

В большинстве организаций ящик для предложений никуда не делся. Он просто переехал: из металлической коробки у проходной — в корпоративный портал, который никто не открывает, или в Excel-таблицу, которую кто-то заполняет раз в квартал.

Форма изменилась. Суть — нет.

Представьте: вы — вовлечённый сотрудник. У вас появилась реальная идея по улучшению операционного процесса. Вы её обдумали, сформулировали, записали и подали в систему.

Что происходит дальше? Вы не знаете.

Неизвестно, кто её прочитает и когда. Неизвестно, рассмотрит ли «комитет» на ближайшем совещании или через полгода. Неизвестно, будет ли она отклонена, принята или передана кому-то другому для реализации «без указания авторства». Ответа нет ни через неделю, ни через месяц.

Последствия предсказуемы и измеримы: в типичной системе с ящиком для предложений реализуется в среднем до 20% поданных идей. При таком проценте статистика 0,2 идеи на сотрудника в год — не удивительна. Это рациональная реакция умных людей на неэффективный процесс: зачем тратить время и силы на подачу идеи, если она с вероятностью 80% ничем не закончится?

Проблема не в отсутствии идей. Проблема в отсутствии системы, которая делает подачу простой, видимой, ответственной и значимой. Оцифровка ящика без изменения процесса воспроизводит старую проблему в новом интерфейсе.

ПРОВЕРЬТЕ СЕБЯ: ваша система управления идеями — формальность, а не инструмент улучшений?

- ☐ После подачи идеи сотрудник не получает обратной связи в течение 2 —3 недель и более
- ☐ Сотрудники не понимают, что происходит с идеей после отправки: статус непрозрачен
- ☐ Процент реализованных идей низкий (менее 30%) — или вовсе не измеряется
 - ☐ Количество поданных идей снижается от квартала к кварталу
 - ☐ Большинство идей поступает от ограниченного круга активных сотрудников
 - ☐ Рассмотрение идей занимает слишком много времени (недели или месяцы без решения)
 - ☐ Нет чётких правил: кто рассматривает идеи, по каким критериям и в какие сроки
 - ☐ Принимаются преимущественно «крупные» идеи, малые улучшения игнорируются
 - ☐ Реализованные идеи не сопровождаются признанием автора — результат остаётся «незаметным»
 - ☐ Сотрудники не верят, что подача идеи имеет смысл — «всё равно ничего не изменится»

Если вы отметили 3 и более пункта — эта проблема присутствует в вашей организации.

Решение 10.1. Цифровая система управления идеями: от подачи до результата и признания

Решением является исключительно цифровая, системная, сквозная (End-to-End) Система управления идеями — от момента подачи идеи до её реализации, измерения эффекта и признания автора идеи.

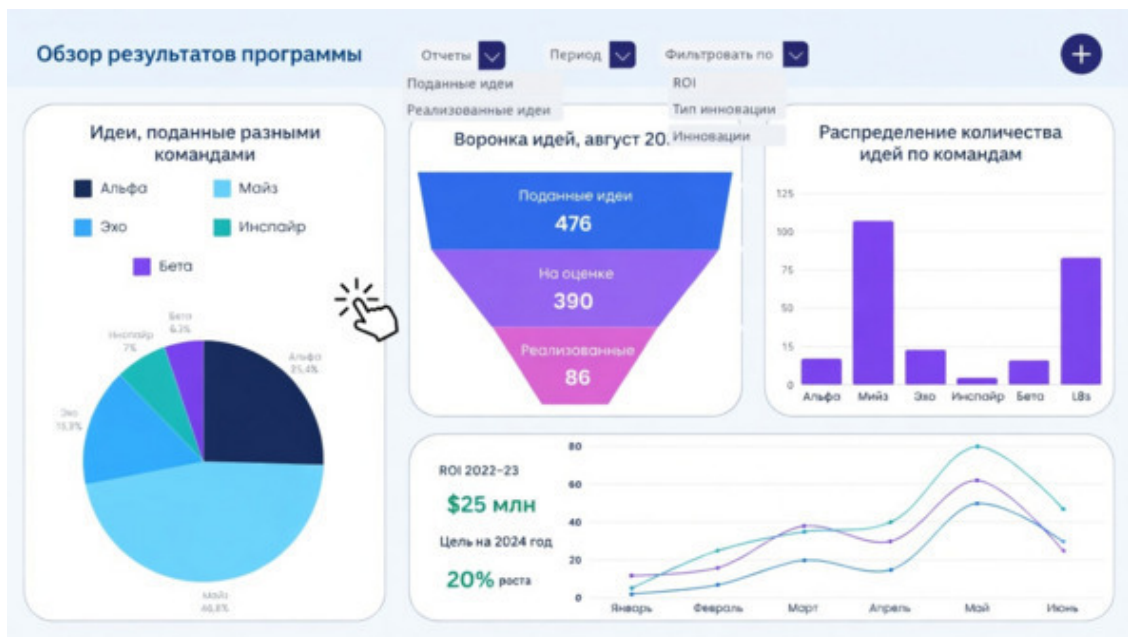


Рис. 10.1а. Пример дашборда E2E цифровой системы управления идеями

Важная оговорка: цифровая система — необходимое, но не достаточное условие. Система создаёт инфраструктуру. Культура определяет, будет ли она использоваться. Без системы кайдзен-культура не масштабируется: идеи, не попавшие в неё, умирают.

Атрибуты системы управления идеями

Атрибут	Стандарт	Что происходит без него
Простота подачи	Подача за 2–3 минуты. Минимум полей	Каждый лишний шаг снижает конверсию на 20–30 %
Прозрачность статуса	Real-time: подана → рассматривается → принята / отклонена (с обоснованием)	Идея «исчезла» — через 2 такие ситуации автор перестаёт подавать навсегда
1. Скорость ответа	Решение за 1–2 недели максимум	4 недели и больше: автор уже не верит в результат
2. Автоэскалация	При нарушении срока — уведомление руководителю ответственного	Без эскалации ответственные игнорируют идеи без последствий
3. Прозрачные правила	Всем доступно: считается идеей, кто и в какие сроки решает, по каким критериям	Снижение доверия к программе
4. % реализации с обоснованием	Публичное объяснение по каждой нереализованной идее	Нереализованная идея без объяснения — сигнал: «твое мнение не важно»
5. Признание автора	Публично: кто предложил, что реализовали, какой результат	Без признания вовлечённость не растёт даже при высоком % реализации
6. KPI системы в реальном времени	Автоматический расчёт: количество, % реализации, цикл, ROI (возврат инвестиций)	Без метрик управление невозможно — решения на основе «ощущений»
7. Категоризация и фильтрация	Идеи по участкам, подразделениям, площадкам — видно, где вовлечённость выше	Поток идей становится неуправляемым, теряется прозрачность, нет базы для соревнования
8. Прозрачное признание	Каждая реализованная идея — публичное признание. Авторы видны. Вознаграждение предсказуемо	Идеи перестают предлагать, снижение вовлечённости
9. Геймификация	Баллы за каждое действие, соревнования между командами с публичными рейтингами. Немедленная обратная связь	Программа теряет динамику, исчезает соревновательный эффект
10. Марафон идей / Кампания по идее X	Сбор идей под заданную тему в формате внутреннего краудсорсинга	Отсутствует фокус, идеи не концентрируются на приоритетных задачах бизнеса
11. ИИ-поддержка	Помогает структурировать идею, проверить дубликаты, оценить потенциальный эффект	Ограничивает участников, кто «не любит писать»

Табл. 10.1a. Атрибуты системы управления идеями

Три обязательных элемента архитектуры

1. Технология. Приложение с 11 базовыми атрибутами, перечисленными выше. Критерий выбора: покрывает ли решение все одиннадцать? Готовые Idea Management Software (например, AEVO Innovate, E2E Idea Management platform) — быстрее и дешевле разработки с нуля.

2. Процесс. Задокументированные правила: кто подаёт, кто рассматривает, в какие сроки, по каким критериям, как признаётся. Без этого технология не работает.

3. Культура. Управленческий сигнал: «ваши идеи важны». Руководитель подаёт его первым: первым пользуется системой, первым благодарит за поданную идею.

ПРАКТИЧЕСКИЕ СОВЕТЫ

Цель — не максимизировать количество поданных идей. Цель — максимизировать произведение «количество × процент реализации». Высокое количество при низком проценте реализации разрушает вовлечённость.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.