



**Межрегиональный форум,  
посвящённый Всемирному дню качества  
и Европейской неделе качества**

# **Стратегия и практика успешного бизнеса**



## **Богопольский Юрий Александрович**

**эксперт по современным системам организации производства  
инженер, кандидат экономических наук (РАН), Москва**

# Богопольский Юрий Александрович, инженер, к.э.н.(РАН), Москва



## **Профессиональные достижения**

- ❖ *генеральный директор завода, затем группы заводов (комбинат и два завода)*
  - ✓ корпоративная награда «За эффективное управление комбинатом»

## **Достижения в обучении руководителей**

- ❖ *более 700 семинаров для 10 тысяч мастеров, начальников цехов, директоров по производству, генеральных директоров*
- ❖ *150 лучших российских предприятий доверили обучать своих руководителей на корпоративных семинарах*



# Мне доверяют обучать своих руководителей



+ ещё около 100 компаний

# Богопольский Юрий Александрович, инженер, к.э.н.(РАН), Москва



## Профессиональные достижения

- ❖ *генеральный директор завода, затем группы заводов (комбинат и два завода)*
  - ✓ корпоративная награда «За эффективное управление комбинатом»

## Достижения в обучении руководителей

- ❖ *более 700 семинаров для 10 тысяч мастеров, начальников цехов, директоров по производству, генеральных директоров*
- ❖ *150 лучших российских предприятий доверили обучать своих руководителей на корпоративных семинарах*
- ❖ *польза – 98% участников оценивают ценность полученных знаний и навыков в 10 баллов по 10-и балльной шкале*
  - ✓ почётный диплом Министерства образования и науки РФ

## Образование

- ❖ *инженер (диплом с отличием)*
- ❖ *аспирантура по управлению – кандидат экономических наук, РАН*
- ❖ *профпереподготовка – организация производства, МГТУ*
- ❖ *профпереподготовка – управление персоналом, СПбГУЭФ*

## Международное образование

- ❖ *выпускник Технологического университета Лулео, Швеция*
- ❖ *шесть зарубежных стажировок на заводах лидерах*
- ❖ *девятiletний опыт сотрудничества с заводом компании Toyota*
- ❖ *тренер по управлению, диплом RSA. Квалификация гарантирована Королевским экзаменационным советом UK.*

# Внедрение элементов, без которых развёртывание производственной системы не представляется возможным

1. Разработать ясные цели внедрения производственной системы
2. Выстроить систему современных производственных метрик. Научиться держать их под контролем, фиксировать прогресс этих показателей, управлять ими
3. Поскольку руководителям придётся внедрять не своими руками, а через других людей, то необходимо разработать и реально создать новую эффективную систему работы с людьми:
  - ❖ Скрупулёзно проработать кадровую политику предприятия (главное предназначение каждой должности, требования к исполнителям должностей, KPI, карьерные и зарплатные лестницы) и сделать так, чтобы всё это заработало
  - ❖ Морально подготовить людей к работе по повышению эффективности работы цеха (сделать для людей что-то хорошее и взамен попросить у них поддержку в повышении эффективности пр-ва)
  - ❖ Разработать систему втягивания людей в эту работу
  - ❖ Внедрить в трудовом коллективе современную производственную идеологию
  - ❖ Перевести предприятие на работу по принципу «Чистое небо»
3. Ввести в обиход и применять методiku проектного управления
4. Внедрить на предприятии процессный подход (перевести предприятие на процессную структуру управления), в частности, поставить производственную площадку (место создания ценности) в центр внимания всего завода, а сам завод выстроить вокруг производственной площадки (вокруг мастеров и начальников цехов)

5. Обучить мастеров новым техникам работы с людьми и дать им компетенции «главного создателя ценности для заказчика и центральной фигуры завода»
6. Внедрить на предприятии управленческий учёт процессного типа - Lean Accounting
7. Создать на заводе систему управления производственными затратами, в частности, создать систему, позволяющую измерять затраты в местах их возникновения

# **Каждый этап развития предприятия нужно правильно проходить**

## **Что нужно сделать на предприятии перед переходом на модель активного развития эффективности производства?**

1. Обеспечить высокий уровень доверия рабочих к руководителям предприятия

## **Методика формирования доверия рабочих к руководителю**

1. Убедить рабочего, что руководитель всегда всё делает для пользы рабочего и в интересах рабочего
2. Обеспечить предсказуемость (прозрачность) поступков руководителя
3. Поступать «по справедливости», как её понимает рабочий
4. Обеспечить честность и открытость в отношениях
5. Исключить недоговорённости
6. Не умалчивать проблемы, прямо высказывать рабочему, что он делает не так или что руководителя не устраивает
7. Применять формулу развития доверия:

**Доверие = Открытость x Время**



# **Каждый этап развития предприятия нужно правильно проходить**

**Что нужно сделать на предприятии перед переходом на модель активного развития эффективности производства?**

1. Обеспечить высокий уровень доверия рабочих к руководителям предприятия
2. Обеспечить высокий уровень авторитета мастеров в глазах рабочих

## **Главный инструмент руководителя - МЯГКАЯ СИЛА**

**«В мире нет предмета, который был бы слабее и нежнее воды, но вода может разрушить самый твердый предмет» Лао-Дзы, VII век до н.э.**

**МЯГКАЯ СИЛА - форма власти руководителя, предполагающая способность добиваться желаемых результатов от рабочих на основе добровольного участия, в отличие от «жесткой силы», которая подразумевает принуждение**

### **Основы мягкой силы:**

- ❖ личный высокий авторитет
- ❖ применение принципов морали
- ❖ вовлечение рабочих в производство



# Каждый этап развития предприятия нужно правильно проходить

## Что нужно сделать на предприятии перед переходом на модель активного развития эффективности производства?

1. Обеспечить высокий уровень доверия рабочих к руководителям предприятия
2. Обеспечить высокий уровень авторитета мастеров в глазах рабочих
3. Обеспечить высокий уровень удовлетворённости трудом рабочих

## Факторы, формирующие у рабочих чувство удовлетворённости трудом

1. Удовлетворённость уровнем оплаты труда
2. Возможность влиять на свой уровень оплаты труда
3. Прозрачность системы начисления (рабочий должен за несколько минут на бумажке рассчитать сколько он заработал в этом месяце)
4. Справедливость (по мнению рабочего) уровня оплаты различных видов работ (производственных операций)
5. З/п белая
6. Интересное для рабочего содержание труда
7. Возможность повышать свою квалификацию
8. Безопасность рабочего места
9. СИЗ (наличие и качество)
10. Организация рабочего места (исправное оборудование, достаточная площадь, эргономика)
11. Качество инструмента, оснастки, техдокументации
12. Сервис вокруг рабочего места в течение смены (подача на РМ всего необходимого)
13. Рабочего руководство слышит, его предложения принимаются во внимание, его нужды учитываются
14. Окружающая среда на рабочем месте (температура - зимой холодно, летом жарко, высокая влажность, сильная запылённость, сквозняки, запах из туалета, тесные производственные площади, неудобное размещение оборудования)
15. Социально-бытовые условия на производстве (раздевалки, душевые, комнаты приёма пищи, туалеты)
16. Качество питания (свежесть блюд, вкус и качество приготовления пищи)
17. Доступность питания (близость к рабочему месту, можно пообедать за 20 минут, возможность выбрать по своим пищевым пристрастиям, доступная цена – до 200 рублей)
18. Отношения с мастером
19. Отношения с товарищами по бригаде
20. Общая удовлетворённость работой

**Для повышения удовлетворённости трудом нужно управлять каждым из этих факторов**

# **Каждый этап развития предприятия нужно правильно проходить**

## **Что нужно сделать на предприятии перед переходом на модель активного развития эффективности производства?**

1. Обеспечить высокий уровень доверия рабочих к руководителям предприятия
2. Обеспечить высокий уровень авторитета мастеров в глазах рабочих
3. Обеспечить высокий уровень удовлетворённости трудом рабочих
4. Повысить лояльность рабочих за счёт проявления заботы о рабочих, учёта их мнений, реагирования на их просьбы, улучшения бытовых условий на производстве и условий труда
5. Выявить все накопившиеся ранее проблемы в цехе

**Рассмотрим 60 первоочередных  
производственных проблем, которые берут  
за горло традиционные предприятия и о  
которых ничего не знают на современных  
заводах**

# Внутренние проблемы традиционных предприятий

1. Низкий уровень производительности труда (в обрабатывающей промышленности - 26% от США, в судостроении в 9 раз ниже)
2. Отставание роста производительности труда от роста З/П в 10-14 раз (начиная с 2000 года по н/в)
3. Снижение рентабельности предприятий из-за отставания роста производительности труда от роста заработной платы (на самом деле прибыль должна расти интенсивно!!!)
4. Недостаточный объём (недофинансирование) оборотного капитала (из-за этого предприятие лихорадит, невозможно своевременно отвечать по обязательствам предприятия)
5. Своевременно не наполняется амортизационный фонд, как результат, нет средств на замену оборудования и конечный результат - в целом устаревшее и изношенное оборудование
6. Управление до сих пор осуществляется по рабоче-крестьянски. Как следствие - безответственная кадровая политика: на должности принимаются руководители со стороны, не выросшие на данном заводе, не прошедшие все нижестоящие должности, реально не понимающие данное производство, в результате, принимающие поверхностные (неправильные) решения.
7. Кроме этого, на должности руководителей назначаются люди, не прошедшие подготовку к исполнению данной должности, а так же (что ещё хуже), не имеющие опыт работы в подразделениях, которые им передаются в подчинение
8. Допуская нахождение на должностях работников более трёх лет руководство обрекает их на выгорание и снижение производительности их труда) и т.д. и т.п.
9. Современные производственные показатели не берутся во внимание при принятии управленческих решений. Они даже не фиксируются. Для примера - на современном заводе, в цехе под контролем находится 700 производственных показателей
10. В результате – на заводах малая скорость прохождения материалов сквозь предприятие, большое время цикла (в результате - длительное время выполнения заказа).
11. Затраты не фиксируются в местах их возникновения. Их приходится рассчитывать. Эти расчёты имеют мало общего с реальностью. Также заводы медленно переходят на процессное бюджетирование.
12. Не применяются также и старые, хорошо зарекомендовавшие себя, инструменты стабилизации производственных процессов. Например, давно забыто тактовое производство. Работа по тактам – неременное условие современного производства (особенно, машиностроительного, если это не ОКР, единичное или мелкосерийное производство)
13. Производственная площадка официально не признана местом создания ценности, а по этому факту - самым важным местом завода. Как следствие – вокруг неё не организован сервис (мастера и начальники цехов ходят по кабинетам и кланчат ТМЦ, материалы, детали, оборудование и инструменты у тех, кто обязан их обслуживать и кто должен сам приходить в цех и спрашивать, чем он может помочь цеху)



# Внутренние проблемы традиционных предприятий

14. Как следствие - мастер реально не сделан главной фигурой завода и используется как пешка в игре. Из-за этого картина производства на заводе перевернута с ног на голову
15. В общезаводских службах заявку производства могут изменить должностные лица, не имеющие на это права (не несущие реальной ответственности за план и за качество). На современном производстве это запрещено категорически.
16. Руководители принимают решения втихаря, кулуарно, в кабинетах, вместо того, что бы это делать на производственных площадках, задав себе обязательный вопрос: А что именно моё решение улучшит на производственной площадке? Как это поможет созданию той ценности, которую производит завод для заказчика?
17. До сих пор продавливается применение на заводах древних и вредных для производства линейно-функциональных структур. Жёстко игнорируется применение в десятки раз более эффективных современных процессных структур.
18. Большие (излишние) запасы НЗП, ГП
19. Бережно сохраняются неликвиды материалов и ГП
20. Ошибки, брак. И самое страшное - утаивание брака
21. Наличие сквозного брака - просачивание брака сквозь рабочие места, участки, цеха. Чего нет на бережливых предприятиях.
22. Применяется пассивная кадровая политика. В результате - дефицит рабочих, ИТР, квалифицированных руководителей
23. Низкие экономические показатели собственно производства
24. Перегруз... (оборудования, людей...)
25. Недогруз... (недостаточно заказов)
26. Авралы (сверхурочные), что существенно раздувает ФОТ
27. Простои (задержки с поставками сырья, материалов, ПКИ), что существенно повышает производственные затраты. Неравномерность загрузки и нагрузки...
28. У рабочих возникают «короны», у некоторых они перерастают в «нимбы». Мастера не обучены снимать эти короны и нимбы, выдёргивать рабочих из зоны комфорта. Порой, попадают в зависимость к рабочим
29. Мастеров либо вообще не готовят, либо обучают по лекалам 70-х годов, что резко тормозит развитие
30. Сдельная система оплаты труда (применение выталкивающей, затратной системы организации производства вместо вытягивающей, как это делается на бережливых предприятиях)
31. Фиксированные премии (та же з/пл), что развращает и демотивирует рабочих
32. Жёсткое разделение труда, что генерирует массу проблем. Формула развития персонала «три дробь три» не применяется
33. Проблемы во взаимодействии между подразделениями (смежники не обращают внимания на нужды следующего производственного процесса)
34. Поиск виноватых. Наказания...
35. Авторитарность (при недостаточной квалификации)

# Внутренние проблемы традиционных предприятий

36. Воровство (до сих пор)
37. Хламники, кладовки, загашники, углы (началась борьба)
38. Беспорядок (уходит)
39. Разгильдяйство, лодырничество (потихоньку уходит)
40. Равнодушие и безответственность (остаётся)
41. Нет заинтересованности в конечном результате
42. Медленно, без надёжных алгоритмов, зачастую неправильно принимаются решения
43. Ряд функций дублируется, другие вовсе не исполняются
44. Подчинённые и директор по-разному понимают ситуацию
45. Неверно определяются виновники, подставляются невинные люди
46. Неверно определяются причины плохой работы
47. Часто происходят сбои и нестыковки в работе
48. Отсутствует механизм развития, недостаточная квалификация управленцев
49. Нет чёткой ответственности за каждый участок работы
50. За решением одной проблемы сотрудники обращаются в разные инстанции
51. Каждый раз одна и та же проблема решается по-разному
52. Решения руководителя порой зависят от эмоций
53. Руководитель может что-то пообещать и не сделать
54. Руководители без причин вмешиваются в работу, порученную подчинённым
55. Руководители стремятся управлять всем до мелочей
56. Руководители игнорируют мнения сотрудников
57. Руководители не замечают, что люди не понимают смысл их указаний
58. Недоверие является основным принципом управления людьми
59. Оскорбительная форма оценки работы подчинённых
60. Недостаточное внимание к личным проблемам сотрудников
61. Руководители часто меняют управленческую политику
62. Руководитель стремится достигать одни цели, сотрудники другие

**Это лишь малая часть проблем, существующих на традиционных предприятиях.  
Таких проблем нет на предприятиях с современными производственными  
системами**

# **Каждый этап развития предприятия нужно правильно проходить**

## **Что нужно сделать на предприятии перед переходом на модель активного развития эффективности производства?**

1. Обеспечить высокий уровень доверия рабочих к руководителям предприятия
2. Обеспечить высокий уровень авторитета мастеров в глазах рабочих
3. Обеспечить высокий уровень удовлетворённости трудом рабочих
4. Повысить лояльность рабочих за счёт проявления заботы о рабочих, учёта их мнений, реагирования на их просьбы, улучшения бытовых условий на производстве и условий труда
5. Выявить все накопившиеся ранее проблемы в цехе
6. Решить «по максимуму» эти проблемы
7. Вытащить руководителей и рабочих из «зоны комфорта»
8. Снять с рабочих «короны» и «нимбы»
9. «Вылечить» выгоревших рабочих и руководителей, вернуть им интерес и энтузиазм в работе. Впредь держать их в тонусе
10. Навести на предприятии порядок, который сразу станет видным «что бы всё блестело»

11. Сделать что-то хорошее для рабочих, именно то, что они просили
12. Спросить рабочих, насколько они чувствуют заботу руководства о них и нравится ли им такая ситуация
13. Предложить им в ответ на такое к ним отношение тоже, что-то сделать хорошее в ответ, например, поддержать руководство при внедрении на предприятии мероприятий по повышению эффективности производства

**При применении такой методики не было случая, что бы рабочие отказались поддержать руководство предприятия и не стали участвовать в повышении эффективности работы цеха**

**Затем, внедрить элементы, без которых повышение эффективности производства не представляется возможным**