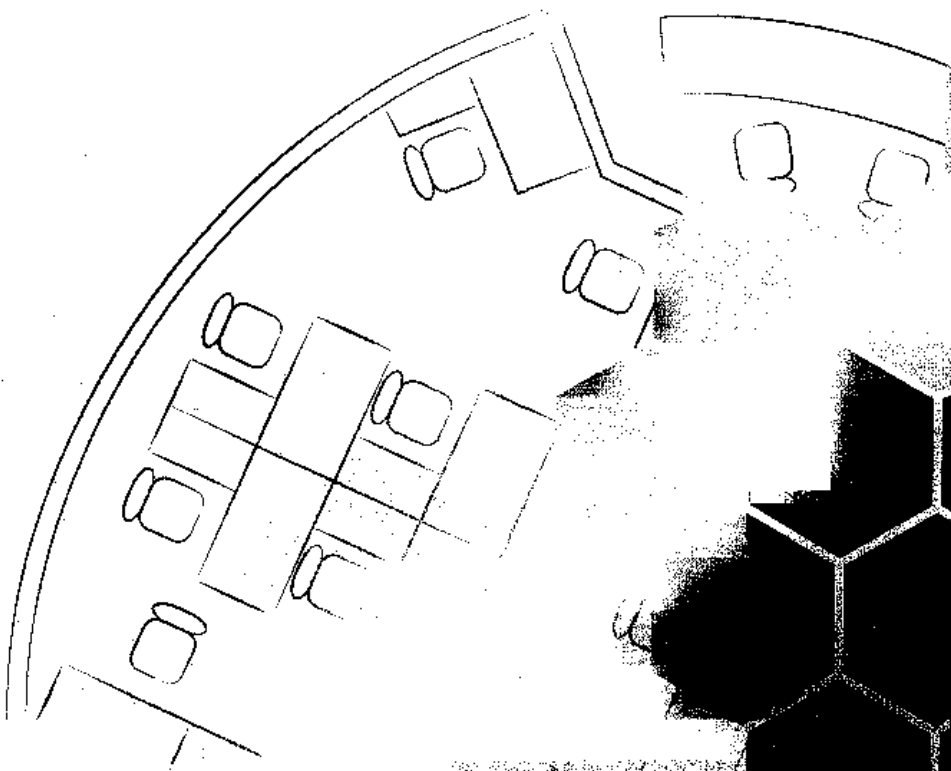


ОФИС- КАЙДЗЕН



Moscow
Business School
Leadership Energy



преобразование офисных операций
в стратегическое преимущество

Если многие бизнес-процессы удалось существенно улучшить благодаря использованию целого ряда методов повышения качества, то офисные и административные — остаются по-прежнему неэффективными. Сокращение офисных затрат без существенных потерь производительности кажется специалистам большинства предприятий задачей почти неразрешимой. Иные же компании усматривают потенциал улучшения офисной среды в методе офис-кайдзен™, делающем акцент на осуществлении постоянных улучшений в долгосрочной перспективе. «Офис-кайдзен. Преобразование офисных операций в стратегическое преимущество» представляет собой унифицированный последовательный подход, позволяющий компаниям достичь стратегического конкурентного преимущества за счет значительного повышения эффективности, качества и производительности офисных и административных процессов.

«Офис-кайдзен» — это самое полное и практическое руководство по постоянному улучшению служебных операций, которое я видел».

Нил Нович,
президент и генеральный исполнительный директор
Ryerson Tull, Inc.

«Наконец появилась книга, в которой говорится о необходимости выйти за рамки производственных цехов и улучшить операции в других частях организации. «Офис-кайдзен» предоставляет основу для постоянного улучшения всей организации».

Дж. Томас Марш,
президент и генеральный директор по космонавтике
Lockheed Martin Space Systems Company

УИЛЬЯМ ЛАРО

ОФИС-КАЙДЗЕН

**ПРЕОБРАЗОВАНИЕ ОФИСНЫХ ОПЕРАЦИЙ
В СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО**

Перевод с английского

**Минск
«Гревцов Паблшер»
2009**

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие научного редактора	9
Благодарности.....	11
Глава 1. Введение	13
Глава 2. Что такое офис-кайдзен? Взгляд с «десяти тысяч футов»	21
Офис-кайдзен — не новая идея	23
«Слепое пятно» менеджмента	25
Уровни процессов и стратегии менеджмента:	
логика, лежащая в основе офис-кайдзен	25
Параметры руководства и куб офис-кайдзен	29
Офис-кайдзен и <i>SLIM-IT</i>	31
Глава 3. Поверхностные потери... Тихие убийцы.....	33
Потери, связанные с людьми	36
Потери, связанные с процессом	40
Потери, связанные с информацией	49
Потери, связанные с активами	53
Устранение поверхностных потерь	56

Глава 4. Потери лидерства и трудная задача руководителей	59
Концентрация	60
Потери концентрации	63
Структура	64
Потери структуры.....	65
Дисциплина	67
Потеря дисциплины.....	68
Чувство собственности.....	69
Потери, связанные с чувством собственности.....	70
Глава 5. Заручитесь поддержкой человеческой природы	73
Организационная культура и индивидуальное поведение	74
Теория управления: пять потребностей, управляющих человеческим поведением.....	76
Вовлеченность и преданность	78
Образование малых групп	79
Приспособление	79
Общественная безответственность.....	80
Власть и статус	81
Поляризация	82
Когнитивный диссонанс.....	82
К чему приводят описанные тенденции	83
Глава 6. Концепция <i>SLIM-IT</i> и структура изменения	87
Концепция <i>SLIM-IT</i>	88
Структурированное управление изменениями.....	91
Исполнительный управляющий комитет	91
Команда по изменению	94
Сторонники.....	98
Хартии.....	98
Глава 7. Система бережливого ежедневного управления	101
Цельные рабочие группы: в фокусе <i>LDMS</i>	104
Элементы <i>LDMS</i>	105
Глава 8. Кураторство и обучение.....	115
Почему кураторство имеет такое значение?	116
Сколько должно быть кураторов?	118
Что необходимо курировать?.....	123

Место обучения в офис-кайдзен	126
Альтернативы внедрения	127
Глава 9. Система «20 ключей KCG»	131
Заключительный комментарий	144
Глава 10. Как совместить офис-кайдзен	
с «именитыми» инструментами и методами	147
Сбалансированная система показателей	149
Карта потока создания ценности	151
Реинжиниринг/непрерывное улучшение	152
Метод «Шесть сигм»	153
Бережливое производство	155
Управление проектами	156
ISO 9000/QS-9000	157
Планирование экспериментов (DOE) / метод Шайнина	159
Интегрированная разработка продукта	160
Корпоративное программное обеспечение	161
Заключительные комментарии	163
Глава 11. Объектив для концентрации: показатели	165
Место показателей в SLIM-IT	167
Каким должен быть хороший показатель?	169
Показатели лидерства и менеджмента	172
Затраты — плохие показатели	175
Внутренние и внешние потребители	175
Заключительные комментарии	178
Каждое предприятие действует само по себе	179
Глава 12. Реалии внедрения	179
Роль лидерства на различных уровнях	181
Ошибки, которых следует избегать	182
Подведем итоги	184
Эпилог. Два года спустя... ..	187
Приложение. 20 ключей KCG к офис-кайдзен	193
Словарь важных терминов	201
Алфавитный указатель	207

ПРЕДИСЛОВИЕ

НАУЧНОГО РЕДАКТОРА

Что и как нужно делать в компании, чтобы она стала успешной; чтобы не приходилось изо дня в день заниматься «тушением пожаров» на работе и то и дело бегать к начальству с решением проблемы ценой в 1 000 рублей; чтобы офис расстался наконец с закоснелым образом неповоротливого бюрократа, — об этом и не только рассказывается в книге «Офис-кайдзен. Преобразование офисных операций в стратегическое преимущество».

Сегодня на большинстве рынков ситуация такова: либо компания работает над своим благополучием каждый день, либо она прекращает свое существование. Как человеку для полноценной жизни необходим здоровый организм, так и компании для полноценной работы необходимы здоровая структура и процессы.

Можно провести аналогию с известным высказыванием: «Аварии происходят из-за того, что сегодняшние водители ездят на завтрашних автомобилях с послезавтрашней скоростью по вчерашним дорогам». Внутренняя структура и процессы современной компании оказались ныне вчерашними дорогами, пользуясь которыми необходимо с послезавтрашней скоростью удовлетворять завтрашние требования клиентов.

Организация структуры и процессов компании является тем необходимым механизмом, который нуждается в тончайшей настройке для эффективного использования имеющихся человеческих и материальных ресурсов. Вряд ли кто-то станет с этим спорить. Но если все же вы категорически не согласны с данным утверждением, тогда вам, пожалуй, не стоит тратить свое время на прочтение «Офис-кайдзен» — смело закрывайте книгу и продолжайте «тушить пожары».

Объективности ради следовало бы затронуть тему о недостатках книги. Очередная новинка, эксплуатирующая модные заимствованные из других языков слова? Может быть. Написана американским автором и потому, как обычно, пропитана пафосом и перенасыщена призывами действовать сейчас или никогда? Местами действительно перебор. Помимо прочего рекламируется торговая марка одной из консалтинговых компаний? Что ж, американцы умеют делать деньги, и иногда этому стоит у них поучиться, не так ли? Пожалуй, более придраться не к чему, и если перечисленные нюансы вас не пугают, продолжим разговор о книге.

Самые стойкие всегда получают наибольшую выгоду. Но речь идет не о тех, кто дочитает предисловие научного редактора. Не стану обещать успех и тем, кто читает книгу целиком. И даже тем, кто, несмотря на отмеченные недостатки, поймет основной посыл книги: волшебной таблетки не существует.

На мой взгляд, книга будет полезна тем, кто найдет в себе силы встать на путь создания максимально эффективной организации структуры и процессов в компании, а не тем, кто предпочтет издавать приказ о 15 %-ном сокращении численности инженерно-технических работников, о 20 %-ном сокращении накладных затрат или о 10 %-ном сокращении управленческого персонала, наказывая в дальнейшем невиновных и награждая непричастных. Тем, кто знает, что создание эффективной работы компании — это долгий и кропотливый труд, который, к сожалению, или к счастью, никогда не может быть завершен; труд абсолютно всех сотрудников компании, начиная от генерального директора и заканчивая уборщицей. Тем, кто готов приняться за этот труд.

С уважением,
Алексей Искорцев,
преподаватель Центра REFA-Россия MBS

БЛАГОДАРНОСТИ

Я имел честь работать в течение последних шести лет с группой выдающихся людей. Каждый из них — мастер своего дела; они существенно расширили мое понимание прикладного улучшения организации. Мне не удастся поблагодарить их всех в отдельности (в силу ограничений места и памяти), однако некоторых коллег я все же не могу не отметить. Роджер Кауфман подтолкнул меня к написанию этой книги. Джерри Тимпсон оказал существенную поддержку в трудах над концепциями, которые я самостоятельно не разработал бы. Боб Ло, исключительный менеджер проектов, помог осознать огромное значение структуры. Берт Муни, куратор менеджеров, вдохновитель многих озарений в отношении внедрения и, в частности, обучения руководителей. Грег Пайпер, мастер прикладного внедрения, в течение долгого времени давал мне практические советы по поводу того, как именно делаются вещи на передовой.

Большую помощь оказали Билл Роупер, Уилл Ален, Энди Хердан, Роб Вагнер, Боб Макэвой, Джулиен Ренод, Джефф Хэгенес, Колин Бодвиг и Энди Мэйджи. Брэд Андерсон поделился исключительными идеями, которые оказались бесценными и помогли мне в написании главы о структуре и организации показателей.

Наконец, настало время поблагодарить человека, который руководил ходом подготовки рукописи настоящей книги (и ее непосредственной предшественницы под названием «Бережливое лидерство» (*Lean Leadership*)). В процессе работы этот человек также оказал мне значительную помощь (так, например, «главное действующее лицо»

Джордж и все его люди появились на страницах книги именно благодаря этой женщине). Она координировала совместную работу многих редакторов и рецензентов, и нередко случавшиеся в этом непростом процессе личные столкновения ей удавалось улаживать спокойно и профессионально. Она придумала идею обложки и подготовила дизайн книги (а также печатной версии «Бережливого лидерства»). Имя этого удивительного человека – неустанной творческой динамо-машины и превосходного арбитра персональных споров – Кэтрин «Кэти» Берт.

**Уильям Ларо,
Вест-Лафайетт, Индиана,
14 апреля 2002**

ГЛАВА 1

ВВЕДЕНИЕ

— Нам нужно что-то изменить, — заявил Джордж, генеральный директор корпорации *Biginslow*, сидящим за столом руководителям, которые слушали его внимательно, но несколько смущенно. — Административные и технические расходы растут быстрее, чем объемы продаж. Проблемы с нашими продуктами возникают, только когда их уже используют клиенты наших клиентов. Все вроде бы улажено, но появляются новые трудности. Результатом нашей работы относительно *ISO* и *QS* стала сертификация операций, которые по-прежнему не основаны на надежных, стандартизированных процессах. Кроме того, расходы на создание и внедрение новой корпоративной информационной системы уже превысили стоимость самой системы, а у нас все так же появляются ошибки в отчетности и неправильные показатели! Что хуже всего, нашим людям не хватает концентрации и дисциплины, чтобы извлечь значимые результаты из осуществляемых нами инициатив!

— Что ж, их трудно в этом винить, — слегка раздраженно парировала Мэдисон, директор по финансам. — На уровне рабочих групп уже никто

ни за что не отвечает. Повсюду бегают «черные пояса» по «Шесть сигм», команды по качеству, комиссии *ISO*, команды по бенчмаркингу, команды по непрерывному улучшению, комиссии по сбалансированной системе показателей, команды по обмену информацией, команды по реинжинирингу и прочие. В прошлом году мы потратили миллионы долларов только на командировочные расходы, организуя встречи для сравнения данных по перечисленным корпоративным инициативам! Вы говорите: «Не хватает концентрации!» Да у нас столько разных инициатив по улучшению и качеству, что все отчитываются друг перед другом, но никто ни за что не отвечает. Я уже боюсь выпить чашку кофе — вдруг окажется, что я не согласовала это с новой «командой по горячим напиткам» или, еще хуже, нечаянно совершила диверсию, воспользовавшись кружкой, которая осталась от мероприятия по усовершенствованию за *прошлый* месяц. Будь я рядовым сотрудником, сидела бы тихо и выжидала, так как что ни сделай — это не понравится какой-нибудь сертификационной команде с логотипами на майках и кружках.

Сидящие за столом рассмеялись. Каждого из собравшихся время от времени посещали подобные мысли. Но это был смех сквозь слезы. Моника, юрисконсульт корпорации, задала группе вопрос:

— Может, стоит провести общекорпоративную кампанию по реинжинирингу наших процессов и одновременно сократить число команд и инициатив?

Джордж присел на подлокотник дивана лицом к группе.

— Меньше всего нам нужна очередная новомодная инициатива по реинжинирингу или качеству. У меня на книжной полке столько папок с материалами семинаров, что хоть институт повышения квалификации открывай. И мы не можем просто так сократить общую численность персонала, не обеспечив при этом дополнительную ценность. Нас неправильно поймут. Возможно, наши действия не стопроцентно соответствовали нашим целям, но нет смысла подрывать моральный дух людей.

Он встал и начал прохаживаться взад и вперед перед окном.

— Нет-нет, проблема намного глубже. Наши люди стараются, но как бизнес-подразделения мы не добиваемся того, что нам необходимо. Подразделениям, отделам и сотрудникам ставятся цели, которые большей частью достигаются, но похоже, что происходит это всегда с великим трудом. Мы постоянно вынуждены устранять проблемы или спасать положение в последнюю минуту. Иногда кажется, будто у нас песок в двигателе.

— Несмотря на трудности, каждый год мы все-таки выполняем план, разве нет? — заметил Джек, директор по операциям. — Мы на первом или втором месте почти во всех сегментах, где работаем. Наверное, стоит приглядеться к внешним составляющим бизнеса и поискать возможности сокращения времени доставки и времен цикла.

— Конечно, — осмелилась Эмма, HR-директор, — в любом процессе найдется что улучшить, но в операциях, в которых задействован офис, всегда будет какое-то отставание. Может быть, это просто факт корпоративной жизни.

Джордж отвернулся от окна и посмотрел на группу.

— Не могу с этим смириться и не смирюсь. И вы не можете с этим смириться. Ведь существуют компании в сфере обслуживания, деятельность которых составляют *исключительно* офисные операции; и год за годом они обставляют конкурентов по уровню обслуживания, продажам, времени отклика, репутации и прибылям. Для них офисные операции сами по себе являются и продуктом, и конкурентным преимуществом. Мне не нужны какие-нибудь 5 % быстрой экономии и устранение нескольких досадных проблем. Это не особенно поможет клиентам, да и акционеры едва ли заметят. Что еще важнее, это ненадолго.

— Как насчет повсеместного 10 %-ного сокращения в административных и вспомогательных подразделениях? Подобный шаг произведет хорошее впечатление на аналитиков. Одно лишь сообщение о планируемых сокращениях даст толчок курсу акций, — предложил Ивен, директор по продажам.

Джордж покачал головой.

— Нам не настолько нужен искусственный рост курса акций, чтобы рисковать последствиями. Да мы уже и пробовали это раньше, а в результате получали лишь еще большую неразбериху. К тому же от нас отвернутся лучшие клиенты. Мы потеряем хороших работников, а численность персонала вернется к прежней отметке в течение следующих 18 месяцев. Возможно, у нас раздут штат. Точнее, я уверен, что на многих участках так оно и есть. Но если по всей компании будут санкционированы сокращения сотрудников по возрасту или личным качествам, это никак не поможет нам разрешить проблемы.

Послушайте, я хочу, чтобы офисные и вспомогательные подразделения делали для нас то же, что они делают для компаний сферы обслуживания мирового уровня, — увеличивали конкурентное преимущество,

которого мы добились благодаря производству, а не просто сидели у нас на шее. Я хочу, чтобы каждый рассматривал административные и вспомогательные функции наших фронт- и бэк-офисов как важные, долговременные, явные и существенные элементы успеха. Нужно, чтобы каждая офисная функция стала стратегическим конкурентным преимуществом, которого боялись бы конкуренты, которое обожали бы клиенты и которое было бы приятно каждому работнику в нашей организации.

Немного помолчав, Джордж продолжил:

— Насколько я понимаю, мы все в какой-то мере согласны, что имеются некоторые хронические, всем надоевшие проблемы. Я также ценю честность, с которой вы признаете, что они не новы. И как показывает разнообразие кофейных кружек на столе, последние несколько лет мы определенно пытались бороться с проблемами при помощи всевозможных инициатив. Пожалуй, нам не удалось ни сохранить концентрацию, ни выявить реальные проблемы или найти их решения. Я хочу обеспечить успех организации в будущем и укрепить наши позиции!

Джордж оглядел помещение, будто прицеливаясь в каждого из присутствующих, и сказал:

— Теперь объясните мне, что можно сделать, чтобы стать организацией, добивающейся конкурентного преимущества исключительно путем банального выполнения работы, а не вследствие постоянных авралов во имя спасения положения? Что можно сделать, чтобы оторваться от преследователей только благодаря отлично отлаженной работе?

Руководители переглянулись. Они прекрасно понимали, о чем говорит Джордж. В то же время многие из них думали, что даже если и возможно достичь относительной безупречности офисных функций, то уж поднять их до уровня стратегического конкурентного преимущества практически нереально. И даже если бы задача была теоретически выполнима, никто из собравшихся попросту не имел ни малейшего представления о том, как это сделать.

Тяжелая дверь зала совещаний вдруг распахнулась, в комнату вошла Мэри, помощник Джорджа, и объявила о доставке обеда. Пока группа разбирала заказы (с меньшим, чем обычно, энтузиазмом), Мэри тихонько положила перед Джорджем книгу.

— Что это? — спросил Джордж.

— Это прислали сегодня, из отдела исследований, — ответила Мэри.

Джордж объявил 30-минутный перерыв на обед и направился в свой кабинет. Задержавшись в дверях, он обернулся и сказал группе:

— Давайте постараемся что-нибудь придумать и обсудить идеи после обеда.

Усевшись за кофейный столик у себя в кабинете, Джордж, заинтригованный названием «*Офис-кайден. Преобразование офисных операций в стратегическое преимущество*», начал листать книгу, поглощая свой сэндвич с фрикадельками. Его внимание привлекли слова «концентрация» и «структура». «Хм, — подумал он. — Пожалуй, я отвечу на звонки минут на десять позже, а пока прочитаю главу-другую».

Почти каждого руководителя посещали те же мысли, что и Джорджа. Почти каждой руководящей группе говорилось, что необходимо начать осуществление первой фазы решения задачи, сформулированной Джорджем: *радикально улучшить офисные, административные и вспомогательные функции последовательным, надежным способом, добавляющим ценность и не создающим дополнительных проблем*. Трудность заключается в том, что лишь очень малое число руководящих групп занимались когда-либо радикальным повышением качества офисной или административной функции с уровня «приличное» до уровня «хорошее», не говоря о превращении последних в стратегическое оружие конкурентной борьбы.

Многим кажется, что офисная и административная функции просто не способны идти в ногу с остальным бизнесом и вносить большой вклад в итоговые результаты. Технологии, предлагаемые клиентам, в течение последних 50 лет экспоненциально улучшались. Новые продукты имеют бесконечно более высокое качество по более низким ценам — с учетом покупательской способности. Продукты работают лучше и служат дольше. Услуги, предоставляемые фирмам и частным лицам (такие как страхование, займы, доставка посылок, заказ авиабилетов через Интернет, аренда автомобилей, электронная почта, мобильная телефонная связь и прочие), намного дешевле, оперативнее и доступнее набора услуг 20-летней давности.

В то же время в прогрессивных производственных операциях применяются бережливые (гибкие, синхронные, вытягивающие и т. д.) методы, которые значительно увеличивают выработку, уменьшают запасы и сокращают времена циклов в два, десять и больше раз. Тем не менее, несмотря на всевозможные дорогие технологии и компьютеры, имеющиеся на каждом столе, офисные и административные операции отстают от остальных. Вряд ли когда-либо

удавалось сократить офисные затраты на единицу продукции без снижения уровня обслуживания. Иногда кажется, что офисные функции, даже в чрезвычайно конкурентоспособных организациях, работают в своеобразном, несколько обособленном мире, отделенном от жестких взыскательных требований сегодняшних рынков полупрозрачной завесой из телефонов, компьютеров, офисных кабинок и бесконечных совещаний.

*Офис-кайдзен** создает офисные и административные процессы и рабочие группы, которые обеспечивают бескомпромиссное конкурентное преимущество. При этом оно появится сразу с нескольких сторон. Будут достигнуты существенное сокращение затрат и увеличение эффективности (меньше ошибок, меньшее время цикла и т. д.) во всех офисных и административных функциях. Увеличится и точность планирования финансового анализа, так как повысится скорость поступления и качество данных. Дополнительное конкурентное преимущество возникает в результате усиления поддержки, которую названные офисные подразделения обеспечивают производству и разработкам. Хорошие разработки и хорошее производство получают дополнительный толчок к дальнейшему усовершенствованию, что было бы невозможно без поддержки со стороны офисных функций мирового уровня.

Слово «кайдзен» состоит из двух японских слов: «кай» означает «маленький», «постоянный» и «хороший», а «дзен» — «к лучшему» и «хороший». Данный термин стал частью производственной системы Тойоты (*Toyota Production System, TPS*), в которой он означает «маленькие постоянные улучшения, осуществляемые каждым работником». Несмотря на то что слово «кайдзен» ассоциируется с *TPS*, уверяем вас: офис-кайдзен не является переделкой *TPS* для офисной среды. Такое упрощенческое применение не достигает цели, работает плохо и не позволяет обнаружить корень «офисной проблемы».

Если бы не потребность в однозначном определении офис-кайдзен, его с тем же успехом можно было бы называть «непрерывным улучшением в офисе», «управлением инновациями/изменениями в офисе», «улучшением производительности в офисе», «контролем затрат в офисе», «управлением проектами в офисе», «управлением оптимизацией офиса» или всеми названиями сразу. Фактически, поскольку офис-кайдзен предполагает все вышеперечисленное, любое из упомянутых названий, взятое в *отдельности*, было бы слишком ограничивающим и потому недостаточно точным. В то же время все элементы офис-кайдзен, при несущественном изменении их названий, отлично сочетаются с любыми хорошо обоснованными методологиями улучшения процессов и поддерживают их. Это объясняется тем,

* «Офис-кайдзен» является знаком обслуживания компании *The Kaufman Consulting Group, LLC*.

что офис-кайдзен — не что иное, как метод, предоставляющий структуру, направление, дисциплину и ответственность любой инициативе или системе, приводимой в действие людьми. Офис-кайдзен органично поддерживает и радикально повышает эффективность любых мероприятий, проектов или рабочих групп по постоянному улучшению, потому что основывается на фундаментальных истинах о людях, процессах и бизнесе.

Существуют сотни теорий о лидерстве и менеджменте. Почти все они представляют для руководителей две сложные проблемы:

1. Не соотносятся с реальным миром. Концепции интересны с интеллектуальной точки зрения, но затрагивают многие аспекты, которые трудно оценить, отслеживать и/или контролировать в действующей организации.
2. Не содержат точных, конкретных указаний на то, какие действия для получения обещанных улучшений следует предпринять, вернувшись к работе.

В офис-кайдзен нет ни одного из данных ограничений. Во-первых, он представляет собой подход, который вводит систему для сокращения потерь в долгосрочной перспективе, и это создает стратегическое конкурентное преимущество. Здесь нет никакой теории, кроме основополагающих реалий и фактов, имеющих непосредственное отношение к людям, процессам и потерям. Во-вторых, офис-кайдзен *точно* указывает, что именно нужно сделать для внедрения данной системы в организации (или части организации).

Первый шаг состоит в том, чтобы понять офис-кайдзен и таким образом поверить в его действенность. Понимание важно по двум причинам. Чтобы осуществить необходимое изменение, потребуется разъяснить и «продать» другим его преимущества. Кроме того, офис-кайдзен в каждом случае необходимо приспособлять к конкретным окружающим условиям. Другими словами, несмотря на предложенное в настоящей книге точное описание последовательности нужных действий, для приспособления «стандартного» подхода офис-кайдзен к условиям собственной организации руководителям понадобится вносить коррективы и принимать важные субъективные решения (при тщательном инструктаже, разумеется). Субъективная оценка может быть положительной только в одном случае — если она основана на знании. Таким образом, чтобы получить результаты, лидеры должны достаточно хорошо разбираться в том, *как* действуют и *для чего* предназначены элементы офис-кайдзен.

Под офисными понимаются все бизнес-процессы и функции, которые не являются чисто заводскими задачами, как то: сборка, сварка, механическая

обработка, эксплуатация вилочного погрузчика и т. д. Ряд функций, охватываемых офис-кайдзен, приведены в таблице 1.1.

Как видно из таблицы 1.1, офис-кайдзен затрагивает практически все аспекты бизнеса. Значительная часть работы — даже в рамках производства и операций — связана с такими не являющимися чисто заводскими задачами, как бумажная работа, планирование, контроль, бенчмаркинг и обмен информацией. Другими словами, офис-кайдзен относится как к незаводским элементам заводской работы, так и почти ко всем остальным аспектам бизнеса.

Коротко говоря, офис-кайдзен обеспечивает фундамент для нового мощного скачкообразного конкурентного преимущества; это путь внедрения, философия управления, структура лидерства и набор инструментов, собранные в единый пакет. Используемый на уровне руководства, офис-кайдзен создаст конкурентное преимущество, которое соперники не смогут превзойти, если только не станут делать то же самое одновременно с вами. Но подобная задача по плечу немногим — большинство продолжит погоню за «большим призом», так и не поняв, что колесо рулетки уже почти остановилось. Непринявшие офис-кайдзен останутся далеко позади компаний, вооруженных данным методом.

В следующих главах будут изложены основы офис-кайдзен, и вы быстро увидите, каких преимуществ он позволяет достичь. Чудо? Почти. Разница в том, что чудеса просто случаются, а успех обычно необходимо планировать и добиваться его достижения. Офис-кайдзен гарантирует успех благодаря концентрации, структуре, дисциплине и чувству собственности.

■ Управление человеческими ресурсами	■ Обслуживание клиентов
■ Продажи	■ Технологическая поддержка
■ Закупки	■ Исследования
■ Управление материалами	■ Разработка программного обеспечения
■ Конструкторская разработка продуктов	■ Обработка долгов
■ Маркетинг	■ Ввод заказов
■ Контракты	■ Качество
■ Кредиторская/дебиторская задолженность	■ Поддержка продаж
■ Управление отчетностью/документацией	■ Юридическое обеспечение
■ Отношения с государством	■ Нормативное соответствие

Таблица 1.1. Типичные функции, которые охватывает офис-кайдзен

2 ЧТО ТАКОЕ ОФИС-КАЙДЗЕН? ВЗГЛЯД С «ДЕСЯТИ ТЫСЯЧ ФУТОВ»

«**Ф**еномен офис-кайдзен — звучит слишком хорошо, чтобы быть правдой», — подумал Джордж, которого несколько заинтересовали притязания книги, но он все еще сохранял скептицизм, ибо в теории все программы кажутся великолепными. В памяти всплыли катастрофические последствия плохо реализованных «кружков качества» в 1984 году. TQM, бенчмаркинг и статистическое управление процессами сработали ненамного лучше. Не окажется ли офис-кайдзен таким же искусным очковтирательством?

Большинство руководителей хотят знать, содержит ли идея достаточно «мяса», чтобы оправдать вложение их времени. Они не желают обманываться обещаниями филе только для того, чтобы за едой выяснить, что блюдо целиком состоит из сои и опилок. Офис-кайдзен — чистое, стопроцентное, откормленное зерном, первоклассное сочное деликатесное мясо — поднимет организацию до мирового уровня, если принять его полностью. При меньшей приверженности офис-кайдзен предоставляет ряд методов руководства и подходов к управлению, которые можно быстро внедрить в меньшем масштабе

с огромной пользой; он вернет все вложения драгоценного времени, необходимые для его изучения и внедрения, как минимум в стократном размере в течение двух месяцев.

Офис-кайдзен – это философия руководства, методология управления и набор инструментов в одном пакете. Офис-кайдзен создает рабочую среду, которая характеризуется следующими признаками:

- чрезвычайно продуктивная, хорошо управляемая, информированная и полная энтузиазма организация...
- ...способная быстро внедрять необходимые малые и большие изменения...
- ...постоянно улучшающая ключевые процессы – быстрые, ориентированные на результат, точные, воспроизводимые, сфокусированные на клиенте, добавляющие ценность, соответствующие целям организации, очищенные от потерь, поддерживаемые и управляемые точными, своевременно получаемыми контрольными показателями...
- ...с целью достичь стратегического конкурентного преимущества.

Офис-кайдзен *не является*:

- старыми идеями под новым названием;
- безумными предложениями, высосанными теоретиками из пальца;
- командными соревнованиями по спортивному ориентированию в темном лесу;
- наставлениями, повторяющими прописные истины (например, «Лидерство – ключ к успеху!»);
- патентованными обучающими программами по заоблачным ценам;
- неубедительными, самоочевидными советами (например, «Избавьтесь от ненужных расходов!»);
- хитроумными трюками;
- уроками лидерства от древних воинов (например, «Почувствуй своего внутреннего монгола!»);

не содержит и не предлагает их.

Офис-кайдзен не решит всех проблем и не будет управлять бизнесом за вас. Планирование, разработка стратегий, продажи, наем персонала, маркетинг, закупки, предоставление услуг и производство продуктов – неотъемлемые задачи ведения бизнеса. Бизнес – это однородная конкурентная среда, и то, насколько хорошо бизнесмен справляется с выполнением этих обычных деловых задач, в большой мере влияет на успех организации. Улучшение планирования или подбора персонала может поднять организацию

над уровнем постоянно меняющейся поверхности однородной конкурентной среды ее отрасли на некоторое время, но в конце концов конкуренты копируют улучшение или компенсируют достигнутое соперником преимущество путем улучшений в других сферах. Рыночная борьба сегодня ведется посредством малых, краткосрочных продвижений и отступлений. Если какая-либо организация может в течение достаточного времени делать много хороших вещей лучше, чем ее конкуренты, она удерживает позицию выше уровня однородной конкурентной среды и в результате зарабатывает больше денег себе и своим акционерам. Офис-кайдзен гарантирует, что превалирующая часть организации будет постоянно находиться намного выше уровня однородной конкурентной среды, в которой данная компания работает.

ОФИС-КАЙДЗЕН — НЕ НОВАЯ ИДЕЯ

Проблемой для руководителя, прилагающего усилия, чтобы вывести свою организацию вперед, оторваться от преследователей, является тот факт, что аналогичные шаги предпринимают и другие. Любой руководитель, который регулярно читает *The Economist*, *The Financial Times*, *Business Week*, *Fortune*, *Forbes* или *Industry Week*, знает, каковы обычные ответы. Редко встречаются смелые новые идеи, способные поднять организацию над уровнем однородной конкурентной среды ее отрасли на долгое время. Даже если организация благодаря свежей идее или технологии отрывается от конкурентов, всегда существует вероятность, что кто-нибудь будет действовать эффективнее и двигаться быстрее. Возможно, наиболее ярким примером такого случая является неспособность компании *Xerox* применить великолепные идеи, зародившиеся в ее Исследовательском центре в Пало-Альто (*Palo Alto Research Center*) и использованные создателями индустрии персональных компьютеров.

Офис-кайдзен в целом поднимает производительность организации над уровнем однородной конкурентной среды ее отрасли, позволяя последовательно и надежно выполнять все функции и процессы на более высоком уровне обслуживания клиентов, прибыльности, качества, времени цикла и затрат. Подобное улучшение достигается за счет требования, предъявляемого к руководству всех уровней: управлять с большей концентрацией, структурой, дисциплиной и чувством собственности. Руководство в соответствии с офис-кайдзен совершенствует все элементы организации в малой, но невероятно значимой мере. Для достижения общепризнанного успеха нет необходимости в срочном, что называется за ночь, стопроцентном реформировании. Любая

организация мирового уровня подтвердит, что путь к совершенству лежит через последовательность очень маленьких сохраняющихся улучшений, проводимых в большом количестве областей в течение долгого периода времени. Офис-кайдзен — это стратегическое оружие, поскольку — за счет постоянных небольших улучшений всего — он обеспечивает преимущество, о возможности достижения которого другие даже не задумываются.

Кроме того, офис-кайдзен позволяет более успешно внедрять любые из тех смелых прогрессивных идей, которые организации *действительно* стремятся осуществить. Запуск новых продуктов и услуг выполняется своевременно и в рамках бюджета, с минимумом авралов, случающихся в последнюю минуту. Технологические новшества внедряются более гладко, поскольку офис-кайдзен мобилизует и сосредоточивает сотрудников на преодолении разрыва между людьми и технологией. Благодаря использованию офис-кайдзен руководство освобождается от необходимости искать поспешные выходы из трудных положений, гоняться за краткосрочными конкурентными преимуществами и разбираться с мучительными проблемами, возникающими в результате неудовлетворительной работы процессов на всех уровнях. В итоге высвобождается бесценное время для выполнения основных функций высшего звена: руководить, планировать, разрабатывать стратегии и думать.

Офис-кайдзен дает мощное стратегическое конкурентное преимущество, достичь которого попытаются немногие организации; отдельные его детали и элементы можно обнаружить почти везде, но поскольку его невозможно купить в «готовом к употреблению» виде и крайне легко скопировать, он систематически применяется не более чем одной организацией из тысячи. Офис-кайдзен должен вводиться на месте целеустремленной командой с сильным руководством. Хотя компоненты системы стандартны, их реализация всегда зависит от конкретных условий. Именно в силу необходимости такого приспособления к процессам, культуре, людям, текущим операциям и приоритетам организации офис-кайдзен невозможно внедрить на месте «на скорую руку».

Большинство руководителей, привыкнув за годы работы прельщаться традиционными смелыми идеями-новинками, продолжают искать чудодейственное средство повышения конкурентоспособности в технологии, реорганизациях и сокращении расходов. Но стоит им найти что-либо действительно работающее, новинку не преминут скопировать и все остальные (одни — благополучно, другие — неудачно). После целого ряда пертурбаций конечным результатом оказывается все та же старая однородная конкурентная среда, и лихорадочные поиски очередного чудодейственного средства продолжаются; моральный дух работников тем временем падает, и организации, охваченные смятением, работают уже неэффективно.

«СЛЕПОЕ ПЯТНО» МЕНЕДЖМЕНТА

Устранение потерь является фундаментальной, сущностной, поддающейся измерению целью офис-кайдзен, поскольку именно потери становятся источником чрезмерных расходов, задержек, проблем с качеством и неудовлетворенности клиентов. *Поверхностные потери* легко обнаруживаются в организациях. Пример таковых — недостаточно хороший уровень работы сотрудников (проблема, вполне устранимая в иных, лучших условиях — подразумевающих, скажем, обучение, информацию, установление приоритетов, программное обеспечение или сон). Кажущаяся очевидность поверхностных потерь образует очень большое «слепое пятно» в обычной практике управления. Разбираясь с ними, менеджеры ошибочно полагают, что занимаются серьезными глубинными проблемами. Главная трудность для руководства состоит не в поиске способа предотвращения отдельных проявлений потерь, а в определении и устранении их коренной причины. Когда пациент жалуется доктору: «Мне больно, когда я делаю то-то», совет «Ну так не делайте этого!» не поможет бедолаге избавиться от глубинной проблемы.

Решение заключается во введении системы, которая борется с поверхностными потерями постоянно, избавляя тем самым руководителей от необходимости лично указывать на каждое проявление потерь и намечать решение. В отсутствие подобной системы одни и те же потери появляются вновь и вновь, несмотря на то что ситуацию уже неоднократно «исправляли». Не основанная на всеобъемлющей философии борьба с поверхностными потерями сродни попытке удалить бородавку срезанием лишь ее верхней части — она снова вырастет изнутри.

УРОВНИ ПРОЦЕССОВ И СТРАТЕГИИ МЕНЕДЖМЕНТА: ЛОГИКА, ЛЕЖАЩАЯ В ОСНОВЕ ОФИС-КАЙДЗЕН

Офис-кайдзен поднимает офисную и административную функции организации над уровнем соответствующих функций ее конкурентов. Такое повышение производительности — при условии его сохранения — обеспечивает стратегическое конкурентное преимущество. Чтобы понять, почему это происходит, сначала необходимо рассмотреть оптимальные точки приложения усилий по достижению конкурентного преимущества на различных уровнях организации и процессов. Таблица 2.1 представляет концепцию микро-, макро- и мегапроцессов.

Мегапроцессы выполняются на уровне топ-менеджмента и охватывают стратегическое планирование, исполнительное руководство и рыночный фокус. Конкурентное преимущество на подобном уровне в большой мере зависит от обоснованности бизнеса, иными словами — от решений о том, какими видами бизнеса заниматься. Для финансового учреждения критическим в сфере мегапроцессов является решение выпускать или не выпускать собственную кредитную карту. Для фирм сферы обслуживания дилемму на уровне мегапроцессов представляет собой потенциальное приобретение: бороться за долю рынка или купить ее. Неправильное решение по любому из этих вопросов в отрасли с высокой конкуренцией способно нанести компании смертельный удар.

Операционные руководители и старшие менеджеры работают на уровне макропроцессов, где конкурентное преимущество достигается посредством потоков создания ценности, эффективных решений «сделать или купить» и усовершенствования коммуникаций на функциональном уровне. Например, если выпускается кредитная карта, должны создаваться и рассылаться счета — процесс, который большинством эмитентов карт перепоручается стороннему исполнителю. Каждому бизнесу необходимо определиться

Тип процесса	Характеристики	А. Пример 1 Б. Пример 2	Типичные точки приложения усилий
Мега	Стратегия Руководители Рынки Стратегические отношения Долгосрочное планирование	А. Следует ли нам купить компанию XYZ? Б. Следует ли нам выпустить кредитную карту?	<i>Горизонтальная интеграция:</i> покупать или бороться за долю рынка? <i>Рациональное обоснование:</i> стоит ли нам заниматься данным бизнесом?
Макро	Тактика Менеджеры Межфункциональная интеграция Продукты Функции Среднесрочное планирование	А. Управлять компанией XYZ отдельно или интегрировать ее? Б. Как мы будем обслуживать клиентов?	<i>Анализ потока создания ценности:</i> где деньги? <i>Анализ «сделать или купить»:</i> кто делает это лучше всего?
Микро	Выполнение повседневной «работы» Руководители групп/работники Процессы Офисные группы Планирование на сроки от одного дня до одной недели	А. Как сократить затраты на обработку заказов? Б. Как сократить время цикла выполнения заказа?	<i>Улучшение процесса:</i> как можно начать делать это лучше всех наших конкурентов?

Таблица 2.1. Уровни процессов, проблемы и точки приложения конкурентных усилий

в вопросе желаемой степени вертикальной интеграции. Когда речь заходит о приобретении, на уровне макропроцессов (хотя, разумеется, это затрагивает и некоторые вопросы уровня мегапроцессов) необходимо принять решение о том, следует расформировать и интегрировать приобретенную компанию или же управлять ею как абсолютно (или в некоторой мере) отдельным бизнесом. Ошибка на этом уровне увеличивает время цикла и затраты и приводит к снижению конкурентоспособности.

Масштаб и долговечность успеха бизнеса зависят от мудрости решений и исполнения последних как на уровне мега-, так и на уровне макропроцессов. Поэтому руководители и старшие менеджеры получают хорошее вознаграждение. Тем не менее для долговременного успеха ни мудрости решений, принимаемых высшим руководством, ни грамотности их исполнения менеджерами уже недостаточно. На любом конкурентном рынке лидеру крайне трудно непрерывным потоком разрабатывать потрясающие новые модели, способные обеспечить долговременное конкурентное преимущество на уровнях мега- и макропроцессов, поскольку в наши дни инновации очень быстро и, как правило, достаточно успешно воспроизводятся всеми остальными игроками рынка.

Офис-кайдзен предлагает новое замечательное конкурентное преимущество, которое достигается на уровне микропроцессов. Лидеры рынка в каждой административной, технологической и сервисной отрасли внедрили — или путем сознательного планирования, или благодаря интуитивной прозорливости — как минимум некоторые основы этого подхода. В результате им удалось значительно повысить продуктивность как труда рядовых работников, так и процессов, непосредственно связанных с производством продуктов и услуг. Поскольку данные лидеры не отстают от отрасли в целом на уровне мега- и макропроцессов, их выдающаяся эффективность на уровне микропроцессов обеспечивает долговременное преимущество (которое крайне сложно скопировать). Они используют микропроцессы, чтобы подняться над уровнем в остальном однородной конкурентной среды. Компания может покупать технологии и нанимать прогрессивных руководителей и менеджеров, но улучшения микропроцессов производятся по старинке — кирпичик за кирпичиком — на уровне рабочих групп. Офис-кайдзен предоставляет как архитектурные чертежи, так и поэтапные планы строительства такого неиспользуемого конкурентного преимущества.

Невозможно достичь совершенства микропроцессов исключительно за счет смелых новых идей или технологии. Более того, когда в ходе спасательных операций на макроуровне вводится новая технология, в действительности проблемы на уровне микропроцессов, как правило, лишь

обостряются. Типичный пример — вооружение недостаточно эффективной проектной командой дорогим и сложным программным обеспечением по управлению проектами. Это почти всегда влечет за собой дополнительные нарушения графика, поскольку люди проводят еще больше времени за компьютерами, вместо того чтобы общаться друг с другом лично и решать ключевые вопросы.

Рисунок 2.1 демонстрирует главенствующую роль совершенства микропроцессов в успехе организации. Большинство организаций получают приблизительно одинаковые выгоды от внедрения смелых новых идей на уровне макро- и мегапроцессов. Единственным отличием, как показано на рисунке 2.1, является эффективность микропроцессов, поверх которых внедряются новые смелые идеи. Левая сторона рисунка отражает довольно распространенную ситуацию: жизненно важная инициатива заходит в тупик из-за некачественного выполнения микропроцессов. Сколько внедрений корпоративных информационных систем (подлинного символа современной технологии управления бизнесом) были выполнены с опозданием и перерасходом бюджета вследствие сотен мелких нестыковок на уровне микропроцессов? Решения на уровнях мега- и макропроцессов могут быть разумными, но повседневная работа на каждом уровне выполняется недостаточно качественно, и данный факт часто ускользает от внимания руководства. Подобные недостатки обусловлены отсутствием согласованных мероприятий по введению системного подхода к оптимизации производительности на уровне микропроцессов. Нет действующей системы улучшения процессов офис-кайдзен.

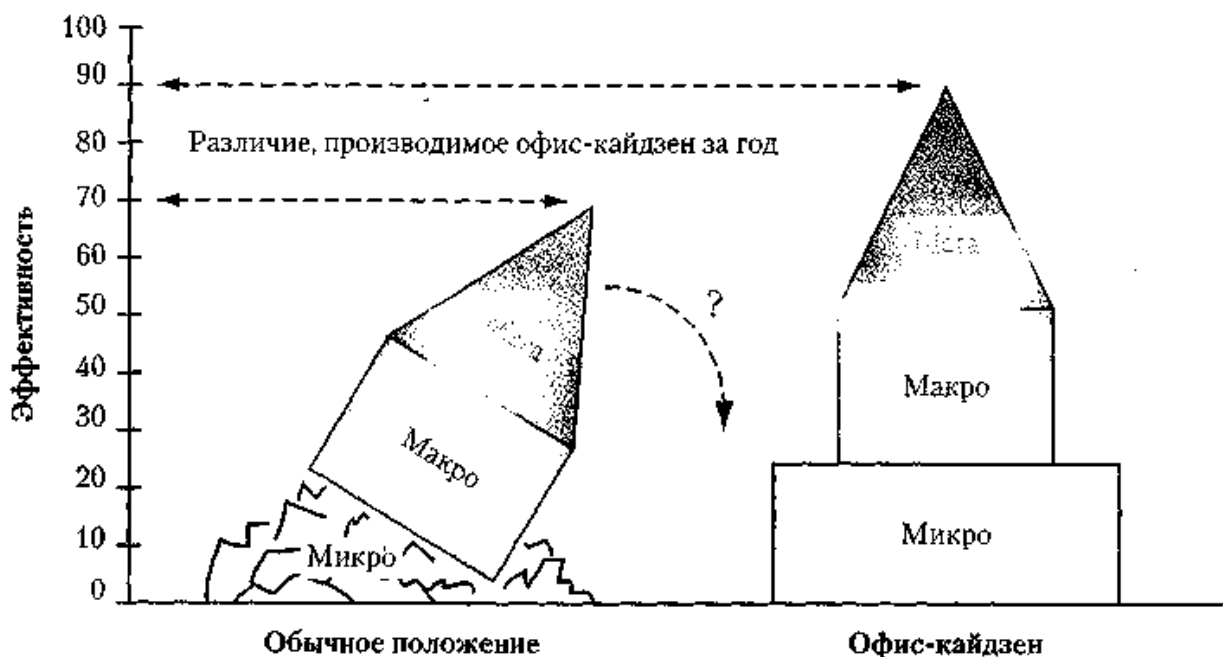


Рисунок 2.1. Ключевая роль микропроцессов в успехе всех процессов

Офис-кайдзен направлен в первую очередь на улучшение микропроцессов усилиями рядовых работников и при этом использует то, чем последние уже обладают, — развернутое понимание ежедневно выполняемых ими процессов. Офис-кайдзен помогает создать устойчивую организацию, как показано на правой стороне рисунка 2.1, — смелые новые идеи на уровнях макро- и мегапроцессов способны реализовать заложенный в них потенциал повышения эффективности, поскольку микропроцессы соответствуют мировому уровню. В условиях офиса-кайдзен это выражается:

- в оптимизации имеющихся процессов, выполняемых имеющимися ресурсами, *перед* внедрением новой технологии;
- подробной системе контрольных показателей и измерений, поддерживаемой всеми рабочими группами;
- оптимизации ручных систем до их автоматизации;
- широком привлечении всех рабочих групп к определению целей микропроцессов и реализации комплексов мероприятий;
- фундаменте совершенства, построенном из сотен мелких улучшений.

ПАРАМЕТРЫ РУКОВОДСТВА И КУБ ОФИС-КАЙДЗЕН

Что является глубинной причиной поверхностных потерь? Большинство менеджеров ответили бы, что данные потери обусловлены избыточной или недостаточной мерой одного из следующих факторов: мотивации, инструктажа, технологии, обмена информацией, навыков общения, бюджетных средств, конструкции продукта, программного обеспечения, качества работы поставщика, уровня образования, технической квалификации и т. д. Хотя перечисленные факторы важны, они редко становятся истинной причиной поверхностных потерь. В свою очередь, эти часто называемые причины непосредственно связаны с наличием *потерь лидерства*, точнее — возникающих в таких параметрах руководства, как *концентрация, структура, дисциплина и чувство собственности*.

На рисунке 2.2 изображен куб офиса-кайдзен, представляющий собой базовую логику данного подхода. Просвещенному лидеру остается лишь понять и использовать этот куб. Офис-кайдзен создает структуру, которая настойчиво сокращает потери лидерства (верх куба) и позволяет стандартным и обычным инструментам работать в полную силу на всех уровнях организации. Если потери лидерства в достаточной мере устраняются, то поверхностные потери (лицевая сторона куба) сокращаются автоматически,

какие бы инструменты, методы или подходы ни использовались. Инструменты вторичны по отношению к устранению потерь лидерства. В результате сокращения поверхностных потерь сразу улучшаются такие показатели, как затраты, время цикла, удовлетворенность клиентов и качество. Главная идея, которую иллюстрирует куб, сводится к следующему: хотя долговременное, постоянно растущее и надежное устранение поверхностных потерь является целью офис-кайдзен, его невозможно достичь, пока не будут радикально сокращены потери лидерства на каждом уровне.

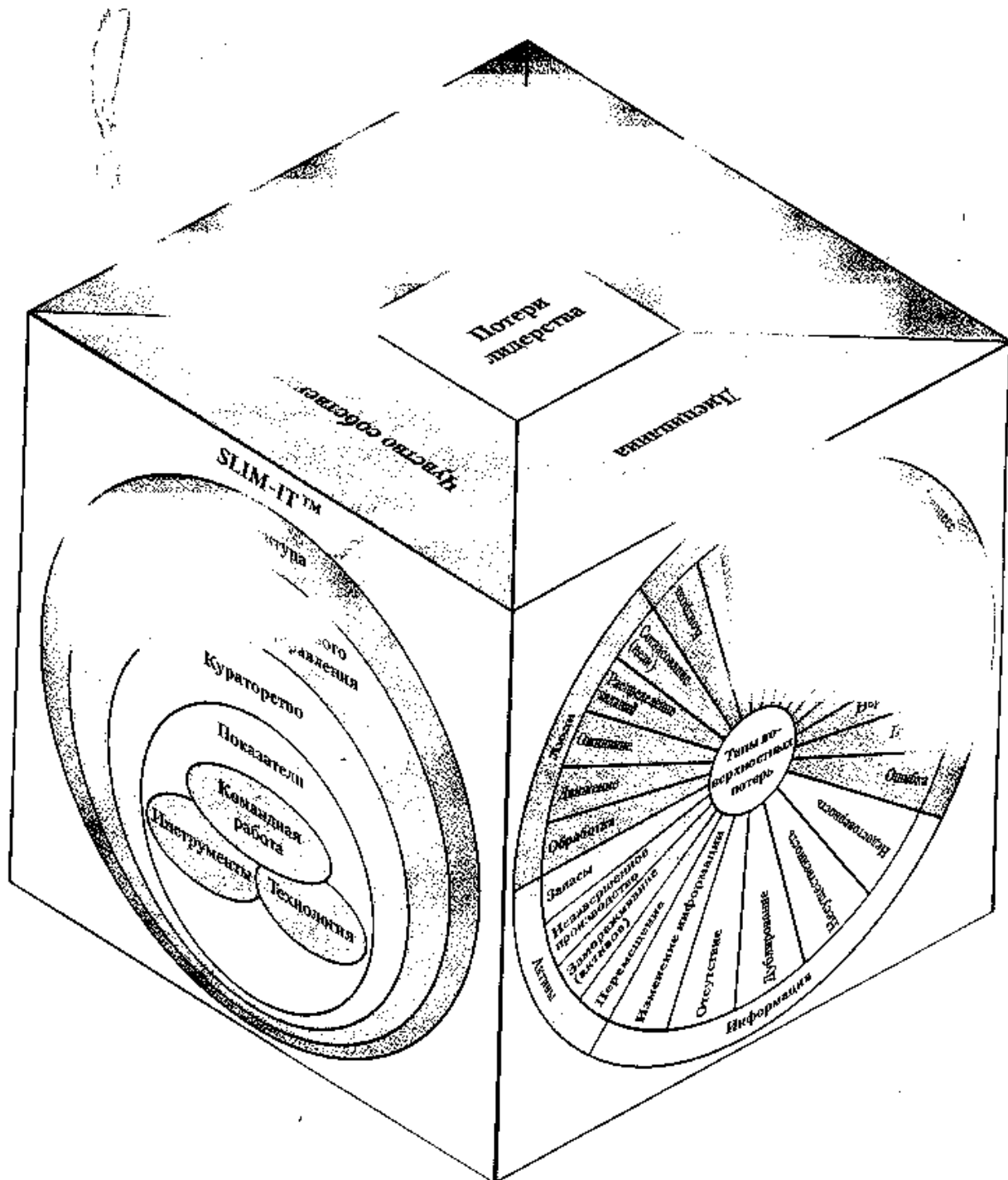


Рисунок 2.2. Куб офис-кайдзен

ОФИС-КАЙДЗЕН И SLIM-IT

Механизм, который приводит в действие офис-кайдзен, — это *SLIM-IT**; общие элементы модели его внедрения показаны на левой стороне куба. *SLIM-IT* — аббревиатура английских слов:

- *Structure* — структура;
- *Lean daily management system (LDMS)*** — система бережливого ежедневного управления;
- *Mentoring* — кураторство;
- *Metrics* — показатели;
- *Tools* — инструменты;
- *Teamwork* — командная работа;
- *Technology* — технология.

SLIM-IT, подробно описываемый в последующих главах, представляет собой механизм, позволяющий руководству ввести и поддерживать офис-кайдзен.

За последние 30 лет отдельные приемы и методы *SLIM-IT* доказали свою способность создавать огромное конкурентное преимущество в отдельных частях многих организаций. Тем не менее эти достижения были лишь тенью того, что может быть достигнуто. Метод *SLIM-IT* берет лучшее из накопленного опыта и объединяет полученное в один интегрированный, целостный пакет. Он предназначен для устранения потерь в руководстве, связанных с концентрацией, структурой, дисциплиной и ответственностью, что позволит легкодоступным инструментам (многие из которых, скорее всего, уже используются) давать тот извечно ожидаемый результат, которого они не могли дать, — устранение поверхностных потерь, незаметно подрывающих предпринимаемые инициативы и производительность повседневной работы. Благодаря *SLIM-IT* традиционные меры по улучшению — «вот они есть, а вот их уж нет» — заменяются направлением, структурой, дисциплиной и ответственностью, стимулирующими и поддерживающими постоянные улучшения. Результатом является офис-кайдзен — создание офисной и административной культуры, возвышающей данную часть организации над тем уровнем, на котором продолжают барахтаться ее конкуренты.

* Является зарегистрированной торговой маркой компании *The Kaufman Consulting Group, LLC*.

** Знак обслуживания *The Kaufman Consulting Group, LLC*.

Джордж откинулся назад на своем стуле и вдруг понял, что в стремлении опередить конкурентов он, как и его управляющая команда, потерял голову, гоняясь за быстрыми решениями проблем. Все они участвовали в многочисленных церемониях с «перерезанием ленточки», запуская одну инициативу за другой. Каждое мероприятие выглядело многообещающим, но после начала реальной работы быстро заканчивалось лшиком. «Параметры лидерства... — пробормотал Джордж. — Из-за отсутствия концентрации и лидерства мы не только не смогли уменьшить количество потерь, но еще и *приумножили их число*, затрачивая кучу времени, денег и энергии». Его замутило. Он продолжил чтение.

В главе 2 офис-кайдзен был представлен лишь в общих чертах. Прежде чем углубиться в механизмы этого подхода, описанию которых и посвящены последующие главы, важно четко уяснить значимость поверхностных потерь. На первый взгляд может показаться, что их рассмотрение всерьез — чей угодно удел, но только не главы предприятия. Типичный руководитель

может подумать: «У меня хватает более важных забот, нежели разбираться, кто санкционирует специальные заказы или кому подписывать тот или иной бланк». На самом деле, если организация ведет борьбу с более или менее равными себе конкурентами, у руководителя не много забот, заслуживающих такого же внимания, как поверхностные потери.

Представьте себе ситуацию: под электронным микроскопом вы исследуете каплю крови и обнаруживаете вирус — крошечную частичку квазижизни, размером меньше одной миллионной объема микроскопической клетки. Единственный вирус, каким бы опасным он ни был, не способен причинить никакого вреда, пока он просто циркулирует в крови, — даже если речь идет о вирусе Эбола. Но стоит этой микроскопической частичке попасть в клетку и начать размножаться, заболевание распространится по всему телу. Вирусу необязательно быть смертельным, чтобы подорвать весь организм: обычный грипп выводит здорового человека из строя на срок от 7 до 10 дней.

Подобно вирусу в теле человека действуют и потери в организациях, до сих пор не прибегнувших к мудрости офис-кайдзен. Опасной инфекцией под названием «вирус поверхностных потерь» заражены все традиционные компании на всех уровнях и в течение столь долгого времени, что угроза зачастую ими уже просто не распознается. И действуют они тоже традиционно — как и любой из нас, когда заболевает наше тело: или пытаются облегчить недомогание, или игнорируют его, пока болезнь, обострившись, окончательно не свалит их с ног. Те немногие, кто не подвержен этой всеобщей инфекции — выдающиеся лидеры отрасли, прочно занимающие первое место, — считаются везунчиками. Но, скорее всего, дело не в везении — упомянутые лидеры просто открыли для себя некоторые из секретов офис-кайдзен — вакцину, которая защищает. Изучив любую из таких вакцин, мы непременно обнаружили бы в них содержание многих элементов ДНК офис-кайдзен.

Часто потери очевидны и заметны каждому: они становятся явными, когда затягивается поиск каких-либо документов или в документации обнаруживаются ошибки; они могут появляться и внезапно, когда, например, проблема остается незамеченной до момента обнаружения ее клиентом, или неправильно обрабатывается важный платеж, или предложение не попадает в поле зрения вовремя. Цена потерь — потеря клиентов, усилия по ликвидации последствий, упущенные благоприятные возможности и отвлечение внимания менеджмента от важных задач планирования, руководства и взаимодействия с клиентами.

В большинстве же случаев потери невидимы в рутине повседневной работы и незаметно для вас они съедают прибыли. Необходимость дополнительной подписи тут, задержка ответа на телефонный запрос там, выполнение

одной и той же работы двумя людьми в различных системах, дающих разные цифры, плохо организованные совещания и несориентированные проектные команды — все это потери. И перечисленные, и многие-многие другие потери изо дня в день пожирают прибыли и охлаждают отношения с клиентами — в каждом бизнесе. Слишком часто с очевидными поверхностными потерями смиряются, оправдывая такую политику банальным «Так уж повелось», или «Люди есть люди», или «Это просто часть затрат на ведение бизнеса»... Подобное отношение неприемлемо для организаций мирового уровня. Они понимают, что потери — главный убийца успеха в конкурентной борьбе, а офис-кайдзен — лекарство, способное избавить от потерь раз и навсегда.

Офис-кайдзен действует во многом подобно мытью рук и стерилизации инструментов — процедурам, снижающим вероятность инфекции в операционных. Первым, кто начал стерилизовать инструменты и мыть руки перед операциями, был английский хирург Джозеф Листер — количество инфицированных и уровень смертности среди прооперированных пациентов (и всех остальных, к которым хирурги прикасались в больнице) мгновенно упали. Методы Листера быстро переняли другие врачи. Так родилось «чудо» стерильных операционных. В наши дни иные «магические» достижения хирургии — революционные магнитно-резонансные и лазерные технологии — привлекают внимание прессы, но по-прежнему непреложным остается требование мыть руки и стерилизовать инструменты — способ, названный специалистами Центра по контролю и профилактике заболеваемости важнейшим в борьбе с распространением инфекционных болезней. Из всего сказанного следует, что нет смысла гоняться за новыми смелыми идеями, не уделяя большего внимания устранению «простых» поверхностных потерь, понемногу изо дня в день уничтожающих ваши прибыли.

Потери возникают в результате потребления ресурсов операциями, которые не добавляют ценности в продукт или услугу. Является операция добавляющей ценность или нет, должно определяться с точки зрения клиента. Иначе говоря, согласился бы совершенно рациональный, полностью осведомленный клиент платить за данную операцию, будь у него выбор? Полезна ли данная операция для клиента с его точки зрения? Этот гипотетический клиент знает все о том, что ему нужно и как успешно оптимизировать долговременные затраты, качество обслуживания и производительность в долгосрочной перспективе. Пусть подобного идеального клиента и не существует, эта точка зрения важна сама по себе: отталкиваясь от нее, производитель продукта или услуги сможет определить, является операция добавляющей ценность или нет.

Например, немногие клиенты добровольно согласились бы платить более высокий процент по банковскому займу лишь для того, чтобы служащие банка

использовали время и труд на поиск документов, которые находятся не на своих местах. Клиент вообще хотел бы избежать каких-либо потерь/поисков документов (что рассматривается им не иначе как пустая трата денег), поскольку в таком случае уменьшились бы издержки обработки займа. В бюджетах административных и накладных расходов каждой организации масса подобных потерь, и конечные пользователи вынуждены их оплачивать. Если бы значительную часть этих потерь удалось сократить, более низкие административные издержки позволили бы снизить тарифы и/или увеличить прибыли. Другие примеры потерь сложнее. Трудолюбивые разработчики программного обеспечения регулярно перегружают программные продукты сложными функциями, востребованными лишь немногими пользователями, и не включают в программное обеспечение функции, необходимые большинству. Ни один хорошо информированный клиент, будь у него выбор, не согласился бы добровольно оплачивать подобную глупость. Организация, которая предоставляет своим клиентам такой выбор, побеждает в конкурентной борьбе.

Существует 26 различных типов потерь, подпадающих под четыре основных категории; для каждого из них мы приводим общее описание, типичный пример, традиционное временное решение проблемы и решение офис-кайдзен. Читая обзор этих потерь, подумайте о том, сколько сотен раз вы наблюдали их (или их последствия), не осознавая, что имеете дело с тайными убийцами.

ПОТЕРИ, СВЯЗАННЫЕ С ЛЮДЬМИ

Существует пять типов *потерь, связанных с людьми*; они возникают по причине неудачного использования организациями того потенциала, которым обладают все рабочие группы. Помните: примеры потерь, связанных с людьми, приводятся здесь не для порицания или установления виновных. Человек обладает определенными навыками и ведет себя весьма предсказуемо, так что вина за потери, связанные с людьми, возлагается на руководство, не сумевшее должным образом структурировать рабочую среду.

ПОТЕРИ, СВЯЗАННЫЕ С СОГЛАСОВАНИЕМ ЦЕЛЕЙ

Определение. Потери, связанные с согласованием целей, — это энергия, затрачиваемая людьми, работа которых направлена на достижение противоположных целей, и усилия, необходимые для исправления проблемы и получения удовлетворительного результата.

Пример. Выпускается приказ о сокращении командировочных расходов в связи с падением продаж. Административный отдел вводит правила, обязывающие всех сотрудников использовать самые дешевые билеты из числа покупаемых и выдаваемых данным отделом. Нововведение вынуждает торговый персонал совершать дополнительные перелеты, выезжать из дома раньше, приходить домой позже, планировать меньшее количество встреч в неделю и т. д. Жалобы не заставляют себя ждать. Организацию покидают некоторые высококвалифицированные торговые сотрудники, которых в другой компании встречают, разумеется, с распростертыми объятиями и для которых создают лучшие условия труда.

Типичное решение/результат. Отделу сбыта, отделу кадров и административному отделу поручают подумать над этим вместе и предложить решение. Спустя несколько месяцев, после множества совещаний издается толстый том инструкций. К тому моменту некоторые работники из отдела сбыта уже успели уволиться (вместе с рядом технических сотрудников, которым приходилось ездить в командировки). Но о них, вполне вероятно, менеджмент уже успеет позабыть, а кризис минует в результате улучшения бизнеса и изменения правил (либо торговые сотрудники просто начнут игнорировать правила и заказывать билеты на свой страх и риск, тем самым показывая всем остальным, что правила носят лишь рекомендательный характер). Ни один клиент не потерпел бы издержки текучести рабочей силы и затраты на обучение вновь нанятых сотрудников, как и затраты времени на бесполезные совещания.

Решение офис-кайден. В условиях офис-кайден исполнительный управляющий комитет (*executive steering committee, ESC*) поручает межфункциональной команде по изменениям выработать решение, позволяющее достичь экономии по всему потоку создания ценности в долгосрочной перспективе. Команде устанавливается крайний срок для подачи конкретных результатов, а *ESC* еженедельно отслеживает продвижение работы.

ПОТЕРИ, СВЯЗАННЫЕ С РАСПРЕДЕЛЕНИЕМ ЗАДАНИЙ

Определение. Усилия, затрачиваемые на выполнение ненужных или неуместных задач, являются потерями, связанными с заданиями.

Пример. Менеджер высокого уровня поручает подчиненному подготовить отчет, подробно описывающий учебные мероприятия отдела по улучшению процесса, «на случай, если шеф спросит о них на обзорном совещании».

Типичное решение/результат. Подготавливается блестящая презентация, в которой все представляется в наилучшем свете и которая, по всей

вероятности, не будет использована. В последнем случае подготовка отчета оказывается абсолютной потерей. Если отчет все же будет использован, он может понравиться начальнику, который поверит в обман, подумает, что дела идут хорошо. Тогда он потребует от всех отделов ежемесячно предоставлять такие же отчеты, будет тратить время на ознакомление с ними и отдавать распоряжения (погрязая в разрастающихся, как снежный ком, лжи и отчетах), вместо того чтобы руководить реальным постоянным улучшением, используя офис-кайдзен. Масштаб потерь огромен и ужасен.

Решение офис-кайдзен. При использовании подхода офис-кайдзен в каждой целевой рабочей группе вводится система бережливого ежедневного управления (*LDMS*), что обеспечивает осуществление небольших улучшений. Кроме того, команда по изменениям кайдзен-блица, подотчетная *ESC*, постоянно отслеживает выполнение утвержденных мероприятий по улучшению. Это радикально сокращает объем бессмысленных отчетов, связанных с улучшением.

ПТЕРИ, СВЯЗАННЫЕ С ОЖИДАНИЕМ

Определение. Под потерями, связанными с ожиданием, понимаются ресурсы, затрачиваемые впустую, пока люди ждут получения информации, совещания, подписи, ответного звонка, починки компьютера или копировального аппарата и т. д. Пребывая в таком состоянии, люди не могут добавлять ценности в продукт или услугу.

Пример. Бездействие в ожидании телефонного звонка, начала совещания, получения показателей, указаний от менеджера и т. п. — примеры потерь, связанных с ожиданием.

Типичное решение/результат. Это один из типичных случаев «допустимых» потерь. Если менеджера высокого уровня раздражает то или иное проявление таковых, зачастую проводится какой-нибудь инструктаж или обучение, но долговременных изменений не происходит.

Решение офис-кайдзен. В условиях офис-кайдзен практикуются два пути:

1. каждая целевая рабочая группа использует *LDMS* для отслеживания и улучшения собственной эффективности; спустя какой-то период времени команды начинают понимать, что ожидание — не что иное, как потеря, и постепенно сокращают его время;
2. команда по изменениям, подотчетная *ESC*, анализирует карты потока создания ценности (или диаграммы процесса), определяя наиболее вопиющие потери, связанные с ожиданием (разницу между временем цикла

и общей продолжительностью обработки); это позволяет дополнительным командам по изменениям заняться наиболее крупными очагами ожидания, обусловленными проблемами взаимодействия между функциями.

ПОТЕРИ, СВЯЗАННЫЕ С ДВИЖЕНИЕМ

Определение. Всякое движение, которое не добавляет ценности (например, необходимость ходить за чем-нибудь), является потерей.

Пример. Штатным сотрудникам отдела сбыта необходимо вставать из-за своих столов и идти к факсу, расположенному в дальнем конце помещения, чтобы отправить ценовые предложения. Это означает, что они часто отсутствуют на своих рабочих местах, когда звонят клиенты. Когда штатные торговые сотрудники отвечают на непринятые звонки, в большинстве случаев оказывается, что потенциальные клиенты уже успели разместить свои заказы в другом месте.

Типичное решение/результат. В ответ на жалобы сотрудников отдела сбыта им советуют пореже отходить от телефонов (в результате клиентам приходится дольше ждать получения ценовых предложений).

Решение офис-кайдзен. Возможны несколько путей улучшения:

1. если повезет, целевая рабочая группа и/или ее руководитель поймут, что хождения представляют собой потерю (возможно, благодаря вводному инструктажу по офис-кайдзен) и построят диаграмму «спагетти», подробно отображающую перемещения сотрудников в течение типичного рабочего дня; в ходе последующего мозгового штурма выдвигаются предложения по устранению потерь, связанных с хождениями;
2. команда по кайдзен-блицу делает то же самое за более короткое время.

При любом из этих подходов затем вводится контрольный показатель «расстояние, которое необходимо пройти для обработки заказа», размещаемый и периодически обновляемый на главном информационном табло. Целевая рабочая группа будет постоянно стремиться к снижению этого контрольного показателя.

ПОТЕРИ, СВЯЗАННЫЕ С ОБРАБОТКОЙ

Определение. Любое выполнение работы неоптимальным образом является потерей, связанной с обработкой. Сотрудники работают старательно, но не применяют лучшие из уже существующих способов выполнения работы.

Пример. Специалист по ценообразованию упорно работает, никогда не делает перерывов, всегда готов помочь и быстро откликается на просьбы. Тем не менее на подготовку каждого ценового предложения он затрачивает лишние 20 % времени, потому что не прошел хорошего обучения.

Типичное решение/результат. Ничего не происходит. Кому какое дело? В типичном офисе, если не наблюдается грубых ошибок, люди выглядят занятыми и ладят между собой, принято считать, что все хорошо. Преступление в данном случае состоит в том, что нерешенная проблема не позволяет трудолюбивому человеку стать крайне производительным, образцовым сотрудником и при этом работать с меньшим напряжением.

Решение офис-кайдзен. Каждая цельная рабочая группа под руководством супервайзера/менеджера/лидера разрабатывает набор оптимальных процедур для последующего применения его всеми членами группы. Данные процедуры используются для проведения инструктажа, что гарантирует наличие у работника необходимых навыков для выполнения работы на установленном минимальном уровне эффективности. Когда обнаруживаются возможности улучшения, они вносятся в список способов выполнения работы, позволяя впоследствии всем членам группы извлечь из них пользу. Кроме того, отображение уровней квалификации по задачам (на главном информационном табло) позволяет поощрять трудолюбивых сотрудников и мотивирует остальных стремиться к подобному признанию.

ПОТЕРИ, СВЯЗАННЫЕ С ПРОЦЕССОМ

Известны 12 типов *потерь, связанных с процессом*; в бизнес-процессах они появляются вследствие недостатков в технологическом решении процесса и его исполнении. Все категории потерь в значительной мере взаимосвязаны; многие потери, имеющие непосредственное отношение к обработке, можно было бы рассматривать как потери, связанные с людьми, однако это помешало бы подробному освещению причин конкретных проявлений потерь.

ПОТЕРИ, СВЯЗАННЫЕ С КОНТРОЛЕМ

Определение. Потери, связанные с контролем, — это энергия, затрачиваемая на непосредственный контроль или мониторинг, результаты которого не характеризуются устойчивыми долговечными улучшениями общей эффективности.

Значительная часть традиционного непосредственного контроля и взаимодействия менеджмента с сотрудниками относится к потерям.

Пример. Менеджер по закупкам несколько раз в день проходит по своему отделу, чтобы проследить, кто чем занят: почему-то считается, что люди, сидящие за своими столами или *выглядящие* занятыми, выполняют свои обязанности.

Типичное решение/результат. С сотрудником, чье отсутствие на рабочем месте или разговор с коллегами в процессе трудового дня был замечен, проводится воспитательная беседа — либо менеджером, вызывающим провинившегося в свой кабинет, либо промежуточным руководителем (если таковой имеется) после предварительного разговора по поводу случившегося с менеджером. Это приводит к дополнительным потерям времени всех участников процесса и не способствует пересмотру обязанностей сотрудника. Кроме того, значительная часть подобных воспитательных бесед оказывается контрпродуктивной: они унижают достоинство и оскорбляют многих хороших работников, которые стараются решать реальные проблемы.

Решение офис-кайдзен. LDMS сосредоточивает цельные рабочие группы на ключевых процессах и контрольных показателях. Проблемы быстро всплывают на поверхность, если ожидаемого улучшения контрольных показателей не происходит. Предложения по улучшению включаются в систему карты мероприятий кайдзен в рамках каждой цельной рабочей группы. Вместо патрулирования и контроля присутствия сотрудников на рабочих местах менеджмент занимается разъяснением работы LDMS и ее компонентов.

ПОТЕРИ, СВЯЗАННЫЕ С ИЗМЕНЧИВОСТЬЮ

Определение. Ресурсы, затрачиваемые на ликвидацию последствий и/или исправление результатов, отклоняющихся от ожидаемого или от нормы, являются потерями, связанными с изменчивостью.

Пример. Клиент, исходя из предыдущего опыта, ожидает получить чек на выплату возмещения от своей страховой компании в течение четырех недель после подачи заявления. Если в ожидаемый срок чек не поступает, клиент звонит в отдел рекламации, который должен разобраться с претензией заявителя и затем ему перезвонить. В течение следующей недели клиент несколько раз звонит, подключая к разбирательству не осведомленных о предыдущих звонках сотрудников, поскольку двое из них — новички в компании и/или не полностью понимают систему ввода данных об обслуживании клиентов. Выполняются десятки телефонных звонков. Недельное опоздание отправки чека по почте было вызвано рядом мелких рутинных задержек в системе.

Клиент получает чек еще до предупредительного звонка из отдела рекламаций об отправке и скорой доставке этого чека.

Типичное решение/результат. Если проблема не всплывает на поверхность на более высоком уровне, ничего не предпринимается; если она привлекает к себе внимание, типичная реакция заключается в усилении контроля и введении дополнительных проверок, которые лишь увеличивают задержки и количество отчетов и еще больше замедляют работу системы в целом. А клиенты устраивают истерики в ожидании чеков.

Решение офис-кайдзен. Срабатывает один из двух путей улучшения либо сразу оба:

1. LDMS постепенно улучшает элементы цепочки создания ценности в рамках каждой целевой рабочей группы, задействованной в процессе;
2. если этих улучшений недостаточно (или они осуществляются недостаточно быстро), усилия наращиваются путем создания команды по кайдзен-блицу или команды по изменениям, подотчетной ESC, для выполнения картирования потока создания ценности или подобных анализов.

ПОТЕРИ, СВЯЗАННЫЕ С ИСКАЖЕНИЕМ

Определение. Усилия, прикладываемые для произвольного изменения процесса в отсутствие понимания всех последствий, и усилия, необходимые для ликвидации или исправления непредвиденных последствий произвольного изменения, относятся к потерям, связанным с искажением.

Пример. Менеджер, недовольный неправильно составленным документом, вызвавшим задержку выполнения важного заказа, вводит процедуру, согласно которой каждый заказ требует его личной проверки и подписи.

Типичное решение/результат. Все заказы задерживаются (некоторые на срок от трех до пяти дней), когда менеджер в командировке. В случае передачи права подписи менеджеру другого отдела последний не знает, что именно следует проверять, и клиентам отправляется документ с еще большим количеством ошибок. Итоговую потерю клиентов менеджер объясняет их раздражением по поводу первоначальных отдельных задержек, а не фактом нанесения им же самим ущерба работе системы в целом.

Решение офис-кайдзен. В среде офис-кайдзен серьезная проблема с производительностью привела бы к введению дополнительных контрольных показателей, подлежащих отслеживанию в первую очередь, которые целевая рабочая группа размещала бы на своем главном информационном табло и ежедневно рассматривала бы на совещаниях рабочей группы.

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПОТЕРИ

Определение. Стратегические потери — это потеря ценности (бесполезные усилия) в результате использования процессов, которые отвечают краткосрочным целям и/или потребностям внутренних клиентов, но не создают ценность для клиентов и акционеров.

Пример. Внедряется новая система программного обеспечения для уменьшения связанных с информацией потерь (которые будут рассмотрены ниже). Компания решает купить готовую к употреблению систему программного обеспечения и выполняет масштабную доработку системы в соответствии с особенностями процессов компании. Само по себе решение разумно, чего не скажешь о его выполнении. Лучшее из возможных вариантов — покупка наиболее подходящего программного обеспечения и такое изменение процессов компании, которое позволило бы свести потребность в доработке программной системы к минимуму (а в идеале — к нулю).

Типичное решение/результат. Результатом оказываются существенные задержки, огромное превышение расходов на программное обеспечение, усложнение процедур, увеличение количества ошибок и ужасающие затраты в будущем на доработку обновлений программной системы. Цель (новая система) была правильной, но стратегия ее достижения привела к появлению огромного количества бесполезных элементов.

Решение офис-кайдзей. ESC поручил бы одной или нескольким командам оценить потребности в связи с введением программного обеспечения, проследив цепочку создания ценности по всему бизнесу, а затем взять на себя руководство процессом выбора и внедрения программного обеспечения. Решение о доработке или покупке уже готовой к употреблению системы остается за руководством, однако офис-кайдзей обеспечивает большие основания для принятия такого решения.

ПОТЕРИ, СВЯЗАННЫЕ С НАДЕЖНОСТЬЮ

Определение. Потери, связанные с надежностью, — это усилия, затрачиваемые на исправление непредвиденных результатов процесса, вызванных изначально неизвестными причинами.

Пример. Джек и Мэдисон в течение нескольких лет трудились в одной команде в отделе предложений. С течением времени они разработали надежную процедуру выполнения своих обязанностей, и каждый из них обрабатывал определенные аспекты всех предложений почти на автопилоте. Однако в связи с ростом бизнеса в отдел были приняты два новых человека,

оба — трудолюбивые и квалифицированные сотрудники. Через месяц Мэдисон уходит в давно запланированный отпуск. Никто не замечает отсутствия коэффициента поправки на накладные расходы в большом сложном предложении. Это всегда было задачей Мэдисон, и поэтому Джек об этом не думает, а двое новых сотрудников не знают о необходимости проверки соответствующих показателей. Предложенная невероятно низкая цена принимается клиентом, и компания, вынужденная исполнить обязательства, теряет более \$ 200 тыс.

Типичное решение/результат. В будущем требуются дополнительные проверки и подписи. Мэдисон и Джек, подавленные и оскорбленные этим фактом, переходят на другие должности или уходят из компании. Новые люди, будучи еще менее опытными, затрачивают на 20 % больше времени на обработку предложений, и компания теряет потенциальные сделки. Источником этих потерь является отсутствие контрольного списка или функциональной матрицы (стандартный инструмент реинжиниринга и офис-кайдзен).

Решение офис-кайдзен. Применяется один из трех взаимодополняющих методов или сразу все три.

1. Цельная рабочая группа (Джек и Мэдисон) разрабатывает стандартную рабочую процедуру, которая изображается графически и периодически пересматривается на предмет возможных улучшений.
2. В целевой рабочей группе разрабатывается таблица взаимного обучения (возможно, охватывающая также группы смежных процессов), чтобы исключить выполнение какой-либо работы сотрудником, не прошедшим достаточного обучения; каждая задача имела бы разработанную группой (и утвержденную менеджментом) процедуру выполнения, благодаря чему со временем большое количество работников смогут научиться квалифицированно выполнять большой объем задач.
3. Цельная рабочая группа постоянно разрабатывает дополнительные контрольные списки и памятки по выполнению работ, которые включаются в стандартную рабочую процедуру и обучающие материалы.

ПОТЕРИ, СВЯЗАННЫЕ СО СТАНДАРТИЗАЦИЕЙ

Определение. Потери, связанные со стандартизацией, — это энергия, затрачиваемая впустую в связи с тем, что работа не выполняется оптимальным образом всеми сотрудниками.

Пример. Моника руководит call-центром обслуживания клиентов, принимающим заказы и занимающимся вопросами доставки и обслуживания.

Все ее подчиненные стараются, но кто-то работает лучше других. Хотя Ивен — не самый опытный сотрудник в группе, он регулярно обрабатывает больше звонков и допускает меньше ошибок, чем остальные работники. За два года он сумел разработать ряд впечатляющих контрольных списков и иных памяток по выполнению работы, которые и помогают ему избегать ошибок и обслуживать клиентов на более высоком уровне.

Типичное решение/результат. Если Моника — типичный менеджер, она превозносит Ивена как идеального сотрудника и призывает остальных работать так же хорошо. Она может попробовать использовать конкурсы или премии для повышения эффективности работы остальных. Однако таким путем достигается лишь кратковременное улучшение; вредные или непродуктивные привычки неизбежно вернуться.

Решение офис-кайден. Вся цельная рабочая группа использует памятки, разработанные Ивеном, так как они включены в программы обучения смежным навыкам. В результате все используют наилучшие из возможных методов.

ПОТЕРИ, СВЯЗАННЫЕ С СУБОПТИМИЗАЦИЕЙ

Определение. Конкурирующие между собой процессы порождают потери субоптимизации, которые в лучшем случае сводятся к дублированию работы, а в худшем — конкурирующие процессы мешают друг другу и ухудшают окончательный результат.

Пример. Корпорация *Асте* располагает множеством филиалов в разных местах. Отделы закупок во всех филиалах стремятся сократить общее число поставщиков и установить тесные партнерские отношения с оставшимися поставщиками. *Асте* ожидает, что предпринимающиеся усилия помогут снизить затраты на управление закупками и цены поставщиков на фоне повышения качества. В то же время в каждом филиале менеджеры по разработке продуктов самостоятельно ведут переговоры с избранной группой поставщиков определенной детали с целью получить минимально возможные цены на компоненты/услуги для каждого нового изделия, находящегося в разработке. Разработчики делают это, стремясь установить более низкую совокупную цену продукта для своего прототипа (данная цена является существенным фактором при оценке результатов их работы). Поставщик компонентов для прототипа, предложивший самую низкую цену, не может позволить себе активно участвовать в разработке. Поскольку поставщик не оказывает содействия при разработке всех новых прототипов, это отрицательно сказывается на конечном продукте. Когда

после разработки прототипа начинается серийное производство, крупным поставщикам-партнерам с огромным трудом удается конкурировать с поставщиком, обеспечивавшим детали для прототипа: они не могут предложить столь же низкую цену, хотя и оказывают серьезное техническое содействие. В результате либо выигрывает поставщик деталей для прототипа, либо контракт заключается с поставщиком-партнером, который предлагает такую же цену, как и первый, но не может позволить себе включить в предложение никакие партнерские услуги и поддержку. Разрабатываются слабые продукты, и все усилия по налаживанию партнерских отношений оказываются бессмысленными. Все в проигрыше.

Типичное решение/результат. Типичный результат: в проблемах обвиняют поставщиков, вместо того чтобы потребовать от отделов разработки и закупки изначально координировать свои усилия для достижения минимальных затрат на протяжении жизненного цикла продукта.

Решение офис-кайдзен. Используются два метода.

1. На корпоративном уровне уполномоченная межфункциональная команда разрабатывает корпоративные соглашения о закупках для всех филиалов, охватывающих ключевые товары и готовые к употреблению материалы.
2. В каждом филиале создается межфункциональная подотчетная ESC команда по изменениям, которой поручается разработать процедуры, обязывающие специалистов по материалам, закупкам и проектированию сотрудничать для оптимизации общих затрат.

ПОТЕРИ, СВЯЗАННЫЕ С ПЛАНИРОВАНИЕМ

Определение. Ресурсы, затрачиваемые впустую в результате неудовлетворительного планирования операций, рассматриваются как потери, связанные с планированием.

Пример. Десять административных ассистентов помогают в работе 10 ответственным руководителям *Megatechservices, Inc.* Каждый из работников действует более или менее независимо, хотя при необходимости они помогают друг другу (например, в организации крупных проектов). Однако нагрузка у одних постоянная и очень большая, в то время как у других она беспорядочно колеблется; те сотрудники, начальники которых хорошо управляют с компьютером, загружены меньше остальных. Иногда — в период сдачи квартальных отчетов — некоторые ассистенты обнаруживают, что не успевают вовремя закончить большой объем работы, и просят своих коллег помочь

им, но помощь оказывается урывками по 30–60 минут, когда добровольцам удается освободиться от своих начальников.

Типичное решение/результат. Организация нанимает временный персонал или просит менеджеров более низкого уровня выделить на пару дней «добровольцев» из числа их административного персонала. Поскольку временные помощники не знают деталей, результатом становится работа плохого качества и необходимость большого объема доработок.

Решение офис-кайден. Административные ассистенты образуют цельную рабочую группу и действуют как одна команда, помогая всем руководителям. В подобной рабочей группе вводится *LDMS*, и группа постоянно трудится над улучшением баланса загрузки и времени отклика на запросы.

ПОТЕРИ, СВЯЗАННЫЕ С НЕФОРМАЛЬНЫМИ ПРОЦЕССАМИ

Определение. Потери, связанные с неформальными процессами, появляются, когда ресурсы используются для создания и поддержания неформальных процессов, замещающих официальные процессы либо конфликтующих с другими неформальными процессами, или же для исправления ошибок, вызванных использованием подобных систем.

Пример. Многие сотрудники *Nine Lives Benefit Plans, Ltd.* занимаются подготовкой ценовых предложений для различных групп клиентов. В компании существует система подготовки ценовых предложений, но она неудобна в использовании. Несколько лет назад один предприимчивый сотрудник разработал программу для обработки таблиц, которая дублировала официальную систему, но оказывалась менее сложной при введении пользователем вручную некоторых данных из бумажных источников. Впоследствии программа модифицировалась различными сотрудниками и менеджерами в соответствии с их потребностями и распространялась среди других сотрудников. Неоднократные попытки менеджеров (время от времени замечавших серьезные ошибки в ценообразовании) искоренить подобную практику не остановили дальнейшего использования (и постоянного обновления) самодельной программы большинством сотрудников — тайком от начальства.

Типичное решение/результат. Наиболее типичной традиционной реакцией было бы масштабное «закручивание гаек» с наказаниями и усилением контроля, но подобная тактика никогда не приносит долговременных результатов. Она лишь вызывает упадок морального духа и разочарование, и такое настроение сохраняется вплоть до применения очередных «карательных» санкций.

Решение офис-кайдзен. ESC поручает решение проблемы команде пользователей, выполняющих различные функции, и специалистов по поддержке программного обеспечения. Команда по изменениям разрабатывает единый метод, который объединяет лучшие характеристики самодельной программы с надежностью корпоративной системы.

ПОТЕРИ, СВЯЗАННЫЕ С НЕРАВНОМЕРНОСТЬЮ ПОТОКА

Определение. Ресурсы, вкладываемые в материал или информацию и накапливающиеся между рабочими местами, образуют потери, связанные с неравномерностью потока.

Пример. Отдел маркетинга компании *Mega Industries* нанимает на работу новых торговых представителей. Отдел кадров, которому поручено набрать персонал как можно скорее, составляет график собеседований кандидатов с менеджерами по подбору персонала. В результате семь кандидатов появляются утром в понедельник, за два дня до ежеквартального маркетингового совещания. Собеседования проходят в спешке, в урезанной форме, часто прерываются телефонными звонками и визитами штатных сотрудников («проверьте это», «просмотрите то» и т. п.), а иногда и вовсе проводятся менеджерами других отделов. У многих кандидатов остается негативное впечатление от беспорядка, и в результате на работу принимаются не особо блестящие кандидаты, получившие отличные оценки у незаинтересованных менеджеров.

Типичное решение/результат. Отдел кадров ругает отделы, отвечающие за подбор сотрудников, а те обвиняют отдел кадров, и не происходит ничего, что имело бы длительные последствия.

Решение офис-кайдзен. ESC поручает команде по изменениям планирование и управление всеми аспектами ожидаемой волны приема на работу — от проведения собеседований до адаптации новых сотрудников.

ПОТЕРИ, СВЯЗАННЫЕ С ПРОВЕРКОЙ

Определение. Это усилия, затрачиваемые на проверку (и доработку).

Пример. В юридической конторе справки и ходатайства отправляются с многочисленными опечатками (в связи с большим количеством новых сотрудников), часть которых ставят фирму в неудобное положение.

Типичное решение/результат. Традиционная реакция заключается в удвоении и утроении вычиток, часто выполняемых высокооплачиваемым (по сравнению со вспомогательным персоналом) помощником юриста или стажером. Практикуются и драконовские меры как стимул повышения уровня

грамотности — выговоры и дисциплинарные взыскания. Бесплезные элементы, связанные с проверкой, значительны, и все же ошибки неизменно будут проскальзывать, а текучесть рабочей силы увеличится.

Решение офис-кайден. Сотрудники, занимающиеся подготовкой текстов, или административные ассистенты объединяются в цельные рабочие группы. Эти команды вводят необходимые процедуры последовательной проверки (в рамках группы), которые пересматриваются на ежедневных совещаниях рабочих групп и по мере необходимости корректируются. Если требуется, *ESC* юридической конторы поручает заняться проблемой команде по изменениям.

ПОТЕРИ, СВЯЗАННЫЕ С ОШИБКАМИ

Определение. Потери, связанные с ошибками, — это ресурсы, требующиеся для повторного выполнения работы, которая оказывается напрасной из-за допущенной ошибки.

Пример. Всем нам известны тысячи таких примеров.

Типичное решение/результат. В большинстве ситуаций считается, что некоторое количество ошибок неизбежно. Когда же оно становится слишком большим (или когда единичная ошибка имеет чрезвычайные последствия), обычная реакция заключается в усилении проверок, запугивании дисциплинарными взысканиями и введении дополнительных процедур. Количество ошибок на некоторое время уменьшается, но затем, когда кризис проходит и внимание ослабевает, неизменно восстанавливается.

Решение офис-кайден. Ежедневно ошибки отслеживаются каждой цельной рабочей группой и непременно раз в день рассматриваются на совещании каждой из них. Затем группа (под руководством супервайзера) принимает корректирующие меры: организует последовательные проверки, вносит изменения в процессы и/или создает памятки по выполнению работы. Если подобных методов недостаточно, *ESC* поручает команде по изменениям провести дополнительный анализ и помочь в устранении проблемы.

ПОТЕРИ, СВЯЗАННЫЕ С ИНФОРМАЦИЕЙ

Подгруппа *потерь, связанных с информацией*, столь значима, что достойна отдельного рассмотрения. Речь идет о потере стоимости из-за неоптимальной информации. Существует пять типов таких потерь.

ПОТЕРИ, СВЯЗАННЫЕ С ИЗМЕНЕНИЕМ ИНФОРМАЦИИ

Определение. Потери, связанные с изменением информации, — это усилия, требующиеся для изменения данных, форматов и отчетности между шагами или участниками процесса; они могут вырастать в огромную проблему, пожирая время менеджеров, аналитиков и административного персонала. Что еще хуже, они приводят к дорогостоящим ошибкам.

Пример. Самый свежий общеизвестный пример бесполезных элементов, связанных с изменением, — это крушение космического аппарата *Mars Polar Lander*. Ошибочный перевод из британских единиц в метрические привел к гибели американского космического аппарата стоимостью \$ 170 млн.

Типичное решение/результат. Наиболее типичные примеры потерь, связанных с изменением, остаются незамеченными, поскольку шаги процесса выполняются посредством таблиц, вычислительных систем и ручных операций. Когда потери такого рода вызывают серьезные проблемы, реакция сводится к введению дополнительных проверок и процедур, сопровождаемых некоторыми дисциплинарными мерами. Потери сопутствующего поиска виновных всегда масштабны, если ошибка значительна или очевидна. Упакованные в форму отчетов (блестящие презентации в *PowerPoint*) потери, связанные с изменением, во многих организациях поощряются и часто вознаграждаются высшим руководством.

Решение офис-кайдзен. Единственное решение проблемы потерь, связанных с изменением информации, заключается в сильном руководстве, которое ориентируется на результаты и реальные данные, а не движимо стремлением произвести на кого-либо благоприятное впечатление. Офис-кайдзен помогает открыть глаза руководителям на потери, связанные с бессмысленными отчетами, однако руководители должны быть сильными, чтобы успешно противодействовать общей тенденции к прославлению работников, умело составляющих презентации, за которыми кроется отсутствие практических результатов. Согласно подходу офис-кайдзен, в таком важном проекте, как *Mars Polar Lander*, *ESC* проекта поручил бы команде (или командам) составить метрическую карту процессов (и карту потока создания ценности) во всех подробностях, чтобы исключить наличие неясностей или неизвестных деталей.

ПОТЕРИ, СВЯЗАННЫЕ С ОТСУТСТВИЕМ ИНФОРМАЦИИ

Определение. Потери, связанные с отсутствием информации, — это ресурсы, необходимые для исправления последствий или внесения поправок, обусловленных отсутствием важной информации.

Пример. Сотрудница службы сбыта *Acme Widgets* вводит в систему заказ, не располагая полной информацией, мотив — «чтобы можно было быстрее начать его выполнение». Она намеревается предоставить оставшиеся данные, как только получит подтверждение от покупателя, но забывает сделать звонок. Заказ обрабатывается неправильно, отправляется и затем возвращается рассерженным клиентом.

Типичное решение/результат. Сотруднице службы сбыта настоятельно советуют быть внимательнее в следующий раз. Если же последствия существенны, вина возлагается на сотрудницу службы сбыта или кого-нибудь из отдела поставок и вводятся дополнительные проверки.

Решение офис-кайдзен. ESC поручает команде, в которую входят сотрудники службы сбыта и отдела обработки заказов, провести реинжиниринг всего процесса таким образом, чтобы обработка заказов выполнялась быстрее без ущерба для точности. Кроме того, ключевые контрольные показатели, должны обеспечить четкое выполнение заказов, ежедневно собираются и размещаются на главных информационных табло соответствующих целевых рабочих групп.

ПОТЕРИ, СВЯЗАННЫЕ С ДУБЛИРОВАНИЕМ

Определение. Потери, связанные с дублированием, — это усилия, требующиеся для передачи внутри организации (отделов и групп) информации (или материалов), не полностью интегрированных в существующую цепочку процесса.

Пример. Операционный отдел компании по слияниям и поглощениям ежегодно планирует материальную базу и офисные площади. Сотрудники передают свою информацию в отдел планирования, который корректирует цифры с учетом расчетов номинальной прибыли, амортизации расходов за прошлый год и т. д. Затем информация возвращается в операционный отдел. Теряется много времени, вносятся ненужные изменения, и каждый отдел считает себя жертвой манипуляций со стороны другого.

Типичное решение/результат. Проводятся несколько совещаний и обсуждений, на которых всех призывают более тесно сотрудничать друг с другом, но ничего не меняется.

Решение офис-кайдзен. ESC назначает команду по изменениям для разработки системы, которая работает лучше и быстрее. Заинтересованные целевые рабочие группы ежедневно отслеживают ключевые показатели на своих главных информационных табло.

ПОТЕРИ, СВЯЗАННЫЕ С НЕСУЩЕСТВЕННОСТЬЮ

Определение. Усилия, затрачиваемые на обработку ненужной информации, или усилия, необходимые для устранения проблем, вызванных такой информацией, являются потерями, связанными с несущественностью.

Пример. *Bet Your Life Insurance, Inc.* внедряет систему постоянного улучшения. С целью мотивировать менеджеров к поддержке мероприятий по постоянному улучшению каждого супервайзера и менеджера обязуют еженедельно предоставлять отчеты. Для отчета требуются данные о количестве команд, работающих над проблемами (и их действиях), число поданных предложений и описание предпринятых мер, а также достигнутая денежная экономия.

Типичное решение/результат. Отчаянно стремясь достичь привлекательных показателей, менеджеры и супервайзеры поощряют любые предложения, здравые они или нет, и создают команды для работы над всевозможными проблемами. Финансовые выгоды бессовестно преувеличиваются, и вся работа по постоянному улучшению превращается в очковтирательство. Тысячи часов затрачиваются впустую на подготовку и наведение блеска в отчетах, которые не просто не имеют смысла — приучают сотрудников и менеджеров к цинизму и недоверию по отношению к руководству и его действиям.

Решение офис-кайдзен. В каждой целевой рабочей группе вводится *LDMS* и система карт мероприятий кайдзен; этот подход позволяет им управлять их собственными небольшими улучшениями. *ESC* уполномочивает только нужные команды работать над проблемами, которые он утверждает. Роль менеджмента в процессе достижения улучшений сводится к поддержанию структуры *LDMS-ESC*, а не к поощрению и просмотру бесполезного хлама.

ПОТЕРИ, СВЯЗАННЫЕ С НЕДОСТОВЕРНОСТЬЮ

Определение. Потери, связанные с недостоверностью, — это усилия, затрачиваемые на производство неточной информации или на устранение ее последствий.

Пример. Представители отдела обслуживания клиентов, принимающие звонки после окончания рабочего дня, допускают ошибки при внесении изменений в расписание встреч представителей отдела обслуживания на следующий день. Приблизительно в 5 % случаев они вводят неправильную дату или время (либо и то, и другое). Немало рабочего времени тратится впустую, и многие клиенты остаются недовольными.

Типичное решение/результат. Наиболее типичная реакция — дисциплинарные взыскания по отношению к допустившим ошибки. Если ошибки не прекращаются, нередко предлагаются изменения системы, направленные

на увеличение роли программного обеспечения в предотвращении ошибок, что является дорогостоящим и занимает много времени.

Решение офис-кайдзен. Каждая цельная рабочая группа ежедневно отслеживает все ошибки, раз в день рассматривает их на совещании рабочей группы, а затем (под руководством супервайзера) предпринимает необходимые корректирующие меры. Если данных мер недостаточно, ESC поручает команде по изменениям заняться наиболее серьезными проблемами во взаимодействии между функциями или проблемами, которые могут требовать сложных изменений в программном обеспечении.

ПОТЕРИ, СВЯЗАННЫЕ С АКТИВАМИ

Потери, связанные с активами, появляются в результате неоптимального использования материалов и недвижимого имущества. Если здание, канцелярские принадлежности, детали, продукты и материалы для предоставления услуг не используются максимально эффективно с точки зрения создания ценности, компания несет потери, связанные с активами. Существует четыре типа таких потерь.

ПОТЕРИ, СВЯЗАННЫЕ С ЗАПАСАМИ

Определение. Все ресурсы процесса, используемые в производстве услуги до возникновения необходимости в них, все исходные материалы, которые не применяются, и все материалы, готовые к поставке, но хранящиеся на предприятии, являются потерями, связанными с запасами.

Пример. В маркетинговой фирме выдался спокойный день. Нескольким сотрудникам поручено заняться упаковкой 10 тыс. рекламных брошюр, которые предстоит разослать в течение следующего месяца. Через две недели в одном из вкладышей обнаруживается опечатка, и все еще не отправленные брошюры приходится распаковать.

Типичное решение/результат. Большое внимание уделяется выяснению причины опечатки.

Решение офис-кайдзен. Цельные рабочие группы отслеживают собственную производительность (при помощи контрольных показателей на главных информационных табло). У них есть чрезвычайные планы, позволяющие использовать время простоя исключительно продуктивно (обучение, организация рабочего места, вычитка и т. д.). Когда приближается

крупный проект (например, необходимость разослать 10 тыс. брошюр в течение двух недель), цельные рабочие группы знают об этом и заранее планируют, как можно будет поддержать друг друга, не выполняя работу раньше нужного момента.

ПОТЕРИ, СВЯЗАННЫЕ С ЗАПАСАМИ НЕЗАВЕРШЕННОГО ПРОИЗВОДСТВА

Определение. Задействованные в процессе ресурсы, которые еще не могут использоваться на последующих этапах процесса, являются потерями, связанными с запасами незавершенного производства.

Пример. В страховой компании в одном из отделов обработки заявлений на возмещение медицинских расходов работают 30 человек. Все они действуют согласно очень ограниченной классификации рабочих заданий. Узкое место процесса находится в середине потока, где двое сотрудников снабжают каждое заявление кодами диагноза и лечения. Обычно в очереди к этим работникам находится от 300 до 700 заявлений. Нагрузка работников ниже по потоку оказывается неравномерной, поскольку они легко справляются с потоком работы, выходящим из этого узкого места.

Типичное решение/результат. Менеджерам неприятно видеть бездействующих работников, поэтому они отправляют их помогать в процессах выше по потоку или поручают им помочь кодировщикам. В первом случае у двух кодировщиков накапливаются еще большие объемы работы, во втором — увеличивается количество ошибок.

Решение офис-кайдзен. Одновременно применяются четыре метода.

1. Отдел обработки заявлений разбивается на несколько цельных рабочих групп; сначала в каждой из них, а затем и между ними проводится взаимное обучение работников с целью получения последними достаточно высокой квалификации для выполнения различных задач.
2. Осуществляется реинжиниринг всего процесса для ускорения потока работы.
3. Проводится анализ 80/20 задач критического узкого места (какие 20 % задач занимают 80 % времени; выполнение каких задач требует меньшей квалификации), и небольшая группа работников объединяется в рабочую ячейку, выполняющую кодирование.
4. Незавершенная работа на каждом рабочем месте отслеживается на главном информационном табло каждой цельной рабочей группы, что обеспечивает раннее предупреждение о возможном появлении проблем и дополнительное время для их решения.

ПОТЕРИ, СВЯЗАННЫЕ С ЗАМОРАЖИВАНИЕМ АКТИВОВ

Определение. Ресурсы, вложенные в оборудование и здания, которые не используются максимально, называются потерями, связанными с замороженными активами.

Пример. *Under Your Mattress Banking Corporation* арендует пять этажей в большом здании. Компании требуется дополнительное место для новых сотрудников, необходимость найма которых вызвана ростом бизнеса. До момента оформления аренды дополнительных помещений не предпринимается никаких попыток определить, возможно ли более рациональное использование имеющегося пространства.

Типичное решение/результат. Типичная реакция – аренда дополнительных помещений.

Решение офис-кайден. Сначала *ESC* организует команду, которая помогает каждому подразделению сократить занимаемую им площадь и разрабатывает общий план. Затем каждая цельная рабочая группа использует компоновочные инструменты и методы организации рабочего места, чтобы избавиться от ненужных запасов и освободить пространство.

ПОТЕРИ, СВЯЗАННЫЕ С ПЕРЕМЕЩЕНИЕМ

Определение. Любые перемещения материалов и информации, за исключением необходимых для доставки продуктов и услуг непосредственно клиентам, являются потерями.

Пример. Организация расположена в кампусе, состоящем из большого числа зданий. За годы работы отделы и секции многократно переезжали в связи с изменениями предлагаемых услуг и их количества. Людям приходится часто ходить из здания в здание на совещания, за подписями, на встречи с представителями клиентов и поставщиков, для просмотра документации. Группы, обладающие высоким статусом, всегда добиваются выделения им лучших помещений в центре кампуса, а все остальные постоянно жалуются.

Типичное решение/результат. Менеджмент призывает всех чаще и по максимуму использовать электронную почту и по мере возможности телеконференции. В результате работники компании реже встречаются лично, сотрудничество между функциями ослабевает (что приводит к дополнительной субоптимизации) и число бесполезных элементов, связанных с перемещением, возрастает, поскольку людям приходится ходить на «чрезвычайные» совещания, посвященные решению проблем.

Решение офис-кайдзен. ESC поручает команде (или командам) определить приоритетность основных процессов, требующих многочисленных перемещений по кампусу. Каждый процесс, получающий высокий рейтинг, затем подвергается реинжинирингу с целью уменьшения хождений, что достигается посредством создания совмещенных офисов, оборудования места для проведения групповых конференций и т. п.

УСТРАНЕНИЕ ПОВЕРХНОСТНЫХ ПОТЕРЬ

Любое проявление поверхностных потерь нетрудно устранить, если:

- вы знаете, что нужно искать;
- узнаете это, когда находите;
- располагаете временем и ресурсами, чтобы принять необходимые меры.

Проблема состоит в том, что менеджмент (на всех уровнях) осознает лишь 1–2 % ежедневных проявлений бесполезных элементов, а остальные не замечаются или даже поощряются в результате ошибочных методов работы с людьми и процессами. Это одна из причин, по которой почти любые мероприятия по кайдзен-блицу или мероприятия по реинжинирингу выявляют огромные, потрясающие возможности улучшения даже в так называемых хорошо управляемых организациях. Когда менеджмент (и сотрудники) избавляется от традиционной терпимости/слепоты по отношению к потерям, обнаруживаются и без особого труда устраняются сотни их проявлений. Несмотря на более чем 20-летнее руководство мероприятиями по реинжинирингу и блицами во множестве различных организаций, меня до сих пор шокирует (шокирует!) количество новых потерь, обнаруживаемых даже самым ограниченным исследованием — в том числе и в хорошо управляемых организациях. Они повсюду. Они и *есть* обычный бизнес.

Однако для достижения долгосрочных улучшений, а тем более для создания офиса мирового уровня, недостаточно лишь обнаружения проявлений потерь и принятия корректирующих мер. В конце концов, тысячи и тысячи организаций применяли реинжиниринг и блицы и обнаруживали скрытые океаны потерь. Почему не стало больше компаний с офисами, работающими на мировом уровне? Ответ кроется в способности лишь немногих организаций радикально улучшить собственную эффективность, а тем более — достичь мирового уровня одними лишь реинжинирингом и кайдзен-блицами.

Рассмотрим три следующих утверждения.

- А. Процесс «исправлен», и количество потерь сокращено.
- Б. Процесс «исправлен» и работает «исправно» в течение долгого времени, даже после того как ажиотаж и повышенное внимание (ресурсы, интерес, ощущение чрезвычайности), связанные с мероприятиями по реинжинирингу, прошли.
- В. Процесс «исправлен», и обнаруженные потери постоянно устраняются в течение долгого времени без специальных мероприятий по реинжинирингу или вмешательства менеджмента.

После четырехчасового инструктажа любой сотрудник и почти в любой ситуации или условиях способен осуществить на практике сказанное в утверждении А. Только в одном случае из 20 можно достичь обозначенного в варианте Б без специального вмешательства со стороны менеджмента. Нередко обнаруживается, что изменения, достигнутые в результате блестящих мероприятий по реинжинирингу/кайдзен-блицу, бесследно исчезают в течение последующих шести месяцев. Лишь одна организация из тысячи (по оптимистической оценке) способна достичь уровня В — подвергнуть процесс реинжинирингу, добиться того, чтобы задействованные в нем работники поддерживали новые процедуры и продолжали вносить в него небольшие улучшения. Осуществление устойчивых, целенаправленных, дисциплинированных изменений всегда было трудной задачей для лидеров. Как показано в остальных главах настоящей книги, офис-кайдзен атакует эту трудную задачу в лоб.

4 ПОТЕРИ ЛИДЕРСТВА И ТРУДНАЯ ЗАДАЧА РУКОВОДИТЕЛЕЙ

Книга захватила и взволновала Джорджа. Каждая клеточка его тела и каждая запись в его резюме подтверждали вездесущность и могущество поверхностных потерь. Где бы он ни работал, он видел одну и ту же ситуацию, которая всегда его раздражала. «Половину своей деловой жизни я потратил на борьбу с последствиями таких потерь, — думал он, — а они по-прежнему возникают!» Хотя Джордж не считал себя лишенным воображения, ему и в голову не приходило, что можно достичь стратегического преимущества путем снижения поверхностных потерь. Он давно свыкся с мыслью о неизбежности подобных издержек в любой организации. Оказывается — ошибочно. «Сколько можно было бы сэкономить, если бы удалось хоть немного, но значимо сократить потери в администрации, в каждом офисе и на каждом рабочем столе? Да, офис-кайдзен мог бы стать стратегическим оружием конкурентной борьбы, — думал Джордж, — если он действительно работает».

В предыдущей главе мы говорили о важности сокращения поверхностных потерь для достижения уникального устойчивого конкурентного преимущества. Надеюсь, данная информация помогла вам понять, какую коварную

роль они играют в снижении конкурентоспособности. Теперь двинемся к самой важной мишени офис-кайдзен — *потерям лидерства*.

Вся структура офис-кайдзен основана на абсолютной, жизненно важной необходимости систематического сокращения потерь лидерства на всех уровнях организации. Без выполнения этого условия титанические, естественные и вездесущие силы способны свести на нет наилучшим образом организованные усилия. Как говорилось в главе 3, если бы организации удалось радикально, как по волшебству, свести потери лидерства до минимума, то не имело бы значения, какие еще инструменты и методы она применяет, — она обязательно добивалась бы невероятного успеха. Однако сокращение потерь лидерства требует определенной методологии для устранения их в достаточном объеме, — методологии, позволяющей инструментам сокращения поверхностных потерь эффективно функционировать. И офис-кайдзен предоставляет ее. Любой метод, направленный на уменьшение в организации поверхностных потерь и продолжающий сокращать их в долгосрочной перспективе, дополнительно усиливается в результате преимуществ, которые обеспечивают данное сокращение при помощи офис-кайдзен (как бы иначе при этом сам метод ни назывался — не в том суть).

✓ *Если целью является непрерывное и долговременное сокращение поверхностных потерь, начинать всегда необходимо с уменьшения потерь лидерства. В противном случае инструменты сокращения поверхностных потерь не смогут должным образом выполнять свои функции.*

Как вы увидите в главе 5, обычное состояние покоя, в котором пребывают компании, ослабляет четыре параметра лидерства: концентрацию, структуру, дисциплину и чувство собственности. ✓ В хорошо управляемой организации данные параметры естественным образом усиливаются и обеспечивают фундамент для достижения ею мирового уровня. С учетом сказанного, *целью офис-кайдзен является создание среды, способствующей непрерывному сокращению потерь лидерства.*

КОНЦЕНТРАЦИЯ

Концентрация — это направление энергии и внимания на решение самых важных задач. На каждом уровне организации должна присутствовать соответствующая концентрация. Когда генеральный директор заявляет, что его компания будет «продвигаться на европейский рынок», «улучшать обслуживание

клиентов», «добиваться статуса предпочтительного поставщика» и/или «займет ведущее положение в отрасли благодаря снижению затрат», он пытается задать какое-то направление концентрации. Сформулировать ее направление на уровне руководства легко. Настоящая трудность состоит в распространении ее на всю организацию и поддержке точности наведения на цель на всех уровнях. Практически каждое из существующих предприятий когда-нибудь да получало толчок к улучшению качества на уровне руководства. Тем не менее хотя менеджмент и уделяет данной задаче большое внимание, нередко обнаруживается, что различные части и уровни организации стремятся повысить качество с различной степенью заинтересованности, старательности и эффективности. Я впервые столкнулся с этим, когда работал в одной из компаний, входящих в состав «большой тройки» американских производителей автомобилей. Генеральный директор издал приказ об улучшении качества. На нашем заводе проводились массовые собрания всего трудового коллектива с обсуждением вопросов качества, работы конкурентов и нашего завода, с воодушевляющими речами директора завода и высоких официальных гостей.

Один отдел в ответ на распоряжение разработал и ввел в подразделениях всестороннюю систему периодических контрольных показателей, которые обсуждались в каждой группе трижды в неделю. Это был очень хороший первый шаг. Другой отдел ввел систему отслеживания ошибок и индивидуальных разбирательств с работниками в сочетании с возрастающей последовательностью дисциплинарных взысканий за повторяющиеся ошибки. Вот это был уже очень неудачный ход, так как работники начали скрывать проблемы, стремясь защитить друг друга (а многие ошибки не имели никакого отношения к действиям работников, например дефекты окраски из-за проблем с воздушным давлением). Иные группы не предпринимали ничего и реагировали на инициативу по улучшению качества так же, как и на все предыдущие программы, которых бывало по две-три в год, — кивали головой, соглашались, ничего не делали и пережидали несколько месяцев, пока кампания не пройдет.

Генеральный директор четко сформулировал направление концентрации. Однако, по мере того как его директива спускалась вниз по организационной лестнице, сотрудники разных уровней понимали ее по-своему. Где-то между генеральным директором и рабочими группами концентрация искажалась, принимала ложное направление или попросту исчезала.

Каждый работник и рабочая группа должны получать одно и то же послание в понятной им форме, применимой к работе, выполняемой каждый день.

Представьте себе концентрацию, заданную генеральным директором, в виде яркого луча света, пронизывающего организацию сверху вниз. Он должен освещать правильную дорогу к успеху сотрудникам организации, блуждающим во тьме традиционного менеджмента. Некоторые сотрудники воспринимают только красный свет, другие видят лишь ультрафиолетовые лучи, третьи распознают единственно зеленый, а кто-то и вовсе за годы во тьме полностью ослеп. Проблема кроется и в том, что из-за преград на пути исходящего от генерального директора луча многие сотрудники лишены возможности воспринимать его постоянно, если он вообще когда-нибудь до них доходит. Препятствия в виде процессов, отделов, рабочих групп, различных географических местоположений, продуктов, практик непосредственного управления и разнообразных потребностей клиентов блокируют, искажают, преломляют, искривляют, гасят или размывают луч генерального директора. Наконец, некоторые сотрудники и группы сотрудников не обращают внимания на свет даже тогда, когда он до них доходит. Они не замечают никакой разницы лично для них или для их рабочих групп между темнотой и светом там, где они работают.

Послание генерального директора (или других руководителей/менеджеров высшего звена) должно доходить до каждого сотрудника в понятной ему форме — таково неперемное условие достижения концентрации, без которой организация в целом лишена возможности предпринимать координированные действия: слишком много энергии теряется из-за внутренних трений. Каждый сотрудник должен понимать, что важно для организации, применительно к его конкретным задачам.

Хотя все четыре параметра лидерства необходимы и существенны для достижения успеха в любой ситуации, требующей изменений, концентрация — самый важный из них. У вас могут быть лучшее в мире оружие и патроны, но если вы не способны тщательно прицелиться (видеть цель, твердо поставить тело, плечо, руку и кисть), то промахнетесь. В то же время концентрация часто оказывается наиболее трудно достижимым из всех параметров лидерства, поскольку именно она кажется наименее конкретной. Механизмы офис-кайдзен призваны помочь в выполнении данной задачи. Даже на этапе, предваряющем достижение четкого понимания общей концентрации организации, приемы офис-кайдзен неявным образом помогают развивать и поддерживать концентрацию в рамках всех рабочих групп. Это связано с тем, что сокращение потерь лидерства и поверхностных потерь является универсальным условием улучшения положения в каждой рабочей группе, независимо от типа выполняемой работы или содержания целей лидерства. Таким образом, *уменьшение потерь всегда помогает совершенствованию на более*

высоком уровне. Офис-кайдзен сосредоточивает внимание всех сотрудников на устранении потерь, какой бы ни была миссия организации в целом.

ПОТЕРИ КОНЦЕНТРАЦИИ

Легко получить приблизительное представление о наличии в организации *потерь концентрации.* Спросите себя, можете ли вы или ваши сотрудники охарактеризовать следующие высказывания как истинные или ложные.

- Я могу сформулировать основные цели организации в целом на текущий год.
- Мне лично сообщалось, насколько организация в целом достигла своих основных целей в прошлом году.
- Я знаю основные цели, которых моя рабочая группа должна достичь в текущем году для выполнения ее плана.
- Основные цели моей рабочей группы на текущий год были подробно объяснены всей группе.
- У меня есть четкое представление о том, как организация в целом выглядит в сравнении с ее конкурентами относительно цен, доставки, качества и обслуживания клиентов.
- Я понимаю, как моя рабочая группа выглядит в сравнении с подобными рабочими группами в организациях конкурентов с точки зрения цен, доставки, качества, обслуживания клиентов и соответствия стандартам мирового уровня.
- Я понимаю, какие факторы в нашей отрасли определяют цену, затраты и конкурентоспособность.
- Наиболее важные цели моей рабочей группы в текущем году определены посредством понятных, объективных критериев.
- Каждый член моей рабочей группы точно понимает, как мы выглядим в сравнении с рабочими группами мирового уровня, выполняющими схожие задачи.
- Наш начальник или лидер подробно информирует рабочую группу (как минимум еженедельно) о результатах работы.

Потери концентрации лидерства наблюдаются в каждом случае, когда отдельный сотрудник характеризует какое-либо из приведенных выше утверждений как ложное. Эти тысячи маленьких потерь концентрации ежемесячно

разъедают правильное представление о приоритетах, готовность идти на жертвы, решимость бороться за улучшения и правильность субъективных решений, принимаемых в отсутствие четких руководящих указаний. Каждый случай таких потерь создает множество возможностей для возникновения поверхностных потерь.

СТРУКТУРА

Структура — это скелет организации. Каждое предприятие имеет структуру, даже если менеджмент и сотрудники не в состоянии точно ее описать. Многие ставят знак равенства между ней и организационными схемами, должностями, названиями отделов и схемами технологических процессов, однако структура — нечто намного-намного большее. Подобно тому как хороший суп — это больше, чем плавающие на его поверхности ингредиенты, структура организации состоит из процессов, ожиданий, ритуалов и способов поведения, ролей (ожидаемых, фактических и идеальных, а также конфликтов между ними, как внутренних, так и межличностных) и информации. Структура — это писанные и неписанные правила, руководящие принципы, процессы и способы поведения, которые имеют место фактически, а не на словах. Если подытожить сказанное, более лаконичное определение можно привести в виде одного предложения: *структура — это повторяемый, в целом постоянный каркас, которым определяется то, что ежедневно происходит в организации.*

Структуры большинства организаций с течением времени развивались беспорядочно. Организационные схемы могут составляться с большим вниманием к деталям, но тщательное планирование дает немного. Негласные правила в большинстве организаций обычно являются интерактивным продуктом многих лет случайных воздействий, реакций на кризисы, групповой динамики и инициатив руководства. В результате в большинстве организаций существует не одна, а много структур.

Крупные банки — хороший пример организаций с множественными структурами. Может существовать единая корпоративная структура, которая в той или иной мере влияет на некоторые виды деятельности во всех филиалах банка; она минимальна, если банк был образован недавно в результате ряда слияний и приобретений (что сегодня, пожалуй, справедливо в отношении большинства очень крупных банков). Скорее всего, в каждом из региональных головных офисов банка (особенно если они были таковыми всего лишь несколько лет назад) будет существовать своя структура.

Кроме того, различаться будут структуры каждого из отделов, филиалов или центров обработки данных (и их отделов), находящихся в различных регионах.

Некоторые элементы данных структур определяются стандартами отрасли (например, правилами подведения баланса, стандартами отчетности, законами, регламентирующими, когда банки могут быть закрыты). Частично структура определяется типом людей, работающих в различных технологических областях и имеющих различную квалификацию. Структуры для специалистов, работающих в центре обработки данных, для операционных работников, обслуживающих клиентов, и для сотрудников корпоративного юридического отдела будут существенно различаться: в каждой из них имеется собственный, обусловленный выполняемыми функциями набор ожиданий, ролей, свобод, дресс-кодов и форм отчетности.

Аналогию с лучом концентрации, которым генеральный директор освещает организацию, можно распространить и на структуру как параметр лидерства. Структура — это работающий набор зеркал, призм, фильтров и усилителей, а также каркас, удерживающий их на своих местах. Она также содержит указания относительно того, какой свет (цвет и яркость) необходим каждой рабочей группе, и инструкции для построения всего аппарата в организации (местоположение и угол наклона каждого светопроводящего устройства, а также частей несущего каркаса). Должным образом спроектированная и построенная структура направляет нужный тип света во все части предприятия. Организации мирового уровня разработали структуры, которые обеспечивают более точное и надежное — по сравнению со средней организацией — перенаправление концентрации лидерства в каждую рабочую группу.

Конечно, роль структуры не сводится к простому управлению концентрацией; это достаточно трудно, но она должна также обеспечивать руководство и задавать направление, указывая, что и как сотрудники должны делать для устранения поверхностных потерь, недопущения их возвращения и окончательного устранения их в будущем.

ПОТЕРИ СТРУКТУРЫ

Потери структуры наблюдаются в случаях, когда существующие способы поведения, ожидания, процедуры, ритуалы, правила, роли и приоритеты не способствуют усвоению способов поведения, оптимальных для уменьшения поверхностных потерь. Офис-кайден устраняет потери структуры,

вызванные различиями между существующей структурой организации и универсальными элементами, которые можно обнаружить в организациях мирового уровня, а также различиями между конфликтующими структурами в отдельных частях организации. Подумайте, как вы или ваши сотрудники могли бы охарактеризовать следующие утверждения (как истинные или ложные), чтобы определить степень выраженности потерь структуры в вашей организации.

- Мои ежедневные процессы и задачи четко определены.
- Я ежедневно отслеживаю свою личную эффективность на основании количественных критериев.
- Многие процессы в моей рабочей группе четко определены и понимаются большинством членов группы.
- Менеджеры формулируют свои решения в понятной форме.
- Руководитель моей рабочей группы (менеджер, лидер и т. п.) своевременно уведомляет нас об изменениях, что позволяет быстро на них реагировать.
- Руководство в моей рабочей группе в основном осуществляется так же, как и в других рабочих группах организации, с точки зрения отношения руководителей, помощи, дружелюбия и предоставляемой нам информации о наших задачах.
- Моя рабочая группа ежедневно проводит короткое (от 5 до 10 минут) совещание, на котором сотрудники информируются о результатах вчерашней работы и о сегодняшней ситуации.
- В отношении многих проблем, возникающих в моей рабочей группе, существует единый способ действий, который понимают почти все в группе.
- Руководитель моей рабочей группы (менеджер, лидер и т. п.) активно помогает мне больше узнавать о моих задачах и о задачах других членов группы.
- В моей рабочей группе имеется формальный план постепенного улучшения эффективности ежедневных процессов в течение следующих нескольких лет.

Организацию, не имеющую структур мирового уровня в каждой рабочей группе, можно уподобить мускулатуре бодибилдера мирового уровня, не поддерживаемой скелетом: как бы хорошо она ни была развита, она будет совершенно бесполезной. Даже при отличной концентрации лучшие в мире работники должны располагать рычагами для приложения усилий к повседневной работе. В человеческом теле эту функцию выполняют

кости. В организации роли, способы поведения и ожидания обеспечивают рычаги, позволяющие людям направлять свои усилия на борьбу с поверхностными потерями.

ДИСЦИПЛИНА

Без дисциплины концентрация и структура остаются всего лишь необходимыми, но недостаточными элементами успешного лидерства. От них мало проку, если организация неспособна сохранять их в течение долгого времени (это напоминает ситуацию, когда человек сидит на диете, тщательно разработанной и обоснованной с медицинской точки зрения, и с холодильником, забитым всевозможной диетической едой, но тайком нарушает ограничения). *Дисциплина* состоит из сдерживания и принуждений, противовесов, поощрений и правил ежедневного поведения (менеджмента и работников), которые поддерживают процессы лидерства. Люди делают то, чего от них ждут, а иначе кто-то (вариант — какая-то группа людей) быстро узнает о нарушении установленного порядка и возвращает «заблудших» на путь истинный.

Аналогия с лучом света подходит и для этого случая: дисциплина должна сделать так, чтобы у источника света было питание и чтобы он правильно работал. Зеркала должны стоять под правильным углом и всегда оставаться чистыми, а каркас, их поддерживающий, не должен заржаветь и/или покорчиться. Даже от превосходного источника света и удачной первоначальной настройки системы зеркал будет мало толку, если вы недосмотрите и позволите им со временем сбиться с цели. Разумеется, сразу же перед вами встает еще более важный вопрос: что будут делать сотрудники, когда их рабочее пространство осветит луч концентрации лидерства? Будут ли они делать, что должны? Если нет, заметит ли это кто-нибудь и будут ли предоставлены им необходимые указания и информация?

Основные составляющие дисциплины — решимость и смелость, но одних лишь этих качеств недостаточно, чтобы противостоять давлению типичной организации. Нет такого лидера, который сумел бы в течение достаточно долгого времени без опоры на структуру и концентрацию (а также — без чувства собственности) нести на своих плечах всю организацию. В том и состоит красота офис-кайдзен: он предоставляет собой набор процедур, позволяющий остальным трем параметрам лидерства создавать условия, в которых дисциплина работает, и при этом менеджерам не требуется сверхчеловеческая сила воли.

ПОТЕРЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Во всех случаях когда системе не удается точно и быстро отреагировать на ухудшение качества, халатность или какую-либо проблему, вы неизбежно сталкиваетесь с *потерей дисциплины*, дискредитацией усилий концентрации и структуры лидерства. Непредсказуемость реакций организации приводит сотрудников в замешательство, порождает сомнения: дескать, что же произойдет, если они будут продолжать действовать? В итоге работники начинают просто выжидать (поверхностные потери), пока ситуация не прояснится, а затем сделают то, что покажется им наилучшим решением (а это часто приводит к поверхностным потерям, связанным со стандартизацией и субоптимизацией). Если сотрудники рабочей группы характеризуют нижеприведенные утверждения как ложные — не соответствующие действительности, — налицо доказательства существования потерь дисциплины.

1. Лидер моей рабочей группы (руководитель, менеджер и т. п.) минимум четыре раза в год встречается с каждым работником, чтобы обсудить результаты работы последнего, взаимные ожидания, цели и итоги деятельности рабочей группы.
2. Наш руководитель (лидер, менеджер и т. п.) регулярно проводит собрания рабочей группы (как минимум раз в неделю) для обсуждения эффективности и результативности деятельности группы и ожиданий в будущем.
3. В моей рабочей группе не принято передавать свои задачи другим членам группы.
4. Данные о результатах работы нашей группы точны и/или отражают текущее положение вещей.
5. Когда в нашем рабочем пространстве возникает процессная проблема, быстро принимаются меры для ее разрешения.
6. Когда наша группа выдвигает идею по улучшению, от нас ожидается, что мы возьмем на себя ответственность за возможно максимальное ее развитие.
7. Для разрешения появившихся процедурных проблем в отношениях с другой рабочей группой меры принимаются на соответствующем уровне персонала быстро, открыто и эффективно.
8. Моя рабочая группа действительно поощряет оптимальные способы поведения и производительность членов группы.
9. В моей рабочей группе ценят советы и предложения по улучшению, поступающие от других членов группы.

10. Я уверен в том, что топ-менеджмент делает все возможное для устранения межфункциональных препятствий, подрывающих производительность моей рабочей группы.

ЧУВСТВО СОБСТВЕННОСТИ

Как вы думаете, к чему можно прийти, ограничившись сведением к минимуму потерь концентрации, структуры и дисциплины? Вы превратите свое предприятие в тюрьму. Можно заставить людей работать с концентрацией, структурой и дисциплиной, но никогда не удастся увлечь их дух, не разбудив в них *чувство собственности*. Люди рождаются с определенными безусловными рефлексам и множеством склонностей. К числу наисильнейших побуждений, свойственных человеку, относится потребность обладать вещами, имеющими особое для него значение. Существующие в большинстве организаций параметры концентрации, структуры и дисциплины (преимущественно — неформальные) не позволяют сотрудникам управлять своей работой, чувствовать себя хозяевами рабочего пространства и процессов.

Какой, по вашему мнению, была бы реакция большинства менеджеров, если бы они обнаружили, что группа работников самопроизвольно занялась переустройством своих кабинок? Заметьте, речь идет о рабочем пространстве сотрудников, то есть вопрос практически не касается их рабочего процесса. Менеджеры наверняка прореагировали бы так, будто им ткнули в глаз раскаленной докрасна кочергой. В большинстве организаций к пространству, процессам, результатам работы и даже к самим сотрудникам менеджеры относятся как к собственности. Это неизбежное следствие обычной человеческой и групповой динамики в рамках традиционной структуры управления. Благодаря хорошей концентрации, структуре и дисциплине организация оказывается способной значительно эффективнее сокращать потери (а также улучшать большинство других параметров производительности), но если при этом у сотрудников нет сильного чувства собственности, весомой части потенциала сокращения поверхностных потерь избежать не удастся. Без чувства собственности будет ощущаться некоторая ущербность на самом фундаментальном уровне.

Поверхностные потери наиболее очевидны на уровне рабочих групп, ежедневная обязанность которых — настойчиво и инициативно бороться с данными потерями (в своем рабочем пространстве), чтобы организация смогла достичь стратегического конкурентного преимущества. Что необходимо

им в такой борьбе? Личный энтузиазм и гордость — порождение исключительно чувства собственности. Оно разжигает тот огонь, благодаря которому и достигаются большие результаты, а концентрация, структура и дисциплина лишь подготавливают почву. Без культивирования чувства собственности среди работников организации на этой почве царит атмосфера, характерная больше для хорошо управляемой тюрьмы: работники делают лишь то, что нужно делать во избежание неприятностей; их не поощряют или им просто не позволяют делать больше, поскольку контроль важнее результата. Там, где работают свободные люди, уровень контроля, превышающий минимально необходимый, подрывает чувство собственности.

Задача руководства — сделать так, чтобы все сотрудники могли чувствовать себя рачительными хозяевами рабочих процессов и пространства. *Сотрудники, ощущающие себя собственниками процессов и результатов, — основа всякого лидерства мирового уровня.*

ПОТЕРИ, СВЯЗАННЫЕ С ЧУВСТВОМ СОБСТВЕННОСТИ

Каждый раз, упуская возможность усилить чувство собственности сотрудников по отношению к их рабочему пространству, вы провоцируете *потери собственности*. Сильную культуру собственности можно наблюдать в рабочей группе, члены которой характеризуют как *истинные* большинство из нижеприведенных утверждений.

1. Я чувствую, что эффективность моей рабочей группы непосредственно отражается на мне.
2. Я не стесняюсь поднимать вопросы качества, эффективности и затрат в моей рабочей группе и в разговорах с моим руководителем (лидером, менеджером и т. п.).
3. Моя рабочая группа осуществила много значительных улучшений в ежедневных рабочих процессах.
4. Атмосфера в группе располагает людей к сотрудничеству друг с другом и побуждает стараться работать как можно лучше.
5. В моей рабочей группе действует формальная система, позволяющая учитывать и отслеживать предложения по улучшениям внутри рабочей группы.
6. Моя рабочая группа имеет репутацию группы, которая гордится возможностями опробовать новые способы выполнения работы.

7. Члены моей рабочей группы и наш руководитель (лидер, менеджер и т. п.) используют командную работу для поиска наилучших способов выполнения работы.
8. Наш руководитель ожидает от нас самостоятельного решения многих небольших и некоторых серьезных проблем.
9. Моя рабочая группа гордится своими достижениями.
10. Я не сомневаюсь в том, что моя рабочая группа постоянно совершенствуется.

Помните: цель сокращения потерь лидерства заключается во внедрении и эксплуатации системы, которая сводит поверхностные потери до минимума и затем постоянно продолжает искать новые возможности решения той же задачи во имя достижения стратегического конкурентного преимущества. Попытка решить проблемы, стоящие за представленными в настоящей главе утверждениями, получившими характеристику «ложно», поднимает ряд сложных тактических, стратегических и даже философских вопросов. Офис-кайдзен атакует суть проблемы, внедряя систему, которая постепенно повышает вероятность перехода каждого из 40 утверждений, относящихся к четырем типам потерь лидерства, в категорию «истинное».

Лидеры должны руководить не отдельной программой, отделом, функцией или процессом, а всей организацией, за которую отвечают, в целом. Офис-кайдзен направлен главным образом на достижение конкурентного преимущества путем сокращения поверхностных потерь. Он создает условия и ряд практик, благодаря которым все действия лидеров и менеджеров приближаются к стандартам мирового уровня, вне зависимости от того, идет ли речь о технологии, о подборе персонала или о маркетинге. Лидер не может практиковать офис-кайдзен и обучать использованию его лишь в одном измерении своей работы, не применяя принципы данного подхода для сокращения потерь лидерства во всех областях деятельности. Следующая глава покажет, почему этот всесторонний подход жизненно важен для успеха, — идет ли речь о внедрении офис-кайдзен, слиянии двух организаций или запуске нового продукта.

5 ЗАРУЧИТЕСЬ ПОДДЕРЖКОЙ ЧЕЛОВЕЧЕСКОЙ ПРИРОДЫ

Джордж был увлечен и в то же время озадачен. Он понимал, что потери лидерства объясняют многие проблемы: и те, которые стоят перед *Biginslow*, и те, с которыми доводилось сталкиваться на предыдущих местах работы. Джордж осознал, что на самом деле он и его руководящая команда не сделали ровным счетом ничего, чтобы внедрить в *Biginslow* последовательную структуру управления. «Не говоря уж о дисциплине, — печально думал он. — Мы всегда теряем интерес к проекту после первоначального ажиотажа. Почему умные, инициативные, мотивированные менеджеры и работники до сих пор не использовали для устранения потерь лидерства элементарную логику? Очевидно, дело в чем-то другом, в каких-то скрытых силах, более могущественных, чем простая логика».

Многие попытки осуществления крупных или мелких изменений сводятся на нет из-за стандартной ошибки, свойственной многим лидерам: они полагают, что обычная деловая логика, планирование и рациональное мышление являются наиболее важными переменными формулы успеха. Эти факторы действительно важны, но не их недостаток становится

препятствием на пути к успеху. Изменения не удается осуществить, потому что лидеры не учитывают реалии человеческого поведения. Между тем именно человеческое поведение в организациях любого рода движимо могущественными, непреклонными силами, которые нельзя игнорировать. Если их регулируют и направляют должным образом, они дают реактивный толчок, и организации удается подняться от среднего до мирового уровня. Если упомянутые силы игнорируются или регулируются неправильно, они провоцируют беспорядок, противоречия, потери лидерства и поверхностные потери.

Из вышесказанного следует вывод: неспособность учитывать реалии человеческого поведения является причиной большинства деловых проблем, неудач и недостатков, которые организация может контролировать. Влиянием настоящих необузданных сил обусловлено обычное состояние большинства традиционных организаций. Компании и предприятия, которым удается достичь результатов выше среднего в долгосрочной перспективе, либо сознательно и планомерно контролируют эти силы, либо случайно угадали часть правильного ответа.

Офис-кайдзен – инструмент, помогающий направить титанические непреклонные силы, управляющие человеческим поведением, в русло, способствующее решению жизненно важных задач управления. В данной главе описывается, с чем сталкиваются лидеры, пытаясь побудить организацию или группу заменить один набор способов поведения на другой.

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА И ИНДИВИДУАЛЬНОЕ ПОВЕДЕНИЕ

Многие люди говорят об организационной культуре и культурном изменении как о таинственных, загадочных процессах, понять которые под силу только специалистам. Между тем ничего суперсложного или трудно поддающегося пониманию в механизмах действия корпоративной культуры нет, за исключением того, в каком масштабе данная концепция используется для продвижения плохо сконцентрированных подходов к управлению изменениями. Культура – это поведение, которое поддерживается, ожидается, подкрепляется и ценится группой людей в течение достаточно долгого времени, не более. Так что нет нужды что-либо усложнять.

Когда определенный человек ведет себя определенным образом, например указывает на проблему во время совещания, одновременно проявляются четыре элемента поведения.

- *Действие* — это физическое движение тела (сотрудник *встает* и *говорит*: «Я думаю, проблема вызвана запаздыванием еженедельных отчетов об отклонениях от бюджета»).
- *Мысль* — то, что происходит в голове сотрудника («*Не стоило бы вообще ничего говорить, но не могу же я просто так тут сидеть*»).
- *Эмоция* — то, что сотрудник чувствует (нервозность, легкая боязнь или волнение).
- *Физиологические изменения* — это изменения сердцебиения, ЭКГ, потоотделение, выделение гормонов и т. д.

Единственный компонент поведения из четырех вышеперечисленных, который находится под постоянным, надежным, прямым контролем человеческого сознания, — это действие. Virtuозно управлять своими мыслями, эмоциями и физиологическими реакциями без долгой предварительной тренировки и практики способны немногие. Попробуйте, закрыв глаза, ни о чем не думать и сосредоточиться лишь на одном-единственном слове, например «фрикаделька». Если вы не владеете техникой медитации, ваши мысли начнут разбегаться.

Те же принципы применимы к изменению поведения других людей. Подумайте, что нужно, чтобы убедить сотрудников уделять больше внимания *качеству*. Обычный подход — собрать совещание и представить множество данных о качестве, конкурентах, требованиях клиентов и динамике рынка. Нередко тот или иной руководитель подкрепляет свой рациональный призыв пламенной речью о грандиозных планах. Таков стандартный алгоритм, призванный побудить сотрудников думать о качестве и/или эмоционально увлечь их идеей настолько, чтобы после совещания им захотелось «сделать что-нибудь».

Сообщение людям новых мыслей, пусть и обращенное к их эмоциям, — малоэффективный способ достижения изменений поведения (новых действий с сопровождающими их мыслями). Сотрудники могут слушать, верить и даже увлечься вашей идеей, но, вернувшись в прежнюю среду, они снова сталкиваются с прежним огромным набором поощрений, ожиданий и ритуалов, поддерживающих усвоенные действия. У мыслей и мимолетных эмоций нет шансов. В одном случае из тысячи случается феномен «неопалимой купины», когда сотрудник видит свет нового пути и становится приверженцем нового образа мыслей. Проблема в том, что обычно такой сотрудник либо медленно лишается новой программы под давлением существующей культуры, либо становится объектом насмешек, изгоем и его голос на каждом совещании тонет и теряется в пучине пустых бесконечных разговоров о поднятой проблеме.

Сделаем вывод: чтобы изменить способы поведения, необходимо в первую очередь сконцентрироваться на изменении действий. Другого пути нет.

Офис-кайдзен направлен на изменение действий и закрепление этих изменений на достаточный — позволяющий им воплотиться в новые способы поведения (действия, поддерживаемые соответствующими им мыслями и эмоциями) — срок. Вы спросите, как можно постоянно изменять поток малых действий многих людей и сохранять эти преобразования? Именно здесь в игру вступают врожденные склонности людей. При корректном подходе фундаментальная природа людей будет способствовать созданию и поощрению происходящих небольших трансформаций, и те же силы, которые приводят к провалу большинства мероприятий по изменению, удастся использовать с выгодой для организации.

Человек изначально наделен целым рядом врожденных склонностей, предпочтений и потребностей. Они одинаковы у всех здоровых людей во всем мире. Затем общество — сумма действия этих склонностей, предпочтений и потребностей, модифицированная в соответствии с условиями местной окружающей среды, — берет за работу и обучает каждого человека вести себя определенным образом. Поскольку речь идет о любви к детям, стремлении к одобрению и высокому статусу, чувстве стыда, потребности в признании личных достижений, уважении к власти и т. д., все общества в мире учат настолько похожим вещам, что различия представляют ценность только для антропологов. Мы кратко исследуем ряд таких врожденных человеческих склонностей и оценим:

1. влияние, оказываемое ими на организации, в которых управление осуществляется в традиционной манере (где они слабо контролируются);
2. механизм их работы в организациях, уже внедривших офис-кайдзен (где могущество этих сил полностью используется руководством).

✓ ТЕОРИЯ УПРАВЛЕНИЯ: ПЯТЬ ПОТРЕБНОСТЕЙ, УПРАВЛЯЮЩИХ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ ПОВЕДЕНИЕМ

Теория управления удачно обобщает факторы, которые движут нашим поведением ежеминутно, ежедневно и ежегодно. Она постулирует пять врожденных потребностей.

1. *Выживание/воспроизведение* — потребность, заставляющая людей выживать, производить потомство и заботиться о собственном благополучии.

На работе очень важно, чтобы сотрудники могли видеть непосредственное влияние своих ежедневных действий на выживание их как членов общества; они должны видеть данные (соответствующую информацию) и соотносить их со своей работой.

2. *Принадлежность/любовь* — потребность быть частью группы, предоставляющая личности возможность получать высокую оценку со стороны других, значимых в обществе людей.
3. *Власть* — потребность влиять на окружающую среду и тот двигатель прогресса, который способствовал изобретению первых инструментов (и всех последующих технологий).
4. *Свобода* — потребность самостоятельно делать выбор.
5. *Удовольствие* — потребность в играх (подобных детским), позволяющих снять напряжение; этот фактор является жизненно важным, поскольку каждый человек максимально выкладывается в стремлении как можно более полно удовлетворить потребности в выживании/воспроизведении, власти и свободе и при этом оставаться в окружении группы для удовлетворения потребности в принадлежности/любви.

Важно понять, что все люди обладают одним и тем же базовым набором потребностей. Если подход работает в отношении одного человека, он будет более или менее (с небольшими отклонениями) работать и в отношении всех остальных. Менеджерам особенно важно осознавать прозаическую истину: людей не интересует, идет ли удовлетворение их потребностей на пользу организации. Сотрудник одинаково успешно восполнит свою нужду в принадлежности/любви и в условиях борьбы за непрерывное улучшение, и присоединившись к группе поощряющих друг друга нытиков и плакс. Главное для него — удовлетворение данной потребности, и, пока он получает то, в чем нуждается, он приспособливается и пользуется ситуацией, в которой находится. Задача менеджмента — предоставить сотрудникам достаточные возможности удовлетворять потребности, делая вещи, которые идут на пользу организации; в противном случае работа сотрудников, действующих все в том же режиме выживания, окажется в лучшем случае бесполезной, в худшем — пойдет во вред организации.

В традиционной организации удовлетворение сотрудниками их потребностей обычно пущено на самотек. Очень мало структурированных систематических усилий прилагается к созданию условий, в которых основные потребности людей могут удовлетворяться в унисон и в поддержку деятельности организации по достижению своих целей. Отсюда и высокая текучесть, и распадание коллектива на группы, и безразличие.

В организации, применяющей офис-кайдзен, каждой малой рабочей группе посредством концентрации и структуры предоставляются возможности для удовлетворения всех врожденных потребностей.

ВОВЛЕЧЕННОСТЬ И ПРЕДАНОСТЬ

Между *вовлеченностью* и *преданностью* существует изначальная, «врожденная» связь, которая наблюдается не только у людей, но и у многих животных. Преданный человек заинтересован в результате или деятельности. Он работает, чтобы увидеть достигнутый успех, и отождествляет себя с результатами.

Следует помнить о следующих двух важных моментах.

1. Вовлеченность должна быть действенной, а не только мысленной или эмоциональной (люди не вырабатывают преданность новым мыслям, поскольку этому препятствуют другие, противоположные действия).
2. Не имеет значения, нравятся или не нравятся людям действия, которые они выполняют (первый вариант, безусловно, предпочтительнее, но действия будут закрепляться в любом случае).

В традиционной организации много обсуждений и эмоциональных призывов, но мало требований фактического изменения в действии. В результате сложно добиться от сотрудников следования новым линиям поведения — старые действия сохраняют свою силу. Еще более серьезная проблема заключается в том, что любой новый набор действий в полном объеме не объявляется обязательным для большей части организации, и потому отсутствует сильная основа для закрепления последовательной системы поощрений и ожиданий, которая позволила бы новым действиям одержать победу над старыми.

В организации, применяющей офис-кайдзен, посредством концентрации и структуры происходит подталкивание сотрудников к выполнению ряда новых небольших действий, значимых непосредственно для обязанностей этих специалистов и в их рабочем пространстве в целом.

Благодаря поддержке данных действий менеджерами (которые также выполняют определенные новые действия) создается критическая масса вовлеченных людей, что обеспечивает достаточное поощрение новых действий.

ОБРАЗОВАНИЕ МАЛЫХ ГРУПП

Люди образуют малые группы. Идеальный размер каждой из них — семь плюс-минус два (7 ± 2) человека: большая численность затрудняет общение в группах с каждым ее членом, а меньшая (менее пяти) лишает группу должной психической энергии, необходимой для преодоления серьезных проблем. Размер группы 7 ± 2 оптимален для управления обменом информацией и позволяет каждому члену чувствовать свою важность. При включении в группу новых людей она, как правило, распадается на две или три подгруппы, причем эта же тенденция наблюдается и в плохо управляемых группах меньшего размера. Образование подгрупп по описанной выше схеме происходит независимо от того, видит ли, санкционирует ли его менеджмент. С течением времени у подгрупп формируются различные взгляды на мир, различные процедуры выполнения одной и той же работы и, как правило, усиливается отрицательное отношение к другим подгруппам.

Для традиционной организации характерна ситуация, когда в отделе или департаменте работают от 15 до 200 человек, считающихся одной командой. Эти объединения разбиваются на неформальные группы размером 7 ± 2 , способные обеспечить удовлетворение основных врожденных потребностей, в особенности потребности в принадлежности, выполнение чего гарантировано исключительно в малой группе.

Согласно офис-кайдзен, рабочие группы состоят из 7 ± 2 человек (за исключением тех случаев, когда максимальный размер ограничен численностью менее пяти членов), что облегчает взаимосотрудничество и позволяет обеспечить друг другу удовлетворение потребностей.

ПРИСПОСОБЛЕНИЕ

Люди *приспосабливаются*, демонстрируя поведение, ожидаемое и поощряемое другими членами сообщества. Ожидания могут не озвучиваться, роль вознаграждения часто выполняет всего лишь отсутствие отрицательных последствий, но ожидания и обратная связь существуют всегда, и они обладают большой силой. В конце концов, не существует, пожалуй, правила, запрещающего сотрудникам с почасовой оплатой в организации искать встречи с генеральным директором для обсуждения непрерывных улучшений. Однако делают это лишь немногие, руководствуясь в таких

случаях пониманием, что иначе они нарушили бы ожидания своих руководителей, коллег или даже генерального директора. С другой стороны, немногие менеджеры чувствуют себя комфортно в роли члена рабочей команды, созданной для решения определенной проблемы, если лидер команды и другие ее члены — почасовые сотрудники. Это нарушает ожидания слишком многих. Люди не хотят выглядеть плохо в глазах тех, кто им небезразличен.

Наиболее сильное влияние на большинство людей оказывает их рабочая группа. Они понимают, что рискуют удовлетворением своей потребности в принадлежности (если не большим), когда их поведение не соответствует ожиданиям группы (не дают ей того, чего она хочет от них). В частности, разочаровав человека, наделенного властью, они рискуют удовлетворением потребности в выживании (их могут уволить). Достаточно почитать газеты, чтобы увидеть, какие глупые и ужасные вещи способны делать люди, являясь частью группы. Объяснением тому — приспособление.

Традиционная организация прилагает слишком мало усилий для изменения ожидаемых способов поведения, являющихся нормой в ее культуре. Все говорят правильные вещи, однако ожидаемые действия определяются существующей культурой. В организации, применяющей офис-кайдзен, все механизмы спроектированы с расчетом на постепенное смещение ожидаемых действий каждого сотрудника к тому концу спектра, который соответствует мировому уровню.

ОБЩЕСТВЕННАЯ БЕЗОТВЕТСТВЕННОСТЬ

С увеличением размера группы повышается вероятность *общественной безответственности*, а значит — склонности членов группы отлынивать от работы. С увеличением размеров группы ее членам становится сложнее принимать стопроцентное участие в делах друг друга, а с уменьшением близости между ними (и началом формирования подгрупп) преданность исходной группе превращается в преданность подгруппе (вариант — внешней группе) или деятельности, которая становится более эффективным источником удовлетворения потребности. При специальном обучении групповому общению и командной работе сплоченный коллектив даже в составе 12 человек способен удержаться от общественной безответственности, но с большей численностью общественной безответственности и образования подгрупп избежать не удастся. В традиционных организациях отделы, комитеты,

команды и департаменты формируются без учета воздействия общественной безответственности на удовлетворение потребностей и преданность группе. Кроме того, если вовлеченность членов группы уменьшается по сравнению с вовлеченностью в группе меньшего размера, они будут демонстрировать меньшую преданность групповым целям и ожидаемому поведению.

В организации, применяющей офис-кайдзен, пределы размеров рабочих групп и команд по изменению, а также механизмы бережливой системы ежедневного управления жестко контролируют общественную безответственность.

ВЛАСТЬ И СТАТУС

Будучи социальными существами, мы создаем социальные структуры. Всякая социальная структура на Земле (пчел, муравьев, приматов и т. д.) имеет лидера и иерархию статусов. Лидер самим фактом своего присутствия помогает группе беречь энергию и избегать беспорядка. Когда лидер на месте, нелидеры могут уделять больше времени выживанию и размножению, и группа почти не теряет энергии на борьбу за превосходство. На протяжении десятков тысяч лет этот механизм обеспечивал выживание группам наших предков в безжалостно суровых условиях. Он сохраняется и работает до сих пор. Таким образом, поскольку мы не можем отрицать нашу человеческую сущность, всегда будут существовать различные уровни управления, а на каждом уровне — различные права и обязанности.

Среди лидеров традиционных организаций бытует мнение: если никто не жалуется (слишком громко), значит, они хорошо выполняют свою работу, и потому вносить серьезные изменения в то, что руководство делает, не требуется. В отсутствие структуры офис-кайдзен наблюдается значительная разбежка в требованиях, предъявляемых разными менеджерами на разных уровнях менеджмента к сотрудникам, желающим хорошо выглядеть в глазах своих начальников. Это непостоянство приводит к возникновению всевозможных поверхностных потерь, в том числе к конфликтам целей, субоптимизации, трениям и противоречиям между функциями.

Офис-кайдзен снабжает сотрудников весьма подробным и объективным описанием необходимых действий, чтобы хорошо выглядеть в глазах руководства. Неожиданно оказывается, что старания всех сотрудников выслужиться перед руководством идут на пользу организации (и сотрудникам, и руководству).

ПОЛЯРИЗАЦИЯ

Люди, составляющие группу, поляризуют свои отношения и убеждения (обычно сами не осознавая этого) в стремлении с большей точностью воспроизводить ожидаемые способы поведения, принятые в группе, и тем сильнее, чем выше человек ценит группу и/или ее одобрение. Целью *поляризации* является сведение отклоняющихся мнений и восприятий к среднему. Отличающиеся и расходящиеся точки зрения подавляются, а в результате неизбежно теряется информация. Поэтому опасно позволять группе, представляющей один отдел, процесс или уровень организации, принимать решения, затрагивающие большие части организации. Точка зрения одной группы довольно скудная и однородная, поскольку она учитывает меньшее число вариантов и основана на меньшем и, как правило, недостаточном для принятия хороших решений объеме информации. Это также объясняет, почему реформаторы, приходящие в организацию извне для изменения устоявшегося, закостенелого положения дел, в одиночку — какими бы активными они ни были — «ассимилируются» (начинают ценить то, что важно для остальных в данной среде).

В традиционной организации поляризация происходит спонтанно, без каких-либо структурированных усилий для смягчения ее эффектов, и это воспринимается как норма или данность. Офис-кайдзен уполномочивает специальные группы заниматься вопросами взаимосвязей между функциями и процессами. Кроме того, каждая команда работает в соответствии с утвержденной хартией (см. главу 6), что минимизирует влияние небольшой потенциально возможной поляризации.

КОГНИТИВНЫЙ ДИССОНАНС

Когнитивный диссонанс наблюдается в тех случаях, когда перцепционные и интеллектуальные ожидания в определенной ситуации не оправдываются и мы оказываемся перед выбором:

- отрицать реальность;
- изменить наше восприятие реальности таким образом, чтобы оно соответствовало нашим ожиданиям;
- изменить имеющиеся у нас убеждения и знания в соответствии с новой информацией.

Намного проще отрицать реальность, нежели принять необходимость изменить свои ожидания, убеждения и парадигмы удовлетворения потребностей. Независимо от того, какую альтернативу мы предпочитаем для себя, выбор совершается не на сознательном уровне. Когнитивный диссонанс происходит на подсознательном, нервно-эмоциональном уровне обработки сигналов. В тот момент, когда наши устоявшиеся привычные ожидания не оправдываются, наше мышление выполняет автоматическую корректировку, как правило неосознанно.

Трудность представляет обработка сигналов, ежедневно происходящая в головах многих сотрудников в связи с изменениями, которых ожидает руководство. Если за новыми желательными действиями не стоят концентрация, структура и дисциплина, сотрудники остановятся на варианте 1 или 2. Иначе говоря, когнитивный диссонанс постоянно сводит всех к срединной линии существующей культуры — со всеми ужасающими и всеобъемлющими последствиями. Предполагается, что, если ничего очевидного и объективного не происходит, организация находится в нейтральном культурном режиме и выжидает до тех пор, пока менеджмент не предпримет смелый шаг. Существующая культура всегда усиливается сотрудниками, которые выбирают реакцию по варианту 1. Когда смелую инициативу наконец запускают, она врежется в железобетонную стену, выстроенную из миллионов предыдущих усиливающих реакций по варианту 1.

Офис-кайдзен создает широкий спектр маленьких новых действий. Каждое из них отклоняется от ожидаемого, но лишь незначительно. Большинство сотрудников выбирают варианты 2 или 3. Благодаря изменению все большего числа действий и поддержке изменений сотрудниками диссонанс между ожидаемым и воспринимаемым непрерывно уменьшается. В конечном итоге большинство сотрудников реагируют на необходимость всякого изменения по варианту 3.

К ЧЕМУ ПРИВОДЯТ ОПИСАННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ

Если позволить описанным тенденциям функционировать без офис-кайдзен, они образуют традиционную рабочую среду — те условия, которые по умолчанию устанавливаются во всех человеческих организациях на Земле, то, что происходит, когда природа делает свое дело. Данный алгоритм верен в отношении школ, предприятий, общественных и религиозных групп, государственных учреждений, политических партий и некоммерческих организаций. По этой причине так мало организаций мирового уровня возникают

случайным образом. Для поддержания эффективности мирового уровня в течение долгого времени традиционную, сложившуюся по умолчанию человеческую организацию необходимо заменить системой, которая работает таким же образом, как офис-кайдзен.

В традиционной организации, сложившейся по умолчанию, люди получают существенные поощрения за выполнение работы, часто не отвечающей долговременным интересам организации. Эти поощрения исходят от них самих, от их коллег и начальников, каждый из которых также стремится удовлетворить свои потребности в организации, в которой приспособление, когнитивный диссонанс, борьба за статус и т. п. происходят бесконтрольно. К категории «приятная» относится работа, которая обеспечивает сотрудникам максимум поощрений, в частности:

- представляющая группу в выгодном свете;
- интересная;
- доставляющая удовольствие;
- простая в выполнении;
- укрепляющая представление о самих себе;
- являющаяся тем, что сотрудники умеют делать лучше всего;
- помогающая избегать нежелательных конфликтов;
- создающая конфликты, которые нравятся;
- помогающая компенсировать недостатки;
- удовлетворяющая коллег по работе;
- наиболее понятная;
- дающая чувство реализованности;
- помогающая избегать неприятностей;
- удовлетворяющая начальника.

К сожалению, редко бывает (если бывает вообще), чтобы работник, который выполняет только перечисленные выше типы работы, приносил пользу организации. Иногда необходимо раскатать лодку. Однако, если раскатывать ее слишком сильно и слишком часто, это приводит к проблемам. Без офис-кайдзен сотрудники традиционных организаций выживают тем малым удовлетворением, которое они могут получить, выполняя работу, доставляющую удовольствие, хотя в то же время прекрасно осознают, что им следовало бы выполнять «менее приятную» работу, которая:

- представляет их рабочее пространство в невыгодном свете (признание проблемы);

- скучна (отслеживание запасов);
- неприятна (поддержание дисциплины или прохождение процедуры уточнения данных);
- представляет их в невыгодном свете перед группой (меньше ошибок);
- показывает их слабость (признание проблемы);
- раздражает их коллег (концентрированная и продуктивная);
- менее всего понятна (прогнозы бюджета в конце года);
- не дает чувства свершения (ежедневные отчеты и протоколы);
- вынуждает их бороться с системой (своевременные реакции);
- неприятна для их начальников (разрешение проблем на уровне рядовых сотрудников).

Если сотрудник не получает мощной поддержки для выполнения нужной и рациональной «неприятной» работы, культура несет его по течению и быстро возвращает к непосредственным и почти гарантированным поощрениям, которые обеспечивает работа, доставляющая удовольствие. Ключ к созданию организации мирового уровня состоит в преобразовании как можно большего объема «неприятной» работы в «приятную». Офис-кайдзен позволяет сделать это путем внедрения нового набора ожидаемых действий, обеспечивающих удовлетворение непосредственных потребностей и со стороны менеджмента, и со стороны рабочей группы сотрудника, выполняющего нужные, в прошлом «неприятные» рабочие действия. В результате вся работа становится необходимой, основанной на концентрации, структуре, дисциплине и чувстве ответственности, — работой, обеспечивающей удовлетворение потребностей таким образом, что это идет на пользу организации, менеджменту и сотруднику.

6 КОНЦЕПЦИЯ SLIM-IT И СТРУКТУРА ИЗМЕНЕНИЯ

Джордж улыбнулся, как будто только что получил опцион за достижение рекордной прибыли. «Неудивительно, что все наши прежние попытки выйти на мировой уровень оказывались напрасными! — воскликнул он. — Наши программы не были направлены на всестороннее устранение потерь лидерства и изменение поведения. Они, скорее, представляли собой комплексы инструментов и технологий, которые не предусматривали почти никаких мер по борьбе с самыми мощными силами, препятствующими изменению. Теперь понятно, почему множество предпринимаемых мероприятий не всегда дают ожидаемый результат, а титанические усилия остаются тщетными».

Несколько минут Джордж сидел, думая обо всех тех координаторах по непрерывному улучшению, которые носились по организации: эти люди делали замечательные вещи, но изменяли в правильном направлении лишь отдельные процессы. Ему вспомнилась презентация, состоявшаяся месяц назад в центре обслуживания клиентов корпорации *Aste Mega Lease*. Он поднимал флаг и знакомился с результатами предпринятых мер по непрерывному улучшению. Было проведено замечательное

мероприятие по реинжинирингу процесса перенаправления соответствующим специалистам звонков в центр обслуживания клиентов, однако от внимания Джорджа не ускользнуло, что в центре обслуживания клиентов использовались устаревшие процедуры, на основе которых представители и вносили коррективы в процесс. («И это когда об операциях я имел лишь минимальное представление, — думал он. — А что бы я нашел, если б знал, что искать?») Ни один из сотрудников центра, с которыми он разговаривал, не имел представления о том, какими критериями измерялась успешность их работы. «Одно можно сказать точно, — думал Джордж, — если офис-кайдзен — не решение проблемы, то я не знаю, в чем еще оно могло бы заключаться». Джордж продолжил читать. Ему не терпелось узнать, как именно работает офис-кайдзен.

КОНЦЕПЦИЯ SLIM-IT

Офис-кайдзен — это:

- *система*, воздействующая на все происходящее в организации мирового уровня, в которой минимизируются потери лидерства;
- *способ взаимодействия* между людьми, процессами, инструментами, методами, действиями, культурой, требованиями рынка, динамикой организации, запросами клиентов, ожиданиями акционеров и человеческими потребностями, позволяющий достичь стратегического конкурентного преимущества.

SLIM-IT — это метод и главный двигатель практического внедрения офис-кайдзен, позволяющий активно уничтожать потери лидерства, которые пускают под откос многие инициативы, и создающий культуру непрерывного, устойчивого улучшения.

Офис-кайдзен — это результат, а *SLIM-IT* — метод создания необходимой структуры и ее сохранения в течение долгого времени.

На рисунке 6.1 представлена схема верхнего уровня концепции *SLIM-IT*.

SLIM-IT — это аббревиатура, образованная от английских слов:

- ✓ ■ *Structure* — структура;
- *Lean daily management system* — система бережливого ежедневного управления, или *LDMS*;

- *Mentoring* – кураторство;
- *Metrics* – показатели;
- *Tools* – инструменты;
- *Teamwork* – командная работа;
- *Training* – обучение;
- *Technology* – технология.

Первые буквы этих терминов дают сокращение *SLMMTTTT*, произносимое как *SLIM-IT*. В центральной части рисунка на белом фоне указаны элементы, общие для всех организаций, – обычные бизнес-операции.

Для достижения мирового уровня нужно *вести бизнес* (центр рисунка 6.1) лучше, чем конкуренты. *Конкурентами* все в большей мере становятся не просто другие компании той же отрасли, но любые организации, в которые акционеры могут вкладывать свои деньги. Тем более актуальной становится необходимость внедрения офис-кайдзен даже в хорошо управляемых организациях.

Под понятием «ведение бизнеса» подразумеваются обычные операции, стратегия, планирование, маркетинг/продажи, обслуживание клиентов, закупки, проектирование и все остальное, чем необходимо заниматься в хаотичном мире политики, человеческих потребностей, мировых рынков, непредвиденных проблем и т. д.

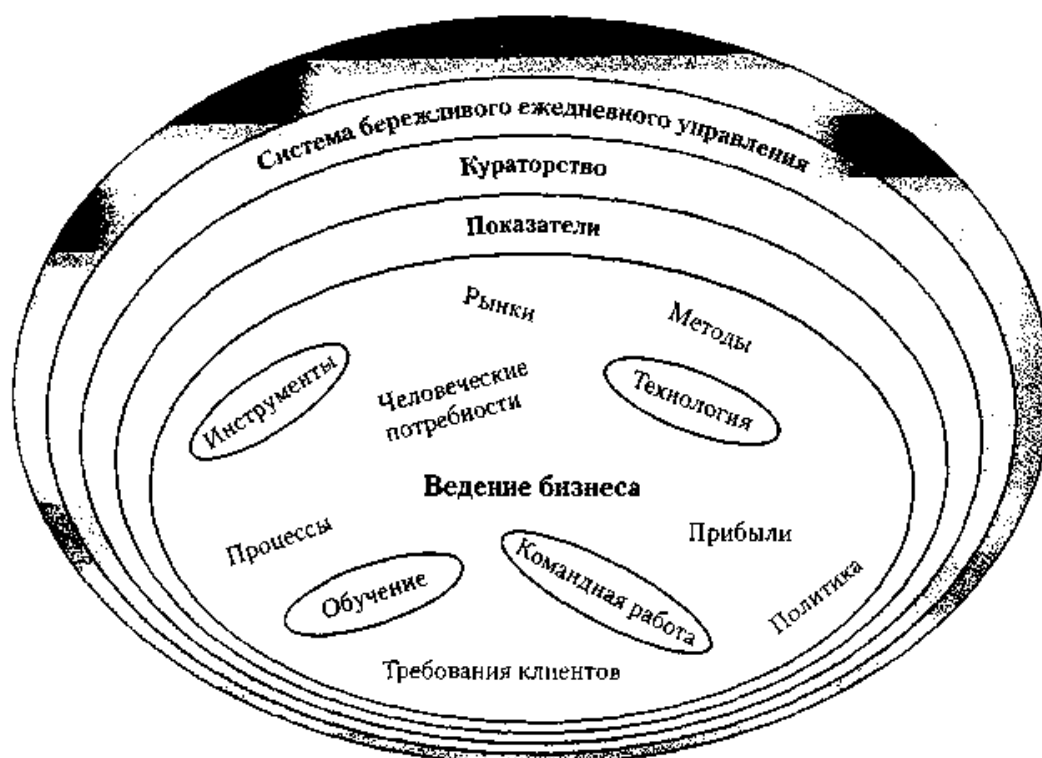


Рисунок 6.1. Концептуальная схема верхнего уровня модели *SLIM-IT*

В центре фигуры много пунктов, но буква *T* в *SLIM-IT* относится к понятиям «инструменты», «командная работа», «обучение» и «технология» (*tools, teamwork, training, technology*) — четырем наиболее частым точкам приложения усилий по исправлению недостатков в традиционных организациях.

В большинстве организаций все четыре *T* (в скрытой форме или неиспользуемые) имеются в достаточном количестве для достижения почти любой цели, *если применять их* в нужном сочетании, в нужных количествах и в нужное время. Правда, придерживаться должной последовательности очень сложно.

В организации, применяющей офис-кайдзен, действие *SLIM-IT* направлено прежде всего на сокращение потерь лидерства:

- в управлении инициативами по изменению;
- в рамках каждой цельной рабочей группы.

SLIM-IT использует структуру, систему бережливого ежедневного управления, кураторство и показатели, чтобы в необходимой пропорции комбинировать четыре *T* (и все остальное) и делать это чаще, чем в традиционно управляемых организациях. *SLIM-IT* не может реформировать организацию в мгновение ока, но значимое количество радикальных улучшений станет заметным довольно быстро. Эффективность мирового уровня, как подтвердит каждый, кто уже ее достиг, требует внесения небольших устойчивых изменений в наиболее важные действия каждого сотрудника ежедневно и в течение долгого времени.

Попробуйте представить себе кольца структуры, *LDMS*, кураторства и показателей в модели *SLIM-IT* (рис. 6.1) как давящие повязки, под действием которых пункты в центре рисунка сталкиваются друг с другом, вибрируют, трутся, отскакивают друг от друга, рассыпаются, взаимодействуют и перемешиваются, вновь-таки, в непосредственной близости друг от друга. Это приводит к выявлению синергии и эффективных (и неэффективных) сочетаний ресурсов, которые никогда не удалось бы обнаружить без такого сжатия.

В настоящей и нескольких последующих главах подробно описываются отдельные элементы *SLIM-IT* и то, каким образом их взаимодействие обеспечивает достаточные концентрацию, структуру, дисциплину и чувство собственности, позволяющие выявлять, сохранять и постоянно увеличивать проявления оптимальной синергии.

СТРУКТУРИРОВАННОЕ УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ

Организация переходит от существующего состояния к новому (лучшему или худшему) в результате изменения критических параметров и функций. Некоторые изменения происходят быстро под воздействием: 1) внешних сил в данной отрасли (будь то слияния или новые продукты/идеи); 2) правительства/политики (например, изменений законодательства, региональных конфликтов, налогов) и/или 3) развития технологий. Другие изменения происходят медленно, постепенно и незаметно; они становятся очевидными лишь тогда, когда их результаты уже нельзя игнорировать (например, медленное падение конкурентоспособности в связи с невозможностью адаптироваться к новой конъюнктуре рынка). Наконец, многие изменения порождаются самой организацией как реакция на вышеперечисленные потребности или для удовлетворения других нужд (например, установка новой компьютерной системы, интеграция систем и персонала приобретенной компании, перестановка оборудования или введение нового продукта). Управление всеми изменениями в организации должно быть концентрированным, структурированным, дисциплинированным и осуществляться персоналом, вовлеченным в изменения. В *SLIM-IT* данные требования выполняет *структура посредством исполнительного управляющего комитета, сторонников, хартий, команд по изменению и их лидеров*.

На рисунке 6.2 представлена подробная концептуальная схема *структурного элемента SLIM-IT*: элементы *SLIM-IT* и офис-кайдзен расположены на сером фоне, а обычные бизнес-операции — на белом.

ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ УПРАВЛЯЮЩИЙ КОМИТЕТ

Центральный элемент лидерства (и общий движущий фактор) в *SLIM-IT* — это исполнительный управляющий комитет*, или *ESC*. *ESC* — это существующая команда топ-менеджеров предприятия, офиса или филиала (если таковых не более 10 или 12; команде менеджеров более крупного предприятия требуется выбрать подгруппу менеджеров для *ESC*, и тогда в исполнительный управляющий комитет войдет часть существующей руководящей команды, как показано на схеме (рис. 6.2)). Модель *SLIM-IT* не может работать

* Название этой группы, как и все прочие наименования, используемые для элементов *SLIM-IT* и офис-кайдзен, может быть изменено в соответствии с предпочтениями организации и существующими в ней структурами. — Прим. редактора.

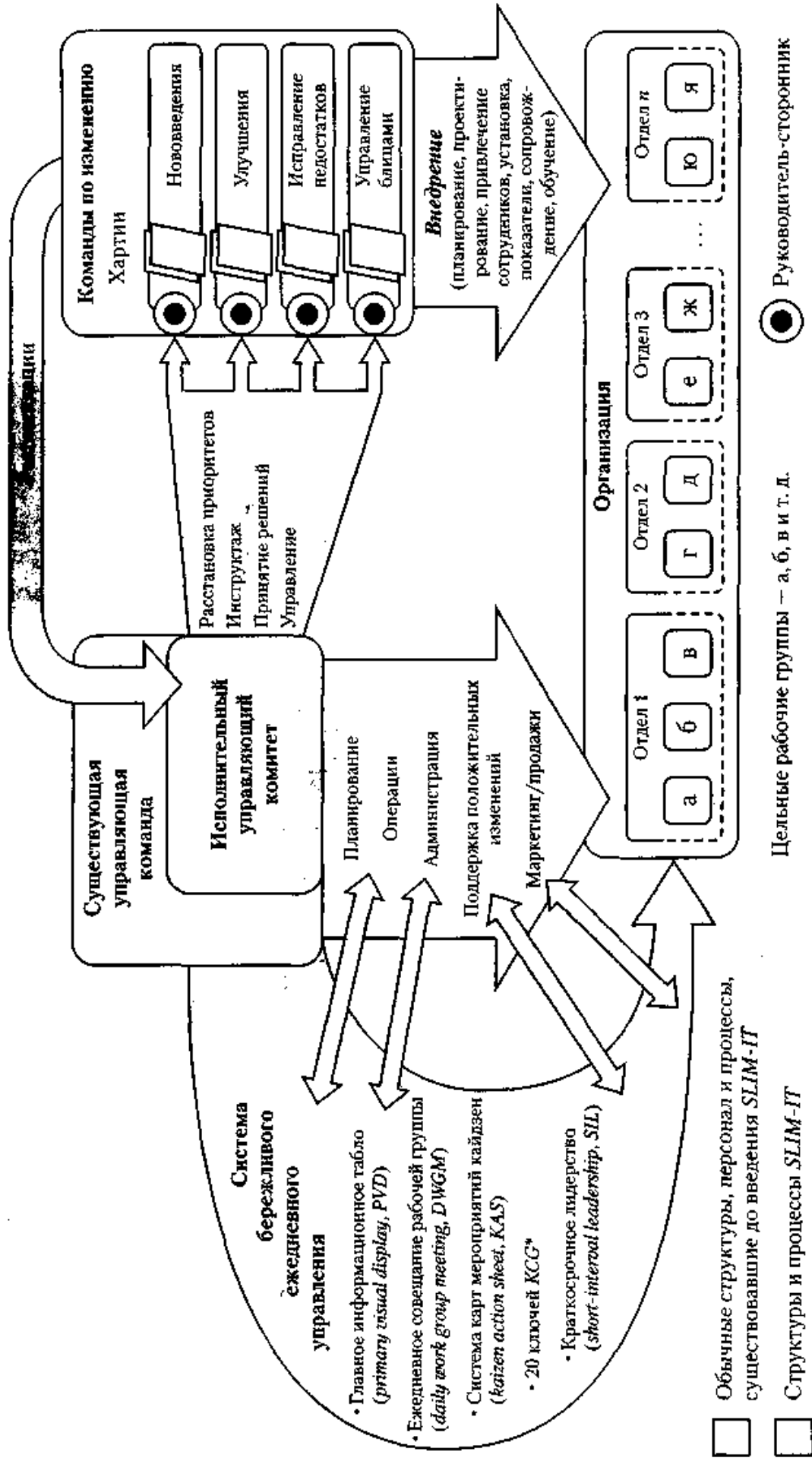


Рисунок 6.2. Подробная концептуальная модель SLIM-IT

* «20 ключей KCG» является зарегистрированной торговой маркой The Kaufman Consulting Group, LLC.

на корпоративном уровне, однако корпоративный офис может применять данную модель к своему собственному рабочему пространству и персоналу. Это не означает, что на корпоративных руководителей не возлагается никаких важных обязанностей в связи с внедрением офис-кайдзен. Напротив, обязанности у них есть; более того, они играют крайне значимую роль в успехе внедрения в отдельных, подотчетных им офисах. (Данный аспект внедрения наряду с другими будет рассмотрен в главе 12.)

В *ESC* ни при каких обстоятельствах не должно входить более 10 человек, максимум — 12. Небольшое нарушение правила оптимального размера 7 ± 2 допускается без значительного ущерба (поскольку *ESC* представляет собой, по сути, скорее комитет, нежели команду). Если имеется профсоюз, важно держать в курсе и привлекать к работе и его представителей, а в случае хороших, налаженных отношений с профсоюзом следует пригласить его руководителя в состав *ESC*. Но иногда профсоюзный лидер вынужден отказаться (под давлением определенной политической необходимости). В этом случае руководитель предприятия должен предложить подробно и незамедлительно уведомлять руководителя профсоюза о деятельности *ESC* после каждого совещания исполнительного управляющего комитета. Ваша цель — постепенно вовлечь профсоюз в процесс, и тогда упомянутая организация станет подспорьем в решении вашей проблемы; если вы будете действовать в обход профсоюза — он сам станет проблемой.

Роль *ESC* — руководить, расставлять приоритеты, направлять, сосредоточивать, сопровождать, консультировать и принимать решения по критическим параметрам изменений. Исполнительный управляющий комитет собирается один раз в неделю в заранее установленное время. (Если какой-либо член *ESC* не может присутствовать, он должен прислать подчиненного, наделенного правом голоса.) Одна из наиболее важных функций *ESC* — заставить команду лидеров предприятия принять преобразования как должное и заниматься всем спектром осуществляемых изменений, включая распределение ресурсов, расстановку приоритетов и достижение поставленных целей. В обязанности этой команды входит руководство изменением, и структура *ESC* позволяет членам команды быть лидерами предприятия в лучшем смысле этого слова: направлять, сопровождать, руководить, расставлять приоритеты, распределять, помогать и понимать общую картину. Некоторые лидеры, участвуя в изменениях в качестве сторонников (объясняется ниже), подробно знакомятся с картиной каждого мероприятия меньшего масштаба.

Участие в *ESC* обычно требует от каждого его члена от двух до четырех часов в неделю:

- около полутора часов — на еженедельное совещание исполнительного управляющего комитета;
- остальное время — для поддержки различных команд и закулисной политической работы с остальными членами *ESC* и другими менеджерами.

В первые несколько недель после создания *ESC* понадобится значительно больше времени — для определения инициатив и формирования множества команд. Но время, затрачиваемое на работу в *ESC*, быстро окупится за счет экономии времени, которое не придется тратить на разрешение проблем и чрезвычайных ситуаций в будущем.

КОМАНДА ПО ИЗМЕНЕНИЮ

Команда по изменению формируется *ESC* для любых значительных изменений в организации. Изменение считается значительным, если оно отвечает одному или более из нижеперечисленных критериев:

1. затрагивает большое число сотрудников (более 10);
2. затрагивает не только обычные процессы ежедневной работы;
3. является комплексным;
4. затрагивает различные функции;
5. охватывает несколько уровней (с точки зрения иерархии управления);
6. является технически сложным;
7. имеет целью значительные изменения способа выполнения работы;
8. связано с вероятностью серьезного сопротивления.

Как видно из приведенного списка, типичная организация инициирует множество изменений, лишенных должной поддержки в виде команды, наделенной формальными полномочиями, и это главный источник потерь лидерства, а также вытекающей из них потери продуктивности. На предприятии с коллективом в 200–500 человек нередко можно обнаружить от 10 до 15 значительных изменений, внедряемых менеджером (или группой менеджеров) при ограниченном участии либо вовсе без участия многих людей, которых данные изменения непосредственно коснутся. Нередко топ-менеджер предприятия подключается к важной инициативе лишь тогда, когда ее провал создает проблемы для всего предприятия: часто многие менеджеры, сфера деятельности которых оказывается затронутой, ничего или почти ничего

не знают о происходящем процессе изменений. Вот почему уполномоченные команды, действующие под надзором и регулярным контролем *ESC*, так важны для внедрения офис-кайдзен.

Уполномоченная команда должна формироваться также и для корпоративных инициатив. После утверждения хартии командам по изменениям предстоит заниматься внедрением инициативы на предприятии; на еженедельном совещании *ESC* каждая из них будет отчитываться о ходе проводимой работы. Эти краткие (не больше 10 минут) презентации должны проводиться непременно командой, совместно избранным членом ее или лидером, но не представителем менеджмента. Отчеты должны содержать как можно меньше новых материалов.

Жизненно важно, чтобы презентации представляли собой содержательные и краткие сводки данных, а не превращались в демонстрацию виртуозного владения *PowerPoint*.

Для большей точности описания различные команды по изменениям подразделяются на четыре категории.

- ✓ 1. *Команда по нововведениям* — изменения, которые направлены на внедрение всецело новой системы (например, новой системы программного обеспечения) или процесса (например, установка главных информационных табло для цельных рабочих групп).
- ✓ 2. *Команда по улучшению* — изменения, направленные на улучшение существующей системы или процесса.
- ✓ 3. *Команда по исправлению* — изменения, направленные на исправление недостатков или разрешение проблем (например, хронической проблемы с отслеживанием счетов по новому бизнесу).
- ✓ 4. *Команда по кайдзен-блицу* — несколько отличается от остальных; это постоянная команда (с ротацией участников), которая планирует и управляет всеми интенсивными, выполняемыми за одну неделю блицмероприятиями на предприятии.

Различие между командой, занимающейся исправлением, и командой, специализирующейся на улучшениях, проводится субъективно и не является критически важным; названия, используемые здесь, иллюстрируют цели, которым служат команды. В действительности граница между нововведениями и улучшениями может быть размытой, когда речь идет об обновлениях программного обеспечения. Названия команд гораздо менее важны (за исключением их политического воздействия), нежели *структура*, управляющая их действиями.

Лидеры и члены команд должны быть *исполнителями* — людьми, выполняющими фактическую работу. Одна из проблем в работе многих традиционных команд по изменению — это руководители и менеджеры, которые пытаются управлять командой, очень мало делая лично. Они должны управлять бизнесом. Команды надлежит формировать из самых компетентных специалистов, непосредственно выполняющих работу. В зависимости от области деятельности, приемлемым или даже необходимым может быть включение в состав команды одного-двух руководителей, но они не должны выступать в роли лидеров команды (если только руководитель не является хорошим лидером, который не чурается командной работы). Лидер команды, исполнительный управляющий комитет (посредством еженедельных обзорных совещаний) и сторонник команды должны следить за тем, чтобы команда оставалась на верном пути.

Команда по управлению кайдзен является в некотором смысле уникальной. *Кайдзен-блиц* — это интенсивное мероприятие продолжительностью от трех до пяти дней, выполняемое небольшой группой в составе 3–6 человек (не больше, хотя возможна одновременная работа 10 человек в составе двух команд, выполняющих таким образом два мероприятия кайдзен), которые работают в команде полный рабочий день с целью проанализировать и улучшить отдельную часть процесса или рабочего пространства. Блиц — эффективный способ нанести «быстрый удар» и получить быстрый результат; посредством него может выполняться все что угодно (изменение процессов, планировки офиса и т. д.). Часто один или несколько блицев проводятся в поддержку работы команды по изменению, рассчитанной на более длительное время (например, деятельности команды по исправлению недостатков).

Команда по управлению блицем, подотчетная ESC:

- выполняет функцию администрирования/сопровождения;
- отвечает:
 - за выбор возможных целей блицев;
 - мобилизацию персонала для проведения блица;
 - подбор инструктора по проведению блица и помещения для совещаний по блицу;
- выполняет необходимые приготовления для презентации результатов блица большой группе менеджеров и руководителей в последний день блица;
- отслеживает остающиеся после блицев недоделки;
- следит за назначением ответственных за устранение таких недоделок;

- постоянно контролирует и еженедельно уведомляет *ESC* о состоянии завершенных и осуществляемых в данное время блицев.

Блицы в целом требуют нескольких дополнительных замечаний.

Прежде всего, это отличный способ усовершенствовать проводимые операции, обеспечивающий быструю отдачу на вложенные время и силы и демонстрирующий способность предприятия «быстро делать невероятно хорошие вещи».

Каждое предприятие в любом бизнесе должно:

- иметь команду по блицам (как бы она ни называлась), подотчетную *ESC*;
- регулярно проводить блицы, хотя бы по той причине, что средний блиц приносит в среднем \$ 100 тыс. чистой прибыли в годовом исчислении в течение последующих 12 месяцев.

Как часто следует проводить блицы:

Предприятия, на которых работают:	Частота проведения блицев:
100 человек	каждые 4–6 недель
200 человек	каждые 3 недели
500–1 000 человек	еженедельно

Команды, проводящие блицы, необязательно формировать из числа персонала организации. К участию можно приглашать представителей поставщиков, клиентов и даже персонал соседних бизнесов, если процесс/область связаны с их интересами, — это добровольные и усердные помощники, приобретающие, со своей стороны, знания, которые усиливают их собственную организацию и экономическую жизнеспособность сообщества.

Однако не стоит чрезмерно увлекаться блицами: ✓

- это чудесное и заманчивое средство, которое так нравится традиционной части менеджмента (менеджмент делает мало, а получает много), при бездумном использовании традиционными менеджерами вызывает привыкание;
- блицы никоим образом не устраняют потери лидерства, которые составляют суть проблемы.

Блиц — мощный, полезный и совершенно необходимый инструмент, который следует использовать на регулярной основе, но его одного все же недостаточно для поднятия организации до мирового уровня.

СТОРОННИКИ

Каждый член *ESC* должен быть *сторонником* одной или нескольких команд, но при этом ни в коем случае нельзя позволять ему помогать команде, занимающейся преимущественно той областью или тем процессом, которые сторонник контролирует и/или в которых он является специалистом. Он должен сопровождать процесс, а не предлагать готовые ответы.

Работая с командой, сторонник:

- уточняет ее хартию;
- помогает ее лидеру подобрать членов команды;
- помогает команде, работая с другими менеджерами за кулисами;
- непрерывно сопровождает и направляет команду в ее работе.

Такое участие в деятельности команды является критически важным как для команд, так и для сторонника.

Командам нужна видимая, непосредственная поддержка менеджмента; каждая из них сталкивается с огромным давлением и, как правило, нуждается в некоторой демонстрации твердости намерений со стороны менеджмента, чтобы сломить сопротивление изменениям.

Сторонникам работа с каждой новой командой напоминает, что реализация любой инициативы — это жестокая битва с использованием разнообразного оружия и рукопашными схватками. Подобный опыт расширяет и углубляет понимание сторонником работы организации. Знания, получаемые таким образом, дают почву для размышлений и способствуют зарождению новых идей о том, как поднять организацию до мирового уровня.

ХАРТИИ

Каждая команда при помощи и под руководством исполнительного управляющего комитета разрабатывает *хартию*, которую *ESC* же и утверждает. Ниже перечислены основные ее составляющие.

- ✓ ■ *Миссия* — общая декларация о намерениях.
- ✓ ■ *Цели* — конкретные цели, которых необходимо достичь.
- ✓ ■ *Имена* сторонника команды, лидера команды и членов команды.

- *Действия*, подлежащие обязательному выполнению (излагаются в хронологическом порядке).
- *Обязанности* — это таблица (которую часто называют еще *матрицей ответственности*) вышеназванных действий и участвующих в них работников с указанием:
 - «И» — исполнителей;
 - «О» — ответственных (тех, кто принимает окончательные решения);
 - «К» — консультируемых (тех, с кем проводятся консультации перед выполнением действия);
 - «У» — уведомляемых — лиц, которых информируют по факту выполнения действия.
- *Результаты* — осязаемое подтверждение выполнения (например, желаемый ход нового процесса закупок).
- *Расписание* действий и достижения фактических результатов.
- *Критические факторы успеха* — условия, необходимые для успеха.

На этапе создания команды *ESC* располагает лишь декларацией миссии в свободной форме («наладить закупки»), сторонником и кандидатом на роль лидера команды. Затем сторонник и *ESC* выбирают лидера команды, вместе с которым составляют команду и помогают ее членам в разработке хартии. Исполнительный управляющий комитет утверждает хартию (возможно, с изменениями), а сторонники сопровождают команду в ее работе. В иных случаях в момент формирования команды *ESC* может иметь почти готовую хартию (так часто бывает, когда на предприятие присылают корпоративную программу). Тем не менее команда должна модифицировать хартию с учетом деталей внедрения. Такая доработка документа командой очень важна для формирования чувства владения проблемой.

Важно, чтобы хартии были как можно более «примитивными». Это не означает запрет на использование компьютеров, но, тем не менее, большое количество компьютерных расчетов временных графиков и блестящих презентаций в *PowerPoint* о положении дел значительно снижает объем реальной проектной работы. Меньше всего любой команде по изменениям нужны люди, которые сгорбились над клавиатурами компьютеров, вместо того чтобы работать над достижением результатов. Блестящими презентациями еще никогда не удавалось существенно сократить потери лидерства. Для оптимальной эффективности мероприятия по изменению нужны тщательный выбор команды, хороший сторонник, внимательное сопровождение команды, проверки *ESC* и разработка хартии.

СИСТЕМА БЕРЕЖЛИВОГО ЕЖЕДНЕВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Джордж закрыл глаза, откинулся на спинку стула и глубоко вздохнул. Он начинал ясно понимать, почему большинство предыдущих инициатив компании не достигало поставленных целей: им всегда не хватало вовлеченности руководителей. Джордж выпрямился и сказал вслух: «Исполнительный управляющий комитет проследил бы за тем, чтобы все оставались на правильном пути». Чаще, чем он был готов это признать, попытки разрешения проблем вызывали лишь дополнительные проблемы, поскольку предпринимались в рамках одного отдела без учета отрицательных последствий для других подразделений организации. Джордж даже вспомнил, как, будучи начальником подразделения, сам часто попадал в подобные ситуации. Он всегда активно поддерживал каждую новую корпоративную инициативу, но часто не имел понятия о происходящем в других областях и к тому же взваливал на себя больше, чем мог контролировать.

Прежде чем приняться за чтение следующей главы, Джордж попробовал представить себе, какой компания могла бы быть, если бы «просветление» случилось с ним несколькими годами раньше.

Управление изменением в организации требует структурного измерения *SLIM-IT*, описанного в предыдущей главе. Однако структура не является главным инструментом офис-кайдзен для создания стратегического конкурентного преимущества. Наибольший вклад вносится закреплением улучшений на уровне цельных рабочих групп за счет использования системы бережливого ежедневного управления, или *LDMS* (рис. 7.1).

Рисунок 7.1 представляет собой увеличенное изображение левой стороны рисунка 6.2. Назначение *LDMS* – акцентировать внимание, обеспечить структуру, дисциплину и чувство собственности в рамках каждой отдельной цельной рабочей группы в организации. Как видно из рисунка 7.1, исполнительный управляющий комитет (*ESC*) эту систему не использует.

Несмотря на то что *ESC* должен подключать к работе *LDMS* на начальном этапе внедрения офис-кайдзен (посредством процедур, описанных в главе 6), функционирование системы относится к обычному бизнесу. Однажды

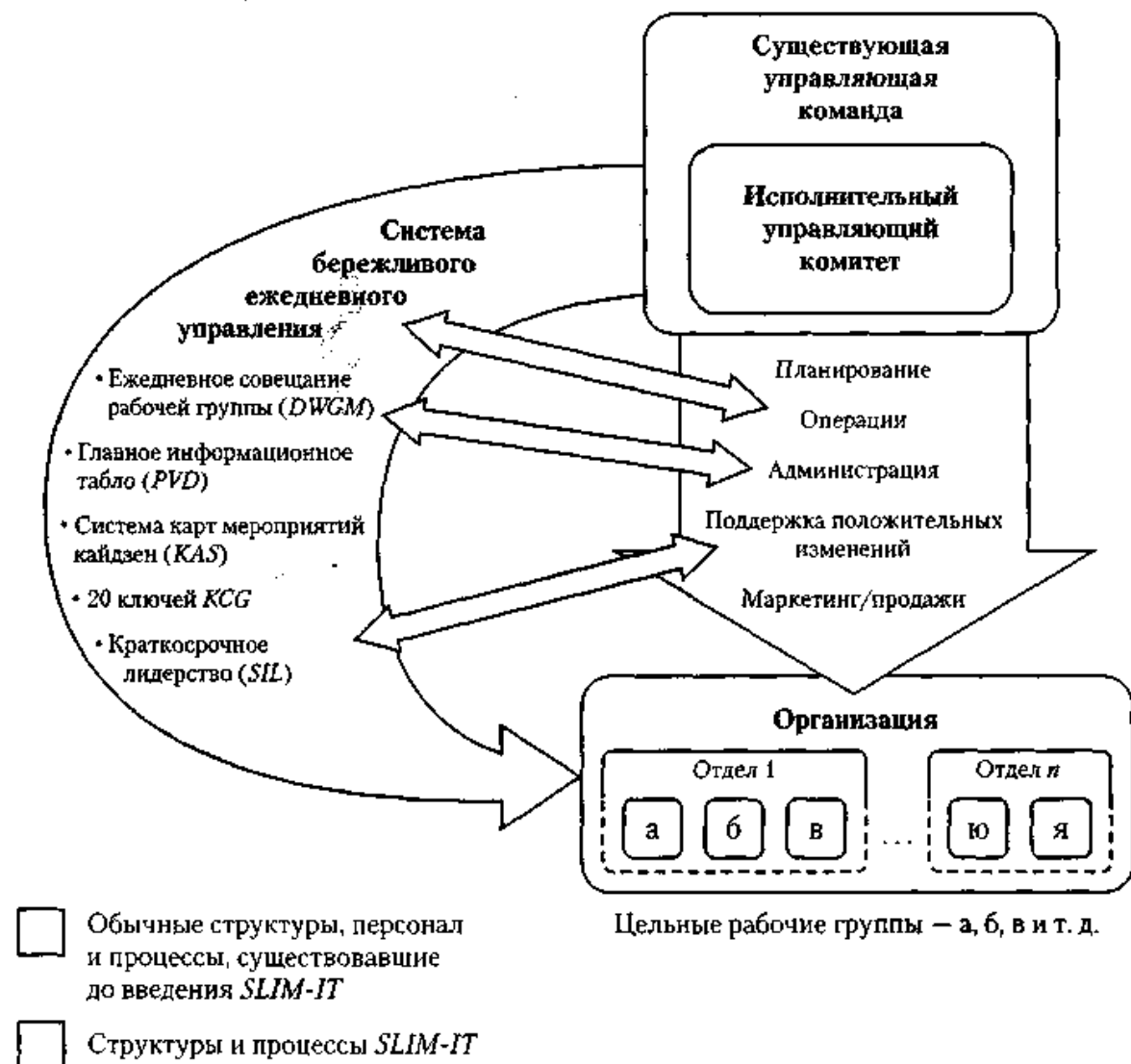


Рисунок 7.1. Элементы системы бережливого ежедневного управления в *SLIM-IT*

задействованная, *LDMS* становится частью повседневной работы каждой цельной рабочей группы. Система бережливого ежедневного управления — это средство, при помощи которого менеджмент акцентирует внимание на выполнении повседневных операций, обеспечивая структуру и дисциплину, с тем чтобы то, что делается и как это делается, максимально близко соответствовало целям руководства. В то же время *LDMS* превращает обычные, как правило субоптимальные, механизмы удовлетворения потребностей в причастности, территориальности, когнитивном диссонансе и приспособленчестве (конформизме) в положительные силы, укрепляющие у рабочей группы чувства собственности и гордости.

После активизации *LDMS* эта система постепенно повышает эффективность всех процессов и задач. Обычно изменения, происходящие изо дня в день и даже из недели в неделю, очевидны для всех, но иногда они столь малы, что заметны лишь людям, непосредственно задействованным в данном рабочем пространстве. Однако, независимо от масштаба или скорости улучшений в рамках рабочих групп, с течением времени *LDMS* обязательно и убедительно докажет свою результативность: постепенно, но неуклонно она повышает эффективность организации, возвышая ее над уровнем однородной конкурентной среды. Вдруг оказывается, что *организация, применяющая офис-кайдзен*:

- лишь с минимальной помощью смелых новых идей получает стратегическое конкурентное преимущество, основанное на малых улучшениях эффективности сотен и тысяч отдельных процессов и задач;
- в последующем продолжает наращивать свое конкурентное преимущество за счет более эффективного, оптимального внедрения других смелых инноваций;
- всегда реализует важные инициативы быстрее, эффективнее и с меньшими затратами и проблемами — даже если конкуренты обнаружили идею раньше.

Секрет прост: *LDMS* освобождает управляющую команду от большей части повседневного бремени традиционной организации, которой приходится бороться с последствиями сбоев постфактум.

Дополнительное преимущество возникает в результате того, что руководство организации, внедрившей офис-кайдзен, располагает достаточными временем, ресурсами и терпением для тщательного изучения и планирования внедрения дополнительных новых идей, способных принести организации наибольшую пользу.

ЦЕЛЬНЫЕ РАБОЧИЕ ГРУППЫ: В ФОКУСЕ LDMS

LDMS функционирует в рамках цельных рабочих групп организации. *Цельная рабочая группа* — это группа людей, которые выполняют задачи в рамках похожих, взаимосвязанных или смежных процессов в разумной физической близости друг от друга в течение большей части рабочего дня. Каждая такая группа вводит свою собственную *LDMS* (поскольку это самый фундаментальный уровень организации, на котором необходимо сократить потери лидерства: именно здесь таится вирус поверхностных потерь). Примерами цельных рабочих групп могут быть:

- Девять человек, работающие в отделе кадров.
- Семь агентов по закупкам в отделе материалов.
- Девять административных ассистентов, поддерживающие работу корпоративных руководителей организации.
- Отдел продаж в составе семи человек.
- Четыре человека, занимающиеся вопросами социального страхования в большом отделе кадров.
- Восемь человек в отделе обработки рекламаций.
- Четыре юриста в юридическом отделе.
- Смена из девяти человек в точке быстрого питания.
- Пять конструкторов, занимающиеся разработкой нового продукта.
- Семь человек в производственной рабочей ячейке.
- Каждая из пяти рабочих групп (по 7 ± 2 человек) в большом центре обработки заказов.
- Пять работников корпоративной службы информации.
- Шесть помощников юриста, поддерживающие налоговых консультантов в юридической фирме.

Вышеперечисленные цельные рабочие группы делят и/или посменно выполняют работу, их члены при необходимости подменяют друг друга, часто сталкиваются с одними и теми же проблемами и могут извлекать пользу из опыта других членов группы и открытий, ими сделанных. Если цельная рабочая группа состоит более чем из 7 ± 2 человек, ее следует разделить, при этом о реорганизации системы должностей, обязанностей или задач рабочей группы речь отнюдь не идет. Единственная причина, по которой *LDMS* абсолютно необходимо применять к командам численностью менее 10 человек, рассматривалась в главе 5: 7 ± 2 — это предельный размер эффективной группы.

Не все группы являются цельными рабочими группами, как, например, команда руководителей организации: это скорее комитет, потому что ее члены не работают в непосредственной близости друг от друга большую часть дня и не занимаются одинаковыми задачами.

Некоторые менеджеры среднего звена и технический персонал легко образуют цельные рабочие группы, другие – нет. Не следует навязывать объединение там, где оно неестественно.

ЭЛЕМЕНТЫ LDMS

LDMS включает следующие пять элементов.

- Ежедневное совещание рабочей группы (*DWGM*).
- ~~Главное информационное табло (*PVD*).~~
- Система карт мероприятий кайдзен (*KAS*).
- Краткосрочное лидерство (*SIL*).
- Анализ и план долговременного улучшения по системе «20 ключей *KCG*».

ЕЖЕДНЕВНОЕ СОВЕЩАНИЕ РАБОЧЕЙ ГРУППЫ (*DWGM*)

Определение. Совещание рабочей группы – это обязательное, краткое, ежедневное совещание каждой цельной рабочей группы, которое проводится в рабочее время перед главным информационным табло данной рабочей группы.

Назначение. Ежедневное совещание рабочей группы выполняет несколько важнейших функций, которые не могут быть обеспечены никаким другим механизмом.

1. Объединяет рабочую группу в команду, даже если работники не воспринимают друг друга как команду (немногие рабочие группы функционируют как настоящие команды). Физический акт сбора на короткое совещание один раз в день заставит их почувствовать себя командой (посредством когнитивного диссонанса) через несколько недель.
2. Дает каждому члену рабочей группы одинаковое представление о том, что происходит.
3. Концентрирует каждого члена группы на показателях и ключевых параметрах эффективности, критически важных для менеджмента.

4. Вызывает у членов команды чувство собственности по отношению к рабочему пространству, процессам и функциям команды.
5. Предоставляет возможности для удовлетворения всех базовых потребностей, рассмотренных в главе 5 (выживание/воспроизведение, принадлежность/любовь, власть, свобода и удовольствие).

Работа. Во время совещания члены рабочей группы *должны стоять* перед главным информационным табло группы (описывается ниже). Когда группа людей стоит (это намеренное действие — в отличие от сидения), им трудно отрицать, что они являются частью данной группы. После нескольких совещаний давление когнитивного диссонанса вынудит индивидуумов объединиться в команду. Совещания должны быть краткими (всегда не более 10 минут) и тщательно организованными (чтобы избежать жалоб, необходимости разрешения проблем и т. п.).

Часто спрашивают, не достаточно ли проводить ежедневные совещания рабочей группы реже, чем каждый день. Ответ — НЕТ, ни в коем случае. Если лидеры в каждой рабочей группе не в состоянии посвящать ежедневные 5–10 минут процессу достижения стратегического конкурентного преимущества, им попросту будет недоставать необходимых смелости, понимания, решимости и стойкости, чтобы заставить элементы офис-кайдзен работать. На проведение совещаний рабочей группы лишь трижды в неделю требуется как минимум в три раза больше времени для создания основы, а результаты будут появляться значительно медленнее. К тому же, согласившись сократить число совещаний до трех в неделю, в очень загруженную неделю вы непременно соблазнитесь обойтись и двумя...

Сделайте ежедневные совещания обязательными, поручите менеджерам контролировать их проведение и купайтесь в лучах гарантированного успеха.

Ежедневные совещания рабочих групп проводятся специально обученным руководителем/лидером, который затем делится своим опытом и навыками с кем-либо еще. Когда науку проведения совещаний освоят несколько человек, группа на шаг приблизится к этапу превращения рабочей группы в *самоуправляемую*. Совещания должны включать в себя краткий (в стиле CNN) обзор произошедшего за предыдущий день (или смену) и наиболее важных проблем, запланированных на текущий день, а также краткое обсуждение иных вопросов, подлежащих рассмотрению. Какие-то аспекты обсуждаются ежедневно (например, проблемы качества), в то время как другие только раз в месяц. Общая структура повестки дня ежедневных совещаний рабочей группы представлена на рисунке 7.2.

ГЛАВНОЕ ИНФОРМАЦИОННОЕ ТАБЛО (PVD)

Определение. *PVD* — это большое (например, от 4×8 до 3×6 футов — ни в коем случае не меньше!) двумерное информационное табло, на котором:

- данные обновляются по мере необходимости;
- отображается вся информация, обсуждаемая на ежедневном совещании рабочей группы.

Назначение. *PVD* — это физическое воплощение духа и гордости рабочей группы. Никакие компьютеризированные высокотехнологичные средства не способны обеспечить тот эффект, который создается, когда вся группа стоит перед *PVD* и одновременно видит одни и те же оформленные в предельно четких терминах данные. Цель — обеспечить видение членами группы динамики ключевых показателей как непосредственного отражения удовлетворения их потребностей во власти, свободе, выживании и принадлежности. Поскольку сотрудники изменяют показатели своими собственными усилиями, они начинают рассматривать *PVD* как выражение ценности и значимости достигнутых показателей — не только для организации, но и для них самих как думающих, увлеченных, творческих людей.

Работа. Главное информационное табло должно находиться среди работников в течение дня — это первостепенное требование к расположению *PVD* в рабочем пространстве. Таким образом, во-первых, упрощается задача обновления информации, а во-вторых (что еще более важно), содержание

Темы, рассматриваемые ежедневно	Темы, рассматриваемые реже
<ul style="list-style-type: none"> ✓ ■ Представление новых людей и распределение вознаграждений ✓ ■ Вопросы безопасности ✓ ■ Обзор ключевых параметров эффективности ○ ■ Вопросы качества за предыдущий день (смену) ✓ ■ Текущее состояние карт мероприятий кайдзен ✓ ■ Напоминания по вспомогательным операциям и организации рабочего пространства ✓ ■ Важные новости предприятия 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Текущее состояние универсализации навыков и планы перекрестного обучения ■ Эффективность и текущее состояние предприятия ■ Эффективность и текущее состояние отдела ■ Обзор ключевых клиентов ■ Общекорпоративные инициативы и новости ■ Текущее состояние и планы в отношении долговременного улучшения процесса

Рисунок 7.2. Общие пункты повестки дня ежедневного совещания рабочей группы

PVD находится на виду у каждого сотрудника. Данные на *PVD* должны обновляться ежедневно, а значит, кого-то необходимо обучить и назначить ответственным за выполнение этой задачи. Обычно первым, кому предстоит вести *PVD* (заполнение информационного поля табло) в определенном рабочем пространстве, становится соответствующий руководитель или лидер. Затем инструктаж проходят остальные. Команда по новациям данного предприятия разрабатывает (и представляет на утверждение *ESC*) общий формат *PVD* и процедуры инструктажа людей, которых обучают вести *PVD*.

Очень важно неукоснительно соблюдать правила обновления *PVD* и организации ежедневных совещаний рабочей группы; в противном случае рабочие группы очень быстро перестанут проявлять должный интерес к процессу как таковому. По окончании обучения, проводившегося в целевой рабочей группе в течение 1–3 недель (по 30–60 минут в день) командой по новациям, ответственность возлагается непосредственно на обычную управляющую команду. Менеджеры высшего звена в своей двойной роли членов *ESC* и лидеров предприятия должны контролировать целевые рабочие группы и *обязывать* (сопровождать, направлять, консультировать и при необходимости ругать) их вести *PVD* и созывать совещания.

СИСТЕМА КАРТ МЕРОПРИЯТИЙ КАЙДЗЕН (KAS)

Определение. Система *KAS* представляет собой метод учета предложений малых улучшений в рамках каждой целевой рабочей группы.

Назначение. Система *KAS* имеет тройное назначение.

- ✓ 1. Собирать малые идеи, которые не дотягивают до уровня программы предложений всей компании (и которые ниже требований к окупаемости затрат).
2. Предоставлять членам целевой рабочей группы возможность удовлетворять потребности во власти и свободе, выдвигая предложения по улучшениям в их рабочем пространстве, а также возможность удовлетворять потребность в принадлежности, когда другие члены группы выступают с предложениями.
3. Предоставлять средство выявления и учета возможностей малых изменений, устраняющих поверхностные потери в их истоках.

Работа. *KAS* — это одностраничный бланк, используемый членом группы для выдвижения предложения на рассмотрение рабочей группы. Организации могут изменять название бланка в соответствии с собственными

предпочтениями. Предложение записывается от руки (ни в коем случае не при помощи компьютера, так как это приводит к потере времени). В верхней половине *KAS* располагаются три небольших поля.

1. В левое поле вносится фраза, описывающая проблему, например: «Трудно найти нужные номера кодов для инвойсов...».
2. В среднее поле сотрудник записывает, что, по его мнению, можно сделать, например: «Составить и разместить на каждом рабочем месте список наиболее часто используемых номеров».
3. Справа записывается, какой результат это может дать, например: «Меньше ошибок».

Нижняя половина листа состоит из двух больших полей:

- левое используется для рисунка, воссоздающего ситуацию «до»;
- правое отводится под рисунок, отображающий ситуацию «после» либо схематично представляющий решение, каким его видит сотрудник.

Многие организации совершают ошибку, отказываясь от рисунков при внедрении *KAS*. А ведь лидеры должны понимать, каким образом и почему так ведут себя люди.

С точки зрения преданности идее очень важно, чтобы человек, заполняющий *KAS*, *задумывался* об идее достаточно глубоко. Это позволяет ему ощутить сильное чувство собственности; рисование отдельных картинок ситуаций «до» и «после», какими бы грубыми они ни казались, справляется с подобной задачей безупречно.

В мыслительном процессе каждого человека задействованы оба полушария головного мозга: левая сторона используется для логического, последовательного и вербального рассуждения, правая — для образного, творческого и нелинейного мышления, но при этом большинство из нас склонны использовать одну из них в большей мере, нежели другую. (Так, например, юристы оказываются, как правило, «левшами», а художники преимущественно «правши».) Когда от сотрудников требуют не только записать, но и нарисовать свои идеи, их мозг задействуется целиком, и они вынуждены думать о других аспектах проблемы. В приведенном выше примере картинкой «до» могло бы быть унылое лицо работника, смотрящего на пустое место на столе, а картинкой «после», соответственно, — довольное лицо сотрудника, перед которым лежит лист бумаги. Пусть подобные нюансы не очень впечатляют, зато они относятся к числу действительно значимых тонкостей.

Система *KAS* вводится в действие посредством размещения на главном информационном табло четырех палок, которые помечаются слева направо или сверху вниз следующим образом.

1. «Чистые бланки».
2. «Предложения».
3. «В работе».
4. «Сделано».

Сотрудник, желающий выдвинуть свое предложение, заполняет чистый бланк и помещает его в соответствующую папку — «Предложения». В течение 24–72 часов (правило устанавливается исполнительным управляющим комитетом на месте) человек, который проводит ежедневные совещания рабочей группы (ведущий), должен представить (огласить) поступившее предложение группе, скажем, следующим образом: «Элисон выдвинула предложение составить список основных номеров счетов». Затем ведущий выполняет одно из нижеобозначенных действий.

1. Говорит, что они «займутся этим» и затем сообщат группе о решении/результате.
2. Спрашивает, не хочет ли кто-нибудь другой «заняться этим».
3. Назначает человека, который «займется этим».
4. Отклоняет предложение.
5. Говорит, что предложение слишком масштабное (затрагивает несколько функций или требует больших ресурсов), и потому они передадут его на рассмотрение *ESC*.

Важно сориентировать группу на генерацию идей низкотехнологичных решений, которые члены группы могут реализовать самостоятельно: это позволит избежать распространенной практики с легкостью оправдывать свои проблемы недостатком программного обеспечения, технологии, денег или персонала. Весь смысл *LDMS* (и офис-кайдзен) заключается в извлечении конкурентного преимущества из многочисленных эффектов тысяч мелких низкотехнологичных источников. Рассмотрим сказанное в отношении приведенного выше примера. Список кодовых номеров надлежало бы распечатать на листе бумаги, сделать копии и затем разместить на каждом столе (в защитном пластиковом чехле). Не следовало бы оформлять поступившее предложение как запрос на доработку программного обеспечения — чтобы список кодовых номеров нельзя было вызвать через всплывающее меню на экране компьютера каждого сотрудника. Это могло бы рассматриваться

как уместное нисходящее действие через год или два, но краткосрочное подобное решение иначе как ужасным назвать не удастся. Обработка запроса в службу компьютерной поддержки заняла бы месяцы, процедура обошлась бы дорого и потребовала бы десятки часов вспомогательных работ от цельной рабочей группы, поощряя к тому же зависимость цельной рабочей группы от других в улучшении ее собственной работы. Возможен и худший расклад: нет гарантии, что идея сработает. В течение нескольких месяцев, а то и года рабочая группа тестирует и оптимизирует решение... Если система кодирования необходима для всего предприятия, то инициатива должна исходить от *ESC*, а не от рабочей группы (каждая рабочая группа, разумеется, может передавать идеи в *ESC* через своих руководителей, менеджеров, сторонников и кураторов).

После реализации или отклонения *KAS* бланк перемещается в папку «Сделано». Ни в коем случае нельзя позволять компьютеризировать список *KAS*, иначе пройдет совсем немного времени, и менеджмент предприятия, а затем и корпоративный менеджмент начнут требовать отчеты о «продуктивности» *KAS*. Огромное количество времени и ресурсов будут потеряны впустую. Не собирайте *KAS*, не составляйте их списки и не отправляйте их на другие предприятия в качестве «обмена опытом» или под видом оптимальных практик. Оптимальная практика, которую следует пропагандировать, — это внедрение *LDMS* и системы *KAS*. В каждой цельной рабочей группе на других предприятиях имеется множество собственных идей, которые будут выявляться при помощи их собственных систем *KAS*.

Обычно при первоначальном внедрении системы *KAS* в традиционной рабочей группе сотрудники выдвигают множество идей, требующих поддержки информационной системы и/или покупки оборудования. Каждой рабочей группе обязательно нужно сказать, что крупных затрат или масштабных системных работ в рабочих группах не будет, пока цельная рабочая группа не наберет 50 баллов по 20 ключам *KCG* (которые будут описаны в главе 9). Такая политика вынуждает сотрудников изучать возможные низкотехнологичные решения (и, соответственно, брать в свои руки контроль над собственной судьбой — посредством действий, которые члены группы могут контролировать). К тому времени когда рабочая группа наберет 50 пунктов, большинство крупных затрат, предлагавшихся ранее, окажутся ненужными или нежелательными. Единственным исключением из данного принципа являются проблемы безопасности или качества обслуживания клиентов. Насущные крупные затраты и/или запросы на масштабную системную поддержку всегда могут исходить из команд по изменению, подотчетных исполнительному управляющему комитету.

КРАТКОСРОЧНОЕ ЛИДЕРСТВО (SIL)

Определение. Краткосрочное лидерство — это поддержание руководителем или лидером регулярной периодической связи с каждым сотрудником целевой рабочей группы.

Назначение. Краткосрочное лидерство служит пяти целям, позволяя:

1. проверять текущее состояние ключевых показателей;
2. определять, были ли разрешены существовавшие в прошлом проблемы;
3. обеспечивать каждому сотруднику возможность сообщать о проблемах или получать помощь, не вынуждая его при этом проявлять излишнюю настойчивость, без необходимости покидать рабочее пространство или помнить о проблеме до следующего ежедневного совещания рабочей группы;
4. создавать у каждого сотрудника обоснованное впечатление о том, что «система» занимается и мелкими проблемами и принимает меры для их разрешения;
5. предоставлять сотруднику возможность удовлетворить потребность во власти и свободе.

Работа. Краткосрочное лидерство требует, чтобы лидер или руководитель как минимум дважды в день на 15–30 секунд подходил к каждому сотруднику целевой рабочей группы. Если у сотрудника есть проблема, лидер или руководитель фиксирует ее и принимает меры. Во время следующего посещения или на очередном ежедневном совещании рабочей группы лидер информирует сотрудника о текущем состоянии процесса решения возникшей проблемы. Если группа или отдельный сотрудник сталкивается с серьезными проблемами, посещения учащаются до одного раза в час или два (в течение нескольких недель). Поскольку в состав каждой целевой рабочей группы входит не более 10 человек, данная задача не ложится тяжким бременем на плечи руководителя/лидера.

Многие менеджеры указывают, что на подобные посещения нет ресурсов. Но отказ от краткосрочного лидерства — непозволительная роскошь для организации, поскольку мелкие проблемы имеют тенденцию перерастать в съедающие прибыль бедствия. Как и в случае с ежедневными совещаниями рабочих групп, выполнение большей части задач краткосрочного лидерства можно делегировать иным, главное — прошедшим специальный инструктаж сотрудникам. Формальное руководство/лидерство можно превратить из обязанности в знак отличия или определить как очередной непосредственный

шаг вверх по карьерной лестнице. Вариант: «Все новые руководители будут избираться только из числа тех, кто прошел инструктаж и имеет опыт проведения ежедневных совещаний и выполнения задач краткосрочного лидерства». Подобные процессы составляют суть происходящего в самоуправляемых рабочих группах (также называемых самоуправляемыми командами, уполномоченными рабочими группами и т. д.).

Чтобы извлечь из процесса краткосрочного лидерства максимум пользы, каждый член цельной рабочей группы должен иметь контрольный список или бланк, на котором отмечаются проблемы. В этот документ вносится (в режиме реального времени) информация о малых проблемах, которые могут оказаться незначительными уже через 2–4 часа после посещения работника специалистом, выполняющим задачи краткосрочного лидерства. Каков круг этих проблем и в каком формате они будут фиксироваться, предстоит определить в течение нескольких месяцев, по мере того как ежедневные совещания и главное информационное табло цельной рабочей группы начнут «обрастать» содержанием и процедурами.

АНАЛИЗ И ПЛАН ДОЛГОВРЕМЕННОГО УЛУЧШЕНИЯ ПО СИСТЕМЕ «20 КЛЮЧЕЙ КСГ»

Определение. Последний элемент системы бережливого ежедневного управления — это анализ и план действий по долговременному улучшению по системе «20 ключей КСГ». Каждая рабочая группа — от отдела проектирования до центра обслуживания клиентов — имеет собственный план действий «20 ключей КСГ», который определяет шаги, необходимые для продвижения по направлению к мировому уровню в соответствии с предопределенной шкалой. В связи с особой важностью данного инструмента, занимающего центральное место в офис-кайдзен, подробное объяснение назначения и работы системы «20 ключей КСГ» представлено отдельно в главе 9.

«**L** *DMS* — вот чего нам не доставало! — воскликнул Джордж. — Грамотно управлять большими изменениями, несомненно, важно, но при этом множество трудноразрешимых задач вызвано скоплениями поверхностных потерь в повседневной работе, а *LDMS* замечательно устраняет их. Мы возьмем на вооружение офис-кайдзен и будем применять его правильно. Кажется, у нас есть шанс значительно продвинуться вперед, и я намерен сделать все от меня зависящее, чтобы не упустить его».

Снова была созвана управляющая команда. «Офис-кайдзен — наше будущее, а *SLIM-IT* — тот инструмент, который сделает его возможным», — гордо заявил Джордж. Он даже не дочитал книгу до конца, но уже знал, что нашел решение. Знал он также о необходимости сделать смелый шаг, чтобы показать всем: на этот раз дело обстоит иначе. Если он не сможет воспользоваться предоставившимся шансом, то кто же сможет? Глядя на то, как дружно кивали головами руководители, Джордж понимал: мысленно они задавались вопросом, как долго протянет эта новая программа. Поставив на стол коробку с книгами, Джордж начал раздавать их, поясняя: «Я хочу предложить вам кое-что прочитать на выходных. Мы соберемся в понедельник и поговорим о том, как заставить это работать».

Кураторство жизненно важно для тех, кто движется вперед при помощи офис-кайдзен. Это механизм *SLIM-IT*, который наставляет на путь истинный, ведет к успеху внедрения офис-кайдзен и делает этот успех неизбежным, и потому нельзя пренебречь им, как невозможно и сократить его объем. Если на вашем предприятии внедряется офис-кайдзен, без глубокого понимания требований кураторства, без плана организации кураторства работы по внедрению будут иметь лишь один шанс на успех из ста. Не исключено, что вам все же повезет, но без поддержки кураторов на прохождение этого пути придется потратить в 3–5 раз больше времени...

ПОЧЕМУ КУРАТОРСТВО ИМЕЕТ ТАКОЕ ЗНАЧЕНИЕ?

Для успешной реализации любой инициативы необходимо активно преодолевать давление организации и трудности, обусловленные человеческой мотивацией и групповой динамикой (см. главу 5). Чтобы изменение было устойчивым, нужно резко сократить потери лидерства, которые регулярно подрывают инициативы менеджмента.

Перечисленные выше негативные тенденции существуют всегда, избежать их не удастся, но посредством кураторства *SLIM-IT* превращает их в положительные силы, поддерживающие устойчивое изменение.

Кураторство есть непрерывное, повсеместное обучение, контроль и сопровождение каждого элемента модели *SLIM-IT* при внедрении офис-кайдзен. Это обратная связь, коучинг и консультирование исполнительного управляющего комитета (*ESC*), сторонников, лидеров команд, команд по изменению и целевых рабочих групп. Данная деятельность проводится без отрыва от работы в режиме «куратор — сотрудник» и «куратор — группа» специалистами, имеющими опыт работы с офис-кайдзен, *SLIM-IT*, родственными инструментами, а также обладающими навыками тренера.

Кураторы должны не просто присутствовать на совещаниях *ESC* как наделенные равным с другими участниками статусом, но и активно участвовать (фактически, это их обязанность) в организации этих собраний, направлять и корректировать их ход, а также высказывать свои замечания отдельным людям после — при необходимости. Например: «Джеффри, пожалуйста, было бы хорошо, если бы вы чаще предоставляли слово другим членам *ESC*. Вы уже знаете ответы, а остальным нужно разобраться, проговаривая вопросы». Таким же образом куратору надлежит поддерживать лидеров команд по изменению, членов команд по изменению и целевые

рабочие группы, которые вводят систему бережливого ежедневного управления (*LDMS*).

Ниже перечислены основные требования, которым обязан соответствовать куратор как человек и профессионал. Он должен:

- быть уверенным в себе человеком, способным отстаивать свою точку зрения и перед менеджментом, и перед группами сотрудников;
- быть скорее в зрелом возрасте, нежели молодым (группа старших по возрасту менеджеров и руководителей, как правило, с предубеждением выслушивает замечания по стилю управления и поведения от 25-летнего);
- быть сильной личностью (устойчивым к оскорбительному обращению и разочарованиям);
- входить в состав *ESC* в качестве действительного, равноправного члена (после назначения на должность куратора);
- обладать знаниями офис-кайдзен и методов *SLIM-IT*, а также иметь некоторый опыт их применения;
- быть способным проводить индивидуальное обучение на всех уровнях организации;
- осмотрительно обращаться с конфиденциальной информацией;
- понимать, как работают организации, и иметь достаточно терпения, чтобы при появлении проблем использовать средства личного влияния, а не бросаться сразу же за помощью к *ESC* и сторонникам;
- быть нацеленным на результат;
- на основе полной занятости курировать все работы по внедрению, за исключением наименее значительных;
- восприниматься не просто как специалист, имеющий влияние в качестве члена *ESC* и эксперта по офис-кайдзен, но быть личностью, наделенной подлинной харизмой (требование, значимое по соображениям статуса). Не каждый человек, соответствующий большинству остальных (вышеперечисленных) характеристик, наделен этим качеством, но обычное тестирование выявить наличие либо отсутствие его у кандидата не поможет.

Итак, очевидно, что куратор — фигура весьма внушительная. Не рассчитывайте, что менеджеры, которых просят предложить кандидата из числа их сотрудников, пойдут на жертвы ради организации в целом. Как показывает практика, обычно люди, которых предлагают в первую очередь, на роль кандидатов в кураторы совершенно не подходят — это «ходячие больные», отсутствия которых никто не заметит. Но если вы упоминаете кого-нибудь как вероятного претендента в кураторы и в ответ слышите что-нибудь вроде: «Без него работа

отдела остановится», «Он необходим для ежедневных операций» или «Вы забираете моего лучшего сотрудника», — будьте уверены, что этот человек — действительно отличный кандидат. К тому же в данном случае вы получаете и дополнительное преимущество: «уводя» кандидата от менеджера, вы вынуждаете последнего развивать другие ресурсы в противовес выработавшейся у него привычке все время полагаться на одну и ту же «суперзвезду».

СКОЛЬКО ДОЛЖНО БЫТЬ КУРАТОРОВ?

Все организации разные, и каждое их подразделение уникально. На одних предприятиях руководящие команды более энергичны и квалифицированы, чем на других. Не исключение и организации, противящиеся изменениям. Но количество кураторов, необходимое для внедрения офис-кайдзен, неизменно зависит от размера предприятия (то есть от численности его персонала) — с небольшими вариациями. Казалось бы, необходимое количество кураторов должно в значительной мере определяться желанием руководящей команды внедрить систему медленнее или быстрее обычного. Тем не менее на самом деле надежное внедрение офис-кайдзен повсюду возможно только с одной скоростью.

Дерево растет максимально эффективно, если получает оптимальное количество питательных веществ и солнечного света. Реализация крупномасштабного изменения, каковым является внедрение офис-кайдзен, относится к процессам того же рода.

Если внедрение — намеренно или в связи с трудностями — осуществляется слишком медленно:

- оно недостаточно увлекает персонал;
- команду лидеров охватывают разочарование и скука («Нам нужно делать это годами?!» и «Зачем проводить эти совещания каждую неделю? Почти ничего не происходит»);
- инициатива не распространяется на большую часть организации;
- управляющая команда и кураторы оказываются в положении защитников инициативы, полезность которой трудно объяснить другим (не исключено — настроенным скептически по отношению к инициативе или даже открыто противостоящим ей) менеджерам и сотрудникам;
- если офис-кайдзен внедряют только некоторые подразделения, то их персонал будет получать смешанные и неэффективные послания от сотрудников других подразделений;

- итоговые результаты будет трудно заметить;
- инициатива находится под угрозой срыва.

Но действовать слишком быстро тоже нельзя. Изменение не может осуществляться быстрее внутреннего предела скорости, оно требует времени. Люди и группы должны успеть «впитать» и освоить новые способы поведения.

Менеджеры и руководители, не участвующие во внедрении, могут чувствовать себя обойденными, а те, кто вынужден участвовать во внедрении, — считать себя жертвами. Или напротив, и те и другие могут пребывать в уверенности, что им повезло (каждому по-своему). Крайне важно для изменения поведения группы при каждом удобном случае подкреплять желательные действия максимально большего количества людей: это способствует быстрейшему вводу новых стандартов поведения.

Ниже приведены оценки количества кураторов и продолжительности внедрения, основанные на оптимальных в общем случае значениях.

Важно укомплектовать подразделения кураторами различного уровня квалификации. Если каждый куратор будет опытным экспертом мирового уровня, многим не хватит достойных их задач, компании придется платить за квалификацию, которой не находится применения (нельзя превышать внутренний предел скорости предприятия), а эксперты заскучают, что отрицательно скажется на внедрении. Если все кураторы будут неквалифицированными новичками, результат очевиден: внедрение провалится. При наличии кураторов разных уровней квалификации эксперты играют роль лидеров и обучают новичков — будущих лидеров. Кураторы с более низкой квалификацией постоянно учатся и растут, курируя мероприятия меньшего масштаба. Эксперты выполняют достаточно широкий спектр функций, связанных с сопровождением, обучением и развитием персонала (что позволяет поддерживать в них интерес к делу), и при этом сами развиваются в будущих «суперлидеров» предприятия.

В качестве приблизительной градации квалификации кураторов можно предложить следующую:

Эксперт	Отлично умеет работать с людьми на всех уровнях, в полной мере обладает знанием и опытом применения офис-кайдзен, <i>SLIM-IT</i> , реинжиниринга и инструментов разрешения проблем. Способен обучать и вести людей любого уровня, является подлинным лидером, который ждет своего шанса отличиться.
Мастер	Умеет ладить с людьми, как минимум знаком с концепциями офис-кайдзен и <i>SLIM-IT</i> , имеет опыт применения реинжиниринга и инструментов решения проблем, а также способен обучать и вести людей на большинстве уровней организации. Это будущий лидер, которому нужно приобрести дополнительный практический опыт в офис-кайдзен.

Специалист	Способен достаточно хорошо ладить с людьми, обладает хорошими навыками и опытом применения нескольких инструментов реинжиниринга.
Новичок	Производит впечатление общительного человека, способен держать удар, трудолюбив, готов учиться с нуля, мыслит позитивно.

В таблице 8.1 представлена информация о необходимом количестве кураторов и продолжительности внедрения для подразделений с различной численностью персонала. Для каждой численности приводятся две строки данных.

В верхней строке, озаглавленной «Начальная стадия», указывается количество кураторов, необходимое для разработки, построения, «обкатки» и ввода в действие системы *SLIM-IT*. Подразумевается, что механизмы *SLIM-IT* установлены и используются частью предприятия:

- *ESC* утвержден;
- за всеми мероприятиями по изменению закреплены формальные команды с их сторонниками, лидерами, хартиями и членами;
- регулярно проводятся кайдзен-блицы; в каждой цельной рабочей группе в полном объеме введена *LDMS*.

Во второй строке — «Полная мощность» — указывается количество кураторов, необходимое для перехода *SLIM-IT* от «Начальной стадии» к работе в полную силу на протяжении времени, достаточного для создания совершенно новой, самоподдерживающейся культуры. По прошествии времени, обозначенного в строке «Полная мощность», офис-кайдзен будет защищен практически от любых воздействий. В крайнем правом столбце отмечено приблизительное количество месяцев, необходимое для достижения начальной стадии и полной мощности *SLIM-IT*.

Так, согласно таблице 8.1, предприятию, на котором работает 1 000 сотрудников, для достижения статуса «Начальная стадия» потребуется один куратор-эксперт, один куратор-мастер, один куратор-специалист и один куратор-новичок (то есть четыре человека) в течение 12 месяцев (месяцы 1–12 работы по внедрению). Нижняя строка для предприятий с 1 000 сотрудников показывает, что для продвижения от статуса «Начальная стадия» к статусу «Полная мощность» в период с 13-го по 42-й месяц потребуется меньшая кураторская поддержка, а именно: один куратор-эксперт, один куратор-мастер и один куратор-новичок — три человека.

При переходе от уровня «Начальная стадия» к работе на полную мощность предоставляется, благодаря меньшей потребности в кураторах, отличная возможность продвинуть некоторых кураторов на должности линейных

Численность персонала	Уровень внедрения	Тип куратора					Общее количество кураторов	Продолжительность в месяцах
		Эксперт	Мастер	Специалист	Новичок			
6 000	Начальная стадия	3	6	8	8	25	1-22	
	Полная мощность	1	2	2	3	8	23-48	
5 000	Начальная стадия	2	5	6	8	21	1-20	
	Полная мощность	1	2	2	2	7	21-48	
4 000	Начальная стадия	2	4	4	6	16	1-18	
	Полная мощность	1	1	2	2	6	19-44	
3 000	Начальная стадия	2	3	3	5	13	1-16	
	Полная мощность	1	1	1	2	5	17-44	
2 000	Начальная стадия	2	2	2	2	8	1-14	
	Полная мощность	1	1	1	1	4	15-42	
1 000	Начальная стадия	1	1	1	1	4	1-12	
	Полная мощность	1	1	1	1	3	13-42	
750	Начальная стадия	1	1	1	1	3	1-10	
	Полная мощность	1	1	1	1	2	10-38	
500	Начальная стадия	1	1	1	1	3	1-8	
	Полная мощность	1	1	1	1	2	9-32	
250	Начальная стадия	1	1	1	1	2	1-6	
	Полная мощность	1	1	1	1	1	7-24	
100	Начальная стадия	1	1	1	1	1	1-4	
	Полная мощность	1	1	1	1	1	5-18	

Таблица 6.1. Количество кураторов разных уровней квалификации/опыта, необходимое для внедрения офис-кайдзен

менеджеров. В конце концов, кто иной может быть лучшим приверженцем стиля управления офис-кайдзен? Это, в свою очередь, позволит кураторам-новичкам продвинуться на места кураторов-специалистов (при условии, что они заслужили данное право) и т. д. Таким образом, кампания по внедрению становится питающим механизмом процесса подбора/воспитания менеджмента. Фактически, процесс кураторства можно рассматривать как учебный лагерь для новобранцев специального назначения, в котором проводится подготовка будущих лидеров подразделения (и всей компании в целом).

На первый взгляд количество кураторов может показаться чрезмерным. Это не так. На самом деле внедрение офис-кайдзен почти всегда быстро дает чистый выигрыш в дополнительных ресурсах, появляющихся в распоряжении предприятия. Когда ESC приступает к работе и начинает проводить инвентаризацию и оценку инициатив по изменению, реализуемых в настоящее время, в абсолютном большинстве случаев обнаруживаются огромные потери, которые можно использовать в целях внедрения офис-кайдзен.

К сожалению, всегда существуют тупиковые направления, на которые выделены значительные ресурсы и которые ни у кого не хватает духу закрыть (если о них вообще кто-нибудь знает). Некоторым руководителям (особенно руководителям предприятия или более высокого уровня) страшно признать сам факт существования подобных «черных дыр». Как бы самозабвенно ни работали люди над этими проектами-невидимками, они лишь увеличивают обороты двигателя без всякой связи с трансмиссией. Тем временем другие важные инициативы, реализуемые отдельными подразделениями, месяцами еле держатся на плаву, съедая время и деньги, но так и не находят поддержки, потому что прочие части организации не знают о них или в них не заинтересованы. Типичная ситуация: несколько важных инициатив продвигаются со скоростью улитки, ползущей в гору, из-за элементарной нехватки должной поддержки или персонала. В то же время менеджеры пребывают в полной уверенности, что дело продвигается, и неизменно испытывают шок (шок!), когда на внеочередном совещании выясняется, что инициатива поросла мхом. Далее — тот же типичный сценарий: для спасения положения ресурсы в пожарном порядке перебрасываются с других участков работы, которые от этого, разумеется, тоже страдают.

Когда мертвые мероприятия свернуты, а жизненно важные получают необходимый персонал и поддержку, почти любое подразделение обнаруживает реальную возможность выделить ресурсы для курирования мероприятий кайдзен и справляться с работой, не увеличивая численность персонала. Конечно, жалоб не избежать (мол, сколько можно!). Но такое сопротивление — нормальное

явление. Его следует ожидать, и мудрый лидер, понимающий, как работает организация, его игнорирует. К тому же со временем предприятие получает дополнительную выгоду: в будущем проблемы того же рода возникают реже, любые новые изменения внедряются быстрее, а *LDMS* в каждой целевой рабочей группе обеспечивает постоянное улучшение.

Однако даже в самом редком случае, когда ресурсы для внедрения офис-кайдзен не удастся собрать за счет наведения порядка и рационализации текущих инициатив, какая цена за стратегическое конкурентное преимущество покажется слишком высокой для вас? В общем случае отношение числа кураторов к численности персонала составляет около 1:250. Внедрение новых технологий и инновации (например, разработка новых продуктов и услуг, программного обеспечения для корпоративных информационных систем и т. п.) требуют намного больших ресурсов (не говоря о капитальных затратах), по сути своей связаны с большим риском и дают лишь краткосрочные конкурентные преимущества (если вообще что-то дают). Ничто ценное не достается даром, а офис-кайдзен представляет собой огромную ценность; он обеспечивает долгосрочное, самоподдерживающееся, постоянно растущее стратегическое конкурентное преимущество. Однако его внедрение необходимо курировать. Кураторство может обойтись дешевле (по сравнению с высокотехнологичными инновациями), но эта относительно низкая цена все равно должна быть уплачена.

ЧТО НЕОБХОДИМО КУРИРОВАТЬ?

Ниже перечисляются многие (но не все) из тех вопросов, процессов, действий и концепций, которые необходимо курировать. Помните, что под словом «курировать» подразумевается необходимость:

- обучать основам (если это необходимо);
- первый раз показывать, как что-то делается;
- наблюдать и сопровождать последующее исполнение;
- поддерживать обратную связь, в начале постоянно, позже — время от времени.

Курировать ежедневно нужно руководителей предприятия, членов *ESC*, сторонников, лидеров команд по изменению, все совещания, менеджеров среднего звена и руководителей, взаимодействующих с командами по изменению,

а также цельные рабочие группы, которые внедряют *LDMS*. Вот некоторые из вопросов/концепций/инструментов/навыков.

- Формирование/подбор *ESC*.
- Управление совещаниями и сопровождение совещаний *ESC*.
- Идентификация всех инициатив по изменению, осуществляемых в настоящее время.
- Модификация внедрения офис-кайдзен с учетом и интеграцией важных программ, реализуемых в настоящее время, а также корпоративного жаргона и культуры.
- Создание предварительных вариантов хартий для уже реализуемых инициатив по изменению.
- Разъяснение *ESC* структуры предварительных хартий и разработка хартий для каждой команды по изменению.
- Ведение обсуждения хартий между *ESC* и командами по изменению.
- Выбор сторонника для каждой из существующих инициатив по изменениям.
- Обучение должному поведению сторонников.
- Выбор лидера команды для каждой существующей инициативы по изменению.
- Обучение должному поведению лидеров команд.
- Подбор и формирование команд, которые займутся каждой из существующих инициатив по изменению.
- Обучение должному управлению совещаниями команд по изменению.
- Консультирование по структуре и разработке хартии для команды:
 - Методы мозгового штурма.
 - Разработка временного графика.
 - Разработка показателей результативности.
 - Разработка функциональной матрицы.
- Обучение членов команд работе на различных уровнях организации:
 - Руководители.
 - Цельные рабочие группы.
 - Менеджеры.
 - Технический персонал.
- Сопровождение разработки схем фактически существующих процессов («как есть»).
- Сопровождение разработки схем будущего состояния («как должно быть») существующих процессов (настоящий и предыдущий пункты являются элементами составления технологических схем).

- Сопровождение управления проектами команд по изменению.
- Отслеживание/соблюдение временных графиков:
 - Отслеживание затрат/выгод.
 - Разработка показателей.
 - Обмен информацией внутри организации.
 - Разработка/обеспечение работы механизмов постоянной поддержки.
- Сопровождение введения *LDMS* в каждой цельной рабочей группе:
 - Главное информационное табло (*PVD*).
 - Ежедневные совещания рабочей группы.
 - Система карт мероприятий кайдзен.
 - 20 ключей *KCG*.
 - Краткосрочное лидерство.
 - Создание и отслеживание показателей.
 - Блицы офис-кайдзен/реинжиниринга.
 - Планирование.
 - Сопровождение недели блица.
 - Последующие работы (неделя «подчистки»).
- Разработка плана внедрения офис-кайдзен.
- Анализ «одного дня из жизни...», или *DILO* (*day-in-the-life-of*).
- Метод «5S» в общем.
- Структурированное решение проблем.
- Семь инструментов контроля качества:
 - Контрольные листки.
 - Составление простых блок-схем.
 - Гистограммы.
 - Графики Парето.
 - Причинно-следственные диаграммы.
 - Диаграммы рассеивания.
 - Контрольные карты:
 - Графики переменных.
 - Графики атрибутов.
- Организация рабочего пространства (знаки, ярлыки и т. д.).
- Балансировка и выравнивание потока работы (предприятия и рабочей группы).
- Размещение и дизайн канбан (при больших объемах работ, как то: страхование, бэк-офис банка и т. д.).
- Планировка и дизайн ячейки.
- Таблицы универсализации навыков.
- Участие/обратная связь экспозиции.

- Финансовый анализ (для исследований затрат/прибыли).
- Методы предотвращения ошибок.

Любая организация может узнать во многих из вышеперечисленных пунктов инструменты, подходы и методы, которые она уже использовала и/или использует в настоящее время. Польза кураторства (и *SLIM-IT* в целом) состоит в том, что оно гарантирует применение только нужных и наиболее подходящих методов и тогда, когда это требуется (при надлежащем сопровождении). К сожалению, многие организации жестоко страдают от болезни под названием «Мы применяем инструменты лишь потому, что «экспертам» нужно найти применение своим знаниям». (Как в поговорке: «Если все, что у вас есть — это молоток, то все вещи начинают казаться гвоздями».) Опытные, знающие кураторы умеют определять и выбирать — из вышеперечисленных и других методов (как, например, картирование потока создания ценности) — наилучший инструмент/метод для каждой конкретной ситуации (все в рамках системы офис-кайдзен).

МЕСТО ОБУЧЕНИЯ В ОФИС-КАЙДЗЕН

Длинный список необходимых навыков и знаний показывает, что для успешного внедрения офис-кайдзен кураторы (инструкторы/координаторы предприятия) должны пройти хорошее обучение. Оно должно проводиться в режиме реального времени, в процессе работы, чтобы умения применялись и обретали практическую силу; если куратор не сможет научиться действовать в беспорядочном, хаотичном потоке событий типичной организации, он достигнет лишь незначительных успехов. Поэтому кураторов должен обучать мастер-практик, который «все это уже видел» и «все это уже делал» (часто используется японский термин «сенсей»). Лучший способ такого обучения — посещение интенсивной программы обучения продолжительностью 6–10 недель (или больше), в ходе которой кураторы учатся, работают, сопровождают, наблюдают и принимают непосредственное участие в процессе применения на практике всех вышеперечисленных методов/инструментов в реальных рабочих пространствах (часто чередуя несколько предприятий с различным набором проблем).

Обучение, которое должен пройти остальной персонал, также отличается от того, которое дают традиционные обучающие программы. Нет смысла обучать большое количество сотрудников и менеджеров узким техническим

навыкам (таким как статистический контроль процесса или даже методы решения проблем), если от них не потребуются структурированное применение полученных знаний вскоре после завершения занятий. Офис-кайдзен предоставляет структуру (команды по изменению и цельные рабочие группы), четко определяющую, кого, когда и чему необходимо обучить. Поэтому при наличии кураторов основному количеству сотрудников на большинстве предприятий следует изучать инструменты и приемы по мере их использования.

Например, вместо того чтобы проходить анализ потока создания ценности в классе, сотрудники должны обучаться ему выступая в качестве членов команды по изменению и/или участвуя в блицмероприятии с использованием этого анализа (или проходить инструктаж, проводимый командой, которая применяла данный анализ в своей области). Деньги или время не расходуются на обучение, результаты которого не будут использоваться или позабудутся к моменту, когда они действительно понадобятся. Кто-то может возразить, что такой подход оставляет часть сотрудников в невежестве относительно некоторых инструментов и методов. Верно, но такова жизнь. Другие могут объяснить им эти инструменты и методы (речь не идет ни о чем сверхсложном), и сотрудники достаточно скоро обучатся, когда представится возможность участвовать в командах по изменениям и командах по блицам.

Тем не менее руководящей команде на каждом предприятии (до менеджмента среднего звена включительно) надлежит пройти обязательный вводный инструктаж, в процессе которого они получают четкое представление об основных элементах офис-кайдзен — «что это» и «как это работает»; они должны понимать общую картину и знать, что будет происходить на их предприятии. Оптимален в данном случае жестко структурированный двухдневный семинар, охватывающий содержание и проблемы настоящей книги. Разумеется, каждый член группы должен также как можно скорее принять участие минимум в одном блицмероприятии в роли рабочей пчелы и на основе полной занятости.

АЛЬТЕРНАТИВЫ ВНЕДРЕНИЯ

Существует семь основных подходов, которые применялись в прошлом для реализации таких крупномасштабных инициатив, как внедрение корпоративных информационных систем, реинжиниринг бизнес-процессов и т. д. Те же семь подходов, вероятно, будут рассматриваться в качестве возможных способов реализации элемента кураторства в рамках *SLIM-IT*. Ниже мы кратко

практики под руководством куратора. Существует еще одна проблема: если консультанты полностью выполняют внедрение, модификация стандартного подхода консультантов с учетом специфики и уникальных потребностей предприятия минимальна. Внедрения такого типа очень популярны среди руководящих команд предприятий (поскольку лидерам предприятий не нужно делать ничего нового), но хорошо работают лишь поначалу. Инициатива почти всегда (в 90 % случаев) разваливается в течение года после ухода консультантов, так как промахи ежедневного лидерства и недостаток внимания посылают противоположные сигналы, и двигатель постепенно забивается песком. Через год мало что остается, кроме островков безупречности, поддерживаемых несколькими решительными руководителями и менеджерами.

7. Внешние ресурсы «курируют кураторов и менеджмент». Данный подход сочетает лучшие черты метода «лидеры все делают сами» с реальностью организаций и присутствием специальной квалификации и опыта в лице консультантов. От существующей управляющей команды предприятия с самого начала требуется выполнять все задачи *SLIM-IT*. Их ежедневно курируют консультанты, которые одновременно помогают выбрать сотрудника (сотрудников) предприятия и обучают его выполнять кураторские функции; обучение выполняется в реальном времени, без отрыва от работы. К тому моменту когда инициатива достигает состояния рабочей готовности, предприятие имеет опытную управляющую команду, которая работала с офис-кайдзен, и команду опытных боевых кураторов, которые уже заслужили доверие организации, приобрели опыт и могут взять инициативу под свою опеку. Если позволить им заниматься их работой (никаких переводов на другие должности и радикальных изменений в менеджменте высшего звена в течение двух лет), данный подход настолько надежен, насколько это возможно для работы, выполняемой людьми.

Кураторство — непростая задача, но если она выполняется правильно, затраты времени и сил вернутся в десятикратном размере в течение следующих несколько лет и в стократном размере — в последующем десятилетии. Миссия лидера предприятия или руководителя, ответственного за несколько предприятий, — обеспечить предприятиям необходимое им кураторство, а не банальное очковтирательство. Давление, направленное на уменьшение масштаба изменений, всегда огромно, потому что эффективные кураторы производят болезненные изменения. Настоящие лидеры отвечают на неизбежные жалобы обнадеживающими высказываниями, но заставляют людей делать то, что нужно.

Несколько человек из руководящей команды Джорджа собрались обсудить новую идею своего начальника. «Слава богу, что мы не будем пытаться сделать это самостоятельно! Речь идет не о простых изменениях в процедурах», — воскликнул директор по корпоративным инициативам, просматривая главу о кураторстве. «Офис-кайдзен обещает большие результаты. Он претендует на изменение ожиданий и поведения всего персонала», — заметил директор по административным вопросам. «Надеюсь, на деле все обстоит так же радужно, потому что, когда речь идет о нововведениях, моя команда проявляет не больше энтузиазма, чем подросток, которого заставляют вскапывать огород в июле», — добавила директор по персоналу.

Тем временем Джорджа мучило неотступное беспокойство. В прошлом ему уже доводилось наблюдать, как угасает изначальный энтузиазм в отношении многих программ после первых успехов. Он помнил инициативу по повышению удовлетворенности клиентов, проводившуюся несколько лет назад. Как только результаты исследования подтвердили очевидный прогресс — *Biginslow* поднялась над средним уровнем

отрасли, — энтузиазм начал ослабевать. «У всех — у менеджеров и рядовых работников — появилось чувство, будто мы и так уже достаточно хороши, — думал Джордж. — В результате концентрация исчезла, дисциплина была подорвана и все усилия оказались напрасными. Как офис-кайдзен предлагает избежать этой ловушки?»

Нет ничего нового в идее выделения некоторого числа X важных критериев и последующей оценки эффективности работника или группы работников по этим критериям. Однако несколько важных характеристик отличают систему «20 ключей KCG» от более традиционных систем « X вещей, которые нужно улучшить». Фактически, долгосрочный успех офис-кайдзен определяется этими различиями.

Допустим, что после начала внедрения офис-кайдзен прошел год или два, и у вас все идет хорошо. *SLIM-IT* готова и действует, и в каждой цельной рабочей группе введена система бережливого ежедневного управления. Все инициативы по изменению работают в рамках структуры «*ESC* — сторонники — хартия — команда по изменению». Вы чувствуете энергию и видите результаты в строке чистой прибыли. Множество досадных проблем осталось в прошлом, посетителей впечатляют порядок в организации и ее работа, уменьшилось количество жалоб внутренних и внешних заказчиков. Менеджмент наконец может позволить себе думать о будущих инновациях больше, чем по пять минут одновременно. Лучше не бывает, не правда ли? Как вы, вероятно, догадываетесь, достичь подобных результатов непросто даже при помощи офис-кайдзен.

Почти наверняка на данном этапе вы столкнетесь с сопротивлением такого рода, которого никогда не могли себе представить. Сначала оно обретает форму едва уловимого перешептывания, потом протесты зазвучат на повышенных тонах. Вы услышите: «Зачем нам продолжать улучшение? Мы уже сумели подняться до мирового уровня. К чему излишнее упорство?» Успех приходит так быстро, результаты столь существенны, что многим начинает казаться, будто все возможное уже достигнуто, а о большем незачем и мечтать. После периода значительного улучшения появляется соблазн уверовать в достижение организацией мирового уровня, тогда как реальное положение ее в отрасли соответствует лишь «хорошему» или «приличному» уровню.

Вы можете несколько отсрочить момент прихода волны ропота и последующего открытого сопротивления, постоянно информируя своих людей

о затратах и ценах конкурентов и требованиях рынка всеми имеющимися в вашем распоряжении средствами. Размещение на главном информационном табло графиков и их периодическое обсуждение на ежедневном совещании рабочей группы, несомненно, помогут, но рано или поздно жалобы все же начнутся. Сотрудники привыкли думать, что менеджмент хочет выжать из них все соки. Искаженное восприятие — серьезное препятствие для любой организации, стремящейся достичь мирового уровня. Чтобы полностью стереть наследие десятилетий традиционного управления, одного-двух лет применения офис-кайдзен недостаточно.

Система «20 ключей KCG» помогает *SLIM-IT* преодолеть это препятствие прежде, чем оно успеет заявить о себе. Практически сразу же, еще при старте, она:

- задает набор критериев и ожидаемых результатов, соответствующих мировому уровню;
- указывает путь для дальнейших улучшений в рамках каждой цельной рабочей группы;
- показывает каждой рабочей группе ее точное местонахождение по отношению к мировому уровню;
- одновременно обеспечивает использование последовательной методологии во всех цельных рабочих группах с учетом уникальных рабочих ситуаций и функций.

Обычный процесс внедрения новой идеи развивается по стандартному алгоритму: волна какой-нибудь инициативы или программы захлестывает берег организации, затем возвращается в породившую ее бездонную пучину, а на берегу остается лишь требование к отчетности. Программа уподобляется зомби: душа покинула ее «тело», и только это отвратительное мертворожденное требование к отчетности перекачивается туда и обратно по офисам предприятия, и за ним тянется ядовитая слизь поверхностных потерь. Все знают, что зомби — просто мертвец, однако никто не отваживается бросить ему вызов: люди не знают, кто его контролирует и контролирует ли вообще. Приверженцев такого сюжета более нет, с ним покончено. Сегодня востребована система «20 ключей KCG», которая направлена не на оценку результатов (они, безусловно, важны, но уже существующих требований к отчетности о результатах большинству организаций хватит на тысячу лет вперед); вместо этого она позволяет цельной рабочей группе определить, насколько хорошо та *внедряет процессы* офис-кайдзен. Подход офис-кайдзен к показателям мы обсудим в главе 11.

Различие между измерением результатов и оценкой продвижения процесса внедрения имеет критическое значение. Этот факт можно проиллюстрировать примером из игры в гольф. Игрок, стремящийся улучшить свой удар с колышка, оценивает прогресс, подробно записывая обстоятельства и дальность ударов в попытке определить факторы, приводящие к увеличению дальности: что способствует наилучшему результату — поза, погода, настроение, энергия, диета, количество сна или что-нибудь еще? Но вот он случайно использует другую марку мячей во время особо удачной серии ударов с колышка и поспешно делает вывод о том, что улучшение связано с мячом; далее, разумеется, он начинает использовать мячи новой марки. Только, по заверениям многих игроков в гольф, одна лишь смена типа мяча редко приводит к значительным улучшениям... Менеджеры часто допускают ту же ошибку в отношении показателей эффективности, когда исходят из постулата: «Если однажды решение дало хорошие результаты, оно сработает снова». При этом упускается из виду главная трудность: наибольшее влияние на сложные процессы оказывают неизвестные, внешние, скрытые, смешанные с другими причинами или случайные факторы. В результате заслуга в улучшении приписывается первой попавшейся причине, которую удалось заметить, а истинная остается неизвестной.

В этой сложной ситуации большинство менеджеров по умолчанию предполагают, что хороший менеджмент приводит к хорошим результатам. Так, после периода положительных результатов менеджеры высшего уровня обычно призывают менеджеров низшего звена: «Продолжайте делать то же, что делали, но обеспечьте 5 % роста в следующем году». Поскольку менеджеры низшего уровня в общем случае не используют последовательную философию и/или тактику (концентрацию и структуру) управления, результаты их усилий хаотически колеблются в силу неизвестных влияний. Многие игроки в гольф сталкиваются с таким же явлением.

Намного более эффективный способ улучшить личные результаты игры в гольф — нанять профессионала, чтобы тот проанализировал удары игрока (и положение всего тела) и затем в процессе нескольких тренировок обучил его структурированному, дисциплинированному подходу к совершенствованию техники. Хороший профессионал концентрируется не на дальности. Он обучает процессу совершенствования отдельных компонентов удара: «Развивайте хорошую технику и привычки — и дальность появится сама». Это задача 20 ключей KCG. Каждый ключ основывается на философии офис-кайдзен. Каждая отдельная рабочая группа концентрируется на ограниченном наборе оптимальных последовательных способов действия, описывающих, как она должна «выполнять удар» в сторону «лужайки офис-кайдзен» — по направлению к эффективности мирового уровня.

Например, один из 20 ключей *KCG* в офис-кайдзен — главное информационное табло (*PVD*). Чтобы перейти на второй из пяти возможных уровней по этому ключу, данные на *PVD* рабочей группы должны отражать текущее положение дел в течение 80 % времени (четыре дня из пяти). Для достижения четвертого уровня на табло должна воспроизводиться точная и актуальная (допускается не более одного несоответствия в несколько месяцев) информация о состоянии рабочего процесса на протяжении 99 % времени, при этом ответственность за большинство действий по ведению *PVD* возлагается на членов рабочей группы. Если все цельные рабочие группы предприятия будут использовать такие *PVD* на ежедневных совещаниях рабочей группы, огромное количество поверхностных потерь неизбежно сойдет под натиском офис-кайдзен. Обозначенная тенденция развивается вне зависимости от подхода к измерению результатов — должный процесс всегда дает должные результаты — и с течением времени приводит к стратегическому конкурентному преимуществу. По аналогии, подобное внимание к процессам, а не к результатам сокращает гандикап среднего игрока в гольф на 3–10 ударов.

Существует много версий 20 ключей *KCG*, соответствующих разным цельным рабочим группам в различных функциональных областях. Например, существуют версии для рабочих групп службы работы с покупателями, рабочих групп отдела персонала, сбыта, маркетинга, производства и разработки продуктов. Само название системы подразумевает, что речь идет о наборе, применимом в любой цельной рабочей группе в условиях офиса. Такой набор ключей, представленный на рисунке 9.1, охватывает 20 факторов, имеющих критическое значение для долговременного успеха любой программы офис-кайдзен.

- | | |
|---|---|
| 1. Лидерство | 11. Ежедневные совещания рабочей группы |
| 2. Управление документацией | 12. Решение проблем |
| 3. Крайние сроки и обязательства | 13. Обслуживание внутренних клиентов |
| 4. Компетентность | 14. Управление приоритетами |
| 5. Управление временем | 15. Стандарты работы |
| 6. Организация рабочего места | 16. Главное информационное табло |
| 7. Гибкость умений | 17. Контроль времени и обязательность |
| 8. Роли и обязанности | 18. Показатели и измерения |
| 9. Чувство собственности по отношению к целям | 19. Бюджет и затраты |
| 10. Уборка и наведение порядка | 20. Обслуживание внешних клиентов |

Рисунок 9.1. 20 ключевых категорий системы «20 ключей *KCG*» к офис-кайдзен

Если определенный ключ не подходит к какой-либо ситуации, его можно заменить придумав новый. По возможности, прежде чем вносить какие-либо изменения, лучше всего использовать набор, представленный на рисунке 9.1 (и подробно описанный в «Приложении»), в течение минимум 6 месяцев. К этому времени незначительные уточнения терминов, выглядевших ранее важными, обычно оказываются ненужными.

Каждый ключ имеет пять уровней эффективности, от первого (самого низкого) до пятого (самого высокого). Эффективность по определенному ключу никогда не может быть ниже единицы; каждая рабочая группа начинает с исходной суммы 20 баллов. Половинные или дробные значения баллов не используются. Если достигнуты не все элементы определенного уровня, то по данному ключу выставляется оценка, соответствующая предыдущему уровню, — таким образом исключаются игры с дробными значениями. Максимально возможная сумма по любому набору ключей, равная 100 баллам, практически недостижима. Самый высокий балл целевой рабочей группы или команды, который я когда-либо наблюдал лично, равнялся 67. Каждому уровню каждого ключа соответствует уникальное описание в одной-трех фразах.

В таблице 9.1 представлены общие принципы определения уровней каждого ключа.

Принципы оценки, сформулированные в таблице 9.1, служат нескольким целям.

- Каждая рабочая группа начинает с 20 баллов. Это помогает избежать пораженческих настроений, которые создавала бы сумма в 2 или 5 баллов из 100.
- Определения уровней составлены таким образом, чтобы целевая рабочая группа, которая прилично работает в традиционно управляемой организации, получала начальную сумму баллов от 25 до 35. Если целевая

Уровень	Качественное определение	Общая качественная характеристика
1	Традиционный	Обычный беспорядок; запаздывающие, недостаточные или плохие системы; много проблем; недоразумения
2	Изучающий	Достигнуто осознание; сделаны первые небольшие шаги к улучшению
3	Ведущий	Сбои случаются время от времени, иногда серьезные
4	Мировой уровень	Выдающийся уровень; не полный автоматизм
5	В настоящее время непобедимый	Безупречное, прозрачное, автоматическое совершенство

Таблица 9.1. Общие принципы разработки описаний уровней ключей

рабочая группа набирает сумму выше 35 баллов — это хорошо управляемая рабочая группа. Сумма баллов выше 45 либо характеризует выдающуюся группу (для традиционно управляемой организации), либо говорит о том, что команда по внедрению 20 ключей КСГ должна проверить достоверность оценки.

- Относительно легко перейти с первого уровня на второй. Труднее перейти на уровень 3, и очень-очень трудно достичь четвертого уровня. Уровень 5 почти недостижим более чем по нескольким ключам (за несколько лет). Легкость накопления баллов в первые год-два, заложенная в системе, крайне важна: она помогает группе выработать уверенность в своих силах, чтобы впоследствии, когда продвигаться вперед станет труднее, группа не усомнилась в своей способности достичь любых целей.

Если бы мы использовали изложенные выше принципы для разработки набора 20 ключей КСГ в отношении отдельного игрока в гольф (разработка ключей для отдельного человека — хитрая и сложная задача; мы обсудим это ниже в настоящей главе), ключом № 1 могло бы быть «Выполнение удара с колышка». В таблице 9.2 приводятся возможные варианты описаний пяти уровней этого ключа.

Большинство средних игроков в гольф были бы счастливы достичь третьего уровня в соответствии с таблицей 9.2. Это то, как должно быть;

Уровень	Качественное определение	Общая качественная характеристика	Качественная характеристика, специфическая для данной версии
1	Традиционный	Обычный беспорядок; запаздывающие, недостаточные или плохие системы; много проблем; недоразумения	Положение головы, рук, захвата, ног, плеч беспорядочно варьируется; замах неровный и нестабильный
2	Изучающий	Достигнуто осознание; сделаны первые небольшие шаги к улучшению	Освоен стандартный захват; исходное положение стабильно (в 70 % случаев); голова и плечи находятся на одной линии в большинстве случаев (80 %)
3	Ведущий	Частые сбои, иногда серьезные	Стойка, захват и положение тела в процессе удара стабильны (90 %); отмах назад стабилен в большинстве случаев (70 %)
4	Мировой уровень	Выдающийся уровень; не полный автоматизм	Стойка, захват и положение тела в процессе удара стабильны; отмах назад стабилен в 95 % случаев
5	В настоящее время непобедимый	Безупречное, прозрачное, автоматическое совершенство	Меньше 1 % отклонения от стабильного образцового выполнения удара

Таблица 9.2. Пять уровней ключа «Выполнение удара с колышка»

уровень 3 — ведущий уровень, на котором игроки показывают выдающиеся результаты по сравнению с игроками среднего уровня, но еще очень далекий от «Мирового уровня» и от уровня «В настоящее время непобедим». Оценки в системе «20 ключей *KCG*» не линейны. Лучшие 10 % из профессионалов игры в гольф, вероятно, большую часть времени получали бы оценку «четыре» («Мировой уровень»), а в удачные дни — могли бы достигать уровня 5 («В настоящее время непобедим»).

Данная структура, в которой уровню 5 соответствуют лучшие из лучших, является механизмом, помогающим рабочим группам сохранять честность. Они могут думать, что дела идут отлично, но их собственный набор ключей вернет им чувство реальности. Однако примечателен следующий факт: начиная применять офис-кайдзен, рабочие группы становятся безжалостно честными по отношению к самим себе во всех вопросах. Им несложно быть честными в отношении собственной эффективности, так как они знают, что могут улучшать только те аспекты, которые они способны контролировать. Офис-кайдзен возлагает ответственность за внедрение системы бережливого ежедневного управления на каждую цельную рабочую группу (разумеется, при поддержке и кураторстве со стороны менеджмента). Поскольку они в значительной мере обладают контролем, они рады стараться и готовы упорно работать для собственного удовлетворения (и признания со стороны организации, частью которой являются). Внедрить 20 ключей *KCG* достаточно просто; успех внедрения данной системы зависит от наглядного представления графика, который будет размещаться на *PVD* группы. Поэтому глупо вводить в цельной рабочей группе 20 ключей *KCG* до тех пор, пока она не начнет использовать *PVD* (предварительно установленное для нее) на ежедневных хорошо управляемых совещаниях рабочей группы.

Общие процедуры внедрения и поддержания системы «20 ключей *KCG*» во всех цельных рабочих группах предприятия таковы.

1. Команда по изменениям, подотчетная *ESC*, определяет в общих чертах, какие версии 20 ключей *KCG* будут использоваться в различных группах, и представляет их на утверждение *ESC*.
2. Та же команда по изменениям разрабатывает план внедрения (то есть кто будет представлять систему лидерам рабочих групп, как будет выглядеть стандартный график 20 ключей *KCG*, как будут осуществляться и утверждаться необходимые модификации версий ключей и т. д.).
3. *ESC* определяет общую цель в баллах на три-четыре года вперед. Перед каждой цельной рабочей группой стоит одна и та же задача (обычно — набрать 70 баллов за 4 года).

4. Команда по изменению обучает лидеров цельных рабочих групп (а именно: что такое 20 ключей КСГ, как они работают и т. д.).
5. Каждый лидер цельной рабочей группы представляет систему ключей своей рабочей группе.
6. Каждая цельная рабочая группа оценивает уровень собственной работы в настоящее время.
7. Каждая цельная рабочая группа рассчитывает свою годовую цель в баллах (например, 70 баллов – 30 баллов (текущая сумма) = 40 баллов, которые при разделении на 4 года дают необходимую цель 10 баллов в год в течение следующих четырех лет).
8. Каждая цельная рабочая группа выбирает ключи и то количество баллов, которое она будет стремиться набрать по этим ключам в течение следующего года.
9. Каждая цельная рабочая группа выбирает первый ключ, над которым она будет работать в течение следующих нескольких недель – месяца (в зависимости от текущей суммы баллов и целей, поставленных лидером предприятия).
10. Каждая цельная рабочая группа под руководством лидера группы разрабатывает план получения первого балла по первому выбранному ею ключу.
11. После получения каждого балла в график 20 ключей КСГ, размещенный на PVD, вносятся изменения, а также разрабатывается, вывешивается и выполняется очередной план получения следующего балла.
12. Команда по внедрению системы «20 ключей КСГ» и/или управляющая команда предприятия проводит «официальные» проверки каждые шесть месяцев, что, в принципе, не обязательно. Просто это отличная возможность поощрить цельные рабочие группы, которые успешно продвигаются вперед (и дать толчок к улучшению тем группам, которые продвигаются недостаточно успешно).
13. В конце года проводится формальная проверка (см. шаг 11), и шаги 7–11 повторяются для следующего года.

Шаги 5 и 6 требуют немного более подробного рассмотрения. Лучше всего, если система «20 ключей КСГ» будет представлена рабочей группе человеком, который воспринимается как лидер в ежедневной работе. На совещании каждый член группы получает набор подробных описаний уровней, соответствующих данной версии ключей, и чистый экземпляр оценочной таблицы (подробное описание 20 ключей КСГ см. в «Приложении»). Лидер группы объясняет назначение ключей (например, «бенчмаркинг», «самооценка

внедрения офис-кайдзен» или «планирование будущих улучшений»). Под руководством лидера члены группы выполняют групповую самооценку (ключи оцениваются поочередно): каждый из них знакомится с описанием уровней определенного ключа, и затем все вместе обсуждают, какой оценки их рабочая группа заслуживает по конкретному ключу.

Полезно предварительно нарисовать от руки на белой доске или на листе бумаги большую версию таблицы, чтобы все члены группы видели одну и ту же картинку и, возможно, спектр мнений (когда для обозначения оценок, выставленных каждым работником, используются точки различных цветов). После завершения оценки группой текущего уровня собственной эффективности члены группы выбирают ключи для необходимого улучшения на следующий год и затем расставляют приоритеты. Далее группа разрабатывает план улучшения (который размещается на *PVD*) для получения первых дополнительных баллов. (Данный шаг можно выполнить позже, на втором совещании.)

На рисунке 9.2 представлена таблица исходной самооценки цельной рабочей группы с избранными ею целями на следующий год. Квадратами обозначены оценки текущей ситуации («как есть»). Эта первоначальная оценка эффективности группы дала 30 баллов — достаточно типичную исходную сумму. Треугольники обозначают избранные группой цели улучшения, над достижением которых она будет работать в течение следующего года. Нередко рабочая группа получает в первый год от 8 до 12 баллов плюс дополнительные 3–5 баллов «получаются случайно» — поскольку ключи не ортогональны, то есть в действительности они накладываются друг на друга; достаточно серьезное улучшение какой-либо области «захватывает» другие области, даже если ими специально не занимались.

Уровни и ключи, выбираемые цельной рабочей группой, могут не соответствовать тем, которые выбрал бы менеджер, руководитель или лидер группы. Это не имеет значения; все ключи взаимосвязаны и поддерживают друг друга. Важнее, чтобы члены группы вместе (удовлетворение потребности в принадлежности) работали над их выбором (удовлетворение потребностей во власти и свободе). Авторитетный лидер группы, помогая группе оценить и выбрать ключи, оказывает существенное влияние на результаты процедуры. Не слишком влиятельному лидеру цельной рабочей группы следует быть благодарным за любые улучшения, которых ему удастся достичь по каким угодно ключам, выбранным группой самостоятельно.

Не «растягивайте» 20 ключей *KSG* за пределы, на которые они рассчитаны. Люди нуждаются в положительном взаимодействии с другими людьми и извлекают из него пользу. Функция группы, состоящая в обеспечении ее членам

20 ключей KCG к офис-кайдзен

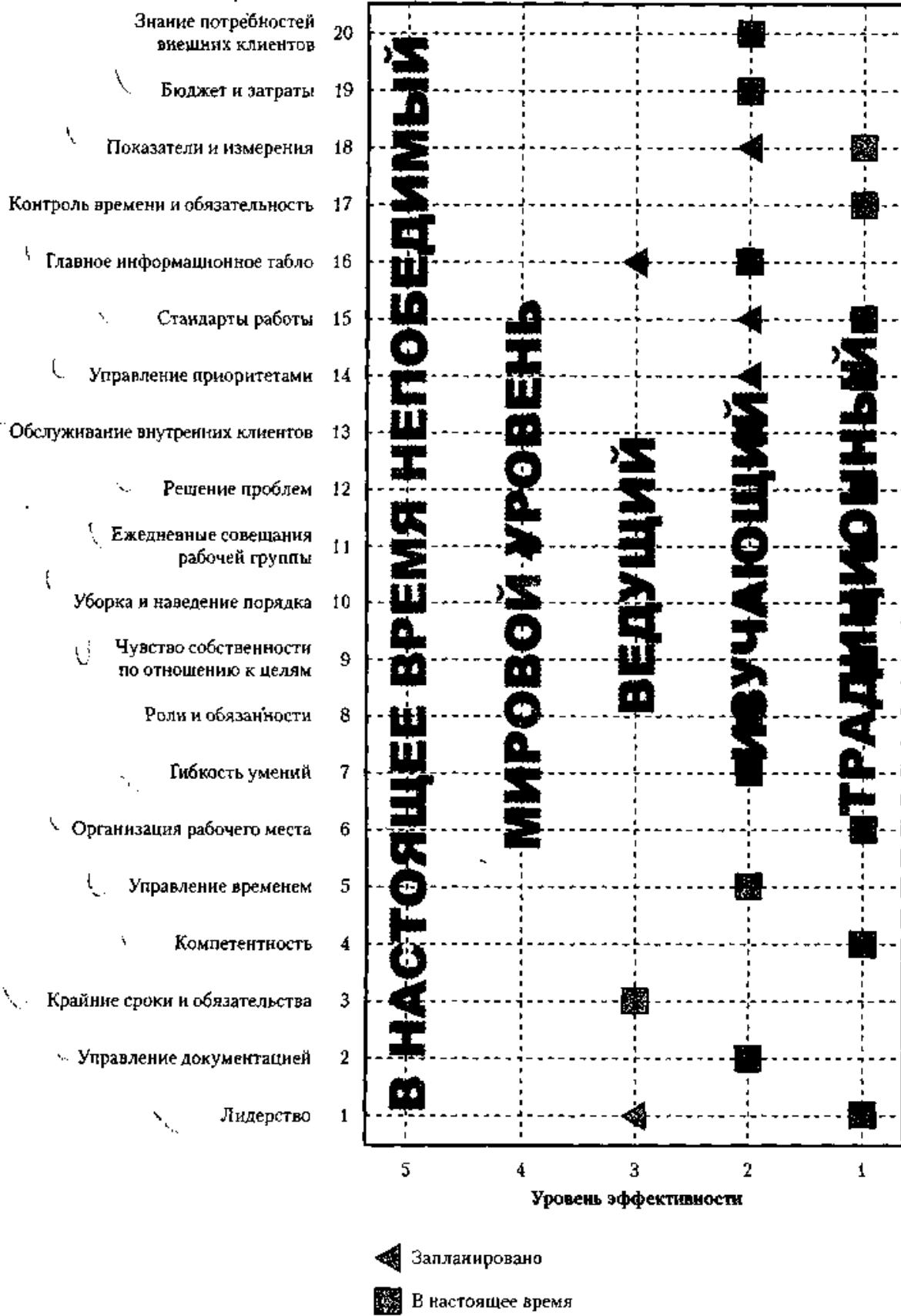


Рисунок 9.2. Самооценка целевой рабочей группы и цели на год

удовлетворения потребности в принадлежности, является критически важным механизмом работы 20 ключей *KCG*. Это влияние прямо пропорционально размеру группы (при прочих равных). Когда размер группы превышает верхний предел численности эффективных цельных рабочих групп, равный 7 ± 2 , снижается уровень зависимости людей от группы в удовлетворении своих потребностей, и тогда они либо находят другой источник удовлетворения потребностей вне группы, либо образуют неформальную фракцию в рамках большей группы. В любом случае оба следствия идут во вред тому, на что направлен офис-кайдзен.

Многие организации, увлеченные системами, которые выглядят аналогичными 20 ключам *KCG*, разрабатывают и применяют единый набор ключей к более крупным частям организации или ко всему предприятию. Предприятие оценивается в целом (одна сумма баллов для всего предприятия), а затем каждая область или отдел получает экземпляр оценки с предложениями по «улучшению». Такой подход неэффективен в качестве инструмента самосовершенствования и планирования. Никто не чувствует ответственности за результаты, находящиеся вне контроля, — люди испытывают разочарование. И рассуждения любого отдельно взятого сотрудника (или малой группы) вроде «Можно разбиваться в лепешку, каждый день приходить вовремя и тщательно организовывать свою работу, но отдел (или предприятие) все равно получит единицу по ключу 17 («Контроль времени и обязательность»), потому что остальные вряд ли будут так же стараться» вполне справедливы. Вот причина, по которой использование показателей, охватывающих все предприятие, никогда не дает хороших результатов; это немногим больше, чем просто статистика. Люди испытывают слабое чувство собственности по отношению к вещам, которые они не могут контролировать.

Есть еще несколько ошибок, допускаемых организациями при использовании систем, похожих на 20 ключей *KCG*.

1. *Применение 20 ключей KCG к процессам.* Процесс обычно затрагивает много цельных рабочих групп. Отдельная рабочая группа, как правило, отвечает только за небольшую его часть. Если в процессе выявляются проблемы, ими должна заниматься команда по изменению, подотчетная *ESC*. Настоящая команда может порекомендовать ввести для данного процесса и дополнительные показатели, но показатели в принципе должны отслеживаться и меры должны приниматься исключительно там, где это уместно (на уровне менеджмента при нововведениях и в рамках каждой из цельных рабочих групп, когда речь идет об улучшениях процессов).

2. *Применение 20 ключей КСГ к отдельным людям.* Редкая организация, познакомившись с мощью системы «20 ключей КСГ», не скажет: «Нам нужны 20 ключей КСГ к лидерству, чтобы помочь нашим менеджерам повысить их эффективность!» Это возможно, но здесь существуют не распознаваемые интуитивно подводные камни, что связано с принципом действенности (о нем мы подробнее поговорим в главе 11). Система «20 ключей КСГ» работает исключительно на том уровне, на котором оцениваемая группа способна предпринимать корректирующие действия. Кроме того, важно, чтобы группа видела ясную связь между ее непосредственными усилиями и увеличением ее суммы баллов по 20 ключам КСГ. Например, большинство версий набора ключей к лидерству содержат ключ «Командная работа». Он позволяет оценить, насколько успешно область или отдел менеджера участвует в работе специальных групп по разрешению проблем. На уровне 3 описание ключа к лидерству «Командная работа» может звучать следующим образом: «Команды в общем случае имеют определенные цели, задачи и временные графики...» Допустим, что исходная оценка — уровень 1 («Командная работа либо вовсе отсутствует, либо она минимальна и практически неэффективна»). Что менеджер может сделать для исправления проблемы? Кроме проведения инструктажа — ничего. Люди, которые должны улучшить свою работу, — не те люди, которые оцениваются. Совершенно необходимо, чтобы оцениваемый человек или группа были тем самым человеком или той самой группой, которым предстоит вносить изменения в свою работу. Посредники не в счет. Приемлемым описанием ключа по командной работе для отдельного менеджера на уровне 3 может быть: «Активно контролирует каждое мероприятие формальной команды в отделе раз в неделю, при этом контакт с наиболее важными командами поддерживается чаще». Это нечто, над чем менеджеры имеют полный контроль и что характеризует важный элемент их руководящих действий (а не результаты).
3. *Превращение системы «20 ключей КСГ» в требование отчетности.* Не теряйте время попусту, собирая оценки и планы улучшения по ключам и контролируя их на более высоком уровне. Вместо этого требуйте, чтобы менеджеры предприятий и их подчиненные следили за использованием 20 ключей КСГ каждой рабочей группой. Они должны ходить по группам и наблюдать, читать и задавать вопросы, а если что-то не так — инструктировать лидера целевой рабочей группы. Смысл заключается в управлении процессом, а не в бесконечном препарировании не имеющих смысла сводных результатов и реакции на них.
4. *Компьютеризация суммирования баллов и публикации результатов.* Всегда находятся отдельные работники (на всех уровнях всех организаций), которые

предпочитают сидеть в одиночестве и работать за своими компьютерами, нежели выполнять добавляющие ценность задачи. После распечатки чистой копии таблицы 20 ключей *KCG* и набора подробного описания всех уровней ключей необходимость в компьютерах отпадает. Обновляйте графики при помощи наклеек, фишек и/или маркерами. Отдельные цельные рабочие группы должны уметь корректировать на *PVD* информацию по всем данным, которые обновляются ежедневно, без помощи компьютера.

5. *Взвешивание 20 ключей KCG*. Всегда возникают вопросы вроде «Не являются ли некоторые ключи более важными, чем другие?», «Не следует ли нам расположить их в таблице в порядке важности (от ключа 1 до ключа 20)?», «Не стоит ли нам взвесить ключи таким образом, чтобы некоторые из них давали больше баллов?», «Не стоит ли нам требовать действий по ключам, которые мы считаем важными?». Одни ключи, возможно, существеннее других, но какая разница? Чувство собственности групп важнее, чем стопроцентная правильность управления. Намного лучше внедрить решение, правильное на 70 %, при стопроцентной преданности сотрудников, чем наоборот. Кроме того, как говорилось выше, ключи взаимосвязаны, так что данный вопрос в большей степени теоретический. *Взвешивание ключей* — это потеря времени. Обычно *взвешивание* слишком трудно объяснить точно, и оно порождает бесконечные возможности для игр с показателями. Требование действий по определенным ключам подрывает чувство собственности цельной рабочей группы. Если предприятие нуждается в широкомасштабной кампании по какой-либо проблеме, следует сформировать команду по изменению, которая займется этим, вместо того чтобы пытаться решить подобную задачу посредством 20 ключей *KCG*.

ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫЙ КОММЕНТАРИЙ

20 ключей *KCG* полезны во многих аспектах. Они помогают рабочим группам:

- быть честными с самими собой в отношении их текущей эффективности;
- отслеживать выполнение их целей и обеспечивают управление посредством задания высоких стандартов (например, достижение 70 баллов всеми группами через четыре года);
- взять в свои руки контроль над собственной судьбой.

И все это происходит при участии всей группы. В то время как группы выполняют свою ежедневную работу, небольшая часть их усилий направлена на постоянное, долгосрочное улучшение. Таким образом с течением времени выстраивается значительная часть стратегического конкурентного преимущества, достижение которого является главной целью офис-кайдзен.

Самый привлекательный аспект данного подхода заключается в том, что он позволяет каждой цельной рабочей группе достичь мирового уровня «съедая слона по кусочку». Члены традиционной цельной рабочей группы, эффективность работы которой оценивается суммой от 25 до 35 баллов (и которые не слышали о 20 ключах KCG), бывают ошеломлены, когда им показывают описания уровней 3 и 4 и говорят, что они должны «сделать это». Им кажется, что от них ждут слишком многого, — чувство сродни тому, которое испытывают, услышав приказ съесть целого слона. Они не знают, с чего начать или что делать, и потому сдаются. Если же, вместо того чтобы пугать их, показывая целого слона, им показывают холодильник, заполненный упаковками со слоновьиими отбивными, сосисками, котлетами и тушенкой, и информируют, что их семья (цельная рабочая группа) должна будет съесть по 500 фунтов слонины каждый год в течение последующих четырех лет, задача кажется выполнимой; несколько барбекю, несколько семейных обедов, пара вечеринок — и большая часть мяса будет съедена. Система «20 ключей KCG» позволяет каждой цельной рабочей группе «съесть своего слона (достичь мирового уровня) по кусочкам» (позапно). Рабочая группа, имеющая своей целью заработать 40 баллов в течение четырех лет, стоит перед длинной лестницей, а не перед отвесным утесом, на который, на первый взгляд, невозможно забраться.

КАК СОВМЕСТИТЬ ОФИС-КАЙДЗЕН С «ИМЕНИТЫМИ» ИНСТРУМЕНТАМИ И МЕТОДАМИ

В понедельник утром конференц-зал *Biginslow* гудел — руководители возбужденно обсуждали офис-кайдзен. Играя роль «адвоката дьявола», финансовый директор спросила: «Как насчет всех остальных программ, которые осуществляются в компании? Что делать с ними?» Джордж сразу же вмешался: «Послушайте, давайте договоримся не относиться к офис-кайдзен как к последнему писку моды, хорошо? Это стиль жизни, тогда как все остальные «программы» — всего лишь инструменты. Вы не читали главу 10? Большинство инструментов, которые мы используем, хороши для тех целей, для которых они были придуманы. К сожалению, мы все время влюблялись в них, каждый раз надеясь, что очередная программа будет нашим спасением, а не усилением нашего лидерства. С этого момента мы руководим при помощи офис-кайдзен и используем те инструменты, которые нам нужны. Помните, офис-кайдзен — это метод лидерства и подход к управлению, в рамках которого работают инструменты. Для успешной работы нужны и подход к лидерству, и инструменты».

В данной главе рассматривается ряд популярных подходов и методик, играющих, по мнению многих, существенную роль в качестве механизмов улучшения конкурентоспособности организации в целом. Это:

- сбалансированная система показателей;
- карта потока создания ценности;
- реинжиниринг/непрерывное улучшение;
- метод «Шесть сигм»;
- бережливое производство;
- управление проектами;
- *ISO 9000/QS-9000*;
- планирование экспериментов (*DOE*) / метод Шайнина;
- интегрированная разработка продуктов;
- корпоративное программное обеспечение.

Вышеназванные подходы (и многие другие) представляют огромную ценность для устранения определенных типов поверхностных потерь и активизации частей организации, иногда обеспечивая существенное конкурентное преимущество. Элементы многих из них либо непосредственно включены в структуру офис-кайдзен, либо используются в качестве важных дополнительных инструментов. Точно направленные на конкретные проблемы и вполне действенные, данные подходы все же не способны обеспечить устойчивое изменение поведения и процессов в достаточно большой части организации, чтобы создать конкурентное преимущество в долгосрочной перспективе.

Подобная ограниченность — не изъян разработки. Вышеупомянутые подходы создавались для достижения совершенно конкретных целей. Крикливая реклама, ревнители метода и вечный поиск менеджерами простых решений для сложных проблем породили среду, в которой почти любой метод с броским названием окружается ореолом «окончательного решения» почти любой проблемы с конкурентоспособностью. Даже по офис-кайдзен, если он получит всеобщее признание, в конце концов пройдет та же вездесущая широкая кисть. Сам по себе ни один метод или подход никогда не был и не будет универсальным решением для любой проблемы в любой сложной ситуации, в которой задействованы люди и процессы.

В тех случаях когда подходы, рассматриваемые в данной главе, рекламируются как главный фактор повышения конкурентоспособности какой-либо организации, они поддерживаются многими другими инициативами, не получившими столь широкой известности. Например, метод «Шесть сигм», который почти автоматически ассоциируется с успехом *General Electric* под руководством

Джека Уэлча, поскольку применение его дало очень хорошие результаты в GE, не оказался бы настолько же действенным без поддержки иных значимых факторов. Процветанию организации способствовали также дальновидность и энергия Джека Уэлча, его личное участие в обучении менеджеров новому способу, внедрение бережливого производства, начавшееся за годы до появления «Шести сигм», инициативы по проектированию с учетом технологических требований, выдающееся лидерство на более низких уровнях, а также блестящие стратегические решения и их исполнение. Ожидать, что какой-либо отдельно взятый метод сделает для других организаций то же, что метод «Шесть сигм» совершил для GE, — все равно что ожидать победы школьной бейсбольной команды над чемпионами Мировой серии лишь вследствие использования школьниками бит и перчаток той же марки, что и чемпионы. Когда заслуга в успехе организации приписывается какому-либо конкретному подходу, это всегда означает, что данный подход применялся в благоприятных условиях, создававшихся в организации в течение определенного времени в ходе непрестанной борьбы с потерями лидерства посредством ряда других методов.

Таким образом, главный вопрос лидерства состоит в том, как следует интегрировать применяемые подходы и методы, а не в том, какой подход лучше всего. Успех любых мер, направленных на повышение конкурентоспособности, требует сокращения потерь лидерства одновременно с использованием необходимых инструментов. Есть только одна истина, которая может воплощаться в действительность посредством практически бесконечного числа сочетаний подходов и инструментов. Ключевая задача — интегрировать методы таким образом, чтобы: 1) они как можно меньше мешали друг другу и 2) все ключевые аспекты были охвачены.

Офис-кайдзен без инструментов не принесет результата, а любой конкретный инструмент/подход не реализует даже 10 % своего потенциала, если для борьбы с потерями лидерства на всех уровнях организации не будет использоваться офис-кайдзен (или что-нибудь очень похожее на него).

В нижеследующих разделах по отдельности рассматриваются основные подходы и инструменты и способы их интеграции с офис-кайдзен.

СБАЛАНСИРОВАННАЯ СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ

Общее описание. Сбалансированная система показателей (*balanced scorecard, BSC*) призвана помогать менеджерам быстро оценивать успешность работы путем регулярного (ежедневного, еженедельного или ежемесячного)

анализа малого или среднего (от пяти до десяти или около того) числа ключевых показателей. Главное назначение — обязать руководителей или менеджеров обращать внимание не на один-два индикатора, а на различные критерии (отсюда в названии слово «сбалансированная»). Для объяснения принципа работы *BSC* часто используется аналогия с приборной панелью самолета или автомобиля: простое считывание показаний приборов позволяет пилоту определить, следует ли предпринимать какие-либо действия. Кроме того, акцент делается на индикаторах результатов, как то: затраты, прибыли, продажи, а не на проверке выполнения отдельных задач. Причина проста: часто повторяется стандартная ситуация, когда все менеджеры руководящей команды по отдельности достигают своих целей, а вот организация в целом — нет, потому что поставленные задачи не были в достаточной мере связаны с итоговыми целями. Впоследствии сбалансированную систему показателей попытались распространить на менеджмент более низких уровней и в некоторых случаях — на отдельных сотрудников организации.

Сильные стороны. *BSC* очень эффективна для концентрации внимания топ-менеджмента или любой другой целевой группы на совокупности важных показателей. Если показатели для *BSC* выбираются на основе единодушного согласия всех менеджеров руководящей команды, данный подход оказывается чрезвычайно результативным. Правильный набор показателей, исходящий из головного офиса, может сыграть большую роль в выравнивании всей организации. Независимо от того, называется такой набор *BSC* или как-либо иначе, любая управляющая команда, претендующая на хорошее выполнение своей работы, должна иметь ограниченный набор показателей, определяющих, что такое «хорошо».

Оптимальный подход к интеграции. *BSC* обеспечивает «пилотов» организации информацией о ходе «полета», при этом управляющие «полетом» должны быть осведомлены, что надлежит делать, если какой-либо индикатор укажет на существование проблемы. Крайне важно, чтобы топ-менеджмент предоставил предприятию единый, последовательный метод устранения проблемы. Например, по сравнению со средним офисом в офисной среде мирового уровня работа имеет очень короткие времена цикла. Менеджер, вынуждаемый реагировать на *BSC* за время цикла процесса (для пяти наиболее частых задач), может пожертвовать качеством ради экономии времени; применение же офис-кайдзен исключает подобный ошибочный подход. *BSC* для предприятия должна разрабатываться командой по изменениям, подотчетной исполнительному управляющему комитету. Затем та же (или новая) команда будет отвечать за представление *BSC* компании и введение

показателей более низкого уровня — в рамках отделов и составляющих их рабочих групп (на главном информационном табло каждой цельной рабочей группы). Если *BSC* пожелает внедрить организация, состоящая более чем из одного предприятия, то корпоративная команда по изменениям (при участии представителей менеджмента предприятий) должна разработать *BSC* высокого уровня и затем сообщить ее предприятиям. На следующем этапе каждое предприятие поручает своей команде по изменениям, ответственной за *BSC*, внедрить систему.

КАРТА ПОТОКА СОЗДАНИЯ ЦЕННОСТИ

Общее описание. Карта потока создания ценности (*value stream mapping, VSM*) — это чрезвычайно структурированная и стандартизированная методология картирования производственных потоков, в которой главное внимание уделяется временам циклов и временам ожидания (выполнения), а также очередям. Разумеется, картирование потока создания ценности может выполняться по-разному и на разных уровнях организации или процесса; оно применяется к организации в целом, к центру обработки звонков клиентов или процессу обработки заказов на продажу.

Сильные стороны. При правильном выполнении *VSM* позволяет выявить структуру процесса (любого масштаба) и прийти к единому мнению в отношении того, в каких областях за счет ускорения процессов и устранения не добавляющей ценности работы может быть создана существенная ценность. Это превосходный инструмент анализа.

Оптимальный подход к интеграции. Как и *BSC*, *VSM* — всего лишь инструмент. Его популярность способствовала возникновению ошибочной точки зрения, характерной для многих менеджеров и руководителей: будто простое применение *VSM* способно привести к трансформации всех процессов и методов лидерства. Данный инструмент может быть чрезвычайно эффективным для обеспечения концентрации, но нельзя ожидать, что он чудесным образом изменит индивидуальные стили лидерства и ежедневное поведение менеджеров. Поэтому его использование надлежит сочетать с подходом, обеспечивающим структуру, дисциплину и чувство собственности, — офис-кайдзен. Предварительное или одновременное внедрение во всей организации сбалансированной системы показателей очень помогло бы настроить менеджеров на волну *VSM*. Все действия по введению *VSM* должны предприниматься командами, снабженными хартиями

и подотчетными исполнительному управляющему комитету предприятия или управляющему комитету отдела (если отдел большой), или командой по кайдзен-блицу (под управлением команды, подотчетной исполнительному управляющему комитету). Нет смысла попусту терять время, если введение *VSM* не преследует четкой цели, достижение которой контролируется менеджментом.

РЕИНЖИНИРИНГ/НЕПРЕРЫВНОЕ УЛУЧШЕНИЕ

Общее описание. Реинжиниринг, воспетый множеством книг, представляет собой набор инструментов, применяемый для анализа и корректировки процессов. В число таких инструментов могут входить картирование потока создания стоимости, межфункциональные команды, статистические методы, исполнительные комитеты и практически все другие бизнес-инструменты или подходы, получившие широкое признание. Метод, называемый термином «непрерывное улучшение» (который имеет более общий смысл), работает таким же образом. Мероприятия по непрерывному улучшению часто проводятся при участии группы менеджеров или руководителей, которая:

- определяет цели реинжиниринга;
- устанавливает приоритеты;
- формирует команды;
- принимает компромиссные решения.

В слабо организованных программах команды формируются беспорядочно и занимаются реинжинирингом чего угодно — что придет им в голову. При должном планировании избранная команда проводит анализ и осуществляет изменения. Предметом инициативы по реинжинирингу может быть все что угодно: от полной реконструкции организации до попытки каждого отдела исправить отдельный процесс.

Сильные стороны. При правильной реализации реинжиниринг становится мощным набором инструментов, обеспечивающим существенные улучшения.

Оптимальный подход к интеграции. В процессе реинжиниринга и непрерывного улучшения — при условии правильного их осуществления — внедряются многие методы офис-кайдзен (*ESC*, сторонники, снабженные хартиями

команды по изменению, показатели рабочих групп и т. д.). Обдумывая программу всеобъемлющего реинжиниринга и/или непрерывного улучшения, руководство должно проследить за тем, чтобы механизмы, используемые в рамках программы, обеспечили концентрацию, структуру, дисциплину и чувство собственности на всех уровнях организации.

МЕТОД «ШЕСТЬ СИГМ»

Общее описание. Сигма — это греческая строчная буква σ . Она используется для обозначения стандартного отклонения, характеристики изменчивости значений переменной в выборке. Формальное определение σ — «среднее расстояние между отдельными значениями переменной и ее средним значением по всей выборке». По мере отдаления ряда значений выборки от среднего, σ распределения увеличивается, а с увеличением σ становится сложнее предсказать, каким будет следующее значение. Примером может служить игрок в гольф, который заканчивает игру за 75 ударов в одни дни и за 110 — в другие. Трудно сказать, какой результат будет в следующий раз. Игрок в гольф с меньшей σ — тот, который отклоняется от своего среднего результата на меньшее число ударов.

Выражением «шесть сигм», или «6 σ », называют величину, равную шести стандартным отклонениям между средним значением и ближайшим контрольным пределом. В любом процессе желательно иметь большой запас надежности; он выражается значениями, кратными σ . «Шесть сигм» — золотой стандарт такого итога процесса, поскольку вероятность того, что стабильный процесс с расстоянием 6 σ между средним значением и ближайшим контрольным пределом даст единственный плохой результат, составляет 3,4 на миллион.

«Шесть сигм» как метод содержит в своей ДНК изрядную долю статистики. Данный подход зародился в 1980 году в компании *Motorola* под действием нескольких сил. В то время большое внимание уделялось бенчмаркингу, измерению на уровне процессов, вопросам качества и японской угрозе в электронной промышленности. Активная деятельность доктора Деминга способствовала также увлечению дополнительными статистическими средствами управления процессами. Ему сопутствовало частое использование планирования экспериментов (см. ниже раздел о *DOE* и методе Шайнина) как инструмента; наконец, большой интерес вызывали методы структурированного решения проблем, которые требовали использования

причинно-следственных диаграмм, определений проблем и графиков Парето. Компания *Motorola* объединила многие из этих инструментов в метод под названием «Шесть сигм», целью которого было достижение уровней шести сигм для всех критических процессов. Метод вышел за пределы *Motorola* и сегодня распространяется несколькими «лицензированными» организациями и множеством корпораций, которые разработали свои собственные версии.

В сущности, «Шесть сигм» представляет собой программу, объединяющую ряд статистических методов решения проблем и инструментов обеспечения надежности в один пакет, содержащий также некоторые принципы эффективного управления улучшением процессов и решением проблем. В рамках «Шести сигм» — для придания первым практикам гордости и энтузиазма — была разработана концепция цветных поясов (аналогично поясам, которые присваиваются в боевых искусствах) с целью обозначения уровней мастерства. «Черные пояса» (самый высокий уровень) присваиваются руководителям высшего звена, которые помогают осуществлять проекты «Шести сигм» и/или оказывают квалифицированную поддержку в управлении проектами и планировании экспериментов. Низшая ступень — «желтые пояса». Это сотрудники, овладевшие основными инструментами решения проблем и статистическими инструментами.

Сильные стороны. Статистические инструменты «Шести сигм», безусловно, очень действенны. Это прекрасный подход для процессов, в которых небольшая изменчивость может существенно воздействовать на результаты, — для машинной обработки, инструментальной обработки (где допуски и наложение допусков имеют критическое значение), для химических процессов. В применении к менее «статистическим» проблемам успех «Шести сигм» зависит от используемых методов решения проблем и общих знаний и умений исполнителей, которые бывают очень разными у разных людей, в различных программах-версиях метода «Шесть сигм» и компаниях.

Оптимальный подход к интеграции. Метод «Шесть сигм» оказывается мощной паяльной лампой улучшения процесса там, где требуется высокотемпературная обработка. Однако паяльная лампа — не лучший инструмент, если задача состоит в заготовке сена. Практики метода, если дать им волю в организации без концентрации и структуры, часто пытаются использовать свои «паяльные лампы» для решения любых задач. Работа специалистов по методу «Шесть сигм» (и по всем другим инструментам) обязательно должна тщательно направляться и контролироваться информированным исполнительным управляющим комитетом. Главная задача менеджмента — обеспечить концентрацию, структуру и дисциплину в использовании всех

инструментов и методов, какими бы известными и прославленными они ни были. Это означает, что инструменты «Шести сигм» должны применяться только командой по изменениям, снабженной хартией и подотчетной исполнительному управляющему комитету.

БЕРЕЖЛИВОЕ ПРОИЗВОДСТВО

Общее описание. Бережливое производство — это общее название различных вариантов производственной системы Тойоты (TPS). TPS известна под разными названиями:

- «бережливое/гибкое/вытягивающее/сотовое/синхронное производство»;
- «производство «по одному»»;
- «производство потока спроса».

Управление ограничениями — это вариант применения бережливого производства в отдельных случаях (вопреки утверждениям его горячих сторонников). Главная цель бережливой системы — радикальное сокращение семи потерь, впервые описанных Таичи Оно. Это потери, связанные с обработкой (выполнение какой-либо задачи неоптимальным образом), передвижением, ожиданием, запасами, излишним производством (или запасами незавершенного производства), перемещением предметов и исправлением дефектов. Вся система организации рабочего места, быстрой замены штампов, вытягивающих сигналов, сокращения размеров партии и т. п. направлена на непрерывное сокращение потерь. Акцент делается на сокращении потерь усилиями рядовых сотрудников, работающих в малых группах (часто называемых ячейками).

Сильные стороны. Очень высокая эффективность данного подхода обусловлена тремя факторами:

- это проверенная структура, которая дает бланки и методики, позволяющие быстро получить результаты (метод предполагает наличие потерь и атакует потери, не изучая их, что почти всегда чрезвычайно эффективно);
- подход хорошо работает на уровне рядовых сотрудников, где возникает наибольшее количество мелких потерь (невидимых для большинства менеджеров);
- быстро дает фактические результаты.

Действенность применения бережливого производства на заводах и фабриках частично объясняется тем, что многие из инструментов данного метода в значительной мере способствуют обеспечению концентрации, структуры и дисциплины. При правильном применении он также вырабатывает у рядовых работников сильное чувство собственности.

Оптимальный подход к интеграции. Бережливое производство — единый набор чрезвычайно эффективно подобранных инструментов, который может применяться к производственному процессу. Однако он плохо работает с проблемами управления сложными процессами (надежность, изменчивость) и не предназначен для решения сложных проблем, в особенности связанных с работой различных ячеек или отделов. К тому же, несмотря на то что базовая философия бережливого производства (устранение потерь, ячейки, вытягивание вместо выталкивания) относится к любой работе, его стандартные инструменты, применяемые без существенной модификации не к производственным, а к офисным процедурам, значительно менее эффективны. Для получения максимальных результатов бережливое производство должно внедряться с использованием все той же структуры управления офис-кайдзен (исполнительный руководящий комитет, сторонники, снабженные хартиями команды по изменениям и *LDMS*).

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ

Общее описание. Рост организаций неизбежно приводит к уменьшению эффективности обмена информацией, ослаблению координации и согласованности. Иначе говоря, с увеличением размеров организаций увеличиваются потери концентрации, структуры, дисциплины и чувства собственности в управлении проектами (и во всем остальном). Не имеет значения, заключается ли проект в сертификации *ISO*, реинжиниринге или картировании потока создания ценности. Формальные методы управления проектами пытаются преодолеть эту трудность путем введения обязательных процессов и структуры мероприятий по масштабному изменению. Какие-то организации довольствуются тем, что просто заставляют всех участников проекта использовать одинаковое программное обеспечение, купленное в готовом виде; другие отдают предпочтение еще более сложным программам планирования. В некоторых подходах большое внимание уделяется командным совещаниям и обсуждениям, в иных ставка делается главным образом на обзорные совещания менеджмента, проводимые два или три раза в неделю.

Сильные стороны. В стране слепых слегка близорукие (или дальновзоркие) — уже короли. Если проекты осуществлялись при поверхностном внимании со стороны менеджмента и/или командами без жесткой структуры/достаточной поддержки, и/или обзоры проектов проводились нерегулярно, то помочь может почти что угодно, включая сложное программное обеспечение. Подобное «почти что угодно» неприемлемо для высокоэффективного управления проектами, а тем более для управления проектами мирового уровня. Хорошие методы управления проектами требуют использования снабженных хартиями команд, наблюдения и контроля со стороны руководства и соответствующих инструментов, короче говоря, использования команды по изменениям согласно офис-кайдзен (и наоборот).

Оптимальный подход к интеграции. Методы управления проектами обычно не предусматривают активных действий, направленных на изменение структуры повседневной работы в той среде, где должен выполняться проект. Очень важно поставить перед проектной командой по изменениям (разумеется, состоящей из специалистов в различных областях и действующей на основе хартии и при поддержке сторонников) задачу предоставить необходимые критерии, обучение и процедуры каждой цельной рабочей группе, связанной с проектом. На главном информационном табло каждой такой группы должны отображаться критерии, которые она может использовать для оценки качества выполнения ею новых процессов. Умный лидер избегает методов управления проектами, чрезмерно опирающихся на программное обеспечение, поскольку они всегда подвергаются опасности со стороны «офисных комиссаров». Эти аппаратчики с увлечением тратят все свое время на манипуляции с временными графиками и создание красивых презентаций о ходе проекта в *PowerPoint*, вместо того чтобы выполнять реальную работу вместе с проектными командами и цельными рабочими группами.

ISO 9000/QS-9000

Общее описание. *ISO 9000* — продукт Международной организации по стандартизации (*International Organization of Standardization, ISO*), разработанный в 1980-х годах. *QS-9000* — это адаптированная и немного переработанная версия *ISO 9000*, разработанная компаниями *Ford, Chrysler* и *General Motors* в конце 1980-х — начале 1990-х. Мелкие модификации и изменения обоих стандартов происходят непрерывно. Каждый из них состоит из набора минимальных стандартов работы таких ключевых процессов, как:

- роль менеджмента в управлении качеством;
- анализ контракта;
- контроль разработок;
- проведение проверок и испытаний;
- обучение.

QS более или менее воспроизводит *ISO*, но содержит дополнительные разделы, специфические для автомобильной промышленности, а также разделы, специфические для *Ford*, *Chrysler* и *General Motors*. Производители автомобилей обязали своих поставщиков пройти сертификацию. Она проводится аудиторами (представляющими — обычно в качестве независимых подрядчиков — небольшое число официальных «регистрационных» компаний), которые посещают организацию-соискателя и проверяют документацию и процессы. Организации, выдержавшие проверку, получают сертификат. Те, кому это не удается, стараются пройти проверку в следующий раз. Обозначение «9000» относится к общему стандарту (*ISO* или *QS*). Сертификат «9001» получают организации, которые занимаются разработкой, изготовлением и обслуживанием продукта. Предприятия, которые изготавливают и обслуживают продукт (без разработки), получают сертификат «9002», а те, которые занимаются только обслуживанием, — сертификат «9003». Различные другие номера относятся к более эзотерическим частям стандарта. Сертифицированные организации обязаны регулярно проходить повторную сертификацию (ежегодно или раз в несколько лет).

Сильные стороны. Наиболее действенный аспект программ «9000» — это введение минимально приемлемых стандартов практики. Организация, прошедшая сертификацию, преодолевает главное препятствие на пути к заключению договора о поставках. Цель программ «9000» — обеспечить минимальный уровень функционирования ключевых процессов; они способствуют существенным изменениям в тех организациях, которые до проведения сертификации уделяли данному вопросу мало внимания или вообще его игнорировали. Если в определенной отрасли (например, в автомобильной промышленности США) сертификация используется в качестве критерия выбора поставщиков, то этот стандарт формирует общепринятое представление об ожидаемых результатах и структуре процесса. В то же время почти все организации, испытывающие серьезные неприятности из-за невообразимых потерь и низкой производительности, имеют сертификаты *ISO* или *QS* (как и те, у которых неприятностей нет; сертификация не свидетельствует о высокой производительности, потому что сертификаты есть, как говорится, у всех и у каждого).

Оптимальный подход к интеграции. Чтобы провести сертификацию должным образом, организация (предприятие) должна сформировать команды, которым будет поручена разработка различных элементов (или наборов элементов) стандарта. Руководству организации надлежит контролировать и сопровождать проведение сертификации еженедельно. Каждая команда должна довести свою работу до уровня цельных рабочих групп (это главный недостаток большинства реализаций *ISO/QS*: документация выглядит великолепно, но большинство сотрудников ее не видели и не следуют ей).

ПЛАНИРОВАНИЕ ЭКСПЕРИМЕНТОВ (DOE) / МЕТОД ШАЙНИНА

Общее описание. Методы планирования экспериментов — достаточно сложные (для нестатистиков), позволяющие определить влияние ряда переменных (характеристик, которыми можно управлять) на желаемый результат — были разработаны в 1920-х годах английским статистиком Робертом Фишером и другими. «Планирование экспериментов» (*design of experiments, DOE*) — наиболее широко используемое название подхода, разработанного Геничи Тагучи с целью упростить эти методы для их использования конструкторами. Тагучи отобрал наиболее эффективные схемы и сократил их до так называемых пошаговых инструкций, которые могут применяться конструкторами (в определенном объеме) после нескольких недель обучения. Дориан Шайнин также разработал пошаговый подход, где в качестве составной части методологии от пользователей требуется проведение ряда предварительных исследований причин и следствий. В то время как общие методы планирования экспериментов любой может изучить и применять удобным для себя образом, методы Шайнина объединены в жестко структурированный пакет и контролируются компанией, которую основал Шайнин. Последователи проходят исчерпывающее обучение и сертификацию по системе, включающей несколько уровней (с возможностью продолжения образования).

Сильные стороны. Методы чрезвычайно действенны и экономичны в отношении использования ресурсов. При правильной постановке грамотных вопросов возможно существенное улучшение процессов при минимальных затратах на новые технологии и/или оборудование.

Оптимальный подход к интеграции. В условиях офиса трудно представить себе ситуацию, к которой можно было бы применить данные методы (что в принципе вполне реально и было бы полезным; я мог бы продемонстрировать действие метода на примере вымышленной ситуации, но в реальном мире

это бессмысленно). Если такое применение предлагается, исполнительный руководящий комитет обязательно должен тщательно изучить применимость данного инструмента в конкретном случае.

ИНТЕГРИРОВАННАЯ РАЗРАБОТКА ПРОДУКТА

Общее описание. Интегрированную разработку продукта (*integrated product development, IPD*) можно грубо описать как реинжиниринг для персонала и процессов технического конструирования и разработки продуктов. Как и реинжиниринг, *IPD* означает разные вещи для каждого, кто ее практикует. Инструменты и методы *IPD* почерпнуты из многих источников, почти все из которых имеют прародителей в области технологий и/или проектирования. Дедушку этих технических подходов нарекли развертыванием функции качества (*quality function deployment, QFD*). *QFD* требует сотен совещаний для разработки того, что называется «четырьмя домами качества», чтобы перейти от субъективных требований клиента к проектированию производственных процессов. Каждый «дом» представляет собой внушительный перекрестный массив требований, оценок и атрибутов. Я никогда не видел, чтобы какая-либо организация использовала более чем 15 % этой модели, предъявляющей слишком много структурных требований к слишком большому количеству людей, которые не имеют чувства собственности. Многие подходы *IPD* основываются на патентованной методологии проектирования для сборки (*design for assembly, DFA*) авторства Бутройда и Дьюхерста, в которой характеристики проекта оцениваются с точки зрения простоты сборки (автоматической и/или ручной). Данный подход обеспечивает команде разработчиков концентрацию и структуру и приводит к уменьшению числа компонентов, из которых производится сборка, ускорению производственных процессов и повышению их эффективности.

Сильные стороны. Описанные выше методологии *IPD* (и многие другие) отлично обеспечивают концентрацию отдельных работников и команд на ряд ключевых критериев проектирования, которые могут не поддаваться исчерпывающему анализу иным способом. В сущности, они представляют собой сбалансированную систему показателей для проектирования.

Оптимальный подход к интеграции. Большинству подходов *IPD* недостает таких элементов, как участие менеджмента, концентрация, структура и создание чувства собственности у конструкторского персонала. Инициатива по разработке нового продукта должна иметь структуру мини-программы,

осуществляемой при участии исполнительного управляющего комитета / команды по изменению. Все команды разработчиков (или одна команда разработчиков) должны иметь специальную хартию, согласованную с межфункциональной управляющей командой. На предприятии или в организации небольших размеров, где команда разработчиков может быть единственной, исполнительным управляющим комитетом является команда топ-менеджеров; в большой организации с большим количеством инициатив по разработке в роли такового для определенной команды разработчиков может выступать межфункциональная управляющая команда, сформированная для контроля и управления данной разработкой. В последнем случае каждая из нескольких команд по изменению, подотчетных команде топ-менеджеров, отвечает за отдельный элемент разработки / разработку отдельного элемента. Не нужно говорить (и тем не менее), что все команды разработчиков должны действовать на основании хартий и при поддержке сторонников и иметь собственные системы бережливого ежедневного управления (включая 20 ключей KCG для IPD).

КОРПОРАТИВНОЕ ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

Общее описание. Учитывая нашу зависимость от компьютеров и увлеченность ими, неудивительно, что решения, основанные на использовании высоких технологий, привлекают к себе так много внимания в качестве возможного оружия против всех без исключения бизнес-проблем. Всем хотелось бы найти чудодейственное средство, которое позволило бы решить множество проблем одним нажатием клавиши или щелчком кнопки мыши. Корпоративное программное обеспечение, которое часто называют корпоративной информационной системой (*enterprise information software, EIS*), как ничто иное выражает этот голод. В число наиболее известных производителей корпоративных информационных систем входят *SAP, BAAN* и *PeopleSoft*. Эти разработчики программного обеспечения продают комплексные наборы модулей программного обеспечения для различных элементов бизнеса. Например, существуют модули для производства, службы работы с клиентами, финансов, проектирования, закупок и человеческих ресурсов. Модули «общаются» друг с другом. Замысел состоит в создании единой системы, объединяющей все знания и информацию о состоянии дел организации таким образом, чтобы менеджмент (и остальные сотрудники) могли быстро и без особых проблем определить, что, где и когда происходит. Теоретически

идеальная *EIS* снабдила бы все уровни организации невероятно подробной сбалансированной системой показателей, которая основывалась бы на данных, получаемых из всех остальных частей организации в режиме реального времени (или близко к тому). К сожалению, немногие практические реализации достигают подобной цели (если такое вообще бывает). Многие организации приобретают информационные системы из-за их популярности или чтобы «не отставать от Джонсов», или потому что *EIS* расхваливают как «единственно верный ответ».

Сильные стороны. *EIS* оказывается очень полезной, если используемая в ней информация действительно является важной, служит основой для продуманных действий и создает ценность, превышающую затраты на ее получение.

Оптимальный подход к интеграции. Внедрение любого программного обеспечения должно проводиться командами по изменению, снабженными хартиями и подотчетными исполнительному управляющему комитету. Крайне важно, чтобы команды объединяли специалистов, представляющих различные функции: при соблюдении данного условия принятие решений не оказывается чистым произволом отдела информационных технологий. Тем не менее даже межфункциональным командам не всегда удается справиться с самой сложной проблемой — оценкой того, каких затрат денег и времени потребует написание программного обеспечения, приспособленного к нуждам организации.

Многие организации считают, что их процессы уникальны, и потому решают не изменять свои процессы, а просто просят разработчиков программного обеспечения модифицировать «готовые» модули *EIS* таким образом, чтобы те могли общаться с существующими в организации системами. Связанные с этим затраты очень быстро становятся крайне высокими, увеличиваясь каждый раз, когда нужно заменить существующую систему или когда устанавливается новая версия программного обеспечения. Руководство (исполнительный руководящий комитет) должно посредством хартий минимизировать приспособление программного обеспечения к процессам, ограничивая его только жизненно важными аспектами.

Еще одна проблема интеграции связана с использованием системы после ее внедрения. Программное обеспечение, если только оно не имплантируется в мозг, не способно заставить людей изменить поведение. Целевые рабочие группы, которые используют и поддерживают программное обеспечение, должны отслеживать эффективность его использования на регулярной основе. Только соблюдение данного условия, а также постоянное обучение и консультирование обеспечат стабильную эффективность программного обеспечения.

ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫЕ КОММЕНТАРИИ

Главная идея настоящей главы состоит в том, что «инструменты есть инструменты» и что лидерство — это тот фундамент, который позволяет всем инструментам полностью реализовать их потенциал. Руководство должно требовать применения любых инструментов со всей необходимой концентрацией, структурой, дисциплиной и чувством собственности на всех уровнях организации. Исполнительный управляющий комитет (а также сторонники, хартии и команды по изменениям) и бережливая система ежедневного управления являются наиболее экономичным способом построения такого фундамента.

ОБЪЕКТИВ ДЛЯ КОНЦЕНТРАЦИИ: ПОКАЗАТЕЛИ

Команда Джорджа продолжала обсуждать элементы офис-кайдзен и вопросы их внедрения. Членам команды понравился объективный взгляд автора на обычные инструменты, ни один из которых не преподносился как совершенный. За каждым подходом просто признавалась некоторая ценность. В прошлом все присутствующие не раз обжигались, пытаясь разыскать чудодейственное средство. В то же время группа была обеспокоена неоднократно подчеркивавшейся необходимостью обеспечить при внедрении офис-кайдзен должное внимание важным бизнес-процессам. «В конце концов, — заметил Джордж, — нам по-прежнему нужно управлять бизнесом и приносить прибыль. Акционеры не станут делать скидку на наши намерения исправиться в будущем. Следует проследить за тем, чтобы все сотрудники сохраняли концентрацию на своих ключевых процессах и целях даже во время внедрения офис-кайдзен». Собравшиеся перешли к главе о показателях.

Четвертая давящая повязка в концептуальной модели *SLIM-IT* (см. рис. 6.1) — это *показатели*. В офис-кайдзен показатели определяются следующим образом:

Показатель — это параметр, предоставляющий значимую информацию о важных проблемах, статусе текущих мероприятий и достижениях (или их отсутствии) человеку или группе, которые могут оказывать существенное воздействие на данный параметр прямыми практическими действиями на уровне микропроцессов.

Ключевое слово здесь — «воздействие»: если человек или группа, которым сообщается значение показателя, не способны существенно воздействовать на него, то этот параметр не является показателем ни для них, ни для тех, кто собирает или отслеживает данные. Такой параметр — всего лишь информация, к тому же зачастую некачественная. Зачем анализировать что-то, с чем вы ничего не можете сделать?

Каждый из параметров, представленных в таблице 11.1, является показателем, так как человек или группа, которым эти параметры сообщаются, могут непосредственно воздействовать на них в пределах разумного времени.

Параметры, представленные в таблице 11.2, не являются показателями, так как маловероятно, что человек или группа, которым сообщается данная информация, смогут за короткий или средний промежуток времени собственными усилиями оказать существенное воздействие на ее значение.

Показатель	Человек или группа
Количество заказов на покупку, обрабатываемых в день	Отдельный агент по закупкам
Время цикла, за которое выполняется ревизия программного обеспечения	Цельная рабочая группа программистов, которой поручено выполнение, и команда по изменениям, перед которой поставлена задача сократить время цикла
Процент сокращения времени цикла, за которое выполняется наем новых сотрудников	Команда по изменениям, перед которой поставлена задача провести реинжиниринг потока создания ценности при найме, и цельная рабочая группа, которая использует новый процесс
Количество телефонных запросов клиентов, на которые ответ поступает в тот же день	Цельная рабочая группа, выполняющая телефонные звонки
Точность обработки заказа в отделе продаж	Продавец, обрабатывающий заказ
Количество ошибок, допускаемых группой при приеме заказов	Цельная рабочая группа сотрудников, принимающих заказы
Трудозатраты на единицу продаж	Любая цельная рабочая группа

Таблица 11.1. Параметры, являющиеся показателями

МЕСТО ПОКАЗАТЕЛЕЙ В SLIM-IT

Центральная часть рисунка 6.2 изображает механизм ведения бизнеса. Обратите внимание на двусторонние стрелки, соединяющие центральную часть рисунка с *LDMS*.

LDMS – это средство, благодаря которому параметры становятся показателями, то есть последние должны функционировать на том уровне, на котором могут быть предприняты действия. Для большинства сотрудников организации это означает, что показатели должны функционировать посредством *LDMS* на уровне целевой рабочей группы. Например, предположим, что на одном из предприятий компании возникает много трудовых конфликтов. В связи с этим инициируется создание профсоюза. Головной офис компании на основании данных периодических опросов сотрудников следит за тем, сколько сотрудников на различных предприятиях выступают за профсоюз. Является ли вышеозначенный параметр показателем для руководителя предприятия, стремящегося решить проблемы в отношениях с трудовыми ресурсами? А для менеджеров этого предприятия?

В традиционной среде на оба вопроса ответ будет отрицательным; руководитель компании не располагает достаточными рычагами для сокращения за короткий или средний промежуток времени (от одного до трех месяцев) процента сотрудников, выступающих за профсоюз. В отсутствие *LDMS* начальники или лидеры групп также не располагают достаточными рычагами. Вы можете возразить, что в среде офис-кайдзен процент сотрудников, выступающих за создание профсоюза, мог бы служить в качестве долгосрочного показателя для менеджера предприятия. Стабильный или растущий процент сотрудников, выступающих за создание профсоюза, отражал бы недостаточную

Измерение	Человек или группа
Курс акций корпорации	Любой отдел или работник (или даже целое предприятие в корпорации)
Накладные расходы предприятия или трудозатраты предприятия	Отдельный работник или отдел
Процент сотрудников, желающих создать профсоюз	Отдельный менеджер
Удовлетворенность клиентов общим уровнем обслуживания или продуктом предприятия	Отдельный работник или отдел
Стоимость потерь качества	Отдел качества или конкретный работник или отдел
Моральный дух сотрудников предприятия (на основании опроса)	Любой отдельный менеджер

Таблица 11.2. Параметры, не являющиеся показателями

эффективность действий менеджера предприятия по внедрению и/или поддержанию офис-кайдзен в течение двух-трех лет, так как офис-кайдзен — это стратегия, предупреждающая создание профсоюза. Офис-кайдзен помогает работникам получить то, чего они действительно хотят от работы (уважение, власть, гордость и т. д.), независимо от того, осознают они это или нет.

В условиях офис-кайдзен изменения процента сотрудников отдельной рабочей группы, выступающих за создание профсоюза, служили бы показателем того, насколько хорошо начальник или лидер группы справляется с внедрением *LDMS*. Однако процент выступающих за профсоюз как показатель в любом случае имеет малую силу, поскольку он все равно слишком *далек от действия*. Намного полезнее было бы измерять эффективность действий руководителя предприятия и начальников отдельных групп в отношении успешности их усилий по внедрению элементов *LDMS*. Так, успехи руководителя предприятия в профилактике создания профсоюза оценивались бы такими прогнозирующими показателями, как «процент рабочих групп, которые проводят ежедневные совещания рабочей группы» и «процент рабочих групп, которые выполнили оценку и разработали план улучшения 20 ключей *KCG*». В случае если бы они оказались высокими, количество выступающих за создание профсоюза снизилось бы.

В этом волшебная сила *SLIM-IT*; она снабжает менеджмент средствами (структурой и дисциплиной), требуемыми не только для сохранения необходимого уровня ответственности самого менеджмента, но и для передачи ответственности за показатели на нижестоящий уровень сотрудников, где на него можно влиять (посредством концентрации и чувства собственности). Применение офис-кайдзен позволяет организациям максимально полно удовлетворить непосредственные потребности своих сотрудников, обеспечивая им большую часть того, чего они действительно хотят: вовлеченности, приверженности, чувства достоинства и достижения, участия в принятии решений, прямого общения и возможности попробовать себя в роли лидеров (в командах по изменению и командах для проведения блицев). А людей, увлеченных своей работой, членство в профсоюзе (которое часто преподносится как волшебное средство для решения многих проблем) не прельщает.

Достижение конечной цели офис-кайдзен — создание условий, способствующих резкому снижению поверхностных потерь и их постоянному сокращению в долгосрочной перспективе, — возможно лишь путем безжалостного уничтожения потерь лидерства (концентрации, структуры, дисциплины и чувства собственности) на всех уровнях организации. В отсутствие такого механизма, как *SLIM-IT*, организация не сможет проводить последовательное и продолжительное сокращение потерь лидерства. Поверхностные потери

сохранятся. Показатели — это замечательно, но они должны использоваться должным образом; от лучшего в мире инъекционного антибиотика мало толку, если применять его в качестве кондиционера для волос.

КАКИМ ДОЛЖЕН БЫТЬ ХОРОШИЙ ПОКАЗАТЕЛЬ?

Показатель как таковой не существует изолированно; он характеризует определенное измерение эффективности отдельного работника, процесса, рабочей группы или предприятия, иначе говоря — отражает часть общей эффективности.

Ни один показатель не способен рассказать обо всем, и потому не может считаться достоверным без учета всех факторов, результатов, причин и следствий той ситуации, в которой используется. Хороший показатель способен вариативно оценивать, прогнозировать, измерять или анализировать часть результата. Значит, с какими-то функциями он справляется хорошо (и чем больше таковых, тем он лучше), с иными — не очень. Качество показателя можно оценить при помощи ряда простых критериев. Вот эти характеристики.

Действенность — тем выше, чем в большей мере входные параметры, влияющие на показатель, находятся в сфере прямого практического контроля людей, отвечающих за динамику показателя.

Приближенность — тем выше, чем ближе показатель (в пространстве и времени) к работе процесса, предприятия или рабочей группы, которую он характеризует.

Актуальность — тем выше, чем меньше разница во времени между изменениями входных параметров эффективности и изменениями показателя.

Причинность — тем выше, чем в большей мере показатель оценивает причину, а не эффект общей производительности характеризуемого работника, предприятия, процесса или рабочей группы. Например, общий объем продаж внутренней группы по продажам — скорее эффект, нежели причина ее высокой производительности в долгосрочной перспективе. Количество телефонных звонков существующим клиентам, выполняемых по инициативе группы, — скорее причина высокой производительности группы в долгосрочной перспективе, чем ее эффект. И то, и другое — хорошие показатели, но причины всегда лучше.

Пропорциональность — тем выше, чем в большей мере изменения производительности отдельного работника, рабочей группы, предприятия или процесса находятся в прямой статистической связи (показывают высокую корреляцию, положительную или отрицательную) с показателем. Другими словами, когда для улучшения входных параметров определенного процесса

предпринимаются какие-либо меры, изменения показателя достоверно отражают относительную эффективность данных действий.

Нетехнологичность — тем выше, чем проще людям, ответственным за улучшение показателя, обновлять и понимать его.

Командность — тем выше, чем в большей мере показатель предполагает привлечение к значимой целенаправленной работе по улучшению целевых рабочих групп (или команд по изменению), а не отдельных работников.

Направленность на потребителя — тем выше, чем в большей мере показатель отражает эффективность с точки зрения внутренних и/или внешних потребителей, а не с точки зрения бизнеса (например, прибыли) или бюрократической отчетности (например, количество предложений, выдвинутых сотрудниками корпорации в данном году). Это не означает, что прибыли не важны, но они возникают в результате рентабельного выполнения тех вещей, которые нужны потребителям.

Рассмотрим несколько типичных параметров и проверим, как они соотносятся с перечисленными выше восемью характеристиками показателя; при этом мы будем исходить из допущения, что речь идет об одном из предприятий компании, акции которой продаются на бирже. Прежде перечислим выбранные для примера показатели и приведем их определения:

<i>Курс акций</i>	Ежедневная цена закрытия акций корпорации
<i>Количество ошибок, допускаемых на предприятии в день</i>	Общее количество ошибок обработки, допускаемых в день во всех рабочих группах предприятия
<i>Ежемесячный объем продаж предприятия</i>	Общий объем ежемесячных продаж предприятия
<i>Точность ежедневной обработки заказов</i>	Процент правильно обработанных заказов в отдельной целевой рабочей группе по работе с заказами
<i>Сумма баллов предприятия по 20 ключам KCG</i>	Текущая сумма баллов отдельной целевой рабочей группы по работе с заказами
<i>Время обработки заказа</i>	Среднее время обработки заказа в случайной выборке заказов в отдельной целевой рабочей группе по работе с заказами, определяемое ежедневно

Каждая из восьми характеристик показателя оценивается по трехбалльной шкале:

- «2» — соответствует характеристике полностью или в значительной мере;
- «1» — соответствует характеристике в некоторой мере;
- «0» — не соответствует характеристике.

Оценка качества каждого показателя проводится с точки зрения двух различных рабочих групп:

- а — любая или все из управляющих команд предприятия;
- б — целевая рабочая группа отдела продаж/обслуживания.

В таблице 11.3 представлена оценка шести показателей. Первым трем (слева направо) часто придается первостепенное значение (так как их отслеживают и усиленно доводят до сведения сотрудников во многих организациях, управляемых традиционным образом). Показатели 4–6 типичны для организаций, применяющих офис-кайдзен.

Как видно из таблицы 11.3, ни один из традиционных параметров (1–3) не может служить *очень хорошим* показателем. Они слишком поздно говорят о слишком малом и далеки от воздействия — как с точки зрения руководителей, так и с точки зрения членов целевой рабочей группы. Три показателя офис-кайдзен (4–6) отличны для целевой рабочей группы, но слабы для менеджмента. В этом вся суть: менеджерам нет смысла следить за тем, что они не могут контролировать напрямую.

Например, какие действия предприняла бы традиционная управляющая команда, обнаружив, что время обработки заказа (показатель 6 в таблице 11.3) в определенной целевой рабочей группе (которая не измеряла производительность самостоятельно) было неудовлетворительным? Скорее всего,

Характеристика показателя	Типичные показатели/измерения											
	1		2		3		4		5		6	
	а	б	а	б	а	б	а	б	а	б	а	б
Курс акций												
Количество ошибок, допускаемых на предприятии в день												
Ежемесячный объем продаж предприятия												
Точность ежедневной обработки заказов												
Сумма баллов предприятия по 20 ключам КСГ												
Время обработки заказов												
Действенность	0	0	0	1	0	1	0	2	0	2	0	2
Приближенность	0	0	0	1	0	1	0	2	0	2	0	2
Актуальность	0	0	0	0	0	0	0	2	0	1	0	2
Причинность	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0
Независимость	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1
Нетехнологичность	0	0	0	0	0	0	1	2	2	2	1	2
Командность	0	0	1	0	1	0	0	2	0	2	0	2
Направленность на потребителя	0	0	1	1	0	0	2	2	1	1	2	2
Всего баллов	0	0	2	3	1	2	3	13	3	13	3	13

Таблица 11.3. Шесть показателей: оценка с точки зрения различных категорий сотрудников

руководители распорядились бы что-нибудь предпринять, не владея глубоким знанием данной области или процесса. Если менеджмент не может самостоятельно принять прямые меры, то зачем ему измерять время обработки заказа? Правильный подход — вводить в рамках рабочего пространства показатели, которые позволяют целевой рабочей группе устранять проблему, *не информируя менеджмент о ее возникновении*. Для менеджмента в этой ситуации хорошими были бы показатели, характеризующие успехи данного подразделения во внедрении, сопровождении и поддержании такой системы.

ПОКАЗАТЕЛИ ЛИДЕРСТВА И МЕНЕДЖМЕНТА

При обсуждении показателей почти всегда проявляется еще одна важная грань эффективности: офис-кайдзен невозможно внедрить и поддерживать без настоящих лидеров. Как наилучшим образом оценить эффективность лидерства и менеджмента?

В большинстве организаций при оценке менеджеров и руководителей реальная эффективность лидерства рассматривается редко, более того — не учитываются результаты их отделов. Даже на предприятиях, переживающих упадок на протяжении нескольких лет и демонстрирующих крайне низкую результативность, очень редко удастся найти менеджера с неудовлетворительной оценкой. Если данный факт не свидетельствует о слабости лидерства, то о ней не свидетельствует ничто. Поскольку большинство параметров лидерской/управленческой деятельности являются слабыми показателями, во многих случаях работу менеджера оценивают как выдающуюся просто в связи с достижением нескольких совершенно незначительных целей. Осознание данного факта послужило мощным толчком к созданию сбалансированной системы показателей.

Офис-кайдзен устраняет подобное несоответствие между тем, что измеряется, и тем, что следует измерять. Истинная мера эффективности менеджера — качество обеспечения им концентрации, структуры, дисциплины и чувства собственности на всех уровнях организации (в сфере его контроля), иными словами — насколько хорошо он поддерживает офис-кайдзен. Рассмотрим шесть таких показателей:

<i>Посещение совещаний ESC</i>	Посещение совещаний и участие в них исполнительного управляющего комитета
<i>Патрулирование PVD и DWGM</i>	Контроль и наблюдение за функционированием и состоянием главных информационных табло и ежедневных совещаний рабочих групп; сопровождение менеджеров и руководителей (при необходимости)

<i>Поддержка/сопровождение команд по изменениям</i>	Действия в качестве сторонника одной или нескольких команд по изменению и сопровождение разработки хартии, подготовки отчетов о ходе работы и внедрения изменений
<i>Сумма баллов предприятия по 20 ключам KCG</i>	Средняя сумма баллов по всему предприятию (средняя сумма баллов по ключу и/или наименьший балл по данному ключу среди всех целевых рабочих групп)
<i>Поддержание и сопровождение PVD и DWGM</i>	Сопровождение главного информационного табло и ежедневной работы и усовершенствования рабочей группы
<i>Поддержание и сопровождение системы KAS</i>	Сопровождение системы карт мероприятий кайдзен в каждой целевой рабочей группе

Оценим данные показатели на основании уже известных нам восьми критериев (см. табл. 11.3), к которым применяется та же трехбалльная шкала:

- «2» — соответствует характеристике полностью или в значительной мере;
- «1» — соответствует характеристике в некоторой мере;
- «0» — не соответствует характеристике.

Оценка каждого показателя выполняется с точки зрения трех различных категорий сотрудников:

- а — топ-менеджмент предприятия;
- б — менеджер среднего звена с несколькими непосредственными подчиненными;
- в — лидер целевой рабочей группы

Итак, в таблице 11.4 представлена оценка шести показателей, характеризующих эффективность работы менеджера по «созданию/поддержанию максимально эффективных трудовых ресурсов» на предприятии.

Обратите внимание, что с точки зрения топ-менеджеров показатели 4–6 получают меньше баллов, чем показатели 1–3. Этого следовало ожидать: «сумма баллов предприятия по 20 ключам KCG», «поддержание и сопровождение PVD и DWGM», «поддержание и сопровождение системы KAS» — показатели, характеризующие работу целевой рабочей группы. Хотя топ-менеджмент и может давать некоторые указания, это не так «близко» (приближенность, актуальность и независимость) к рабочей группе, как те же действия, предпринимаемые начальниками или лидерами. Показатель, хороший с точки зрения лидера, является лишь удовлетворительным или даже слабым (но все же достаточно хорошим, чтобы считаться показателем, а не параметром) для топ-менеджера.

Показатели 1–3 демонстрируют абсолютную критичность функции лидерства. Обратите внимание на следующий нюанс: они являются прямой оценкой качества выстраивания топ-менеджерами общей структуры SLIM-IT (см. внешнее кольцо на рис. 6.1). Менеджеры среднего звена могут в некоторой мере помочь в патрулировании главных информационных табло и проведении ежедневных совещаний рабочей группы, однако введение и построение структуры офис-кайдзен на предприятии зависит от лидерства первых лиц. Конечно,

Типичные показатели лидерства в офис-кайдеэн

Характеристика показателя	1		2		3		4		5		6	
	а	б	а	б	а	б	а	б	а	б	а	б
Посещение совещаний ESC	н/п	н/п	н/п	н/п	н/п	н/п	н/п	н/п	н/п	н/п	н/п	н/п
Патрулирование PVD и DWGM	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2
Поддержка/сопровождение команд по изменению	н/п	н/п	н/п	н/п	н/п	н/п	н/п	н/п	н/п	н/п	н/п	н/п
Сумма баллов предприятия по 20 ключам KCG	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1
Поддержание и сопровождение PVD и DWGM	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2
Поддержание и сопровождение системы KAS	н/п	н/п	н/п	н/п	н/п	н/п	н/п	н/п	н/п	н/п	н/п	н/п
Действенность	2	н/п	1	2	н/п	н/п	2	н/п	1	2	н/п	н/п
Приближенность	1	н/п	1	2	н/п	н/п	1	2	н/п	н/п	1	2
Актуальность	1	н/п	1	2	н/п	н/п	1	2	н/п	н/п	1	2
Причинность	2	н/п	1	1	н/п	н/п	2	н/п	1	1	1	1
Независимость	2	н/п	1	1	н/п	н/п	1	1	1	1	0	0
Нетехнологичность	2	н/п	2	2	н/п	н/п	2	2	2	2	2	2
Командность	2	н/п	1	1	н/п	н/п	2	2	2	2	2	2
Направленность на потребителя	1	н/п	1	1	н/п	н/п	1	1	1	1	0	1
Всего баллов	13	н/п	9	12	н/п	13	9	14	6	10	15	9

а — топ-менеджмент предприятия;

б — менеджер среднего звена с несколькими непосредственными подчиненными;

в — лидер целевой рабочей группы;

DWGM — ежедневное совещание рабочей группы;

KAS — система карт мероприятий кайдеэн (программа предложений по улучшению, действующая в рамках целевой рабочей группы);

н/п — неприменимо;

PVD — главное информационное табло.

Таблица 11.4. Оценка показателей лидерства в офис-кайдеэн

если они не выполняют данную функцию, то показатели 4–6 теряют смысл: нет структуры, которую лидеры могли бы поддерживать и улучшать.

ЗАТРАТЫ — ПЛОХИЕ ПОКАЗАТЕЛИ

Большинство традиционных менеджеров и организаций пытаются бороться с потерями косвенно, посредством управления затратами. Они исходят из следующего предположения: если затраты постоянно сокращаются, а бизнес при этом продолжает функционировать, то процесс сокращения затрат должен вытеснять неэффективные элементы. Будь такое утверждение истинным, к настоящему времени почти все организации работали бы на мировом уровне. Все предприятия когда-нибудь принимали планы сокращения затрат, но неизменно оставались (остаются и поныне) жертвами все тех же старых проблем, снова и снова возрождающихся, словно птица Феникс. Поскольку большинство поверхностных потерь непосредственно связаны с процессами, то при снижении затрат сокращаются не только потери, но и объем хорошей, нужной работы.

Затраты всегда пользовались популярностью в качестве измерения, поскольку их легко измерить (хотя на том уровне, где это было бы полезно, измерить их как раз-таки сложно) и они вызывают у менеджеров чувство собственности. Иными словами, менеджерам часто кажется, будто они, управляя затратами, управляют и бизнесом — глупая и опасная иллюзия. Управления затратами недостаточно, оно слишком запаздывает, слишком далеко, сложно и абстрактно, чтобы быть чем-нибудь большим, чем очковтирательство. Почти все параметры затрат получили бы слабую оценку, если бы мы оценили их по восьми критериям показателей, представленным выше. Менеджмент должен требовать, чтобы показатели извлекались не из затрат, а из причинно-следственных диаграмм, которые выявляют причины затрат *на уровне непосредственного выполнения работы*.

ВНУТРЕННИЕ И ВНЕШНИЕ ПОТРЕБИТЕЛИ

Большинство менеджеров, вероятно, не уделяют особого внимания поверхностным потерям (или даже не имеют о них представления как о стратегической проблеме), однако они знают, что потребители хотят улучшения «всего»,

даже если единственный потребитель, о котором они думают, — это их начальник. К сожалению, как мы увидели, традиционные менеджеры не знают способов достижения таких результатов при помощи используемых ими измерений. Они похожи на конструкторов XIX века, которые стремились создать управляемый летательный аппарат: знают, чего хотят, видели, как это делается (птицы, летучие мыши, насекомые), но не владеют технологией, чтобы выполнить это собственноручно. В отсутствие офис-кайдзен современные менеджеры сталкиваются с той же нехваткой технологии, которая позволила бы им удовлетворить своих наиболее важных клиентов.

Как упоминалось в главе 3, безусловно мудрый всеведущий потребитель не стал бы платить за потери, если бы у него был выбор. Такому потребителю нужны наиболее подходящие для его целей продукт и/или услуга по наилучшей цене (исходя из жизненного цикла продукта, частоты покупок и т. д.). К счастью для большинства видов бизнеса, таких покупателей не существует, иначе они оборвали бы телефоны центра обслуживания. Все потребители оплачивают немалое количество потерь, независимо от того, нравится им это или нет и знают ли они об этом вообще. Если бы они могли найти поставщика с более низкими ценами, лучшим обслуживанием и таким же или лучшим качеством, с течением времени их бизнес мигрировал бы к новому поставщику (маркетинг загуманивает процесс и замедляет миграцию).

Все должно определяться требованиями заказчиков, независимо от того, являются те внешними или внутренними потребителями по отношению к организации. О запросах внешних потребителей много говорят; в последние несколько лет возросло внимание к ним со стороны многих организаций. Тем не менее большие возможности экономии кроются в других местах. Ошеломляющий объем офисной и административной работы во многих организациях никогда не затрагивает клиента непосредственно. Большинство офисных задач служат целям внутренних потребителей, которые, в свою очередь, работают на других внутренних потребителей. В конце концов, цепочка создания ценности достигает внешних заказчиков, но сравнительно малое число офисных и административных работников связаны с каким-нибудь внешним потребителем напрямую. Пока они не жалуются, в процессах внутренних потребителей могут сохраняться огромные потери.

О том, что, собственно, нужно внутренним потребителям, обычно даже не говорят. Если бы они могли читать мысли своих внутренних поставщиков, то в большинстве организаций обнаружили бы в лучшем случае отсутствие интереса, в худшем — презрение. Однако именно на этом уровне возникает большинство поверхностных потерь, по цепочке передаваемых клиентам. Каждое маленькое требование внутреннего потребителя, которое выполняется

не на должном уровне, ведет к увеличению неудовлетворенности, передаваясь от человека к подразделению и к рабочей группе. Конечный результат — запоздавшее введение новой услуги, плохая разработка продукта, опоздание при обновлении программного обеспечения, нарушение обязательств поставки, повышение цен и проблемы с качеством. Под выжженной пустыней неудовлетворенности внутренних потребителей скрывается огромный резервуар потерь. Волшебная палочка, при помощи которой можно обнаружить этот океан потерянной прибыли и определить его объем, — показатели на соответствующем уровне. Располагая правильными показателями, *SLIM-IT* может выкачать резервуар потерь на поверхность и, используя его, превратить пустыню неудовлетворенности в цветущий сад удовлетворенности клиентов и прибыли.

Чего хотят внутренние потребители? Удовлетворения тех же пяти потребностей, что и все остальные работники (да и люди вообще):

- потребностей в выживании;
- принадлежности;
- власти;
- удовольствию;
- свободе.

Некоторые из этих потребностей можно удовлетворить при помощи показателей, работающих через *SLIM-IT*; удовлетворение других зависит от решимости и лидерства менеджмента; иные требуют участия нескольких сторон. Ряд требований и средства, при помощи которых они удовлетворяются в условиях офис-кайдзен, представлены в таблице 11.5.

Менеджмент должен помочь каждой цельной рабочей группе ввести показатели, которые позволят:

- во-первых, облегчить вышестоящим поставщикам удовлетворение их потребностей;
- во-вторых, дать нижестоящим клиентам то, что им нужно.

Если это происходит в условиях *SLIM-IT*, то поверхностные потери начнут безостановочно уменьшаться сразу же. В *SLIM-IT* благодаря системе 20 ключей *KCG* содержится много подсказок относительно того, какими могут быть общие показатели, однако на начальном этапе руководство каждой рабочей группы должно помочь членам группы установить действенные показатели. Через пару месяцев рабочие группы уже сумеют взять контроль в свои руки и разработать дополнительные и улучшенные показатели.

Требование	Удовлетворяемые врожденные потребности	Способы их удовлетворения
Четкие указания относительно предъявляемых к ним требований	Выживание, принадлежность	Совещания <i>ESC</i> , <i>LDMS</i> , лидерство, 20 ключей <i>KCG</i>
Понимание критериев оценки успеха	Выживание, принадлежность	Хартии, 20 ключей <i>KCG</i> , показатели
Ясное и сильное лидерство	Выживание, власть, свобода	<i>ESC</i> , сторонники, кураторы <i>ESC</i>
Способность отличать несущественное от важного	Власть, свобода	<i>LDMS</i> , показатели, 20 ключей <i>KCG</i>
Определенная мера контроля над собственной судьбой	Свобода	Сторонники <i>ESC</i> , <i>LDMS</i> , команды по изменению, 20 ключей <i>KCG</i>
Возможность принимать разумные решения в отношении собственной работы	Власть	<i>LDMS</i> , команды по изменению, 20 ключей <i>KCG</i>
Понимание того, как их усилия вписываются в общую картину	Выживание, власть, свобода	<i>ESC</i> , сторонники <i>ESC</i> , <i>LDMS</i> , кураторы, команды по изменению, 20 ключей <i>KCG</i>
Знания, необходимые им для выполнения того, что от них требуется	Выживание, власть, свобода	Сторонники <i>ESC</i> , кураторы, <i>LDMS</i> , показатели
Материалы и средства для выполнения того, что от них требуется	Выживание, власть, свобода	<i>ESC</i> , сторонники <i>ESC</i> , <i>LDMS</i> , кураторы, команды по изменению, обучение, показатели
Признание в связи с достижением целей	Удовольствие, власть	<i>ESC</i> , сторонники <i>ESC</i> , <i>LDMS</i> , кураторы, показатели, 20 ключей <i>KCG</i>
Чувство собственной ценности как творческих, умных людей	Принадлежность, власть, свобода, удовольствие	<i>ESC</i> , сторонники <i>ESC</i> , <i>LDMS</i> , кураторы, 20 ключей <i>KCG</i>

Таблица 11.5. Требования и потребности внутренних потребителей и способы их удовлетворения

ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫЕ КОММЕНТАРИИ

В разработке хороших показателей нет ничего сверхсложного — только упорный труд для создания и поддержания структуры, которая распространяется на каждую цельную рабочую группу. Без такой структуры и поддержки менеджмента никакие значения параметров не могут выступить в качестве показателя.

Показатели работают благодаря тому, что они обеспечивают нас руководством к действию, а не потому, что измеряют результаты.

Увлекшись выбором направлений работы для корпоративного офиса, на первом совещании *ESC* группа не заметила, как Джордж выскользнул за двери. «Моя команда способна внедрить офис-кайдзен в головном офисе, я уверен в этом, — думал Джордж. — Мы можем отдать *грамотные* приказы другим офисам и центрам обслуживания по всей стране. Но как нам поддержать их? Где провести границу между микроменеджментом и контролем за правильностью применения ими офис-кайдзен?»

Знать, что нужно сделать, и знать, как это сделать, — не одно и то же. В настоящей главе мы обсудим критические вопросы внедрения офис-кайдзен, подводные камни и тактику. Рекомендации и предостережения, содержащиеся в данной главе, применимы к любым инициативам и программам.

КАЖДОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ ДЕЙСТВУЕТ САМО ПО СЕБЕ

Крупная компания со множеством входящих в ее состав предприятий похожа на флотилию военных кораблей; каждое предприятие — это отдельный

корабль, который должен сражаться и выживать самостоятельно. Флотилией командует адмирал, указывающий курс, однако он не может ежеминутно обеспечивать успех каждого корабля — эта задача ставится перед капитанами и командами. Флотилия предоставляет каждому кораблю определенные выгоды: устрашение противника численностью, обмен сведениями и, возможно, доступ к специальным службам, коими некоторые корабли не обладают. В конечном итоге каждый корабль выживает или гибнет сам по себе.

То же относится и к организациям. Генеральные директора были бы безмерно рады привести каждое бизнес-подразделение в порт невредимым после успешной кампании — в конце финансового года. Однако каждый год случаются потери. Какие-то подразделения тонут, многие получают повреждения. Цель генерального директора — вернуться в порт с максимальной добычей (прибылью) и минимальными потерями; он планирует кампанию, а отдельные бизнес-подразделения выполняют приказы. Битвы с конкурентами ведутся за каждый продукт, за каждую услугу и в каждом бизнес-подразделении. Такова действительность, но многие компании, внедряя что-нибудь новое, не принимают ее во внимание. Они часто пытаются спустить инициативу с вершины корпоративной горы и одновременно управлять ее проведением по всей организации. Поиск смелых новых идей и отдача приказов об их внедрении — одна из наиболее важных ролей корпоративного офиса, однако внедрение должно осуществляться каждым предприятием под собственную ответственность, независимо. Компания может отдать приказ сделать что-то, но предприятия должны нести ответственность за то, как данный приказ выполняется.

Термин «*предприятие*» много раз использовался в предыдущих главах. Это наибольший единый сегмент компании, за которым может осуществлять эффективный надзор один исполнительный управляющий комитет (*ESC*). *Предприятие* — это, как правило, отдельное офисное здание, офисное помещение или центр. В компаниях, филиалы которых располагаются во многих городах, подразделение в каждом отдельном городе можно считать предприятием. Однако же, если на одном заводе или фабрике работают 7 тыс. человек, которые занимаются тремя различными сегментами бизнеса и которыми управляют разные команды менеджеров, в таком производственном учреждении следует проводить три отдельные программы по внедрению офис-кайдзен. Последней инстанцией в программе внедрения на предприятии должен быть *ESC*, членов которого сотрудники должны рассматривать как лидеров их организации.

РОЛЬ ЛИДЕРСТВА НА РАЗЛИЧНЫХ УРОВНЯХ

У генерального директора или топ-менеджера компании и его людей есть следующие важные обязанности.

1. Запустить инициативу по внедрению офис-кайдзен в головном офисе.
2. Отдать каждому предприятию компании приказ о применении офис-кайдзен.
3. Объяснить лидерам предприятий, что такое офис-кайдзен и как он работает.
4. Предоставить лидерам предприятий приблизительный временной график выполнения необходимых действий, как то:
 - а. Сформировать функционирующий (еженедельные совещания) исполнительный управляющий комитет к ... (дата).
 - б. Идентифицировать все инициативы по изменению и утвердить формальные команды, сторонников, лидеров и хартии для тех инициатив, которые будут сохранены, к ... (дата).
 - в. Ввести главные информационные табло и ежедневные совещания рабочей группы (включая систему карт мероприятий кайдзен) в 100 % цельных рабочих групп к ... (дата).
 - г. Завершить внедрение главных информационных табло и ежедневных совещаний рабочих групп к ... (дата).
 - д. Внедрить подход 20 ключей KCG к офис-кайдзен во всех цельных рабочих группах к ... (дата).
5. Требовать отчеты о ходе внедрения во время регулярных посещений предприятий представителями руководства и во время посещений руководителями предприятий головного офиса.
6. Предоставлять инструкторов-практиков предприятиям по мере необходимости (либо требовать, чтобы предприятия изыскали такие ресурсы самостоятельно).
7. Быстро замещать менеджеров предприятия, которые не могут или не хотят поддерживать инициативу.

Лидер предприятия и другие члены *ESC* должны (пункты, относящиеся только к лидеру предприятия, обозначены звездочкой):

1. Справляться с ролью лидера и куратора *ESC* предприятия*.
2. Курировать остальных членов *ESC* и учиться у них.

3. Быстро замещать сотрудников, которые не хотят поддерживать инициативу.
4. Следить за выполнением лидерами команд и сторонниками их функций.
5. По мере возможности посещать каждое совещание ESC. Если лидер предприятия не может присутствовать, он должен официально уполномочить одного из остальных членов вести совещание*.
6. Следить за тем, чтобы все члены ESC посещали каждое совещание (в случае вынужденного отсутствия они должны прислать вместо себя сотрудника, наделенного правом принятия решений).
7. Обеспечить выполнение пункта 4 из предыдущего списка (подпункты а–г).
8. Посещать как минимум одно ежедневное совещание рабочей группы каждый день и просто наблюдать.
9. Просматривать минимум три главных информационных табло каждый день и лично разговаривать с лидером целевой рабочей группы в случае обнаружения на табло устаревшей информации.
10. Использовать любую возможность для выражения признания и поощрения успехов любой команды или рабочей группы (например, в связи с завершением изменения или получением дополнительного балла по 20 ключам KCG).
11. Непрерывно изо дня в день стимулировать постепенные постоянные изменения.

ОШИБКИ, КОТОРЫХ СЛЕДУЕТ ИЗБЕГАТЬ

1. *Отказ от быстрого избавления от «чугунных голов».* Почти все без исключения менеджеры организаций, достигшие мирового уровня или приблизившиеся к нему, в качестве самой большой из допущенных ими ошибок признают неумение достаточно быстро избавиться от «чугунных голов» — тех менеджеров и руководителей, которые просто не могут или не хотят понять, что от них требуется, несмотря на просьбы и инструкции. Их немного, но они — яд. Попытка изменить организацию, сопровождаемая всей совокупностью обычных ошибок, допускаемых людьми с благими намерениями, значительно осложняется. Если вы не избавляетесь от «чугунных голов», дело становится в 10 раз труднее. Даже небольшое число таких людей могут отравить атмосферу в достаточной степени, чтобы восхождение предприятия до уровня 60 баллов по 20 ключам KCG заняло на 12–36 месяцев больше времени. Это множество

поверхностных потерь и недополученных прибылей. Когда вы сталкиваетесь с «чугунными головами», проявите сочувствие, заботу, будьте откровенны и непредвзяты, стараясь объяснить, что от них требуется. Через три месяца таких работников у вас более не должно быть.

2. *Измерение результатов процессов вместо измерения хода внедрения офис-кайдзен.* Не требуйте отчетов о количестве карт мероприятий кайдзен, поданных каждой рабочей группой, или количестве пунктов, набранных по 20 ключам KCG за прошлый месяц. Вместо этого посредством личных посещений предприятий (топ-менеджерами) и отделов (менеджером предприятия) проверяйте, сколько рабочих групп установили главное информационное табло, проводят ежедневные совещания рабочей группы и внедрили 20 ключей офис-кайдзен.

3. *Использование отдела подготовки кадров для запуска программы.* Сотрудники, выполняющие функцию подготовки кадров, могут делать многое, но обычно они не справляются с курированием менеджеров на ежедневной основе, особенно при внедрении такой программы, как офис-кайдзен, о которой знают мало. Подготовительные курсы не могут заменить кураторства; первое — это обычная передача знаний, второе — сопровождение в режиме реального времени.

4. *Отказ от приглашения квалифицированных специалистов.* Некоторым предприятиям (и/или менеджерам) понадобится помощь. Если они не получают ее, то сойдут с пути и поставят под угрозу внедрение программы. Их неудача будет рассматриваться остальными как ошибка организации. Помощь должна предоставляться в форме кураторства (см. главу 8), а не просто моральной поддержки или подготовительного курса. В ситуации когда от людей требуется изменить базовую структуру работы и лидерства, достичь стратегического конкурентного преимущества без затрат ресурсов не удастся.

5. *Присвоение имени инициативе по внедрению офис-кайдзен.* Когда инициативе присваивается имя, она автоматически облачается в грязное, истрепанное и окровавленное одеяние всех тех малоэффективных программ, которые обрушивались на предприятия в прошлом и скоростно умирали. Никакая стоящая программа любого рода не должна обременяться грузом такой репутации; присвойте программе имя — и большинство сотрудников (и 99 % менеджеров) решат, что программа умрет в ближайшие шесть месяцев. Это уменьшит их вовлеченность и энтузиазм. Просто объявите о намерении организации «опробовать несколько новых вещей». Одна лишь экономия на кружках, ламинированных вкладышах для бумажников, кепках, плакатах и майках окажется достаточно значительной, чтобы результат сразу же отразился в строке прибыли.

6. *Ведение с менеджерами переговоров о фундаментальных изменениях в структуре офиса-кайдзен.* Многие сильные лидеры (предприятия или отдела) думают, что достаточно знают об управлении людьми и процессами. Большинство неплохо осведомлены о традиционном способе управления. Не позволяйте сильным личностям вносить изменения в надежную структуру офиса-кайдзен только потому, что они *думают*, будто знают, как можно сделать лучше. Лучше не сделать. Умный и энергичный менеджер может добиться многого благодаря развитому чувству лидерства и огню в собственных глазах. Это хорошо, но еще не гарантирует долгосрочного стратегического конкурентного преимущества. Лидеры должны делать все необходимое для создания конкурентного преимущества, способного пережить отдельных лидеров и их личную философию управления.

7. *Объявление об инициативе на всю компанию* в общем случае имеет тот же эффект, что и присвоение инициативе имени, но чревато еще большими неприятными последствиями. После объявления все начинают думать (или надеяться, или бояться), что инициатива скоро дойдет и до них. Боязливые испугаются еще раньше, и, не исключено, количество проблем, порожденных ими, лишь увеличится. Те, кто надеется на улучшение, будут разочарованы, когда на следующий день не увидят изменений. Сотрудники должны узнавать о программе из событий, которые будут происходить в рамках их предприятия или отдела. Не делайте секрета из того, что происходит, но и не создавайте ненужной шумихи.

ПОДВЕДЕМ ИТОГИ

На рисунке 2.2 изображен куб офиса-кайдзен. Несмотря на обилие материала в данной книге, трудной можно назвать лишь одну задачу: понять и применять куб в качестве единого последовательного подхода к лидерству.

Сегодняшний конкурентный рынок требует применения систематических, последовательных методов для достижения долгосрочных, устойчивых результатов и производительности мирового уровня. Развитие технологий и смелые инновации и впредь будут предоставлять возможности улучшения, а во многих случаях играть важную роль для успеха, однако все выжимают один и тот же сок из одних и тех же лимонов. Офис-кайдзен указывает путь, воспользоваться которым удастся немногим — из-за недостатка мудрости и воли.

Если вы знаете иной подход, способный принести такие же результаты, как те, которые сулит применение офис-кайдзен, и он кажется вам более простым, используйте его. Но вы непременно обнаружите, что делаете то же, что рекомендует офис-кайдзен, только с меньшей концентрацией, меньшей структурой, меньшей дисциплиной и меньшим чувством ответственности. Так стоит ли изобретать колесо, когда сверхсовременный болид для конкурентной гонки — офис-кайдзен — уже ждет своего умелого водителя? Не забудьте пристегнуть ремни и вежливо посигналить, обгоняя своих конкурентов.

ЭПИЛОГ. ДВА ГОДА СПУСТЯ...

До начала совещания правления оставалось 10 минут. По какому-то чудесному стечению обстоятельств Джордж остался один, пока остальные принимали решения относительно последних деталей. Подумав об этом, он осознал, что теперь перед совещаниями или мероприятиями гораздо реже приходится решать какие-либо вопросы в авральном порядке. В самом деле, за последний месяц ему ни разу не пришлось услышать разъяренное «Где моя поставка?» от какого-нибудь директора компании-клиента. Все, казалось, стало проходить более гладко и намного быстрее. Наглядный пример был совсем недавно — ежедневное совещание рабочей группы, которое Джордж посетил этим утром в корпоративном финансовом отделе.

Группа занималась обсуждением хода работы по разрешению проблемы, возникшей в ходе подготовки финансовой отчетности за последний месяц квартала и года. Решался какой-то вопрос, связанный с валютными курсами и сроком погашения ряда облигаций; в этом разбирались только специалисты по финансам. Финансовая группа впервые услышала о проблеме три недели назад во время одного из своих ежедневных совещаний.

Члены группы сформировали команду по исправлению, подотчетную исполнительному управляющему комитету головного офиса, которая еженедельно отчитывалась перед ESC о ходе работы и обновляла данные о продвижении на каждом из трех главных информационных табло финансовых групп перед каждым утренним совещанием рабочей группы. Благодаря команде по исправлению и полной осведомленности и помощи в разрешении проблемы со стороны всех остальных, препятствие удалось устранить; отчет был подготовлен вовремя и был введен в действие новый показатель. Создавалось впечатление, будто всем управляет автопилот — даже когда появлялись проблемы.

Джордж рассмеялся вслух от внезапно возникшей ассоциации с автопилотированием: два года назад такая проблема была бы катастрофой. Прежде всего, ее сумели бы заметить в лучшем случае лишь к концу месяца. Во-вторых, одни лишь взаимные обвинения и указывания друг на друга пальцем заняли бы две недели. Отчет сдали бы с опозданием на три или четыре недели, а в итоге на рынке создалось бы впечатление, будто компания испытывает затруднения. Так могло бы быть, конечно, но только потому, что *тогда* речь шла об обычной организации со множеством потерь, в большинстве своем даже не замечаемых до той поры, пока проблема не выйдет на поверхность.

Подобное более не случается, но достижения не дались легко. Два последних года были вихрем изменений среди водоворота сопротивления в штормовом море хаоса и ошибок. И все же, если оглянуться назад и оценить события минувших дней с иной, сегодняшней точки зрения лидера организации, применяющей офис-кайдзен, становится очевидным: он рассматривал все проблемы внедрения как нормальную часть процесса изменения. Временами его приводили в ярость некоторые случаи сопротивления и вызывающего поведения, но он сдерживал себя и не сбивался с курса. Джордж и большинство его сотрудников были готовы отстаивать структурные элементы офис-кайдзен перед лицом любых атак. Теперь это было далеко позади, в памяти остались лишь отдельные болезненные моменты, но некоторые из конфликтов запечатлелись во всех деталях.

Он вспомнил, что произошло во время посещения офиса в *Mieix*, рядом с Парижем, спустя шесть месяцев после начала внедрения офис-кайдзен. Каждый офис *Biginslow* получил приказ внедрить *SLIM-IT* к концу июня. От каждого предприятия требовалось выбрать куратора на основе полной занятости, которому затем предстояло пройти обучение в одном

из нескольких предприятий в качестве специалиста по внедрению офис-кайдзен. Промышленные учреждения, нуждавшиеся в дополнительной помощи, отсылались за ней к консалтинговым компаниям. В то время как программа и ее структура спускались из головного офиса корпорации, каждое предприятие должно было само определить контрольные этапы собственного пути; приезжая на любой из филиалов, Джордж, разумеется, непременно интересовался ходом внедрения офис-кайдзен.

В *Mieix* быстро стало очевидно, что там не предпринимали ничего, за исключением предоставления «умеренно оптимистических» (как назвал их директор) отчетов о процессе внедрения. Не было ни исполнительного руководящего комитета, ни команд с хартиями, ни первоначальной оценки 20 ключей *KSG* и ни одного главного информационного табло в здании, где работали 400 человек. Лишь несколько рабочих групп проводили хотя бы свои еженедельные совещания (что, впрочем, практиковалось и до офис-кайдзен).

Джордж еще мог бы принять недостаток понимания, неумышленные ошибки, излишний энтузиазм и защитную реакцию, мотивированную опасениями, как нормальное сопротивление и причину того, почему для успешного внедрения офис-кайдзен (да и чего угодно другого) главным требованием была твердая, неослабная и негибкая структура. Однако директор и его сотрудники просто саботировали все мероприятия по внедрению офис-кайдзен. Доски объявлений считались главными информационными табло, ежедневные совещания рабочей группы были признаны потерей производительного времени, а 20 ключей *KSG* вообще заменили использовавшимися и ранее «такими же хорошими» параметрами.

Джордж все еще помнил свою реакцию. У него никогда прежде не было ощущения, что его предали: ему и его людям лгали! Он знал, что это было приобретенное поведение, поскольку большинство корпоративных инициатив были полумертвыми на корпоративном уровне еще до первого проверочного визита; и все всегда были благодарны, если о «программе» не упоминалось. Коллектив предприятия просто не понял, что в этот раз все было иначе.

Он созвал всех старших руководителей в главный зал совещаний в конце дня, объяснил свое разочарование и устроил им разнос. Джордж сказал, что понимает причину происходящего (немногие программы в прошлом держались долго) и что у них могла появиться та же мысль о ненаказуемой допустимости ранней смерти очередного

нововведения — офис-кайдзен — и позволительности полного непротивления данному процессу с их стороны. «Этого не будет!» — заявил он.

Затем Джордж сообщил, что дает восемь недель на исправление — достаточный срок, чтобы нагнать упущенное по части *ESC*, команд, ежедневных совещаний рабочей группы и главных информационных табло, — и еще дополнительные восемь недель на подготовку и запуск 20 ключей *KCG* в каждой рабочей группе. Потребовав предоставления еженедельных отчетов о ходе работы с цифровыми фотоснимками совещаний, табло и т. п., он предупредил, что в случае отсутствия прогресса вернется раньше вышеозначенного срока и предпримет иные необходимые меры вплоть до замены руководящей команды в полном составе.

Meix, без сомнения, упорствовал в своем заблуждении, но подобное сопротивление (хотя и в меньшем объеме) встречалось повсюду. Джорджа поражала та непреклонность, с какой некоторые менеджеры и руководители компании противились изменению, но, тем не менее, все они, благодаря наличию достаточной структуры и отсутствию мест, куда можно было бы спрятаться, подключились к инициативе. Не более 2 % от общего числа менеджеров пришлось уволить, потому что им не удалось помочь принять офис-кайдзен. Огорчил тот факт, что в их числе оказался один из сотрудников Джорджа. Человек просто не был способен указывать путь и руководить внедрением. Пять менеджеров предприятий из 110 были уволены, так как они не могли или не хотели внедрять офис-кайдзен. И все же эта цифра была меньше обычного ежегодного (в частности, прошлогоднего) показателя — в среднем семь вынужденных увольнений за слабую производительность. Джордж не исключал, разумеется, возможности проявления и обычной статистической вариации, но, по мнению его людей, офис-кайдзен спас немало энергичных менеджеров предприятий, действовавших из лучших побуждений, но не знавших, как обеспечить необходимую максимально безупречную структуру.

Конечно, все решается на передовой. Из воспоминаний первого года проведения изменений в памяти Джорджа ярче всего сохранились отчеты по кайдзен-блицам, которые команды должны были представлять, когда он посещал какое-нибудь предприятие или когда его приглашали поговорить о корпоративных вопросах вне головного офиса. Каждый из этих отчетов о блицах был одновременно ободряющим и пугающим. Ободрял тот блеск в глазах сотрудников, с которым они демонстрировали, что группе в составе от трех до пяти человек, вооруженных структурой и чувством

собственности, удалось сделать за неделю. Некоторые команды нашли возможности улучшений, позволяющие сэкономить до \$ 500 тыс. в год. Средняя экономия от каждого такого мероприятия в *Biginslow* составила свыше \$ 100 тыс. По оценкам корпоративного финансового отдела, более чем 3 300 блицмероприятий, проведенных в компании за последние два года (чуть больше одного в месяц на каждом предприятии) добавили 2 % чистой прибыли в итоговый отчет компании.

Однако прибыль на оборот во второй год увеличилась на 8 %! Эффективность управления всеми видами инициатив резко повысилась, устранение потерь во всех рабочих группах стало постоянным и приобретало все большие масштабы. Еще сильнее удивляла прямая связь между средним баллом рабочих групп по 20 ключам *KCG* и их производительностью. С учетом наличия данных лишь за полтора года обычной изменчивости и неизвестных влияний, картина оставалась по-прежнему туманной, однако прогресс был налицо. Предприятия с более высоким баллом по 20 ключам *KCG* в рабочих группах в три раза чаще показывали более высокие продуктивность, прибыль и кривые качества обслуживания потребителей, чем предприятия с меньшим баллом. Еще один или два года данных прояснили бы картину, но Джорджу не нужны были доказательства: он видел результаты, сотрудники чувствовали их, а его акционеры получали прибыль.

Джордж посмотрел на часы. Настало время совещания. Он встал из-за своего стола и направился к столу совещаний. Достав из причудливой подарочной сумки одну из 20-ти находившихся там коробок, предназначенных для раздачи их членам правления и сотрудникам, он открыл ее. Это была дорогая чернильная ручка с новым логотипом компании. «Возьму свою прямо сейчас», — подумал Джордж и положил ручку в наружный нагрудный карман рубашки, зацепив ее за край кармана так, чтобы была видна надпись, взял сумку и открыл дверь в зал заседаний правления.

Свет из окна отразился от его ручки, когда он вошел в зал, и солнечный зайчик от логотипа «Быстрее и прибыльнее» пробежал по лицам аплодирующих членов правления и персонала. Джордж улыбнулся.

ПРИЛОЖЕНИЕ. 20 КЛЮЧЕЙ КСГ К ОФИС-КАЙДЗЕН

Уровень	Ключ № 1. Лидерство
1	В рабочей группе нет определенной структуры лидерства и явного лидера. Отсутствует представление о роли и целях группы.
2	В рабочей группе есть признанный лидер и существует представление о роли рабочей группы. Работники принимают некоторое участие в утверждении решений, но окончательное слово остается за лидером.
3	Разработан план достижения целей. Члены группы влияют на принимаемые решения, но окончательное утверждение последних остается за лидером.
4	Все члены рабочей группы понимают план достижения целей. Решения вырабатываются всеми членами группы совместно при помощи лидера, который в основном играет роль ведущего.
5	Все понимают перспективы, план и способы его выполнения. Члены группы имеют право принимать решения, необходимые для достижения целей. Лидер/ведущий осуществляет руководство по мере необходимости, его/ее вмешательство всегда уместно и доброжелательно принимается работниками.

Уровень	Ключ № 2. Управление документацией
1	Не существует центрального места хранения документации рабочей группы. Документация неполная, избыточная и/или устаревшая. Члены группы хранят свои бумаги каждый у себя. Отсутствует единая процедура обращения с документацией.
2	Началось устранение устаревшей, избыточной или ненужной документации. Установлено единое место хранения общих документов, однако оно не всегда используется.

Уровень	Ключ № 2. Управление документацией
3	Устранены индивидуальные места хранения документации рабочей группы. Иногда документы все еще оказываются не на своих местах, дублируются или теряются.
4	Все члены рабочей группы используют центральное место хранения документации рабочей группы, и очень редко отдельные документы помещаются не туда, оказываются устаревшими или дублируются в двух разных местах.
5	Документы всегда находятся на своих местах, соответствуют текущему положению дел и содержат достоверную информацию. Любой член рабочей группы может быстро получить нужный документ.

Уровень	Ключ № 3. Крайние сроки и обязательства
1	Крайние сроки не определены, не установлены документально, не сообщаются сотрудникам или не измерены. Обязательства регулярно нарушаются, но ответственность за это никто не несет.
2	Рабочая группа начинает документировать и измерять крайние сроки и обязательства. Воспитывается осознание необходимости соблюдать обязательства, но они, как и крайние сроки, все еще регулярно нарушаются.
3	Рабочая группа вводит структурированную систему управления крайними сроками, которые, как и обязательства, обычно соблюдаются, хотя отдельные случаи нарушения и тех, и других (и порой достаточно важных) все еще присутствуют.
4	Рабочая группа освоила структурированную систему управления крайними сроками. Определена ответственность за каждый аспект управления обязательствами, требования внутренних/внешних потребителей удовлетворяются своевременно.
5	Всегда устанавливается и никогда не нарушается твердое расписание. Внутренние и внешние потребители полностью уверены в своевременности каждой поставки.

Уровень	Ключ № 4. Компетентность
1	Могут существовать общие требования к функциональной и технической компетентности, но они не обнаруживаются. Отсутствует процесс повышения компетентности.
2	Рабочая группа определяет функциональные и технические требования к работникам. Члены группы начинают улучшать существующие наборы умений посредством специальной подготовки и обучения.
3	Рабочая группа начинает сравнивать компетентность с оптимальными практиками в ее отрасли/области. Все члены рабочей группы посещают как минимум три важных технических внутренних/внешних семинара каждый год.
4	Функциональная и техническая компетентность рабочей группы соответствует оптимальным стандартам отрасли/области. Члены рабочей группы способны обучать функциональным/техническим умениям своих коллег.
5	Некоторые члены рабочей группы проводят семинары в своей отрасли/области; как минимум один член группы имеет функционально/технически новаторские публикации в отрасли/области.

Уровень	Ключ № 5. Управление временем
1	Управление временем не рассматривается рабочей группой в качестве важного инструмента. Сверхурочная работа — обычное явление.

Уровень	Ключ № 5. Управление временем
2	Рабочая группа понимает важность управления временем; в ней начинает использоваться эффективная, последовательная и стандартная система управления временем (<i>efficient, consistent and standard time management – ECSTM</i>).
3	Все члены рабочей группы используют систему <i>ECSTM</i> , проблемы возникают редко. Члены рабочей группы способны оценивать временные графики и планы друг друга. Сверхурочная работа оказывается необходимой не чаще одного раза в неделю.
4	Все рабочие группы мастерски используют систему <i>ECSTM</i> . Сверхурочная работа случается редко, и время почти не тратится впустую из-за неудовлетворительного управления временем.
5	Каждому сотруднику предприятия удается без каких-либо затруднений быстро оценивать нужные части временных графиков и планов членов рабочих групп. Все члены рабочей группы чувствуют, что их время всегда используется эффективно.

Уровень	Ключ № 6. Организация рабочего места
1	Компоновка офиса выполнена по принципу случайности: без целенаправленного предварительного планирования и учета потоков работы, хранения, маршрутов перемещения и общения работников.
2	Рабочая группа начинает исследовать возможности улучшения физической планировки своего офиса. Члены рабочей группы составляют схему существующей планировки и начинают обдумывать альтернативные варианты.
3	Организация рабочего пространства была изменена с целью улучшения потока работы и обмена информацией. Все еще существуют отдельные нерешенные проблемы, но группа занялась их изучением.
4	Оборудование рабочей группы размещено удобно с точки зрения основных процессов и потока работы. Рабочее пространство гибкое и чрезвычайно мобильное. Рабочая группа может изменить конфигурацию своего пространства при необходимости.
5	Все площади используются полностью и максимально эффективно. Члены рабочей группы считают, что достигли почти совершенной организации пространства, способствующей высокой производительности без потерь пространства.

Уровень	Ключ № 7. Гибкость умений
1	Взаимное обучение не контролируется и/или: а) осуществляется неформально, б) осуществляется только при появлении проблем.
2	Рабочая группа начинает определять задачи и отображать графики гибкости умений в рабочем пространстве.
3	Гибкость умений для всех задач рабочей группы отслеживается и наглядно отображается. Цели по гибкости умений в рабочей группе установлены. Как минимум 50 % членов рабочей группы умеют выполнять три критические задачи.
4	В рабочей группе существуют планы обучения для развития умений каждого ее участника. Каждая задача может выполняться как минимум двумя членами рабочей группы, и как минимум 75 % специалистов, входящих в ее состав, по силам справиться со всеми задачами рабочей группы. Такая команда начинает изучать задачи вышестоящих/нижестоящих рабочих групп.
5	За исключением недавно принятых на работу сотрудников, все члены рабочей группы способны выполнять 90 % задач рабочей группы, и все они не только визуально отслеживают задачи непосредственно предшествующих/последующих групп, но и способны выполнять 50 % этих задач.

Уровень	Ключ № 8. Роли и обязанности
1	Роли и обязанности определяются сами по себе или принимаются на основании практики работы в прошлом.
2	Представитель менеджмента без всякого обсуждения определяет роли и обязанности каждого члена рабочей группы.
3	Начальник или лидер рабочей группы индивидуально встречается с каждым ее участником для совместного определения ролей и обязанностей данного члена группы.
4	Путем группового мозгового штурма и обсуждения, которое проводится группой в полном составе, согласовываются и подробно определяются роли и обязанности каждого работника.
5	То же, что на уровне 4, и все роли и обязанности постоянно отслеживаются и корректируются в ходе обсуждения всеми членами рабочей группы.

Уровень	Ключ № 9. Чувство собственности по отношению к целям
1	В рабочей группе не существует явного чувства собственности по отношению к целям и/или цели постоянно изменяются и развиваются сами по себе.
2	Рабочая группа определяет и наглядно отображает краткосрочные (дневные и недельные) цели с контрольными этапами, датами завершения и ответственными за выполнение (<i>milestones, completion dates and accountabilities, MCDA</i>). Среднесрочные цели (месячные и квартальные) добавляются на информационное табло.
3	Краткосрочные и среднесрочные цели отображаются и отслеживаются посредством <i>MCDA</i> . Группа быстро принимает меры для достижения некоторых ранее не реализованных целей. Изменения плана вызывают определенные проблемы.
4	Краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные (продолжительностью от года до нескольких лет) цели отслеживаются и отображаются посредством <i>MCDA</i> . Рабочая группа полностью отвечает за достижение целей и учет изменений, что практически не вызывает у нее никаких проблем.
5	Рабочая группа полностью отвечает за все цели, быстро справляется с изменениями и активно предупреждает потенциальные проблемы. Цели всегда достигаются.

Уровень	Ключ № 10. Уборка и наведение порядка
1	Открытое пространство и места хранения завалены избыточным и неиспользуемым оборудованием, запасами и бумагами. В рабочем пространстве грязно, бросается в глаза явный мусор (старые газеты, неудачные ксерокопии и т. д.) и пыль.
2	Разрабатывается формальный план уборки и наведения порядка. Явный мусор в конце каждого рабочего дня убирается членами рабочей группы. Неиспользуемое оборудование и устаревшие материалы, запасы и папки удалены.
3	Эффективность уборки и наведения порядка оценивается как минимум дважды в неделю при помощи контрольных списков, при этом результаты наглядно отображаются и обсуждаются. Материалы, запасы и папки маркированы как в рабочем пространстве, так и в местах хранения.
4	Члены рабочей группы занимаются уборкой и наведением порядка в течение дня. Проверки выявляют почти безупречные результаты уборки и наведения порядка. Вещи редко оказываются не на своих местах. Члены группы начинают планировать оптимальное размещение материалов, запасов и папок.
5	Эффективность уборки и наведения порядка достигает 99,99 %. Материалы, запасы и папки хранятся, маркируются и размещаются оптимально с точки зрения удобства их использования.

Уровень	Ключ № 11. Ежедневные совещания рабочей группы
1	Ежедневные совещания рабочей группы (<i>DWGM</i>) не проводятся или проводятся только при наличии особенных новостей (как, например, слияние, реорганизация и т. д.).
2	Начато проведение <i>DWGM</i> , но их посещают не все члены рабочей группы. Какие-то совещания выпадают, иные кажутся бессмысленными.
3	<i>DWGM</i> проводятся почти ежедневно и посещаются большинством членов рабочей группы, предпринимаются усилия, направленные на осознание всеми ее участниками важности для них <i>DWGM</i> .
4	<i>DWGM</i> проводятся каждый день без исключения. Посещаемость 100 %, и большинство членов рабочей группы принимают в совещаниях активное участие.
5	Каждый член рабочей группы рассматривает <i>DWGM</i> как существенный и чрезвычайно важный элемент работы.

Уровень	Ключ № 12. Решение проблем
1	В рабочей группе мало или почти нет всем понятных так называемых командных инструментов управления данными и/или выявления/решения проблем.
2	Большинство членов рабочей группы понимают действие немногих инструментов, но и те применяются непоследовательно. Разрабатывается план для выявления необходимых инструментов и обучения рабочей группы их использованию.
3	Все члены рабочей группы понимают действие небольшого набора базовых инструментов решения проблем. Для решения существенных проблем используются соответствующие инструменты, но в анализе мелких проблем по-прежнему преобладает субъективный фактор.
4	Все члены рабочей группы понимают и применяют соответствующие инструменты для решения всех проблем. Умение использовать инструменты отслеживается посредством специальных таблиц взаимного обучения.
5	Члены рабочей группы (за исключением недавно принятых на работу) мастерски используют все основные инструменты из числа применяемых в данной рабочей группе. В команде постоянно разрабатываются планы дальнейшего повышения квалификации.

Уровень	Ключ № 13. Обслуживание внутренних потребителей
1	Качество обслуживания других подразделений слабое, отсутствует система оценки, нет планов улучшения.
2	Рабочая группа обращается к специалистам других подразделений для оценивания ее эффективности. Проблемы выявляются и наглядно отображаются для планирования улучшения. Перед группой стоит множество неразрешенных проблем.
3	Выработаны показатели, которые наглядно отображаются для формального наблюдения за удовлетворением потребителей. Определены планы постоянного улучшения с целью устранения коренных причин наиболее серьезных проблем. Мелкие проблемы возникают регулярно, но быстро разрешаются.
4	Все серьезные и многие мелкие коренные причины неудовлетворенности клиентов устранены. Почти все потенциальные проблемы изначально исключены предупредительными мерами.
5	Удовлетворение клиентов близко к полному: соответствующие показатели постоянно высоки.

Уровень	Ключ № 14. Управление приоритетами
1	Рабочая группа функционирует посредством кризисного управления. Среда чисто реакционная, поскольку члены группы лишь тушат очаги возгорания.
2	Для группы установлены конкретные приоритеты рабочей группы; существуют разногласия относительно методов их достижения, но большинство решений принимаются менеджерами того или иного уровня.
3	Принятие решений о достижении установленных приоритетов принимается в основном путем обсуждения данных вопросов рабочей группой; она начинает устанавливать многие из своих приоритетов самостоятельно, разрабатывает и публикует планы управления ими.
4	Рабочая группа начинает брать под свою ответственность все свои приоритеты, разрабатывает и вывешивает соответствующие планы. Менеджмент проверяет и утверждает планы рабочей группы, но редко вносит какие-либо изменения.
5	Рабочая группа сама определяет все свои приоритеты на основании установленных в организации в целом и в полном соответствии с ними. Приоритеты рабочей группы не требуют утверждения менеджментом.

Уровень	Ключ № 15. Стандарты работы
1	Мало стандартизованных процедур работы (пошаговых инструкций, схем потоков, списков необходимых данных/бланков, ориентировочно требуемое время), которые известны и/или приняты рабочей группой.
2	Все участники рабочей группы знакомы с приблизительными стандартами образцовой группы. Для некоторых действий имеются стандарты работы, принятые при участии всех членов группы.
3	Стандарты работы существуют для 80 % ключевых задач рабочей группы и используются в мероприятиях по взаимному обучению.
4	Для всех самых важных и большинства второстепенных действий (95 % задач группы) существуют стандарты, разработанные при участии всех членов группы, и потому понятны для них и используются каждым из них.
5	Установлены стандарты для всех действий рабочей группы, которая постоянно стремится к их улучшению.

Уровень	Ключ № 16. Главное информационное табло
1	Главное информационное табло (<i>PVD</i>), представляющее собой большую доску объявлений в рабочем пространстве, на которой отображаются текущее положение дел рабочей группы, показатели, задачи, приоритеты и т. д., отсутствует, и/или информация на <i>PVD</i> не обновляется регулярно.
2	Группа имеет <i>PVD</i> , на котором отображается важная для ее работы информация, при этом отображаемые на табло сведения соответствуют текущему положению дел большую часть времени (80 %).
3	<i>PVD</i> рабочей группы содержит полную информацию и интенсивно улучшается членами рабочей группы. Информация почти всегда соответствует текущему положению дел (95 % времени).
4	<i>PVD</i> содержит почти все важные элементы из тех, которые должна отслеживать рабочая группа. Ответственность за обновление информации на <i>PVD</i> несут главным образом члены рабочей группы. Сведения соответствуют текущему положению дел более чем 99 % времени.
5	Табло <i>PVD</i> и результаты, отображаемые на нем, рассматриваются рабочей группой как воплощение их гордости и приверженности.

Уровень	Ключ № 17. Контроль времени и обязательность
1	Члены рабочей группы не всегда приходят на работу вовремя; иногда процент отсутствующих высок (от 5 до 10 %). В рабочей группе высокая текучесть кадров.
2	Посещаемость отображается графически.
3	Члены рабочей группы обычно прибывают вовремя. В случае необходимости люди готовы к сверхурочной работе, если только этому не препятствуют личные обстоятельства. Доля отсутствующих менее 3 %.
4	Члены рабочей группы всегда приходят вовремя. Доля отсутствующих на работе менее 2 %. Годовая текучесть (не считая повышений по работе) менее 5 %.
5	Работники приходят своевременно, работают с энтузиазмом и готовы к сверхурочной работе в тех редких случаях, когда это необходимо. Доля отсутствующих на работе менее 1 %, текучесть кадров менее 3 %.

Уровень	Ключ № 18. Показатели и измерение
1	Критические процессы в рамках рабочей группы практически не измеряются.
2	Начата первоначальная работа по определению ключевых показателей для критических процессов рабочей группы.
3	Рабочая группа отслеживает и наглядно отображает ключевые показатели критических процессов, разрабатывает и вывешивает планы улучшения.
4	Рабочая группа отслеживает и отображает ключевые показатели всех основных и большинства второстепенных процессов, а также продвижение относительно планов улучшения.
5	Ключевые показатели всех критических процессов отслеживаются на регулярной основе, и корректирующие действия безупречно интегрированы в ежедневную деятельность рабочей группы.

Уровень	Ключ № 19. Бюджеты и затраты
1	Бюджеты и затраты рабочей группы не отслеживаются или неизвестны членам рабочей группы.
2	Затраты рабочей группы отображаются ею же самой; периодически (как минимум ежеквартально) объявляются и вывешиваются данные о ее производительности.
3	Бюджет рабочей группы устанавливается в начале года и вывешивается. Данные о соблюдении бюджета обнаруживаются ежемесячно, рабочая группа участвует в обсуждениях способов разрешения главных расхождений.
4	Рабочая группа участвует в разработке своего годового бюджета. Производительность отслеживается и отображается, и ответственность за выполнение бюджета несет главным образом рабочая группа — менеджмент проверяет/утверждает.
5	Все аспекты разработки и выполнения бюджета находятся под ответственностью рабочей группы при минимальном сопровождении менеджмента.

Уровень	Ключ № 20. Знание потребностей внешних клиентов
1	Рабочая группа не знает или почти не знает, кто ее внешние потребители и/или как на них сказывается работа группы.
2	Данные о внешних потребителях, важные для эффективности рабочей группы, вывешиваются, рассматриваются и обсуждаются ее членами. Группа начинает разрабатывать планы решения наиболее важных проблем.

Уровень	Ключ № 20. Знание потребностей внешних клиентов
3	В рабочей группе вывешен план с контрольными этапами, датами завершения и обязанностями (MCDA) для решения всех основных проблем внешних потребителей. Большинство важных проблем решены.
4	Все важные проблемы внешних потребителей решены, и рабочая группа занимается менее значимыми проблемами, выводя план решения, которые содержат MCDA.
5	Рабочая группа решила все вопросы внешних потребителей и способна справиться с любой новой проблемой в течение 24 часов. Внешние потребители рассматривают рабочую группу как подразделение мирового уровня.

Copyright © 1999 The Kaufman Consulting Group, LLC. Все права защищены, перепечатывается с разрешения.

Эти 20 ключей офис-кайдзен Kaufman Consulting Group защищены законами о защите права на интеллектуальную собственность. Воспроизведение настоящей информации любыми средствами, передача или включение в другую работу, полностью или частично, без предварительного письменного согласия The Kaufman Consulting Group, LLC., запрещается.

СЛОВАРЬ ВАЖНЫХ ТЕРМИНОВ

20 ключей KCG – система, позволяющая цельной рабочей группе оценить свою работу по 20 наиболее важным критериям и установить степень ее соответствия мировому уровню. Посредством этого метода оценивается текущее положение дел, задаются определяемые менеджментом уровни эффективности, которых нужно достичь в будущем, и формулируется помесечный план улучшения.

ISO 9000 (QS-9000) – набор стандартов, описывающий минимальные требования к практике основного бизнеса. Под давлением клиентов стал обязательной сертификацией во многих организациях. *QS* – американская версия стандарта *ISO* для автомобильной промышленности.

QS-9000 – См. *ISO 9000*.

SLIM-IT – акроним, образованный от понятий «структура», «система бережливого ежедневного управления», «кураторство», «показатели», «инструменты», «командная работа», «обучение» и «технология» (от англ. *Structure, Lean daily management system, Mentoring, Metrics, Tools, Teamwork, Training and Technology (SLMMTTTT)*). Данная концептуальная модель предполагает, что в большинстве организаций имеется «достаточно» *TTTT* – инструментов, командной работы, обучения и технологии – для решения почти любых задач, если эти четыре *T* удастся заставить работать вместе при помощи других элементов модели.

Бережливое производство – название общей операционной системы, которая характеризуется широким использованием стандартизированных методов для

устранения поверхностных потерь. Термин приобрел популярность в качестве описания производственной системы Тойоты (*Toyota Production System, TPS*). См. *вытягивание*.

Блиц — см. *кайдзен-блиц*

Визуальная система — подход, при котором данные о состоянии каждого важного элемента рабочей среды (как, например, критические необходимые действия) наглядно отображаются и обновляются, чтобы все знали, что надлежит делать и когда. См. *главное информационное табло*.

Вытягивание — система производства, в которой обрабатываемый материал передвигается к следующей станции только тогда, когда его запрашивает следующий процесс ниже по потоку. Впервые разработана корпорацией Тойота и поэтому часто называется производственной системой Тойоты (*Toyota Production System, TPS*). Названия-синонимы: «гибкое», «сотовое», «синхронное», «точно вовремя», «производство «по одному» (вытягивающая система, в которой за один раз перемещается один объект), «производство потока спроса».

Главное информационное табло — большая стационарная доска объявлений, которая служит для ежедневного отображения положения дел и планирования улучшений в отдельной цельной рабочей группе. См. *система бережливого ежедневного управления*.

Ежедневное совещание рабочей группы (DWGM) — тщательно организованное, свободно протоколируемое, структурированное ежедневное совещание, которое члены цельной рабочей группы проводят, стоя перед главным информационным табло группы, в течение 10 минут (не более). См. *цельная рабочая группа* и *главное информационное табло*.

Интегрированная разработка продукта (IPD) — свободно организованный набор инструментов, направленный на устранение потерь в процессе разработки/проектирования продукта. В идеале IPD функционирует в точности как система *SLIM-IT* для разработки новых продуктов, но обычно ограничивается рядом неэффективных команд и поверхностным знанием технических инструментов.

Исполнительный управляющий комитет (ESC) — команда топ-менеджеров предприятия (или ее часть; если в нее входит более восьми человек, могут возникать проблемы), руководящая мероприятиями по изменению, которые выполняются командами по изменению, снабженными хартиями. См. *команда по изменению* и *хартия*.

Кайдзен — термин, обозначающий «мелкое постоянное улучшение всех сторон работы». Само слово происходит от японских слов *kai* («небольшой», «малый», «хороший») и *zen* («хороший», «улучшение»). Предназначен для создания условий труда, способствующих концентрации каждого работника на процессе устранения потерь как на обычной части ежедневного хода работы.

Кайдзен-блиц/мероприятие — интенсивное, занимающее четыре-пять дней, жестко структурированное и контролируемое мероприятие по устранению потерь в определенном процессе или подразделении. Проводится небольшой командой.

Картирование потока создания ценности — структурированный метод картирования процесса, направленный на выявление и оценку фактического рабочего времени (времени цикла) и времени ожидания (подготовки), а также других представляющих интерес элементов. Обычно предполагает разработку потока создания ценности в данное время («как есть»), разработку будущего состояния («как должно быть») и некоторого плана действий для начала продвижения от положения «как есть» к состоянию «как должно быть».

Команда по изменению — небольшая группа сотрудников (от двух до девяти участников), которая работает (как правило, на основе частичной занятости) над определенным вопросом в течение определенного периода времени и еженедельно отчитывается перед исполнительным управляющим комитетом. Эти команды являются главной движущей силой, которая используется в офис-кайдзен для осуществления улучшений/изменений.

Команда по управлению блицем — постоянная команда (с чередованием ее членов) сотрудников, выполняющих разные функции, подотчетная исполнительному руководящему комитету. Эта команда отвечает за планирование, управление, представление и контроль результатов всех кайдзен-блицев (постоянного улучшения), практикуемых на предприятии, но не проводит блицы. См. *кайдзен-блиц*.

Корпоративное программное обеспечение — часто называемое также корпоративными информационными системами, оно направлено на объединение всех (или некоторых избранных частей) систем данных, отчетности и анализа в единое интегрированное целое, для того чтобы своевременные, точные, соответствующие текущему положению дел данные могли эффективно использоваться менеджментом различных уровней.

Краткосрочное лидерство — процесс, при котором лидер рабочей группы несколько раз в день навещает каждого члена рабочей группы, чтобы посмотреть, как идут дела, собрать данные по критическим показателям и/или оказать моральную поддержку.

Куратор — высококвалифицированный, прошедший интенсивное обучение сотрудник, посвящающий свое рабочее время обучению коллег и сопровождению всех аспектов внедрения офис-кайдзен на предприятии. Он/она входит в состав исполнительного руководящего комитета на предприятии.

Макропроцесс — название группы микропроцессов, например: «обработка заказа на поставку», «годовое планирование».

Мегапроцесс — название очень большого комплекса процессов меньшего размера, как то: «технологии», «закупки», «нью-йоркский центр обработки».

Методы Шайнина — набор передовых статистических инструментов, с помощью которых устанавливают то, какие исходные факторы определенной ситуации оказывают наибольшее влияние на результаты. В своей статистической основе идентичен *DOE*. Поздний подход Дориана Шайнина требует всестороннего тестирования гипотез перед выполнением статистических операций, что позволяет

сосредоточиться на наиболее важных элементах. См. *планирование экспериментов и статистический контроль процессов*.

Микропроцесс — входные данные, события и выходные данные, подвергающиеся обработке сотрудником, например «заполнение счета».

Непрерывное улучшение — см. *реинжиниринг*.

Офис-кайдзен — знания, подходы к лидерству и социальная/организационная реальность, позволяющие создать условия труда, при которых обеспечиваются концентрация, структура, дисциплина и чувство собственности всех сотрудников на всех уровнях, необходимые для постоянного улучшения, приверженности, гордости и энтузиазма — качеств, помогающих организации в достижении выдающихся результатов.

Планирование экспериментов (DOE) — набор передовых статистических инструментов, которые служат для определения того, какие исходные факторы конкретной ситуации оказывают наибольшее влияние на результаты. Впервые был преобразован из чисто статистического в более простой в использовании набор пошаговых процедур японским инженером Геничи Тагучи. См. *методы Шайнина и статистический контроль процессов*.

Поверхностные потери — работа или активы, которые не добавляют ценности в продукт или услугу с точки зрения «всеведущего» клиента.

Показатель — в офис-кайдзен — параметр, который сообщает жизненно важную информацию о состоянии ключевых проблем и происходящих изменениях (либо их отсутствии) человеку или группе, которые могут оказывать существенное воздействие на данный параметр прямыми практическими действиями на уровне микропроцессов.

Пока-йоке — переводится как «предотвращение ошибок» (от японских слов *roka*, что означает «неизбежная ошибка», и *yokeru* — «предотвращать»); содержит приемы (например, контрольные списки и шаблоны), направленные на снижение вероятности дефектов и ошибок.

Потери — см. *потери концентрации, потери лидерства, потери офис-кайдзен, потери чувства собственности, потери структуры и поверхностные потери*.

Потери дисциплины — снижение производительности в результате неспособности организации обеспечить соблюдение на всех уровнях определенного набора правил, ожиданий, вознаграждений, лидерства и социальных давлений, призванного обеспечить эффективность мирового уровня.

Потери концентрации — снижение производительности организации в результате непонимания кем-то, что именно в своей ежедневной работе ему/ей следовало бы улучшить для достижения предприятием его целей.

Потери лидерства — потери производительности из-за недостатка концентрации, структуры, дисциплины и чувства собственности на всех уровнях организации.

Потери офис-кайдзен — 26 конкретных типов потерь, встречающихся в офисной или административной среде.

Потери структуры — потеря производительности, возникающая в результате отсутствия на всех уровнях организации правил, ожиданий, подкреплений, вознаграждений,

лидерства и социальных давлений, направленных на достижение производительности мирового уровня.

Потери чувства собственности — потери производительности в результате отсутствия в организации правил, ожиданий, подкреплений, вознаграждений, лидерства и социальных давлений, позволяющих сотрудникам контролировать соответствующие аспекты собственной деятельности и испытывать гордость при достижении положительных изменений.

Рейнжиниринг — название свободно организованного набора инструментов и методов, которые используются для перепроектирования процессов с целью радикального продолжительного улучшения. Включает такие инструменты, как картирование потока ценности, семь инструментов контроля качества и т. п. В идеале функционирует подобно системе «исполнительный управляющий комитет — команда по изменениям». См. *команда по изменениям, исполнительный управляющий комитет, семь инструментов контроля качества и картирование потока создания ценности*.

Сбалансированная система показателей — метод, при котором для оценки состояния эффективности организации в целом или ее частей человеком или группой людей используется небольшое число показателей.

Семь инструментов контроля качества — группа из семи «простых» статистических и достатистических инструментов: диаграмм Парето, диаграмм прогона, графиков разброса, распределений вероятностей, графиков статистического контроля процесса, диаграмм причины и следствия и гистограмм. См. *статистический контроль процесса*.

Система бережливого ежедневного управления (LDMS) — структурированный подход для обеспечения концентрации, структуры, дисциплины и чувства собственности в цельных рабочих группах. Включает в себя следующие элементы: 1) главное информационное табло; 2) ежедневное совещание рабочей группы; 3) краткосрочное лидерство; 4) систему карт мероприятий кайдзен; 5) план долгосрочного улучшения 20 ключей KCG.

Система карт мероприятий кайдзен (KAS) — метод учета идей мелких улучшений в рамках цельной рабочей группы. Предназначен для учета небольших технически простых улучшений в рабочей группе.

Стандарт работы — точное пошаговое описание деятельности, включая время работ, необходимые материалы и информацию; служит в качестве базового ориентира приемлемой производительности и обучающего руководства для новых сотрудников.

Статистическое управление процессами (SPC) — набор методов для анализа результатов процесса посредством измерений общей тенденции (средние значения, моды и т. д.) и дисперсии (диапазоны и стандартные отклонения). Графики SPC часто используются для отображения результатов и изучения структур.

Сторонник — представитель топ-менеджмента, выступающий в качестве куратора, советника и тренера небольшой команды сотрудников, которой поручена работа над определенной проблемой.

Управление проектами — свободно организованный набор инструментов и методов, применяемых для устранения потерь при управлении определенной инициативой. В идеале во многом сходно со снабженной хартией командой по изменению, подотчетной исполнительному управляющему комитету. Как правило, управление проектами имеет значительно более слабую структуру и/или во многом зависит от сложного программного обеспечения для создания временных графиков. См. *команда по изменению, хартия и исполнительный управляющий комитет*.

Хартия — документ, описывающий цели, критические факторы успеха, действия, показатели результативности, таблицы ответственности, временные графики и т. п.; разрабатывается в ходе переговоров между исполнительным управляющим комитетом и командой по изменению; используется командой по изменению как руководство в ее деятельности. См. *команда по изменению и исполнительный управляющий комитет*.

Цельная рабочая группа — небольшая группа (десять или менее человек), которая работает в непосредственной физической близости друг от друга над одинаковыми или схожими задачами в течение большей части рабочего дня. Эти рабочие группы являются основными объектами постоянного улучшения элементов офис-кайдзен.

«Шесть сигм» — метод улучшения процесса, основанный на разрешении проблем и статистических методах, которые варьируются от очень простых (см. *семь инструментов контроля качества*) до очень сложных (см. *проектирование экспериментов*). Использует термины боевых искусств (например, «черные пояса») для описания различных уровней опыта практиков.

АЛФАВИТНЫЙ УКАЗАТЕЛЬ

20 ключей KCG 105, 111, 113, 125, 132–135, 137–140, 142–145, 161, 168, 170, 173, 177, 181–183, 189–191

BAAN 161

BSC 149–151

DFA 160

DOE 148, 153, 159

DWGM 105, 172–173

EIS 161–162

ESC 37–38, 42–43, 46, 48–53, 55–56, 91, 93–99, 102, 108, 110–111, 116–117, 120, 122–124, 128, 132, 138, 142, 152, 172, 179, 180–182, 188, 190

IPD 160–161

KAS 105, 108–111, 173

LDMS 38, 41–42, 47, 52, 88, 90, 102–105, 110–111, 115, 117, 120, 123–125, 128, 156, 167–168

PeopleSoft 161

PVD 105, 107–108, 125, 135, 138–140, 144, 172–173

QFD 160

SAP 161

SIL 105, 112

SLIM-IT 31, 88–91, 102, 115, 116–117, 119–120, 126–127, 129–130, 132–133, 166–168, 173, 177, 188

TPS 18, 155

VSM 151–152

авралы 16, 24, 187

административные функции 17–18, 25

бенчмаркинг 14, 153

бизнес-подразделения 14, 180

внедрение

альтернативы 127

измерение хода внедрения офиса

кайдзен 183

- корпоративных информационных систем 28, 127
- новой технологии 29
- оценка продвижения процесса 134
- присвоение имени инициативе по внедрению офис-кайдзен 183
- временные помощники 47
- время цикла 15, 18, 23, 27, 30, 38, 150
- врожденные склонности людей 76
- вытягивание 156

- генерация идей низкотехнологичных решений 110
- главное информационное табло 39–40, 42, 51, 53–54, 95, 105–107, 110, 113, 125, 133, 135, 151, 157, 172–173, 181–183, 188–190
- графики Парето 125, 154

- диаграммы
 - причинно-следственные 125
 - рассеивания 125
 - «спагетти» 39
- дисциплинарные
 - взыскания за повторяющиеся ошибки 61
 - меры 50
- долговременное преимущество 27

- ежедневные совещания рабочей группы 105–108, 110, 112, 125, 133, 135, 168, 173, 181–183, 187, 189–190

- закупки 22, 37, 41, 45–46, 89, 99, 104, 161
 - корпоративные соглашения о 46
- затраты
 - долговременные 35
 - оптимизация общих 46
 - причины 175
 - сокращение 18, 175
 - управление 175

- изменение
 - команды по 37–39, 42, 46, 48–49, 51, 53, 95, 99, 127, 138, 150–151, 155–157, 163
 - культурное 74
 - ожидаемых способов поведения 80
 - поведения 75, 87, 119, 148
 - управление 74, 91
- индивидуальное поведение 74
- инструктаж 19, 29, 39–40, 57, 108, 143
- инструменты
 - набор 152
 - семь инструментов контроля качества 125
- интеграция 27, 91, 124, 149–152, 154, 156–157, 159–160, 162
 - вертикальная 27
- исполнительный руководящий комитет 189
- использование отдела подготовки кадров для запуска программы 183

- кайдзен 18, 41, 52, 96, 105, 108, 122, 125, 173, 181, 183
- кайдзен-блиц 38–39, 42, 56–57, 95, 120, 152, 190
 - команда по изменениям 38
 - отчеты по 190
- «карательные» санкции 47
- карта
 - контрольные 125
 - метрическая карта процессов 50
 - потока создания ценности 38, 50, 148, 151
 - система карт мероприятий кайдзен 52, 105, 108, 125, 173, 181
- качество обслуживания 35, 111, 191
- когнитивный диссонанс 103, 105–106
- команда
 - лидер 96, 98–99, 124
 - межфункциональные 37, 46, 152, 162
 - по изменениям 37–39, 42, 46, 48–49, 51, 53, 95, 99, 127, 138, 150–151, 155–157, 163
 - кайдзен-блиц 38
 - по исправлению 95–96, 188
 - по нововведениям 95
 - по улучшению 95
 - по управлению блицем 96
 - руководителей организации 105
 - руководящая 73, 91, 118, 127–128, 131, 150, 190
- конкурентная среда 22, 24
- контроль времени 142
- контрольные
 - листки 125
 - показатели 22, 29, 39, 41–42, 51, 53, 61
 - списки 44–45, 113
- корпоративные инициативы 14, 101, 131
- кураторство 31, 89–90, 116, 122–123, 126–127, 130, 131, 138, 183

- лидерство
 - краткосрочное 105, 112–113, 125
 - специалист, выполняющий задачи 113
 - параметры 33, 60, 62, 67

- перенаправление концентрации лидерства в каждую рабочую группу 65
показатели лидерства и менеджмент 172
потери 29–30, 60, 62, 71, 73, 74, 87, 88, 90, 94, 97, 99, 104, 116, 149, 168
роль лидерства на различных уровнях 181
- лидеры
рынка 27
традиционных организаций 81
- ликвидация последствий 34, 41
- маркетинг 48, 53, 71, 135
- масштабное «закручивание гаек» 47
- менеджмент
инициативы 116
отвлечение внимания 34
показатели лидерства и 172
«слепое пятно» 25
топ- 26, 150
- мероприятия по реинжинирингу 56–57, 88
- методология картирования производственных потоков 151
- методы
планирования экспериментов 159
статистические 152, 154
Шайнина 153, 159
- механизмы улучшения конкурентоспособности 148
- наем персонала 22
- непрерывное улучшение 14, 18, 77, 79, 87, 148, 152–153
- «неприятная» работа 85
- низкотехнологичные источники 110
- обоснованность бизнеса 26
- обработка ненужной информации 52
- образование малых групп 79
- обратная связь, коучинг и консультирование 116
- обучение групповому общению и командной работе 80
- общественная безответственность 80–81
- операции
которые не добавляют ценности 35
офисные и административные 17
ручные 50
- операционные руководители 26
- организации
давление 116
- долговременные интересы 84
- команда руководителей 105
- мирового уровня 24, 35, 65–66, 83, 85, 88, 132
- с множественными структурами 64
- традиционные 74, 77–82, 84, 90, 103, 129
- лидеры 81
- организационная культура 74
- отображение уровней квалификации по задачам 40
- оценка эффективности группы 140
- ошибки, которых следует избегать 182
- памятки по выполнению работ 44–45, 49
- планирование экспериментов 148, 153–154, 159
- поиск виновных 50
- показатели
и измерение 29
контрольные 22, 29, 39, 41–42, 51, 53, 61
лидерства и менеджмента 172
сбалансированная система 14, 148–151, 160, 162, 172
система периодических контрольных 61
- поощрения за выполнение работы 84
- поставщики 29, 45–46, 55, 61, 97, 158, 176–177
- потери
в руководстве 31
дисциплины 68
клиентов 34, 42
концентрации 63, 69, 156
лидерства 29–30, 60, 62, 71, 73, 74, 87, 88, 90, 94, 97, 99, 104, 116, 149, 168
- связанные с
активами 53
движением 39
замораживанием активов 55
запасами 53–54
изменчивостью 41
информацией 49
искажением 42
контролем 40
людьми 36, 40
надежностью 43
неравномерностью потока 48
несущественностью 52
обработкой 39, 155
ожиданием 38
отсутствием информации 50
ошибками 49

- перемещением 55
- планированием 46
- проверкой 48
- процессом 40
- распределением заданий 37
- согласованием целей 36
- субоптимизацией 45
- чувством собственности 70
- стандартизацией 44, 68
- стоимости 49
- структуры 65–66
- субоптимизации 45
- устранение 25, 30–31, 39, 63, 73, 87, 156, 191
- ценности 43
- потребители
 - внешние 170, 175–176
 - внутренние 176–177
- потребности
 - врожденные 76, 78–79
 - удовлетворение 79, 81, 83, 85, 103, 140, 142
- преодоление разрыва между людьми и технологией 24
- проведение собеседований 48
- проверки
 - введение дополнительных 42, 50
 - последовательные 49
- программное обеспечение
 - введение 43
 - готовая к употреблению система 43
 - корпоративное 148, 161
 - по управлению проектами 28
- программы обучения смежным навыкам 45
- продукт
 - жизненный цикл 46, 176
 - интегрированная разработка 160
 - производство 22, 27
- продажи 15, 22, 89, 150–151, 169
- продуктивность 27, 94, 111, 191
- проектирование для сборки 160
- производство
 - бережливое 148–149, 155–156
 - неточной информации 52
 - потери, связанные с запасами незавершенного 54
 - продуктов 22, 27
- противоречия между функциями 81
- профсоюз 93, 167–168
- процессы
 - критические 154
 - макропроцесс 26–28
 - мегапроцесс 25–29
 - метрическая карта 50
 - микропроцесс 27–29, 166
 - оценка продвижения процесса внедрения 134
 - потери, связанные с 40
 - статистическое управление 21
- рабочая среда 22, 36, 83
- разработка стратегий 22
- рационализация текущих инициатив 123
- результаты
 - измерение 134–135, 183
 - индикаторы 150
 - ответственность за 142
- реинжиниринг 14, 44, 56–57, 88, 119–120, 125, 152–153, 156
- роль корпоративного офиса 180
- руководство
 - задача 70
 - исполнительное 26
 - недоверие по отношению к руководству и его действиям 52
 - потери в 31
- самооценка целевой рабочей группы 140
- сенсей 126
- синергия 90
- система
 - «20 ключей KCG» 105, 113, 132–133, 138–139, 143, 145
 - бережливого ежедневного управления 31, 38, 88, 90, 102–103, 113, 117, 132, 138, 161
 - внедрение корпоративных информационных 28, 127
 - доработка программной 43
 - карт мероприятий кайдзен 52, 105, 108, 125, 173, 181
 - контрольных показателей и измерений 29
 - корпоративная информационная 13, 161
 - оптимизация ручных 29
 - отслеживания ошибок и индивидуальных разбирательств с работниками 61
 - периодических контрольных показателей 61
 - производственная система Тойоты 18, 155
 - сбалансированная система показателей 14, 148–151, 160, 162, 172

- смелые новые идеи 23, 27–29, 103, 180
- сотрудники
 - адаптация новых 48
 - удовлетворение сотрудниками их потребностей 77
 - уровень работы 25
- сохраняющиеся улучшения 24
- список способов выполнения работы 40
- стандарт работы 157
- старшие менеджеры 26–27
- стратегическое планирование 26
- структура
 - ведение с менеджерами переговоров
 - о фундаментальных изменениях в структуре офис-кайдзен 184
 - единая корпоративная 64
 - конфликтующие 66
 - лидерства 20, 68
 - организации с множественными 64
 - потери 65–66
- субоптимизация 45, 55, 68, 81
- супервайзер 40, 49, 52–53
- таблица взаимного обучения 44
- тенденция к прославлению работников, умело составляющих презентации 50
- теория управления 76
- технологические новшества 24
- трудности, обусловленные человеческой мотивацией и групповой динамикой 116
- трудовые конфликты 167
- тупиковые направления 122
- увеличение эффективности 18
- управление
 - затратами 175
 - изменениями 74, 91
 - инициативами по изменению 90
 - проектами 18, 28, 125, 148, 154, 156–157
 - упущенные благоприятные возможности 34
- уровни эффективности 40, 136
- усиление контроля 42, 47
- услуги
 - партнерские 46
 - предоставление 22, 53
- философия управления 20, 184
- фронт- и бэк-офисы 16
- функциональная матрица 44, 124
- характеристики показателя 170
- цели
 - генерального директора 180
 - конфликты 81
 - потери, связанные с согласованием 36
- цепочка создания ценности 42–43, 176
- «Шесть сигм» 14, 148–149, 153–154
- эффективность менеджера 172

«Как улучшить работу офиса компании, чтобы не приходилось каждый день «тушить пожары» и чтобы офис перестал быть неповоротливым бюрократом? Системный подход «Офис-кайдзен» поможет вам встать, и самое главное — не сойти с дороги, ведущей к эффективной организации офисной работы. Дороги, которая, к сожалению (или к счастью), никогда не заканчивается, потому что совершенству нет предела. «Волшебной таблетки не существует», а дорогу осилит только идущий. В добрый путь, господа!»

Алексей Искорцев,
преподаватель Центра REFA-Россия MBS

«Привычка искать ключи где-то за пределами компании иногда приводит к серьезным потерям (временным, людским, лидерским, процессным, информационным), что недопустимо в новую эпоху, когда большое значение приобретает не индивидуальная воля человека, а групповое сознание, когда надо быть устойчивым и гибким одновременно, уметь мгновенно (всем коллективом) реагировать на изменения на рынке. В этой ситуации книга «Офис-кайдзен» становится просто незаменимой.

Она не только помогает интегрировать известные методы, добиваясь их взаимодействия и не позволяя им мешать друг другу, не только предлагает инструменты для сокращения потерь, но и показывает, как создаются благоприятные условия для постоянных каждодневных побед».

Любовь Чудинова,
директор ООО «Бизнес-Ключ»

ОФИС-КАЙДЗЕН

Уильям Ларо



www.grevtsovpublisher.ru

ISBN 978-985-6569-35-0



9 789856 569350 >

Издано при информационной поддержке
журнала «Бизнес ключ»

деловой журнал **•КЛЮЧ**