

Leap-изменения. Старт с середины?

Сергей Остапенко,
г. Красноярск





Мой путь:

- Образование – инженер-электронщик в области СУ ГАП, менеджер.
- Менеджерский опыт (15 лет) – от мастера, начальника отдела САПР КБ до директора по маркетингу регионального производителя FMCG
- Консультантский опыт - 15 лет, от тренера по обучению специалистов продаж до комплексной и пролонгированной поддержки компаний в области развития конкурентоспособности и повышения эффективности с проектами длительностью до 7 лет.
- Ключевое событие – 2002 г. - стажировка в Японии по Программе «маркетинг в сфере товародвижения и услуг», организованной JPSED
- В 2015 г. исполняется 10 лет с даты старта первого нашего Lean проекта

Для Lean изменений нужен Лидер.

- Это утверждение - аксиома?
- Можно ли стартовать без Лидера? Достаточно ли инициатора?

Когда нашего первого клиента спросили: «А стоит ли в это ввязываться?» Он ответил: «Только если сам за это возьмешься!»

Наблюдения и выводы коллег говорят, что без лидера Lean трансформация происходит **с явным торможением.**

«98% проблем кроются в «системе», а только 2% - следствие ошибок людей». (Э. Деминг)

Система - это совокупность распоряжений, процедур, инструкций, полномочий и корпоративной культуры. Это среда, в которой находятся люди и, ориентируясь на нее, выстраивают свое поведение.

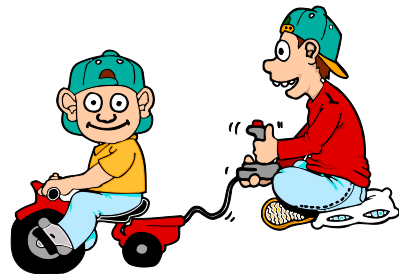
Потенциальный Лидер изменений – он кто?

- *Часть системы?*
- *Над системой?*
- *Вне системы?*

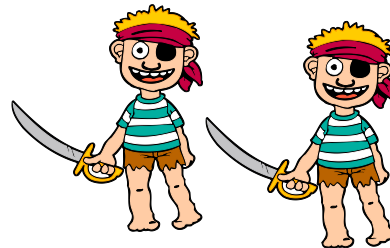
Структура ролей в предприятии в отношении фокуса- «принятие решения» (Д. Пиплз)



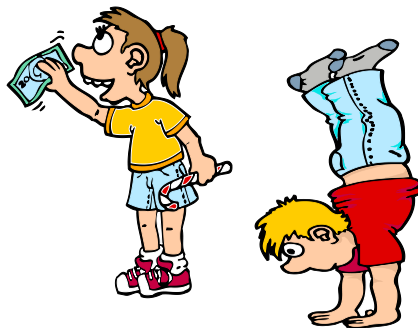
Лицо,
принимающее
решение (ЛПР)



Пользователи



Привратники



Проводники



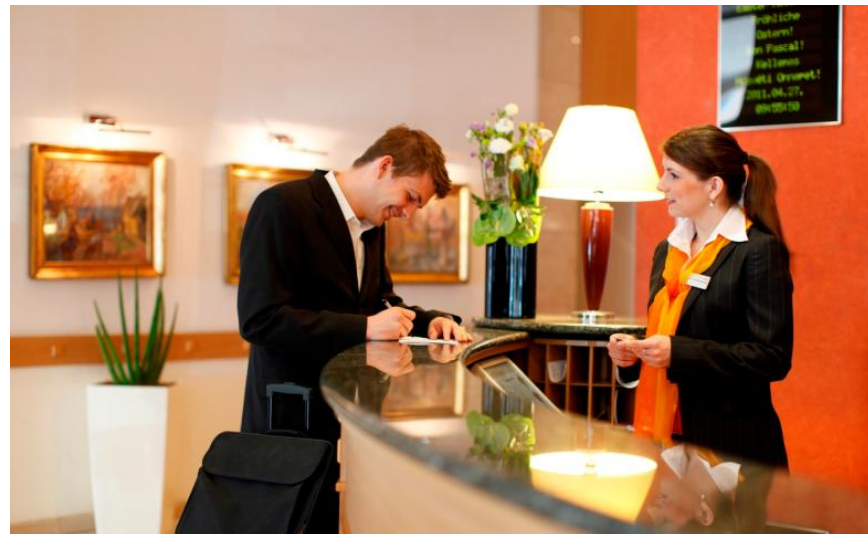
Влиятельные
лица (ЛВР)

Организационные ресурсы изменений

Уровень	Возможности	Ограничения
ТОП-менеджмент	Вправе принимать решения в широком спектре	Не видит, не понимает состояние «гемба»
Средний менеджмент	Обладают реальным видением гемба и взаимосвязей	Не готовы рисковать
Исполнители (операторы)	Видят реальность гемба	Как правило, не видят взаимосвязей. Внимание перегружено операционной работой

Компании сервиса B2C

- Медицинские учреждения
- Кинотеатры и развлекательные центры
- Отели
- Ритейл



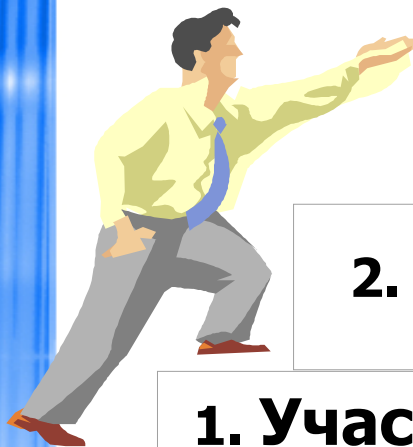
Особенность: клиент «в доступе» от старта/заказа до завершения оказания услуги.

Используйте силу клиента для проведения изменений!

Стартуем с середины:

- Опираемся на средний менеджмент.
- Вовлекаем и «верхи» и «низы» по единой технологии.
- Растем на практических результатах.

УРОВНИ ВОВЛЕЧЕННОСТИ СОТРУДНИКА в Lean-изменения:



4. Ответственность *сотрудника за вовлечение* других в изменения



3. Инициатива *от сотрудника* в направлении изменений



2. Поддержка со стороны сотрудника *изменений и лидера*



1. Участие сотрудника в совместных действиях по решению проблем, изменению ситуации



0. Отсутствие четко выраженной позиции по отношению к изменениям



Вовлечение сотрудника в изменения. шаг 1.«Совместное обсуждение»

Уровень 0	Действия
<i>Отсутствие позиции в направлении изменений.</i>	В ГРУППЕ: • Организуйте беседы с сотрудниками, например, на встречах рабочей группы. • Обсуждайте текущую ситуацию, рабочие процессы, существующие проблемы и задачи по их изменениям. ИНДИВИДУАЛЬНО: • Помогите сотруднику высказать свою точку зрения на ситуацию и проблемы, не стремитесь сразу дать свою оценку.



Вовлечение сотрудника в изменения.
шаг 2 «Совместное действие»

Уровень 1	Действия
<i>Совместное Действие с сотрудником в направлении изменений ситуации</i>	В ГРУППЕ: • Организуйте совместные мероприятия с сотрудниками по изменениям – рабочие группы, кружки качества. • Оцените результаты мероприятий, достигнутые эффекты, планируйте новые действия, проводите их и т.д. ИНДИВИДУАЛЬНО: • Обсуждайте с сотрудником его работу в группе и вклад в общий результат. • Вовлекайте сотрудника в <i>наблюдения</i> (процессов, проблем, ситуаций).



Вовлечение сотрудника в изменения.
шаг 3. «Поддержка свободы мнения»

Уровень 2	Действия
Поддержка со стороны сотрудника изменений и лидера	В ГРУППЕ: • На встречах, совещаниях поручайте сотруднику выступить с оценками. • Мотивируйте сотрудника открыто высказывать свое отношение к происходящим изменениям, к действиям лидера (позитивное и негативное). ИНДИВИДУАЛЬНО: • Обсуждайте с сотрудником его и ваши оценки ситуации. • Ищите общие с ним взгляды, точки соприкосновений.



Вовлечение сотрудника в изменения. *шаг 4. «Поддержка инициативы»*

Уровень 3	действия Лидера
Инициатива от сотрудника в направлении новых изменений	ИНДИВИДУАЛЬНО: • Будьте чутки к проявлению инициативы сотрудником, открыто его поддержите. • Придерживайтесь роли <i>Наставника</i>, а не начальника. • Помогите ему спланировать действия по реализации инициативы. • Участвуйте в совместной реализации инициативы сотрудника! • Обсуждайте достигнутые результаты и действия, извлекая опыт, даже если они сразу не привели к желаемым целям. В ГРУППЕ: Введите простую систему подачи идей и предложений.



Вовлечение сотрудника в изменения.
**шаг 5 «Наставничество над
будущим лидером»**

Уровень	действия
<i>Ответствен- ность сотрудника за вовлечение других людей в процесс изменений</i>	ИНДИВИДУАЛЬНО: • Делитесь с таким сотрудником своим опытом проведения изменений и вовлечения в них сотрудников. • Делегируйте ему задачи, определяйте зоны ответственности за изменения. • Поручайте ему проведение общих мероприятий. В ГРУППЕ: • Помогите спланировать работу группы. • Присутствуйте на встречах группы, выполняя вспомогательные функции.



Вывод: Лидер может вырасти сам в организации В2С при наличии благоприятных условий:

- **Личный мотив и воля инициатора и понимание им процесса вовлечения.**
- **Реальная власть Клиента в компании (клиент-ориентированность)**
- **Командные ценности.**

Примеры:

Павел Петрович Шамбир, Сеть супермаркетов «КОМАНДОР»

Елена Викторовна Балюта, гостиница «Красноярск»

Препятствия для роста:

- Патриархальность сознания инициатора – парадигма некомандного лидерства и тотальной ответственности Хозяина.
- Высокий уровень комфорта.