

СТАНИСЛАВ
ЛОГУНОВ



ПУТЬ
САМУРАЯ **2.0**

БЕРЕЖЛИВОЕ
МЫШЛЕНИЕ

краткий курс

Психология. Искусство лидера

Станислав Логунов

**Путь самурая 2.0.
Бережливое мышление**

«ЭКСМО»

2020

УДК 65.01
ББК 65.290-5

Логунов С.

Путь самурая 2.0. Бережливое мышление / С. Логунов —
«Эксмо», 2020 — (Психология. Искусство лидера)

ISBN 978-5-04-109161-3

В основе этой книги лежит уникальный опыт человека, внедрявшего принципы производственной системы Toyota и бережливого производства (lean) в российских организациях. Победы, достижения и ошибки Станислава Логунова складываются в ценнейший опыт управленца-новатора. Он уверен: именно производственная система Toyota и бережливое мышление (lean) способны вывести на качественно иной уровень российский бизнес. Автор рассказывает об их основных инструментах и одновременно знакомит читателя с 28 главными книгами по бережливому мышлению. В каждом обзоре большое внимание уделяется тому, насколько предлагаемые принципы и подходы применимы в российских реалиях.

УДК 65.01
ББК 65.290-5

ISBN 978-5-04-109161-3

© Логунов С., 2020
© Эксмо, 2020

Содержание

Предисловие	6
«...И много читать утомительно для плоти»	7
Об авторе	9
Благодарности	11
Вступление	12
Моя бережливая компания	13
Конец ознакомительного фрагмента.	21

Станислав Логунов
Путь самурая 2.0
Бережливое мышление

Серия «Психология. Искусство лидера»

© Логунов С., текст, 2020

© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2020

* * *

Предисловие

Я с удовольствием прочитал книгу Станислава Логунова «Путь самурая». Книга не имеет аналогов: она базируется на собственном опыте автора и основных идеях лучших книг о бережливом производстве. Очень доступным и понятным языком в ней повествуется о фундаментальных и весьма сложных понятиях.

Сам по себе опыт Станислава уникален – не часто можно встретить примеры бережливого производства в государственных учреждениях. Внедрение и успешное применение принципов бережливого производства в петербургском «Центре государственной экспертизы» или в Министерстве обороны РФ требуют мужества и безграничной преданности этим принципам. Станислав безусловно увлечен своей миссией – адаптацией философии бережливого производства к российским реалиям.

У нас с автором разный опыт бережливого производства. У Станислава опыт пионера и первопроходца, не имеющий аналогов, а я был и остаюсь участником и свидетелем внедрения принципов бережливого производства в рамках крупной международной машиностроительной компании, с вовлечением сотен предприятий и сотен тысяч сотрудников.

Однако роднит нас многое. Для каждого из нас «Дао Тойота» была первой книгой по бережливому производству. Я, как и Станислав, считаю очень важным знакомство с книгами и мыслями отцов-основателей системы, таких как Тайити Оно и Сигео Синго. Мы оба верим в то, что люди и культура играют главную роль в успешном внедрении бережливого производства. Правильный отбор людей, их развитие, увлечение сотрудников философией бережливого производства являются главным секретом успеха. И, наконец, я полностью согласен со Станиславом в том, что эта система рассчитана на тех, кто готов к игре «вдолгую».

Я очень рад выходу новой, расширенной и дополненной редакции книги моего коллеги и единомышленника. Желаю всем читателям приятного и полезного чтения!

Мумин Хамидович Аъзамхужаев

*Исполнительный директор по России / Евразии / Восточной Европе Progress
Rail (a Caterpillar Company)*

«...И много читать утомительно для плоти»

Когда вы приступаете к освоению новой для вас области – будь то работа или хобби, – прежде всего вас поражает огромный объем литературных источников, которые вам предстоит изучить. Некоторые люди впадают в ступор и даже отказываются от задуманного. Но эта трудность – ожидаемая, и было бы странно, если бы до сих пор никто ничего не придумал, чтобы облегчить нам жизнь.

С незапамятных времен люди научились сжимать информацию, содержащуюся в книгах, статьях и других источниках информации. Степень сжатия зависит от цели. Можно представить себе список авторов и названий, затем сборник аннотаций, далее – реферативный журнал и, наконец, дайджест – краткий пересказ текста. Нам обычно не нравится «Война и мир» Льва Толстого на 80 страницах вместо 1200. Но все зависит от цели.

Когда после 2002 года в нашей стране начались публикации сначала переводов, а затем и оригинальных русскоязычных работ по бережливому производству, я знал все до одного тексты, которые вышли на эту тему, – тем более что некоторые из них я сам переводил или редактировал. Теперь об этом не приходится даже мечтать: если вы решите приобщиться к этому модному направлению менеджмента прямо сейчас, вас ожидает трудный выбор.

Точнее, ожидал бы, если бы не появилась книга, которую вы сейчас держите в руках.

Это второе издание – переработанное и дополненное.

«Путь самурая» – это не дайджест и не просто краткий пересказ 28 книг, составляющих основу бережливого производства, которые упорядочены и сопровождаются субъективными авторскими оценками. Причем слово «субъективные» я употребляю не в уничижительном смысле, как это бывает, к сожалению, в России, а как указание на мнение авторитета, который заслуживает если не автоматического согласия, то, как минимум, уважения. Автор начинает книгу с рассказа о собственном опыте освоения и использования бережливого производства на протяжении ряда лет в различных организациях. Это значит, что его мнение не заимствовано из книг, а выстрадано на основе реального опыта.

Мне кажется важным, что автор рассматривает бережливое производство в широком контексте. Он начинает с Фредерика Тейлора, Генри Форда, Генри Нива (а значит, Эдвардса Деминга) и Тайити Оно. Это придает концепции прочный фундамент.

Затем он переходит к работам Джеффри Лайкера, с его сотрудниками и учениками. Стоит заметить, что практически все американские авторы (кроме, разве что, Деминга) невольно исказили японские представления. Просто потому, что они – люди западной культуры, и нам еще предстоит это осознать. Пока же остается фактом, что мы все учились и еще долго будем учиться на этих книгах.

Далее автор «Пути самурая» переходит к инструментам бережливого производства, начиная, естественно, с двух книг Масааки Имаи.

Часть о внедрении автор начинает со ставшей классической книги Джеймса Вумека и Дэниела Джонса – именно с нее исторически началось знакомство отечественного читателя с концепцией бережливого производства.

Я хотел бы сделать одно замечание относительно русского перевода книги Томаса Джексона «Хосин канри: как заставить стратегию работать». Слово «заставить» в заголовке русского перевода просто несовместимо с замыслом японских авторов этого метода, профессоров Акао и Мидзуно. Это типично скорее для носителей западной культуры. К сожалению, я не могу дать автору хороший совет о том, чем можно заменить эту работу. В русском переводе мне пока не известно ничего подходящего.

В следующей части рассматриваются отношения с партнерами и поставщиками. И, наконец, завершающая часть логично рассматривает эволюцию бережливого производства и после-

дователей. Она начинается с теории ограничений Элияху Голдратта, а затем обсуждаются «бирюзовые» организации Фредерика Лалу и «Маверик» Рикардо Семлера, способный, я думаю, конкурировать с Лалу.

Далее идет обзор книги Раджана Сури, который предложил заменить все виды потерь, рассмотренные еще Тайити Оно, на всего один – потерю времени. Хотя, на мой взгляд, эта затея не вполне удалась, книга, тем не менее, заслуживает прочтения.

Нашумевшая книга Питера Сенге «Пятая дисциплина» заслуживает внимания уже потому, что вызвала широкую дискуссию и привела к созданию движения за обучающиеся организации. Правда, со временем выяснилось, что Питер Сенге не различает виды знаний и их динамику по Икудзиро Нонака и Хиротаке Такеучи, что в значительной мере снизило ее эффективность.

Затем автор переходит к работе Джеффа Сазерленда «Scrum» – лучшему, на мой взгляд, введению в менеджмент типа «эджайл», который я называю «живучим». Он неизбежно придет на смену бережливому производству там, где поведение рынка станет непредсказуемым.

Завершает этот насыщенный обзор книга инициатора и «души» ежегодных европейских экономических форумов Клауса Шваба о четвертой промышленной революции.

«Путь самурая» не обязательно читать от начала и до конца. С этой книгой вполне можно работать выборочно, неоднократно возвращаясь к прочитанному, – и теперь у вас не будет повода для страха, что предстоит прочитать такую уйму книг. Можно знакомиться только с теми, которые этого заслуживают с учетом собственной базы знаний и тех целей, которые вы перед собой ставите.

К сожалению, людям, стремящимся получить исчерпывающее представление о предмете, обычно не удается ограничиться только чтением книг. Рано или поздно мы обязательно добиваемся до статей, до материалов из Интернета и других источников, но книги всегда служили основой базовых знаний о предмете.

Пусть вас больше не пугает предостережение Экклезиаста о том, что много читать утомительно для плоти. Давайте будем читать с радостью и без усталости!

Поскольку я уже успел прочитать все эти книги, я испытываю острую зависть к вам, читатель, который находится в самом начале пути. Успеха вам и удачи.

Юрий Павлович Адлер
г. Москва

Юрий Павлович Адлер – кандидат технических наук, профессор Московского института стали и сплавов (МИСиС), академик Российской академии проблем качества, почетный президент Международной гильдии профессионалов качества (МГПК), основатель и руководитель научной школы «Статистическое управление процессами», иностранный член Сербского общества качества, сеньор Американского Общества Качества, иностранный член Израильского общества качества, почетный доктор Университета города Русе (Болгария). Автор более 50 книг, редактор и переводчик более 30 книг, автор нескольких сотен статей, организатор и участник десятков международных и национальных конференций по вопросам качества, научный редактор русского перевода книги Дж. Вумека и Д. Джонса «Бережливое производство».

Об авторе



Станислав Логунов, автор бестселлеров «27 книг успешного руководителя» и «Путь самурая», как никто другой понимает важность информации, сосредоточенной в книгах по бизнесу и саморазвитию. Он считает ее ценнейшим ресурсом для экономического, карьерного и личного роста. Его собственная биография – яркое тому подтверждение. За два десятилетия управленческой работы в строительной отрасли он прошел путь, вехами которого стали такие должности, как главный инженер филиала ГУП «Водоканал Санкт-Петербурга», заместитель председателя городского комитета по строительству, директор «Центра государственной экспертизы», а также руководящие позиции в строительном комплексе Министерства обороны РФ. Станислав Логунов является одним из создателей Ассоциации экспертиз строительных проектов, объединившей экспертное сообщество России.

В настоящее время он входит в советы директоров нескольких крупных строительных компаний, делится опытом эффективного управления, консультирует руководителей предприятий, занимается образовательными проектами, ведет программу «Пути развития со Станиславом Логуновым» на канале Mediametrics, периодически выступает в качестве эксперта в газетах и на телевидении, публикует новые обзоры бизнес-литературы, продолжает развивать проект silaproject.com, посвященный целенаправленному чтению бизнес-книг, проводит неиз-

менно популярные персональные и групповые тренинги, мастер-классы по тайм-менеджменту и бережливому мышлению.

1997–2004	2004–2009	2009–2012	2013–2015	с 2015
ГУП «Водоканал Санкт-Петербурга»	Комитет по строительству Санкт-Петербурга	СПБ ГАУ «Центр государственной экспертизы»	Министерство обороны РФ	Предприниматель, руководитель
Начальник отдела Начальник службы Начальник управления Главный инженер филиала	Начальник отдела Управляющий СПб ГКУ «ФКСИР» Заместитель председателя	Директор	Заместитель директора Департамента заказчика капитального строительства Заместитель директора ФКП «ЗКС»	Член совета директоров строительных компаний Консультант, бизнес-тренер и ментор Автор книг, ведущий
<p>Количество человек в подчинении</p>	<p>Ежегодно 250 объектов проектирования 250 объектов строительства 6 млрд Р 41 млрд Р</p>	<p>1000 проектов в год 45-60 дней Срок рассмотрения проекта в экспертизе 25-30 дней</p>	<p>Более 3000 объектов строительства ежегодно во всех регионах РФ</p>	<p>от 2 млрд Р годовой оборот компаний-клиентов 10 авторских учебных программ 2 деловых бестселлера</p>
28 лет в строительной отрасли			22 года руководящей работы	

Благодарности

После выхода первого издания этой книги я начал получать многочисленные письма от читателей. Среди них были благодарности за полезные мысли, которые они почерпнули из книги и применили на практике. Я рад, что таких писем было на порядок больше, чем тех, в которых меня называли «дохлой рыбой и земляным червяком». Помимо добрых слов, в отзывах содержались советы, пожелания, предложения и рекомендации в отношении того, что можно было бы улучшить или изменить в моей книге. Поэтому, когда речь зашла о втором издании, не воспользоваться этими наработками означало бы вступить в противоречие с идеологией бережливого мышления, которую я всецело разделяю.

Читатель, знакомый с первой версией «Пути самурая», не найдет здесь одной из привычных глав, зато обнаружит две новые, посвященные переведенному с японского языка сборнику «ТРМ в простом и доступном изложении», а также исследованию **Раджана Сури о QRM**. Многие формулировки уточнены, а отдельные главы, сохранив свое название, были расширены и дополнены до неузнаваемости. Это не новая книга в буквальном смысле этого слова, но это другая книга.

В моих предыдущих книгах отсутствовал раздел «благодарности», но вовсе не потому, что мне некого было благодарить. Я просто предпочитаю благодарить людей лично. Однако в этот раз я считаю необходимым на бумаге выразить благодарность тем, кто помог сделать эту книгу лучше.

Если бы **Александр Иванович Орт** десять лет назад очень вовремя не посоветовал мне прочесть «Дао Toyota», я бы ее тогда, скорее всего, не прочитал.

Подробный анализ, выполненный профессором **Юрием Павловичем Адлером**, не только помог исправить недочеты, но и натолкнул меня на идею о внесении в книгу более существенных изменений. Вклад Юрия Павловича в это издание трудно переоценить. И даже если в каких-то мелочах я с ним не согласен, это только повышает мою самооценку: быть несогласным с таким авторитетом тоже приятно!

Рецензия научного руководителя ООО «Национальные Системы Менеджмента», профессора **Эдуарда Викторовича Кондратьева**, содержащая полезные рекомендации, оказала влияние на новую редакцию книги, за что я ему очень признателен.

Отзыв профессора МГТУ им. Н. Э. Баумана **Андрея Дмитриевича Кузьмичева** навел меня на некоторые мысли, которые нашли отражение в этой книге.

Общение с директором Фонда развития интернет-инициатив **Кириллом Викторовичем Варламовым** подтолкнуло меня к тому, чтобы внимательнее присмотреться к трактовкам принципов Эдвардса Деминга и уточнить их.

Также необходимо отдельно поблагодарить мощную команду проекта «Сила знаний» – литературного режиссера-постановщика этой книги **Сергея Валерьевича Гуревича** и петербургского художника **Илью Сергеевича Тихомирова**, без знаний и ценных замечаний которого эта книга могла бы и вовсе не состояться.

Нельзя не сказать особое спасибо и **Юлии Викторовне Кобяковой**, одному из первых читателей и внутренних цензоров всех моих книг.

Без дружественной поддержки **Дениса Алексеевича Котова** и **Елены Андреевны Петушковой** мои рукописи едва ли попали бы в издательство, а без энтузиазма и профессионализма **Евгения Капьева**, **Любови Романовой** и **Лидии Ошеверовой** книга не получилась бы такой, как она вышла в свет.

Я упомянул здесь только нескольких людей из тех, кому должен был бы сказать спасибо. Я признателен каждому, кто помог мне стать лучше и сделать лучше эту книгу. Надеюсь, что ваши усилия не были напрасными.

Вступление

Зачем читать эту книгу? По очень простой причине – она помогает выжить.

Речь, конечно, идет не о физическом выживании. О способах развести в лесу костер без спичек или извлечь влагу из древесных стволов и без меня написано множество книг.

Эта книга расскажет о том, как компаниям, их собственникам, руководителям и простым сотрудникам выжить в стремительно изменяющемся мире.

Наше отставание в области управления, к сожалению, настолько велико, что еще немного, и, как в анекдоте, мы отстанем «навсегда». Но шанс вырваться пока есть.

Из книги вы узнаете, почему вам, будучи руководителем, надо непрерывно развиваться и как это делать наилучшим образом. Я расскажу о главных принципах бережливого подхода, доказавшего свою эффективность, о его инструментах, методах внедрения и ловушках, ожидающих новичков.

Я познакомлю вас с главными книгами об этом подходе, написанными учеными и практиками, экспертами в самых разных областях – лидерами, руководителями среднего звена, специалистами по кадрам, исследователями.

И, чтобы не показалось, что я собираюсь рассказывать о том, что знаю только с чужих слов, начну с истории о собственном первом опыте внедрения бережливого подхода. О моей бережливой компании.

Моя бережливая компания

Когда в декабре 2009 года я был назначен на должность директора первого в Санкт-Петербурге государственного автономного учреждения «Центр государственной экспертизы», передо мной встала крайне интересная задача. Было необходимо перевести традиционный государственно-бюрократический механизм оказания услуги на новые рельсы.

В сознании всего строительного сообщества экспертиза представляла собой злейшего врага, препятствие, которое требовалось преодолеть. Демонстрацию открытого раздражения сдерживала только боязнь еще больше разозлить экспертов, от мнения которых зависела дальнейшая судьба объектов.

К этому моменту мне уже исполнилось 39 лет, за плечами был серьезный опыт руководителя. После четырех лет напряженнейшей работы в должности заместителя председателя городского Комитета по строительству, когда с трудом удавалось выделить время даже на сон, прошло полгода, и я был вполне готов принять новый вызов.

Особый интерес к задаче подогревало то, что до этого назначения я фактически выступал за другую команду – действовал в интересах Службы Заказчика, а значит, хорошо представлял себе потребности клиента экспертизы.

МОИ ПРИНЦИПЫ

За пятнадцать лет профессиональной деятельности у меня уже выработались определенные навыки работы как в строительной отрасли, так и в сфере управления в целом. Были сформулированы и некоторые из принципов, которых я придерживаюсь по сей день. Можно сказать, что это интуитивно найденные правила философии управления, которой посвящена эта книга.

Принцип «Последнее возражение» основан на традиции, хорошо всем знакомой по западным фильмам. Перед объявлением о браке священник обращается к присутствующим со словами: «Если есть человек, знающий причину, по которой эти двое не могут вступить в брак, пусть объявит об этом сейчас или с этого момента пусть навеки хранит молчание».

Если не обозначить крайнюю точку, процесс предъявления претензий и возражений может стать бесконечным. Конечно, спешка нужна при ловле блох, как любила говорить моя бабушка, поэтому в случае принятия решения уместно пользоваться правилом «Семь раз тщательно отмерь, и один раз быстро отрежь». Продумав решение и при необходимости обсудив это с теми людьми, которым доверяешь и которые будут его исполнять, мы серьезно повышаем шансы на успех. Но после принятия решения любые обсуждения должны быть прекращены и все, независимо от своей точки зрения, должны это решение выполнять. Теперь можно высказывать мнения исключительно о том, как именно реализовать принятое решение.

Принцип «Нет недочеловеков» отсылает к широко принятому в строительных (и не только) кругах представлению «Я Заказчик (читай: «начальник») – ты дурак». Это мнение не только ущербно с гуманистической точки зрения – следование такому подходу наносит прямой ущерб делу. Неуважение к своим партнерам, поставщикам и тем более клиентам (а в государственных структурах встречается и такое) вызывает соответствующую реакцию.

Принцип «Мы для них, а не они для нас» вытекает из предыдущего. Ведь следующий шаг на пути к клиентоориентированности – осознание того, что вы с клиентом не просто равны, но зависите от него, его денег, его уважения и его желаний.

Есть старинная немецкая поговорка, которую я часто цитирую: «Завтра, завтра, не сегодня – так ленивцы говорят». В компании Toyota эта идея звучит как «Точно вовремя». Смысл один – несвоевременно сделанная работа является потерей.

И еще одно мое жизненное правило: никогда не «стараться», просто делать. Как сказал мудрый Феликс Владимирович Кармазинов на совете директоров ГУП «Водоканал» незадолго до празднования 300-летия Санкт-Петербурга: «Стараться? Стараются медведи в цирке, работать надо!»

МОИ ПЕРВЫЕ КНИГИ

Итак, декабрь 2009 года. В один из первых дней после моего официального назначения я был приглашен в кабинет Александра Ивановича Орта, в ту пору начальника петербургского Госстройнадзора и председателя Наблюдательного совета нашего учреждения. Александр Иванович посоветовал мне забыть все, к чему я привык, когда был профессиональным заказчиком, что было не слишком приятно – обычно так говорят вчерашним студентам на их первой работе. Но, кроме того, Александр Иванович дал мне почитать книгу Джеффри Лайкера «Дао Toyota». «Дао Toyota» – тяжелая книга, но впереди были рождественские каникулы, и я хоть и с трудом, но прочел ее.

Сегодня я никому бы не порекомендовал начинать знакомиться с бережливым производством и Производственной системой Toyota (TPS) с этой книги. Есть гораздо более простые и понятные работы. Собственно, одна из целей настоящей книги как раз и состоит в том, чтобы предоставить наиболее удобный и последовательный способ знакомства с TPS. Но тогда я прочитал «Дао Toyota» с большим интересом, и этот интерес остался со мной всерьез и надолго.

Здесь стоит отметить, что, хотя названия «Производственная система Toyota» (Toyota Production System, TPS) и «бережливое производство» (Lean Production System, lean) являются отдельными терминами, различия между системами носят в основном формальный характер и заключаются в том, что lean – продукт адаптации TPS к западной культуре. Поэтому в дальнейшем изложении я буду использовать эти термины как синонимы, объединенные общим понятием «бережливое мышление», которое подробнее раскрою в конце главы. При этом стоит учитывать, что западные исследователи менеджмента Toyota, как справедливо заметил Юрий Павлович Адлер, видели TPS через «западные очки» и их выводы могут в чем-то отличаться от реального положения дел.

Но вернемся к моей истории. Оказалось, что мои принципы, выработанные, а точнее сказать, «выстраданные» за долгое время, являются составной частью технологии и философии управления предприятием, эффективно работающим на другом конце света. Более того, они давным-давно описаны и успешно применялись на протяжении многих десятилетий.

Пару месяцев спустя я прочитал книгу замечательного немецкого отельера Клауса Кобьелла «Мотивация в стиле экшен: восторг заразителен», в которой он рассказывает невероятные, но правдивые истории про управление, клиентоориентированность и сотрудников, которые сами назначают себе зарплату.

МОИ ГЛАВНЫЕ ЗАДАЧИ

Эти две книги в сочетании с моим предыдущим опытом и желанием улучшить отношение всей строительной отрасли Санкт-Петербурга к институту экспертизы стали краеугольными камнями тех изменений, которых удалось добиться за следующие три года.

Две главные задачи, которые я поставил перед собой в начале работы, оказались настолько связаны, что по сути являлись одним целым. Было необходимо сформировать коллектив, способный с честью принять новые вызовы, не утратив высочайшей квалификации, присущей экспертам старой школы. И не менее важно было выявить, что является истинной ценностью для наших клиентов. Это определяло принципы организации команды и цели, на которые следовало в первую очередь направить все силы создаваемого коллектива.

Сложилась нетривиальная ситуация. С одной стороны, приходившие к нам клиенты-застройщики нуждались только в положительном заключении экспертизы. Оно позволяло приступать к строительству девелоперского объекта или начинать расходовать бюджетные инвестиции. С другой стороны, петербуржцы, которые, по сути, также являлись нашими клиентами, справедливо рассчитывали на то, что в ходе рассмотрения одобрение будут получать только проекты безопасные и соответствующие требованиям всех существующих нормативов.

В ходе изучения деятельности экспертизы нам с командой удалось сформулировать ценностное предложение, привлекательное для первой группы клиентов и при этом не ущемляющее интересы второй.

Началом улучшений послужило упрощение приема проектной документации на экспертизу. Ранее этот процесс представлял собой длительную и глубоко забюрократизированную процедуру. Для того чтобы проектная документация просто начала рассматриваться, заказчик должен был бесполезно потратить огромное количество времени, сил и энергии, представив отдельные ее разделы специалистам соответствующих экспертных подразделений на предварительное рассмотрение.

Причем специалисты вели прием лишь дважды в неделю по четыре часа, что неизбежно сопровождалось очередями, скандалами и порождало коррупцию. В сущности, для того, чтобы сдать проектную документацию на рассмотрение и получить входящий номер, клиенты тратили до двух месяцев!

При этом учреждение ничего не выигрывало, так как никакой реальной ценности, за исключением морального удовлетворения экспертов от мучения клиентов, эти процессы не давали.

Одно лишь усовершенствование длительного многоступенчатого процесса подачи проектной документации путем организации приемного подразделения, в котором прием осуществлялся ежедневно в течение всего рабочего дня, освободило экспертов от ненужной работы. И, кроме того, это помогло начать изменение отношения к экспертизе со стороны строительного сообщества Санкт-Петербурга.

Первым, но далеко не последним открытием в философии Toyota для меня стало деление всех процессов на три категории по отношению к их роли в добавлении ценности. Вот эти категории: процессы, которые добавляют ценность; процессы, которые не добавляют ценности, но необходимы для функционирования

компании; и, наконец, процессы, которые не добавляют ценности и не являются необходимыми, то есть потери.

Начав борьбу с потерями, уже на старте мы смогли отказаться от целого ряда бесполезных процессов раз и навсегда. Естественно, это вызвало ожидаемое неудовольствие у ветеранов экспертизы, привыкших к десятилетиями складывавшемуся порядку вещей и воспринимавших традиции как священные обряды, но сопротивление удалось погасить.

Во многом все получилось потому, что к этому моменту, по совету Ленина, «телефон, телеграф и железнодорожные станции» уже были заняты и взяты под контроль. Ведь уже через три месяца после начала моей работы в экспертизе была сформирована новая организационная структура, отвечающая стоящим передо мной задачам, и были подобраны правильные люди. Значительно позже, когда я читал «Бережливое производство» Джеймса Вумека и Дэниела Джонса, я выяснил, что, опираясь на опыт и действуя интуитивно, я поступал в соответствии с рекомендованной последовательностью внедрения и принципами бережливого производства. Возможно, при этом был нарушен принятый на Toyota принцип пожизненного найма, но распространять его на организацию, в которой он многими воспринимался буквально, мне показалось нерациональным.

Предпринятые на старте структурные и кадровые изменения, отказ от явно лишних процедур дали прекрасные результаты. Этим они дополнительно подтвердили правильность моего решения опереться на многолетний опыт Toyota и доказали возможность проведения кардинальных улучшений за короткие сроки.

МОЯ ПЕРВАЯ ОШИБКА

Конечно, на первых порах без ошибок не обошлось. Одна из них была связана с тем, что я общался с сотрудниками, руководствуясь своим предшествующим опытом, не учитывая их особенностей. Люди – самый ценный ресурс любой компании, особенно внедряющей бережливое мышление, и с ними надо обращаться предельно корректно. Я, разумеется, и не думал проявлять к ним неуважение – кроме всего прочего, это было бы просто смешно, если учесть, что почти все работники экспертизы были намного старше и опытнее меня, и они назывались экспертами совершенно не случайно. Но иногда одного уважения недостаточно – требуется еще и понимание.

Средний возраст экспертов превышал пенсионный. Это были уникальные, хотя иногда чересчур узкие специалисты с огромным опытом работы в своей области, которые считали себя «белой костью». Они, как это свойственно возрасту, переоценивали свое значение, хотя и нельзя сказать, что без оснований.

И вот на одной из первых оперативок в учреждении (которые, к слову, я из многочасовой говорильни перевел в режим пятнадцатиминутных утренних оперативных совещаний) я заявил, что наша цель – добиться рассмотрения проектов по принципу конвейера. Я не берусь описывать реакцию сотрудников на это слово, но волна гнева, прошедшая по кабинету, была физически ощутима. Эти люди смогли заставить себя отказаться от лишних процедур, но сравнение с рабочими у конвейера они восприняли как личное оскорбление.

Я действительно совершил серьезную ошибку – если бы сотрудники от меня отвернулись, о задуманных реформах можно было бы забыть. И здесь мне опять пришла на помощь книга Лайкера, описывающая отношение Toyota к ошибкам. Если раньше я, как большинство людей, весьма неохотно признавал собственные ошибки, то после прочтения «Дао Toyota» я научился их принимать, признавать и изменять при необходимости свои решения. Более того, я стал давать право на ошибку своим сотрудникам, что еще сложнее.

В откорректированном виде, с учетом произошедшего, «конвейерное рассмотрение проектов» стало только лучше, превратившись в «уникальную систему из уникальных экспертов и уникальных проектов». Если отбросить трижды использованное, ни к чему не обязывающее, но приятное любому сотруднику прилагательное «уникальный», можно заметить, что никаких принципиальных изменений не произошло. Но новая формулировка стратегии позволила мне получить одобрение со стороны коллектива и найти в лице сотрудников единомышленников в новой философии развивающегося учреждения. В то время я еще не имел возможности глубоко изучить труды основоположников TPS Тайити Оно и Сигео Синго и про важность быстрой переналадки читал только в изложении Лайкера, но саму идею чувствовал.

МОИ ПЕРВЫЕ УСПЕХИ

Через полгода были достигнуты первые значимые результаты. Созданная команда, состоявшая из ярких индивидуальностей, не превратилась в группу единомышленников, но была готова слаженно работать. Было выработано уникальное ценностное предложение: мы устранили все, что могло мешать приемке и оперативному рассмотрению проектов, и обеспечили выдачу замечаний по проектам в существенно более короткие сроки, чтобы проектировщик и заказчик могли устранить их как можно быстрее.

Необходимо пояснить, что общий срок рассмотрения проекта, поданного на экспертизу, нормируется – он составляет от 45 до 60 дней в зависимости от характера документации. За это время эксперты выставляют замечания, а заказчик строительства (фактически, конечно, проектировщик) их устраняет. Если проектировщик не успевает снять замечания, проект получает отрицательное заключение экспертизы и все начинается сначала. Благодаря реализованным улучшениям мы, не нарушая нормативных сроков рассмотрения проектов, увеличили время для внесения в них корректировок и исправлений. За счет того, что у экспертов высвободилось время, которое они раньше тратили на приемку документов, они стали намного быстрее готовить замечания.

Сейчас трудно в это поверить, но в 2009 году в учреждении существовало машинописно-копировальное бюро. Замечания и заключения писались от руки, потом перепечатывались и бесконечно корректировались. Мне с трудом верилось, что люди с таким мощным интеллектом, как наши эксперты, не способны научиться работать на компьютере. Как выяснилось, достаточно было выразить свои сомнения вслух, чтобы более 80 % сотрудников внезапно обрели умение работать и в Excel'e, и в Word'e. Для оставшихся мы организовали обучение, и нежелание отставать от коллег помогло им быстро освоить клавиатуру. Это был наглядный урок, как использовать самолюбие специалистов и что правильная команда повышает уровень своих участников, а не опускается до уровня слабейших.

Мы строго регламентировали время как на рассмотрение и снятие замечаний, так и на подготовку заключения. Причем не только в целом, но и по разделам. Поэтому появилась возможность стимулировать тех, кто успевал в срок. Учитывая, что картирование бизнес-процессов, в ходе которого определялся хронометраж каждого действия и исключались лишние, проводилось силами рабочей группы, состоящей из самих экспертов, обвинить начальство в самодурстве было нельзя. И достаточно быстро большинство

специалистов поняло, что умение печатать самостоятельно окупается.

Электронная запись помогла обеспечить прозрачность процесса и ограничила вмешательство руководства крайне редкими проблемными случаями. Но на этом электронная революция в экспертизе не закончилась. Через сайт мы стали оповещать заказчиков о готовности замечаний или заключения. При этом внутренняя система позволила установить единую стандартную форму заключения, ускорить их подписание и выдачу.

Была создана электронная картотека. В результате эксперты, кабинеты которых располагались на разных этажах, перестали ходить друг к другу в поисках проектов – текущее местоположение каждого тома можно было увидеть на компьютере. Мы даже установили в коридорах терминалы с доступом к картотеке. И заодно электронные ворота на выходе, чтобы посетители и сотрудники не уносили с собой чипированные «контрольные экземпляры» документации.

Естественно, это заметно повлияло на рост количества положительных заключений, выдаваемых с первого раза. Уже к концу первого года работы показатель удалось увеличить почти вдвое. Причем без нарушения нормативов и ущерба для качества и безопасности строительства.

В августе 2011 года в газете «Деловой Петербург» появилась большая статья «Самые прочные электронные связи» об отношениях чиновников с бизнесом. В ней, в частности, говорилось: «Уже почти год предприниматели имеют возможность сдавать документы на строительную экспертизу в электронном виде. Станислав Логунов, директор СПбГАУ “Центр государственной экспертизы”, одним из первых в городе стал переводить свое ведомство в удаленный режим работы. Строители и проектировщики, его целевая аудитория, отзываются о нем с пиететом. Он для них нечто вроде культурного героя, как Прометей, который добыл огонь людям. Логунов сделал больше. Он покончил с очередями в приемной, обязал подчиненных принимать клиентов строго по графику, чтобы ни один человек не терял лишней минуты. Хотя русская бюрократическая традиция такова, что чем больше просителей дожидается приема у чиновника, тем выше его статус, строители в один голос констатируют: в приемной Станислава Логунова пусто». Не скрою, что прочитать такое в статье независимого издания было приятно, пусть карьеру Прометея и не назовешь привлекательной.

МОИ ДАЛЬНЕЙШИЕ ШАГИ

Такие достижения и их оценка, естественно, не могли не вызвать у меня желание продолжить изучение Производственной системы Toyota. Будучи склонным к системному подходу, я внимательно прочел продолжение «Дао Toyota» – «Корпоративную культуру Toyota», написанную Джеффри Лайкером в соавторстве с Майклом Хосеусом, и «Практику дао Toyota», где соавтором Лайкера выступил уже Дэвид Майер. И в обеих книгах я обнаружил новые идеи, которые можно было внедрять на предприятии уже завтра...

Читать об успехах японской компании, мирового лидера в автомобилестроении, и буквально на следующий день следить за тем, как вычитанные концепции находят воплощение в государственном учреждении, которым управляешь, – в этом есть что-то завораживающее. Когда понимаешь, что можешь реально изменить к лучшему работу организации и жизнь ее сотрудников и клиентов, остановиться очень сложно.

Я провел письменный опрос сотрудников, чтобы уточнить их видение ситуации, пожелания и потребности, и узнал много полезного и интересного. Именно собственные работники,

в отличие от приглашенных экспертов знающие производственные процессы изнутри, могут предложить лучшие идеи по совершенствованию работы.

Позднее такие же опросы мы проводили и среди наших заказчиков. Тогда я еще не знал, что это называется измерением индекса удовлетворенности клиентов. На основании этих опросов мы формировали план изменений, который делился на стратегические, тактические и оперативные планы.

В течение последующих двух лет нам удалось реализовать множество изменений и улучшений, взятых из практики управления Toyota.

Наибольшее количество усилий я направил на развитие и обучение сотрудников, изменение их отношения к работе и клиентам. Если в «прошлой жизни» работники экспертизы воспринимали заказчиков как неизбежное зло, помеху в работе, и действовали исходя из того, что «им все должны» и клиенты «никуда не денутся», то постепенно пришло понимание, что именно клиенты финансируют деятельность учреждения, а на рынке могут появиться конкуренты.

Один из главных принципов Toyota (и один из моих главных жизненных принципов): «Чтобы действительно понять – нужно идти и смотреть самому». Мы начали организовывать для экспертов групповые экскурсии на объекты. Оказалось, что они не бывали на стройке уже долгие годы.

А лучшие специалисты в качестве поощрения направлялись для обучения и в более дальние поездки, в том числе за рубеж. Была создана эффективная система мотивации сотрудников, организован кадровый резерв.

Благодаря активному взаимодействию со СМИ постепенно улучшалось общественное мнение об организации, в том числе и граждане смогли понять смысл и результаты деятельности экспертизы.

МОЕ НЕПРЕРЫВНОЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ

Трехлетний опыт управления «Центром государственной экспертизы» был полезным и увлекательным, но в карьере профессионального руководителя перемены неизбежны. И когда меня пригласили на работу в Москву, в структуру Министерства обороны, я и туда привнес свои наработки по применению элементов TPS в государственных структурах. Казалось бы, такая жестко регламентированная, живущая строго по Уставу система – не лучшее место для применения философии Toyota, однако на практике методы поиска первопричин проблем, искусство выявления ценности, умение формировать и развивать команды, выравнивать график нагрузки на отдельных сотрудников и структурные подразделения – все это и многое другое пришлось очень кстати. Очень высокие требования к скорости движения потока, которые предъявляет Москва, без этих знаний и умений удовлетворить было бы сложно, как минимум на том уровне, который я считаю достойным. К сожалению, по понятным причинам я не могу рассказать о работе в столице более подробно.

Но и московский период моей карьеры подошел к концу. И уже вскоре после отставки я решил продолжить совершенствование своих знаний в теории TPS, бережливого производства. У меня появилось достаточно свободного времени, чтобы, наконец, с головой погрузиться в книги.

Обнаружилось, что о бережливом производстве их написано великое множество. Это неудивительно, ведь когда автопром США

в 70-х годах содрогнулся под натиском Toyota, разгадкой секретов невероятного успеха японцев занималось много выдающихся умов. Да и сами японцы охотно делились опытом, тем более что они, в свою очередь, основывались на работах американца Эдварда Деминга.

И в какой-то момент, читая объемное предисловие к очередной книге, я понял, почему в России написано, переведено и продано так много книг, посвященных Toyota, но при этом случаи успешного внедрения Производственной системы можно пересчитать по пальцам.

Причин несколько. Отчасти дело в менталитете, в сложном наукообразном языке и потере важных смысловых нюансов из-за двойного перевода (переведенных напрямую с японского книг мне встретилось очень немного). Но гораздо важнее то, что большая часть попыток внедрения сводилась к слепому копированию наработок в области процессов, в то время как в Toyota система является в первую очередь философией компании.

Значительно продвинувшись в понимании теории, я захотел проверить ее на практике. Практический опыт без теоретического обоснования – не более чем случайное стечение обстоятельств, но и знания без практики – всего лишь бесполезная информация. Так я начал консультировать петербургские строительные компании, а в некоторых из них вошел в советы директоров.

Во многом мне на руку сыграл очередной экономический кризис, который заставил многих руководителей задуматься о выживании своих фирм. А упускать шанс на спасение компании, который дает внедрение бережливого производства, было бы глупо. Создатель Производственной системы Toyota Тайити Оно был прав, когда говорил, что серьезные изменения можно осуществить только в кризисный период, и если на момент начала внедрения TPS кризис отсутствует, то руководители должны его создавать. В этом вопросе России, если можно так выразиться, «повезло»: тот или иной кризис у нас происходит практически всегда. Если не финансовый, то политический, а если нет и политического, то мы все равно придумаем приключений на свою... голову. Так что в российских компаниях начинать внедрять бережливое производство можно практически в любой момент.

МОЯ НОВАЯ МИССИЯ

В ходе работы со строительными организациями я окончательно убедился в нашем серьезном отставании от экономически развитых стран в области профессионального управления. Так как я во многом разделяю принципы философии Toyota и вижу в ней единственную возможность выхода из кризиса для нашей строительной отрасли, я решил внести свой вклад в ее восстановление – посвятить некоторое время проработке и адаптации элементов Производственной системы Toyota к российским реалиям, чтобы помочь отечественным руководителям понять и принять систему, поверить в нее. Основываясь на личном опыте, я смело могу утверждать, что в адаптированном виде она может быть применена практически в любых организациях, независимо от формы собственности и отрасли. И если полный переход на бережливое производство потребует, возможно, нескольких лет, то отдельные его элементы, инструменты готовы к немедленному использованию.

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.