



# Создание системы развития персонала

Валерий Казарин

7 лет работы на промышленном предприятии  
ОАО «Завод электроники и механики» (Чебоксары)

5 лет работы консультантом по бережливому  
производству в консалтинговой компании

- ОАО «Стройфарфор» (Шахтинская плитка)
- ОАО «Катюша» (Дятьково-мебель)
- ТНК-ВР (ОАО «Нижневартовскэнергогаз»)
- Северсталь-метиз, Череповец
- АВВ-Москабель

3 года – независимый консультант

- Пласт-тим (P&C, Svip)
- GrandGift
- Элкат
- Электроприбор
- Семинары и тренинги для:
  - ЦНТИ Прогресс
  - РШУ
  - Оргресурс



- Человеческие потребности
- Уважение к персоналу
- Стратегические цели
- Культура выявления и решения проблем
- Непрерывное совершенствование
- Лидерство руководителя



# 1. Человеческие потребности



# Пирамида потребностей А. Маслоу

WKazarin.ru

Информация должна работать

5. Самоактуализация

мораль,  
креативность,  
спонтанность,  
принятие фактов,  
решение проблем,  
отказ от предрассудков

4. Уважение

самооценка, уверенность,  
достижения, уважение других,  
уважение другими

3. Любовь, принадлежность

дружба, семья, любовь

2. Безопасность

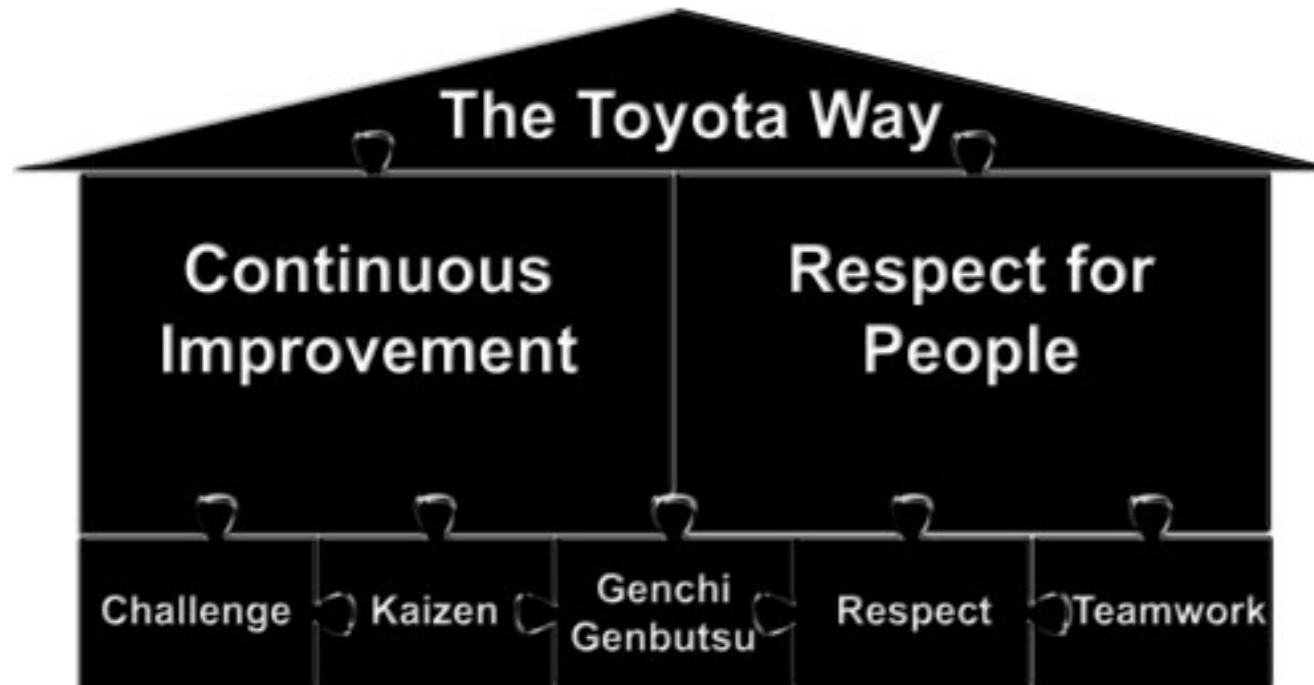
безопасность: физическая, занятости, ресурсов,  
нравственности, семьи, здоровья, собственности

1. Физиологический

дыхание, еда, вода, секс, сон, гомеостаз, экскреция

## 2. Уважение к персоналу





# Пример: информационная доска

Wkazarin.ru  
Информация должна работать





Приложение 7. Поведенческий код

## Приложение 7. Поведенческий код

Пример поведенческого кода.

У нас принято:

- Обращаться к коллегам по имени
- Убеждать собственным опытом, используя логику и факты
- Взаимодействовать с коллегами открыто и честно
- Предполагать в любых действиях позитивные намерения
- Находить время на общение, выслушивать коллег
- Обсуждать ситуацию, а не личности
- Оказывать поддержку в преодолении проблем
- Сохранять конфиденциальность коммерческой информации
- Изобретать и предлагать новые методы работы. Быть первопроходцем
- Выполнять обещания
- Быть последовательным
- Признавать свои ошибки
- Заботиться о том, чтобы люди получали удовольствие от работы

У нас не принято

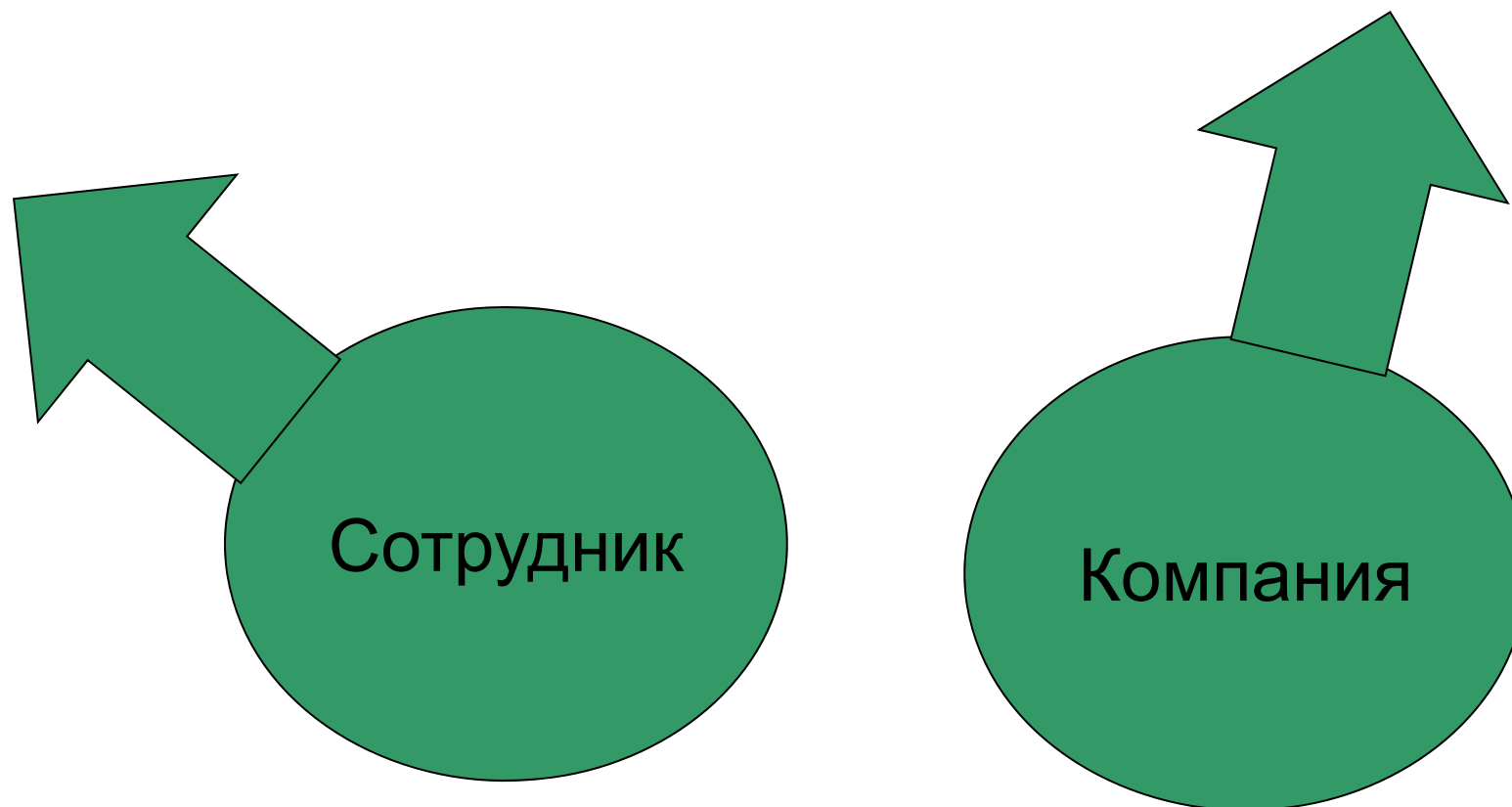
- Давить авторитетом /статусом
- Создавать конфликты, обвинять
- Обсуждать поведение коллег
- Концентрироваться на негативной стороне ситуации
- Принижать достижения других
- Препятствовать идеям наших коллег
- Высмеивать чужие убеждения и действия
- Предвзято относиться к людям
- Скрывать даже небольшие успехи
- Стесняться задавать вопросы

## Пирамида взаимоотношений с поставщиками



### 3. Стратегическая цель компании

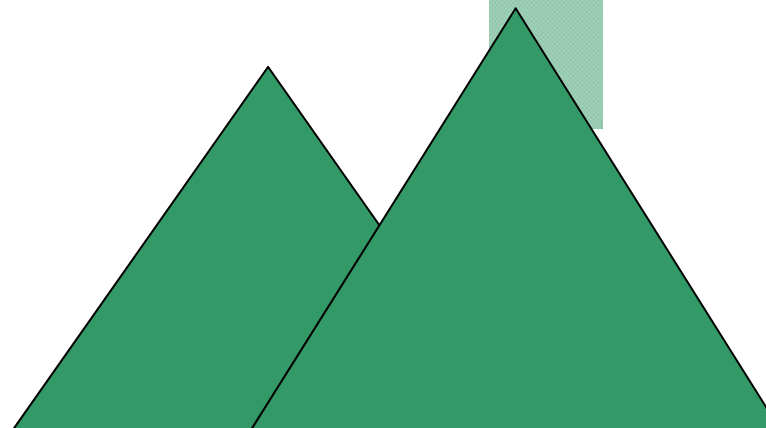




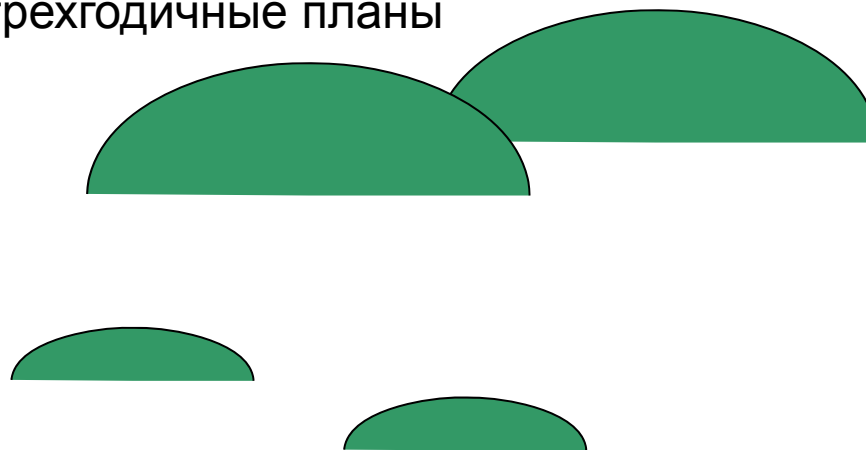
- **S (specific)** – точной, конкретной, формулировка не должна быть размытой и допускать разночтения
- **M (measurable)** – измеримой, в формулировке цели должен быть заложен цифровой показатель, позволяющий измерить результаты работы по достижению цели.
- **A (attainable)** – достижимой, ее реализация собственными силами предприятия не должна вызывать сомнения
- **R (relevant)** – значимой для предприятия, цель должна быть достаточно важной, чтобы для ее решения стоило отвлекать сотрудников предприятия от их основных обязанностей
- **T (timebounded)** – ограниченной по времени, цель должна быть поставлена на определенный период времени «за два года», «до 2012 года», «за третий квартал»



Стратегия на 10 и более лет



двух-трехгодичные планы



«операционное болото»



# Хосин-канри как способ согласования целей

X			Реорганизация по семействам продуктов		X		X						
	X		Создание отделов производительности и повышения качества	X				X					
X	X	X	Создание бережливых предприятий совместно с поставщиками				X			X	X	X	X
Определить поток создания ценности по продуктам	Создать непрерывный поток и вытягивающую систему	Резко повысить качество	<p style="text-align: center;">Выбранные проекты</p> <p style="text-align: center;">Конечные цели</p> <p style="text-align: center;">Целевые значения совершенствования</p> <p style="text-align: center;">Целевые результаты в долларах (текущий год)</p>	Осуществление шести значительных мероприятий по совершенствованию в месяц	Назначение менеджеров потоков создания ценности в течение шести месяцев	Создать бережливые предприятия в течение года	Команды совершенствования						
							Реорганизация линейки продуктов	Команда совершенствования	Команда по семейству продуктов D	Команда по семейству продуктов D	Команда по семейству продуктов D	Команда по семейству продуктов D	
	X		Сокращение запасов на 30 млн. долл.	X									
		X	Сокращение затрат на качество на 15 млн. долл.	X									
	X		Сокращение затрат на оплату труда на 30 млн. долл.	X									

## 4. Культура выявления и решения проблем





И – 7	Необходима замена вертикального вала в приемнике.	Переходная		Машина работала. Передаю по смене.
БМ № 3 УЗП	Сломан ряд трансмиссий между обмотчиком и угловым редуктором	Переходная		Передаю по смене. Смотри фото.
Кран 5 восток	Отгорел провод в контакторе	8:30	13:00	Вызвал Пупкина В.В.
ОС №9	Регулировка балок	8:30	10:00	
МЕ 160 №2	Заклинило гайку на винте зажима хомута головки	9:00	9:50	Запасной винт с гайкой не нашёл, снял с МЕ 160 №3. Нужно заказать
ОТК 11 поле	Сломали ручку закрытия двери	9:10	9:40	
И 16	Заклинил 2 редуктор	10:20	18:30	Ремонт редуктора, замена валов, шестерён.
БМ №6	Остановился раскладчик	10:50	11:30	Замена подшипника на винте раскладки
И 7	Замена коромысла	11:00	11:30	
К 13	Не работают кнопки управления тельфером	13:00	14:00	Вызвал Пупкина В.В.
И	Ремонт дисков, треугольников	12:00	17:00	
К 13	Разбило подшипник на трансмиссии между 3 и 4 фонарём	18:20		Разобрал трансмиссию. Передаю по смене

# Принцип Парето

*“в Италии 20 % домохозяйств получают 80 % доходов”*  
Вильфредо Парето



Почему в цеху грязно?

Протекает масло из станка

Почему протекает масло?

Течет сальник

Почему течет сальник?

Металлические опилки попали в систему смазки

Почему опилки попадают в систему смазки?

Изношен фильтр

Почему фильтр быстро выходит из строя?

Специалист отдела закупок не знает, какой фильтр нужно выбрать из множества похожих, поэтому он выбирает самый дешевый вариант.



**Диаграмма Исикавы** - графический способ исследования и определения наиболее существенных причинно-следственных взаимосвязей между факторами и последствиями в исследуемой ситуации или проблеме



# 5. Непрерывное совершенствование



# Организационная структура

Wkazarin.ru

Информация должна работать

Генеральный директор,  
директор по производству,  
директор по развитию

**Лицо, принимающее решение**  
Решение

Отдел оптимизации,  
отдел качества,  
БРИЗ

**Комитет по оценке**  
Оценка и отбор  
предложений

Экономист,  
конструктор,  
технолог,  
маркетолог

**Эксперт**  
Особые  
оценки

оценки  
оценки

Мастер, бригадир,  
начальник отдела

**Руководитель**  
Простая проверка



**Команда реализации**  
Реализация идеи



# Матрица навыков

	Осмотр системы смазки	Уборка станка	Удаление отходов производства	Механический ремонт	Ремонт электрики	Ремонт контрольных приборов		
Иванов	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕		
Петров	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕		
Сидоров	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕		
Пупкин	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕		
Булкин	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕		

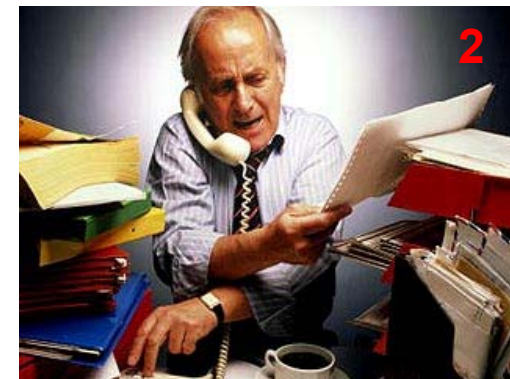
- ⊕ Не может выполнять работу
- ⊕ Знаком с отдельными элементами работы
- ⊕ Может выполнять, если ему помогать
- ⊕ Может выполнять самостоятельно
- ⊕ Может обучать выполнению других

## 6. Лидерство руководителя





1. Инструментальный
2. Профессиональный
3. Патриотический
4. Хозяйский
5. Избегательный (люмпенский)



Формы стимулирования	Типы мотивации				
	Инструментальная	Профессиональная	Патриотическая	Хозяйская	Избегательная (Люмпенская)
Негативные (наказания, угроза потери работы и т.п.)	Применимы в денежной форме	Запрещены	Применимы в знаковой форме	Запрещены	<b>БАЗОВЫЕ</b>
Денежные	<b>БАЗОВЫЕ</b>	Применимы	Нейтральные	Применимы	Нейтральные
Натуральные (покупка или аренда жилья, предоставление автомобиля и пр.)	Применимы в денежной форме	Применимы при целевой договоренности	Применимы в знаковой форме	Применимы при целевой договоренности	<b>БАЗОВЫЕ</b>
Моральные	Запрещены	Применимы	<b>БАЗОВЫЕ</b>	Нейтральные	Нейтральные
Патернализм (забота о работнике)	Запрещен	Запрещен	Применимы	Запрещен	<b>БАЗОВЫЙ</b>
Организационные (содержание, условия и организация работы)	Нейтральные	<b>БАЗОВЫЕ</b>	Нейтральные	Применимы	Запрещены
Карьера, развитие	Применимы	<b>БАЗОВЫЕ</b>	Нейтральные	Применимы	Запрещены
Участие в совладении и управлении	Нейтральные	Применимы	Применимы	<b>БАЗОВЫЕ</b>	Запрещены

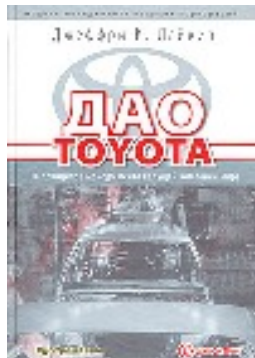
Источник: Герчиков В.И. "Мотивация, стимулирование и оплата труда"



- Человеческие потребности
- Уважение к персоналу
- Стратегические цели
- Культура выявления и решения проблем
- Непрерывное совершенствование
- Лидерство руководителя



## Где черпать информацию



Джеффри Лайкер  
«Дао Toyota»,  
«Практика Дао Toyota»



Масааки Имаи  
«Кайдзен»,  
«Гемба кайдзен»

В. Растимешин, Т. Куприянова  
«Упорядочение. Путь создания  
качественного рабочего места»



Серия книг  
«... для рабочих»

Группа авторов  
«Сломай стереотип!  
Производственная система БРАЗ»

- Альпина Бизнес Букс
  - Издательство ИКСИ
  - Манн, Иванов и Фербер
- 
- [Leaninfo.ru](http://Leaninfo.ru)
  - [Leanzone.ru](http://Leanzone.ru)
  - [WKazarin.ru](http://WKazarin.ru)

- Рон Перейра «Руководство по бережливому производству»
- Дэвид Хэллетт «Обзор систем вытягивания»
- Презентации по терминам и инструментам
- «Азбука бережливого производства на DVD»
- «Как вовлечь руководителя в процесс изменений»
- «Развитие персонала своими силами»

