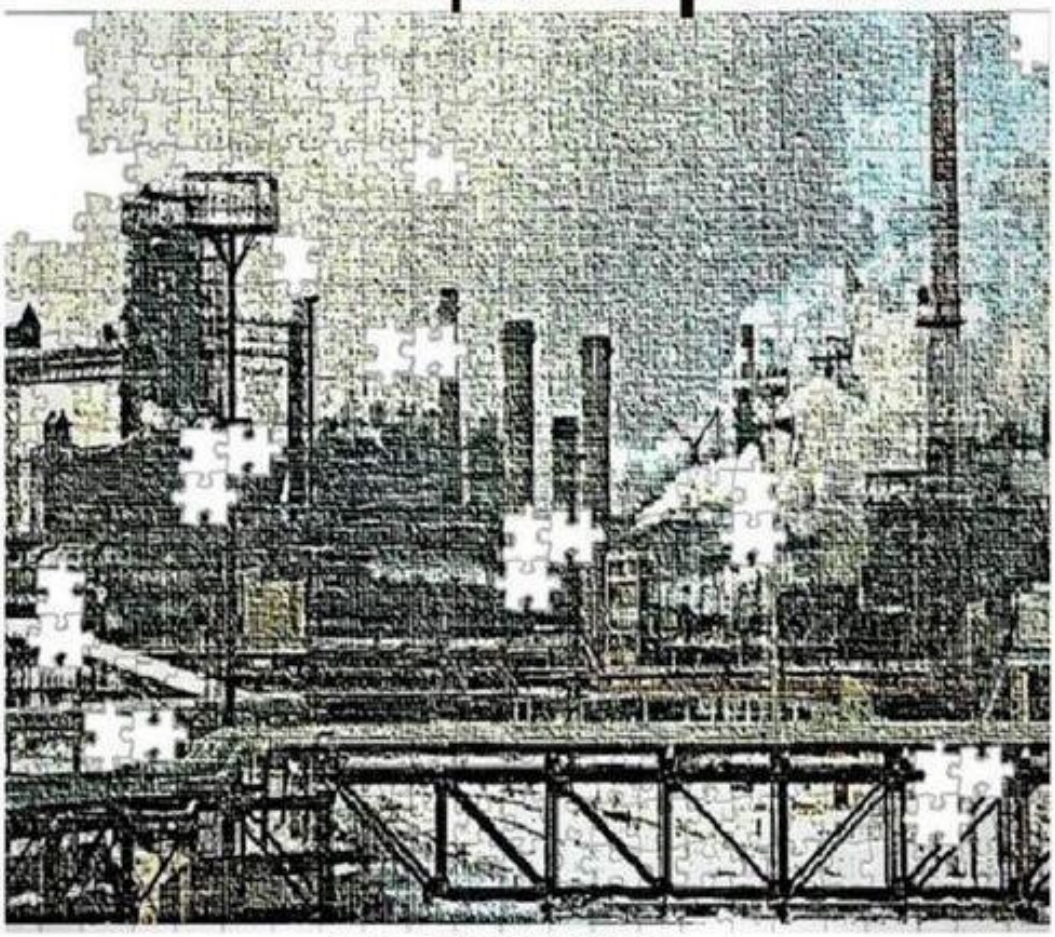
12+

Филипп Семёнычев

Реализация стратегии



по принципу





Филипп Семенычев

Реализация стратегии

«Издательские решения»

Семенычев Ф. А.

Реализация стратегии / Ф. А. Семенычев — «Издательские решения»,

Часть 1. Описание принципа «Заказчик — Поставщик», включая методику анализа на соответствие принципу, описание условий и способов его внедрения.Часть 2. Реализация стратегии, включая описание подходов к формированию видения и целей, распределению целей, вовлечению персонала в достижение целей и т. д.Книга будет полезна не только руководителям и специалистам, применяющим lean на практике, но и просто желающим выстроить в своей зоне ответственности здоровую развивающуюся систему.

© Семенычев Ф. А.
© Издательские решения

Содержание

О чём эта книга? 8
Определение стратегии 15
Принцип «Заказчик — Поставщик» 23
Конец ознакомительного фрагмента. 35

Реализация стратегии

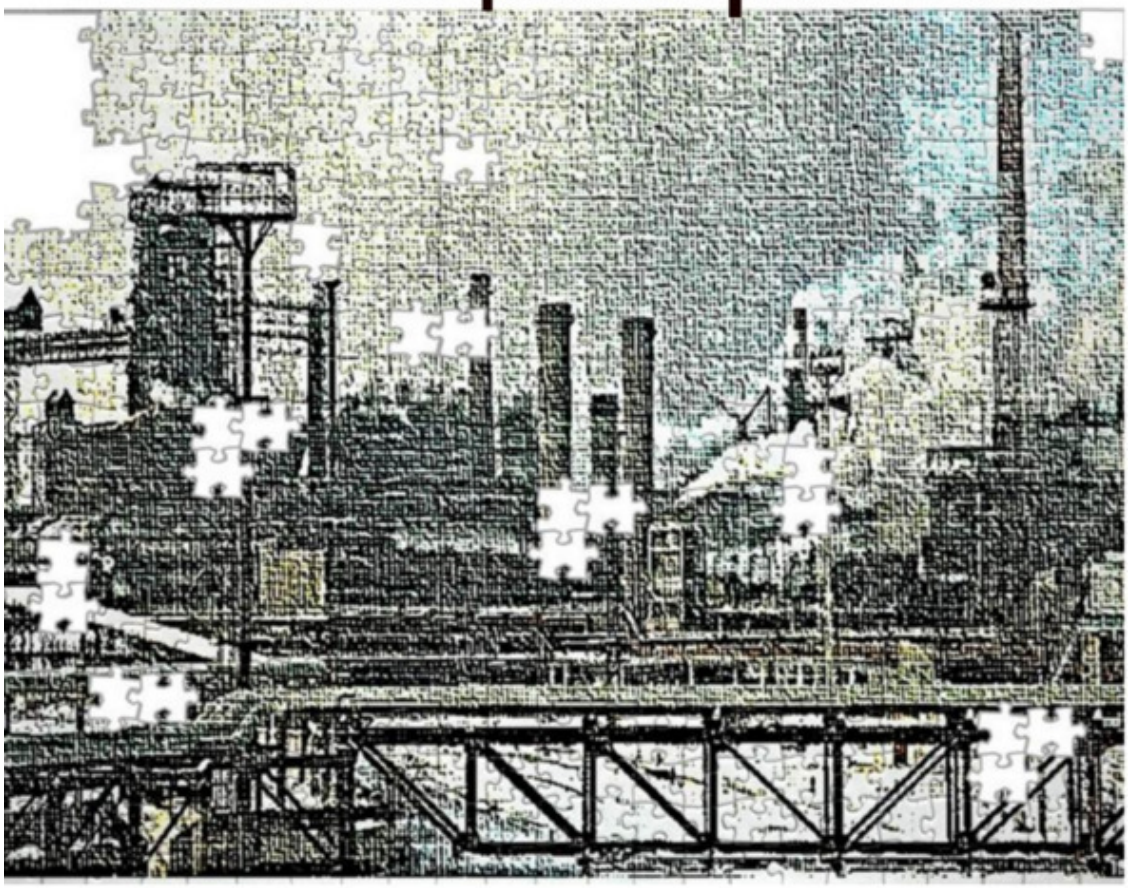
Филипп Александрович Семенычев

© Филипп Александрович Семенычев, 2026

ISBN 978-5-0071-7437-4
Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Филипп Семёнычев

Реализация стратегии



по принципу



Оглавление

От автора

Уважаемый читатель, перед тем как вы начнете читать, я хотел бы заранее осветить один вопрос, который, возможно, возникнет у вас по ходу чтения. Суть его сводится к компетенции автора в вопросах, изложенных в настоящей книге. Достаточно ли у него опыта, чтобы опи-

сывать столь серьёзные вещи? Можно ли верить в работоспособность описываемых моделей, ведь некоторые из них кажутся действительно невероятными? Работоспособны и эффективны ли описываемые методы?

Отвечу так: да, можно. И вот почему. Книгу принципиально можно разделить на две части — описание принципа «Заказчик — Поставщик» (в том числе методика анализа, условия формирования, препятствия) и реализация стратегии (формирование видения и целей, их декомпозицию, вовлечение персонала). Первая часть основывается на фундаментальном принципе lean под названием «Заказчик — Поставщик». Наряду с понятиями «ценность» и «потеря», оперирование категориями «Заказчик» и «Поставщик» является базовым навыком, формирующим Бережливое мышление. Применительно к реализации стратегии любой организации, работу в соответствии с принципом «Заказчик — Поставщик» можно сравнить с дорожным покрытием. Если вы работаете в соответствии с принципом, вы мчитесь к поставленным целям по-новому, хорошо укатанному асфальту. С другой стороны, когда принцип не функционирует, это можно сравнить с медленным движением по просёлочной дороге. Мне как lean-тренеру и эксперту постоянно приходится сталкиваться с необходимостью формирования данного принципа. Кроме того, мною была разработана и опробована методика анализа на соответствие принципу. Её простота позволяет быстро видеть основные несоответствия, препятствующие работе в соответствии с принципом «Заказчик — Поставщик». За годы работы в области lean я неоднократно убеждался в том, что работа, согласно принципу, «Заказчик-Поставщик» является важнейшим звеном в формировании Бережливого предприятия. Весь свой опыт в этой сфере я решил изложить в данной книге.

Мы с вами живем в век конкуренции. Если предприятие перестает развиваться, оно больше не может выдерживать конкурентную борьбу на рынке. А для того, чтобы развиваться, необходимо видение будущего и чёткие цели. Мы с вами понимаем, что любая деятельность без целей является потерей. Вначале всегда ставится цель, а затем организуется процесс её достижения при помощи принципов, методов и инструментов lean. Материал, изложенный во второй части настоящей книги, основан в первую очередь на собственном опыте организации и проведения стратегических сессий (сессий по выработки стратегии и целей). Кроме того, использован зарубежный опыт, полученный мною в результате бенчмаркинга, общения с иностранными коллегами — специалистами в lean.

Я старался избегать в этой книге агитационных и мотивирующих призывов, широко распространённых в большинстве современных книг. Здесь приводятся факты: плюсы и минусы, преимущества и недостатки. Так Вам, уважаемый читатель, будет проще обдумывать изложенный материал, перекладывать его на специфику своей организации и процессов, и, конечно, реализовывать.

Продуктивной Вам работы.

О чём эта книга?

Уважаемый читатель, спешу Вас заверить, что описываемый здесь материал не похож на подобные книги. Сейчас объясню почему.

В настоящее время существует множество литературы, описывающей важность разработки и следования стратегии компании. Это действительно очень важно, так же как кораблю важно знать направление своего движения, а не просто болтаться на волнах. Эта простая истина в современном бизнесе понятна практически всем. Наверное, не существует уже предприятий, не имеющих хоть какие-нибудь цели в том или ином виде. Поэтому, уважаемый читатель, в настоящем издании мы не будем мотивировать вас на разработку видения и стратегических целей. Если вы не осознаёте их важности сейчас, то методы, описываемые в настоящей книге, мало чем вам помогут.

Небольшое количество книг описывают lean-подход к реализации стратегии. По крайней мере, на русском языке я встречал только одну — Хосин Канри (см. п. 13 библиографии). Даже имея некоторый опыт, я не сразу смог разобраться со всеми описываемыми в книге формами и взаимосвязями. Несмотря на то, что метод Хосин является достаточно мощным для выработки и распределения стратегических целей, всё же это слегка устаревший материал. Сейчас существуют более простые и понятные способы распределения целей, а также наработанный опыт, позволяющий применять основные принципы lean и вовлекать персонал в работу по реализации стратегии организации. Поймите правильно, настоящая книга не является альтернативным вариантом описания методики формирования и распределения стратегических целей, в соответствии с «Хосин Канри». Наоборот, настоящую книгу можно рассматривать как дополнение, методику, описывающую как вовлечь персонал в реализацию стратегических целей вашей организации и как выстроить системную работу по достижению этих целей.

Проведём аналогию. У вашей организации есть свое видение развития и сформулированы цели, это то же самое, что иметь заданное направление движения автомобиля. Так вот, мы можем сравнить материал настоящей книги с тем, как сделать так, чтобы ваш автомобиль имел все возможности двигаться к поставленным целям с приложением минимума усилий. Например, вы увидите, что два из четырёх колёс были спущены, а другие два, как ни странно, были квадратными, на что много лет никто не обращал внимание. Так же мы посмотрим, что у нас с двигателем. Экипаж вашего автомобиля будет знать направление движения, теперь каждый член экипажа не будет кричать на каждом повороте одновременно «поворачивай на право», «налево» или «тормози», а будет работать слажено.

Другими словами, настоящая книга описывает методы вовлечения персонала в реализацию стратегических целей вашей организации, а также методы построения системы, направленной на их реализацию. В последнем нам поможет один из фундаментальных принципов lean — принцип «Заказчик — Поставщик», а также опыт автора в его внедрении. Стоит сразу отметить, что в традиционном подходе применение lean осуществляется на уровне процессов организации для достижения уже сформулированных целей. Именно применение основных принципов и современных методов lean отличает настоящую книгу от всех остальных. Мы даём пошаговый алгоритм настраивания вашей организационной системы на достижение стратегических целей. Таким образом, перед тем как продолжить чтение, вы должны ответить на вопрос: «существуют и сформулированы ли стратегические цели вашей организации в настоящее время?» Если ваш ответ «да», отлично. Если у вас имеется, по крайней мере, видение развития вашей организации, тогда тоже всё нормально, потому что далее вы узнаете, как преобразовать его в стратегические цели, распределить их среди всех руководителей организации и создать систему, направленную на их достижение.

Настоящая книга в первую очередь предназначена для руководителей, управляющих организациями и отдельными их подразделениями. Для реализации стратегии необходимо полное понимание того, насколько ваша организационная система способна реализовывать стратегию, а также того, как вовлечь весь персонал в реализацию стратегии. Так как в настоящей книге все методы описываются достаточно подробно, её рекомендуется изучить участникам команд внедрения, т.е. тем, кто непосредственно занимается вовлечением персонала, решает организационные вопросы, участвует в планировании и реализации мероприятий и т. д. Следует помнить, что все методы lean предполагают командную работу, то есть вовлечение представителей различных служб и отделов в зависимости от потребности в наличии тех или иных функций в ходе работы.

Два важнейших принципа lean, на которых основаны описываемые в настоящей книге методы:

— принцип «Заказчик — Поставщик», который позволяет выстроить работу в направлении реализации стратегии, помогает избавиться от большинства видов потерь, повысить уровень ответственности руководителей на всех уровнях управления, а также сформировать чувство «собственника», когда каждый управляет процессом так, как будто это его собственное дело;

— принцип «командной работы» способствует вовлечению персонала и реализации стратегии, существенно экономит ресурсы, направляя их только на самую необходимую работу.

Если говорить об уровне подготовленности организации в направлении lean, то здесь существуют определённые требования. Вы уже обратили внимание, что мы не даём расшифровку тому, что такое lean или Бережливое производство, предполагая, что читатель имеет об этом как минимум общее представление. На самом деле, для применения достаточно простых (для подготовленного и знакомого с lean человека) и достаточно сложных (для того, кто первый раз столкнулся с lean и целеполаганием) методов, описываемых в настоящей книге, необходим некоторый базовый уровень знаний. Не спешите закрывать книгу, вам не понадобится становиться экспертом в lean или получать учёную степень, достаточно понимать основные принципы философии lean, чтобы правильно трактовать саму суть описываемых методов. Общую информацию о принципах, методах и инструментах lean вы можете получить из книг «Бережливое производство для руководителей» и «Бережливое производство для руководителей. Продвинутый уровень» (см. п. 3, 4 библиографии), где в достаточно сжатом формате даётся минимум знаний, необходимых руководителю для внедрения lean.

Возможно, настоящая книга и распределение целей вашей организации с её помощью станут первыми шагами к всеобщему внедрению lean.

Основная мысль, связывающая lean, описываемые в настоящей книге методы и всё сказанное выше, состоит в том, что любая деятельность в организации (в том числе улучшения с помощью lean и повседневная деятельность) должны быть направлены на реализацию чётко сформулированных стратегических целей организации. Важный момент, который постоянно должен находиться в голове при чтении настоящей книги — «как связать стратегию, спущенную сверху и работу, выполняемую снизу?» Это и есть основная задача, которую призваны решить описываемые в настоящей книге методики.

Вспомните, как часто работа, которую выполняете вы или ваши подчинённые, не имеет практической пользы и необходимости, бывает не востребована и никому не нужна? Подумайте, сколько подобной работы совершается в вашей организации или в вашей зоне ответственности? Сколько потерь времени и материальных ресурсов в месяц можно насчитать сразу,

не вдаваясь в подробности? Уверен, что не мало. Такие проблемы встречаются повсеместно, даже в самых организованных, стабильных и оптимальных, с первого взгляда, процессах. С помощью методов, описываемых в настоящей книге, мы соединим спускаемую сверху стратегию и проводимую снизу работу в единую организационную систему, функционирующую на благо каждого работника и организации в целом.

Подводя итог всему изложенному выше, отметим следующие задачи, на которые ориентированы описываемые в настоящей книге методики:

— формирование стратегических целей и их распределение среди всех уровней управления;
— вовлечение руководителей в разработку и реализацию стратегических целей;
— вовлечение каждого в реализацию стратегических целей;
— ориентация работы каждого подразделения, этапа процесса, операции и работника на достижение стратегических целей;
— выявление и устранение препятствий, мешающих достижению стратегических целей;
— выстраивание отношений в организации по принципу «Заказчик — Поставщик»;
— обеспечение базовых условий для внедрения lean;
— как следствие, снижение всех видов потерь.

Алгоритм работы

Перед тем, как приступить к работе и начать реализовывать стратегию, вовлекая каждого работника вашей организации, остановимся на алгоритме работы. Важно понимать целостность излагаемого в настоящей книге материала и важность каждого её раздела. Каждая часть алгоритма описывается отдельно, однако сначала нам необходимо научиться отличать последовательность отдельных работ, их взаимосвязь между собой, а также системность и периодичность их реализации. Говоря проще, какие-то работы нам придётся выполнить один раз и повторить через год, два или три, а некоторые нам предстоит включить в повседневный ритм работы, т.е. сделать системными.

Описываемый в настоящей книге метод можно представить в виде простого алгоритма (см. рисунок), в котором, как вы можете увидеть, вся работа разделена принципиально на две части.

Первую часть мы будем называть «улучшения в ходе проекта», потому что данная работа имеет все признаки проекта. Она имеет определённую последовательность и результат, выполняется единожды в ограниченных временных рамках. Более важно то, что данная работа обязательно проводится в команде, состоящей из представителей всех необходимых служб и отделов. Но на этом мы остановимся в соответствующем разделе. Эта работа как раз и является оздоровлением вашей организации и наделением её «иммунитетом». После завершения этой части метода, работа в вашей организации будет сфокусирована только на необходимой, создающей ценность, работе: на удовлетворении потребностей Заказчика и реализации стратегических целей. Разумеется, ни одно улучшение не должно происходить один раз, оно всегда должно быть только фундаментом для дальнейших улучшений. Поэтому результат описываемых в этой части работ необходимо будет пересмотреть через какое-то время, повторив работу снова. Период времени, спустя который может понадобиться повторение данных работ, зависит от изменений, происходящих в организации. Если организация стремительно развивается, сокращает издержки, модернизирует оборудование, технологию и т.д., либо наоборот, разрушается, зарастая потерями, снижая темпы роста производства, тогда повторение работ может понадобиться и через год. Напротив, если организация работает стабильно, развиваясь посте-

пенно и предсказуемо, без значительных изменений, работы можно повторить через 3 и более лет. Основным критерием при выборе срока повторения работ являются изменения потребностей Заказчика. Именно поэтому, прежде чем приступать к применению метода, необходимо чётко понять для себя суть принципа «Заказчик — Поставщик», который описывается в начале книги.

Основные работы, входящие в часть под названием «улучшения в ходе проекта», располагаются в следующей последовательности:

— Анализ ключевых процессов по принципу «Заказчик — Поставщик». Этот этап предполагает оценку текущего состояния на соответствие принципу. Мы проводим своего рода диагностику основного процесса организации и выявляем всё, что препятствует формированию отношений по принципу «Заказчик — Поставщик». Мы фиксируем не только ситуацию «как есть», но и ситуацию «как должно быть» и выявляем несоответствия, т.е. проходим стандартную последовательность улучшений. В разделе, описывающем анализ, подробно разбираются применяемые шаги и инструменты. Также приводятся описания результатов, которые могут получиться и различные направления продолжения работ с этими результатами. Так как данный раздел состоит в основном из прикладного аналитического материала, рекомендуем изучить его особенно тщательно участникам команд, непосредственно проводящим анализ и внедряющим развёртывание стратегии в организации.

— Оптимизация или совершенствование организационной структуры — это этап, который предполагает внесение определённых корректировок в существующую организационную структуру, распределение ролей и ответственности её участников. Наличие данного этапа не означает, что организационная структура в вашей организации обязательно подвергнется существенным изменениям. Возможно, дела обстоят хорошо, и этого не потребуется. В соответствующем разделе книги мы рассмотрим основные проблемы, встречающиеся по результатам анализа, связанные с выполняемыми функциями работников. Именно такие проблемы являются основными препятствиями при внедрении принципа «Заказчик — Поставщик». Также в этом разделе описаны основные способы борьбы и профилактики подобных проблем.

— Формирование ключевых показателей эффективности. Данный этап предполагает измерение выполняемой в организации работы на соответствие принципу «Заказчик — Поставщик». В соответствующем разделе книги описывается наиболее распространённый и эффективный метод мотивации руководящего состава организаций, а именно через формирование системы ключевых показателей. В методе реализации стратегии, описываемом в настоящей книге, данный этап является дополнительным, т.к. у организации может существовать уже сформированная и работоспособная система работы с ключевыми показателями. Тем не менее, рекомендуем в любом случае ознакомиться с разделом для того, чтобы правильно понимать основные принципы описываемого метода.

— Формализация отношений по принципу «Заказчик — Поставщик». После того, как основные проблемы и ошибки, выявленные при анализе, устранены, и мы уверены, что ничто не мешает формированию принципа согласно lean подходу, результат должен быть стандартизирован. В соответствующем разделе описываются способы стандартизации и закрепления результатов, позволяющие надёжно обеспечить выполнение работ строго в необходимом направлении: удовлетворении потребностей Заказчика и реализации Стратегических целей.

Всё перечисленное выше формирует в вашей организации отношения по принципу «Заказчик — Поставщик». Стоит сразу отметить, что само по себе формирование подобных отношений является выработкой привычки у руководителей к соответствующей форме взаимодействия. Она не появляется сразу после завершения перечисленных выше работ. Над ней, как и над любой другой привычкой, необходимо постоянно работать. Однако выполняя приведённые работы (улучшения в ходе проекта), вы создаёте прекрасные условия для формирования этой привычки. Как бы вы не ухаживали за растением, в тёмном месте и на плохой почве оно вряд ли выживет и вырастет. Но на солнце и в хорошей земле ему потребуется на порядок меньше вашего внимания, оно будет расти само. Этот принцип заложен в описываемом методе. Так он работает и при формировании культуры отношений по принципу «Заказчик — Поставщик».

Далее мы рассмотрим так называемую «систематическую работу». Как уже становится ясно из логики разделения этих работ, вторая является постоянно выполняемой работой руководителя. Тогда зачем вообще рассматривать её, спросите вы? Вовлечены ли все работники вашей организации в реализацию стратегических целей и достигаются ли они, спрошу я? Скорее всего, ответ на оба вопросы будет «нет», если вы читаете данную книгу. Множество предприятий различными способами пытаются довести до работников стратегические цели, привлечь руководителей нижних и средних звеньев управления к их реализации, а также просто планировать развитие своей организации. Но, как показывает практика, получается далеко не всегда. Сейчас не идёт речь о Западных компаниях, в которых можно подсмотреть множество примеров и способов реализации стратегии. Настоящая книга предназначена для среднестатистического Российского руководителя, где, к сожалению, дела обстоят не так радостно. Что я и надеюсь исправить при помощи данной книги. Уважаемый читатель, следует всегда помнить, что любое изменение зависит от руководителя, т.е. формального лидера. И если вы читаете настоящую книгу лишь для расширения кругозора, то спешу вас заверить, что она не несёт в себе никакой магической силы, она не способна заставить вашу систему тотчас же разработать и реализовывать стратегию. Только выполнение описанных в настоящей книге методик, проведение систематических изменений, которые невозможны без желания и поддержки первых руководителей, позволят достичь результата. Я лишь свожу накопленный опыт внедрения lean, дополненный лучшими мировыми практиками, в единый комплексный метод. Эти практики состоят из принципов, методов и инструментов lean, приёмов стратегического планирования и менеджмента, мотивации и групповой работы, а также многого другого. «Систематическая работа» предполагает неизбежные изменения, необходимые системе вашей организации, поэтому её необходимо выполнять периодически. Настраивайтесь на них заранее. Периодичность выполнения каждого этапа алгоритма мы рассмотрим в соответствующем разделе.

Основные работы, составляющие правую часть общего алгоритма, выполняются в следующей последовательности:

— Формирование видения и определение стратегии. Это то, с чего мы начали настоящую книгу. Не имея сформулированной стратегии и направлений развития, нет смысла применять описываемый в настоящей книге метод. В соответствующем разделе мы не вдаёмся в подробности формирования видения и стратегических целей и не описываем применяемые для этого методики и инструменты. Однако мы должны осознать, что это стартовая точка применения данного метода и развития организации в целом. В разделе описываются основные принципы менеджмента, которые применяются к формированию видения и разработке стратегии.

— Вовлечение руководителей в разработку и реализацию стратегии. Одним из наиболее важных моментов, определяющих успех реализации стратегии, является вовлечение руко-

водителей. Во множестве организаций руководители среднего звена не имеют представления о стратегии развития их организации: каковы перспективы и тенденции рынка, что собирается предпринимать высшее руководство. Как правило, разработкой и реализацией стратегии и стратегических целей занимается высшее руководство. Для успешной реализации намеченных планов не хватает всего лишь вовлечения руководителей, которые непосредственно управляют процессами по созданию ценности (производством продукта). В соответствующем разделе мы не рассматриваем все аспекты важности вовлечения руководителей, а приводим подробное описание наиболее эффективных способов и приёмов их вовлечения.

— Распределение целей «по горизонтали». Соответствующий раздел описывает порядок распределения крупной, далёкой и абстрактной стратегической цели на более мелкие, понятные и достижимые. В разделе описываются принципы Time Management, лежащие в основе данного распределения.

— Распределение целей «по вертикали». Этому разделу следует уделить особое внимание. В отличие от принципов Time Management, описываемая в настоящей главе система не так широко распространена в нашей стране. Поэтому данный раздел представляет особую ценность. Распределение целей по вертикали делает понятным вклад каждого работника в реализацию стратегии и позволяет сориентировать работу каждого работника в направлении реализации стратегии.

— Средства распределения целей и Системное вовлечение работников в реализацию стратегии. Кроме описанных в предыдущих разделах принципов и методов, существует ряд средств, позволяющих распределить цели и вовлечь персонал в их реализацию. Так как описываемые средства имеют обе функции, их описание изложено в одном разделе, с соответствующей объединённой формулировкой. Однако, они намерено выделены отдельно в алгоритме, приведённом на рисунке выше, так как применяя описанный в настоящей книге метод, сперва вы должны подумать о распределении целей, а затем уже о вовлечении персонала в их реализацию.

— Организация обратной связи и систематического повторения цикла. Согласно принципу реализации любого улучшения (PDCA), подробнее описанному далее, конечная стадия систематической работы предполагает обеспечение постоянной и оперативной обратной связью о реализации стратегии, а также систематизацию и стандартизацию накопленного опыта и периодическое повторение определённых работ. Как уже упоминалось ранее, часть работ метода имеет систематический характер, т.е. должна выполняться периодически. Данный этап описан в разделе «Результаты работы» и рассматривается в совокупности со всей проведённой работой в ходе применения описываемого в настоящей книге метода.

В конце лишь дам вам один совет. Изучайте разделы настоящей книги внимательно и последовательно. Реализация стратегии остаётся довольно сложной работой даже для опытных руководителей и консультантов. Каждый этап приведённого выше алгоритма является неотъемлемой частью метода, имеет свою определённую роль, вносит свой вклад и, тем или иным образом, определяет успех его применения. Не поддавайтесь искушению совершить самую распространённую ошибку среди людей, применяющих методы и инструменты lean: пропустить какой-нибудь шаг этапа. Я не удивлюсь, что, если набрать статистику, окажется, что сотни человек в России ежегодно разочаровываются в методах и инструментах lean только из-за того, что они пропустили при их применении какой-либо шаг, посчитав его ненужным. Кроме того, тысячи людей (имеются в виду рабочие) остаются также разочарованными потому, что в их

работе кто-то неправильно, не последовательно, или не полностью применил тот или иной метод или инструмент. Такие ошибки дискредитируют всю философию, лежащую в основе lean. Прошу вас тщательно изучить разделы, вернуться к ним при необходимости, а также ознакомить всех причастных к реализации стратегии вашего предприятия с настоящей книгой.

Определение стратегии

Отправная точка применения описанного в настоящей книге метода, как уже упоминалось выше, это определение стратегии. О важности определения стратегии в настоящее время написаны сотни книг, статей и прочих материалов, поэтому мы не будем останавливаться на этом. Также в настоящее время существует ряд различных подходов к формированию видения и стратегии, описанных методик и способов. В настоящее время большинство организаций имеют своё видение развития и даже сформулированную стратегию. Реже это видение или стратегия являются формализованными и совсем редко о них знают руководители не только высшего, но и среднего и низшего звеньев управления. Поэтому в настоящем разделе мы приводим только общие принципы, которые необходимо учесть при формировании стратегии, другими словами, что нам необходимо иметь для того, чтобы успешно применять описанный в настоящей книге метод.

Прежде всего, разберёмся с понятиями, употребляемыми в настоящей книге. Как вы уже могли заметить, мы различаем такие понятия, как видение, стратегия развития и стратегические цели (к сожалению, для некоторых они могут носить одно и то же значение). Так вот, всё начинается с видения будущего (см. рисунок). Каждая организация, точнее её руководители, имеют некую светлую и радостную картину будущего их организации. Эта картина иллюстрирует развитие определённых сегментов рынка, изменение потребности Заказчиков и т.п., соответственно отображая успешное функционирование организации. Так как видение представляет собой некую воображаемую картину будущего, его часто представляют в виде определённых иллюстраций, отображающих ту самую радостную картину. Таким образом, можно сказать, что видение — это визуальное представление отдалённой положительной перспективы развития организации. Мрачное и грустное видение тоже имеет право на существование, однако для его осуществления не требуется ни описанный в настоящей книге метод, ни вообще какая-то деятельность. Видение отвечает на вопрос «где», точнее «где мы хотим оказаться»?



Стратегия развития, в свою очередь, это путь, следуя которому организация приходит к своему видению. Эта та ломаная кривая, отображённая на рисунке. Стратегия развития задаёт организации нужные направления для работы для того, чтобы как можно раньше достичь сформированного видения. Часто стратегию отображают прямой линией, однако здесь она специально показана в виде ломаной кривой, сейчас объясню для чего.

На данном рисунке ваше внимание обращается на следующее:

— Во-первых, на то, что к реализации видения может вести несколько различных стратегий. Это может быть и прямая, и различные зигзаги, дуги и т. д. Путей реализации видения развития вашей организации всегда несколько. Выбор в пользу одного или другого пути (выбор стратегии развития) определяется исходя из имеющейся информации (прогнозов развития рынка, требований Заказчика и т.п.), возможностей организации (имеющихся ресурсов), а также амбиций и желания первых руководителей.

— Во-вторых, любая стратегия предполагает периодические пересмотры и корректировки. Жизнь не стоит на месте, рынок меняется постоянно, возможности удовлетворения потребностей Заказчика стремительно увеличиваются вместе с самими потребностями, а объём информации, накапливаемый человечеством, растёт в геометрической прогрессии. Другими словами, вы либо могли что-то не учесть, либо может появиться новая информация, которая может потребовать внесение корректировок в стратегию развития. Именно это и отображает ломаная линия.

Таким образом, стратегия развития всегда ориентирована на Заказчика и соотносит текущее состояние вашей организации со сформированным видением. Она отвечает на вопрос «как?», точнее, «каким путём мы достигнем видения?» Для того, чтобы понять, движемся ли

мы по направлению к нашему видению и насколько четко мы следуем выбранной стратегии, необходимы четкие ориентиры. Это как дорожные столбы и указатели, показывающие, что вы двигаетесь в направлении вашего места назначения. Речь, как вы поняли, идёт о стратегических целях. Как известно, любые цели, в том числе и стратегические, должны быть конкретными, измеримыми, достижимыми, значимыми и определёнными во времени. Стратегические цели переводят абстрактную, но светлую и радостную перспективу в конкретные измеримые формулировки. *Например, одно дело представить современное и успешное предприятие по выпуску «чего-либо» и другое дело сформулировать цель по повышению качества «чего-либо» до 99% через 5 лет, и охвату рынка продажи «чего-либо» до 50%.*

И, наконец, реализация стратегии — это выполнение всех запланированных мероприятий для достижения стратегических целей и скорейшего воплощения сформированного видения.

Это основные понятия, которые пока нам необходимо усвоить и уметь различать, всё остальное будет рассмотрено в процессе.

Для того чтобы применять изложенный в настоящей книге метод, как уже упоминалось, вы должны иметь либо разработанную стратегию (желательно со сформулированными стратегическими целями), либо, по крайней мере, видение развития вашей организации. Разработанной стратегией в данном случае можно считать сформулированную на бумаге концепцию, учитывающую приведённые ниже принципы. Вы должны понимать, где окажется ваша организация через 3, 5, 10, 20 лет и что для этого необходимо предпринять.

Ниже приведены несколько аспектов, о которых вам необходимо помнить при формировании стратегии:

— Идеализируйте. Видение всегда должно отражать наилучшую ситуацию, которая только может быть. Разумеется, нельзя не учитывать тенденции развития рынка и изменение потребности Заказчика, однако ваше представление должно быть как можно идеальней. Не бойтесь ставить перед собой амбициозные цели. Лучше на 80% достичь амбициозной, крупной и значимой цели, чем на 100% достигать лёгкие. В Time Management существует принцип «надгробной речи», который человек должен учитывать, формируя видение собственного будущего. Согласно принципу, человек должен осознать, какую бы надпись он предпочёл иметь на надгробной плите, или какой некролог о себе (речь и т.д.) он бы предпочёл после смерти. Это осознание помогает определить направления развития человека, видение его будущего, что он должен успеть при жизни. Этот же принцип можно применять и для формирования видения будущего организации, формулируя амбициозные цели.

— Формализуйте цели и планы. О важности и способах формализации мы поговорим далее, однако уже на стадии формирования вашего видения необходимо формализовывать его: записывать, зарисовывать, цели всегда прописывать чётко, конкретно и подробно. Любая записанная цель всегда имеет больше шансов быть реализованной, чем та же цель, но не записанная. Если говорить о планах, то они так же должны быть подробно и понятно изложены на бумаге. Она лучше усвоится у вас в голове, вы сможете впоследствии избежать ошибок в толковании и т. д. Вопросы планирования мы также подробней будем разбирать в разделе «Распределение целей «по вертикали».

— Учитывайте периодический пересмотр стратегии. Это не означает, что каждый год будет кардинально меняться стратегия развития вашей организации и полностью перестраиваться её деятельность. Хотя и такое тоже бывает. При планировании достижения видения

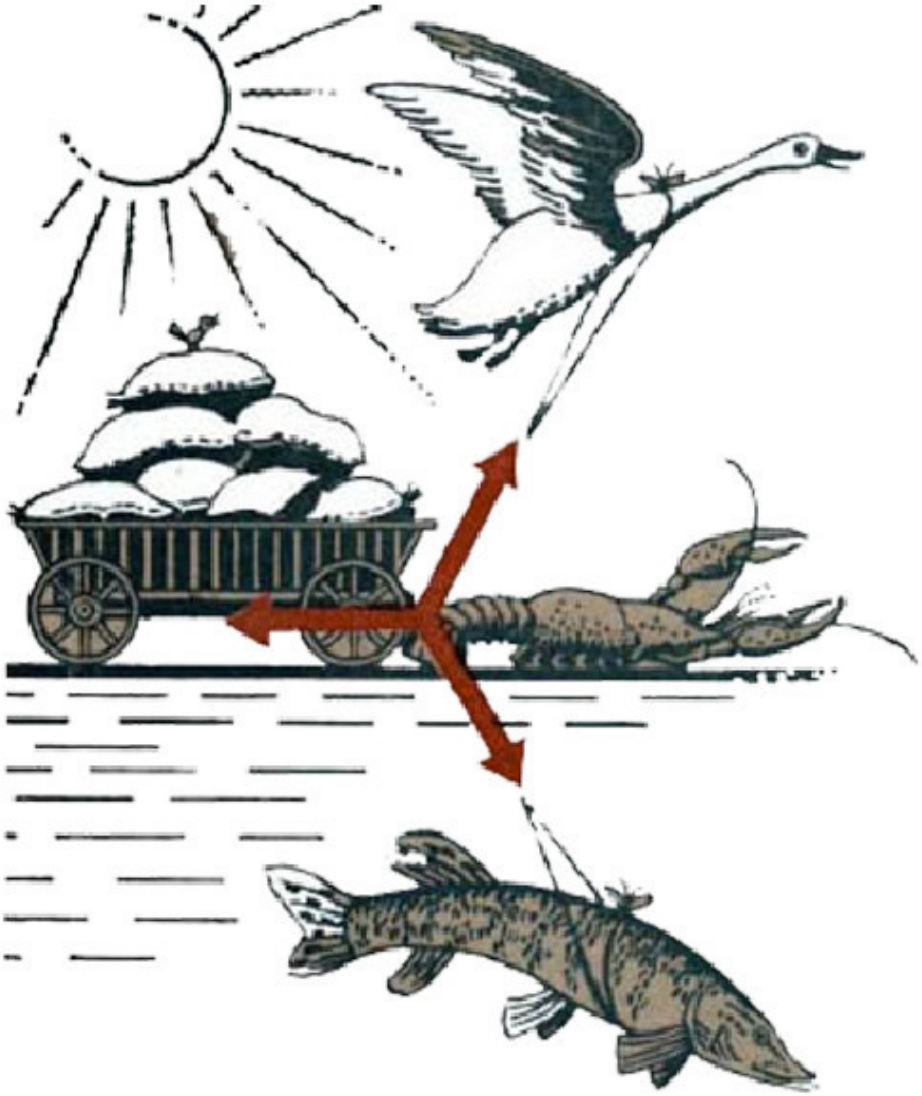
необходимо учитывать нужную информацию и прогнозировать возможные изменения. Это могут быть изменения рынка, любые чрезвычайные ситуации и многое другое. Разумеется, мы не сможем предугадать апокалипсис, но мы сможем запланировать периодический пересмотр стратегии, который поможет более оперативно среагировать на него. В жизни каждой организации существуют определённые вехи её развития (реализация крупных проектов, модернизаций, освоений новых изделий и т.п.), которые так или иначе могут повлиять (ускорить или затормозить) на реализацию её видения. Это необходимо знать и учитывать.

— Основное направление развёртывания стратегии должно быть направлено на преобразование потока создания ценности в соответствии с потребностями Заказчика. Любая организация работает для Заказчика (или Заказчиков), для удовлетворения их потребностей в оговоренные сроки с требуемым качеством и по приемлемой цене. Видение будущего должно отображать перечисленные требования Заказчика и обеспечивать их удовлетворение. Преобразование потока создания ценности всегда требует определённого времени и затрат, т.е. не происходит быстро. Поэтому необходимо заранее представлять как будет выглядеть поток создания ценности в будущем согласно вашему видению. Идеальное состояние потока, соответствующее видению, легко визуализируется при помощи метода картирования потока создания ценности (см. п. 1 Библиографии) или КПСЦ. На Западе представление видения в виде будущего (или идеального) состояния КПСЦ является обычной практикой. Именно вокруг представления будущего состояния потока и строится планирование и реализация стратегии Западных компаний. Поток создания ценности — это вся работа в вашей организации, которая удовлетворяет потребности Заказчика (создаёт для него ценность), приносит деньги организации и обеспечивает зарплатой всех работников (в том числе и не создающих ценность). Поэтому конкурентоспособность и внутренняя стабильность вашей организации зависит от функционирования потока создания ценности (основного процесса организации).

— Учитывайте цикл улучшений. При планировании и установке целей, а также при реализации любой работы, в частности, улучшений, помните про цикл PDCA, более подробно описанный ниже.

В современной организации, помимо перечисленных выше принципов, существует несколько условий, необходимых для успешной реализации стратегии. В первую очередь, это вовлечение персонала, начиная с руководителей и заканчивая каждым работником. Все в вашей организации должны понимать свой вклад в её развитии, направлять свою работу на создание ценности и реализацию стратегии. Для того, чтобы так и было, любой работник должен знать, каковы цели его организации и какова стратегия её развития. Только после этого мы можем утверждать, что он действительно совершает вклад в реализацию стратегии. Многие организации опасаются делиться информацией о направлениях своего развития с работниками, скрывают её, или выдают мелкими и строго определёнными порциями. В результате чего работники не имеют понятия о том, что развивается организация или нет. Они слышат об успехах организаций конкурентов, но не о своих собственных. В компании «Тойота» функционирование организации визуально представляется в виде огромной повозки, которую тянут и толкают в направлении цели множество человечков. Кто-то тянет или толкает в другую сторону, кто-то просто сидит на повозке, а кто-то изо всех сил тормозит её. За примерами далеко ходить не надо: взгляните на знакомый всем с детства рисунок, комментарии здесь излишни. Задумайтесь над этим. Ещё подумайте, знают ли все эти человечки, что надо толкать или тянуть повозку в определённом направлении? Во всех организациях кто-то усиленно двигает «повозку» в нужном направлении, кто-то имея своё видение толкает её в другом направлении, а кто-то не знает, куда она должна направляться и просто не тратит сил. В связи с этим вовле-

чение работников в реализацию стратегии начинается с её визуализации на бумаге (формального изложения) и ознакомления с ней всех работников, начиная с руководителей. Следующее условие реализации стратегии — это обеспечение работников возможностями для реализации стратегии, т.е. создание условий для возможности совершения их вклада. Об этом более подробно расскажем в разделе «Системное вовлечение работников».

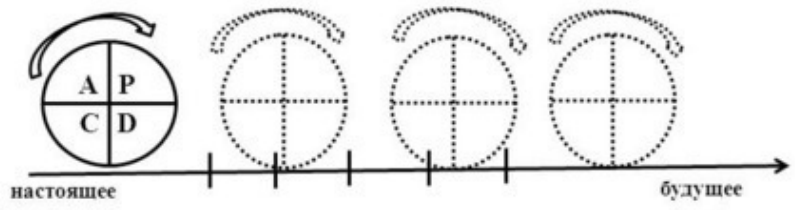


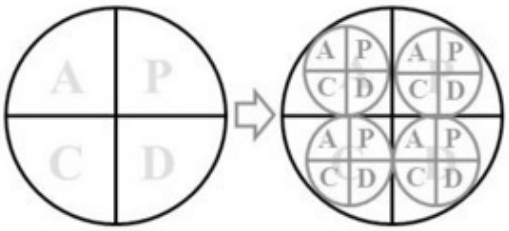
На данный момент будем считать, что у вас есть чётко сформулированное видение будущего вашей организации и стратегические цели. То есть вы представляете светлое будущее вашей организации, представляете своего Заказчика и его потребности в будущем, вы представляете, какой будет рынок, и какое место в нём вы будете занимать. Если эта информация изложена в графическом виде, будем считать стратегию вашей организации разработанной. Далее мы подскажем как заставить вашу стратегию работать.

PDCA. Цикл улучшений

Так как в настоящей книге затрагиваются вопросы планирования и реализации улучшений, нам необходимо понимать их циклическую последовательность. Любые улучшения представляют собой цикличный процесс, начиная с появления идеи и заканчивая выработанной

привычкой после её реализации. Известно, что любые улучшения имеют определённую логическую последовательность, а постоянные улучшения повторяют эту последовательность периодически. Такая цикличность имеет место как при реализации стратегии (см. рисунок), когда по мере решения определённых задач и выполнения запланированных мероприятий вы повторяете определённую последовательность улучшений, так и при решении отдельной задачи.





Наиболее известный и применяемый цикл постоянных улучшений — это цикл PDCA (цикл Деминга-Шухарта, названный по фамилиям создателей). В переводе цикл PDCA означает планируй (Plan), делай (Do), проверяй (Check), воздействуй или внедряй (Act). Данный цикл описывает правильную последовательность реализации любого улучшения, объединяя её в четыре основных стадии.

— Plan. На этапе планирования мы идентифицируем проблему как таковую, описываем её, прорабатываем всю имеющуюся информацию. Либо, так как в большинстве случаев мы занимаемся улучшением, а не решением проблем, мы формулируем идею об улучшении чего-либо. Здесь же, на этапе планирования, собирается вся необходимая информация: измеримые данные, характеризующие проблему или улучшение, при помощи которых можно оценить степень эффективности выполнения работы (решена ли проблема и реализовано ли улучшение). Собирается информация о причинах проблемы или формулируются цели того или иного улучшения. Расставляются приоритеты для решения наиболее важных и влияющих на достижение цели задач, разрабатывается план реализации улучшения (план решения проблемы).

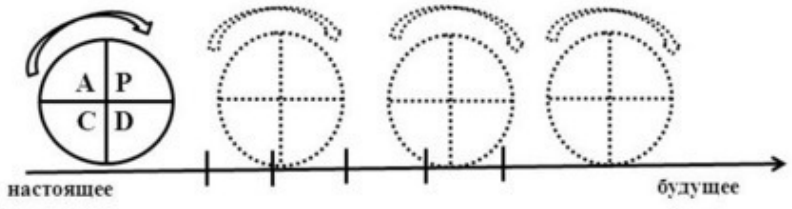
— Do. Следующая стадия заключается в реализации намеченного плана работ, а также в постоянном контроле результатов по разработанным показателям. Отслеживание длительных

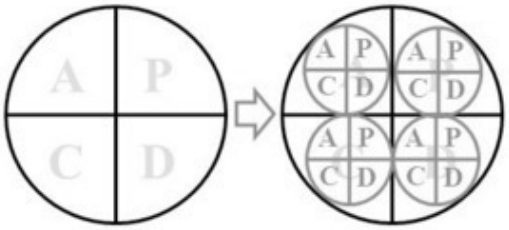
планов работ может осуществляться с небольшим временным интервалом, например, неделя или сутки.

— Check. Стадия проверки является не менее важной, чем все остальные, однако, на практике постоянно встречаются примеры, когда она просто пропускается. При получении первых результатов на предыдущем этапе, к сожалению, существует большой соблазн успокоиться и ждать, пока ситуация вернётся в начальное состояние. Ни в коем случае нельзя этого допускать. На этой стадии должна производиться оценка достижения целей на основе анализа показателей. Если значения установленных показателей по каким-либо причинам не достигаются, следовательно, на предыдущих стадиях кроется ошибка. Например, неверно составлен либо не полностью реализован план действий, не учтена какая-либо информация. В случае обнаружения подобных несоответствий необходимо возвращаться на стадию планирования и проходить цикл заново. Также на стадии проверки анализируются отклонения от плана, устраняются возникшие несоответствия и решаются проблемы. При достижении положительного результата, работы официально завершаются, оформляется отчёт.

— Act. Стадия «воздействуй» иногда переводится, как «внедряй», «стандартизируй» и т.п., но приведённая в настоящей книге формулировка «воздействуй» является более правильной с точки зрения понимания. На этой стадии подтверждается выполнение плана и достижение целей, поставленных на стадии планирования. Стандартизируются результаты в случае успешного достижения целей, либо производится поиск нового пути решения проблемы или реализации идеи. Также на этой стадии осуществляется распространение реализованных решений на другие участки, процессы, рабочие места и т. п.

Если проанализировать выполнение любой работы от начала до конца, то можно обнаружить, что данный цикл не просто имеет место быть, он содержится внутри самого себя (см. рисунок). Другими словами, для того, чтобы решить какую-либо сложную задачу, её всегда детализируют, т.е. разбивают на малые части. Существует даже поговорка «слона едят по частям». Таким образом, для реализации каждой малой части применяется цикл PDCA.





Знание данного цикла и понимания принципа выполнения любой работы с его применением поможет вам избежать ошибок при планировании и реализации любой работы. В настоящей книге применение данного цикла имеет особую важность, так как речь идёт о реализации стратегии. Не забывайте об этом.

Принцип «Заказчик — Поставщик»

Как уже упоминалось выше, данный принцип лежит в основе описываемого в настоящей книге метода. Более того, функционирование любой современной успешной организации предполагает применение данного принципа. Он может называться по-другому, о нём могут не знать совсем, однако без формирования отношений, согласно данному принципу, невозможно полностью выстроить систему в организации, функционирующую в направлении удовлетворения потребностей Заказчика. В настоящее время встречается ряд названий и интерпретаций данного принципа. На западе наиболее распространено название «customer voice», что можно перевести как «голос клиента» или «голос клиента в каждой точке процесса». Но позвольте обо всём подробней.

Данный принцип тесно связан с понятиями «ценность» и «потеря», поэтому его понимание и внедрение не может осуществляться без понимания этих понятий. **Потеря — всё, что не создаёт ценности.** Другими словами, всё, что не является ценностью, по определению является потерей. Это могут быть действия (как правило, данное понятие в lean относится к действиям), операции, функции и т. п. Здесь всё просто. **Ценность — то, за что готов платить деньги Заказчик** (имеется в виду «внешний Заказчик», т.е. покупатель продукта вашей организации). Это могут быть действия (операции) над продуктом, придающие ему определённые свойства (качество, форму, вид и т.п.), которые непосредственно интересуют Заказчика, за которые он и платит деньги. Ценность — это субъективное понятие, так как вы определяете её сами исходя из ваших представлений потребности Заказчика. Поэтому для того, **чтобы лучше понимать, в чём состоит ценность, необходимо точно представлять потребности вашего Заказчика**.

Самый простой и наглядный пример из производства — это операция штамповки металлических заготовок на каком-либо прессе. Время цикла, затрачиваемое на штамповку одного изделия, может включать в себя время укладки листа, регулировки штампа, передвижение оператора на безопасное расстояние и т.п., однако время создания ценности — это только момент удара, когда из металлического листа появляется заготовка. Время создания ценности может составлять секунды, даже доли секунд. Заказчика интересует только тот момент времени, когда в листе металла происходит перегиб в нужную сторону под нужным углом. Но ему всё же придётся платить за всё время производственного цикла, т.к. и передвижения рабочих, и поломки пресса, и ожидания доставки металла уже включены в стоимость продукта.

Приведём простой и распространённый пример из сферы услуг: процесс формирования заказа в Макдоналдс. Стоит отметить, что данный процесс практически идеально выстроен с точки зрения рассматриваемого принципа. Время создания ценности в данном примере — это время наполнения стакана напитком, наполнение упаковки картофелем фри и т. п. Потери — все перемещения еды и напитков до подноса, формирование кассового чека и даже закрытие крышкой стакана с напитком и т. п. Подумайте сами, с точки зрения Заказчика, что ещё среди многочисленных действий при формировании заказа в Макдоналдс представляет и не представляет для вас ценности?

Заказчик — тот, кто готов платить деньги за определённый продукт или услугу, т.е. тот, кто заинтересован в результате определённых работ . Стоит сразу отметить, что данное определение больше подходит к внешнему Заказчику: покупателю или потребителю, находящемуся вне рассматриваемой организации или предприятия.



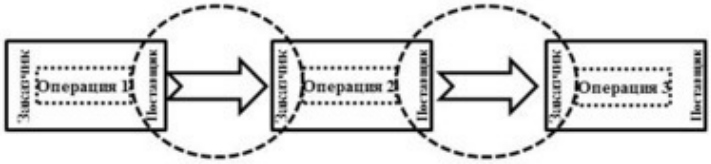
Например, наша фирма производит шпингалеты и продаёт их трём организациям: ИП Иванову, ООО «Двери» и ООО «Замки», которые в свою очередь являются нашими внешними Заказчиками, т.к. заинтересованы в получении нужного объёма шпингалетов определённого качества точно в срок за оговоренную плату.

С этим всё просто и понятно, но существует также понятие **внутреннего Заказчика — следующей стадии процесса, непосредственно заинтересованной в результатах определённых работ**.

Допустим, в данном примере, мы выделим три основных стадии производства — подготовка материалов, штамповка и пайка, которые совершаются последовательно. Для упрощения понимания будем считать, что они являются отдельными участками (бригадами, цехами, производствами и т.п.). В таком случае, участок штамповки является внутренним Заказчиком для участка подготовки материалов, так как он непосредственно заинтересован в результатах их труда: качественных материалах, поставленных точно в срок. Участок подготовки материалов по отношению к участку штамповки является Поставщиком. Аналогично можно продолжать анализ дальше по цепочке: участок штамповки — Поставщик для участка пайки, а участок пайки — Заказчик для участка штамповки.

Данная логика привязана к процессу, т.е. к технологической цепочке в случае производства или последовательности выполнения работы по мере создания ценности для Заказчика. Поэтому данная логика применима к участкам, операциям, а также цехам, производствам и отдельным персонам, участвующим в процессе.

Если обратить внимание на рисунок, то можно увидеть, что в процессе запутанных и сложных взаимоотношений в организации, определённые операции, люди или участки являются одновременно Заказчиками и Поставщиками по отношению друг к другу.

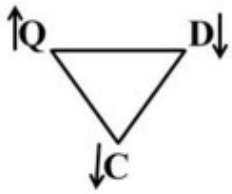


Поставщик — понятие противоположное Заказчику.

У каждой организации, как правило, существуют несколько Заказчиков, также и внутри какого-либо процесса взаимоотношения не ограничиваются наличием одного Заказчика. *Например, для операции №2 (см. рисунок) Заказчиком может быть не только операция №3, но и какая-либо другая операция или участок, если она поставляет ей свой продукт или оказывает услугу. Например, на операции изготавливаются детали для собственного производства, часть их поставляется в ремонтный цех, который будет также Заказчиком. И, наоборот, на эту операцию поставляет комплектующие логистическая служба, являющаяся Поставщиком данной операции.* Несмотря на то, что в книге, которую вы сейчас читаете, мы употребляем понятия «Заказчик» и «Поставщик» в единственном числе, вам следует помнить, что их может быть множество. Более того, необходимо понимать разницу и отличать основных Заказчика и Поставщика, находящихся в главном процессе организации (потоке создания ценности) от вспомогательных.

Мы уже отмечали это выше, но сейчас нам необходимо особенно обратить внимание на три основные потребности любого Заказчика, как внутреннего, так и внешнего. Существует даже понятие «треугольника потребителя» (см. рисунок), где Q — качество (quality), D — исполнение заказа (delivery), C — затраты (costs). Таким образом, любого **Заказчика интересует высокое (обеспеченно согласно его требованиям) качество продукта, доставка (исполнение заказа) точно в оговоренное время (точно в срок) и низкая стоимость продукта.** Это три основных направления, в которых реализуются взаимоотношения по принципу «Заказчик — Поставщик», которые необходимо постоянно держать в голове. Эти направления также относятся и к внутреннему Заказчику. Следующей стадии производственного процесса необходимо, чтобы предыдущая стадия всегда поставляла продукт без дефектов (с должным качеством), точно в срок (без задержек) и с минимальными потерями для неё (напри-

мер, если продукт доставят в неудобное место, возникнут потери по перемещению и ожиданию).



Суть принципа заключается в точном определении этих взаимоотношений и чётком понимании требований и потребностей Заказчика. **Работа должна быть направлена на удовлетворение потребностей Заказчика (неважно, внутреннего или внешнего) и создание для него ценности**. Понимание принципа позволяет сконцентрировать внимание и сосредоточить усилия именно на такой работе. Если вы (операция, участок, руководитель и т.д.) знаете, кто ваш Заказчик и что именно ему необходимо — это и будет основным направлением вашей повседневной работы. Такой подход позволяет увидеть наиболее незаметный из семи видов потерь — излишнюю обработку, т.е. работу, которая не востребована Заказчиком. Более того, при таком подходе приоритетной работой становится удовлетворение Заказчика и создание для него ценности. С другой стороны, Заказчик — это собственник, и если вы находитесь в роли Заказчика, вы просто обязаны доступно объяснить вашим поставщикам требования, предъявляемые к их работе (продукту или услуге), а также убедиться, что они делают всё для выполнения этих требований. Научитесь брать на себя роль Заказчика и добросовестно выполнять обязанности Поставщика. Выстраивая взаимоотношения таким образом, большая часть работы будет направлена в нужном направлении. Вспомните, сколько раз приходилось переделывать работу, или же она была не востребована из-за того, что потребности Заказчика не были учтены или были неправильно истолкованы?

Реализация принципа, как уже можно было догадаться, отражается в изменении отношения к собственной работе, подконтрольным процессам и работе своих подчинённых. Начиная любую деятельность (проект, улучшение и т.п.), руководители в первую очередь должны задаться вопросом «кто Заказчик данной работы?», затем «что ожидает Заказчик от данной

работы?» и т. д. Как уже упоминалось, определение Заказчика и его требований тесно связано с определением ценности в определённой работе.

Так как формирование отношений по принципу «Заказчик — Поставщик» является по своей сути изменением поведения, привычек и мышления в первую очередь руководителей, каждый из них должен понимать роль Заказчика и уметь ответить на следующие вопросы:

— Кто ваш Заказчик?

— В какой именно работе заинтересован Заказчик?

— Какую ценность вы создаёте для Заказчика?

— Удовлетворяете ли вы потребности вашего Заказчика полностью, точно в срок, с должным качеством и минимальными затратами?

— Существует ли работа, не имеющая Заказчика?

— Кто ваш Поставщик?

— Знает ли ваш Поставщик о ваших потребностях и о том, что создаёт для вас ценность в его работе?

— Обеспечивает ли работа вашего Поставщика удовлетворение ваших требований как их Заказчика?

Способов встраивания данного принципа в различных организациях достаточно много. *Например, я лично сталкивался с работой данного принципа на одном из небольших частных предприятий по производству алюминиевого литья, на котором большинство руководителей не слышали о Бережливом производстве в принципе. Любая отливка, проходя по технологической цепочке в данной организации, набирает не виртуальную ценность, а реальную стоимость, то есть бригада расплавляет металл и «продаёт» его бригаде заливщиков, которые затем «продают» отлитую заготовку бригаде очистки и т. д. по технологической цепочке. Разумеется, расчёт осуществляется не реальными деньгами, но дефектную продукцию никто не покупает, т.е. если я такую произвёл, её производство будет за мой счёт. Таким образом, каждый понимает, что именно нужно его Заказчику, каждый мотивирован на удовлетворение его потребностей, так как в противном случае, работа не будет оплачена.*

Разумеется, это частный пример, которым я должен был поделиться, но организовывать производственную систему вашего предприятия именно таким образом я не призываю. Здесь мы описываем сам принцип, который в первую очередь формируется у руководителей и работников путём постоянной выработки необходимых привычек поведения и парадигм мышления. Об этом более подробно изложено в книге «Бережливое производство для руководителей» (см. п. 3 Библиографии).

Идеальным порядком работы данного принципа можно считать такое взаимодействие всех руководителей, при котором они могли бы правильно и честно ответить на приведённые выше вопросы, т.е. понимали свои роли, обязанности и требования, предъявляемые к их работе. Цепочка функционирования основного процесса, таким образом, выстраивается в строгом направлении удовлетворения потребностей Заказчика. Каждый отчётливо понимает потребности своего Заказчика и удовлетворяет их в соответствии с тремя основными потребностями. Потеря «излишней обработки» при таком подходе исчезнет вовсе.

Описывая настоящий принцип нельзя не остановиться на условиях, в которых он должен формироваться. Для успешного формирования отношений по принципу «Заказчик — Поставщик» необходима полная заинтересованность первых руководителей. От их постановки вопросов и задач уже будет зависеть скорость и качество формирования данных отношений у их подчинённых. Выше уже упоминалось, что само отношение, согласно данному принципу, формируется набором парадигм руководителей. В рабочих отношениях такие парадигмы у работника всегда вырабатывает его непосредственный руководитель. Таким образом, большинство

парадигм спускаются сверху, от высшего руководства. Задача высшего руководителя — убедиться, что его подчинённые понимают суть принципа и применяют его в своей повседневной работе, а также при групповой работе по улучшениям и работе в проектах. О других условиях, определяющих возможность и скорость формирования данных отношений, мы расскажем в разделе «Анализ процессов по принципу «Заказчик — Поставщик», а также «Формализация отношений Заказчик — Поставщик».

Подводя итог, запомним основным моменты:

— ценность — то, за что готов платить Заказчик (действия, операции и т.д.);
— всё, что не добавляет ценность — потеря;
— Заказчик — тот, кто готов платить деньги за определённый продукт или услугу, т.е. тот, кто заинтересован в результатах определённых работ;
— внутренний Заказчик — следующая стадия процесса, непосредственно заинтересованная в результатах определённых работ;
— Поставщик — понятие взаимообратное Заказчику;
— каждый в организации выполняет роль Заказчика и Поставщика;
— каждый должен понимать, кто его Заказчик, какую ценность он для него создаёт (в чём заинтересован Заказчик);
— основные потребности Заказчика — требуемое качество, оговорённое время исполнения заказа и низкие затраты.

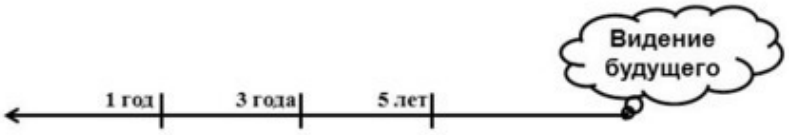
Данный принцип не привязан лишь к реализации стратегии, он является совершенно самостоятельным. Осознание данного принципа и формирование отношений согласно ему необходимо в любой организации, вне зависимости от её величины и рода деятельности. Формирование описанных отношений уже само по себе укрепляет здоровье любой организации и определяет чёткие направления работ. Само формирование отношений является продолжительным и кропотливым процессом, требующим терпения и постоянной работы руководителей. Берите на вооружение данный принцип уже сейчас, начинайте переходить в вашем коллективе на термины «Заказчик» и «Поставщик». Вскоре вы непременно получите результаты.

Распределение целей «по горизонтали»

Таким отчасти абстрактным названием выражается представление целей во времени, привычное для представления большинства людей. Ещё со школьной скамьи нас учили представлять протяжённость времени в виде горизонтальной линии, а определённые промежутки времени в виде отрезков на ней. Возможно, для представителей иных стран будет более удобным другое представление времени, тем не менее, в настоящей книге мы остановимся на том, что привычно российскому читателю. Подобное графическое представление (см. рисунок ниже), позволяет нам конкретизировать далёкое и абстрактное видение в конкретные задачи, которые необходимо реализовывать уже сейчас. Более того, распределение целей «по горизонтали» необходимо для формирования полного отчётливого представления о реализации сформированного видения. Вы не просто должны понимать направления, в которых должна развиваться ваша организация, но и представлять себе, что надо сделать для этого и в какие сроки. Распределение целей «по горизонтали» как раз и позволяет прояснить эти важные моменты.

В настоящей книге для распределения целей предлагается применять простые принципы Time Management. Инструменты, которые вы можете применять при распределении, выбирайте исходя из удобства представления информации. Вы можете проводить распределение на

флип-чарте, применять различные диаграммы или таблицы. В нашем примере (см. рисунок) использована таблица распределения, которая лично мне кажется наиболее удобной.



Задача 1.1.1.1 Задача 1.1.1.2 ... Задача 1.1.2.1 Задача 1.1.2.2 ...	Задача 1.1.1 Задача 1.1.2 ... Задача 1.2.1 Задача 1.2.2 ...	Цель 1.1 Цель 1.2 ...	**Цель 1**
Задача 2.1.1.1 Задача 2.1.1.2 ... Задача 2.1.2.1 Задача 2.1.2.2 ...	Задача 2.1.1 Задача 2.1.2 ... Задача 2.2.1 Задача 2.2.2 ...	Цель 2.1 Цель 2.2 ...	**Цель 2**
Задача 3.1.1.1 Задача 3.1.1.2 ... Задача 3.1.2.1 Задача 3.1.2.2 ...	Задача 3.1.1 Задача 3.1.2 ... Задача 3.2.1 Задача 3.2.2 ...	Цель 3.1 Цель 3.2 ...	**Цель 3**

Что бы вы ни выбрали, при распределении целей рекомендуем руководствоваться нижеприведенными принципами:

— Распределение начинается от целей и видения, т.е. с самой дальней точки временной линии. Вы должны отталкиваться от вашего сформированного видения и определённых долгосрочных целей и по мере приближения к настоящему времени отвечать на вопросы «что должно быть тогда-то, чтобы достичь того-то?» и «что надо сделать к такому-то времени, чтобы достичь того-то?» и т. п. Следуя такой логике, вы стремитесь определить действия для того, чтобы получить то, что вы хотите, а не подстраивать ваше будущее под то, что вы делаете сейчас. Другими словами, **вы должны думать, какая дорога приведёт вас к цели, а не к какой цели ведёт ваша дорога**. Часто бывает достаточно сложно вырваться из текущей рутины и устремить свои мысли в будущее, вас то и дело будет тянуть вернуться к тому, что происходит сейчас к тем проблемам, которые актуальны в настоящий момент. Тем не менее, очень важно следовать предлагаемой логике и понимать приведённую выше разницу. Поэтому на рисунке временная линия отображена в виде стрелки от будущего к настоящему.

— Распределение осуществляется последовательно. На примере (см. рисунок) мы отобразили временные интервалы в 1, 3, 5 лет и некую точку реализации видения. Здесь необходимо учесть некоторые аспекты. Во-первых, точка реализации видения будущего и соответствующих целей тоже должна иметь свою конкретную дату (10, 20, 30 лет и т.д.). Эта дата определяется при формировании видения. Она может быть настолько далёкой, насколько руководители организации способны представить её видение. Данная точка также отмечается на

временной линии. Во-вторых, интервалы, на которые вы разделите вашу временную линию, также определяются руководителями в зависимости от принятой детализации планирования в вашей организации, а также в зависимости от наличия определённых ключевых дат (событий, вех и т.п.). Последовательное распределение целей необходимо для обеспечения взаимосвязи между каждой целью и последующими задачами (см. следующий пункт). Выбранные интервалы призваны помочь сориентироваться на пути реализации стратегических целей: понять, как успешно вы их достигаете (в поставленный срок, полностью или нет и т.д.), а также скорректировать некоторые задачи при необходимости. Таким образом, вначале вы определяете отдалённые перспективы и последовательно двигаетесь к настоящему времени. Такое движение позволяет избежать ошибки, указанной в предыдущем пункте.

— Обеспечение взаимосвязи между каждой целью и последующими задачами. По мере распределения целей изменяется и их детализация. Из неопределённых и абстрактных целей получаются более конкретные и реализуемые задачи. Как гласит моя любимая поговорка, «слона едят по частям». Это значит, что любую сверхсложную и, казалось бы, невыполнимую задачу можно решить, разделив её на части, а затем разделив получившиеся части на более мелкие части и т. д. Такое деление до элементарных задач или действий позволяет не просто решить крупную задачу, но и понять в деталях, как она решается и что для этого необходимо сделать, т.е. вы получаете полное представление о задаче. При распределении целей согласно описываемому в настоящем разделе методу, часто возникает соблазн не только вернуться к текущим проблемам, но и реализовать некие задачи, не направленные на реализацию видения. Сейчас объясню подробнее. У каждого существует собственное определённое представление о своей работе и соответствующие мысли об её идеальном (с его точки зрения) функционировании. Но насколько ваше представление совпадает со сформированным видением будущего организации? Как показывает практика, оно совпадает далеко не всегда. Работая над распределением целей, человек автоматически вкладывает своё представление о том, что должно быть и что надо сделать. Поэтому необходимо постоянно проверять наличие взаимосвязи в смежных временных периодах. Это поможет не только исключить задачи, не влияющие на реализацию стратегии, но и не упустить необходимые для решения задачи. Для обеспечения взаимосвязи между каждой целью и последующими задачами достаточно помнить об этом и в процессе распределения периодически возвращаться и проверять результаты.

— Наибольшая детализация задач расписывается на текущий год. Мы уже упоминали, что распределение целей «по горизонтали» — это перевод крупных и абстрактных целей в более конкретные и мелкие задачи. Соответственно, количество пунктов, содержащихся в каждом временном интервале, увеличивается по мере приближения к настоящему времени. *На рисунке в общем виде представлен пример такой детализации. На одну крупную цель в долгосрочной перспективе приходится несколько небольших целей в менее долгосрочной перспективе. На каждую из них, в свою очередь, приходится по нескольку крупных задач. Каждая крупная задача делится на более мелкие задачи и т. д*. Таким образом, наибольшей детализацией обладают задачи ближайшего времени, которые мы представляем более детально. Как правило, такие задачи ограничиваются периодом календарного года, хотя это не принципиально. Принципиально то, что совокупность этих мелких задач будет составлять основу плана (будем называть его стратегическим планом на год). Поэтому степень детализации этих задач должна быть адекватной, т.е. не слишком мелкой и ограниченной периодом реализации в текущем году. Таким образом, задачи должны отвечать на вопрос «что необходимо реализовать в этом году»? Дальнейшая детализация (помесячно и недельно) пока не требуется, так как дальнейшие работы будут проводиться исходя из стратегического плана на год.

— Быстрые и лёгкие задачи, которые можно решить прямо сейчас — решаются незамедлительно. При распределении целей на любом этапе могут возникнуть такие задачи. Это может быть простой телефонный звонок, с которого начнётся достижение крупной цели, либо выпуск какого-либо распоряжения и даже оптимизация пространства. Другими словами, это может быть всё, что угодно, но если вы можете сделать это незамедлительно — обязательно сделайте. Нельзя засорять план подобными задачами. В будущем привычка делать сразу подобные мелкие задачи сэкономит вам массу времени и избавит от возможных потерь.

Рассмотрим простой пример распределения цели. Возможно, вы в данном примере предложите иные, более правильные и точные варианты распределения целей. Сразу отметим, что данный пример не относится к конкретному производству, он придуман для того, чтобы показать детализацию и прослеживаемость задач при распределении. *Например, в вашем видении предприятие через 20 лет будет иметь «самые чистые и безопасные рабочие места в отрасли». В качестве измеримых и достижимых целей мы принимаем «100% соответствие определённому перечню СНиП», «отсутствие травмоопасных ситуаций (соответственно травм и несчастных случаев)» и возможно что-нибудь другое. Мы понимаем, что для достижения первой цели через 5 лет нам необходимо следующее:*

— иметь идеальное состояние зданий и сооружений;

— иметь отсутствие выбросов СОЖ, масла, пыли и прочего, что загрязняет рабочие места производства;

— обеспечить полное функционирование 5S на рабочих местах;

— иметь полностью работоспособную систему очистки воздуха;

— и т. п.

Данный перечень можно продолжать очень долго, самое главное — обеспечить полную взаимосвязь этих задач с той целью, которую вы детализируете, а также нужную степень детализации (ни больше, ни меньше). В текущем году для реализации перечисленных задач нам будет необходимо провести полную оценку всех зданий и сооружений, устранить течи кровли, устранить колебания температуры в корпусе, устранить утечки СОЖ на всём оборудовании и т. д. Как уже было сказано, этот перечень будет являться наиболее детальным, а степень детализации задач должна быть такой, чтобы их можно было выполнить в указанном календарном периоде (в нашем случае в текущем году). Необходимо понимать, что такая задача, как например, «устранить течь кровли», может быть разложена на «определить места течей кровли», «определить объём работ и требуемых ресурсов», «выбрать подрядную организацию» и т. д. Но если мы понимаем, что всё это можно сделать в указанный период времени, такая детализация пока не требуется.

В результате проделанной работы, согласно вышеизложенному описанию, мы останавливаемся на годовом плане, включающем в себя достаточно большое количество отдельных крупных задач. Теперь остановимся на визуальном представлении плана. Применение любых принципов, методов и инструментов lean либо основано на визуализации, либо так или иначе с ней связано. В настоящей книге мы не будем долго рассуждать о важности визуализации, однако нам необходимо полностью её осознавать. Описываемая в настоящей книге методика не является исключением, визуализация играет в ней также не малую роль.

Применительно к планам работ, стратегическим целям видению будущего можно отметить несколько ключевых моментов, на которые следует обратить внимание:

— Визуализация помогает однозначно интерпретировать информацию, тем самым избегая непониманий и ошибок. Существует факт, что передающаяся информация воспринима-

ется другим человеком с большой степенью искажения и интерпретируется сугубо индивидуально. Визуализация помогает сгладить проблемы неоднозначного понимания и проблем, связанных с этим. *Например, попросите свой коллектив представить стол. После нескольких секунд раздумий попросите команду поделиться своими описаниями с окружающими. Теперь задумаемся о том, что если даже такой простой предмет как стол каждый представляет и описывает по-разному, то что говорить о другой, более сложной информации?* Визуальное представление предполагает, что определённая информация находится в доступном большинству людей месте, размещена на всеобщем обозрении. В случае некорректности формулировки, несоответствия какой-либо записи действительности или другой ошибки, вероятность её обнаружения увеличивается многократно. Теперь каждый, кто видит информацию, может задать вопрос и выявить ошибку. К тому же чем больше людей правильно понимают стратегические цели и задачи, тем легче реализуется стратегия. В случае возникновения спорных ситуаций, решение всегда будет приниматься в пользу визуализированных целей, задач и планов, а люди сознательно и бессознательно начинают стремиться к их выполнению.

— Визуализация помогает работникам не забыть доведённую до них и разъяснённую им информацию, а также вспомнить её детали при необходимости. Часто встречаются случаи, когда информация не востребована или не интересна, тогда она забывается быстрее, чем если информация используется, например, в повседневной деятельности, в таком случае она может оставаться в памяти достаточно продолжительное время. По графику (см. рисунок) можно сравнить, как уровень доведённой до работника информации меняется со временем. При простой беседе, инструктаже или собрании без использования визуализации, информация усваивается человеком, но с течением времени без присутствия какого-либо подкрепления (напоминания, использования, повторения), она забывается, что демонстрирует первая кривая. Вторая кривая графика показывает динамику уровня усвоенной работником информации при наличии визуального подкрепления, т.е. когда работник периодически возвращается к нужной информации, либо её основной части и вспоминает её. Вместо визуального подкрепления таким же образом может срабатывать и постоянно востребованная в работе информация. Другими словами, план или цели, постоянно находящиеся перед глазами, не позволят вам забыть о них. Вы периодически будете вспоминать о них, соответственно предпринимая действия по выполнению запланированных работ.

Подробнее о визуализации видения будущего мы поговорим в следующем разделе, а о форме визуального представления планов работ в разделе «Распределение целей «по вертикали».

Возвращаясь к основной теме данного раздела, остановимся также на условиях, которые должны быть созданы для правильного распределения целей по горизонтали.

— В первую очередь, это, конечно же, организация командной работы. Распределение целей, как и любой другой этап описываемой в настоящей книге методики, не должен выполняться самостоятельно одним или несколькими высшими руководителями. Это групповая командная работа, в которую необходимо вовлекать руководителей высшего и среднего звена управления (при необходимости специалистов). Порядок подобной групповой работы по формированию видения и распределению целей «по горизонтали» описан в следующем разделе.

— Второе условие, которое необходимо соблюдать — это обеспечение чёткого видения командой будущего организации и перспектив развития. Команда должна быть информирована и иметь как можно более точное представление о стратегических целях и видении будущего для того, чтобы тщательнее провести распределение целей и избежать возможных ошибок из-за отсутствия информации. Кроме этого, имея полное представление о будущем

организации, работник начинает сопоставлять свои личные цели с рабочими целями, постепенно переставая их разделять. Сопоставление личных целей с целями организации является очень важным условием для вовлечения работника и обеспечения его работы в направлении целей организации. Видя перспективное будущее своей организации, человек приобретает большую уверенность в нём, в обеспеченности работой, т.е. в его занятости и перспективах роста в организации. Подобная возрастающая уверенность является мощным внутренним мотивом, направляющим человека вперёд к новым трудовым подвигам и свершениям.

— Третье условие, о котором хотелось бы упомянуть, это наличие определённых вех, т.е. ключевых временных точек, о которых уже упоминалось выше. Необходимо заранее, еще на стадии формирования временной линии, продумать эти вехи и учитывать их при распределении целей. Рекомендуется заранее запланировать периодический пересмотр целей, о чём мы уже упоминали. Период пересмотра целей зависит от внутренних и внешних изменений, связанных с организацией, однако в наших реалиях рекомендую проводить его ежегодно. Возможно, у вас не будет серьёзных изменений при каждой проработке, однако в любом случае необходимо детализировать задачи на год.

Вовлечение руководителей в разработку и реализацию стратегии

Вначале разберёмся с тем, что такое вовлечение и зачем оно необходимо в нашей работе. По определению, вовлеченность — это эмоциональное и интеллектуальное состояние, которое мотивирует работника как можно лучше выполнять определённую работу (в которую он вовлечён). Вовлечение — это создание такого состояния, когда руководитель (в нашем случае) имеет достаточный уровень внутренней мотивации выполнить определённую работу. Ему не нужно внешнее подкрепление (контроль, напоминания и т.п.), он полон желания и намерения выполнить то, во что он вовлечён. Понимая, что такое вовлечение и вовлеченность, второй вопрос отпадает сам собой. Понятно, что при вовлеченности руководителя в реализацию стратегии, при его чётком и ясном намерении во что бы то ни стало выполнить свою часть работы, она будет выполнена. Более того, в таком случае нет необходимости затрачивать ресурсы для воздействия на руководителя: на мотивацию и контроль. Руководитель начинает сопоставлять личные цели с целями организации, постепенно объединяя их, о чём мы уже упоминали выше. Вовлечённый руководитель с большей вероятностью примет правильное решение в спорной ситуации.

Нельзя не согласиться с тем фактом, что основная роль руководителя — мотивировать и вовлекать своих подчинённых. Ещё Ли Яккока, один из известнейших менеджеров США, неоднократно писал об этом. Правильно организованные процессы будут функционировать сами собой, а вот хорошо или плохо они будут функционировать, будет зависеть напрямую от руководителей, их способности решать проблемы, совершенствоваться, вовлекать и мотивировать персонал. Основные механизмы вовлечения, применяемые в методе, описанном в настоящей книге, следующие:

— Командная и межфункциональная работа.

— Чувство «сопричастности к великому».

Командная и межфункциональная работа применяется на протяжении реализации всего метода. Это один из принципов lean и простой организации работ. Нельзя недооценивать важность командной и межфункциональной работы. Из своего опыта я могу вспомнить множество примеров появления серьёзных потерь из-за отсутствия командной работы и межфункционального взаимодействия. Терялось не только время, но, что более страшно, из-за недостатка информации принимались губительные решения, вызывавшие ущерб системного характера.

Также я часто видел, как одни службы в организации принципиально переставали взаимодействовать с другими из-за различного рода конфликтов. Не трудно предположить, как такие обстоятельства сказываются на организации в целом. Как обстоят дела у вас? Вовлекаются ли в определённую работу все заинтересованные службы и подразделения? Принимают ли они решения совместно? Работают ли как команда? Задача любого руководителя — сделать всё возможное, чтобы утвердительно ответить на последние три вопроса. Разумеется, это относится к зоне вашего влияния и ответственности, и вы вряд ли сможете повлиять на всю организацию в целом, если вы не первый руководитель. Кроме того, решения, принятые командой, в которой участвовали все заинтересованные стороны (те, кто так или иначе связан с обсуждаемыми и решаемыми вопросами) будут наиболее правильным.

— Во-первых, потому, что для их принятия использована вся доступная информация (от всех участников). Как известно, не бывает неправильных решений, бывает недостаточно информации. Мы всегда выбираем наилучший из имеющихся (известных нам) вариантов. Сомневаюсь, что хотя-бы один здравомыслящий работник будет принимать сознательно неправильное решение (разумеется, если он не имеет иных корыстных интересов). Большинство людей перед принятием решений уверены в своей правоте, либо не имеют более оптимальных альтернатив. И то и другое зависит от количества и качества (достоверности) той информации, на которой основаны их решения. Информация, обсуждаемая в команде, становится понятной всем. Снижается вероятность её неправильной или искажённой интерпретации, а возникающие вопросы обсуждаются сразу, что также препятствует появлению недопонимания.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, купив полную легальную версию на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.