

# KAIZEN STRATEGIES FOR SUCCESSFUL ORGANIZATIONAL CHANGE

Enabling Evolution and Revolution  
within the Organization

*Michael Colenso*

FINANCIAL TIMES  
PRENTICE HALL

# СТРАТЕГИЯ КАЙЗЕН ДЛЯ УСПЕШНЫХ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ПЕРЕМЕН

Эволюция и революция  
в организации

*Майкл Коленсо*

Москва  
ИНФРА-М  
2002

УДК 65.0  
ББК 65.290-2  
К60

Научный консультант серии «Менеджмент для лидера»  
к.э.н. С.А. Попов, доцент Института бизнеса  
и делового администрирования Академии народного хозяйства  
при Правительстве РФ

**Коленсо Майкл**

**К60** Стратегия кайзен для успешных организационных перемен:  
Пер. с англ. - М.: ИНФРА-М, 2002.- XIV, 175 с. - (Серия  
«Менеджмент для лидера»).

ISBN 5-16-001249-4 (русск.)

ISBN 0-273-63985-4 (англ.)

Кайзен - философия бизнеса «по-японски», стратегия постоянного улучшения на всех этапах производства и уровнях организации. Практика кайзен содержит богатый инструментарий контрольных и управленческих приемов, которые формируют особую организационную культуру.

Прочитав книгу, вы сможете внедрить эффективные операционные инструменты, позволяющие не только добиваться постоянных усовершенствований организации, выпускать высококачественную продукцию, но и получать стратегические преимущества в условиях постоянно развивающейся деловой среды

Для руководителей компаний, занятых стратегическим планированием. Слушателям школ бизнеса и студентам, специализирующимся в области менеджмента.

ISBN 5-16-001249-4 (русск.)

ББК 65.290-2

ISBN 0-273-63985-4 (англ.)

© Pearson Education Limited, 1999.  
Этот перевод «Kaizen Strategies for Successful Organizational Change: Enabling Evolution and Revolution within the Organization, First Edition» публикуется по соглашению с Pearson Education Limited.

© Перевод на русский язык.  
Издательский Дом «ИНФРА-М», 2002

© Оригинал-макет.  
Издательский Дом «ИНФРА-М», 2002

## Содержание

Предисловие.....	ix
О Европейском японском центре.....	xii
<b>Глава 1</b>	
<b>О переменax .....</b>	<b>1</b>
Введение.....	1
Почему перемены терпят неудачу.....	2
Убеждения как предпосылка перемен.....	3
Перемены и современный хозяйственный климат.....	4
Конструирование современной организации.....	6
Особый вклад кайзен.....	7
Цель всех перемен.....	8
Ключевые моменты.....	9
<b>Глава 2</b>	
<b>Изменения и стратегия в организации.....</b>	<b>11</b>
Введение.....	11
Характеристики организации.....	12
Формирование стратегии.....	17
Стратегия в непредсказуемые времена.....	18
Интеграция стратегии и планирования для осуществления перемен.....	19
Тандем хошин канри и кайзен.....	21
Постоянные усовершенствования в отличие от тактики «прорыв... снова».....	23
Ключевые моменты.....	24
<b>Глава 3</b>	
<b>Перемены и процессы труда .....</b>	<b>26</b>
Введение.....	26
Модели процессов труда.....	27
Сложности в процессах труда.....	28
Что может дать кайзен.....	29
Ключевые моменты.....	38

Глава 4	
<b>Перемены и организационная структура ...</b>	<b>40</b>
Введение.....	40
Современные тенденции в формировании структуры организаций.....	41
Варианты организационной структуры.....	42
Вклад кайзен.....	53
Ключевые моменты.....	56
Глава 5	
<b>Перемены и организационная иерархия. . .</b>	<b>57</b>
Введение.....	57
«Машинная» модель.....	58
Как выглядят изменения в иерархии.....	60
Вклад кайзен.....	62
Ключевые моменты.....	66
Глава 6	
<b>Перемены и люди.....</b>	<b>67</b>
Введение.....	67
Индивидуальное восприятие перемен.....	68
Восприятие перемен - организационная параллель.....	71
Предпосылки успешных результатов работы.....	75
Перемены и организационная культура.....	77
Что может предложить кайзен?.....	78
Ключевые моменты.....	83
Глава 7	
<b>Разработка программы перемен.....</b>	<b>85</b>
Введение.....	85
Анализ силовых полей.....	86
Составление плана действий и определение критериев измерения.....	91

Использование важнейших факторов успеха.....	92
Ключевые моменты.....	95
Глава 8	
<b>Процессы кайзен для инициирования перемен.....</b>	<b>96</b>
Введение.....	96
Процесс PDCA.....	97
Рассмотрение последующих шагов.....	102
Двухдневное мероприятие кайзен.....	106
Ключевые моменты.....	107
Глава 9	
<b>Последствия качества перемен для организации.....</b>	<b>109</b>
Введение.....	109
Качество как стратегия.....	110
Качество как организационный процесс.....	111
Изменение направления усилий в организации.....	112
Расширение участия организации - межфункциональный подход.....	115
Два набора ценностей.....	116
Ключевые моменты.....	117
Глава 10	
<b>Вклад кайзен в культуру качества.....</b>	<b>119</b>
Введение.....	119
Приверженность делу со стороны высшего руководства.....	119
Формулирование цели.....	120
Широкий план.....	122
Человеческие аспекты кайзен.....	127
Время и деньги.....	128
Ключевые моменты.....	130

Глава 11	
Причины и последствия крупных перемен в организациях .....	132
Введение.....	132
Постоянные изменения среды.....	133
Дискретные изменения среды.....	136
Перерывы постепенности.....	138
Ключевые моменты.....	139
Глава 12	
Адаптирующаяся организация - путь к постоянным изменениям .....	141
Введение.....	141
Как выглядит адаптирующаяся организация.....	143
Системы координат - почему мы находимся здесь и куда мы идем?.....	144
Системы контроля - как мы намерены изменить ситуацию? .....	150
Операционные системы - чего от меня ждут?.....	154
Итак, что дальше...?.....	157
Ключевые моменты.....	158
Глава 13	
Почему перемены не удаются и что следует делать в этом случае? .....	160
Введение.....	160
Отсутствие ясности относительно результата.....	161
Факторы неудачной программы перемен.....	163
Почему терпят неудачу перемены в духе кайзен?.....	166
Как узнать, что дела идут плохо?.....	167
Что делать, когда дела идут плохо?.....	171
Ключевые моменты.....	173

## Предисловие

Настоящая и другая, ранее изданная книга «Стратегии кайзен для повышения эффективности работы команд» (*Kaizen Strategies for Improving Team Performance*), были выпущены по заказу *Financial Times* издательством *Prentice Hall* в качестве дополнения к трем ранее изданным в 1995 г. книгам о стратегиях кайзен<sup>1</sup>. Все пять книг написаны сотрудниками или привлеченными специалистами Европейского японского центра (*Europe Japan Centre*). Пять книг этой серии несколько отличаются от других публикаций о кайзен в том смысле, что в них содержится попытка сравнить кайзен с западной деловой средой, а не представить подробно кайзен в качестве философии бизнеса. Возможно, именно по указанной причине первые книги этой серии пользовались таким успехом.

Знания о кайзен на Западе распространены достаточно широко, а многие ее постулаты и процедуры широко применяются. Расхожее мнение состоит в том, что это - японская система непрерывного улучшения качества, и это действительно так. Однако система кайзен может дать руководству организации намного больше. Эта философия воспринимает постоянное улучшение качества как нечто данное, как своего рода билет на матч, а не как основу для конкурентной дифференциации. Все организации, с которыми работает Европейский японский центр, в общем и целом согласны с таким постулатом; да и как организация может мыслить иначе в современных условиях конкуренции.

Философия кайзен позволяет внедрить и реализовать комплексное управление качеством (*TQM*), и в то же время она содержит богатый инструментарий контрольных и управленческих приемов, которые формируют иную организационную культуру и поддерживают ее с помощью высокоэффективных операционных инстру-

<sup>1</sup> Barncs. *Kaizen Strategies for Successful Leadership*; Cane. *Kaizen Strategies for Winning Through People*; Wellington. *Kaizen Strategies for Customer Care*. Financial Times - Prentice Hall, 1995.

ментов. Использование этих инструментов в попытке добиться постоянных усовершенствований позволяет организации приобрести ценные навыки, которые, как это показали, например, работники *Honda*, дают организации возможность не только выпускать качественную продукцию, но и достичь стратегической дифференциации.

Настоящая книга посвящена переменам. Принятие на вооружение операционной философии кайзен - одна из наиболее решительных и перспективных перемен, на которые идет руководство организации. Поэтому я включил главу о том, как это делается, и надеюсь, что вы не сочтете это навязчивым.

В остальном же я попытался выделить три аспекта.

- Во-первых, я стремился показать, как в условиях бурной конкурентной среды меняется организационная стратегия. Я пришел к выводу, что это необходимый исходный пункт, поскольку считаю, что существует лишь одна причина для реализации перемен в организации - а именно, поддержка ее стратегии. Этот вывод, как вы убедитесь, повторяется в книге почти как заклинание.
- Во-вторых, я попытался охарактеризовать основные инструменты и рычаги перемен и порекомендовать, как их наилучшим образом использовать.
- В-третьих, я показал, где это уместно, как кайзен способна помочь в каждой ситуации перемен.

При написании книги я постоянно сознавал, насколько трудно безболезненно осуществлять перемены. Но я также понимал, насколько необходимо формировать гибкие организации, способные умело и уверенно осуществлять перемены. Отсюда возникла озабоченность по поводу того, что на Западе мы все еще рассматриваем перемены как ряд инициатив, и я действительно часто использую этот термин в книге и привожу много примеров успешных инициатив.

Организация будущего должна конструироваться так, чтобы она постоянно и быстро адаптировалась к меняющейся среде. Некоторые воспринимают это как ускоренный дарвинизм, доведенный до опасной скорости. Поэтому я вынужден включиться в дискуссию о соотношении эволюции и революции. Полагаю, это довольно скучная тема, основанная на предпосылке, что одно ис-

ключает другое. Надеюсь, что глава 12 «Адаптирующаяся организация» поможет преодолеть бесплодность и ограниченность этой дискуссии и построить организацию нового типа. Кайзен служит превосходной основой для такого рода организации.

При написании книги я получал серьезную поддержку со стороны коллег из Европейского японского центра. Я особенно благодарен Крису Патрику, чьи лаконичные и четкие письма по электронной почте являются поистине шедеврами. Я признателен также Пату Веллингтону, который оказал мне большую личную поддержку и предоставил широкие возможности для проверки идей.

Писательство - занятие в одиночку, а те, кто ближе других к вам, несут бремя реинтеграции автора в общество после дня, проведенного в общении с экраном. Я благодарен моей жене Джоан, которая овладела искусством повторного вхождения в реальный мир; без этого можно превратиться в «электронного» отшельника.

Автору хочется также узнать, что вы думаете о книге. Пожалуйста, черкните мне строчку по адресу [101733.2337@compuscrvc.com](mailto:101733.2337@compuscrvc.com)

*Майкл Коленсо*

# О Европейском японском центре

Европейский японский центр (*Europe Japan Centre*) - часть *Osaka Gas Group*, крупной японской компании с глобальными интересами и возможностями получения информации, позволившими Центру быть в курсе лучших методов менеджмента в мировом масштабе. Мы оказываем организациям во всем мире ряд услуг, покоящихся на двух опорах, - развитии человеческих ресурсов и исследованиях рынка.

Мы существуем с 1991 г. и добились отличной репутации в широком круге отраслей, включая государственные и частные организации, крупные, средние и малые фирмы, промышленные, торговые организации и предприятия сферы услуг.

## *Развитие человеческих ресурсов*

В сфере человеческих ресурсов Европейский японский центр ориентируется на управление переменами на основе бригадных методов и концепции кайзен (непрерывных улучшений). Нам повезло иметь в своей команде одного из оставшихся членов команды доктора Деминга (*Deming*), который работал с ним в Японии на протяжении десяти лет, а следовательно, находился на передовых рубежах движения за качество.

«Лучшее - на Востоке и Западе» - такова наша философия, и наш исследовательский отдел постоянно собирает для нас информацию о передовом опыте, чтобы мы могли применить его в нашей консультационной работе. Мы нацелены на достижение практических результатов. Наши образовательные программы основаны на идеях и методах, которые доказали свою действенность. Показывая менеджерам, как преодолеть разрыв между концепциями и конкретными действиями, мы способны помочь изменить отношение к переменам и создать атмосферу, в которой повышается самомоти-

вация (*self-motivated*) людей, формируя тем самым более эффективную и инновационную организацию.

Наши консультанты в сфере человеческих ресурсов предлагают следующие услуги.

- **Семинары и практикумы высокого уровня:** ими руководят эксперты в различных областях знания или опытные консультанты по человеческим ресурсам (*HR*), способные донести свои идеи ясным и вдохновляющим образом. Темы постоянно расширяются, что отражает наше положение как ведущей консультационной фирмы, знакомой с новейшими тенденциями в теории и практике менеджмента не только в Великобритании, но и во всем мире.
- **Программы обучения в организациях:** мы работали с широким кругом компаний с целью помочь им внедрить новые методы работы, включая применение методов кайзен (постоянные улучшения), работу в группах, стратегии нововведений и т.п. Программы могут быть краткосрочными и концентрированными либо рассчитанными на несколько месяцев или даже лет. Типовые проекты предусматривают первоначально работу с ведущими менеджерами, за которой следуют семинары, практические занятия и обучение инструкторов (тренеров).
- **Лекторы мирового класса:** мы можем предоставить лекции ряда лекторов высшего класса из мира бизнеса, спорта, развлечений или средств информации, они проведут живые мероприятия так, что те надолго запомнятся аудитории.
- **Организация различных мероприятий:** мы рады от имени организаций планировать и проводить семинары, конференции и другие мероприятия. Наш персонал осознает важность обращения с клиентами каждой организации как со своими клиентами, т.е. как с весьма ценными людьми.

## *Исследования*

Другая важная сфера деятельности Европейского японского центра - исследования. Мы концентрируемся преимущественно на изучении рынка с целью либо помочь европейским компаниям проникнуть и успешно работать в Японии и Китае, либо помочь

японским компаниям проникать на европейские рынки. Сеть наших исследователей в Европе и Азии обеспечивает нам доступ к новейшей информации на местах и позволяет проводить обследования и давать консультации быстро и точно.

Для получения дополнительной информации, пожалуйста, обращайтесь к Пату Веллингтону или Кэтрин Дэвис в the Europe Japan Center, Mutual House, 70 Conduit Street, London W1R; 9TQ; тел. +44(0)2072878605; факс: +44(0)2072878607, e-mail: [info@ejc.co.uk](mailto:info@ejc.co.uk) или на нашу страничку в Интернете: <http://www.ejc.co.uk>

## О переменнах

«Перемены не даются без хлопот,  
даже если они к лучшему».

*Ричард Хукер (1554-1600), английский теолог*

### Введение

Многие сочтут процитированное выше успокаивающее замечание Хукера (*R. Hooker*) серьезной недооценкой личного опыта перемен в двух отношениях. Во-первых, пережив несколько существенных перемен, большинство из нас будут считать просто наивной надеждой на то, что они ведут «к лучшему». Во-вторых, выражение «не без хлопот» представляется до смешного легкомысленным, учитывая некоторые из инициатив в части перемен, в которых нам, возможно, довелось принимать участие.

После полутора десятилетий, в течение которых организации разного рода претерпели реорганизации (реинжиниринг), сокращения, уменьшение числа иерархических ступеней, передачу некоторых работ на сторону, перестройку процессов и т.д. (причем не было недостатка в моделях, из которых мог бы выбирать неугомонный менеджер), находящийся в постоянном напряжении персонал, очевидно, считает, что дела идут хуже, а не «к лучшему», как полагал Хукер. Обследование, проведенное журналом *Management Today* в середине 1998 г., показало, что британские трудящиеся испытывают стресс, работают более продолжительное время, чем раньше и считают, что рабочее время еще более удлинится, а также что работа потребует еще большего отказа от личной жизни.

Имеется также растущее число других исследований, свидетельствующих о том, что немногие переменные, осуществленные в организациях, дали результаты, которых от них ожидали. Переменные, похоже, стали пользоваться дурной репутацией; ожидают, что их темп ускорится, работники воспринимают их с растущим цинизмом, а результат ставят под сомнение. Это побудило Гарви Роббинса и Майкла Финли, этих жизнерадостных бунтарей со Среднего Запада, написать книгу, озаглавленную «Почему переменные не срабатывают. Почему инициативы терпят неудачу, и как попытаться еще раз - и добиться успеха» (Robbins H., Finley M. *Why Change Doesn't Work - Why Initiatives Go Wrong and How To Try Again - and Succeed*). Возможно, это слишком пространное заглавие, но я рекомендую содержание книги.

## Почему переменные терпят неудачу

«Хлопоты» (словечко Хукера, а не мое), связанные с переменами, означают, что переменные требуют переобучения. Чтобы это переобучение было успешным, оно должно подкрепляться опытом. Если опыт подтверждает, что  $1 + 1 = 2$ , мы постигаем это и в дальнейшем действуем соответствующим образом. Если это утверждение верно в одном случае и способно измениться в другом случае или же различные источники информации говорят о разных значениях, которые принимает сумма  $1 + 1$ , то возможны два варианта: во-первых, мы сомневаемся в достоверности информации и, во-вторых, не станем менять свое поведение, сомневаясь в достоверности этой информации.

В конечном счете, организационные переменные зависят от того, что люди, работающие в организации, меняют свое поведение. В такой сложной системе, как организация, это предполагает также скоординированные действия многих людей. Изменение поведения - результат новой системы взглядов, и оно само демонстрирует «неверующим» жизнеспособность нового поведения. Задача состоит в том, чтобы создать импульс к переменам в организации, и к этому вопросу мы вернемся в других главах книги.

Итак, чтобы переменные в организации сработали, необходимо, чтобы люди поверили в нечто иное по сравнению с тем, во что они верят сейчас, изменили свое поведение с учетом новых убеждений и тем самым создали ряд успешных примеров, образующих импульс, помогающий и другим изменить свое поведение

## Убеждения как предпосылка перемен

В истории есть много примеров того, как твердые убеждения сделали возможным самое неожиданное поведение. Твердая вера в правоту христианства вдохновляла десятки тысяч людей в течение трех веков на крестовые походы, заставляла оставлять дом и семью, пересекать Европу, рисковать жизнью, убивать тех, кто не разделял их веру. Твердая вера в правоту ислама давала тот же результат.

Существует очевидная связь между твердостью убеждений и энергией, необходимой для их защиты. Стимулом активного участия в крестовых походах служила вера в освобождение от вечных мук и немедленное попадание в рай после смерти. В условиях современной компании воссоздать такие стимулы было бы трудно. Но если таков был пряник, то кнут был не менее мощным и сыграл важную роль в обеспечении поддержания крестового похода. Определенно не рекомендовалось отклонять призыв феодала-господина направиться в Святую землю или требование султана идти на войну с безбожниками. А так как пропуск в рай большинство организаций обеспечить не могут, то в современных компаниях легче прибегнуть к кнуту, чем к прянику.

По-настоящему важно, чтобы те, кто инициирует переменные, действительно верили в то, что это оправдывает затраты времени и сил. Если цель перемен привлекла их внимание, захватила воображение и воспринимается ими как необходимая, то шансы на успех возрастают во много раз.

Врагом такого отношения к переменам служит, разумеется, частота, с какой их осуществляют. Если реорганизацию, перестройку и т.п. проводят регулярно, то неудивительно, что се начи-

нают воспринимать как дань моде, суету и т.п. Любая переменна, которой сопутствует такого рода система взглядов, можно сказать, обречена.

## Перемены и современный хозяйственный климат

Хотя сохраняется проблема цинизма, растущего с частотой проведения перемен, существует и тот непреложный факт, что для поддержания конкурентоспособности, лучшего обслуживания покупателей и обеспечения должного технологического уровня организациям необходимо проводить в жизнь перемены чаще, а нередко и более радикальные, чем когда-либо ранее. Стало привычным утверждать, что темпы перемен ускоряются, но если вы серьезно не усвоите этот

факт и его последствия, то маловероятно, что вы длительное время сможете сохранять конкурентоспособность.

Необходимость частых, быстрых перемен в организации диктуется темпом и непредсказуемостью событий в окружающей среде.

Современная организация действует во все более неопределенных условиях; явления, поистине неожиданные, возникают весьма быстро, и организации должны оперативно на них реагировать. Именно темп и непредсказуемость событий во внешней среде диктуют необходимость быстрых перемен в организации. Перечислим некоторые ключевые факторы ускоряющихся перемен.

- *Более требовательные покупатели* - острая конкуренция в большинстве областей означает, что покупатели получают лучший сервис, лучшее качество и более широкий круг товаров и услуг. Циклы жизни товаров и услуг сокращаются, и на рынках появляется все больше новых ниш. Чтобы поддерживать конкурентоспособность, организация должна предлагать лучший сервис, качество и быть в состоянии создавать новые рынки или уметь проникать на них.
- *Глобализация* - конкуренция происходит во всемирном масштабе, покупатели все чаще могут приобретать любые товары по всему миру. Товары и услуги свободно перемещаются по

миру, источники поставок существенно расширились. Глобальные события, на первый взгляд не относящиеся к вашей организации, фактически на нее влияют подчас больше, чем можно себе представить. Девальвация тайландского бата серьезно отражается на способности британских производителей обуви поставлять товары британским розничным торговцам по конкурентным ценам. Исключительно высокий профессионализм программистов в Индии влияет на шансы трудоустройства в Силиконовой долине. Инвестиции *Honda* в Великобритании означают (поскольку существует Европейский союз), что у *Fiat* появился новый конкурент на итальянском рынке - примеры можно продолжить до бесконечности.

- *Технология* - информационная технология серьезно влияет на то, как производятся товары и оказываются услуги, как осуществляется управление внутри организаций и доставка товаров и услуг на рынок. В ряде отраслей Интернет изменяет маркетинг. Благодаря растущему взаимодействию информационных сетей, эта технология расширяет возможности для увеличения добавленной стоимости у ваших поставщиков.
- *Другие, неинформационные, технологии* также оказывают глубокое влияние на продукцию и рынки. В частности, биотехнология позволяет выпускать ранее неизвестные товары и уникальным образом воздействует на рынки
- *Ответственность организаций* - любая организация теперь находится в центре различных видов ответственности, она отвечает не только перед законом, владельцами и покупателями, ее обязанности теперь намного шире. Экономические соображения, группы давления с различными интересами, профессиональная этика, политические факторы, отраслевые нормы и репутация отрасли - все это воздействует на поведение организаций и свободу их маневра.
- *Люди* - прежде всего, изменилась ответственность организации перед ее работниками. А так как люди все чаще становятся фактором, отличающим услуги организации и добавляемую ею стоимость в глазах покупателей, решающее значение приобретает необходимость привлекать, сохранять и стимулировать работников.

Все перечисленные факторы создают неустойчивую и непредсказуемую среду, означающую, что организации находятся в состоянии постоянного изменения, - нравится ли им это или нет.

## Конструирование современной организации

«Живая вещь отличается от мертвой многообразием изменений, происходящих в ней в каждый момент времени». Герберт Спенсер (1820-1903), «Принципы биологии», английский философ

Подобно живому организму, мы должны уметь конструировать такие организации и руководить ими так, чтобы они находились в состоянии постоянных изменений на многих уровнях. Ключевое слово здесь - «постоянных». Ранее мы много говорили о переменах, теперь же предстоит построить организацию, способную:

- уравновесить постоянно происходящие изменения на каком-то одном уровне;
- поддерживать крупные изменения на другом уровне и быстро консолидировать их позиции.

Некоторые исследователи расценивают это как способность балансировать эволюцию и революцию. Хотя это звучит достаточно убедительно и, быть может, поможет мысленно различать потребности, остерегайтесь считать постоянные улучшения эволюцией - это может создать впечатление, будто все происходит естественным образом, тогда как на самом деле, чтобы добиться перемен, вашим людям определенно придется весьма напряженно работать. Вы в равной степени рискуете слишком часто объявлять происходящее революцией...

Успешно действующие организации, похоже, умеют четко проводить различие между этими двумя видами деятельности - революционными и эволюционными переменами, - прибегать к ним в организационной среде и точно распределять различные ресурсы, необходимые для осуществления каждого.

В главе 12 мы вернемся к этой теме и дадим более подробные рекомендации о том, какой должна быть такая организация.

## Особый вклад кайзен

Кайзен - концепция обеспечения постоянных улучшений, и хотя это касается повышения качества товаров и услуг, обычно улучшения выходят далеко за эти рамки. Кайзен направлена на улучшения во всех аспектах деятельности организации - от процессов и производственных отношений, связанных с получением материалов и комплектующих от поставщиков (с учетом всех процессов создания добавочной стоимости), до процессов их переработки и способов взаимодействия с системами распределения и конечными покупателями.

Основной операциональной единицей в рамках кайзен является группа (бригада). Удачное формирование групп (бригад) порождает синергию, повышающую производительность, и стимулирует поиск творческих решений проблем, связанных с улучшениями. Межфункциональные группы (бригады), охватывающие ряд процессов в организации, решают общие проблемы, уменьшают количество бракованных изделий и помогают сконцентрировать внимание всей организации на удовлетворение запросов клиентов (внутренних и внешних).

Важно осознать, что кайзен - не разовая инициатива, а постоянная организационная культура, которая активно нацелена, прежде всего, на процессы улучшений.

Речь идет о формировании системы взглядов в организации, которая постоянно направлена на поиск лучших процедур и методов, в также о формировании внутренних систем, которые поддерживают и вознаграждают неустанный поиск пусть даже небольших усовершенствований.

Поддерживая эту культуру, кайзен полагается на формирование честного, открытого и доверительного поведения. Такая культура стимулирует выявление проблем и трудностей, с тем чтобы их можно было разрешить. Она стремится, по словам Эдвардса Деминга, «изгнать страх из организации», людей не должны наказывать за плохие известия. Кайзен стремится самым точным образом выявить потребности

Важно осознать, что кайзен — не разовая инициатива, а постоянная организационная культура, которая активно нацелена, прежде всего, на процессы улучшений.

покупателя: в чем они заключаются, почему они важны для покупателя и как их лучше всего удовлетворить.

Культура кайзен это также культура обучения, при которой все, что мы делаем, оценивается так, что можно установить улучшение. Она побуждает группы (бригады) остановиться и подумать над тем, как они работают сообща, а также насколько оправдываются их ожидания. Она побуждает людей в конце смены задуматься над вопросами: Что получилось хорошо? Что не получилось? Чему мы научились?

При конструировании организации, способной как на эволюцию, так и на революцию, культура кайзен способна внести огромный вклад. Главный вклад заключается в следующем: потребность в небольших улучшениях в целом учитывается в рамках системного подхода кайзен, который приобретает постоянный характер, а не является частью повторяющейся инициативы.

## Цель всех перемен

Прежде чем закончить эти вводные обобщения относительно перемен, следует подчеркнуть важный момент, к которому мы будем неоднократно возвращаться на протяжении всей книги.

Цель организационных перемен состоит в лучшем осуществлении организационной стратегии.

Долговременное выживание организации базируется на качестве ее стратегии. Стратегия заключается в видении того, где организация хотела бы быть в определенное время в будущем. Она также нуждается в неких планах для достижения этих целей, включающих описание рынков, на которых она собирается участвовать в конкуренции со своими товарами и услугами, а также в приемах и методах, которые помогут отличить организацию от конкурентов

Настоящая книга посвящена не стратегии, речь в ней пойдет о переменнах, но выявление возможностей для перемен в организации без ссылки на ее стратегию равносильно старому высказыванию'

«...операция прошла вполне успешно, но, к сожалению, пациент умер».

Перемены - это всегда хирургическое вмешательство, но их цель - обеспечить долговременное выживание организации.

Пусть это звучит до абсурда очевидно, но следует заметить, что стили изменений в организациях подвержены циклам популярности. Учитывая издержки и трудности, неизбежно связанные с организационными переменнах, трудно поверить, что их проводили просто по прихоти моды. Между тем существует достаточно доказательств, что дело иногда обстоит именно так, причем настолько, что журнал *Fortune*, к примеру, может напечатать статью, озаглавленную «Что нового предлагается в консультационном бугике?». В последней из таких статей говорилось о падении популярности процессов «реинжиниринга» и росте популярности «видения будущего»

Важной предпосылкой начала любого изменения в организации служит тот факт, что эти переменнах будут содействовать развитию ее стратегии. Если же изменение лишь косвенно затрагивает стратегию, то возникают серьезные сомнения в его необходимости и полезности. Необходимость изменения означает, что можно легко усмотреть связь между тем, что вы намерены изменить, и тем, как это помогает осуществлению стратегии.

Если ответ на вопрос о полезности перемен - утвердительный, спросите себя: «Полезно для кого?»

## Ключевые моменты

Вот наиболее важные моменты, отмеченные в настоящей главе

- \* Цель инициирования организационных перемен состоит в содействии стратегическому плану.
- \* Исследования, похоже, свидетельствуют о том, что немногие инициативы в области перемен действительно обеспечивают ту отдачу, на которую рассчитывает организация
- \* Слишком частые переменнах деморализуют и утомляют.
- \* Если люди не верят в переменнах и не поддерживают их, то начинания обречены на провал.
- \* Темп перемен в окружающей среде большинства организаций ускоряется. Это обусловлено большей требовательностью по-

купателей, глобализацией, технологическим процессом и растущими требованиями к организациям

- Реакция на ускоряющиеся изменения в среде предполагает, что организации способны
  - постоянно улучшать качество, совершенствовать системы и повышать удовлетворенность покупателей - идти эволюционным путем,
  - осуществлять крупные преобразования, а когда это необходимо - совершать революцию
- Кайзен - философия постоянных усовершенствований - помогает удовлетворить первую из двух названных выше потребностей, так как в рамках этой концепции такие начинания становятся частью организационной культуры, а не являются периодическими инициативами
- Остерегайтесь моды в организационных переменных, их следует осуществлять лишь в случае возникновения необходимости в них

## Изменения и стратегия в организации

«Я всегда считал, что один человек с хорошими способностями может осуществить крупные перемены и добиться великих дел для человечества, если он сперва составит хороший план и, отказавшись от всех развлечений и других занятий, способных отвлечь его внимание, посвятит себя исключительно осуществлению этого плана»

*Бенджамин Франклин (1706- 1790),  
государственный деятель США, писатель*

### Введение

В предыдущей главе отмечалось, как трудно осуществлять изменения в организации. Большая часть книги будет посвящена тому, как можно проводить эти перемены. Она призвана помочь, говоря словами Бенджамина Франклина, «составить хороший план», но я надеюсь, что его осуществление не будет означать для вас отказа от «всех развлечений и т.д.» Дело в том, что чем лучше план, тем легче его выполнить.

С этой целью мы предложим взгляд на организацию, согласно которому ее структуру можно разложить на ряд составляющих

частей Рассмотрение каждой части в отдельности позволяет наметить подход к переменам, способствующий процессу планирования Такой подход создает основание для рассуждений о том, каким образом можно вносить изменения

Прежде всего, следует повторить мысль, высказанную в конце первой главы, о том, что стратегия организации - это ключ к ее выживанию. Имея отношение главным образом к товарам и услугам, которые организация будет производить, и рынкам, которые она намерена обслуживать, стратегический план представляет собой широкую картину способа движения организации вперед Ключевой момент стратегии - то, чем организация будет отличаться от своих конкурентов; что она намерена сделать для того, чтобы

Системы и процессы в организации должны вращаться вокруг стратегии примерно так же, как планеты нашей солнечной системы вращаются вокруг центра — солнца. покупатели отдали предпочтение перед другими поставщиками именно ей. Все, что организация делает, должно способствовать развитию стратегии. Это означает, что ее структура, системы и применяемые процессы, методы обучения и развития персонала, а также принятия решений - все это должно быть направлено на поддержание намеченной стратегии.

Иными словами, системы и процессы в организации должны вращаться вокруг стратегии примерно так же, как планеты нашей солнечной системы вращаются вокруг центра - солнца. Если меняется стратегия, должны меняться все части организации.

Важно также осознать, что «части», которые мы будем рассматривать, это не физические «элементы», вроде операциональных подразделений, а скорее особенности функционирования организации, которые, если на них внимательно посмотреть, позволяют судить о том, что требуется изменить, чтобы обеспечить лучшую поддержку стратегии.

## Характеристики организации

Графически организацию можно представить следующим образом

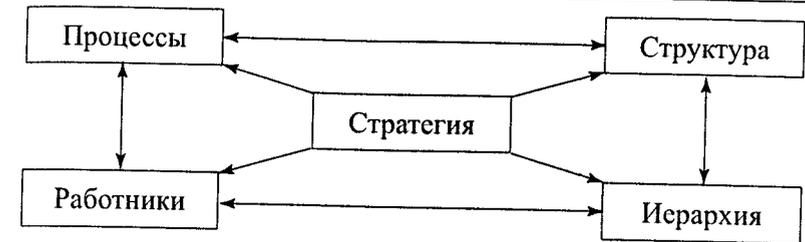


Рис. 2.1.  
Стратегия и характеристики организации

Рассмотрим каждый из этих элементов, с тем чтобы мы знали, о чем идет речь, впоследствии обсудим их более подробно.

### Процессы

Речь идет о том, как продукт проходит через организацию. В простейшем виде организация получает сырье, которое затем проходит через ряд процессов обработки, в ходе каждого такого процесса осуществляют нечто, добавляющее стоимость (ценность) продукту. В конечном счете появляется продукция, которую можно продать по цене, превышающей затраты, связанные с добавлением стоимости на каждой стадии процесса обработки. Процессы, применяемые в организации, оказывают существенное влияние на объем и структуру затрат, а следовательно, на конкурентоспособность. Эти процессы влияют также на качество продукции или уровень удовлетворенности покупателя. Процессы в организации охватывают также трудовую деятельность, не связанную напрямую с переработкой сырья, это - бухгалтерский учет, продажи, маркетинг и тп.

### Структура

Структура зависит от того, как в организации распределены работы. В большинстве организаций структура представлена рядом Функциональных подразделений (*functional divisions*). К примеру, существует конструкторский отдел, выполняющий функцию проектирования товаров или услуг, производимых организацией. Возможно, в организации есть производственный отдел, задача ко-

торого - собственно изготовление продукта или производство услуги. Существует также учетный отдел и т.п. Функциональное построение структуры организации известно наиболее широко, существует ряд других способов построения структуры организаций, например на основе рынков (*market-based*). Это означает, что операционное подразделение в структуре оказывает все услуги (например, разработку и производство продукции, учет и т.д.) на данном рынке, тогда как другой рынок обслуживается другим подразделением.

Неудивительно, что характер построения структурных компонентов оказывает огромное влияние на то, что происходит внутри организации. Так что при рассмотрении вопросов изменений в организации на структуру следует обратить первостепенное внимание.

## Иерархия

Иерархия характеризует ранги старшинства в организации. Цель иерархии - определить, где в организации принимаются решения, кто кому подотчетен и кто за что отвечает. Вообще говоря, чем сложнее иерархия, тем медленнее в организации принимаются решения. Сказанное означает, опять-таки в порядке обобщения, что по мере сокращения числа иерархических уровней организация становится более «плоской». Помимо того, что «плоские» организации способны быстрее реагировать, управление ими обходится дешевле.

## Работники

То, что работники помещены в конец перечня, никоим образом не означает, что они наименее важный элемент в организационной системе. Как раз наоборот, в большинстве организаций они, безусловно, - самый важный элемент. Мы уже установили, поведение людей определяется тем, во что они верят. Это подтверждает, что организационная культура и убеждения, в целом разделяемые работниками, во многом определяют способность осуществлять перемены. Еще важнее, что люди думают о своей организации, эти суждения тесным образом связаны с другими характеристиками организации, описанными выше.

В нескольких последующих главах будет рассмотрена каждая из совокупностей этих характеристик организации и возможной ей, которыми она располагает с точки зрения осуществления изменений. Их можно рассматривать в качестве рычагов изменений. Каковы последствия использования каждого из них? Некоторые более действенные, чем другие. Действенность может меняться в зависимости от характера намеченных перемен. Вместе они довольно точно отражают все варианты изменений, которыми располагает менеджер. В ходе этого процесса мы проследим также вклад, который может внести кайзен в каждую область.

Некоторое представление о возможностях изменений в каждой из названных групп характеристик организации дает следующая таблица.

Таблица 2.1.

Последствия изменений характеристик организации

Область изменений в организации	Немедленный эффект	Оборотная сторона
Процессы	<ul style="list-style-type: none"> <li>Очевидно, оказывают самое непосредственное влияние.</li> <li>Обычно ведут к сокращению операционных расходов.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Осуществляя изменения, организация часто «выбивается из ритма».</li> <li>Риск, но необходимо убедиться в том, что реорганизация дойдет до всех «закоулков» организации.</li> <li>Часто влечет за собой сокращение штатов, а следовательно, деморализацию коллектива.</li> </ul>
Структура	<ul style="list-style-type: none"> <li>Часто способна привести к коренной и благотворной переоценке важности происходящего вокруг.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Людам требуется время, чтобы привыкнуть к новому начальству и сформировать новые отношения.</li> </ul>

Продолжение таблицы 2.1.

Область изменений в организации	Немедленный эффект	Оборотная сторона
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Обычно, но не всегда, ведет к снижению расходов.</li> <li>• Часто создает благоприятные возможности для развития персонала.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Часто расценивается, как передвижные стульев...</li> </ul>
<b>Иерархия</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Всегда имеются выигравшие и проигравшие.</li> <li>• Упразднение иерархии обычно дает позитивные результаты - как правило, считается демократическим шагом.</li> <li>• Почти всегда ведет к сокращению расходов.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Всегда имеются выигравшие и проигравшие.</li> <li>• Люди часто медленно воспринимают возникновение различных уровней подчиненности.</li> <li>• В краткосрочном плане может оказаться дорогостоящим делом.</li> </ul>
<b>Работники - могут появиться новые люди или новые системы взглядов</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Изменение системы взглядов способно дать значительный рост производительности.</li> <li>• Вовлечение работников в планирование перемен может привести к творческим решениям.</li> <li>• Формирование команд часто влечет за собой более высокую удовлетворенность персонала.</li> <li>• Наиболее устойчивая форма проводимых изменений.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Требует большего времени, чем любое другое направление изменений.</li> <li>• Требует большей энергии и упорства, чем любое иное направление изменений.</li> <li>• Может потребоваться время для адаптации новых людей.</li> </ul>

## Формирование стратегии

Если вы знаете врага и знаете себя, вам не следует бояться исхода сотен битв. Если вы знаете себя, но не знаете врага, на каждую завоеванную победу придется по одному поражению. Если вы не знаете ни врага, ни себя, вы проиграете в каждой битве». Сун Цзы (6 - 5 век до н.э.), китайский генерал.

Стратегия буквально означает искусство быть генералом. Задача генералов - выиграть войны. Стратегия не обязательно предполагает победу в битвах (хотя это помогает), в конечном счете, надо уметь выигрывать войны, т.е. побеждать в долгосрочном плане. В контексте бизнеса стратегия -- это искусство направлять организацию таким образом, чтобы она продолжала существовать и добилась преимущества над конкурентами.

Стратегия это искусство сориентировать организацию так, чтобы она продолжала существовать и добилась превосходства над конкурентами.

Процесс формирования стратегии обычно включает ряд шагов:

- **определение цели** - принятие решения о смысле существования организации. Это означает определение того, что она приносит своим покупателям и тем, кто причастен к организации;
- **формирование видения будущего** - уяснение того, какой организация хотела бы стать в будущем. Видение отражает как количественные параметры, так и качественные устремления;
- **определение ценностей** - согласие относительно правил, по которым собирается «играть» организация. Это означает уяснение кодекса поведения, которого она будет придерживаться в отношении всех тех, кто причастен к организации;
- **определение покупателей или рынков** - согласие относительно категорий лиц, которых она обслуживает;
- **определение товаров и услуг, которые мы будем поставлять** - означает, что для достижения цели надо знать, как мы это сделаем, какие товары и услуги следует разрабатывать и как мы их будем доводить до наших покупателей;
- **определение характера дифференциации** - чем мы будем отличаться от конкурентов? Что побудит покупателей отдавать предпочтение именно нашей компании, а не продукции или компании конкурентов?

Процесс предполагает в такой же мере познание самого себя, как и знание конкурентов. Как видно из приведенной выше цитаты из Сун Цзы, важно, что процесс предполагает такое же познание самого себя, как и знание конкурентов.

## Стратегия в непредсказуемые времена

Выше мы установили, что условия, в которых действуют современные организации, неустойчивы, оторваны от прошлых тенденций, и потому трудно предсказывать, что вероятнее всего произойдет дальше. Мы пришли к выводу, что в этих условиях реакция организации должна заключаться в следующем: ей надо выработать в себе способность добиваться перемен двух типов, один из которых мы назвали эволюцией, т.е. улучшением того, что мы делаем, а другой - революцией, т.е. осуществлением прорыва, выходом на то, чего мы раньше никогда не делали.

Такое требование - пример того, как современная организация все больше вынуждена оценивать свою стратегию с позиций уяснения своих способностей, а не с точки зрения формирования плана. Специалисты в области стратегии ссылаются на **ключевые области компетенции (навыки)** организации *{core competencies}*; это означает, что ей присущи внутренние способности, т. с. вещи, которые удаются организации особенно хорошо, обеспечивают ее выживание. Хэмсл и Прахалад<sup>1</sup> (*Hamel and Prahalad*) говорят о **стратегической архитектуре** *{strategic architecture}*, под которой они понимают форму и природу организации.

Если трудно составить план, который позволил бы достаточно точно предвидеть, что произойдет и как отреагирует организация, то альтернативой может служить четкое уяснение направления движения. Одновременно мы признаем, что планы скорее всего

<sup>1</sup> Hamel G. and Prahalad C.K. *Competing for the Future*. Harvard Business Press, 1994.

придется постоянно корректировать с учетом меняющейся оперативной обстановки.

Наиболее полезной аналогией служит, пожалуй, плавание под парусами. Мы должны знать, где находимся, и представлять себе, куда мы намерены попасть, т.е. обладать **видением**. При переходе от одного к другому мы, очевидно, столкнемся с благоприятными ветрами, которые нам помогут, и с неблагоприятными ветрами, с которыми придется бороться, с течениями, которые будут сбивать нас с курса и которые придется преодолевать - т.е. с **оперативной обстановкой**. Все это можно сделать при условии, что у нас есть нужного типа судно и команда, способная решать задачу. Иными словами, у нас есть **ключевые области компетенции (навыки)**.

Следовательно, организации все чаще достаточно четко определяют стратегическое направление и концентрируются на формировании ключевых областей компетенции (навыков), позволяющих двигаться вперед. Оперативные планы, разумеется, существуют, но они, как правило, рассчитаны на более короткие периоды времени.

## Интеграция стратегии и планирования для осуществления перемен

К наиболее успешным системам интеграции разработки стратегии и ее преобразования в оперативные действия относится процесс, известный как «хошин канри» *{hoshin kanri}*. Его сильной стороной является способность сориентировать всю организацию с помощью комбинированного процесса «стратегия - планирование». Этот процесс настройки сам по себе обеспечивает переменны в организации.

Чтобы лучше понять идею хошин канри как системы осуществления перемен, рассмотрим сначала систему, которую она заменила. Классическое «управление по целям» *{management by objective, MBO - УПЦ}* предполагает, что совет директоров разрабатывает стратегию, которая затем спускается нижестоящим звеньям через операционные уровни организации. На каждом уровне общую стратегию трансформируют в ряд оперативных целей, которые

согласуются с целями операционных подразделений. Организация постоянно следит за соответствием результатов работы этим целям.

Значительное достоинство системы УПЦ состоит в том, что она образует механизм, при котором каждый работник знает, чего от него ждут, а возможно, и условия, в которых были определены цели. Недостаток системы заключается в том, что работники трудятся над решением задач (что нередко дополнительно вознаграждается) в качестве самоцели, а не для достижения некоей конкретной цели. И если условия неожиданно меняются, то централизованно контролируемая система, подобная этой, будет реагировать крайне медленно.

Стратегия хошин канри превращает каждое операционное подразделение в стратегическую ячейку, наделенную собственными правами. Это означает, что такое подразделение, а часто это бригада, должно сформулировать собственную цель, свое видение будущего и ценности, на которые оно будет опираться. Затем оно должно тщательно рассмотреть, какие продукты и услуги будет предлагать своим заказчикам (будь то внутренним или внешним), а также стандарты, которых ожидают эти заказчики. Такое подразделение обязано также подумать о том, какие альтернативы имеются у заказчиков для получения соответствующих продуктов и услуг в другом месте - у конкурентов, если речь идет о законченной стратегии.

В данном случае мы имеем дело не с винтиком в гигантской корпоративной машине, поскольку подразделение или бригада - это стратегическая ячейка с четким направлением и ориентирами деятельности. Такое подразделение способно вносить изменения в работу с учетом меняющейся оперативной обстановки. Следовательно, организация в целом начинает приобретать значительно большую способность к переменам, так как ей уже не нужно больше осуществлять их в централизованном порядке в ответ на внешние события, т.е. она постоянно реагирует на них в зоне внешних контактов. Целесообразность реакции каждого такого подразделения регулируется выработанной им стратегией.

Теперь первостепенное значение приобретает увязка стратегии каждой единицы с общей стратегией организации. В рамках хошин канри это достигается с помощью процесса постоянных консультаций и непрерывного планирования. Стратегическое на-

правление (в отличие от стратегического плана) задается высшим руководством компании и часто формируется в результате широких обсуждений и согласований. Такое стратегическое направление фактически отражает цели и ценности компании и ее представления о будущем.

В процессе информирования всей организации о выбранном стратегическом направлении в каждом операционном подразделении вырабатывается стратегия. Каждое подразделение увязывает свою цель с общим стратегическим направлением и разрабатывает свои технологии обслуживания заказчиков.

Каждое подразделение в принципе ориентировано вовне, на своих заказчиков, а не вовнутрь, на реализацию плана. Именно такое изменение ориентации операционного подразделения, в конечном счете, помогает организации меняться и адаптироваться к требованиям своих заказчиков (внешних и внутренних) более гибким, динамичным и оперативным образом

## Тандем хошин канри и кайзен

Многие организации бьются над проблемой реализации стратегии, при которой операционные подразделения имели бы определенную свободу действий. Факты свидетельствуют о том, что операционные подразделения, обладающие высокой степенью самостоятельности в выборе метода выполнения работы, значительно продуктивнее подразделений, жестко контролируемых сверху.

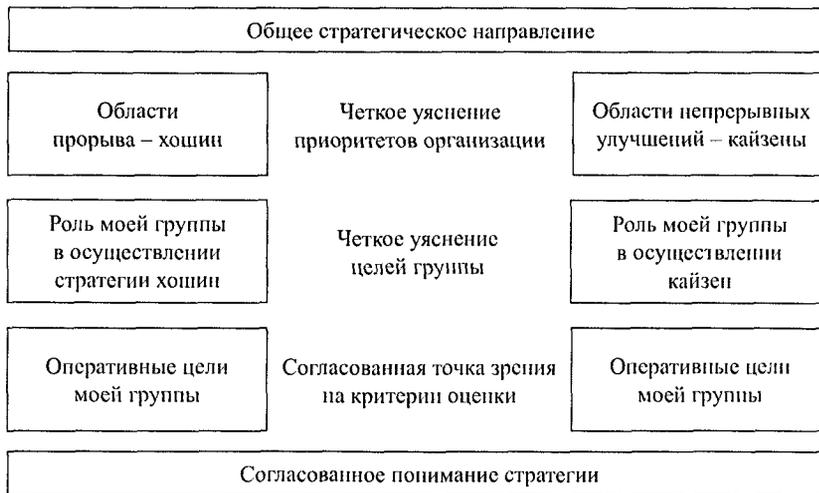
Осуществление стратегии предполагает, что вся организация движется единым фронтом, однако способность гибко реагировать обеспечивается предоставлением свободы в принятии решений. Делегирование полномочий вносить изменения в работу адресуется тем, кто ближе всего находится к покупателю. Разрешать эту дилемму помогает сочетание стратегии кайзен, которая по сути относится к процессам, со стратегией хошин канри, которая ближе к увязке деятельности подразделений.

Факты свидетельствуют о том, что операционные подразделения, обладающие высокой степенью самостоятельности в выборе метода выполнения работы, значительно продуктивнее подразделений, жестко контролируемых сверху.

Предположим, что все операционные подразделения организации представлены группами (бригадами) кайзен, - это группы (бригады) с четко определенной целью, ориентированные на заказчиков и придерживающиеся философии постоянного улучшения качества, обслуживания заказчиков и повышения эффективности внутренних процессов.

Включение таких бригад кайзен в процесс планирования хошин канри - наиболее естественный шаг, который только можно себе представить. Дисциплине и навыкам, сложившимся в группах (бригадах) кайзен, достаточно задать стратегическое направление, выработанное руководством компании, чтобы деятельность групп (бригад) была должным образом увязана с общей организационной системой. Если при этом группы не упускают из вида своих заказчиков, а также совершенствование процессов и качества, они приобретают необходимую организации внешнюю гибкость, увязанную с главным стратегическим направлением.

Рис. 2.2 призван помочь уяснить взаимодействие кайзен и хошин канри с позиций бригады или оперативной единицы. В этих рамках определяют характер и место осуществления перемен, а также их критерии.



**Рис. 2.2.**  
Взаимодействие кайзен и хошин канри

## Постоянные усовершенствования в отличие от тактики «прорыв... снова»

Ранее было отмечено, что совершенная организация нуждается во встроенной способности добиваться постоянных улучшений качества, обслуживания, процессов и повышения удовлетворенности клиентов. В то же время она нуждается в способности делать прорывы в новые и неизведанные области.

Организации, и среди них *Hewlett Packard*, часто использующие стратегии кайзен и хошин канри (и следует заметить неточно<sup>1</sup>), выявляют свои кайзен, т.е. сферы постоянных усовершенствований, и проводят различие между ними и хошин, т.е. областями, где они добиваются прорыва.

Такая стратегия приносит ощутимую пользу, поскольку позволяет следить за двумя разновидностями изменений, с которыми имеет дело бизнес-подразделение: долговременные системные изменения, направленные на развитие процессов, и крупные разовые инициативы. Оба типа изменений важны для стратегии организации, учитывая, что речь идет о разных видах деятельности, которая вряд ли следует одна за другой, и поэтому служит полезным ориентиром для работников.

Приводимая ниже матрица призвана помочь уяснению этого вопроса.

	Кайзен	Хошин
Переводится как	• «...хорошее изменение...»	• «навигация / компас...»
Цель	• постоянное улучшение качества, обслуживания и процессов	• прорыв
Источник	• системная особенность организации	• диктуется стратегическими соображениями

<sup>1</sup> *Hoshin* в переводе не означает дословно «прорыв». Буквальный перевод этого термина - «компас».

## Продолжение матрицы

	Кайзен	Хошин
Метод осуществления	• небольшие шаги	• разовое начинание, нечто приобретенное
Объекты	• существующие продукты и услуги, • существующие системы и процессы труда	• новые продукты / новые рынки, • новые / уникальные системы и процессы труда
Результат	• закрепление на существующих рынках, • конкурентные преимущества, благодаря товару / услуге или сокращению расходов	• выход на новые рынки, • конкурентные преимущества, благодаря приходу на рынок или предложению других товаров / услуг
Предпосылки	• внимание к деталям, • анализ глубинных причин, • решение проблем, • межфункциональный подход, • обеспечение согласия	• новаторское мышление, • готовность разрушить рынки, • готовность к риску, • быстрота действия

## Ключевые моменты

В настоящей главе мы выявили ряд связей между переменами и стратегией. В общем виде они таковы.

- Цель организационных перемен состоит в содействии стратегии.
- Стратегия изменилась - вместо стратегического плана определяются стратегическое направление, области компетенции (навыки) и способности, необходимые организации, чтобы она могла следовать этому направлению.

- Централизованно навязанный стратегический план, подкрепленный управлением по целям, - слишком громоздкий и лишен необходимой гибкости, чтобы успешно реализовать стратегию.
- Возможное решение связано с хошин канри. При этом каждое операционное подразделение воспринимается как стратегическое образование со своей собственной микростратегией, разрабатываемой так же, как и стратегия всей организации.
- Операционные подразделения учитывают стратегию организации, но так как они ориентированы на покупателей, то способны быстрее и точнее реагировать на их запросы.
- Одновременное использование хошин канри и системы кайзен обеспечивает два вида изменений в организации: системные, постоянные улучшения (кайзен) и стратегически инициированные прорывы (хошин).

## Глава 3

# Перемены и процессы труда

«Если у вас большие способности, трудолюбие усилит их, если же у вас средние способности, трудолюбие восполнит их недостаток»

*Сэр Джошуа Рейнольде (1723 - 1792),  
английский живописец*

## Введение

В начале предыдущей главы мы выделили четыре главные группы организационных характеристик, которые следует оценить с позиций возможностей планирования перемен

Процессы обычно представляют собой сложную сеть взаимосвязанных видов деятельности, а так как организация глубоко заинтересована в них, то они являются важной сферой оценки возможностей изменений.

В настоящей главе будет рассмотрена область процессов труда. Приведенная цитата призвана напомнить, что это направление перемен обычно требует тщательного анализа, внимательного наблюдения за тем, что происходит в организации и - независимо от того, есть у вас талант или нет - от вас потребуется «большое трудолюбие», чтобы внести реальные изменения в процессы труда

Процессы, применяемые в организации, начинаются с момента приобретения материалов и заканчиваются поставкой товара или услуги. Они охватывают все виды деятельности внутри организации, где товару или услуге добавляется стоимость. Далее процессы распространяются на системы распределения и взаимодействие организации с конечным потребителем. Обычно эти процессы представляют собой сложную сеть взаимосвязанных видов деятельности, а так как организация глубоко заинтересована в них, они являются важной сферой оценки возможностей изменений.

## Модели процессов труда

Сначала надо понять, что представляет собой процесс труда и как несколько процессов - последовательных или параллельных - в совокупности формируют общий ход работ в организации. Каждый процесс имеет точку входа, затем что-то происходит внутри этого процесса, на его выходе имеется некий результат.

Этот результат подается на вход другого процесса или нескольких процессов, протекающих в определенной последовательности.

Например, на склад поступил заказ об отправке товара, выписывается счет - накладная. На выходе этого процесса покупатель получит документ для последующей обработки в учетных подразделениях и т.д.

Вот как может выглядеть отдельный процесс:



**Рис. 3.1.**  
Обобщенный процесс труда

В каждом операционном подразделении организации происходит множество таких процессов и, разумеется, существуют процессы обмена между различными подразделениями. Производственная линия - классический пример чередования работ, когда на каждом этапе к входу процесса добавляется еще один узел или деталь.

Важно понять: хотя производственные линии не характерны для отраслей сферы услуг, но они все же имеются и в них также протекают процессы труда, которые, возможно, сложнее отделить один от другого. Так, настоящая книга, прежде чем дойти до производственной стадии, прошла ряд процессов труда. Первый из них - приобретение знаний автором, второй - упорядочение этих знаний, третий - написание книги и подготовка рукописи. Затем пришло время редактирования рукописи и т.д.

Выше были описаны горизонтальные процессы. Но в организации существуют также и вертикальные процессы, протекающие сверху вниз и снизу вверх. Хошин канри - деятельность, связанная с планированием и согласованием работы подразделений, описанная в предыдущей главе, относится к вертикальным процессам. Каждое операционное подразделение добавляет стоимость стратегическому направлению, а окончательная стратегия представляет собой общий прирост этой стоимости.

## Сложности в процессах труда

С течением времени в любой организации образуются избыточные трудовые процессы. Делаются вещи, которые уже лишены смысла, а иногда никто даже не в состоянии вспомнить, почему организа-

ция вообще решила делать их. На избыточные трудовые процессы тратятся деньги и время; в них занято много работников, а возможно, расходуются и другие ресурсы, к тому же они замедляют темп работы. Выявить примеры расточительных или неоптимальных методов работы в организации достаточно несложно, однако избавиться от них намного сложнее.

Это привело к появлению концепции реорганизации деловых (хозяйственных) процессов *{business process reengineering, BPR - РХП}* - деятельности, направленной на исключение процессов, которые не добавляют стоимости результату. На практике РХП обычно предпринимают с целью сокращения операционных расходов, и по этой причине реорганизация приобрела дурную славу и, похоже, миновала зенит своей популярности.

Одна из причин, по которой РХП обычно считают слишком болезненной операцией, заключается в том, что она часто порождает более серьезные проблемы, чем те, которые призвана решать. Чаще всего ее проводят в виде инициативы новых изменений. Для этого в организации формируется группа (команда), нередко с привлечением сторонних консультантов, эта группа анализирует основные трудовые процессы и стремится их упростить, упорядочить и реорганизовать. Во многих организациях такие реорганизации выглядели как безжалостный смерч, который прошелся по давно сложившимся методам работы, оставляя после себя ненужных людей.

Безусловно, организации не могут позволить себе сохраняя дорогостоящие и ненужные трудовые процессы. Однако изменение ситуации зависит от того, помогают они или препятствуют осуществлению стратегии организации.

## Что может дать кайзен

Основной вклад кайзен в способность организации оптимизировать трудовые процессы заключается в осуществлении улучшений в качестве постоянной практики. Кайзен провозглашает постоянные улучшения, охватывающие как процессы, так и качество. Более того, кайзен рассматривает процесс как элемент качества, а качество - как элемент процесса.

Организация, способная опираться на постоянное внимание к совершенствованию процессов, не должна тратить энергию на масштабные инициативы, в которых персонал организации усматривает угрозу для себя.

Основной вклад кайзен в способность организации оптимизировать трудовые процессы заключается в осуществлении улучшений в качестве постоянной практики.

Если частью организационной культуры является убежденность в возможности постоянных улучшений и это подкреплено надежными методами их осуществления, то отпадает необходимость нагонять страх на работников организации.

Рассмотрим основные концепции кайзен и их влияние на трудовые процессы в организации.

Таблица 3.1.

**Влияние основных концепций кайзен на трудовые процессы**

Концепция	Смысл	Влияние на трудовые процессы
Производственная ячейка	Обычно это означает группу (команду) людей, отвечающих за производство определенной группы продуктов.	Подходы кайзен предполагают, что все ресурсы, необходимые для выполнения работы, концентрируются внутри производственной ячейки.
	Ячейка отличается от производственной линии, где осуществляется ряд последовательных операций, несет ответственность только за отдельный процесс.	Отличается от более обычного метода группировки ресурсов по функциям. В обрабатывающей промышленности это означает, что токарные станки сосредоточены в одном подразделении, а фрезерные станки - в другом. В сфере услуг - передача заказа клиента из диспетчерской в бухгалтерию и т.д.
	Первоначально создавалась в обрабатывающей промышленности, в сфере услуг такая ячейка может функционировать как группа приема в гостиницах, группа обслуживания клиентов в банке и т.п.	Ресурсы должны быть не только в наличии, они должны находиться под контролем производственной ячейки.

Продолжение таблицы 3.1.

Концепция	Смысл	Влияние на трудовые процессы
Гемба ( <i>gemba</i> )	«Подлинное место», «угольный забой», место, где происходит работа.	Кайзен возлагает обязанность улучшать процесс на тех, кто фактически в нем участвует и связывает с ним соответствующие ожидания.
	Операционное подразделение - обычно группа (бригада), но может быть и коллектив отдела.	Обязанности включают выявление проблемы, диагноз, анализ причин (выяснение того, что лежит в основе проблемы) и разрешение проблемы.
	Место, где продукции добавляется стоимость. Кабинет менеджера определенно не относится к гемба.	Гемба предполагает близость к заказчику (внутреннему или внешнему); часто характер решения проблемы таков, что требует участия заказчика.
Пять «S» хозяйствования - описывают производственную среду и производственную ячейку	<i>Seiri</i> - сейри - избавление от ненужных материалов.	Создает оптимальные условия для выполнения трудовых операций.
	<i>Seiton</i> - сейтон - размещение материалов и ресурсов так, чтобы они были легко доступны.	Сберегает время и энергию и тем самым повышает производительность группы (бригады).
	<i>Seiso</i> - сейсо - поддержание рабочих зон в идеальной чистоте.	Одни и те же принципы аккуратности и чистоты применяются к ведению базы данных, бухгалтерскому учету и т.д.
	<i>Seiketsu</i> - сейкетсу - составление графика уборки помещения и завершение операций.	Часть мер по поддержанию <i>muda</i> - муда - см. ниже.

Продолжение таблицы 3.1.

Концепция	Смысл	Влияние на трудовые процессы
	<i>Shitsuke</i> - ситсуке - регулярное проведение перечисленных работ в соответствии с согласованными нормами или через согласованные интервалы. Не делайте этого, если кругом царит беспорядок.	
<i>Just-in-time - JIT</i> (ТВВ) и <i>Kanban</i> - канбан	Точно вовремя. Канбан означает карточку или билет. Используется в качестве инвентарной карточки, показывающей, когда необходимо получить новые материалы.	Получение материалов в нужное время и в нужном месте позволяет добиться устойчивого темпа протекания процессов, который не прерывается из-за отсутствия материалов или их излишнего переукладывания.
	Идея состоит в доставке материалов (деталей, узлов) к гемба в момент, когда они нужны, - отсюда снижение затрат труда и издержек хранения.	Распространить ТВВ на всю производственную цепочку (т.е. вплоть до источника поступления материала и вверх - от момента поступления материалов до точки доставки) сложно, но при этом отдача в виде экономии складских помещений и затрат труда на многочисленную перевалку обычно огромная. Применительно ко всей организации эффективное применение концепции ТВВ окажет

Продолжение таблицы 3.1.

Концепция	Смысл	Влияние на трудовые процессы
		влияние на безубыточный объем выпуска продукции, возможно, в конечном счете - на накладные расходы и инвестиционные возможности. Эффективное применение ТВВ означает также гибкое реагирование на спрос, ускорение выпуска продукции при увеличении спроса и замедление - при его снижении. Это позволяет выровнять экономические колебания в рамках всей системы затрат.
<i>Muda</i> - Муда	Означает «потери», а цель, разумеется, заключается в их ликвидации.	Кайзен предполагает постоянное и целенаправленное сокращение потерь. Это означает, что производственная ячейка ставит перед собой задачу исключить непроизводительные расходы. Сюда входят поиск лучших методов, исключение избыточных процессов или их частей, обеспечение максимальной экономичности системы. Легко понять, что пять «S», ТВВ и канбан - методы ликвидации потерь - <i>muda</i> . В конечном счете это подводит к концепции

Продолжение таблицы 3.1.

Концепция	Смысл	Влияние на трудовые процессы
		«экономного (плоского) производства». Упор на термин «производство» связан с тем, что значительная часть идей канбан родилась в обрабатывающей промышленности. Концепция имеет значение и для сферы услуг, хотя здесь она, возможно, не столь прозрачна.
<i>Роке-уока</i> - Поке-йока	Разработка какого-либо процесса, протекающего без сбоев. Прием, благодаря которому компонент, узел, деталь могут быть установлены одним единственным способом, поэтому неправильная сборка исключена.	Данный метод разработан главным образом для сборочного конвейера, но позволяет существенно повысить производительность, так как исключает переделку в результате проверки качества - более того, такой подход исключает саму необходимость такой проверки В терминах системы может быть полезна, так как минимизирует ошибки и, например, применительно к программному обеспечению защищает от искажения данных.
Сокращение времени переналадки	Сокращение времени, необходимого для переключения оборудования с производства одной продукции на другую.	Метод в принципе относится к процессам в обрабатывающей промышленности, но важна лежащая в основе идея

Окончание таблицы 3.1.

Концепция	Смысл	Влияние на трудовые процессы
		Для обеспечения быстрой переналадки соответствующие процессы должны быть простыми, тогда их легко осваивать. Конструирование прозрачных и простых систем и процедур неизменно повышает производительность, так как исключает простои, а также повышает гибкость производственной ячейки, - особенно если навыки, необходимые для переналадки оборудования, легко освоить.
Общее обслуживание оборудования	Традиционное профилактическое обслуживание оборудования, с тем чтобы оно реже выходило из строя.	Если оборудование дает сбои, то это отражается на производительности, так что поддержание оборудования в рабочем состоянии обеспечивает бесперебойное функционирование процессов, которые они обслуживают. Вообще говоря, имеется в виду простой уход за оборудованием, а не превращение работников в техников по обслуживанию и ремонту.



### Изучение конкретной ситуации

Вай-Квок Ло (*Wai-Kwok Lo*), исполнительный директор *Computer Products Asia Pacific Ltd.* в Гонконге, сообщает в 1997 г. в журнале *TQM Magazine* в № 5 об интересном случае применения принципов всеобщего управления качеством Деминга<sup>1</sup>. В этой статье (ее стоит прочитать целиком) нас интересовали те аспекты, где конкретно говорится о трудовых процессах.

Компания ежегодно производит примерно 5 млн единиц электрооборудования — преобразователей переменного тока и переключателей. У компании отличная репутация, она завоевала ряд призов за высокое качество и производительность. Она также получила сертификат Международной организации стандартизации /ISO 9001.

Работая с поставщиками комплектующих деталей, компания осуществила программу «с места разгрузки — на склад». Ее цель — свести к минимуму входной контроль. Потенциальные продавцы подверглись формальной оценке с точки зрения их способности поставлять бездефектную продукцию, отвечающую заданным спецификациям. Отбор поставщиков продукции производился не на основе ее цены, а с учетом концепции полных затрат на протяжении всего жизненного цикла продукта.

Процессы управления поставками, похоже, помогли внедрить систему «точно вовремя», а также повысили гибкость производственных операций.

В то же время компания сосредоточилась на постоянном совершенствовании производственных систем. Был предусмотрен процесс «корректирующих действий». Он предполагает проведение формального разбора в компании всех случаев несоответствия, анализа всех возможных его факторов и внесение рекомендаций в части корректирующих воздействий. Затем изучался результат предпринятых действий и, наконец, регистрировались полученные изменения в процедурах. Читатель может усмотреть в этом описании практический пример того, что мы назвали анализом глубинных причин.

Далее компания перешла к осуществлению ряда начинаний, которые, по ее мнению, требуют «общей оптимизации». Эти начинания включали формирование межфункциональных групп (бригад), разра-

<sup>1</sup> У. Эдварде Деминг был архитектором возрождения японской обрабатывающей промышленности после второй мировой войны. Многие из ключевых концепций кайзен — постоянное совершенствование и управление качеством — своим существованием обязаны ему.

батывавших процессы сводного типа для контроля и согласования различных ожиданий функциональных подразделений организации. Ранее эффективность производственных подразделений оценивалась по уровню снижения удельных затрат, но это приводило к удлинению производственных циклов, а следовательно, к увеличению запасов. Оптимизация процессов предполагала проведение согласованных мер, учитывающих, с одной стороны, снижение удельных затрат, а с другой стороны, — скорость оборота товарных запасов. Это привело к выработке концепции *SIP* {sales, inventory and operations planning — продажи, планирование запасов и операций}.

Помимо упомянутых выше инициатив в плане оптимизации затрат и запасов в компании *Computer Products Asia Pacific Ltd.* были осуществлены и другие межфункциональные начинания. Они охватывали управление активами и повышение качества.

Ориентация на процессы внутри компании в сочетании с философией постоянных улучшений позволили ей добиться значительного увеличения продаж, непрерывного снижения затрат, составившего 7% в год, и сокращения случаев брака готовой продукции.

Так что, подытоживая сказанное, можно утверждать, что кайзен поддерживает оптимизацию процессов по двум направлениям:

- Формирования постоянной культуры реорганизации процессов вместо апокалипсиса разовых инициатив.
- Создания большого числа инструментов и навыков, облегчающих непрерывное совершенствование процессов, способствующих повышению качества продукции и удовлетворенности клиентов.

Тех, кто использует стратегию кайзен, подкупает простота и ясность этих концепций. Часто можно услышать высказывания типа: «здравый смысл», «шевелить мозгами» и т.п. Масааки Имаи (*M. Imai*), один из признанных гуров кайзен, считает, что здравый смысл в использовании существующих систем и технологии часто способен дать лучшие результаты, чем иные крупные инвестиции.

В интересном замечании Вай-Квок Ло противопоставлены подход Деминга к комплексному управлению качеством и более современный подход Хаммера — сторонника концепции реорганизации процессов. По мнению Вай-Квок Ло, различие состоит в ориентации Деминга на человеческие аспекты процессов перемен.

## Ключевые моменты

Сформулируем основные моменты, рассмотренные в настоящей главе

- Изменение трудовых процессов обычно требует глубокого анализа и упорной работы
- В то же время изменение процессов немедленно влияет на поведение людей
- Каждый трудовой процесс включает входные элементы, ряд операций, в ходе которых продукту добавляется стоимость, и выход-результат
- Трудовые процессы в организации протекают горизонтально (например, превращение сырья в готовую продукцию) и вертикально (например, используемые в организации процессы планирования)
- С течением времени в процессах организации накапливаются элементы избыточности и расточительства
- Многие организации попросту не могут позволить себе продолжать выполнять неоптимальные процессы
- Реорганизация (реинжиниринг) процессов - концепция, авторство которой приписывают Майклу Хаммеру (*M Hammer*) Это один из способов совершенствования трудовых процессов путем исключения всех операций, не добавляющих продукту стоимости
- Реорганизация (реинжиниринг) процессов завоевала репутацию предвестника сокращения штатов.
- Кайзен предлагает два направления улучшения трудовых процессов
  - первое - постоянный процесс (в отличие от разовой инициативы, вроде реорганизации процессов),
  - второе - ряд инструментов, применение которых помогает преобразовать трудовые процессы
- Главные инструменты для осуществления изменений в рамках концепции кайзен'

- использование производственной ячейки или группы (бригады), полностью отвечающей за производство,
- гемба, объединение в составе таких групп (бригад) людей, обладающих наибольшим опытом,
- пять «S» хозяйствования создают наиболее благоприятные условия для добавления стоимости,
- ТВВ и канбан исключают излишнюю перевалку и хранение материалов и комплектующих, что экономит время и деньги и обеспечивает устойчивый темп протекания процессов,
- *muda* - жесткая и постоянная борьба с потерями,
- *poke-yoke* - организация процессов и конструирование комплектующих, обеспечивающих работу без сбоев,
- сокращение времени переналадки оборудования, позволяющее производственной ячейке быстро переходить с одного вида операций на другой,
- общее обслуживание оборудования, уход за ним таким образом, чтобы свести к минимуму простои.
- Тс, кто применяет методы кайзен, срывают с концепции покров таинственности и называют его методом опоры на здравый смысл и умственные способности

## Глава 4

# Перемены и организационная структура

«Форма и функция образуют единство, две стороны одной медали. Чтобы укрепить функцию, должна существовать или быть создана соответствующая форма».

*Ида Р. Рольф (1896 — 1979), американский биохимик*

## Введение

Когда в качестве одного из главных рычагов перемен называют структуру, то тем самым характеризуют ее как способ разделения работ в организации. Если трудовые процессы, которые мы обсудили в предыдущей главе, - это «потоки» работ, то, как они протекают по каналам организации? Через какие операционные подразделения они проходят, какую работу в этом «потоке» выполняет каждое подразделение в соответствии со своими обязанностями<sup>1</sup>? Эти составляющие части, или подразделения, и образуют структуру организации.

Приведенная выше цитата биохимика относится к организации в не меньшей степени, чем к биологии. Функция организации - то, что она делает, - диктуется ее стратегией. Ее форма, структура

должны быть такими, чтобы обеспечивать и облегчать осуществление стратегии.

Структура организации влияет на ряд параметров.

- **Издержки производства.** Если производство товара или услуги требует множества операций или трудовых процессов, то структура производства, скорее всего, будет сложной, а управление - дорогостоящим. Это особенно заметно, когда процессы производства значительно отличаются по характеру и уровню сложности навыков на различных стадиях производства. Чем сложнее структура, тем, как правило, медленнее темпы работ, и тем медленнее продвигается продукт внутри компании.
- **Скорость выполнения работ.** Чем сложнее структура, тем, как правило, медленнее темпы работ, и тем медленнее продвигается продукт внутри компании.
- **Способ удовлетворения потребностей покупателей.** Для того чтобы надежно защитить покупателей, иногда необходимы крупные, сложные, тщательно контролируемые структуры. Сказанное особенно справедливо в отношении областей, которые отвечают за здоровье и безопасность потребителей, так как тогда на организации лежит значительная доля ответственности.
- **Характер поведения людей.** Все структуры, как правило, стимулируют элемент внутренней конкуренции; это могут быть конкуренция за ресурсы или соперничество вокруг результатов работы. Структуры влияют на полигику организации, на мысли, чувства и поведение.

## Современные тенденции в формировании структуры организаций

Современная тенденция в формировании структуры заключается в том, чтобы сделать организации по возможности простыми, плоскими и прозрачными. В то время как прежние организации отлича-

лись сложным вертикально интегрированным построением, современные теории отдают предпочтение небольшим, строго ориентированным операционным подразделениям, способным лучше реагировать на запросы своих клиентов. Компании по-прежнему становятся крупнее, а операционные подразделения - напротив - меньше.

В последние годы мода на структурные изменения предлагала передавать на сторону выполнение вспомогательных работ (*outsource* - аутсорс). Ранее отдельные операционные подразделения интегрированных компаний превратились в самостоятельные образования. В целом такая практика оказалась успешной, а это означает, что многие организации представляют собой довольно сложные сети или комплексы, причем одни части этой сети являются структурными элементами организации, другие - внешними поставщиками, партнерами или участниками альянсов. Некоторые связи в этих сетях имеют постоянный характер, другие - временный, характер связей определяется, возможно, характером конкретного проекта или требованиями клиентами.

Хотя большим числом самостоятельных единиц труднее управлять из одного центра, зато вместе они способны лучше удовлетворять запросы клиентов и оперативно реагировать на изменения конкурентной среды.

Хотя большим числом самостоятельных единиц труднее управлять из одного центра, зато вместе они способны лучше удовлетворять запросы клиентов и оперативно реагировать на изменения конкурентной среды.

В основе этого перехода - от вертикальной интеграции к организации «сетей» с горизонтальными связями - лежит следующее соображение: хотя большим числом самостоятельных единиц труднее управлять из одного центра, зато вместе они способны лучше удовлетворять запросы клиентов и оперативно реагировать на изменения конкурентной среды.

## Варианты организационной структуры

Существуют четыре основных варианта структуры организации:

- функциональные структуры,
- структуры, ориентированные на продукцию,
- структуры, ориентированные на рынки,

- гибридные структуры, использующие те или иные элементы каждого из названных вариантов в попытке преодолеть их недостатки.

Рассмотрим возможности для изменений, заложенные в каждом из этих структурных вариантов.

### Функциональная структура

Несмотря на описанные выше изменения, функциональная структура остается наиболее распространенной формой. Такая структура четко определяет области функциональных обязанностей в организации, и каждая из них представлена операционным подразделением, через которое протекает «поток» работ. Такая структура может выглядеть так, как показано на рис. 4.1.

В основе этой формы структуры лежит идея о том, что в каждой из отдельных функциональных единиц складываются навыки в определенной области. Одни навыки (финансы и учет, человеческие ресурсы, информационная технология) затрагивают все области деятельности организации. Другие навыки (конструирование, производство и т.п.) требуются на определенных стадиях процесса подготовки товара к отправке на рынок.

Функциональные структуры, как правило, подходят для организаций, выпускающих сравнительно однородную продукцию, поставляемую относительно постоянной торговле-распределительной системе.

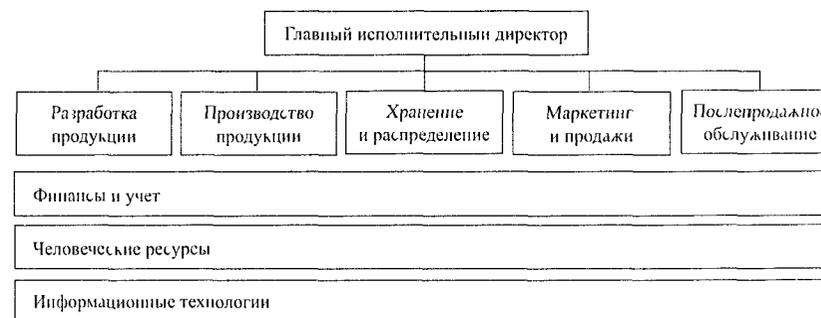


Рис. 4.1. Пример функциональной структуры

Функциональные структуры, как правило, подходят для организаций, выпускающих сравнительно однородную продукцию, поставляемую относительно постоянной торгово-распределительной системе.

Функциональные структуры обладают рядом преимуществ.

- Работники каждого операционного подразделения имеют схожие профессиональные интересы, понимают друг друга и общаются.
- Функциональные знания обеспечивают результативность, эффективность, а иногда - экономию.
- Операционное подразделение способно добиться высокой компетентности в своей области, что может дать организации преимущество перед конкурентами.

Функциональной структуре присущи также некоторые недостатки.

- Иногда операционные подразделения не сотрудничают должным образом между собой и поэтому между ними возможны войны.
- Иногда решения, затрагивающие всю компанию, трудно провести в жизнь, так как разные единицы имеют неодинаковые приоритеты и решения приходится неоднократно уточнять.
- Может возникнуть нездоровая конкуренция вокруг выделения ресурсов.
- Подчас функциональная компетентность оказывается избыточной с точки зрения потребностей компании.
- Возникают моменты, когда трудно добиться правильной отчетности - «конструкция была задумана блестяще, однако производство оказалось не на высоте...».

Упразднение функциональных структур, пожалуй, наиболее распространенная и крупная инициатива, предпринимаемая организациями. Так называемый «эффект бункера» возникает, когда каждая функциональная единица защищает свою «делянку», не учитывая потребности организации в целом. Такие тенденции следует преодолевать с целью снижения операционных расходов и

переориентации организации на то, что действительно для нее важно, - на клиента.

### Структуры, ориентированные на продукцию

В этом случае структурные компоненты организации группируются вокруг товаров или групп товаров. Тогда операционное подразделение обладает всем объемом функциональной компетенции, необходимым для выпуска продукции, например разработкой, производством, сбытом и маркетингом, учетом, информационной технологией и т.д. Графически такую структуру можно представить на рис. 4.2.

Это упрощенный вариант структуры *Siemens/Nixdorf*. Каждое основное операционное подразделение строится вокруг определенной группы продуктов, оно обслуживает различные группы рынков, хотя вполне возможно, что один покупатель имеет дело с двумя разными операционными подразделениями. К примеру, крупный розничный торговец приобретает для своей головной конторы не только сканеры, но и персональные компьютеры.

При таком построении штаб-квартира компании может состоять из ряда операционных подразделений, работающих на всю компанию. Наиболее распространенный пример такой организации - отдел человеческих ресурсов. В этой структуре служба человеческих ресурсов головной конторы определяет политику компании в кадровом вопросе, а операционные подразделения проводят эту политику в жизнь, располагая собственными кадровыми службами,

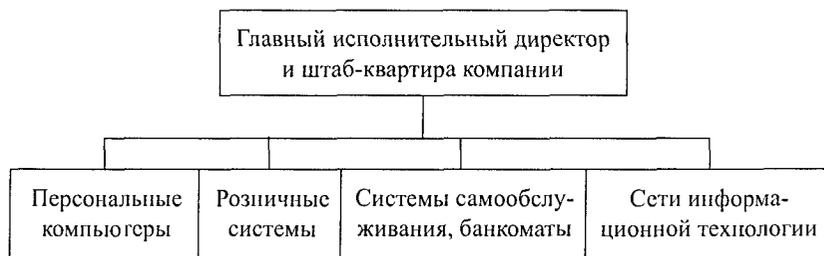


Рис. 4.2. Пример структуры, ориентированной на продукцию

которые учитывают политику компании, но действуют самостоятельно.

Организации, чья продукция требует быстрой разработки, часто меняется и обновляется и имеет короткий жизненный цикл, как правило, предпочитают структуры, ориентированные на продукцию. Такая структура подходит также организациям, которые выпускают продукцию во многих вариантах или чья продукция нуждается в адаптации с учетом требований клиентов.

В сущности, единица нацелена на максимизацию продаж и разработку продукции, а это означает совершенно иное поведение работников по сравнению с функционально построенной системой, когда единица нацелена на определенную функцию, например разработку или производство. Если функциональная структура меняется на структуру, построенную вокруг отдельных видов продукции, то изменения имеют радикальный характер и почти наверняка потребуются некоторое время для того, чтобы работники могли освободиться от привычного поведения функционального типа и освоиться с новым типом поведения, ориентированным на продукт.

**Преимущества** структуры, организованной вокруг продукции:

- Быстрая реакция на изменения в продукции со стороны конкурентов.
- Возможности для роста работников, поскольку каждое подразделение - это мини-предприятие, выполняющее различные функции.
- В организации легче закрепить подотчетность и ответственность.

**Недостатки** структуры, организованной вокруг продукции:

- Небольшие единицы, построенные по продуктовому принципу, возможно, не сумеют добиться такого же высокого уровня функциональной компетентности, возможного в рамках функциональных структур.
- Покупателям, приобретающим несколько видов продукции у данной организации, возможно, придется иметь дело с несколькими операционными подразделениями.
- Иногда операционное подразделение «изобретает колесо», вместо того чтобы поделиться опытом и ресурсами с другими единицами внутри той же компании.

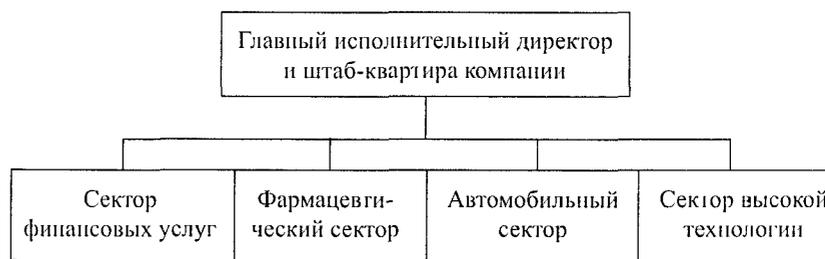
- Исключительная заинтересованность операционного подразделения в определенном виде продукции иногда побуждает его игнорировать факты падения спроса на данную продукцию.

## Структуры, ориентированные на рынки

В этом случае структурные компоненты компании нацелены на обслуживание определенных рынков, причем нередко речь идет о широком ассортименте товаров и услуг. Такого рода структуры приобретают широкое распространение, поскольку требовательные покупатели ожидают от своих поставщиков знания их потребностей. Производители высокотехнологичной продукции, например аппаратуры и программного обеспечения, все чаще проводят различие между обслуживанием таких рынков, как, скажем, финансовый сектор, обрабатывающая промышленность, коммунальные предприятия и т.д.

Графически структура, ориентированная на рынки, выглядит, как показано на рис. 4.3.

Такова организационная структура трнсинговой компании, которая предлагает ряд программ подготовки и развития персонала. В основе такой структуры лежит убеждение, что в любой отрасли потребности в подготовке и развитии персонала постоянно меняются, поэтому должна существовать система, готовая предоставить программы, учитывающие эти изменения. В то же время необходимо учитывать тот факт, что бухгалтерский учет следует преподавать в финансовом секторе совершенно иначе, чем для торгового персонала фармацевтической компании.



**Рис. 4.3.**  
Пример структуры, ориентированной на рынки

Вообще говоря, такая структура подходит для организаций, чьи продукты и услуги находят потенциально широкое применение, однако требуется хорошее знание клиентов, чтобы адаптировать продукты и услуги к запросам клиентов. Такие организации обычно стремятся добиться определенной доли рынка для своих частично адаптированных продуктов в конкретных секторах.

**Преимущества** структур, ориентированных на рынки:

- Обеспечивают более устойчивые связи между поставщиком и клиентом (повышая издержки, связанные с переключением на другого клиента).
- Ориентированы на клиента, что становится важным для выживания.
- Повышают способность организации выделиться среди других поставщиков.

**Недостатки** структур, ориентированных на рынки:

- Организации становится труднее контролировать и координировать свои действия - разрастается число подразделений, создаваемых для решения конкретной задачи, которые прибегают к дорогостоящим процессам с целью удовлетворить запросы рынков.
- Подразделения, ориентированные на разные сегменты, агрессивно конкурируют между собой за ресурсы организации.
- Утрата ключевых клиентов может сделать организацию уязвимой.

## Гибридные структуры

Очевидно, что каждый из охарактеризованных выше вариантов структуры имеет преимущества и недостатки. Создавая гибридные структуры, выбирают наиболее подходящий вариант сочетания свойств, а затем стремятся свести к минимуму присущие им недостатки путем компенсирующих мер или процессов.

На рис. 4.4 графически показано, как может выглядеть эта структура, когда в функциональную структуру вносят определенные изменения для получения гибридного варианта.



**Рис. 4.4.**  
Пример гибридной структуры

На рис. 4.4 мы сознательно использовали слово «меры». Когда внедряются структурные элементы, охватывающие все звенья организации, то это обычно делается в виде реакции на структурные потребности, которые нынешняя структура не способна удовлетворить или, что еще хуже, препятствует их удовлетворению. Такие структурные элементы обычно внедряются организациями для того, чтобы изменить состояние вещей; иногда они носят временный, а иногда - постоянный характер.

Гибридные структуры часто создаются путем формирования межфункциональных групп (бригад). В такую группу (бригаду) командируют представителей основных операционных подразделений (в данном случае функциональных), чтобы в более широких рамках были представлены интересы данного подразделения, например мероприятия по обеспечению удовлетворенности покупателей.

**Преимущества** гибридной (групповой) структуры:

- Группы, отличающиеся синергией, способны наиболее точно осуществить позитивные и новаторские перемены.
- Члены этих групп представляют интересы имеющихся подразделений. Это означает, что осуществляемые ими перемены хорошо продуманы и могут быть реализованы.
- Вовлечение работников в такую рода деятельность расширяет их опыт и способствует их развитию.

**Недостатки** гибридной (групповой) структуры:

- Группам может потребоваться много времени, чтобы договориться и обеспечить синергию.
- Группы могут потребовать от руководства значительных усилий по поддержанию их морального духа и импульса, который они призваны создавать.
- Иногда члены группы разрываются между верностью интересам соответствующих подразделений и задачам группы.

*Итак, что же дальше...?*

Знакомство с различными вариантами структур, имеющихся у

организации, а также знание их достоинств и недостатков, обеспечивает набор возможностей и позволяет использовать структуры в качестве рычага перемен. Изменение структуры само по себе не служит достаточным или надежным толчком к переменам. На поведение людей влияет изменение ориентации, цели и задач, заложенное в изменении структуры.

Приведенная ниже таблица показывает, насколько различными будут ориентация, вос-

принимаемая цель и типичные задачи работников в каждой разновидности структуры.

Тип структуры	Ориентация работников и воспринимаемая ими цель	Типичные цели
Функциональная	<p><b>Ориентация</b> Внутри, на функцию и ее должное выполнение и улучшение.</p> <p><b>Цель</b> Обеспечить, чтобы конкретная функциональная служба увеличивала стоимость товара / услуги.</p>	<p><b>Проектирование</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Полезность / пригодность / с гиль.</li> </ul> <p><b>Производство</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Издержки, качество продукции, потери.</li> </ul> <p><b>Складирование и распределение</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Скорость / точное и поставок.</li> </ul>

Продолжение шблицы

Тип структуры	Ориентация работников и воспринимаемая ими цель	Типичные цели
		<p><b>Маркетинг и продажи</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Доход / доля рынка / завоевание и удержание клиента</li> </ul> <p><b>Послепродажное обслуживание</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Время вызова / затраты на устранение неполадок с первого вызова.</li> </ul>
Основанная на видах продукции	<p><b>Ориентация</b> Вовне - продукция конкурентов... повышение качества собственной продукции.</p> <p><b>Цель</b> Добиться доминирования продукции на более выгодном рынке и, возможно, проникновение на все остальные рынки</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Удельные продажи / удельная прибыль / выручка.</li> <li>• Добиться выпуска продукции, отличной от конкурирующей - высокого качества и дешевой.</li> <li>• Качество - постоянное улучшение.</li> <li>• Продукция с учетом рыночного цикла.</li> <li>• Увеличение цикла жизни продукции.</li> </ul>
Основанная на видах рынков	<p><b>Ориентация</b> Вовне - на покупателя, - на конкурентов.</p> <p><b>Цель</b> Удовлетворение запросов покупателей; повторные продажи тем же покупателям, удержание покупателей.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Доля рынка / доход.</li> <li>• Доступность / распределение.</li> <li>• Показатели удовлетворенности покупателей.</li> <li>• Наличие вариантов / способности адаптироваться.</li> <li>• Расширение рынка.</li> </ul>

В таблице отсутствует гибридная структура, так как по сути она призвана компенсировать дисбаланс, присущий каждому из трех базовых вариантов структур. Обычно это удается осуществить в межфункциональных группах.

Перечисленные в третьем столбце цели показывают, что эффективная организация не может придерживаться одного структурного варианта, она обязана уравнивать свои цели так, чтобы они соответствовали характеру организации. Гибридные структуры позволяют это сделать.

Некоторые организации прибегают к концепции сбалансированной оценочной ведомости (*score card*) - изобретению Каплана и Нортон<sup>1</sup>. Это означает, что вся организация в целом и каждый из ее структурных элементов определяют свои цели в четырех областях:

- финансовые (или количественные) критерии,
- цели внутренних хозяйственных процессов,
- цели в отношении покупателей,
- цели в сфере обучения и развития персонала для поддержания работы подразделения.

В целом такая практика удачно вписывается в современные представления о том, что переменные происходят быстрее и эффективнее в том случае, когда определены новые цели, а не в результате проведения мер или внедрения процессов. Эти представления, пропагандируемые Шаффером и Томсоном<sup>2</sup>, основаны на том, что вовлечение работников подразделения в определение нужных результатов обеспечивает наиболее быстрое проведение перемен по сравнению с любым другим подходом, применяемым в настоящее время. Выводы Шаффера и Томсона заключаются в следующем: если работников привлекают к определению цели, они обычно ставят более смелые задачи, чем могли бы предложить их менеджеры.

<sup>1</sup> Kaplan R.S., and Norton D.P. *The Balanced Scorecard*. HBS Press, 1996.

<sup>2</sup> Shaffer R.H., Thompson H.A. *Successful Change Programmes begin with Results*. Harvard Business Review on Change. 1998.

## Вклад кайзен

Принципы кайзен применимы в любой структурной конфигурации.

- В рамках операционного подразделения философия постоянных небольших улучшений в сочетании с ориентацией на клиента укрепляет позиции подразделения, теоретически позволяя оказывать услуги более высокого качества с оптимальными издержками.
- В межфункциональной среде кайзен приносит реальную пользу организации тем, что кайзен делает акцент на честность, открытость идеям, взаимное доверие и конструктивные споры.

Помимо прочих важных организационных преимуществ философия кайзен способствует устойчивому воплощению таких ценностей, как постоянные улучшения и ориентация на клиентов - внешних и внутренних. Многие организации с энтузиазмом приступают к программе повышения удовлетворенности покупателей, например, уделяя время, энергию и организационные ресурсы для ее осуществления. Очень часто новый цикл планирования влечет за собой новую совокупность мер, которые оказываются теперь в центре внимания.

Именно такая непоследовательность намерений порождает цинизм среди работников, на практике же это означает, что новая инициатива заглохнет. В то же время кайзен создает возможности для того, чтобы повышение качества и ориентация на покупателя стали органической частью операционных подразделений организации. Такие организации менее уязвимы к цинизму работников и сохраняют основные факторы успеха.

Обзор десяти ключевых принципов<sup>1</sup> кайзен поможет понять, почему культура кайзен позволяет ослабить трения, неизбежные при структурных изменениях.



### Десять ключевых принципов кайзен

- Ориентируйтесь на клиентов.
- Вносите постоянные усовершенствования.
- Открыто признавайте проблемы.
- Содействуйте открытости.

<sup>1</sup> Wellington P. *Kaizen Strategies for Customers Care*. Pitman, 1995

- Сформируйте рабочие группы.
- Управляйте проектами на межфункциональной основе.
- Стимулируйте процессы взаимной поддержки.
- Развивайте самодисциплину.
- Информировать каждого работника.
- Создавайте условия каждому работнику.

Прежде чем оставить тему перемен, инициированных и поддержанных структурными средствами, рассмотрим две конкретные ситуации. О них сообщили Музыка (*Muzyka et al.*) и его коллеги в *European Management Journal*<sup>1</sup>.



### Конкретная ситуация 1

*Kolb and Schule* — это прочно утвердившаяся на рынке германская текстильная фирма, основанная в 1760 г. Хотя к 1990 г. оборот компании превысил 100 млн немецких марок, ее прибыль была минимальной. Новый исполнительный директор предпринял реорганизацию компании.

Вот что они сделали...	...или в использованных нами терминах
Применили новую компьютерную систему.	Изменили трудовые процессы (см. предыдущую главу).
Закрыли крупные производственные подразделения, переместив некоторые нужные в районы с более низкими издержками производства.	Передали на сторону выполнение некоторых второстепенных операций (аутсорс), сосредоточившись на ключевых областях компетенции.
Сформировали три крупные операционные подразделения в качестве отдельных компаний: <ul style="list-style-type: none"> <li>• производство мягких обивочных материалов — также приобрели конкурирующую компанию в этой области, что позволило повысить качество обслуживания покупателей,</li> <li>• приобрели компанию по производству модной продукции для декорирования столовой,</li> <li>• приобрели компанию по производству модной мужской одежды.</li> </ul>	Перешли от функциональной структуры к структуре, основанной на видах продукции.  Укрепили свое положение в выбранной области производства (путем приобретения предприятий) для обеспечения доли на рынке.
В результате перечисленных шагов прибыль компании возросла в 12 раз, а цена акций — на 400%.	



### Конкретная ситуация 2

*Trinkhaus and Burkhardt* — это старый и прочно утвердившийся частный банк. Его капитализация равна 15 млрд немецких марок, он работает в Германии, Швейцарии и Люксембурге. В 1970-е годы проведена далеко идущая финансовая реструктуризация, когда в ряде стран было осуществлено дерегулирование финансового сектора, что привело к существенным изменениям в банковском деле в Европе. В то время банк был скуплен *Midland / HSBC* - крупнейшей мировой банковской группой.

Вот что они сделали...	... или в использованных нами терминах
Выделили три подразделения, каждое из которых нацелено на четко определенные группы клиентов, а именно: <ul style="list-style-type: none"> <li>• корпоративные клиенты — компании с оборотом свыше 80 млн немецких марок, работающие в глобальном масштабе и потенциально нуждающиеся более чем в одном банковском продукте,</li> <li>• частные клиенты — высокая чистая стоимость,</li> <li>• инвестиционные банковские операции.</li> </ul>	Провели реструктуризацию на основе ориентации на клиентов.
Сформировали небольшие группы специалистов с ориентацией на получение прибыли путем урегулирования отношений с клиентами.	Поддержали структурную перестройку с помощью групп, основная задача которых — стать ближе к клиенту, последовательно улучшая продукты и услуги и добиваясь удовлетворенности клиентуры.
Установили новую информационную и контрольную систему, ускоряющую операции.	Усовершенствовали трудовые процессы — см. предыдущую главу.

В результате банк постоянно рос и получил Банковскую премию года. Он известен своими творческими подходами и новаторскими продуктами.

#### Примечание

*Trinkhaus and Burkhardt* предпринял также и другие шаги, которые будут рассмотрены в последующих главах настоящей книги:

- уменьшили до трех число уровней в организационной иерархии,
- внедрили внутреннюю тренинговую программу для персонала (85 час. в год).

<sup>1</sup> Muzyka, Brcumnger and Rossell. The Secret for New Growth in Old German 'Mittelstand' Companies' *II European Management Journal*, 1997. 15(2).

## Ключевые моменты

- Структуру организации (ее форму) следует конструировать так, чтобы она поддерживала ее стратегию (функцию организации)
- Изменение структуры организации создает ряд возможностей для осуществления организационных перемен
- Структура может быть построена на трех принципах
  - функциях,
  - продукции,
  - видах покупателей,
 - существует также четвертая - гибридная структура
- Каждой структуре присущи как определенные сильные стороны, так и некоторые недостатки. Использование межфункциональных групп (гибридная структура) позволяет нейтрализовать недостатки каждой структуре
- Изменение структуры само по себе ничего не дает - для того чтобы перемена принесла пользу, необходимо переосмыслить ориентацию, цели и задачи операционных подразделений
- Кайзен удачно вписывается в любую структурную конфигурацию, но эта философия особенно эффективна в рамках межфункциональных групповых структур
- Поведение кайзен - десять ключевых принципов - способно существенно облегчить возникающие трудности, неизбежные при крупных структурных изменениях

## Глава 5

# Перемены и организационная иерархия

**Порядок клевания-** «Социальная иерархия в стае домашней птицы, при которой каждая птица клюет подчиненных ей птиц и позволяет чтобы ее клевали вышестоящие птицы»

*Определение из American Heritage Dictionary*

## Введение

Третий из основных рычагов, который можно использовать для осуществления перемен, это изменение иерархии в организации. Термин «иерархия» означает здесь наличие рангов старшинства в организации. Цель иерархии - установить, где в организации принимают решения, как распределяются полномочия и кто чью контролирует работу. Идея иерархии, иногда именуемая «порядком клевков», проистекает из убеждения, что людям нужны властная структура, социальная структура и

Идея иерархии, иногда именуемая «порядком клевков», проистекает из убеждения, что людям нужны властная структура, социальная структура и четко определенная совокупность отношений, чтобы они могли эффективно действовать

четко определенная совокупность отношений, чтобы они могли эффективно действовать.

## «Машинная» модель

Модель организации, использованная в течение большей части XX в., в сущности означала отождествление организации с машиной. Вот ее особенности:

- цели определяются сверху вниз,
- каждый работник подотчетен одному вышестоящему лицу в иерархии,
- вертикальные каналы коммуникаций, преимущественно сверху вниз,
- власть дает положение - положение в иерархии характеризует объем имеющейся власти,
- каждый менеджер имеет определенное число подчиненных (норма управляемости, масштаб контроля).

Эта модель все еще в ходу, но ее все чаще считают непригодной для оптимального функционирования организации. Число уровней в иерархии сократилось, поскольку технологии обеспечили более быструю и точную связь внутри организации. Друкер (*P. Drucker*) считает, что при прохождении каждого уровня сообщение лишается половины смысла и обрастает двойным «шумом». Теперь сообщение, исходящее от исполнительного директора, может быть немедленно и точно передано по всей организации в масштабе реального времени.

Но что, пожалуй, важнее, работники попросту не соглашаются с ролью молчаливых статистов, которая отводится им в иерархической, «машинной» модели организации. Пожизненная работа в обмен на признание контроля по всей иерархии уже не является частью договора между работодателем и работником.

### Модель плоской организации

Ликвидация уровней иерархии в организациях (по некоторым оценкам, в 1990-е годы в США были ликвидированы более 2 млн

управленческих должностей «белых воротничков») означает, что принятие решений неизбежно было передано на более низкие уровни иерархии. Возможно, рационализация отчасти направлена на снижение затрат путем ликвидации отдельных звеньев, а возможно, это результат осознания того, что решения должны приниматься по возможности ближе к «забою шахты». Во всяком случае, это убеждение получило широкое распространение. Убедительным подтверждением философии делегирования принятия решений служит признание необходимости уметь реагировать на события быстрее, чем организации делали это ранее. Чем больше уровней в иерархии, тем больше число фильтров, через которые должно пройти решение, а следовательно, тем медленнее реакция организации.

Модель организации, делегирующей решения, в корне отличается от машинной модели. Считается, что работники организации «машинной» модели должны вести себя предсказуемым образом и в определенных рамках, заданных внутренними правилами применительно к любой ситуации. В модели организации, делегирующей решения, от работников ожидают, что их поведение будет соответствовать стратегии организации, целям отдела, в котором они работают, и общим ценностям.

Переход организации от ориентации на правила внутреннего распорядка и руководства к ориентации на реакцию, основанную на ценностях и стратегии, - нелегкое дело; но это - средство активизации радикальных перемен.

Конечно, персоналу при этом приходится переучиваться, и на это обычно уходит довольно много времени. Случаются ошибки и накладки, а чтобы подкрепить перемены, эти ошибки следует прощать, исследовать причины их возникновения, а затем разъяснять их тому, кто совершил ошибку. К сожалению, в большинстве организаций первой реакцией на ошибки служит изобретение пяти правил, что препятствует дальнейшему продвижению по пути делегирования принятия решений, которого можно было бы добиться.

Переход от ориентации организации на правила внутреннего распорядка и руководства к ориентации на реакцию, основанную на ценностях и стратегии, — нелегкое дело; но это — средство активизации радикальных перемен.

## Как выглядят изменения в иерархии

Осуществление перемен путем передачи принятия решений на другие уровни требует серьезного планирования, поскольку речь идет о двух важных проблемах:

- характере решений, которые могут приниматься,
- значимости соответствующего решения (необходимые затраты, степень вовлеченности и т.п.).

Чтобы оценить последствия изменения иерархии, следует рассмотреть, как функционирует обычная организационная иерархия. Приводимая ниже таблица, возможно, не вполне отражает практику в вашей организации, но это довольно реалистичная общая картина. Если в вашей компании принята практика совершенно иная, попытайтесь самостоятельно составить подобную таблицу - используйте те же оси, если они существуют, а затем рассмотрите возможности и последствия изменения картины.

Число уровней в организациях существенно колеблется, но в большинстве случаев исполнительному директору подчиняются четыре иерархических уровня. Чаще всего в современной организации происходит слияние двух самых низких уровней в один. В ряде организаций были упразднены должности старшего менеджера и линейного менеджера, но это редкие случаи.

Последствия упразднения одного или нескольких уровней иерархии в организации в обобщенном виде представлены в табл. 5.1. Иначе говоря, если вы изменяете иерархию, вы обязаны пересмотреть не только линию подчиненности (*line of command*), но также ориентацию и **содержание работы**. Точно так же вам следует заняться вопросами **подчиненности и полномочий**.

Для создания новой иерархии вы обязаны также сформулировать, в чем будет состоять успех мероприятия и каковы цели, которых теперь будет добиваться подразделение, и показатели, в которых это выразится.

К тому же указанное переосмысление должно происходить на каждом уровне иерархии, так как изменениями будут затронуты все уровни организации.

Таблица 5.1.

### Типичная организационная иерархия

	Высший уровень	Старшие менеджеры / менеджеры	Линейные менеджеры / руководители групп	Работники
Кому подотчетен	Главному управляющему	Руководителям высшего уровня	Старшим менеджерам	Менеджерам / руководителям групп
Главное в работе	Стратегия - долгосрочный аспект	Реализация стратегии, долгосрочное планирование и тактическое реагирование	Осуществление планов и тактическое реагирование	Каждодневная реализация планов
Содержание работы	Создание конкурентных преимуществ	Реализация конкурентных преимуществ и слежение за ними	Контроль и совершенствование процессов	Осуществление и улучшение процессов
Несет ответственность за	Всю организацию	Отделение	Рабочую группу	Каждодневную работу
Осуществляемые полномочия	Определенные сферы деятельности и суммы средств	Определенные суммы затрат внутри подразделения	В рамках сметы рабочей группы	По согласованию с менеджером / руководителем группы
Как выглядит успех	Рост прибыли и расширение предприятия, увеличение доходов акционеров	Культура комплексного управления качеством, удовлетворение потребностей клиентов, превосходная работа	Снижение затрат, повышение качества, более полное удовлетворение запросов клиентов	Упрощение процессов и операций

В главе 2 мы говорили о хошин канри, методологии планирования, в рамках которой все участвуют в формулировании стратегии и стратегическом планировании. Упраздняя организационные уровни,

некоторые организации пришли к выводу, что качество и последовательность принятия решений на всех уровнях существенно улучшаются благодаря согласованности в результате широкого участия работников в процессе планирования

## Вклад кайзен

Практика кайзен оказывается наиболее эффективной по параметрам в столбцах 4 и 5 табл. 5.1, иными словами - в сфере деятельности линейных менеджеров, руководителей групп и рядовых работников. В главе 3 мы охарактеризовали понятие «гемба» как «реальное место», где фактически происходит процесс труда. Успешная практика кайзен, с ее ориентацией на трудовые процессы, направлена на улучшение того, что происходит именно на этом уровне, а это означает, что распределение ответственности, подотчетность, а также критерии успеха в организации определены четко.

Обычно руководитель группы, которого можно также назвать мастером или бригадиром, отвечает за качество, издержки и поставку - то, что в практике кайзен известно как КИП (качество, издержки, поставки) применительно ко всему тому, что делает данное подразделение. В обрабатывающей промышленности это могут быть полуфабрикат или готовый продукт. Это также вполне могут быть неотредактированная рукопись или письменное предложение клиенту. Важно, что руководитель группы не просто контролирует производство данной вещи, но также и КИП.

Можно считать, что это все совершенно очевидно, но особенность кайзен заключается в установке на постоянное улучшение качества, снижение издержек и повышение поставок. Так что обязанности руководителя группы в рамках кайзен заключаются в соблюдении существующих стандартов и их улучшении, т.е. изменении. Поддержание процессов, происходящих в производственном подразделении, крайне важно. Если применяемые методы и процессы не поддерживаются, они начинают проявлять признаки ухудшения. А если их не подвергать анализу с целью постоянного усовершенствования, они не развиваются.

Чтобы добиться результатов в области КИП, руководитель группы (бригадир) контролирует пять «М» (практика кайзен изо-

билиует аббревиатурами из пяти начальных букв), а именно - *manpower, materials, machines, methods and measurements* (рабочую силу, материалы, машины, методы и измерения). Эта концепция была задумана для производственных линий, но может быть использована в сфере услуг; в конце концов, рабочая сила остается рабочей силой (обслуживающий персонал), материалы - все также необходимы для осуществления процессов, а в качестве машин можно представить себе системы и процессы, применяемые в подразделении для получения результата. Методы, то есть способы выполнения работ, в равной мере характерны и для промышленного производства, и для предприятий сферы услуг, и, наконец, измерения удовлетворяют важную потребность - знать, как идут дела.

На рис. 5.1 показано обобщенное содержание работы руководителя группы, которое может служить ориентиром для адаптации содержания работ и функций на этом уровне иерархии, а также оценки результативности, что крайне важно для успеха.



Рис. 5.1.

Обобщенное содержание работы руководителя группы (бригадира)

## Функции руководителя группы в рамках кайзен

Вернитесь к табл. 3.1 «Изменение трудовых процессов в концепции кайзен» в главе 3.

Важно подчеркнуть, что этот подход отражает интегрированную совокупность обязанностей и помогает структурировать работу как ряд взаимосвязанных видов деятельности. Составление такого рода матрицы и ознакомление с нею работников помогают последним понять суть «передаточного механизма» между стратегической «машиной» и «колесами», обеспечивающими ее движение.

## Гемба, гембуцу и визуальный контроль

Ключевая концепция кайзен состоит в том, что значительная доля контроля заключается в наблюдении за работой, проводимой на уровне гемба - бригады или участка. «Гембуцу» - *gembutsu* - японский термин, означающий материальные объекты в гемба - машины, полуфабрикаты и готовую продукцию, физические аспекты производственной среды и т.д.

Масааки Имаи<sup>1</sup> рассказывает историю о новом бригадире, которому поставили задачу стоять внутри очерченного мелом круга на заводе и в течение всего утра наблюдать за тем, что происходит вокруг него, чтобы четко уяснить происходящие процессы и то,

насколько эффективно они осуществляются. Сначала работник скучал, потом появилось раздражение. Из последующей беседы стало очевидно, что новый бригадир гемба недостаточно четко понимает свою задачу и все происходящее вокруг. Из этого извлекли важный урок: без ясного и детального знания того, что должно происходить, и наблюдения за тем, что реально происходит, становится невозможным выявить отклонения и сбои в процессе. Неспособность сделать это затрудняет выполнение руководителем группы (бригадиром) функции в части поддержания процессов, обеспечивающих КИП. Способность ме-

нять и совершенствовать процессы фактически сходит на нет, если участникам не известны основные стандарты операций.

Способность наблюдать и совершенствовать процессы фактически сходит на нет, если участникам не известны основные стандарты операций.

<sup>1</sup> Imai M. *Gemba Kaizen*. McGraw-Hill, 1997.

нять и совершенствовать процессы фактически сходит на нет, если участникам не известны основные стандарты операций.

При сопоставлении модели кайзен с традиционными иерархическими системами становится очевидно, что этот подход позволяет сократить число уровней иерархии, а благодаря адаптации содержания и целей работы бригадира он позволяет осуществить серьезные изменения, означающие не простую перестановку стульев, а обогащение функций бригадира и всей рабочей группы. Постоянные стратегические потребности организации (КИП) становятся неотъемлемой частью культуры труда.



### Конкретная ситуация

Страховая компания *Delta Lloyd* в Амстердаме насчитывает более 200 работников, сумма ее страховых премий - свыше 2 млрд долл. На обработку документов у нее обычно уходило две недели. Исследование показало, что изучение каждого случая в среднем требует около 2 часов, а остальное время дела ожидали своей очереди на столе работника компании. Иными словами, обработку документации серьезно тормозила бюрократическая иерархия, что к тому же увеличивало затраты и снижало конкурентоспособность компании в целом.

Для решения проблемы компания решила сформировать 15 бригад численностью от 4 до 15 работников. Бригадам были поручены четко определенные операции, например выписка полисов, рассмотрение заявлений о возмещении и выплата денег. Конкретные задачи были поставлены перед каждой бригадой в части, например, поступлений и прибыли, операционных нормативов, уровней удовлетворенности клиентов и скорости обслуживания.

Компания предложила своим 268 менеджерам подать заявления на эти должности для назначения руководителями этих групп (бригад) — 58% заявок были удовлетворены! Когда изменения вступили в силу, многие прежние линейные менеджеры испытали в новых условиях значительные трудности. И наоборот, некоторые рядовые работники, назначенные руководителями, лучше справлялись с новой должностью.

Конечный результат состоит в том, что компания теперь 70 — 80% дел обрабатывает в день их получения.

Анализируя причины успехов, *Delta Lloyd*<sup>2</sup> ссылается, прежде всего, на успешный подбор руководителей бригад и, во-вторых, на

<sup>2</sup> Harrison. *Organizational Trailblazers // Canadian Business Review*, 1995.

программу радикальной переподготовки, сопровождавшую структурные изменения.

В терминах, описанных выше, успех во многом определялся изменением ориентации, содержания и целей работы руководителей групп (бригад)

## Ключевые моменты

- Цель иерархий заключается в распределении принятия решений, подотчетности и контроле за работой в рамках властной структуры
- «Модель» организации претерпевает изменения - от централизованно контролируемой на основе жестких процедур структуры к более плоской, с меньшим числом уровней структуры, с делегированием принятия решений на основе ценностей и стратегии организации
- Изменения в иерархии должны сопровождаться переменами в содержании работ, подотчетности, объеме полномочий и целях работников
- Использование иерархии в качестве одного из «рычагов перемен» обычно требует переучивания - особенно линейных менеджеров и выше
- Кайзен особенно эффективна на уровнях бригадира и рядового работника в организационной структуре
- Кайзен представляет собой хорошую обобщенную модель работы руководителя группы (бригадира), которая вписывается в большинство организационных стратегий, будь то в обрабатывающей промышленности или сфере услуг

## Глава 6

# Перемены и люди

Когда У Эдвардса Деминга, родоначальника движения за контроль качества, спросили, что он уяснил после многих лет работы в области контроля качества, он, как рассказывают, ответил «Важны люди»

## Введение

В предыдущих трех главах мы рассмотрели внутренние процессы, архитектуру организации и ее системы контроля, направленные на осуществление перемен. Еще одним, причем наиболее важным рычагом перемен, разумеется, являются люди. В конечном счете, никакие перемены невозможны, если люди в организации их не поддерживают и не проводят в жизнь.

Доказано, что наиболее распространенная причина провала перемен состоит в допущении, будто работники рационально и логическим образом оценят доводы в пользу перемен и немедленно подстроят свое поведение под новые условия. На практике же дело обстоит совершенно иначе. Желание стабильности и преемственности является естественным и вполне объяснимым стремлением людей. Они цепляются за проверенное и надежное, часто вопреки убедительным свидетельствам того, что старое изжило себя. Для переучивания им необходимо прилагать усилия, новое неизбежно сопряжено с риском, будущее неизведанно, - не несет

ли это новое какой-то угрозы? Возможно, вы станете доказывать, что такой консерватизм присущ не всем людям, и вы будете правы. Но в большинстве организаций риск вознаграждается редко, и требуются значительные усилия и время для исключения рискованных методов и утверждения в качестве стандартных тех методов, которые доказали свою эффективность. А когда эти методы прижились, изменить их, понятно, уже нелегко.

## Индивидуальное восприятие перемен

Растущее число исследований об успешном осуществлении перемен подтверждает вывод о том, что психодинамика изменений, происходящих с индивидом, очень близко напоминает то, что имеет место в организации, осуществляющей перемен. Как индивид, так и организация, проходят сходные стадии, прежде чем переменные будут завершены. Если менеджеры, задумавшие осуществить перемен, хорошо знакомы с этими стадиями, то в их руках оказывается полезная основа для планирования перемен в организации.

### *Стадия 1: негативная реакция*

Обычная тенденция заключается в сопротивлении переменам, и требуется время, прежде чем индивид сумеет преодолеть инертность и начнет накапливать импульс к осуществлению перемен. В этот период уже заметно, что ситуация вокруг индивида меняется, но, однако, он пока не готов признать необходимость адаптации к новым условиям. Это трудный период, люди чувствуют себя неуютно; испытывают беспокойство, причину которого часто трудно четко описать словами. Это время, когда люди ощущают растерянность, они злятся, считают себя беззащитными и даже оскорбленными.

Постепенно, когда чувство недовольства и отрицания событий продолжает сохраняться, люди сознают, что то, что они переживают, это не просто случайное явление, а некий постоянный процесс. Обычно индивид теперь способен определить причину негативных

эмоций и со временем накапливает все больше информации и фактов, относящихся к этой причине. Нарастает понимание того, что если «действовать, как обычно», то причина устранена не будет, и на каком-то этапе появляется осознание необходимости перемен. Иногда это проявляется как внезапное озарение, чаще же это понимание является результатом простого накопления факторов.

Тенденция к сохранению существующего положения оказывается настолько сильной, что осознание необходимости перемен обычно не влечет за собой немедленное изменение поведения, помогающее адаптироваться к новым условиям. На многих осознание этого факта действует сковывающим образом; люди попросту не способны осуществить перемен, - так кролик застывает на дороге в лучах фар приближающегося автомобиля. В случае бездействия некоторые надеются на определенную награду в виде сочувствия и внимания. Большинство же людей осознание необходимости перемен заставляет серьезно задуматься над альтернативами существующему положению, они начинают понимать, что в случае бездействия «наказание» превысит трудности и неудобства, связанные с попыткой действовать как-то иначе - новым и неиспытанным образом.

### *Стадия 2: определяющее событие*

Многих именно такое событие подготавливает к рассмотрению возможности перемен. Иногда им становится «пробуждающий звонок», шок, свидетельствующий о наличии новых условий. Часто это событие не связано с происходящими переменами. Иногда люди осознают само событие с опозданием, когда они пытаются осмыслить процесс, который привел к переменам. Какова бы ни была природа события, механизм его воздействия состоит в том, что индивид получает толчок, помогающий ему переосмыслить происходящее и проявить готовность и желание осуществить перемен. Эмоциональная энергия, накопленная на стадии отрицательного восприятия, направляется на адаптацию к настоящему и будущему.

Я слышал, что такую ситуацию называют «находиться между двумя трапециями»: циркач должен отпустить трапецию, на кото-

рой раскачивается, но теперь ему еще только предстоит ухватиться за другую трапецию, к которой он стремительно приближается.

А поскольку состояние, следующее за определяющим событием, причиняет неудобства, оно часто является достаточно кратким.

### *Стадия 3: договоренность и приверженность*

Чтобы укрепить свою решимость, люди часто склонны выступать с каким-либо публичным заявлением. Это усиливает импульс, движущий в направлении перемен. Договоренность с коллегами или начальником сигнализирует о намерениях и запускает процесс. Она обеспечивает также время, необходимое для планирования способа осуществления перемен и оправдывает поиск помощи. Появляется личная ответственность, она подкрепляет намерения и усиливает решимость, поскольку растут негативные последствия, связанные с сохранением статус-кво. Часто это оказывает стимулирующее действие: повышается настроение, возвращается чувство уверенности и энергия бьет ключом.

### *Стадия 4: самопознание*

Проведение в жизнь перемен, согласно описанным выше стадиям, обычно служит расширению опыта и более глубокому самопознанию индивида. В результате он часто переосмысливает гораздо более широкий круг явлений, чем обстоятельства, непосредственно относящиеся к данной перемене. Человек начинает по-новому смотреть на вещи, иногда происходит переоценка ценностей и переосмысление отношений.

### *Стадия 5: Закрепление перемен*

На этой стадии новые реалии изменившейся ситуации становятся нормой. Лежащие в ее основе принципы и методы считаются «правильными»; появляется новая совокупность «проверенных и испытанных» подходов.

## Восприятие перемен - организационная параллель

Если перечисленные пять стадий — необходимое условие осознания индивидом необходимости перемен и важности их осуществления, то возникает вопрос, как ведут себя организации, столкнувшись с такой потребностью. А так как организации - это социальные системы, состоящие из людей, то неудивительно, что соответствующие процессы весьма схожи. Приводимая ниже таблица помогает это объяснить. В ней приведены стадии, выявленные выше применительно к индивидам, как они проявляются в организации, а в последнем столбце содержатся некоторые советы, как инициаторы перемен должны вести себя на каждой стадии.

Следует подчеркнуть, что чем выше инициатор перемен расположен в организационной иерархии, тем эффективнее он сумеет изменить организацию.

Следует подчеркнуть, что чем выше инициатор перемен расположен в организационной иерархии, тем эффективнее он сумеет изменить организацию.

Таблица 6.1.

**Модель организационных перемен**

Стадия	Проявления в организации	Роль инициатора перемен
Негативная реакция	В организации ухудшаются финансовые показатели, растут издержки, доля на рынке падает и т.д.	Уделить время анализу глубинных причин и наметить стратегию преодоления спада.
	Организация делает все, как обычно, но с большим трудом и с большими затратами	Приступить к разъяснению причин спада и перемен, необходимых для его преодоления.
	Моральный дух ухудшается, люди озадачены и расстроены отсутствием успеха.	Мобилизовать как можно больше сторонников перемен; добиться их поддержки и приверженности переменам.
	Начинаются взаимные упреки и обиды.	

Продолжение таблицы 6 1

Стадия	Проявления в организации	Роль инициатора перемен
	Начинаются междоусобные войны и люди стараются защищать и оправдывать свои действия	Пусть сторонники перемен выполняют роль «апостолов» - пошлите их распространять «учение»
	Возникают группировки	Внушите чувство настоятельной необходимости быстрых перемен
	Некоторые работники уходят	
	Люди сознают угрозу лишиться работы	Четко, недвусмысленно и понятно объясните, в чем состоят перемены и почему они нужны
	Неизбежно начинает зарождаться мысль о переменах, которая приносит с собой	Постоянно и последовательно напоминайте о переменах и по возможности успокаивайте людей
	• опасения - сумеют ли они действовать по-новому,	
	• опасения лишиться положения и полномочий,	Внушайте надежду, подчеркивайте позитивные аспекты Продолжайте говорить правду
	• обвинения в «дани моде» - что это не сработает и т п	Не ругайте старые методы, покажите, что в прошлом они были полезными, но обстоятельства изменили правила игры
		Учтите обеспокоенность людей, предложите поддержку и помощь
		Выявите и выделите ресурсы для переобучения и развития работников, обеспечьте помощь на переходный период, консультации и т п
	Вознаграждайте, отмечайте и пропагандируйте любые попытки поддержать перемены, сообщайте об успешных начинаниях	

Продолжение таблицы 6 1

Стадия	Проявления в организации	Роль инициатора перемен
Определяющее событие	Определяющие события могут происходить по-разному	Организуите диспут, обсуждение, семинар в связи с определяющим событием
	Организация способна создать определяющее событие - см в следующем столбце	Обратите внимание на тот факт, что ваше собственное каждодневное поведение и поведение ваших «апостолов», возможно, станет определяющим событием для других
	Необходимость перемен может проистекать из особенно серьезных показателей результатов работы	
	Серьезность ситуации может подчеркиваться увольнениями, закрытием и продажей филиалов и т д	Формируйте культуру вокруг новых критериев, постоянно пропагандируйте новые критерии своими действиями и обеспечьте условия, чтобы высшие руководители организации поступали аналогичным образом Возможно, ЖТО и будет определяющим событием, которого ждут все
	Премии, повышения по работе могут убедить персонал в намерениях организации	
	Увольнения, дисциплинарные меры, понижения по службе, т е действия, прот ивоположные названным выше, могут определять события	
	Серьезные внутренние изменения, например	Разработайте стратегию информирования, которая постоянно вращается вокруг определяющих событий
	• реорганизация процессов,	
	• структурные изменения,	
	• изменения в иерархии,	Определяющим событием для персонала часто может служить демонстрация приверженности теремс-нам, например, органи-зуются межфункциональные совещания по выработке стратегии, открытые форумы и т п
• обычно служат подтверждением намерений, а значит, выступают определяющими событиями		
Таким событием может стать пример коллег или группы коллег		

Продолжение таблицы 6 1

Стадия	Проявления в организации	Роль инициатора перемен
	В конечном счете, такое событие должно произойти для каждого индивида, но это может быть одно событие, воспринятое несколькими людьми	
Договоренность, приверженность	В большинстве организаций приверженность проявляется в рамках процедур установления целей, принятых в организации	Существенное требование к инициатору перемен заключается в четком выявлении критериев, по которым будут впоследствии определять успех начинания
	В других организациях могут существовать неформальные соглашения между коллегами или группами, которые в результате перемен оказались в иных отношениях, по сравнению с прежними	Важно также, чтобы ЖН критерии пронизывали всю организацию, чтобы они влияли на порядок определения задач и целей на различных операционных уровнях
	Формирование нового операционного подразделения (бригады), что может иметь место при структурных изменениях, предполагает постановку задач перед группой (бригадой), установление критериев успеха и процессов, обеспечивающих их выполнение	Хотя некоторые общие критерии, возможно, останутся без изменений (особенно финансовые), организации также требуются обратные связи, информирующие о том, как происходят задуманные изменения
	В некоторых организациях к этому подошли иначе. Главный исполнительный директор потребовал от старших вице-президентов прошений об уходе из «старой» организации и письменных заявлений о приеме на должность в новой организации. Это драматическим образом подчеркивало масштабы перемен и различия в поведении, которое потребуется в новых условиях	

Окончание таблицы 6 1

Стадия	Проявления в организации	Роль инициатора перемен
Самопознание	Большинство организаций сделают вывод, что в случае далеко идущих и радикальных перемен им для осуществления задуманного потребуются люди иной квалификации	Инициатор перемен обязан определить ключевые области компетенции, которые потребуются организации в среднесрочном и долгосрочном плане для подкрепления стратегии, обусловившей перемен. Необходимо изыскать ресурсы для формирования этих ключевых навыков
	Работники будут добиваться переподготовки и учебы, отвечающих их новым обязанностям	
	Для успешного выполнения повседневных операций работникам потребуются наставничество, консультации и помощь в процессе освоения новых функций	После того как инициатор потратил время и энергию, чтобы придать импульс переменам, он едва ли вернется к традиционной роли. Ему пришлось бы снова потратить столько же усилий, энтузиазма, обмена информацией и консультаций, в противном случае работники проникнутся цинизмом в отношении происходящих перемен
	Современные методы осуществления перемен помогают более тесно увязать операции со стратегией организации. В долгосрочном плане, по мере роста доверия к своим новым ролям, работники часто стремятся к большему участию в выработке стратегии и планировании	

## Предпосылки успешных результатов работы

Если путь к переменам иногда так труден и тернист, как мы это описали выше, есть смысл задуматься над главными предпосылками успешной работы в новых условиях. Что поможет работать в любых условиях - стабильных или постоянно меняющихся?

Ниже приводятся основные факторы, которые во многом помогают ориентации работников и создают условия для успешной работы

- четкое понимание **смысла** - почему мы делаем именно это - не что мы делаем (см ниже), а **почему**,
- согласованная совокупность **целей** - что вы как начальник ожидаете от меня и как мы определим, оправдал ли я эти ожидания,
- **знание процессов** - способность выполнять работу, работать с оборудованием, вести себя должным образом, делать то, что необходимо,
- **уровень признания и поддержки** - кто-то должен обеспечить меня обратной связью, как я справляюсь с работой, помогать мне, когда я испытываю трудности,
- убеждение в том, что люди вокруг меня, особенно мои начальник, испытывают **доверие** ко мне и **уверены**, что я смогу продолжать работать без их вмешательства или наблюдения за моими действиями

Хороший руководитель старается создать и поддерживать такие условия для своих работников, даже когда организация или подразделения находятся в процессе перемен. Эта базовая совокупность принципов является своего рода «контрактом» между работником и организацией. Перемены часто означают изменение контракта в одностороннем порядке и установление нового или иного контракта, лежащего в основе процесса перемен. Нынешние работники ожидают, что изменение контракта произойдет на основе переговоров, а не будет им навязано. То, в какой мере эти переговоры успешно проведены и закончены, фактически определяет эффективность осуществления перемен.

Руководитель пытается побудить работника действовать иначе. Всегда полезно помнить, что одной только логикой этого не добиться. Еще важнее помнить, что если работник не осознает необходимости соответствующего поведения, всей затее с переменами грозит неудача.

Теперь все стараются конструировать организации, которые считают перемены частью базового контракта, и в этом кайзен способна оказать помощь благодаря ориентации на постоянные

усовершенствования процессов, повышение качества товаров и услуг, а также удовлетворенности покупателей. Небольшие улучшения в таких областях, как аспект перемен, неизменно имеют стратегическое значение для организации, а кайзен надежно закрепляет это в виде контракта, что будет показано ниже. Темпы перемен означают, однако, что организации обязаны уметь быстрее осуществлять радикальные, далеко идущие и более глубокие перемены. Немногие организации умеют это делать.

## Перемены и организационная культура

Культура организации - это убеждения, разделяемые ее работниками в отношении преобладающих в организации ценностей. Восприятие культуры вращается вокруг вещей, которые организация поощряет, не одобряет и терпит. Организационная культура редко совпадает с официальными заявлениями организации, культура - это обобщение наблюдаемого поведения, то, в какой мере поведение организации совпадает с ее декларациями, в той же мере ей сопутствует удача. Если между словами и идеалом существует разрыв, его обычно заполняет цинизм работников, что существенно разъедает культуру.

Верно, однако, то, что в некоторых организациях сложилась культура, более восприимчивая к переменам, ее меньше беспокоит неизведанное. История таких организации характеризуется довольно успешными и частыми изменениями. Тот факт, что организация способна осуществить перемены, и то, что она доказала возможность это сделать, придает ей уверенность, поэтому она быстрее идет на перемены, а это ускоряет их осуществление. Едва ли нужно говорить, что речь идет об исключительно ценном организационном преимуществе, которое делает организацию более конкурентоспособной и содействует росту прибыли.

Культура организации — это убеждения, разделяемые ее работниками в отношении преобладающих в организации ценностей. Восприятие культуры вращается вокруг вещей, которые организация поощряет, не одобряет и терпит.

Для изменения культуры организации требуется много времени, поскольку люди верят в то, что они наблюдали в течение долгого времени. Толчок к переменам или даже хорошо продуманная и организованная инициатива в этом отношении значительно менее эффективна, чем многолетняя инерция реально наблюдаемых событий.

Джон Коттер, один из признанных гуру в области перемен, считает, что успешные переменны требуют не менеджмента, а подлинного лидерства. Он специально написал книгу по этому вопросу и назвал ее «Возглавляя переменны»<sup>1</sup>, и в числе первых рекомендаций в ней предлагается тем, кто отвечает за переменны, внушить чувство необходимости перемен. Создание импульса, необходимого, чтобы изменить культуру или начать ее преобразование, - это битва за умы работников. Но даже если битва выиграна, то, как мы видели, переменны не начнутся до тех пор, пока определяющее событие не выведет работников из состояния застоя.

## Что может предложить кайзен?

Мы уже говорили, что кайзен означает включение идеи постоянных небольших улучшений в «контракт» между работником и организацией, а следовательно, и в культуру организации. Когда небольшие улучшения воспринимаются не как цель, а как постоянная практика, людям в организации не только легче меняться, они приходят на работу в ожидании перемен, они готовы создавать их и отвечать за их осуществление. Кайзен означает континуум перемен, а не ряд пошаговых инициатив, чередующихся периодами «стабильности».

Кайзен добивается этого разными путями, но преимущественно тем, что упор делается не на «переменны», а на улучшение процессов, здесь речь идет о том, что делать вещи становится проще, что улучшается их качество и снижается стоимость. Переменны в таком случае это не определяющий фактор, а результат удачного выполнения работы. В качестве элемента культуры - это весьма ценный подход!

Пропаганда и поддержка этой формы «контракта» и такого подхода, разумеется, не может свестись к декларациям, рассчитанным на работников. Для того чтобы вовлечь работников в процесс,

<sup>1</sup> Kotter J. *Leading Change*. HBS, 1996.

кайзен использует ряд систем и методов. Неудивительно, что для облегчения понимания такого подхода используют и системы аббревиатур. Эти системы и процедуры включают:

- цикл *PDCA* и цикл *SDCA*,
- использование стандартов и нормативов,
- утренние совещания,
- системы рационализаторских предложений,
- деятельность групп типа кружков качества.

### *Цикл PDCA - «план - выполнение - контроль - действие»*

Движущей силой значительной части процесса кайзен служит один весьма простой инструмент - *PDCA (plan-do-check-act)*. Начинать следует с **плана**, иногда он формулируется просто как цель, которую следует достичь. Разработанный план подлежит **выполнению**. А для проверки того, что осуществляемая работа обеспечивает выполнение плана, необходим **контроль**. Наконец, для поддержки запланированных улучшений необходимы **действия (мероприятия)** в области стандартизации и обеспечение того, чтобы сделанное можно было воспроизвести и постоянно повторять.

Таков цикл постоянно повторяющихся усовершенствований, которые обеспечивают, по крайней мере, небольшие улучшения, а иногда и прорывы. Описанный цикл становится организующим принципом для предприятия и всех его работников. С его помощью решаются проблемы, достигаются цели и обеспечиваются интересы организации в той мере, в какой работники последовательно придерживаются этого цикла.

### *Цикл SDCA - «стандартизация - выполнение — контроль - действие»*

В то время как *PDCA* обеспечивает постоянные улучшения, *SDCA (standardize - do - check - act)* поддерживает основы, на которых строятся последующие усовершенствования. В соответствии с этим циклом происходит **стандартизация** улучшений, проведенных

по плану. Необходимо **выполнить** операции, т.е. повторить процесс с учетом нового стандарта. Следует **проверить**, действительно ли процесс соответствует новому стандарту, и **действовать** - т.е. либо поддерживать процесс, либо корректировать его для последовательного соблюдения нового стандарта.

В основе названных двух циклов лежит утверждение, что они представляют собой продолжающийся процесс непрерывных усовершенствований - будь то качество продукции, методы выполнения работ или мероприятия, направленные на снижение затрат или на повышение удовлетворенности покупателей продукцией или услугами. («Покупатель» - это следующий этап выполнения работ на данном предприятии.)

## Применение стандартов

Качество и усовершенствования можно поддерживать только в случае постоянного повторения процесса, с помощью которого их удалось добиться. Любому новому процессу в организации, будь то в обрабатывающей промышленности или в сфере услуг, потенциально присущи некоторые изъяны. Цикл *SDCA*, направленный на выявление и устранение любых сбоев и проблем в новом процессе, позволяет разработать новый стандарт, который, как можно было убедиться, работает правильно.

Стандарт - это наилучший из имеющихся ныне способов выполнения работы, он становится основой не только процесса, но и последующих улучшений. Стандарты представляют собой вехи в континууме усовершенствований, в любой данный момент все члены рабочей группы должны, разумеется, работать в соответствии с текущим стандартом.

Каждый член команды кайзен способен назвать этот стандарт, а менеджер, руководитель группы или бригадир в гемба (месте, где протекает рабочий процесс) может убедиться, что стандарт последовательно применяют.

## Ежедневное совещание

Мы много читали об организации, стимулирующей учебу, создающей условия для развития работников и тем самым для увеличения

их вклада в ключевые области компетенции организации. Модель такой организации, согласно представлениям многих гуру менеджмента, включает сложную сеть взаимосвязанных тренинговых мероприятий. Подход кайзен прост и основателен, лучшие группы (бригады) встречаются раз в день, иногда два раза - первый раз перед началом смены, второй раз - после ее окончания, обычно на короткое время. Повестка включает три пункта:

- Что мы намерены сделать сегодня для обеспечения качества, снижения издержек и улучшения поставок и повышения результативности основной работы?
- Что было выполнено удачно / неудачно с момента проведения последнего совещания или смены?
- Каковы причины удачи / неудачи?

Иногда в условиях обрабатывающей промышленности группа (бригада) анализирует выпущенный накануне брак с целью выяснить, что стало его причиной. Это позволяет бригаде установить отклонения от стандарта, причины отклонений или недостатки в самом стандарте.

Различные группы (бригады) решают эти вопросы по-разному, но какой бы ни была повестка дня, главная задача - извлечь уроки из сделанного, запланировать, что следует сделать, причем сделать это как можно лучше. Японцы используют термин «джишу канри» для обозначения самостоятельной группы (бригады), работающей в духе кайзен с менеджером или руководителем группы (бригадиром). Такие утренние мероприятия - залог успешной работы в том смысле, что группа (бригада) формулирует свои цели, оценивает результаты работы и располагает обратной связью для обеспечения оптимального функционирования.

Создание условий в течение дня для встречи работников с целью планирования и тренинга дает положительный эффект, намного превосходящий затраченное время. Это внушает работникам чувство причастности делу и «собственности» на стандарты. Оценка собственного труда и работы других помогает формированию условий для постоянных усовершенствований. Причастность стимулирует усиление приверженности делу, укрепление подотчетности и, в конечном счете, творческое решение проблем.



### Конкретная ситуация

В *Wilson Learning*, международной тренинговой организации, где я когда-то работал, в токийских офисах ежедневно проводили утренние совещания. В своей деятельности *Wilson Learning* руководствовалась слоганом: «Помочь людям и организациям добиться максимума того, что они могут сделать». Совещания проводились стоя и занимали не более 15 минут. Исполнительный директор Шозо Мори задавал работникам выборочные вопросы: «Что вы сегодня будете делать, чтобы помочь людям и организациям добиться максимума того, что они могут сделать?»

Работники кратко, но четко отвечали, причем ответы их были явно продуманы заранее. Затем работники приступали к своим обязанностям.

Такая практика представляла для персонала большую ценность и помогала подкрепить цель организации и каждодневно усиливать связь работников с организацией. Типичное утреннее совещание кайзен почти всегда имеет целенаправленный характер в том смысле, что оно проводится операционной группой, а не со всем коллективом организации. Оно также рассматривает более конкретные задачи смены или рабочего дня.

### Система рационализаторских предложений

На Западе системы рационализаторских предложений благоприятствуют появлению идей, которые позволяют экономить деньги. В условиях подлинной культуры кайзен масштабы системы предложений намного шире, они охватывают основные концепции улучшения процессов, повышения качества продукции и удовлетворенности покупателей. Идеи, направленные на облегчение процессов, снижение стресса, обогащение труда и уменьшение скуки на монотонных работах, считаются подходящими темами предложений

Удачным показателем успешности системы кайзен часто служит число вносимых работниками предложений. Разумеется, убеждение работников в важности предложений как фактора усовершенствований и определяет успех системы.

Важно, чтобы компания реагировала на все предложения. Это говорит не только об их формальном признании, но и об активном

рассмотрении заложенных в них возможностей. Это также означает признание и вознаграждение удачных предложений. Во многих организациях кайзен существуют весьма разработанные системы поощрения работников и творческий подход к определению не обязательно крупного вознаграждения за предложения, улучшающие работу организации.

Передовые организации рассматривают предложения работников в качестве средства, помогающего учиться и совершенствоваться. Конструктивный диалог между менеджерами и работниками нижнего звена внушает мысль о серьезности, с которой организация относится к каждому работнику и укрепляет у них сознание, что их предложения - ключ к улучшению работы.

### Деятельность малых групп

Развитием концепции вовлечения работников в процесс усовершенствований являются кружки качества. Кружок качества - это межфункциональная группа (команда), которая ставит перед собой задачу осуществления улучшений на более обширном участке, чем сфера деятельности одного операционного подразделения, или джишу канри. Участие в работе такой группы часто считают фактором развития индивида, в этом усматривают возможность для членов группы получить признание, а иногда и вознаграждение. В ряде организаций подобная деятельность протекает вне рабочего времени, что указывает на то значение, которое ей придают участники группы.

Сознание сопричастности к принятию решений на рабочем месте - гемба, а также ценности вклада индивида - не только определяет успех групповой деятельности, но укрепляет связь между организацией и ее работниками в рамках концепции постоянных усовершенствований.

## Ключевые моменты

- Никакие перемены в организации невозможны, если их не поддерживают и не осуществляют сами работники.

- Люди нелегко воспринимают перемены, есть стадии, через которые мы все проходим, прежде чем готовы менять то, что делаем.
- Организации, осуществляющие перемены, ведут себя во многом схоже с действиями индивида.
- Чтобы возглавить процесс перемен (а не просто руководить им), от их инициаторов требуются решительные и непрестанные усилия.
- Для того чтобы люди должным образом выполняли свою работу, между ними, их руководителями и организацией должен существовать четкий «контракт», включающий пять элементов — задачу, цели, компетентность, признание и поддержку, доверие.
- Для того чтобы успешно осуществить любые перемены, в организации часто необходимо прежде всего изменить ее культуру, т.е. преобладающие в организации системы взглядов и представлений. Изменение культуры - длительный процесс.
- Кайзен включает ряд путей инициирования и поддержания постоянных улучшений, прежде всего в «контракте» между работником и организацией.
- Кайзен включает также системы и методы, позволяющие работнику способствовать переменам.
  - цикл *PDCA* для осуществления перемен и цикл *SDCA* - для их поддержания,
  - использование стандартов для оценки результатов перемен и в качестве основы для последующих изменений,
  - ежедневные совещания для развития способности групп (бригад) учиться на собственном опыте,
  - системы рационализаторских предложений работников для их вовлечения в процесс постоянных усовершенствований,
  - групповую деятельность, подобно кружкам качества, для вовлечения людей и использования их опыта.

# Разработка программы перемен

«. победоносная армия сначала разведывает, есть ли условия для победы, а затем стремится ввязаться в бой  
Армия, потерпевшая поражение, сперва ввязывается в бой, а затем надеется на победу»

*Сун Цзу, китайский генерал и стратег, живший в VI в*

## Введение

Воодушевление и энтузиазм, которые иногда сопровождают призывы стратегов организации, указывающих ей путь вперед, часто говорят о том, что в погоне за действиями был проигнорирован этап тщательного планирования перемен. В большинстве организаций выясняется, что время, необходимое для планирования перемен, - существенная часть инвестиций. Более обоснованный и удачный план - это относится к любому виду планирования - возникает в том случае, если его разрабатывают на стратегическом уровне, т.е. в виде «условий для победы», как выразился Сун Цзу, а не в качестве тактических ходов.

Один из наиболее полезных методов планирования - это вариант анализа силовых полей с последующим планированием перемен, предложенный Куртом Левиным<sup>1</sup>. Такой анализ представляет собой ряд структурированных шагов, которые можно представить в виде графика. При этом важно осуществить все шаги, не слишком вдаваясь в тонкости метода.

## Анализ силовых полей

Основные шаги этого метода:

- четко представьте себе, чего вы хотите добиться,
- четко представьте себе, где вы находитесь сейчас,
- выявите силы, которые благоприятствуют достижению цели, - помощников,
- выявите силы, которые сопротивляются достижению цели, - противников,
- попытайтесь оценить сравнительное влияние помощников и противников,
- разработайте меры для максимального усиления веса, влияния или эффективности действий помощников,
- разработайте меры по сведению к минимуму влияния, веса или помех со стороны противников,
- преобразуйте все это в план действий,
- разработайте критерии, позволяющие убедиться в том, что вы добились запланированных перемен - вехи и т.д.

Графически такой подход можно представить следующим образом.

<sup>1</sup> Курт Левин (1890 - 1947) - психолог, родился в Германии, изучал мотивацию людей и групповую динамику. Работал главным образом в США, считается одним из первых социальных психологов.



Рис. 7.1.  
Анализ силовых полей

Длина пунктирной линии со стрелкой указывает на сравнительное влияние каждого фактора, действующего как в пользу перемен, так и против них. Обычно это довольно субъективные и неточные оценки. Помощники и противники перемен редко бывают одной природы, так что в конечном итоге приходится сравнивать яблоки с апельсинами. Мой опыт подсказывает, однако, что дискуссия, происходящая в группе плановиков, которые пытаются уточнить сравнительный вес каждого фактора, помогает уяснить и определить проблему и тем самым начать процесс ее разрешения.

В основе описанного выше подхода к анализу силовых полей лежит убеждение в том, что для осуществления перемен организация должна «разморозить» сложившуюся ситуацию, а затем повторно «заморозить» ее желаемым образом. Силы, которые отвечают за нынешнюю точку равновесия, следует изменить так, чтобы они определяли новую, желаемую точку равновесия. Модель эта механистическая, но помогает понять масштабы перемен.

## Определение того, чего вы хотите добиться

Почти любой успешной инициативой в области перемен движут четкие и разделяемые всеми представления о конечной цели. Непре-

Почти любой успешной инициативой в области перемен движут четкие и разделяемые всеми представления о конечной цели. Непреложный долг инициаторов перемен состоит в том, чтобы четко и однозначно представлять конечные результаты. Рассказ об этом видении будущего, его описание и развитие относятся к основному и наиболее важному факторам, которые в конечном счете будут способствовать осуществлению перемен.

Хотя термин «видение» - неточный, не может быть сомнения в том, что работникам организации необходимо четко представить себе желаемое будущее. Для того чтобы видение будущего оказалось действенным, оно должно отражать стратегические задачи и выглядеть обоснованным для тех, кому оно адресовано.

Те, кто разрабатывает инициативы в области перемен, должны разделять эти представления о будущем и глубоко понимать их смысл. Без этого осуществить перемены будет трудно, а отсутствие разделяемых всеми взглядов становится сразу же заметным, как только вы приступаете к выявлению элементов силовых полей и планированию перемен.

Действенный способ определить видение будущего заключается в использовании четырех главных рычагов перемен, описанных в главах 3-6 настоящей книги. Это означает способность показывать, как изменятся:

• трудовые процессы,  
• организационная структура,  
• иерархия,  
• поведение людей.

## Определение существующего положения

При проведении анализа силовых полей этот вопрос, как правило, не вызывает больших дискуссий. Обычно существующее положение характеризуют лишь в том отношении, насколько оно отличается от желаемого состояния. Иногда такое положение может быть вехой на пути к будущему, и это обстоятельство необходимо отметить.

## Определение помощников и противников, их обзор и ранжирование

Мой опыт свидетельствует, что это полезное занятие для групп (бригад). Наилучших результатов достигают тогда, когда соответствующая группа составляет оба списка и изучает свойства участников. Это - момент истины. Инициативы в области перемен часто «выдыхаются» из-за нежелания поделиться масштабами предполагаемых изменений и из-за стремления внушить, что задуманное не так уж отличается от того, что существует сейчас. При определении того, на что распространяется программа перемен, важно быть реалистичным и честным.

Часто проблемы заключаются в том, что сторонники перемен сулят отдачу в будущем, тогда как противники указывают на потери - здесь и сейчас. Помощь нередко имеет гипотетический характер, тогда как противники - реальны и значимы. Помощники принесут пользу организации в целом, а противники непосредственно влияют на конкретных людей.

При планировании укрепления помощников и сведения к минимуму действий противников помните, что люди поддерживают перемены, когда они усматривают в них личную и немедленную выгоду для себя и убеждены в достоверности ожиданий. Они не станут поддерживать то, что считают выгодным только для корпорации в целом, когда выгоды запаздывают или нет уверенности в их реальности.

Некоторые типичные помощники	Некоторые типичные противники
Перемены подкрепляют конкурентную стратегию	Люди цинично воспринимают еще одну перемену
Неполный директор поддерживает перемены	Ясно, поддержат ли перемены все члены Совета директоров
Перемены разрешают проблемы оперативного подразделения «X»	В результате перемен в операционных подразделениях «Y» и «Z» сократится масштаб операции
Работы будут протекать быстрее, производительность возрастет	Для осуществления перемен потребуются немедленные капиталовложения
Появятся возможности для переподготовки	Произойдет сокращение штатов
Имеется база информационных технологий для поддержания перемен	Для осуществления перемен отсутствуют необходимые навыки

## Выработка мер для усиления помощников и ослабления противников

Как мы отмечали ранее, успех или неудача любых перемен зависит от готовности людей, которых они затрагивают, принять эти перемены. Чтобы такая готовность возникла, руководствуйтесь следующим соображением.

Люди станут поддерживать перемены в той же мере, в какой вознаграждение за согласие с ними и «наказание» за неприятие являются персональными, непосредственными и определенными.

Методы мозгового штурма часто помогают найти ряд способов взаимодействия как с помощниками, так и с противниками. Команда, занимающаяся реализацией перемен, обычно прибегает к этому методу и из большого числа альтернатив, какими бы неожиданными они ни казались, отбирает идеи и способы действий, которые улучшат творческие аспекты плана.

Наряду с мозговым штурмом эта группа перемен должна также понимать, как применять четыре рычага перемен. Каждому помощнику или противнику задайте следующие вопросы:

- Как можно было бы использовать **трудовой процесс** для минимизации / максимизации последствий действия противников / помощников?
- Как можно было бы использовать **структуру** организации для минимизации / максимизации последствий действия противников / помощников?
- Как можно было бы изменить **иерархию** для минимизации / максимизации последствий действия противников / помощников?
- Как можно было бы повлиять на людей, чтобы минимизировать / максимизировать последствия действия противников / помощников?

Обратитесь к резюме ключевых моментов в конце главы 2 и к отдельным ключевым моментам в главах 3 - 6, чтобы освежить представление о каждом рычаге перемен, затем оцените свои возможности воздействовать на каждый элемент силовых полей.

## Составление плана действий и определение критериев измерения

Перейти от выработки решений, как это описано выше, к составлению плана действий не сложно. У организации имеется широкий спектр систем планирования, так что воспользуйтесь той, которая больше всего вам подходит или с которой вы лучше всего знакомы. Убедитесь, что эта система определяет:

- что следует сделать?
- все, что следует сделать?
- кто это будет делать?
- когда это будет сделано?

Вы также должны заранее знать, как вы можете убедиться в том, что задуманное выполнено. Действие само по себе - это лишь условие достижения результата. Результат должен быть определенным и обладать поддающимися измерению характеристиками.

Определение системы измерений, с помощью которых группа убедится, что действие принесло желаемый результат, также сопряжено с существенными затратами времени. Достижение соглашения относительно поддающегося измерению результата часто означает переосмысление самого действия в целом. Иногда это позволяет уточнить план, так как проливает новый свет на представления людей об их потребностях. Это позволяет улучшить сам план.

Дальнейшая ступень в планировании фактически заключается в трансформации плана в одну из форм анализа методом критического пути. Например, метод оценки и пересмотра планов (*PERT*) может оказать реальную помощь в проведении этого этапа, для него также существует хорошее программное обеспечение. Применение одной из

Вы также должны заранее знать, как вы можете убедиться в том, что задуманное выполнено. Действие само по себе — это лишь условие достижения результата. Результат должен быть определенным и обладать поддающимися измерению характеристиками.

таких систем управления проектами поможет уточнить план, а следовательно, повысит шансы его выполнения.

Известное выражение «планы бесполезны, но планирование незаменимо» приписывают генералу Эйзенхауэру. Если вы этого еще не знаете или же ваша команда недооценивает планы, осуществление любой крупной перемены убедит вас в их необходимости. Мой совет - постараться признать правоту Эйзенхауэра заранее, иначе вам потом придется с сожалением признать, что он был прав.

## Использование важнейших факторов успеха

Важнейший фактор успеха - это нечто такое, что необходимо для достижения целей. Независимо от процесса планирования я рекомендую сразу попытаться установить, какие факторы важны для успеха начатых вами перемен.

Для этого необходимо описание желаемого состояния перефразировать в прошедшем времени. Это позволит взглянуть на него так, словно будущее уже состоялось и цели достигнуты.

Потратьте немного времени, чтобы заглянуть в будущее так, словно вы уже достигли желаемой цели. Затем задайте себе следующие вопросы:

- Какие три наиболее важные мероприятия мы провели для реализации этой перемены?
- Какие три мероприятия, по мнению руководства, мы провели для успеха нашего начинания?
- Какие три фактора, по мнению работников, оказавшихся сильнее всех затронутыми переменами, стали основными факторами успешного осуществления перемен?
- Какие три момента назвали бы конкуренты в качестве факторов успеха?

Очевидно, что в ответах на эти вопросы могут фигурировать одни и те же мероприятия. Иногда они выглядят несколько по-разному, поскольку на них смотрят с разных позиций.

Воспользуйтесь обратной связью и совместно составьте список наиболее важных факторов успеха. Обычно их бывает меньше десяти, из которых три или четыре будут признаны наиболее важными. Дело в том, что со временем они покажут свою истинную значимость, а по мере реализации плана могут появиться новые приоритеты.

Типичные важные факторы успеха

- Мы добились поддержки со стороны членов Совета директоров в пропаганде перемен.
- Трениговая программа оказалась действительно эффективной.
- Новая система вознаграждения помогла работникам адаптироваться к новым процессам.
- Сокращение штатов было проведено справедливо, и так оно и было воспринято.

Обратите внимание: все факторы сформулированы в прошедшем времени. Заметьте также, что обычно эти факторы интерпретируются как результат, а не то, как он был достигнут (на это указывает план действий). Обратите внимание, что факторы включают и яблоки, и апельсины, и отдать предпочтение чему-либо одному иногда бывает трудно.



### Ситуация в компании AA Insurance Services

В подробном исследовании<sup>1</sup> в хронологическом порядке рассмотрены серьезные изменения, осуществленные в AA Insurance Services (AAIS) с 1995 по 1998 г. Ниже приведена обобщенная часть исследования, относящаяся, прежде всего, к разработке программы перемен, однако тщательного изучения заслуживает вся работа.

На эту компанию, как и на другие страховые организации, серьезное влияние оказали новые правила о брокерском страховом бизнесе. AAIS обнаружила, что ее доходы падают, а за два года прибыли сократились на 80%. Сначала AAIS провела крупное снижение расходов, закрыв один из трех операционных центров и произведя массовые увольнения в двух других. Численность персонала резко снизилась — с 3 тыс. до менее 2 тыс., а нормы управляемости для менеджеров были повышены.

<sup>1</sup> Svith B, and Hall S Taking AA Insurance from Recovery to Sustainable Growth//Long Range Planning, 1998 31(4)

Пережив потери, компания по-новому стала представлять себе будущее. Опрос, проведенный среди персонала, показал, что работники неблагоприятно оценивают ряд аспектов деятельности, несмотря на происходящие перемены, например, знание стратегии действий, тренинг, масштабы их полномочий и т.д. В ретроспективе компания выявила «синдром выживания» среди тех работников, которые не попали под сокращение штатов. Это было охарактеризовано как отсутствие доверия к руководству и низкая мотивация.

AAIS внедрила программу *Osprey*, направленную на дальнейшее снижение расходов, улучшение обслуживания клиентов, развитие информационной технологии и повышение производительности. В сущности, эта программа представляла собой план реорганизации выполняемых в компании процессов. Тем не менее, ей присущи некоторые специфические особенности. Во-первых, ее осуществили работники AAIS своими силами. Во-вторых, программа во многом опиралась на инициативу низовых работников; в-третьих, она отличалась высоким уровнем коммуникации внутри организации.

Тем временем персонал поначалу воспринял программу как средство дальнейшего сокращения штатов. Благодаря контактам, вовлеченности, немедленному частичному успеху и активной переподготовке работников, в конечном счете, программу восприняли как способ увеличения вклада работников. Эта программа обеспечила резкое повышение производительности. AAIS внедрила также программу «Вложения в людей», которую работники также восприняли с известным цинизмом. Стало понятно, что руководству не удалось представить программу как благодеяние, и было решено показать в ней связь между развитием работников и успехами компании. В результате возникла модель, демонстрирующая довольных работников и клиентов, совместно приносящих компании высокие прибыли.

Теперь компания работает над укреплением своего нового бренда, повышением качества работы и — похоже, это ей удастся с большим трудом — над улучшением имиджа.

Итак, суммируем опыт компании. Крайне важно вовлечь работников в процесс осуществления перемен. В компании считают, что они недооценивали того, в какой степени «синдром выживания» будет мешать переменам: нельзя жалеть время на консультации и энергию — на контакты с работниками. Компания выяснила, что доверие персонала удалось вернуть, но со временем, когда работники убедились, что руководство выполняет обещания.

Иногда люди кладут главные факторы успеха в основу плана действий, и это разумный подход. Но здесь следует предостеречь: в то время как эти факторы, по определению, представляются наиболее важными, они не охватывают всего спектра мер, необходимых для осуществления перемен. Выявление и рассмотрение всех этих элементов - основа процесса планирования.

Мы не знаем, обеспечил ли подход на основе анализа силовых полей получение столь богатого опыта, которого добилась AAIS в результате трансформации компании. Во всяком случае, планирование и использование двух названных программ показали, насколько продуманно и последовательно осуществляются успешные перемены.

## Ключевые моменты

- Для того чтобы крупные перемены были успешными, их необходимо тщательно планировать.
- В качестве модели можно использовать анализ силовых полей и планирование.
- В принципе, следует свести к минимуму действие сил, тормозящих перемены, и максимально благоприятствовать силам, способствующим переменам.
- Планирование перемен основывается на действительно четком и общепризнанном в компании представлении о желаемом состоянии - видении будущего.
- Для определения методов работы с помощниками и противниками перемен следует использовать четыре основных рычага перемен - процессы, структуру, иерархию и самих работников - это поможет правильно взаимодействовать с помощниками и противниками перемен.
- Крайне важен подробный план действий, включающий четкие и поддающиеся измерению цели.
- Методы или программное обеспечение управления проектами также полезны в качестве предпосылки планирования.
- Используйте важнейшие факторы успеха - меры, которые следует предпринять для успеха начинания.

## Глава 8

# Процессы кайзен для инициирования перемен

« фантастическое всегда причудливо,  
но **подлинное** творчество невозможно  
без анализа»

*Эдгар Аллан По (1809 - 1849) американский поэт*

## Введение

Кайзен обеспечивает процесс, иными словами, некоторую структуру для осуществления перемен, который иногда именуют методом кайзен. В сущности, речь идет о последовательности шагов, которыми может руководствоваться группа, а часто это группа (команда), осуществляющая улучшения в ходе процесса выявления и устранения проблемы. Метод кайзен не зависит от того, является ли кайзен преобладающей культурой в организации, его может использовать любая команда, которая стремится к упорядоченному и аналитическому подходу в решении проблем. Перефразируя слова Эдгара Аллана По, приведенные выше, можно утверждать, что к подлинно творческим решениям часто приводят порядок и анализ, а не причудливые фантазии.

## Процесс *PDCA*

Последовательно совершая шаги в рамках процесса кайзен, помните об аббревиатуре *PDCA* (*Plan, Do, Check, Act*), рассмотренной в главе 6, последовательность именно этих действий лежит в основе процесса кайзен.

Процесс кайзен предполагает следующие шаги

- Выявление проблемы
- Уяснение существующего положения - основы, с которой вы намерены начать улучшения
- Нахождение глубинной причины проблемы
- Планирование действий для ее устранения
- Осуществление плана
- Подтверждение результата осуществления плана
- Установление нового стандарта для консолидации перемен
- Рассмотрение последующих шагов

Рассмотрим каждый шаг этого процесса

### *Выявление проблемы*

*(часть элемента «планирование» в PDCA)*

Проблемы обычно бывают двух видов. Первый - это отклонение от установленной нормы. Такое отклонение означает следующее: что-то происходит не так, как следует. Примерами подобного рода проблем могут служить увеличение отходов и снижение доли компании на рынке. Другая разновидность проблем возникает тогда, когда мы не знаем, как добиться нужного результата. К примеру, желание повысить удовлетворенность покупателей или выйти на новый рынок. В этом случае проблема не только в том, чтобы восстановить былое равновесие, речь идет о том, чтобы добиться чего-то нового, отличного от прежнего состояния. Этого может потребовать изменение стратегии или же организации требуется новое тактическое решение с учетом оперативной обстановки.

Линейному менеджеру проблема обычно предстает в виде оперативной задачи, и необходимо определить, что лежит в ее основе. Для этого можно двигаться в двух направлениях: первое - следует убедиться, что мы осознали суть проблемы, а не просто пытаемся устранить ее симптом; второе - необходимо углубить понимание проблемы.

### *Уяснение существующего положения (также часть элемента «планирование» PDCA)*

Прежде чем что-либо предпринимать, следует собрать как можно больше информации о существующем положении дел. Для этого можно порекомендовать действовать следующим образом.

Неудивительно, что в рамках кайзен прежде всего рекомендуется пойти к гемба, - т.е. к месту, где обнаружена проблема, как говорится, «спуститься в забой», где происходят вспомогательные процессы. Следует внимательно изучить, что там происходит, взглянуть на гембуцу (что присутствует там физически), на результат процессов, применяемые машины, производственную среду в целом и т.п.

В рамках кайзен рекомендуется также, если можно предпринять немедленные меры, направленные на улучшение ситуации, или хотя бы паллиативные меры, - это следует сделать немедленно. Хотя это вполне очевидно, идея частично заключается в том, чтобы работники осознали неотложную необходимость решить задачи и побудить их сделать вклад в их решение.

При установлении глубинной причины кайзен рекомендует получить ответы на четыре «почему»:

Вопрос: Почему вы проверяете как компьютерные данные, так и данные, полученные вручную?

Ответ: Потому что компьютерные данные не всегда оперативны.

Вопрос: Почему эти данные устаревшие?

Ответ: Потому что в группе ввода данных иногда возникает затор, поэтому они ведут ручные записи ежедневно на основе поступающей почты.

Вопрос: Почему в группе ввода данных возникает затор?

Ответ: Потому что новое программное обеспечение очень сложное, и никто в нем пока толком не разобрался.

Вопрос: Почему работники не понимают, как работать с этой программой?

Ответ: Потому что они все еще отлаживают программу, и никто их этому пока не обучал.

Как видно из ответов, проблема, которая может выглядеть как запаздывание реакции на телефонные запросы, на деле связана с отладкой программы и обучением персонала.

Помимо методики четырех «почему», оценку существующего положения можно начинать со сбора данных. Получение информации можно начать с гемба, что также позволит вовлечь работников в поиск проблемы и ее решение, но информацию можно собирать и из других источников.

### *Нахождение глубинной причины (по-прежнему часть элемента «планирование» PDCA)*

Анализ глубинной причины - центральная задача в кайзен. Во-первых, это означает, что мы решаем подлинную проблему, а не ее операционное проявление. Во-вторых, мы дошли до сути того, что фактически породило проблему. Если мы должны решить задачу, убедитесь, что вы решаете нужную задачу!

После анализа глубинной причины проблемы используют любой классический инструмент ее решения. Как и применительно к любому набору аналитических инструментов, решающее значение имеет качество данных. Выбор способа оценки данных (до того, как они превратятся в информацию, причем в надежную информацию) можно начать, например, с регистрации возникновения событий, существенных для понимания проблемы. Затем перейти к анализу по Парето или методике «рыбий скелет», анализу гистограмм или графиков рассеяния событий с целью выявить их повторяемость, источники, значимость событий и т.д. Класси-

ческая «семерка» Исикавы<sup>1</sup> обычно обеспечивает соответствующий инструментарий для оценки данных, необходимых при анализе глубинной причины. Знание этого сравнительно простого набора инструментов пригодится на всех уровнях организации. К счастью, многие составляющие этого набора приемов (графики, гистограммы и т.п.) теперь встроены в большинство стандартных компьютерных программ, обеспечивающих простой доступ и ускоренный анализ.

В то время как для решения любых проблем требуются надежные аналитические данные, интуиция руководителей, опыт рядовых

для решения любых проблем требуются надежные аналитические данные, интуиция руководителей, опыт рядовых работников в гемба и прецеденты в организации также способствуют выявлению глубинных причин.

работников в гемба и прецеденты в организации также способствуют выявлению глубинных причин. Как известно, Исикава настоятельно рекомендовал вообще не доверять каким-либо данным. Он считал, что данные и информацию часто собирали и теперь собирают для утешения высшего руководства, с целью подтвердить верования и предрассудки, а не вскрыть реальное положение вещей. Это правильно, но здоровый скептицизм следует уравновесить доверием к признанным знаниям, поскольку только на их основе можно

проанализировать глубинные причины.

### *Планирование действий для решения проблемы (по-прежнему часть элемента «планирование» PDCA)*

Помимо очевидного совета вовлечь работников в гемба в планирование и выполнение плана кайзен не предлагает особых подходов к процессу планирования. Методику «рыбий скелет» часто применяют как при анализе, так и в планировании, а поскольку она наглядно отображает множество разрозненных факторов, то представляет ценность с точки зрения информирования участников о ходе процесса планирования.

<sup>1</sup> Профессор Токийского университета Кауро Исикава был одним из первых гуру «японского» менеджмента; хорошо известны ему семь инструментов решения проблем.

Иногда используют методы мозгового штурма, которые позволяют генерировать много дополнительных альтернатив, из числа которых можно сформировать план.

Очень важно, что процесс планирования считается частью континуума PDCA, который предполагает необходимость последующего контроля и действий. Иногда это побуждает планировщиков сосредоточиться на критериях оценки успешности плана. Если вы приверженец контроля, то какие процессы вы будете контролировать? Как вы узнаете, что план работает?

### *Осуществление плана (элемент «действия» в PDCA)*

В рамках кайзен «действия» и «контроль» следовало бы фактически писать в одно слово. Методика PDCA просто диктует людям, как им следует поступать. Иногда это означает постепенное осуществление плана, с тем чтобы его компоненты можно было оценить отдельно или проконтролировать их выполнение как часть общей программы реализации плана.

В любом случае участие рядовых работников в гемба становится решающим условием.

### *Подтверждение результата выполнения плана (элемент «контроль» PDCA)*

Здесь мы возвращаемся к фазе планирования, на которой уточняется характер принимаемых мер. Оценка успешности перемен проводится как по их составным частям, так и по степени воздействия в целом на проблему, которую пытаемся решить.

### *Установление нового стандарта (заключительный элемент PDCA)*

Если все происходит правильно и проблема решена, кайзен предлагает установить новый стандарт. Вспомним, что стандарт - это нынешний правильный способ выполнения работы. Обратите внимание, что, используя слово «нынешний» в условиях постоянных

усовершенствований, мы подразумеваем, что лучший способ не только существует, но продолжает разрабатываться.

Исключительное значение разработки стандарта переоценить невозможно. Стандарты сами по себе являются важным элементом производственной дисциплины. Это основа, на которой установлены и поддерживаются важные международные начинания в области качества - *IS 9000 / QS 9000* и т.д. Они содержат ряд достоинств-

- предупреждают появление отклонений и позволяют постоянно придерживаться согласованных определений продукции,
- помогают накапливать ноу-хау и опыт, а также облегчают передачу опыта,
- служат основой для измерения результативности, контроля за тем, как мы работаем,
- помогают людям в гемба (да и любому причастному к этому) понять связь между причинами и следствиями,
- служат новым фундаментом, на котором будут осуществляться последующие улучшения и усовершенствования, а это главное в условиях кайзен,
- являются основой для определения и измерения потребности в профессиональном тренинге и переподготовке

Короче, стандарты неотделимы от концепции поддержания качества и обеспечения постоянных улучшений.

## Рассмотрение последующих шагов

Здесь мы перебросим мостик между *PDCA* и *SDCA* (см. главу 6). Проблема исправлена, мы достигли цели, которую поставили перед собой, а также имеем новый стандарт; теперь возникают два вопроса.

*Обеспечит ли новый стандарт достижение нужного результата!* В итоге инициируется подход *SDCA*, в рамках которого необходимы системы и процессы, убеждающие, что данный подход срабатывает. Прежде всего, речь идет о стандарте. В ходе контроля

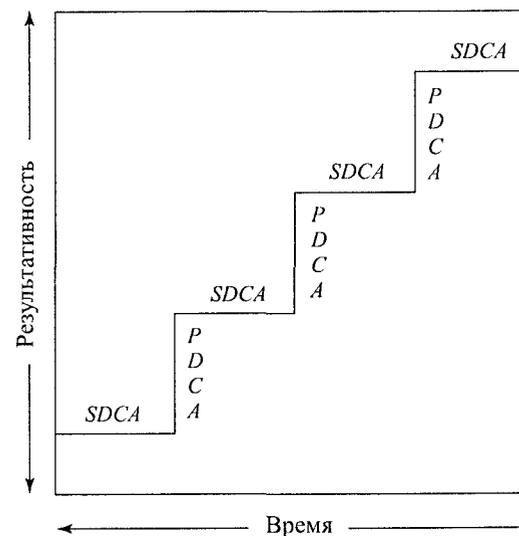
и операционной деятельности следует убедиться, что стандарт последовательно соблюдается работниками, которые выполняют работу, причем таким способом, который признан наилучшим.

Необходим также контроль за тем, чтобы результат соответствовал намеченному. В противном случае следует возобновить весь процесс кайзен, описанный выше, и начать все сначала.

Если же подход срабатывает, мы переходим к следующему вопросу: **«Как улучшить качество и процесс и как повысить удовлетворенность покупателей тем, что делает производственная единица?»** Иными словами, мы мобилизуем поиск, ориентированный на постоянные усовершенствования и решение проблем, охарактеризованных выше, т.е. когда необходимо добиться чего-то отличного от того, что мы делаем сейчас.

Таким образом, прибегая к процессу кайзен для инициирования перемен, мы добиваемся небольших улучшений, а следовательно, непрерывно продолжающихся изменений. Графически это изображено на рис. 8.1.

Стандарты неотделимы от концепции поддержания качества и обеспечения постоянных улучшений.



**Рис. 8.1.**  
Как *PDCA* и *SDCA* ведут к постоянным переменам

Многое в кайзен зависит от того, что повседневные действия начинают пронизывать здравый смысл и то, как работники подходят к делу. Метод кайзен - это попросту процесс последовательного применения здравого смысла. Когда стандартом становится здравый смысл, начинает формироваться культура кайзен, и это обычно внушает уверенность причастным к ней работникам.



### Опыт конкретных организаций

Западные организации иногда испытывают проблемы, пытаясь изменить поведение так, чтобы это помогло им создать атмосферу, благоприятствующую постоянным усовершенствованиям. Исследователи из университета Боулинг Грин (*Bowling Green*)<sup>1</sup> проследили за несколькими организациями, осуществившими разработку программ повышения качества. Были выявлены две постоянно встречающиеся трудности.

- Первоначальный выигрыш благодаря улучшениям не был закреплен последующими подкрепляющими действиями, поэтому он не превратился в постоянный фактор. Приведенные примеры показывали, что хотя первоначальные мероприятия означали успешное улучшение производственной среды, однако затем было допущено ухудшение обстановки на рабочем месте с последующим снижением результативности труда. В терминах кайзен это означало бы, что процесс *PDCA* был успешным, но он не был подкреплён *SDCA*.

В кайзен это называется «эффектом зубьев пилы»; график таких улучшений не представляет собой постоянно восходящую кривую, как на рис. 8.1, а скорее свидетельствует о выигрышах и потерях, а в целом - о неизменном уровне результативности.

- Более сложная проблема, выявленная в ходе исследования, заключалась в трудностях, возникших у руководителей при попытке уравновесить производственные задачи и обеспечить улучшения. Руководители обнаружили, что одновременно добиться этого трудно, в результате одна из задач не решается. Можно ожидать, что большинство предприятий, когда пришлось делать выбор, отказались от критериев улучшений. Это сложная проблема, ее решение связано с организационной культурой и

<sup>1</sup> Choi Rungtusanatham and Kim. Continuous Improvement on the Shopfloor, Lessons from Small and Midsize Firms // *Business Horizons*. 1997. Nov-Dec

вытекающей из нее приверженностью постоянным улучшениям. Если отсутствует глубокое убеждение в стратегических преимуществах, которые сулят организации улучшения, эта идея неизменно будет проигрывать в соревновании с требованиями насущных производственных задач.



### Изучение конкретной ситуации

*Alexander Doll*, нью-йоркская компания по производству сборных кукол, обанкротилась в 1995 г. Ее купила *TBM Consulting*, специализирующаяся на консультационных услугах в духе кайзен, совместно с нью-йоркским банком *Gefinor USA*. И вот, что происходило дальше<sup>1</sup>.

Используя принципы решения задач на основе кайзен, межфункциональная группа направилась в гемба и собрала данные на всех стадиях производственного процесса. Среди первых выявленных проблем оказалась проблема, связанная с использованием системы серийного производства. Это означало, что перед каждой следующей операцией собиралась «очередь» из сотни частично собранных кукол. Помимо увеличения запасов незавершенного производства, при перемещении партий от одной операции к другой куклы получали повреждения.

Группа заменила систему серийного производства непрерывной поточной линией и организовала поточное производство в одном месте, тогда как ранее оно было рассредоточено по территории всей фабрики. Теперь куклы двигались вдоль поточной линии длиной 40 футов, тогда как ранее каждая кукла проделывала путешествие в 630 футов.

Результаты оказались внушительными: время производства одной куклы сократилось с 90 дней до 90 минут. Незавершенное производство кукол уменьшилось с 29 тыс. до 34 единиц, а производственные площади — с 2 тыс. кв. футов до менее 1 тыс. кв. футов. Производительность труда возросла с 8 кукол на человека в день до 25 кукол.

Такая реорганизация потребовала, разумеется, радикальных и далеко идущих изменений. Одной из двух ключевых характеристик процесса главное должностное лицо компании считает использование межфункциональной группы из опытных и преданных делу работников для решения проблем и осуществления перемен.

<sup>1</sup> Maynard. Л Company is Turned Round through Japanese Principles // *Nations Business*, 1997. 84 (2).

Появляется все больше доказательств того (как в виде практического опыта, так и структурированных исследований), что для обеспечения перемен на основе постоянных улучшений организация должна обладать двумя характеристиками:

- структурированным процессом, вроде описанного выше подхода кайзен,
- умением пользоваться инструментами для решения проблем, равно как и инструментами комплексного управления качеством.

## Двухдневное мероприятие кайзен

В книге о гемба и кайзен Масааки Имаи<sup>1</sup> описывает экспресс-систему, разработанную *Nissan Motor Company* с целью обеспечить механизм быстрого реагирования.

Процесс начинается с четкого определения цели, которой хотят добиться. Такая ясность должна быть полной и глубокой – вплоть до конкретной производственной линии, которая к установленной дате призвана обеспечить данный прирост продукции.

Формируется элитная команда, состоящая, например, из управляющего завода, руководителей групп (бригадиров) и операторов. Команда проводит максимально возможную подготовительную работу, чтобы прояснить проблемы, ознакомиться с производственным процессом и четко сформулировать желаемую цель.

В определенный день группа посещает производственную линию и объясняет операторам обстоятельства и цель своего посещения. Члены группы подробно изучают работу и записывают свои наблюдения. Затем они встречаются в назначенное время, обычно к концу дня, и договариваются о действиях, которые следует предпринять для решения задачи, которую они перед собой поставили. После обсуждения члены группы могут вернуться на производство для уточнения и проверки.

<sup>1</sup> Imai M *Gemba Kaizen* McGraw Hill, 1997

Когда принят ряд решений, группа возвращается на производственную линию согласовать свои предложения с операторами. В ходе обсуждения вырабатывается окончательный план

Ремонтные рабочие, которые были готовы приступить к реализации плана, производят необходимые изменения в производственной линии. Это может означать перемещение оборудования, установку новых машин, изменение конфигурации линий и их частей и т.п.

Как только работы завершены, обычно к 10 часам вечера, линию запускают в присутствии членов группы, чтобы они могли убедиться в отсутствии непредвиденных проблем или сложностей. Только после этого группа может идти отдыхать – иногда на такую работу может уйти вся ночь.

На следующее утро смена начинается с того, что группа объясняет операторам, что было сделано накануне вечером и как теперь будет функционировать линия. Линию запускают, и группа остается на месте первые час-два работы, чтобы убедиться: все работает нормально. В это время устраняют возникающие неполадки, с тем чтобы весь процесс был отлажен к середине дня.

Далее проводят мониторинг операций и заключительное совещание.

К концу следующего дня (процессы *SDCA*, разумеется, должны продолжаться) устанавливаются новые стандарты, проводятся проверки и закрепляются изменения.

Фактически двухдневный процесс по своему характеру и последовательности ничем не отличается от подхода кайзен. Различие состоит лишь в темпах его осуществления и масштабах вовлеченных в процесс ресурсов.

## Ключевые моменты

- Кайзен рекомендует простой подход к решению проблем и осуществлению перемен, состоящий из восьми шагов; иногда это именуют процессом кайзен.
- Выявляют глубинные причины проблемы, при этом «идут в гемба», а также собирают и анализируют данные, чтобы добраться до корней проблемы.

- Процесс во многом опирается на *PDCA* с целью обнаружить и устранить проблему, это предполагает планирование и контроль за осуществлением плана
- Установление новых стандартов - наилучшего сегодня способа выполнения работ - вооружает линейного менеджера средством для оценки изменений
- Переход к процессу *SDCA* закрепляет переменны в виде повседневных операционных методов
- Неспособность придерживаться принципов *SDCA* ведет к «эффекту пилы», когда временные улучшения не удастся закрепить
- Программы постоянных усовершенствований часто лишаются импульса, если страдают производственные задачи

## Последствия качества перемен для организации

«Лучшее - враг хорошего»

*Вольтер (1694 - 1778), французский философ*

### Введение

Большинство организаций согласны с тем, что они привержены постоянному улучшению качества своих товаров и услуг, что они привержены постоянному совершенствованию процессов и систем, равно как и постоянной потребности повышать удовлетворенность покупателей. Эти стратегические требования служат предпосылками продолжения бизнеса и конкуренции за все более требовательного покупателя.

Но стратегическая ориентация на качество предъявляет весьма высокие требования к организации и предполагает ее более активную вовлеченность в этот процесс. Прежде всего, уровень качества постоянно повышается. Выражаясь словами Вольтера, то, что является сегодня лучшим, уже в ближайшем будущем скорее всего будет считаться только хорошим. Почти во всех отраслях обострение конкуренции влечет за собой усиление требований и ожиданий покупателей в части качества.

Все это означает, что для успешной конкуренции организации должны проявлять готовность осуществлять перемены, необходимые для поддержания своих стратегических позиций на рынке. В настоящей главе описана модель, помогающая понять последствия политики постоянного улучшения качества.

## Качество как стратегия

Все мы согласны с тем, что минимальные стандарты качества постоянно корректируются, но надо также признать, что спектр того, что относится к понятию качества, все время расширяется. Полезным ориентиром в области качества служат труды исследователей 'исследовательских организаций', которые отслеживают тенденции в этой области по всему миру. Ниже перечислены пять полезных аспектов этого понятия.

- **Соответствие** - товар или услуга соответствуют спецификации; в ранних трудах по качеству это называли «пригодностью для цели».
- **Надежность** - товар или услуга функционируют и не выходят из строя.
- **Производительность** - товар или услуга обладают широким спектром возможностей или особенностей, которые воспринимаются покупателем как ценные.
- **Адаптируемость** — здесь речь идет о требовании к качеству, позволяющему организации приспособить базовый продукт или услугу к своим конкретным, а возможно и уникальным, потребностям.
- **Сервис для покупателей** - речь идет о ряде свойств, означающих способность организовать сервис для покупателей. На этом уровне качества организация стремится повысить ценность отношений со своими покупателями различными

<sup>1</sup> Одной из таких организаций является *The Global Manufacturing Futures Project* при Бостонском университете (*University of Boston*), которая объединяет усилия 12 других международных университетов и сотни компаний. В этой главе использованы некоторые из предложенных ими определений и выводов.

путями - ускорением доставки, постоянным наличием товара, послепродажным сервисом, международными поставками и т.д.

Легко увидеть, что перечисленные пять аспектов качества, к которым должна стремиться организация, в конечном счете, образуют основу, позволяющую ей выделиться из числа конкурентов. Фактически это важная часть стратегии организации, которой она будет придерживаться, поставляя определенные товары и услуги на некоторые виды рынков.

Недавние обследования подхода организаций к качеству указывают на то, что те из них, которые работают с более сложными категориями покупателей, должны учитывать четвертый и пятый аспекты качества. В частности, японские компании, как правило, добиваются этих уровней. Очевидно, этого можно было ожидать. Японские организации в прошлом добивались значительных успехов в международном плане, используя инструмент качества для завоевания доли на рынках, прежде всего в борьбе за автомобильный рынок США. Неудивительно, что они попытаются разыграть эту стратегическую карту еще и еще раз!

## Качество как организационный процесс

Очевидно, что организациям следует стремиться улучшать показатели по всему спектру аспектов качества, но часто достигнуть этого одновременно оказывается трудно. Ряд элементов «лестницы качества»<sup>1</sup>, как ее иногда называют, определенно взаимосвязаны. Например, надежности нельзя добиться, если товар или услуга не соответствуют спецификации. Точно так же нельзя обеспечить производительность без надежности. История британского «ягуара» в 1970-е годы служит красноречивым тому примером - автомобиль обладал превосходными эксплуатационными характеристиками в те редкие периоды, когда он не находился в ремонте.

<sup>1</sup> Kim, Miller and Heineke. *Mastering the Quality Staircase Step by Step // Business Horizons*, 1997. 40 (1).

Организациям рекомендуется рассматривать «лестницу качества» как процесс развития, предполагающий серьезную программу изменений, состоящую из нескольких шагов.

Организациям рекомендуется рассматривать «лестницу качества» как процесс развития, предполагающий серьезную программу изменений, состоящую из нескольких шагов. Возможности, которые это предоставляет организации, являются важным средством сориентировать работников на конечные изменения и их стратегическую важность.

Работа на каждом шаге позволяет организации соответствующим образом мобилизовать и направить свои ресурсы на решение данной задачи. По мере ее решения, согласно определенным в организации критериям, внесенные в его ходе изменения необходимо закрепить на практике. В терминах кайзен создается стандарт, а процесс *SDCA* обеспечивает внедрение стандарта в операции в качестве наилучшего сегодняшнего способа выполнения работ. Без такой консолидации общее улучшение качества в организации примет «пилообразный» характер и может даже застопориться уже на ранних стадиях.

В предыдущих главах мы отмечали, что имеются убедительные доказательства того, что невозможно добиться устойчивых перемен без структурирования процесса (подобно подходу кайзен). Их также нельзя обеспечить, если работники не владеют аналитическими инструментами, «семью» инструментами Исикавы, например, для анализа и решения проблем. Когда такое владение инструментарием пронизывает всю «лестницу» улучшения качества, мы получаем возможность полностью осуществить перемены.

## Изменение направления усилий в организации

Взглянув на «лестницу качества», можно увидеть, что организация должна изменить направление своих усилий по мере реализации перемен. На уровнях соответствия спецификации и надежности усилия направлены преимущественно вовнутрь организации. Мы добиваемся, чтобы процессы и системы, применяемые при

производстве товара или услуги, соответствовали установленным критериям - фактически речь идет о нулевых дефектах.

Для обеспечения надежности мы также ориентируемся на процессы и системы внутри организации. Мы стремимся к тому, чтобы товар или услуга отвечали спецификации, не выходили из строя, не нуждались в постоянном дорогостоящем обслуживании или частом ремонте.

Эти два первых этапа относятся к гемба, мы имеем дело с процессами и системами, обеспечивающими производство или разработку товара или услуги. Но по мере перехода к производительности происходит переориентация внимания с внутренних процессов и систем на покупателя. Как можно определить, что товар или услуга функционируют должным образом? Разумеется, к этому следует подходить с мерками покупателей. Кроме того, поскольку покупатели часто не знают, каких уровней производительности компании добиваются, нужны средства, позволяющие выявить их скрытые потребности.

Если перейти к проблеме адаптации, внимание организации снова направлено на покупателя. Варианты адаптации товара или услуги часто сопряжены с затратами, и если мы занимаемся адаптацией, то должны быть уверены, что это действительно необходимо покупателям. Но иногда выяснять это у покупателей нецелесообразно, так как они не знают точно, чего хотят, и просто выбирают товары из имеющихся, а не в соответствии с четко выработанной потребностью, которую они не смогли сформулировать.

Наконец, когда мы переходим в сферу обслуживания, мы должны найти способы добиться, чтобы у покупателя отсутствовало желание переключиться на другого поставщика. Для этого необходимо, во-первых, быть в состоянии постоянно обеспечивать отличный сервис, как его себе представляет покупатель. Следует также попытаться повысить издержки переключения на другого поставщика, чтобы покупатель не искал других вариантов. Для этого надо очень хорошо знать покупателя, возможно, не в качестве представителя определенной категории пользователей, а в рамках совокупности взаимоотношений, которые по меньшей мере выглядят как индивидуализированные.

Интересно наблюдать за переходом от внутреннего процесса улучшений к учету внешних факторов, связанных с покупателями. Общие перемены в организации на основе пяти шагов «лестницы качества» осложняются тем, что мы переходим от анализа проблемы, стандартизации и сопоставлений - которые поддаются воспроизведению - к менее конкретной области, связанной с восприятием и поведением покупателей, которые часто основаны на интуиции и менее предсказуемы.



### Изучение конкретной ситуации

На ранних стадиях разработки программного обеспечения от программистов требовалась огромная изобретательность — чтобы можно было втиснуть в ограниченную по объему память компьютеров и операционных систем сложные программы.

Разработка программ обработки текстов стала важным достижением. Стандартом **соответствия** стала электрическая пишущая машинка; программное обеспечение, которое не способно делать то, что делает пишущая машинка, попросту не применялось.

Оказалось, также трудно добиться надежности, работа программы часто заканчивалась фатальным сбоем, потерей многих часов работы (это хорошо помнят все причастные к этому люди). Постоянные колебания напряжения тока стирали программы, гибкие диски портились в дисководах и т.п.

**Производительность** при обработке текстов начала складываться тогда, когда богатый выбор шрифтов и макетов позволил даже неловкой машинистке творить чудеса двумя пальцами. Неограниченные возможности для коррекции, изменений формулировок стали преимуществом, благодаря которому обработка текстов стала существенно отличаться от машинописи.

**Адаптация** в любой современной программе к обработке текстов позволяет нам разрабатывать и применять собственные уникальные шаблоны, хранить данные и обращаться к ним по мере надобности и т.п.

**Сервис** для пользователей заключается в том, что вся компьютерная отрасль постоянно упрощает свою продукцию, делает ее более удобной, разнообразной и гибкой. Наконец, соотношение цена / качество изменилось до неузнаваемости в лучшую сторону, что также является проявлением ориентации на покупателя.

## Расширение участия организации - межфункциональный подход

Продвижение по «лестнице качества» предполагает не только изменение фокуса внимания - от внутренних процессов к ориентации на покупателя вне организации, - оно также требует вес более активного участия в этом процессе со стороны всех частей организации.

На ранних стадиях мы можем ограничить внимание процессами разработки товара или услуги; на последующих стадиях, после обеспечения надежности, организация должна добиться более широкой межфункциональной вовлеченности в процессы; ни одна из служб организации не вправе остаться в стороне от развития.

В главе 4 мы рассмотрели некоторые недостатки функционально структурированной организации. Несмотря на это, функциональная основа организационной структуры остается самой распространенной. Восхождение по «лестнице качества» довольно скоро приведет к формированию межфункциональных групп, моделью которых служат кружки качества. Затем организация приступает к устранению любых недостатков, присущих ее структуре; это можно сделать на основе краткосрочных структурных преобразований или на постоянной основе, путем межфункциональных построений.

Это важно потому, что межфункциональный подход позволяет быстрее добиваться успеха в условиях, когда группа (которая может стать настоящей командой) по-настоящему нацелена на улучшения, а не на защиту функциональных интересов. Случается, что

Межфункциональный подход скорее добивается успеха в условиях, когда группа (которая может стать настоящей командой) по-настоящему нацелена на улучшения, а не на защиту функциональных интересов.

Успех группы зависит, во-первых, от четко сформулированной и стратегически значимой цели, во-вторых, от внимания к внутригрупповым процессам, содействующим сотрудничеству и взаимному уважению и основанным на самых высоких стандартах честности и открытости.

функциональные подразделения выделяют своих работников для участия в межфункциональных группах с целью шпионажа - следить за происходящим и выяснять, не угрожает ли это их подразделению. Для решения проблем члены межфункциональных групп должны поддерживать и уважать друг друга, а это часто противоречит конкурентным условиям в зрелых организациях.

Успех группы зависит, во-первых, от наличия четко сформулированной и стратегически значимой цели и, во-вторых, от внимания к внутригрупповым процессам, содействующим сотрудничеству и взаимному уважению и основанным на самых высоких стандартах честности и открытости.

Подход кайзен, базирующийся на концепции постоянных улучшений, признает важность открытости проблем, готовности столкнуться с плохими новостями, включения в работу всех членов группы, а также взаимного уважения и поддержки. В противном случае он не позволит добиться успеха.

## Два набора ценностей

Западный менеджмент признает вознаграждение, заслуги и высоко ценит результаты. Это естественным образом побуждает конкуренцию, стремление добиваться целей и результатов, иногда высокой ценой. В свою очередь кайзен придаст большое значение процессам, обеспечивающим результаты, шагам, предпринимаемым для достижения целей, повседневной работе, лежащей в основе успеха. Между ценностями, определяющими эти подходы, существует большая разница. Они, в конечном счете, нацелены на успех, однако культура кайзен, похоже, лучше способна поддерживать успех в течение длительного времени.

Западный менеджмент скорее благоприятствует быстрым, радикальным и новаторским переменам. Если взглянуть на важные тенденции в управлении западными организациями за последние полтора десятилетия - сокращение числа ступеней иерархии, сокращение масштабов, передач работ на сторону (аутсорсинг), реорганизация процессов, управление ресурсами организации и т.п. - их главными особенностями являются крупные, одноразовые, радикальные инициативы, которые резко изменяют ход событий, который далее остается постоянным.

Модель «лестницы качества», которую мы здесь рассматриваем, по своему характеру является постепенным, последовательным процессом. Эта модель исходит из того, что небольшие усовершенствования и их немедленное закрепление обеспечивают стратегическое преимущество, присущее идее качества. Большинство организаций, которые занимались проблемами качества с помощью формальных средств, например *ISO 9000*, пришло к выводу, что только путем небольших улучшений, закрепленных в стандартах, можно добиться устойчивого повышения качества в течение длительного времени.

Имеются, однако, указания на то, что по мере ужесточения конкуренции в результате растущих требований со стороны покупателей и усиления глобальной конкуренции организациям придется более решительно реагировать на изменения конкурентной среды. Директора *Toyota* - одной из компаний, которая использовала достоинства кайзен, чтобы добиться завидного международного признания, - используют выражение «...кайзен недостаточно ...». Это не означает, что кайзен более не годится - отнюдь нет, кайзен остается главной системой управления в компании *Toyota*. Сказанное, похоже, подразумевает, что новая организация, сохраняя умение осуществлять надежные, небольшие улучшения, обязана добиваться крупных нововведений.

Речь идет о новой стратегической способности любой организации - способности двигаться вверх по более требовательной «лестнице качества» с новыми определениями качества, которые требуют от организации все большего напряжения, меняют ее ориентацию и вовлекают в процесс все более широкий круг служб организации

## Ключевые моменты

- Улучшение качества товаров и услуг, систем и процессов, а также повышение удовлетворенности покупателей - вот необходимые предпосылки для выживания в условиях конкуренции.

Модель «лестницы качества», которую мы здесь рассматриваем, по своему характеру является постепенным, последовательным процессом. Эта модель исходит из того, что небольшие усовершенствования и их немедленное закрепление обеспечивают стратегическое преимущество, присущее идее качества.

Чтобы помочь понять значение качества для организации, предложена шкала из пяти уровней - «лестница качества» (рис. 9.1).



**Рис. 9.1.**  
«Лестница качества»

- Большинство организаций лучше всего сумеют повысить качество своей продукции, если примут эту модель в качестве основы развития.
- В ходе этого процесса организации следует переключить основное внимание с внутренних систем и процедур на внешние обстоятельства - обслуживание покупателей.
- Организации должны все чаще прибегать к комплексному, межфункциональному подходу с целью добиться самого высокого качества и сервиса.
- Западный менеджмент с ориентацией на результаты часто считает небольшие частичные улучшения слишком медленными.
- Успешно действующая организация будущего должна уметь добиваться небольших частичных улучшений и в то же время быстрее и чаще прибегать к организационным мерам, обеспечивающим новые стандарты качества.

## Вклад кайзен в культуру качества

«Не существует короткого пути  
к месту, куда стоит пойти».

*Бевэри Силлз, американская оперная  
знаменитость*

### Введение

В предшествующей главе рассмотрено значение качества и показано, как кайзен помогает организации решать проблемы качества с учетом ее пяти аспектов. В настоящей главе внимание сосредоточено на том, что необходимо сделать, чтобы кайзен выполняла эту свою задачу в борьбе за обеспечение качества.

### Приверженность делу со стороны высшего руководства

В любой книге, которую вы читали и когда-либо прочтете о переменах, вам расскажут, что непременным условием осуществления далеко идущих перемен в организации служит явная и последовательная приверженность этому делу со стороны высших

руководителей компании. Сказанное тем более справедливо, когда главная цель перемен - сформировать в организации культуру качества. Приверженность здесь означает нечто большее, чем признание на словах, она предполагает, что все высшие руководители организации последовательно поддерживают все меры, относящиеся к качеству, принимают решения, подтверждающие важность качества, и уделяют соответствующим вопросам необходимое время и ресурсы.

Почти все предприятия обрабатывающей промышленности теперь стремятся к соответствию одному из главных стандартов качества, например *ISO 9000*. Многие отрасли сферы услуг движутся в том же направлении. С целью внедрить ту или иную форму *TQM* - комплексного управления качеством - руководство предприятий использует и другие стандарты, вроде «Британских инвестиций в людей» или «Модели превосходства в бизнесе». Применение одного из таких стандартов помогает довести до общественности идею приверженности качеству, а иногда служит средством осознать стратегическую потребность в переменах и помочь работникам организации понять их природу.

Приверженность переменам означает также, что организация выделяет ресурсы для поддержки инициатив в области перемен. Ресурсы необходимы прежде всего для организации тренинга, семинаров и развития способностей работников в деле использования основных инструментов качества. Ресурсы требуются также для поддержки межфункционального подхода, обычно - для формирования и развития групп, а также для вознаграждения за успешную работу.

В главе 6 «Перемены и люди» была охарактеризована роль лидера. Здесь же мы опишем способ внедрения кайзен в организации.

## Формулирование цели

Прежде чем приступить к внедрению кайзен, организация должна абсолютно четко уяснить, для чего она это делает, что надеется получить и как она узнает, что добилась успеха.

Большинство организаций внедряют методику кайзен, покольку стремятся добиться долговременных стратегических преимуществ, проистекающих из трех способностей организации:

- последовательно улучшать качество товаров и услуг,
- неуклонно совершенствовать системы и процессы в организации,
- последовательно повышать удовлетворенность покупателей.

Кроме того, большинство организаций стремится к стратегическому преимуществу, им необходимо постоянно, систематически поддерживать эти способности в обозримом будущем. Обычно организации стремятся добиться этого в рамках всех операций, чтобы сформировать долговременные изменения культуры, которая будет постоянно поддерживать кайзен, а значит, и обеспечиваемые ею стратегические преимущества.

Иногда кайзен внедряют частично - методами кайзен решают ряд особенно сложных проблем в организации. Это один из возможных способов инициирования и осуществления перемен, но при этом существуют две потенциальные опасности.

- Приобретение опыта в кайзен требует времени, и хотя навыкам в этой области можно быстро научиться, их эффективность существенно повышается при продолжительном применении.
- Особенно успешное решение некоторых видов проблем с помощью кайзен обеспечивается благодаря межфункциональному подходу. В таких случаях ограничить применение кайзен представляется затруднительным.

Иногда варианты кайзен можно включить в методы решения проблем, а если эти решения удастся закрепить путем использования разновидности процесса *SDCA*, то это уже неплохо. Для этого можно прибегнуть к двухдневному процессу кайзен, описанному в главе 8.

Но как бы вы ни поступали, четко сознавайте, что вы предпринимаете и на что у вас хватит энергии, ресурсов и приверженности поддерживать культуру перемен, которые обязательно возникают при успешном внедрении кайзен.

Прежде чем приступить к внедрению кайзен, организация должна абсолютно четко уяснить, для чего она это делает, что надеется получить и как она узнает, что добилась успеха.

## Широкий план

Кайзен представляет собой такое сочетание философий, методов и инструментов, что элементы, составляющие этот подход, в едином плане трудно вычленишь. Принципиальный вопрос стоит так «С чего начать?» Ответить на него можно по-разному. Предлагаемый ниже план ни в коей мере не безупречен, но он может служить в качестве ориентира. В принципе, речь идет о накопленном опыте в четырех областях кайзен'

- теория и основные принципы кайзен,
- обучение работников практическому применению кайзен - особенно в гемба,
- совершенствование навыков использования инструментов кайзен,
- разработка человеческих аспектов кайзен.

Этот план представлен в табличной форме в конце главы. Ниже охарактеризованы его основные шаги.

### *Определение целевых совокупностей*

Вам придется иметь дело по меньшей мере с двумя целевыми группами; первая - это работники в гемба, реальные производственные единицы, которые вы хотели бы вовлечь в кайзен. Обычно в эти группы включается несколько действующих производственных единиц, в каждой из которых имеются бригадир и ряд операторов. Иногда вы попытаетесь сформировать одну или несколько первых групп. Но чаще производственная единица внезапно сама начинает называть себя группой.

Другая целевая группа - управленческая структура, поддерживающая каждую производственную единицу. Она должна включать всю управленческую цепочку - до самого высокого уровня

Когда позволяют обстоятельства, тренинг обеих целевых групп должен происходить одновременно. Такое не всегда возможно, но общее понимание кайзен позволяет правильно ориентировать обе группы. Однако в иерархических организациях часто целесообразно разделить работу с этими двумя группами.

## *Разъяснение условий — обычная часть семинара*

Каждой целевой группе следует разъяснить, что вы пытаетесь сделать и чего намерены добиться. Самое важное здесь - показать связь между стратегической целью реализации программы и изменением поведения для поддержки ее осуществления. При этом часто оказывается целесообразным трансформировать цель в ряд задач и помочь группам определить эти задачи. На этой стадии, как правило, преждевременно пытаться распределить обязанности, важно обеспечить согласие относительно мероприятий и возможных сроков.

### *Ознакомление работников с теорией кайзен - семинары*

Людам требуется больше времени, чем можно себе представить, чтобы осознать последствия постоянных улучшений. Понятие качества применительно к товару или услуге обычно воспринимают хорошо, но для того чтобы расширить это понимание и включить в него процессы и удовлетворенность покупателей, требуется время.

Поначалу труднее всего воспринять **ориентацию на процессы**, присущую кайзен. Ранее мы выяснили, что на Западе людей оценивают чаще по результатам, по достижению целей, по выигрышу. Иногда требуется время, чтобы переключить мышление на осознание философии, лежащей в основе кайзен, согласно которой результаты зависят от постановки на первое место именно процессов. Для многих осознание этого факта может стать настоящим открытием.

Требуется также изменить подход к распределению обязанностей в соответствии с концепцией *QCD* (*Quality, Cost, Delivery* - качество, издержки, поставка). Мы

Людам требуются больше времени, чем можно себе представить, чтобы осознать последствия **постоянных улучшений**. Понятие качества применительно к товару или услуге обычно воспринимают хорошо, но для того чтобы расширить это понимание и включить в него процессы и удовлетворенность покупателей, требуется время.

охарактеризовали это в главе 5 при обсуждении распределения обязанностей в рамках кайзен.

Следует также обратить внимание на три другие области теории кайзен: *muda*, или **расточительство**, *mura*, или **отклонения**, *muri*, или **напряжение**. Осознание семи аспектов расточительства по кайзен связано с:

- перепроизводством,
- чрезмерными запасами,
- переделками и браком,
- лишними движениями,
- избыточными процессами,
- простоями,
- ненужной транспортировкой,

Фактическое начало осуществления этих заповедей хозяйствования означает также, что намечается толчок в сторону перемен и выработки навыков экономного хозяйствования.

в сочетании с заботой об упрощении процессов труда помогает людям понять, даже в условиях сферы услуг, что почти всегда существуют значительные возможности для совершенствования процессов.

Понимание концепций кайзен как экономного хозяйствования - пяти *S* - также позволяет работникам сформировать среду, в которой срабатывает кайзен, и подходы, обеспечивающие успех. Подробная информация об этом содержится в главе 3. Ниже приведены японские выражения и два варианта перевода, что дополнительно помогает уяснить суть дела:

Японский	Перевод 1	Перевод 2 (5S)
<i>Seiri</i>	Рассортировать	Расчистить
<i>Seiton</i>	Выпрямить	Изменить конфигурацию
<i>Seiso</i>	Тщательно вымыть	Почистить и проверить
<i>Seijitsu</i>	Систематизировать	Привести в соответствие
<i>Shisuke</i>	Стандартизировать	Обычай и метод

Фактическое начало осуществления этих заповедей хозяйствования означает также, что намечается толчок в сторону перемен и выработки навыков экономного хозяйствования.

Сочетание этих теоретических выводов и практики делает кайзен доступным для работников, указывая на некоторые возможности, имеющиеся для внедрения улучшений.

Внедрению кайзен в организациях помогает то обстоятельство, что в разных областях имеется много случаев, позволяющих проиллюстрировать то, чего можно добиться. Переходя к использованию этого подхода с учетом конкретных особенностей предприятия, можно обеспечить признание кайзен в организации.

### *Обучение работников кайзен в действии в идеале осуществляет наставник, но иногда - достаточно одного или нескольких семинаров*

По мере углубления знаний и развития теории кайзен важно донести до целевой группы, что кайзен - это яркая практическая, прагматичная, низкочестная система достижения улучшений. Практичность и полезность кайзен следует выявить как можно раньше и сделать это лучше всего, приступив к осмыслению операций в гемба, которые могут начать давать ощутимые результаты.

Для этого крайне важно понять и реализовать **процесс кайзен** (см. главу 8). Наставники помогут сформулировать проблемы при переходе к «процессу», при наблюдении за **анализом глубинных причин**, при постановке **пяти «почему»** и инициировании различных этапов внутри процесса. Короче говоря, сопровождая целевую аудиторию в ходе осуществления процесса кайзен, возможно даже производя «двухдневный кайзен», можно быстрее убедить в действенности кайзен, чем это сможет сделать любое число семинаров.

Глубину и значение гемба можно раскрыть во всей полноте в ходе осуществления «процесса», в частности идей, подобно **визуальному управлению**<sup>1</sup>. Важность наблюдения, оперативность

<sup>1</sup> Визуальное управление - важный метод кайзен. Он не только указывает на необходимость наблюдения на гемба, но и предполагает обнаружение результатов, их регистрацию и доведение до сведения каждого работника на конкретном гемба.

проведения корректирующих действий - все это проявляется в ходе процесса кайзен; в идеальном случае сопровождение целевой группы в ходе процесса не только демонстрирует действенность кайзен, оно также должно помочь решению некоторых реальных проблем.

Если процесс кайзен реализуют на производственной линии, можно привлечь и разъяснить суть идей «**точно вовремя**», «**канбан**», «**продуктивного обслуживания**», «**сокращения времени наладки**» (см. главу 3). Если объектом кайзен не является производственная линия, наставник должен тем не менее суметь ввести эти определения и показать их значимость для всех трудовых процессов.

### *Освоение навыков применения инструментов кайзен - тренинговые семинары с использованием конкретных ситуаций*

Для того чтобы кайзен была воспринята в организации, крайне важно овладеть инструментами анализа (семью инструментами Исикавы). Все члены организации должны уметь использовать эти инструменты и знать, какой инструмент следует применять для получения наиболее убедительных результатов.

Вот перечень семи основных инструментов.

- **Контрольные карты и таблицы** - используются для сбора данных и анализа частоты.
- **Диаграммы Парето** - иллюстрируют частоту появления событий, а значит, помогают установить их сравнительную важность
- **Диаграммы «рыбий скелет» («елочка»)** - способ представить различные причины и соотнести их с общей совокупностью результатов так, чтобы был виден их вклад
- **Гистограммы** - графическое представление распределения
- **Контрольные графики** - определяют приемлемые отклонения в последовательности и тем самым привлекают внимание к отклонениям

- **Диаграммы рассеяния** - показывают расположение различных совокупностей данных по отношению друг к другу, позволяя выявить взаимосвязи между ними.
- **Графики** - средство отобразить данные из различных отраслей, так что можно определить тенденции, последовательности, взаимосвязи и т.п. Применяют весь набор графиков - линейные, столбиковые, секторные и т.п.

Если иметь в виду переключение внимания организации (см предыдущую главу), то по мере рассмотрения различных аспектов качества мы обнаружим, что могут потребоваться и другие аналитические инструменты, например навыки мозгового штурма, работы целевых групп, комплексного анализа (межфункционального) критического пути, стратегических оценок и т.д.

Помимо названных инструментов в операционные системы организации также следует внедрять процессы *PDCA* и *SDCA* в качестве методов соответственно анализа и закрепления результатов постоянных улучшений.

## Человеческие аспекты кайзен

Для того чтобы система кайзен функционировала эффективно, должна существовать атмосфера полного доверия, тесных контактов и терпимости. Если вы хотите добиться постоянных улучшений, то проблемы надо признавать, выводить их на поверхность и решать. Если же цель - найти межфункциональные решения, то для строительства империй просто нет места. Прежде всего, важно сохранить восприимчивость к переменам, готовность принять их и поддерживать положительное отношение к ним.

В рамках культуры кайзен основной единицей в организации выступает группа. Ее членами могут быть работники одного отдела, операторы смены или даже целая межфункциональная группа, сформированная для решения одной или нескольких

Для того чтобы система кайзен функционировала эффективно, должна существовать атмосфера полного доверия, тесных контактов и терпимости.

проблем. Ускорение формирования команд с целью быстрее обеспечения синергии становится способом ускорения внедрения культуры кайзен.

Для формирования групп кайзен необходимо осуществить программы полного информирования участников о целях группы, решаемых ею задачах и имеющихся ресурсах (см. главу 6). Необходимо также уделить время разработке внутренних процессов, применяемых группой. Они охватывают:

- **Межличностные навыки** в группе - то, как члены группы взаимодействуют между собой в личном плане.
- Способность группы обеспечить **участие** всех членов - готовность вносить свой вклад, делать предложения и быть готовыми выполнять задачи, поставленные группой.
- Умения группы конструктивно **разрешать разногласия**, чтобы не происходило отчуждение тех, кто, возможно, придерживается взглядов, отличных от принятого решения.
- **Творческий подход**, который группа привносит в решение проблем и поиск решений.
- То, как группа **осуществляет внешние связи** с остальной частью организации.

Опыт показывает, что, если группа успешно реализует эти внутренние процессы, они эффективно функционируют. Наделение полномочиями, как это называется на Западе, джишу канри (*jushu kanri*) - «самоуправление», по-японски - обычно приносит исключительно хорошие результаты, но для его успеха требуется постоянная поддержка.

**Утренние совещания** (см главу 6) также способствуют успеху кайзен. Наконец, создание и поддержка эффективных **систем рационализаторских предложений** благоприятствуют развитию работников, которое необходимо для проведения кайзен в жизнь.

## Время и деньги

Организации требуется продолжительное время формирования всесторонней культуры кайзен, от которой можно было бы ожидать

постоянных улучшений. Но как только такая культура сложилась, организация убеждается, что она претерпевает постоянные, хотя и небольшие перемены, качество и надежность повышаются, системы и процессы становятся более эффективными и растет удовлетворенность покупателей.

Однако отдачу от инвестиций в кайзен долго ждать не приходится: большинство организаций убеждаются в скорой и полезной отдаче уже на ранних стадиях применения инструментов кайзен и систем решения проблем. В некоторых организациях резкое повышение эффективности и снижение затрат наблюдались уже очень скоро - задолго до того, как сложилась устойчивая и надежная культура кайзен.

В принципе, кайзен, хотя и требует затрат времени для развития персонала и формирования групп, не предполагает крупных инвестиций для осуществления большинства других крупных инициатив в области перемен. Многие в кайзен достигается благодаря целенаправленному применению здравого смысла и раскрытию способностей коллектива совершенствовать производственную среду и улучшать процессы, а также повышать эффективность производства.

Важно, что организации способны внедрять кайзен различными путями. Первый - это формирование и развитие групп, затем идут мероприятия, направленные на усиление способности культуры организации воспринять кайзен.



### Опыт конкретных организаций

Успешное осуществление кайзен обычно ассоциируют с производственной линией и обрабатывающей промышленностью. Самым наглядным примером успеха кайзен служит, пожалуй, опыт *Toyota*: кайзен представляет собой основную систему управления на заводах компании во всем мире. Но ошибочно думать, будто кайзен — это метод, применяемый исключительно в обрабатывающей промышленности. Организации в сфере услуг все чаще осознают, что качество и постоянные улучшения необходимы им так же, как и заводам, поэтому здесь кайзен находит все более широкое применение.

- Европейский японский центр (*Europe Japan Centre, EJC*) применил систему кайзен в ряде отраслей и в различных формах на Западе.

- Европейский японский центр работал со старейшим универмагом в Великобритании *Voisins* на Джерси, была сформирована группа высших руководителей и группы (бригады) в торговом зале.
- В компании *Canon* Европейский японский центр внедрял межфункциональный подход, объединяя обслуживание покупателей, административные и сбытовые операции с целью обеспечить повышение удовлетворенности покупателей.
- В *Cox Pharmaceuticals*<sup>1</sup> продолжающаяся программа внедрения кайзен пользуется большим успехом. Первоначально она была принята в упаковочном отделении, а затем распространена на широкий круг операций с формированием групп.
- Европейский японский центр работал с *SAJ*, крупнейшей малайзийской компанией коммунального обслуживания, чтобы помочь ей развить способности кайзен в условиях дерегулирования деятельности. Для ускорения применения кайзен был предпринят анализ культуры, улучшены системы коммуникаций.
- В компании *Norn's Sea*, специализированной конструкторской фирме в Хьюстоне, Европейский японский центр работал с группой высших руководителей с целью улучшить культурный климат, необходимый для поддержки и инициатив кайзен.
- Методы кайзен широко используются в программах улучшения качества в отделении потребительских кредитов *TSB Homeloans*, где удалось достичь поразительно высоких результатов.

## Ключевые моменты

Шаг 1. Добейтесь приверженности переменам руководителей и рядовых работников организации.

Шаг 2. Сформулируйте стратегическую цель, которой организация намерена добиться.

<sup>1</sup> Опыт *Cox Pharmaceuticals* удачно обобщен в книге *Kaizen Strategies for Improving Team Performance*, опубликованной *Financial Times - Prentice-Hall*

Шаг 3. Выберите целевые группы - производственные единицы и их руководителей, которые поддерживают эти шаги.

Шаг 4. Иницилируйте следующую программу.

Задача	Цель	Способ обучения	Содержание
Создайте условия	Работники должны понять связь между стратегической целью, которой добивается компания, и поведением, которое им доступно, для ее достижения.	Обычно разъяснительный структурированный семинар.	Формулирование целей группы. Рассмотрение возможных возражений. Выработка показателей для измерения, ... как мы узнаем, что...
Разрабатывайте теорию кайзен	• Понять главные идеи, лежащие в основе постоянных улучшений и кайзен.	Целевые семинары для: • непосредственного обучения, • изучения конкретных ситуаций. • ознакомления с живыми примерами в организации.	Последствия постоянных улучшений. • Ориентация на процессы. • Качество, издержки, поставка. • <i>tuda, mura</i> и <i>muri</i> • Семь S экономического хозяйствования
	• Овладеть «философией», помогающей понять смысл действий.		
Кайзен в действии	Показать применение теории для решения конкретных проблем.	Действия под руководством наставника: • по возможности в гемба, • организация семинаров, если это необходимо.	• Процесс Кайзен. • Анализ глубинных причин. • Пять «почему?» • Визуальное управление. • JIT I канбан. • Экономное обслуживание.
	Решить реальные проблемы.		
Овладейте инструментами кайзен	Уметь применять соответствующий аналитический инструмент для анализа глубинных причин.	Целевые семинары: • ознакомление с примерами, • изучение конкретных ситуаций, • поручения.	• Контрольные карты и таблицы. • Анализ по Парето. • «Рыбий скелет». • Гистограммы. • Контрольные карты. • Схемы рассеяния. • Графики. • <i>POCA / SDCA</i> .
Человеческий аспект кайзен	• Добиться долговременного изменения культуры • Ускорить формирование групп. • Создать систему рационализаторских предложений, охватывающую всю компанию.	• Разъяснительные совещания групп. • Действия по формированию команд.	• Навыки межличностного общения. • Участие работников. • Улаживание разногласий. • Творческий подход. • Регулирование внешних связей • Проведение утренних совещаний. • Системы рационализаторских предложений.

## Глава 11

# Причины и последствия крупных перемен в организациях

«В истории и природе все, характеризующееся постоянным изменением, можно считать обреченным на катастрофу»

*Сузан Зонтаг (р. 1933), американский эссеист*

## Введение

В настоящей книге мы несколько раз затронули противопоставление эволюции и революции. Мы охарактеризовали кайзен как систему менеджмента, позволяющую организации добиваться стратегической эволюции благодаря ее способности постоянно улучшать качество товаров и услуг и процессам, с помощью которых функционирует организация, а также возможности повышать удовлетворенность покупателей. В условиях постепенных изменений эти эволюционные тенденции не только желательны, но и важны.

Однако полагаться на постепенные изменения уже нельзя, и история многих, если не большинства, организаций показывает, что периоды постепенных изменений перемежаются периодами резких перемен, своего рода революции. Кроме того, сталкиваясь с

резкими переменами, организации, даже весьма эффективные, не всегда адаптируются к ним наилучшим образом

С 1990 по 1993 г *IBM*, компания, мировой лидер в компьютерной отрасли, крупнейший и наиболее влиятельный игрок на рынке, потеряла 14 млрд долл. Толчком к этой катастрофе стало появление персональных компьютеров, *IBM* с опозданием пришла на рынок, она была не способна изменить свой размерный темп и оказалась не готова к тому, что ее конкурентным позициям может быть брошен серьезный вызов

Некогда крупнейший европейский банк *Credit Lyonnais* во Франции оказался не способным адаптироваться к революционным изменениям после финансового дерегулирования. С 1994 по 1998 г банк технически был банкротом, а от конкурсного производства его спасло только вмешательство государства, что обошлось в 25 млрд долл. Прежде чем банк снова стал прибыльным в 1998 г, его прибыль составила всего 176 млн долл. В результате банк пришлось приватизировать, и государство продало большую часть из своих 88% акций

Отрезвляюще действует вывод, полученный в ходе исследования *Shell* из 500 компаний, вошедших в список журнала *Fortune* в 1970 г, треть уже к 1983 г прекратила существование

Возникает вопрос, можно ли в этом процессе разглядеть какую-нибудь закономерность? Может ли организация узнать, когда ей разумно придерживаться эволюционного пути постоянных улучшений или же ей следует ориентироваться на стратегию радикальных перемен?

## Постоянные изменения среды

Изменения происходят постоянно, иногда мы осознаем их масштабы, лишь оглядевшись назад и оценив, насколько мы были ими

Кайзен позволяет организации добиваться стратегической эволюции благодаря способности постоянно улучшать качество товаров и услуг и процессам, с помощью которых функционирует организация, а также возможности повышать удовлетворенность покупателей. В условиях постепенных изменений эти эволюционные тенденции не только желательны, но и важны.

затронуты. Изменения - это продолжающийся процесс, и мы постоянно адаптируемся к ним без особых усилий. Такие изменения можно назвать «постоянными», поскольку то, что меняется, в известной мере совместимо с тем, что происходило раньше, изменения являются развитием или продолжением, а не радикальным переосмыслением вещей.

Назовем то, что происходит в организациях, «обычным» состоянием. Стратегия организаций в условиях относительно стабильных рынков базируется, как мы его определили выше, на постоянстве. Речь идет о рынках, которые не подвержены серьезным технологическим сдвигам, крупным изменениям в ассортименте производимых товаров и услуг, - рынках, которые не служат объектом крупных законодательных инициатив, вроде дерегулирования.

Такие относительно спокойные периоды часто следуют за периодами серьезных пертурбаций и нестабильности на рынках. Например, в ранние периоды развития рынков персональных компьютеров конкуренция разворачивалась вокруг операционных систем *Apple/Mac*, *OS/2* - компании *IBM* и *Windows* - компании *Microsoft*... Пока отсутствовал общепризнанный стандарт, конкурентная среда была сопряжена с риском; для трех главных конкурирующих систем ставки в случае удачи или поражения были высоки. Для пользователей «неудачный» выбор также означал риск и связанные с ним потенциальные потери.

Когда *Windows* была фактически признана в качестве стандарта, ситуация успокоилась. Конкуренция, которая ранее строилась на особенностях аппаратуры и радикальных различиях из-за существования трех разных операционных систем, теперь свелась к борьбе за цену, наличие в продаже, времени поставки, объему памяти и т.п. Ни одно из указанных конкурентных преимуществ не является неизменным, и конкуренты стремятся быть лучшими по одному или нескольким направлениям одновременно



### Изучение конкретной ситуации

В Великобритании во время написания настоящей книги розничная торговля продовольственными товарами являла картину относительно постоянной и стабильной конкуренции. Три-четыре главные компании — *Tesco*, *Sainbury*, *Asda* и *Safeway* —

доминировали на рынке. Все они предлагали почти одинаковые услуги и практически равноценные товары.

Однако между ними наблюдается весьма острая конкуренция, а борьба за долю рынка не прекращается. Важные последствия, положительные или отрицательные, может иметь рекламная кампания. Решающей сферой конкуренции выступает верность покупателей фирме, и каждый конкурент предлагает «карточки верности», системы поощрений, помощь в покупке и т.п.

Система стабильна, и хотя критерии успеха и завоевания доли рынка меняются, в принципе арена для конкуренции четко определена<sup>1</sup>.

Существует ряд отраслей, где скорость перемен определяется изобретательностью конкурентов, а не глубинными изменениями среды. Примером может служить нефтедобывающая промышленность, сюда же можно отнести большинство отраслей коммунальных услуг, после приватизации — почтовую службу, а также большую часть банковских услуг - после дерегулирования банков.

Особенностью такой среды является необходимость постоянно повышать качество, улучшать сервис, сохранять стабильные или снижающиеся цены - делать все то, чему способствует кайзен.

Разумеется, в такие периоды постоянных изменений организации не могут чувствовать себя в безопасности. Конкуренция обычно носит острый характер, давление цен часто значительное, а прибыль иногда находится под угрозой. Некоторые организации увеличивают свою долю рынка, другие теряют ее. Конкретные преимущества обычно преходящи, и организации увеличивают, теряют, а затем возвращают себе долю рынка.

<sup>1</sup> Интересно отметить, что три параграфа, относящиеся к этой ситуации, были написаны поздней весной 1999 г. В начале лета 1999 г. объявление о приобретении *ASDA* компанией *Walmart* могло означать изменение конкурентной среды. Расследование ценообразования в супермаркетах, предпринятое британским правительством, также могло оказать в JТОМ план серьезное влияние

Существует ряд отраслей, где скорость перемен определяется изобретательностью конкурентов, а не глубинными изменениями среды.

## Дискретные изменения среды

Дискретные изменения среды происходят, когда конкуренция претерпевает решительные изменения. Эти изменения называются «дискретными», поскольку они характеризуются неестественным развитием того, что происходило ранее и что можно было предвидеть. Перемены такого рода часто имеют технологическую природу, иногда они предопределены изменениями в законодательстве, а иногда происходят по совершенно иным причинам.

Имеется масса примеров технологических изменений. Самолеты вытеснили пароходы и поезда в качестве основных средств транспорта. Персональные компьютеры пришли на смену пишущим машинкам, а компакт-диски - на смену магнитной ленте, которая в свою очередь сменила долгоиграющие пластинки; электронная почта последовательно заменяет факсы, которые вытесняют обычную почту, и т.д.

Изменения в законодательстве могут повлечь за собой дискретные изменения и иметь далеко идущие последствия. В памяти многих людей все еще свежо финансовое дерегулирование. Еще один пример - приватизация предприятий коммунального обслуживания. Значительная часть антимонопольного законодательства оказала серьезное воздействие на конкурентную среду - например, произошел раздел *AT&T* на различные мини - *Bell*. Крупные международные соглашения о торговле, вроде ГАТТ, влияют на движение товаров и услуг, что может иметь самые серьезные последствия для стран, прятаящихся за протекционизм. Законодательство Европейского союза влияет на конкуренцию различными путями.

К «иным причинам» относятся различные события, которые предопределили революционные перемены. Так, открытие туннеля под Ла-Маншем серьезно повлияло на экономику порта Дувра, где предвидится сокращение поступлений в казну города на 75% в течение одного года. Туннель также изменил конкурентные позиции компаний, осуществлявших паромные перевозки между Великобританией и Францией, так что две из трех конкурирующих компаний слились.

Падение Берлинской стены, означавшее конец холодной войны, решительным образом отразилось на всей оборонной промышлен-

ности США, причем статистика показывает, что из 120 тыс. компаний, работавших по заказу Министерства обороны США, сейчас этим занимается только четверть фирм. Из числа 15 основных поставщиков министерства теперь остались четыре.

Глобализация также сказывается на конкуренции самыми различными путями. Крах валют стран Тихоокеанского бассейна в конце 1990-х годов привел к изменению доли расходов на рабочую силу в стоимости товаров и услуг, и это повлияло на решения о передаче на сторону (аутсорсинг) производства важнейших брендов.



### Изучение конкретной ситуации

В книге под запоминающимся названием «Выживают только параноики» Энди Гроув<sup>1</sup>, бывший исполнительный директор *Intel* - крупнейшего мирового производителя микросхем - рассказывает о двух случаях, когда его компания столкнулась с событиями, которые могли изменить ее характер. Одно из них привело к переменам в компании, а другое — нет.

Первые 15 лет своего существования компания *Intel* работала в области конструирования компьютерной памяти. В середине 1980-х годов компания испытывала растущее давление со стороны японских конкурентов. Прибыли падали по мере продолжения изнурительной ценовой войны.

Компания начала переключать свои ресурсы и производственные мощности на микропроцессорную технологию, которая, как мы теперь знаем, и обеспечила *Intel* успех. Этот переход занял два года, в течение которых, как сообщает Гроув, организация переживала трудности. Компания считала себя мировым лидером в устройствах памяти, заявляла о себе на этом рынке, однако ее поведение все чаще не соответствовало положению вещей. Лишь после того, как переход на микропроцессоры был практически завершен, компания могла отказать от риторики и заявить о себе как о ведущем производителе микропроцессоров.

Другое важное событие, которое компания считала потенциально «стратегическим поворотным пунктом» (выражение, использованное Гроувом для обозначения одного из главных факторов перемен), было связано не с давлением конкуренции, а с технологическим

<sup>1</sup> Grove J. Navigating Strategic Inflection Points // *Business Strategy Review*, 1997. 8 (3).

сдвигом. *RISC* (упрощенный набор машинных команд) широко воспринималась в отрасли как будущая технология микропроцессоров. Однако половина работников *Intel* соглашалась с этим, другая — нет. Компания задалась вопросом, может ли она заниматься обеими технологиями? — и решила, что не может: в любом случае она расходовала бы лишь половину ресурсов на получение правильного решения, а другую половину — на неверный ответ.

В конечном счете, компания отказалась от разработки технологии *RISC*, и это оказалось правильным решением.

В Стоктонской лекции<sup>1</sup> в 1997 г. Гроув провел замечательную аналогию. Он рассуждает о трудностях распознавания ситуации в каждый данный момент — является ли событие преходящим, элементом постоянных изменений или речь идет о стратегическом поворотном моменте, предшествующем дискретным изменениям? Его аналогия относится к электрической системе, где неизбежно присутствует «шум». Существует ряд отраслей, где темп перемен определяется скорее изобретательностью конкурентов, чем какими-либо глубинными изменениями среды. Действительно ли это «шум», к которому не следует относиться серьезно, или же это сигнал, на который следует отреагировать?

Для того чтобы провести различие, он рекомендует правило единственной серебряной пули — в конкурентной перестрелке у вас есть только один выстрел. Если в качестве мишени вы выбрали главного конкурента, возможно, в системе присутствует только «шум». Если вы выбрали кого-то другого, возможно, вы выделили источник стратегического поворотного пункта, чего-то, скрывающего крупную перемену.

## Перерывы постепенности

В главе 1 мы говорили о факторах, которые определяют перемены в современных условиях функционирования организаций. В качестве основных факторов мы выделили требовательных покупателей, глобализацию, технологию, более широкую подотчетность организаций и то, как меняются люди. В сочетании эти моменты, похоже, не ведут к постоянным перерывам постепенности; скорее,

<sup>1</sup> Grove A. *Only the Paranoid Survive*. HarperCollins, 1998.

речь идет о том, что периоды постепенных изменений становятся короче — плоскими участками между пиками.

Следует также отметить, что в центре операционной среды на рубеже столетий находится Интернет, который оказывает и будет продолжать оказывать самое глубокое влияние на поведение организаций. Он затрагивает и будет продолжать влиять на организацию рынков, методы доставки товаров и услуг, а также способы взаимодействия между покупателями и их поставщиками.

Сердце компьютерной отрасли фактически начало биться после изобретения транзистора в 1948 г.; во второй половине XX в. компьютеры преобразили нашу жизнь и способ ведения дел. Потребуется еще меньше времени, прежде чем Интернет станет оказывать еще более решительное воздействие, чем компьютер.

Короче, мы находимся в середине периода крупного перерыва в постепенном развитии, и связано это с Интернетом.

**Резюмируя**, надо сказать, что успешно действующая организация должна культивировать стратегии постоянных улучшений в духе кайзен. Но организация также должна быть восприимчива к потенциально крупным переменам, обусловленным технологией, законодательством и иными событиями. Всегда существует вероятность того, что организации вдруг потребуется инициировать серьезные изменения в ответ на развитие среды, в котором заключена серьезная стратегическая угроза.

Если среда, в которой организация должна стремиться выжить, динамична, то разумно предположить, что требуются организации совершенно иного характера. В следующей главе мы расскажем о некоторых особенностях адаптирующейся организации, способной процветать в современной конкурентной среде.

## Ключевые моменты

- Перемены бывают двух видов: постоянные и дискретные.
- Постоянные перемены соотносятся с непосредственным прошлым.

В центре операционной среды на рубеже столетий находится Интернет, который оказывает и будет продолжать оказывать самое глубокое влияние на поведение организаций.

- Постоянные изменения требуют от компании стратегии, возможной в условиях культуры кайзен
- Дискретные изменения происходят в случае резких, в основном непредвиденных, событий в среде
- Дискретные изменения обычно возникают в результате
  - изменений технологического процесса,
  - изменения законодательства,
  - «иных» причин
- Дискретные изменения происходят все чаще, а периоды постоянных изменений становятся короче
- Интернет представляет собой пока еще не поддающийся количественному выражению перерыв в постоянных изменениях
- Для того чтобы организация процветала в новой конкурентной среде, она должна обновиться, стать адаптирующейся

# Адаптирующаяся организация - ПУТЬ К ПОСТОЯННЫМ ИЗМЕНЕНИЯМ

«Тот, кто за данное время может сделать больше других, обладает силой, тот, кто способен сделать больше и лучше, обладает талантами, тот, кто способен сделать то, что не сделает никто другой, - гений»

*Йогам Каспар Лаватер (1741 - 1801),  
швейцарский богослов*

## Введение

Адаптирующейся можно считать такую организацию, которая успешно осуществляет постоянные изменения, необходимые для выживания в конкретной среде. С одной стороны, она должна обладать навыками и умениями вносить постоянные улучшения в качество товаров и услуг, во внутрифирменные про-

Адаптирующейся можно считать такую организацию, которая успешно осуществляет постоянные изменения, необходимые для выживания в конкретной среде.

цессы, а также повышать удовлетворенность покупателей. С другой стороны, она должна уметь реагировать на изменения во внешней среде и делать это быстро. Для многих указанные требования представляются непримиримыми парадоксами.

С одной стороны, мы хотим	С другой стороны, нам необходимы
• постоянных дискретных улучшений,	• прорывы, находки,
• последовательных результатов / роста выпуска продукции,	• разнообразие и широкий круг операций,
• навыков комплексного управления качеством,	• творческий подход и изобретательность,
• ориентации на процесс,	• ориентация на внешнюю среду,
• соответствия стандартам,	• творческий подход и изобретательность,
• вознаграждения за успешную работу групп,	• вознаграждение за индивидуальную предприимчивость,
• наделения работников полномочиями для выполнения работ	• наделение работников полномочиями, чтобы они могли выйти за рамки установленных процедур

Теперь мы можем встать на точку зрения, согласно которой обе совокупности требований группируются на противоположных концах спектра поведения и представляют собой ситуацию, когда надо выбирать что-то одно, пожертвовав другим. Но мы можем поставить перед собой задачу примирить эти требования и создать адаптирующуюся организацию. Жизнь такова, что если ваша организация не является совершенно стабильным монополистом, подотчетна акционерам, вынуждена подчиняться новому законодательству и зависит от технологического прогресса, то у вас нет иного выбора, как попытаться сделать ее адаптирующейся организацией.

По мере того как в последующих разделах настоящей главы будут вырисовываться контуры организации нового типа, вы встретите информацию, которая уже присутствовала в книге ранее. Мы ее повторяем в той мере, в какой она помогает усилить гибкость и адаптируемость организации.

## Как выглядит адаптирующаяся организация

Ниже приведена диаграмма, иллюстрирующая концепцию адаптирующейся организации (рис. 12.1).

Введенные выше рубрики, разумеется, совершенно произвольны и призваны лишь облегчить пояснения и убеждения. Тот факт, что системы управления персоналом указаны последними, также не следует преувеличивать. Как отмечалось ранее, степень, с которой работники позволяют осуществлять перемены, и определяет в конечном счете способность организации сделать это. Фактически предложенная модель направлена на то, чтобы дать работникам организации действовать точно и уверенно.

Для разделения основных организационных систем в модели использовано ретуширование, а не линии. Такой прием призван подчеркнуть, что системы переходят одна в другую, а не являются изолированными «комнатами», через которые надо пройти. Скорее, каждая система влияет на другие, и хотя по мере перехода от одной совокупности

Степень, с которой работники позволяют осуществлять перемены, и определяет в конечном счете способность организации сделать это.

Основные организационные системы	Компоненты системы	Ориентация для работников
Системы координации	Цель Видение будущего Ценности	Характеризует то, где мы находимся сейчас и куда идем
Системы контроля	Культура организации Стратегия	Характеризует то, как мы намерены достичь цели
Операционные системы	Трудовые процессы Структура организации Иерархия Системы управления персоналом	Характеризует то, чего ждут от меня

Рис. 12.1.  
Адаптирующаяся организация

систем к другой акцент меняется, общий эффект скорее кумулятивный, чем дискретный.

Теперь мы рассмотрим адаптирующуюся организацию более подробно.

## Системы координат - почему мы находимся здесь и куда мы идем?

Важной предпосылкой обеспечения гибкости организации служит достижение разделяемого всеми глубокого понимания ее систем координат, цели, представлений о будущем и ценностей. Без этого организация не в состоянии обеспечить условия труда работников и придать их работе смысл. Без этого понимания невозможно сформулировать стратегию, а без стратегии организация будет решать только тактические задачи; она может выиграть несколько сражений, но, по определению, проиграет войну.

Различные элементы системы координат содержат следующие ориентиры для организации.

- Цель характеризует то, что организация должна делать.
- Видение будущего описывает то, куда она идет.
- Ценности отражают основные правила, которыми будет руководствоваться организация при достижении своих целей.

Разъяснение, уточнение и согласование этих параметров - средства, с помощью которых организация прокладывает свой главный курс и основную линию развития.

Для того чтобы развитие происходило эффективно, каждый член организации должен понимать эти элементы системы координат; процесс их обсуждения, изучения и согласования должен происходить в каждом операционном подразделении организации. Необходимо убедиться в том, что все части организации движутся в одном направлении, для чего следует уделить время для определения и обсуждения цели каждого операционного подразделения, с тем чтобы все они поддерживали и дополняли общее направление деятельности организации. Без такой общности и понимания цели и без единства начинается хаос.

## Цель

В 70-х годах организации тратили массу времени на разработку миссии. В основном это были документы, которые обычно «кладут под сукно», и хотя на их разработку и обнародование требовалась масса времени и усилий, их эффективность оставалась крайне низкой.

Современный подход ориентирован на цели и назначение организации и попытку выяснить, в чем заключается смысл ее существования и что составляет ее уникальность. Это существенно отличается от подхода к формулировкам миссии, в которых пытались охватить все стороны деятельности и все подразделения организации.

В процессе формулирования цели вопрос о необходимости «делать деньги» оставался в стороне; это считалось само собой разумеющимся. Намного важнее было подчеркнуть особые выгоды, которые организация сулит своим клиентам. При этом следовало также избегать обсуждения предлагаемых товаров или услуг, поскольку последние - лишь способ удовлетворения запросов покупателей. Если организация серьезно относится к своему назначению, она попытается обеспечить выгоды для покупателей другими средствами и другими товарами или услугами, если покупатели этого потребуют.

Как отмечалось выше, свою цель должно сформулировать каждое операционное подразделение. Эта цель должна быть подцелью и катализатором главной цели организации. Для того чтобы процесс формулирования целей операционного подразделения способствовал гибкости организации в целом, ему следует уделить время, считать его важным и относиться к нему серьезно.

«Идем ли мы к цели?» - таким должен быть принципиальный вопрос, который следует задавать часто и со всей серьезностью.



### Опыт конкретных организаций

Формулируя цели в организациях, я никогда не наблюдал в этом вопросе согласия даже между высшими руководителями организации. Всегда существовала некая область общего понимания, но всегда также велась дискуссия относительно пределов цели.

Чтобы избежать прежних ошибок в составлении миссии, я всегда настоятельно рекомендую клиентам записать цель, но обещать никогда не использовать ее в письменной форме. Необходимо обсуждать цель, описывать ее, доводить до сведения работников всех уровней, точно и в деталях. Если люди просто прочтут формулировку цели, — то может пропасть суть, а уж о точности говорить не приходится.

## Видение будущего

В то время как движение к цели — главное условие деятельности организации, видение будущего определяет пункт назначения, к которому она стремится. Чтобы быть действенным, видение будущего должно вдохновлять, оставаясь реалистичным. Будничные цели, т.е. экстраполяция настоящего, людей не воодушевляют. В равной мере их обескураживают нереалистичные ожидания.

Чтобы быть действенным, видение будущего должно вдохновлять, оставаясь реалистичным. Будничные цели, т.е. экстраполяция настоящего, людей не воодушевляют. В равной мере их обескураживают нереалистичные ожидания.

Элементов видения будущего обычно бывает довольно много. Часто они относятся к некоторым сравнительным или фактически финансовым задачам. Обычно речь идет о конкретных параметрах роста в виде доли рынка или места среди конкурентов. Как правило, предусматриваются критерии качества, эффективности и удовлетворенности покупателей. Наконец, в представлениях о будущем пытаются также описать некоторые показатели квалификации персонала, степени его удовлетворенности работой и тп.

Видение будущего полезно разрабатывать с помощью сбалансированной оценочной ведомости Каплана и Нортона<sup>1</sup>. При этом определяют четыре группы показателей

- финансовые,
- характеризующие внутрихозяйственные процессы,
- подготовки и роста персонала,
- относящиеся к покупателям

Состав каждой группы показателей зависит от характера организации. Опыт показывает, что организации очень легко могут назвать те вещи, которые они считают важным измерять. Но как и

<sup>1</sup> Kaplan and Norton. *The Balanced Scorecard*. Harvard Business School Press, 1996

с формулированием целей, часто требуются время и терпение для того, чтобы добиться согласия относительно фактических показателей, которые будут отражать представление о будущем.

Часто случается так, что при выработке видения будущего точные показатели не определены настолько четко, чтобы они могли стать поддающимися количественному выражению целями организации. Вполне допустимо определить порядок предпочтений или даже относительные изменения результата и не называть и конкретизировать цель, чтобы вернуться к ней после обсуждения и исследования.

Представления о будущем организации следует затем согласовать с показателями каждого операционного подразделения с учетом его вклада в общее видение организации. Независимо от того, используется ли сбалансированная оценочная ведомость, такое согласование необходимо, чтобы обеспечить единую направленность деятельности на всех уровнях организации.

## Ценности

Чтобы правильно ориентировать работников, требуется ряд параметров, которые определяли бы, что организация считает важным. Ценности отличаются от цели и видения будущего, они характеризуют этические ограничения, в рамках которых организация намерена вести деятельность. Ценности организации, разумеется, дополняют юридические и профессиональные требования, соблюдения которых ожидают от любой организации.

В главе 1 мы упомянули понятие подотчетности организации, это означает, что современное предприятие несет ряд обязательств и должно решить, как оно будет иметь дело с каждым элементом внешней среды.

В исследовании о компании будущего<sup>1</sup> Королевское общество искусств использует понятие «лицензия на деятельность» (*licence to operate*). Речь идет о том, что организации добиваются успеха лишь в той мере, в какой они способны уравновесить интересы подразделений и факторов внешней среды, оказывающих влияние на организацию в целом.

<sup>1</sup> RSA Inquiry. *Tomorrow's Company*. Royal Society of Arts, 1995

Таковыми факторами могут быть:

- Законодательство и регулирующие органы
- Репутация отрасли
- Группы давления
- Политические взгляды
- Отраслевые и рыночные стандарты
- Средства информации
- Общественное мнение и доверие
- Индивидуальные установки: покупатели, поставщики, инвесторы, местная община и т.д.

Когда организация формулирует ценности, которыми она намерена руководствоваться, она должна поинтересоваться, каким бы она хотела видеть отношение к этим ценностям со стороны каждого из названных факторов. Важно, чтобы во всех контактах с внешней средой организация последовательно придерживалась ценностей, которые она провозгласила. Для этого работники, от которых зависит осуществление контактов, должны иметь возможность действовать определенно и уверенно. В какой-то мере это можно проконтролировать с помощью политики и процедур; но в современных быстро меняющихся условиях этого можно добиться более эффективно, если в организации разделяют, понимают, уважают и применяют общие ценности.

Цель, видение будущего и ценности организации следует формулировать при широком участии всех ее членов. Формулировка ценностей не является и не должна быть результатом демократического обсуждения. Высшее руководство организации обязано четко представлять себе эти ценности, затем следует продумать процедуру информирования и консультаций, - чтобы ценности «пронизывали» всю организацию и, что еще важнее, чтобы каждый понимал их последствия.

Опубликование целей организации будет иметь почти тот же эффект, что и старомодное заявление о миссии: его подошьют в дело и забудут. Поэтому требуется стратегия внутренних коммуникаций, которая поможет работникам понять ценности и их важ-

ность для определения того, что и как они будут делать в организации. Классическим способом достижения этого служат семинары. Но более эффективным путем внедрения ценностей в организации является поведение самых заметных фигур и руководящих работников организации - они должны доказать приверженность этим ценностям (см. подраздел «Культура» ниже).



### Изучение конкретной ситуации

Среди проблем, с которыми иногда сталкивается адаптирующаяся организация, — конфликт между комплексным подходом к качеству и ценностям.

Назначенный исполнительный директор одного из крупных лондонских аэропортов унаследовал при вступлении в должность развитую программу тотального управления качеством. На его стол регулярно ложились исчерпывающие отчеты о состоянии качества работ на различных участках; фактически — на всех мыслимых участках. Когда однажды он получил отчет об улучшении качества растений в горшках, то понял, что дела зашли слишком далеко и необходимо вмешаться. Его цель — выработать некие основные правила относительно того, что действительно важно для работы аэропорта.

Он считал, что главной ценностью в аэропорту является безопасность. Его беспокоил тот факт, что программа комплексного управления качеством отвлекает энергию от решения этой существенной задачи, которой должны проникнуться все работники аэропорта. Была сформулирована новая совокупность ценностей, призванная направить деятельность всего многочисленного персонала на обеспечение безопасности и обслуживание пассажиров, кроме того, было сделано указание, что в случае конфликта задач предпочтение, безусловно, отдается безопасности.

В эффективно работающих организациях ценности мало меняются во времени, они остаются достаточно стабильным фоном, на котором можно надежно корректировать стратегии и операционные процедуры. В какой-то степени они служат ключом к долговременной стратегии. Так, некоторые организации используют провозглашенные ценности в качестве элемента своей дифференциации и отличительных особенностей. К примеру, ценности компании *Body Shops* помогают ей выделиться из числа других поставщиков косметики и, похоже, эти ценности лежат в основе стратегии компании и значительной части ее деятельности.

Справедливо утверждать, что в основе кайзен лежит совокупность ценностей, которые, как считают многие организации, удачно подкрепляют цель и видение будущего (не говоря уже о помощи в реализации стратегии). К этим ценностям относятся:

- Убеждение, что все поддается улучшению.
- Навыки «общения с данными», то есть получения информации для выявления глубинных причин сбоев.
- Убеждение в том, что в гемба - месте, где происходит работа, т.е. в сердце процесса - обязательно возможны эффективные, низкозатратные улучшения, основанные на здравом смысле.
- Открытость, с которой вскрываются и разрешаются проблемы - честность и отсутствие скрытости обеспечивают организации серьезное конкурентное преимущество.

## Системы контроля - как мы намерены изменить ситуацию?

Системы координат цели, видения будущего и ценностей в общем со временем меняются мало, а с помощью систем контроля - культуры и стратегии - в адаптирующейся организации происходит детальное регулирование курса, направления движения.

### Культура

Как уже неоднократно отмечалось ранее, культура - это система взглядов, которой придерживаются работники организации. Это четкое и точное описание того, что **действительно** важно для организации. Не имеет значения, что говорят главные должностные лица и мой менеджер, - некоторые вещи легко предсказуемы. В данных обстоятельствах организация будет вести себя вполне определенным образом. Работники способны предсказать, какая деятельность будет вознаграждаться, за что будут наказывать, а что проигнорируют.

Культуру нельзя считать неизменной, но меняется она далеко не первой. Она складывается постепенно, под влиянием наблюде-

ний. Если работники замечают важную причинно-следственную связь, это влияет на их системы взглядов. Если эта связь устойчивая, она становится частью организационной культуры и начинает влиять на поведение работников: они будут избегать наказания, если речь идет о наказании, или ждать вознаграждения, если это вытекает из причинно-следственной связи. Поведенческие выводы, обусловленные последовательно наблюдаемыми явлениями, - важный источник мотивации, лежащий в основе повседневной деятельности организации.

Цель, видение будущего и ценности создают основу организационной культуры, а повседневные наблюдения трансформируют эту основу в совокупность операционных критериев для каждого работника.

Успешно функционирующие организации, особенно те, которые доминируют на рынке на протяжении некоторого периода времени, склонны формировать культуру, которая характеризуется значительной уверенностью. Успех подкрепляет поведение организации. В периоды роста и высоких результатов работы складываются культурные нормы, которые, обеспечивая постоянный успех, становятся неоспоримыми ориентирами правильного поведения. Организации и их работники учатся успешно воспроизводить признанные образцы поведения.

Когда организация стоит перед важным изменением среды, именно эта культура раннего успеха более всего затрудняет ей перестройку. Компания *IBM* недооценила важность персональных компьютеров из-за своих успехов с большими ЭВМ. Компания *General Motors* «знала своих покупателей настолько хорошо», что позволила себе «проигнорировать» японские малолитражные автомобили, считая их преходящей модой.

К моменту написания настоящей книги у *Nissan* накопились многомиллионные долги. О ее частичном приобретении компанией *Renault*, которая была намного меньше *Nissan*, было объявлено буквально накануне. Президенту *Nissan* Юката Куме приписывают слова, произнесенные при вступлении в должность, о том, что са-

Цель, видение будущего и ценности создают основу организационной культуры, а повседневные наблюдения трансформируют эту основу в совокупность операционных критериев для каждого работника.

мой трудной задачей, с которой он столкнулся, было преобразование культуры компании: «...главная причина наших неудач в бизнесе заключена в самой *Nissan*»<sup>1</sup>.

Очевидно, что культура, основанная на вере в способность повторить свои удачи, должна также помочь разглядеть, что условия игры изменились, иметь мужество быстро перестроиться, а иногда - отказаться от твердо усвоенных уроков прежних успехов.

Преимущества культуры, основанной на кайзен, заключаются в следующем:	Потенциальные недостатки культуры кайзен заключаются в следующем:
• убеждение, что перемены постоянны и продолжаются,	• убеждение, что изменения всегда небольшие,
• убеждение, что улучшение процессов, за которые я отвечаю, это такая же часть моей работы, как и результаты этих процессов,	• слишком сильная ориентация на внутренние процессы и слишком слабая - на внешний мир (конкурентов),
• установка, согласно которой инициирование перемен это не дополнительная обязанность, а часть основной работы,	• возможно, чрезмерный упор на согласие, а не на руководство переменами.
• убеждение, что испытанное и проверенное это лишь нынешний стандарт, который будет уточняться.	

## Стратегия

Стратегия - наиболее важная система контроля в организации. По сути, это ее план долговременного выживания и роста. Если мы четко понимаем и разделяем цель, видение будущего и ценности, если мы сформировали культуру, поддерживающую эти вещи, то нам также следует знать:

- какие товары и услуги мы производим,
- для кого мы их производим,
- на чем основаны наши отличия от конкурентов,

<sup>1</sup> Kotler and Rollbard. Cultural Change at Nissan Motors // *Harvard Business School Case*, 9-491-079.

- как мы физически производим все это,
- как мы намерены финансировать эти процессы.

В главе 2 подробно говорится о стратегии и показано, как можно совместно использовать кайзен и систему планирования хошин канри для выработки единого понимания стратегии организации, в то же время поддерживая потребность в небольших изменениях и крупных прорывах.

Какой бы модели ни придерживалась организация, усвоение стратегии всеми работниками имеет решающее значение для развития адаптирующейся организации. Поведение работников в поддержку стратегии и совместимое с целью, видением будущего и ценностями можно обеспечить лишь в том случае, если существует глубокое понимание того, чего организация хочет добиться.

Опыт подсказывает, что этого можно добиться, только когда работники на всех уровнях были вовлечены в выработку стратегии.

Если условием для обеспечения адаптируемости служит то, как информация доводится вниз до всех уровней в компании, то в равной степени должна существовать эффективная система, по которой информация поступает на верхние уровни иерархии. Альтернативы широкому вовлечению всего коллектива в разработку и реализацию стратегии просто не существует.



### Суть адаптирующейся организации

До настоящего момента характеристика адаптирующейся организации сосредоточивалась на обеспечении согласия и глубокого понимания. Успех зависит от двух обстоятельств, которые Европейский японский центр включил в книгу о «Командах кайзен»<sup>1</sup>. Для полноты изложения их следует здесь привести.

- Единообразную организацию можно сравнить с фрактальной (*fractal*) системой<sup>2</sup>, в которой тот же геометрический рисунок повторяется в уменьшенном масштабе во всей системе. (Такой

<sup>1</sup> Colenso M. (cd) *Kaizen Strategies for Improving Team Performance*. Financial Times-Prentice Hall, 1999.

<sup>2</sup> Основано на исследовании Роджера Патта (*Putt Roger*), которое отражено в его книге *The Builder Binder*, 1999.

системой является цветная капуста, где каждый цветочек — уменьшенный вариант всего растения.) Иначе говоря, характер и суть организации идентично воспроизводятся на всех уровнях организации в такой же форме.

- Другая важная аналогия связана со значительно более ранней работой Джорджа Эйнсворта Ленда, который сравнивает такую организацию с теплом человека. Каждая клетка содержит совершенный и полный набор ДНК (цель, видение будущего и ценности). Хотя функциональное назначение каждой клетки различно, каждая представляет собой часть общего организма и способна воспроизвести уникальные характеристики этого организма.

## Операционные системы - чего от меня ждут?

Операционные системы адаптирующейся организации должны функционировать на основе единственного принципа - они призваны реализовать ее стратегию. В главе 2 охарактеризована каждая из четырех групп операционных систем, которые мы назвали «рычагами перемен», а также их вклад в общую эффективность.

Более подробное описание каждого элемента операционной системы содержится в соответствующей главе (3 - 6), здесь мы обобщаем характеристики каждой из систем, присущие адаптирующейся организации.

Операционная система, или рычаг перемен	Характеристики, присущие адаптирующейся организации
<b>Трудовые процессы</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Обычно практикуют кайзен или какой-то подход на основе кайзен. Такая практика включает: <ul style="list-style-type: none"> <li>- улучшение процессов,</li> <li>- снижение эксплуатационных расходов,</li> <li>- сокращение непроизводительных расходов,</li> <li>- повышение качества продукции,</li> <li>- покупатель,</li> <li>- следующая стадия процесса.</li> </ul> </li> <li>• Обычно содержат мало избыточных или дублирующих элементов.</li> </ul>

Продолжение таблицы

Операционная система, или рычаг перемен	Характеристики, присущие адаптирующейся организации
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Претерпевают относительно постоянные изменения.</li> <li>• Внутренние процессы обычно увязаны с поставщиками и покупателями (поставка точно вовремя, оптимальные уровни запасов, совместная разработка деталей, узлов, спецификаций и т.д.).</li> <li>• Соответствующая поддержка со стороны информационных технологий.</li> </ul>
<b>Организационная структура</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Структура простая и прозрачная.</li> <li>• Организации децентрализованы и имеют небольшие оперативные единицы.</li> <li>• Группы почти всегда представляют собой важный структурный элемент.</li> <li>• Организация развивает у себя основные навыки деятельности, второстепенные работы передаются на сторону (аутсорс)</li> <li>• Построена с целью уравновесить функциональную компетенцию и межфункциональную эффективность.</li> <li>• Способность координировать многообразные связи (партнеров, поставщиков, работников, занятых в режиме неполного времени, и т.д.).</li> <li>• Значительно более широкое использование формальных и неформальных отношений.</li> <li>• Обеспечивает ориентацию на покупателя.</li> <li>• Обеспечивает ориентацию на конкурента.</li> </ul>
<b>Организационная иерархия</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Плоская, меньше уровней между исполнительными директорами, управляющими и работниками.</li> <li>• Устойчивые двусторонние потоки информации.</li> <li>• Развитая система принятия решений - по возможности ближе к источнику проблемы - модель кайзен.</li> </ul>

## Продолжение таблицы

Операционная система, или рычаг перемен	Характеристики, присущие адаптирующейся организации
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Принятие решений с учетом цели, видения будущего и ценностей.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Руководство меньше занято контролем, больше:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- определением границ операций,</li> <li>- обеспечением понимания цели, видения будущего, ценностей и стратегии,</li> <li>- моделированием культурных норм.</li> </ul> </li> </ul>
<b>Системы управления персоналом</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Квалифицированная, гибкая рабочая сила.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Работники осознают связь между своей работой и стратегией.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Оцениваются и удовлетворяются потребности в тренинге и развитии персонала.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Адекватная система целей; прозрачная и увязанная со стратегией.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Работники получают последовательную, точную и частую обратную связь.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Система участия (группы, утренние совещания, системы рационализаторских предложений, малые группы).</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Вознаграждение увязано с результатами.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Работники положительно воспринимают организацию и менеджера.</li> </ul>

**Изучение конкретной ситуации**

Тенденция создания более адаптивных организаций набирает силу, а в последнее десятилетие с ней, очевидно, связано большинство перемен в организациях. Фирма *Harris Association* провела опрос для консультационного филиала *EDS* компании *A. T. Kearny* который выявил поразительное сходство между 100 международными корпорациями.

<sup>1</sup> Harrison D.B. Shaping the Organization of the Future // *Canadian Business Review*, 1995. 22 (4).

- В начале десятилетия децентрализованными были 47% обследованных организаций, пять лет спустя на децентрализованную структуру перешли 64% организаций.
  - Из числа децентрализованных организаций многие построены по продуктовому принципу. Даже 55% недецентрализованных организаций (по сравнению с 25% — пятью годами раньше) предпочитают продуктовую структуру, а не процессную функциональную структуру.
  - Три четверти обследованных организаций полагаются на операционные подразделения группового (бригадного) типа.
  - Около 83% обследованных организаций в той или иной форме провели реорганизацию процессов, которую в целом считают успешной. Справедливо отметить, что с момента проведения обследования волна реорганизаций хозяйственных процессов пошла на убыль.
- Собственные исследования *A. T. Kearny* в десяти крупнейших многонациональных компаниях, включая *ABB*, *Electrolux*, *Ford*, *Motorola*, *Shell*, *Texas Instruments* и *Volvo*, выявили следующие тенденции.
- Организации ориентированы на покупателей и снижение затрат.
  - Принятие решений перемещается вниз.
  - Межфункциональные группы приобретают все большую популярность.
  - Функцией руководства все чаще становится формирование цели, представлений о будущем и ценностей, а также личный пример (моделирование желательной культуры).

**Итак, что дальше...?**

Теперь у вас есть четкое представление о том, как выглядит адаптирующаяся организация, как ее лучше сформировать, и о некоторых мероприятиях, которые необходимо проводить, чтобы она заработала. Чтобы трансформировать свою организацию в адаптирующуюся, вам, скорее всего, потребуется осуществить далеко идущие перемены. Поэтому вы вправе задать вопрос «итак, что дальше...?» Что это даст такого, чего у вас не было раньше, и прежде всего - как это поможет переменам?

Вот мой ответ.

Перемены в большинстве управленческих ситуаций на Западе сродни катаклизмам, когда организации приходится прекратить делать «А» и начать делать «Б». Распад, цинизм, обвинения в дани моде, отказ от компетенции и необходимость переучиваться - вот что характеризует такой подход.

Адаптирующаяся организация, с ее четко определенным курсом, небольшими операционными подразделениями, децентрализованным принятием решений и ориентацией на внешнюю среду переживает сравнительно менее серьезные катаклизмы. Она способна автоматически адаптироваться к переменам внешней среды, притом достаточно точно и надежно.

Такая организация меньше нуждается во вмешательстве со стороны ее центра, а когда это все же происходит из-за изменений правил игры, она более успешно адаптируется к новому курсу по сравнению с организациями, которые необходимо сначала основательно разрушить, а затем построить заново.

Причина, по которой кайзен способна внести столь существенный вклад, связана с обеспечиваемыми ею культурными нормами, прививаемыми ею навыками и используемыми инструментами. Ориентация кайзен на процесс, на то, что происходит внутри системы, воспроизводится в адаптирующейся организации как способность реагировать на внешние обстоятельства.

## Ключевые моменты

- Адаптирующаяся организация способна осуществлять небольшие улучшения и в то же время быстро реагировать на меняющуюся внешнюю среду.
- Характеризуется стремлением добиваться соглашения среди работников, особенно в вопросах цели, видения будущего и ценностей.
- Формирует действенную положительную культуру, благодаря действенному соблюдению культурных норм, а не просто их декларированию.

- Стремится выработать свою стратегию при участии всех работников, чтобы она была четко понята на всех уровнях организации.
- Организует работу так, чтобы наилучшим образом осуществить стратегию.
- Трудовые процессы концентрируются вокруг основных областей компетентности, которыми должны обладать работники.
- Представляет группы небольших, четко ориентированных подразделений.
- Иерархическая структура - более плоская, принятие решений - децентрализовано, а руководство уделяет больше внимания не контролю, а обеспечению единства целей и действий.
- Работники разносторонне подготовлены и вовлечены в дела организации.
- Кайзен вносит вклад путем совершенствования внутренних процессов, что следует дополнить таким же вниманием к внешним факторам.

## Глава 13

# Почему перемены не удаются и что следует делать в этом случае?

«Ошибки случаются  
Значение имеет реакция на них»

*Никки Джовани (р 1943), американский поэт*

## Введение

Многие инициативы в области перемен терпят неудачу, потому что цель перемен недостаточно продумана. Но факты говорят именно об этом. В забавной, но проницательной книге о переменах Харви Роббинс и Майкл Финли<sup>1</sup> делают меткое замечание:

Самая неудачная причина погрузить компанию в кипящее масло перемен, - это избавить от скуки высшее руководство

Несомненно, в современных хозяйственных условиях больше, чем когда-либо ранее, среди менеджеров наблюдается синдром беспокойства, потребность вмешаться, если им кажется, что все

<sup>1</sup> Robbins H , and Finley M *Why Change Doesn't Work Why Initiatives go Wrong and How to Try Again - and Succeed* Orion Business, 1997

идет слишком гладко. Отчасти это обусловлено увлечениями нынешнего менеджмента, а отчасти - пристальным вниманием к конкурентам. Если это делают конкуренты, то не следует ли и нам? Более того, паранойя рекомендуется, как мы видели в главе 11, представителями успешных организаций, а возможно, именно ими, подобно Энди Гроуву из *Intel*.

Глупо утверждать, что причины неудач в области внедрения перемен сводятся к отсутствию цели, скуке, паранойе или увлечением менеджмента, это было бы явно неверно. Повторим еще раз.

Существует одно и только одно основание для инициирования перемен в организации - необходимость лучше реализовать ее стратегию. (См главу 2, особенно табл 2.1 - Рычаги перемен)

Если мы будем исходить из этого принципиального положения, то гораздо вернее избежим неудачных инициатив в области перемен, поскольку, формируя стратегию, мы определили перемены как следствие, вытекающее из стратегии, а не как самостоятельную стратегию.

В главе 7 мы привели модель планирования программы перемен, а в настоящей главе мы рассмотрим явления, с которыми обычно связывают неудачи в области реализации перемен.

## Отсутствие ясности относительно результата

Развернутые программы перемен включают различные компоненты. Например, вы можете одновременно работать над изменениями процессов и структуры. Многие организации приходят к выводу, что программы перемен либо лишаются цельности, либо заканчиваются ничем, потому что не нашлось времени четко уяснить исход и договориться о конечном результате. Успешные инициативы в области перемен обычно разделяются на составные части, а у организаторов есть четкие ответы на следующие вопросы:

- Как выглядит перемена, если она срабатывает? Можем ли мы подробно описать, в чем отличие новой ситуации от прежней?

- Что нам даст каждое изменение, чего у нас нет сейчас? Как эти различия подкрепляют стратегию?
- Какие будут последствия, если мы не обеспечим определенных перемен? Как в результате пострадает стратегия?
- Как мы узнаем, что добиваемся желаемых перемен - существуют ли видимые вехи?
- Как мы узнаем, что действительно добились перемен?
- Существуют ли реальные и достоверные показатели, которые мы могли бы использовать (...вехи и общие переменные)?

Опыт, похоже, свидетельствует, что процесс уяснения и описания целей фактически позволяет уменьшить их число. Неясно, почему

Опыт, похоже, свидетельствует, что процесс уяснения и описания целей фактически позволяет уменьшить их число.

это происходит, если не считать того, что группа, формулирующая цели, необходимые для планирования осуществления перемен, часто охвачена эйфорией. Когда трудности реализации становятся вполне очевидными, принимаются достижимые и практические решения.

Существует также положительная связь между успехом и вовлеченностью работников. Иными словами, если тот, кто должен добиваться реализации - пусть даже одного элемента перемен, - вовлечен и в определение результата деятельности и в определение того, в чем будет состоять это изменение, то поставленным целям будут присущи две особенности:

- вероятность их достижения возрастает,
- они часто более амбициозны, чем когда заданы менеджером сверху.

Важный урок, как представляется, состоит в следующем: чем выше уровень вовлеченности работников в процесс подготовки перемен, тем выше вероятность успеха.

Часто к переменам следует приступать до того, как разработана система измерений. Это не обязательно грозит катастрофой при условии, что организация четко представляет себе, что она намерена измерять, даже если базовый показатель еще не установлен, а желаемое или планируемое улучшение четко не зафиксиро-

вано. Достаточно констатировать, что и почему организация будет измерять. Затем может последовать вопрос «как?», а иногда те, кто ближе других стоит к переменам, способны дать хороший совет относительно того, как это лучше сделать. Хуже, если некоторое время спустя вдруг «вбрасывается» незапланированный показатель, чтобы создать впечатление, будто вы дали людям «ориентир».

В программе осуществления перемен следует попытаться минимизировать время, в течение которого те, кого перемена затрагивает, могли выражать отрицательное к ней отношение и доказывать, что она не работает, вместо того чтобы добиваться ее успешной реализации.

## Факторы неудачной программы перемен

### *Недостаток времени*

Каждый, кто был причастен к крупной перемене, подтвердит, что она требует намного больше времени, чем ожидалось. На самом деле, переменны происходят медленнее, чем можно представить - даже с учетом этого ожидания. Если вы еще раз откроете главу 6, где описан процесс восприятия и реализации перемен, вы получите представление, почему он часто требует длительного времени.

В программе осуществления перемен следует попытаться минимизировать время, в течение которого те, кого перемена затрагивает, могли выражать отрицательное к ней отношение и доказывать, что она не работает, вместо того чтобы добиваться ее успешной реализации. Рекомендации, изложенные в главе 6, помогут сократить этот период нестабильности.

### *Отсутствие координации*

Успешная реализация программы означает необходимость синхронизации усилий ряда сторонников перемен и их совместную работу. К примеру, нет смысла осуществлять структурные измене-

Прежде всего, инициативу в области перемен, затрагивающих несколько уровней и ряд направлений, следует подкрепить поведением руководства, которое должно недвусмысленно свидетельствовать о поддержке перемен и новых критериев.

ния, если цели (и вознаграждение за их достижение) не определены таким образом, чтобы они отражали задачу новой структуры. Бессмысленно менять иерархию, если четко не разработаны процессы, которые призвана поддерживать новая иерархия. Но прежде всего, инициативу в области перемен, затрагивающих несколько уровней и ряд направлений, следует подкрепить поведением руководства, которое должно недвусмысленно свидетельствовать о поддержке перемен и новых критериев.

### *Недостаточные или неверные контакты*

Время, которое требуется для осуществления перемен, часто превосходит ожидания. Это же можно сказать и о необходимых контактах. Чтобы довести информацию о переменах (в чем их суть, почему и как мы собираемся их проводить) до всей организации, разового мероприятия явно недостаточно. Речь идет о продолжительной программе информирования, которую следует тщательно продумать. Выполнение требует постоянного контроля, чтобы убедиться в эффективности проводимых мероприятий.

Для доведения до целевых получателей информации следует изыскивать новые возможности и новые каналы. Доводить информацию до заинтересованных лиц надо с особой настойчивостью. В главе 6 приведена соответствующая программа для руководителей, инициировавших перемен. Рекомендации обусловлены тем фактом, что инициативы такого рода часто выдыхались, потому что не срабатывала программа информирования и люди теряли интерес к переменам.

### *Недостаток энергии и настойчивости*

Чтобы убедить группу проницательных и нередко цинично настроенных работников в том, что перемен следует воспринимать серьезно, инициаторам следует продемонстрировать энергию и решимость поддержать новации. Если ранее инициативы в обла-

сти перемен в организации сходили на нет, то возникает еще большая потребность особенно последовательно демонстрировать приверженность переменам высшего руководства, продвигать их и изыскивать пути для повышения их эффективности и т.п. Помните, что культуру определяет наблюдаемое поведение. Для того чтобы переменны воспринимались серьезно, те, кто за них отвечает, должны показать, что они действительно работают.

В большинстве случаев анализ провалов инициатив в области перемен, в которых я участвовал, показал, что руководство не сумело проявить достаточную последовательность и энергию в их поддержке.

### *Недостаток ресурсов*

Многие переменны осуществляются с целью экономии средств. Это особенно справедливо в отношении реорганизации хозяйственных процессов, которая, как считают, направлена на сокращение накладных расходов, а не, как декларируют, на ликвидацию ненужных процессов. Если целью перемен является снижение затрат, то организация часто неохотно (а иногда даже отказывается) выделяет ресурсы на продвижение процесса перемен. Это может означать, что ознакомительные совещания сокращаются, тренинг сворачивается, а поддержка информационной технологии (от которой во многом зависят переменны) явно недостаточна и т.п.

Выделение ощутимых ресурсов для осуществления перемен сигнализирует работникам о серьезности намерений и позволяет поддержать меры, необходимые для ускорения процесса перемен.

Внедрение новых методов и процессов для работников часто сопряжено со значительными усилиями и затратами времени. Для того чтобы организация пользовалась доверием у работников, она должна выделить ресурсы для компенсации потраченного времени. Реализация перемен может быть связана с привлечением консультантов и работников на неполный день, а также с временной передачей работ на сторону (аутсорсинг) и т.п.

Неудавшиеся переменны обычно оставляют у работников впечатление, что теперь их ответственность и нагрузка возросли. Выиграла же только прибыль компании. Это повод для недовольства и цинизма, а нередко - даже нежелания сотрудничать.

Выделение ощутимых ресурсов для осуществления перемен сигнализирует работникам о серьезности намерений руководства и позволяет поддержать меры, необходимые для ускорения процесса перемен.

### *Недостаточная готовность организации*

Повседневная консультационная деятельность подтверждает, что некоторые организации злоупотребляют переменами. Они происходят настолько часто, что организация не успевает перегруппироваться, укрепиться и «переварить» то, что с ней произошло. Иногда организации просто выглядят истощенными и лишенными сил и не в состоянии начать новый раунд изменений.

Еще одна причина отсутствия готовности заключается в том, что организация в целом попросту не понимает, для чего ей нужны перемены. Обычно это результат неспособности правильно информировать работников, поэтому от инициаторов перемен требуются убедительные доводы в их пользу. В конечном счете шансы на успех есть только в том случае, когда коллективу ясны суть перемен и причины их проведения.

Риторика, даже высокое ораторское искусство, менее убедительны для работников, чем четкое понимание реалий, с которыми сталкивается организация, и стратегии, проводимой для решения проблем.

В организациях с влиятельным средним звеном управления часто наблюдается тенденция к сохранению «империй». Это можно выяснить в ходе анализа структуры (см. главу 7), однако значительно труднее выявить сложные и многообразные формы сопротивления, с которыми можно столкнуться.

## Почему терпят неудачу перемены в духе кайзен?

Не следует удивляться тому, что внедрение кайзен в организации может закончиться неудачей - точно так же, как и любая другая программа перемен. Сверх того, формирование культуры кайзен требует более продолжительного времени, чем, скажем, переход от

функциональной структуры к структуре, ориентированной на различные категории покупателей. Причина большей продолжительности времени перестройки состоит в том, организационная культура в духе кайзен основана на синтезе и координации ряда элементов, необходимых для ее внедрения. Вот эти элементы.

- Организация базируется на групповом мышлении и групповых действиях.
- Требуется высоко интегрированный межфункциональный подход.
- Ориентация на процессы иногда означает, что требуется более продолжительное время для демонстрации достоинств даже небольших улучшений.
- Хотя конкуренция присутствует, философия кайзен нуждается во взаимной поддержке, взаимном уважении, честности и конструктивных спорах.
- Необходимо выработать навыки владения инструментами кайзен, вроде анализа глубинных причин, исключения расточительства, 5М действий в гемба, 5S приемов экономного хозяйствования, PDCA и SDCA и пр.

Перечисленными методами надо овладеть, а их применение на предприятии предполагает экспериментирование и присутствие доброй воли со стороны работников. Поддерживать веру в их возможности можно короткое время, далее требуются убедительные доказательства достоинств.

Хотя внедрение кайзен в организации - длительный и трудоемкий процесс, требующий большей заинтересованности, чем ограниченные изменения, когда этот процесс завершен, способность и готовность организации осуществить перемены резко возрастают.

## Как узнать, что дела идут плохо?

Большинство перемен иницируется в условиях и без того напряженной работы, поэтому работники компании быстро понимают, что перемены приведут к еще большему напряжению и измс-

нению их функций. Поэтому заявление о предстоящей крупной перемене редко встречают с одобрением. Из этого не следует, что инициатива не будет воспринята. Часто даже будет признана ее необходимость, а возможно, будут приветствоваться и сами перемены. Но это еще не означает, что сами перемены будут проводиться в жизнь энергично и с энтузиазмом.

Первый период перемен почти всегда сопровождается равнодушным или негативным отношением, и требуется время, чтобы сформировался внутренний импульс. Вопрос в том, как узнать, терпит ли инициатива неудачу в результате пребывания в негативной среде или же просто еще не наступили определяющие события, предшествующие завершению процесса.

Еще одна оценка, требующаяся от инициаторов перемен, заключается в определении того, являются ли полученные преимущества устойчивыми и долговременными и способствуют ли они реализации организационной стратегии. Некоторые позитивные показатели успеха не обязательно служат бесспорным доказательством долговременной эффективности стратегии. (Хотя следует, очевидно, радоваться любому успеху, способному сообщить дополнительный толчок начинанию.) Короче, руководству следует знать, что инициатива:

- проводится в жизнь,
- приносит ожидаемые результаты.

Вот три признака того, что дела не ладятся:

- стрессовое состояние работников,
- отсутствие ожидаемых результатов,
- видимый ущерб.

### *Стрессовое состояние работников*

Оценка стресса, который испытывают работники, - важное искусство руководителя. В организации следует избегать перехода от напряжения к стрессу. Показателем надвигающегося стресса служит тот факт, что некоторые работники уходят в себя и становятся необщительными, другие же - напротив - становятся болтливыми и задиристыми. Накапливаются очаги недовольства и сбоев в работе, и если проблему не решать, это состояние распространится

на всю организацию. Часто моральный дух падает, если перемены влекут за собой потери рабочих мест. Это прежде всего трудно для увольняемых, но остающиеся работники также нуждаются в активной моральной поддержке - нужно восстановить их доверие к руководству и ослабить у них чувство вины, которое они, возможно, испытывают перед уволенными.

Производительность в стрессовых ситуациях падает, резко возрастает число невыходов на работу и текучесть кадров. Культура приобретает черты цинизма, наблюдаются сопротивление и отказ от сотрудничества. Такая ситуация может резко затормозить почти любые инициативы в области перемен, хуже того, это серьезно подорвет способность любой организации продуктивно функционировать. Потребуется масса времени, чтобы исправить положение, а возможно, для изменения культуры надо будет существенно обновить коллектив.

До этой стадии доходят немногие организации, но некоторые близки к ней, ближе, чем это должны позволить разумные менеджеры. Для организации, сползающей в стресс, характерна ситуация, когда менеджеры начинают заботиться о своем положении, игнорируя трудности подчиненных. В организации появляются лагерь - «они» и «мы». В этих условиях необходимы решительные меры.

Важно сочувственно и внимательно наблюдать за работниками, - ведь их поведение, возможно, служит наиболее тонким, ранним сигналом, предупреждающим о том, что перемены столкнулись с трудностями.

### *Отсутствие ожидаемых результатов*

Ранее мы отмечали важность достижения согласия в том, как можно будет судить об успехе начинания и измерить его как промежуточный, так и окончательный результат. Без этих ориентиров контроля трудно определить, идут ли перемены в нужном направлении. Если такие показатели не согласованы, практически невозможно вести с работниками осмысленный разговор о происходящем и о дальнейших шагах. Если существуют согласованные показатели, но цели не достигнуты, то имеется основа для диалога, а значит, и возможность корректирующих действий.

В любом начинании, связанном с переменами, важно постоянно сопоставлять результаты с целями, задачами и ожиданиями.

А если согласованные показатели достигнуты или превзойдены, это создает благоприятные возможности для стимулирующей обратной связи.

В любом начинании, связанном с переменами, важно постоянно сопоставлять результаты с целями, задачами и ожиданиями. Без таких измерений организации не способны осмысленно судить о том, действительно ли перемены проводятся в жизнь и способствуют ли они желаемым стратегическим результатам.

Компетенция в рамках систем кайзен *PDCA* существенно помогает процессу перемен. Использование стандартов в рамках *SDCA* позволяет закрепить достигнутый успех и воплотить его в повседневную практику.

## Ущерб

В числе ранних сигналов о трудностях в операционных подразделениях вполне могут возникнуть проблемы, которые, возможно, не связаны напрямую с переменами, но затронуты ими. Нередко можно обнаружить, что ликвидированный процесс в подразделении «А» требовал дополнительной работы в подразделении «Б». Это происходит потому, что сложность всех трудовых процессов в организации часто бывает трудно учесть в полной мере даже группе людей, знакомых с ее частями. Обычно такие проблемы решаются без особых трудностей.

В ситуациях, когда операционные критерии решительно меняются непредвиденным или незапланированным образом, возникает ущерб. Эта проблема не обязательно является неразрешимой, но если она приобретает широкие масштабы, то, возможно, при планировании перемен был допущен серьезный просчет.

При реорганизации хозяйственных процессов часто случается, что «исключение операций, не добавляющих стоимость», влечет за собой дорогостоящие компенсирующие операции в других частях организации. К тому же нередко инициаторы перемен не занимаются решением проблемы или даже не признают ее, оставляя ее решение операционным работникам. Такая практика, больше чем что-либо другое, повинна в стрессе, о котором часто сообщают в организациях (см. главу 1).

Еще одним проявлением ущерба служит довольно широко распространенная практика сокращения должностей в организации в угоду передаче работ на сторону (аусорсинг). Уволенных таким образом работников затем приглашают в качестве консультантов, иногда с более значительными затратами и риском для организации.

Упор кайзен на межфункциональный подход и процессы особенно хорошо позволяет предвидеть побочный ущерб. Кроме того, идея о том, что следующим лицом в процессе является покупатель, реально помогает распознать место в цепи создания стоимости, где возникает проблема.

## Что делать, когда дела идут плохо?

### *Принимайте решение!*

Инициаторам перемен или руководящим работникам организации часто бывает крайне сложно переключиться с осуществления перемен на устранение ущерба. Разумеется, трудно приспособиться к совершенно разным требованиям. Во многих случаях неудача начинания воспринимается как поражение, под вопросом может находиться даже репутация компания, а должности - под угрозой. Нередко это связано со значительными финансовыми потерями, организация сталкивается с невыполненными заказами, недовольными покупателями и почти всегда - с обескураженными работниками.

Тут наступает классическое время замены высших должностных лиц, а если смена запаздывает, инвесторы или директора вполне могут потребовать жертв. Новому человеку начать легче процесс корректировок, чем тому, кто явился инициатором перемен в прошлом.

Какими бы ни были складывающиеся обстоятельства, важно принять решение о приостановке процесса перемен и начале корректировки курса.

## *Оцените ущерб*

Следующий шаг заключается в оценке ущерба. Обычно существуют явные признаки, вроде невыполненных заказов, перерасхода сметы, жалоб покупателей и т.п. Оценка ущерба должна относиться к установкам внутри компании, выявлению того, что произошло с культурой, общением, моральным духом, мотивацией и тд.

Необходимо также взглянуть на стратегию организации. Прежнему ли актуален стратегический замысел, лежащий в основе перемен, или же он был неверен? Были ли неудачными методы реализации стратегии или неправильной оказалась сама стратегия?

Иногда трудно найти время для получения всего объема требуемых подробных данных. Но сделать это необходимо исчерпывающим образом, чтобы на основе этих данных выработать программу действий по исправлению ущерба.

Объявите о переходе от перемен к возмещению ущерба и восстановлению стабильности

Важно недвусмысленно сигнализировать всей организации, что началась новая эра, появилась новая совокупность приоритетов, и то, что будет теперь делаться в организации, направлено на восстановление стабильности, а не на осуществление перемен.

Не рассчитывайте, что это заявление будет встречено с облегчением и восторгом. Скорее, ваши работники испытают еще больше недовольства из-за новой смены курса. Неизбежны масса упреков и высказываний типа: «Я ведь говорил вам...».

## *Разработайте программу возмещения ущерба и восстановления стабильности*

Теперь вам предстоит, по сути, повторить первоначальный план перемен, а именно:

- определите желаемые результаты и добейтесь согласия относительно их,
- определите критерии и показатели, которые будут использованы,
- вовлеките работников в планирование и реализацию плана,
- дайте сигнал к началу работы.

Суть этого плана заключается в получении максимума содействия и помощи со стороны работников в достижении четких и согласованных результатов. Чем больше заинтересованности вам удастся пробудить у коллектива, тем успешнее завершится программа восстановления. Иногда целесообразно, как и при планировании перемен, выявить сторонников или группу энтузиастов. Как и при осуществлении перемен, мы радуемся успехам на пути восстановления стабильности и качества при программе перемен, мы стараемся всеми возможными способами поддерживать контакты, чувство необходимости перемен и движущие силы процесса.

## Ключевые моменты

Основные причины неудачи начинаний в области перемен в организации таковы

- Отсутствие увязки перемен со стратегией.
- Неспособность четко сформулировать желаемый результат
- Проведение в жизнь неудовлетворительной программы перемен, а именно.
  - выделение недостаточного времени,
  - отсутствие координации,
  - недостаточное или неверное информирование,
  - недостаточное проявление энергии и настойчивости в осуществлении перемен со стороны руководителей.
- Недостаток ресурсов для осуществления процесса перемен
- Недостаточная готовность организации.

О том, что события развиваются в неправильном направлении, можно судить по следующим признакам:

- В организации наблюдаются признаки стресса.
- Цели не достигаются.
- Начинает проявляться дополнительный и неожиданный ущерб.

Если события развиваются в неправильном направлении, предпримите следующее:

- Примите решение переключиться с управления переменами на возмещение ущерба.
- Оцените ущерб.
- Объявите о смене курса.
- Разработайте план, на этот раз - направленный на возмещение ущерба.
- Мобилизуйте работников на выполнение плана.

*Майкл Коленсо*

## СТРАТЕГИЯ КАЙЗЕН ДЛЯ УСПЕШНЫХ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ПЕРЕМЕН

Редактор *И. С. Шитова*  
Корректор *Н. А. Балашова*  
Копьютерная верстка *Г. А. Волковой*  
Оформление серии *А. Ю. Пьянков*

ЛР№ 070824 от 21.01.93 г.

Сдано в набор 10.06.2002. Подписано в печать 25.07.2002.  
Формат 60x90/1<sub>6</sub>. Бумага офсетная. Гарнитура «Тайме».  
Печать офсетная. Усл.-печ. л. 12,0. Уч.-изд. л. 10,21.  
Тираж 5000 экз.  
Заказ 4315

Издательский Дом «ИНФРА-М»,  
127214, Москва, Дмитровское ш., 107.  
Тел/(095) 485-71-77.  
Факс: (095) 485-53-18. Робофакс: (095) 485-54-44.  
E-mail: books @ infra-m.ru  
<http://www.infra-m.ru>

**ОАО «Типография «Новости»  
107005, Москва, ул. Ф. Энгельса, 46**