

Григорий Фидельман • Сергей Дедиков • Юрий Адлер

Модели менеджмента ведущих российских компаний



Альтернативный МЕНЕДЖМЕНТ

путь к глобальной конкурентоспособности

Серия «Модели менеджмента ведущих российских компаний»

Григорий Фидельман, Сергей Дедиков, Юрий Адлер

Альтернативный **МЕНЕДЖМЕНТ**

путь к глобальной конкурентоспособности



Москва
2005

Редактор С. Огарева

Фидельман Г. Н.

- А31 Альтернативный менеджмент: Путь к глобальной конкурентоспособности / Г.Н. Фидельман, С.В. Дедиков, Ю.П. Адлер — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — 186 с. (Серия — «Модели менеджмента ведущих российских компаний») ISBN 5-9614-0200-0

Эта книга — вызов первому лицу. Ее авторы рассказывают о своем опыте преобразования компании в организацию, реализующую на практике подход к менеджменту доктора Э. Деминга, принципы «фанки-фирмы», концепцию «бережливого производства», методы «кайдзен» и другие родственные идеи.

Руководители компаний, в какой бы области бизнеса они не работали, увидят в этой книге, к чему приводит отказ от идеи наказания, создание прозрачной внутренней информационной среды, приближение к идее пожизненного найма, лидерство на всех уровнях. Читатели увидят, как не просто создавать команды, внедрять проектные методы организации работы, описывать процессы, учитывать индивидуальные особенности каждого сотрудника, но когда удастся это сделать, то результаты превосходят самые смелые ожидания.

Авторы верят, что только такой подход, принципиально отличающийся от традиционной системы управления, ведет к созданию компаний с долговременной глобальной конкурентоспособностью. Поэтому они надеются, что читатели, познакомясь с принципами и методами альтернативного менеджмента, испытают желание попробовать самим двигаться по этому пути.

Книга рассчитана на менеджеров любых компаний и организаций, специалистов в области управления, на студентов и читателей, которые интересуются современными методами менеджмента.

УДК 65.011
ББК 65.290-2

Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами без письменного разрешения владельца авторских прав.

Содержание

Предисловие.....	5
ГЛАВА 1	
Почти Нагорная проповедь об альтернативном менеджменте, или Чем альтернативный менеджмент отличается от традиционного.....	9
ГЛАВА 2	
Основы философии управления Деминга	53
ГЛАВА 3	
Бизнес-процессы, которые меняют организацию	91
ГЛАВА 4	
Шаги трансформации	125
ГЛАВА 5	
Не только Деминг.....	163

Предисловие

Настоящая книга посвящена совершенно новой системе менеджмента. Особо надо подчеркнуть, что она не плод творческих размышлений людей науки (все авторы работают в сфере бизнеса), а попытка системно изложить те подходы к управлению, которые они стремятся реализовать в Московском перестраховочном обществе в течение последних пяти лет, обобщить и проанализировать накопленный опыт, поделиться теми находками и настоящими открытиями, которых было немало, а также рассказать о проблемах, неизбежно возникающих у тех, кто приступил к столь глубокой трансформации фирмы.

В 2000 году мы концептуально создали желаемый образ будущего — 2010 год. Он весьма амбициозен: рост в 1000 раз, но в то же время достижим. Если спросить, с какой скоростью должен расти бизнес, то ответ прост и не так страшен: всего лишь удваиваться ежегодно. С 1999 по 2005 г. нам удавалось двигаться в этом темпе — за 6 лет по объему бизнеса мы выросли почти в 54 раза (от 15 млн. рублей в 1998 г. до почти 800 млн. рублей в 2004 г.). Привлечение 20 млн. долл. в капитал компании в 2004 г. — это шаг к сохранению темпов роста бизнеса в ближайшие годы.

Эти результаты — только видимая вершина айсберга. Его подводная часть гораздо более содержательна: уход от стрессов, саморазвитие всех людей без исключения, повышение значимости их деятельности и возможностей реализации, искоренение страхов и командного подхода к решению задач, прозрачность моделей и решений, готовность к развитию — это далеко не все пласты подводной части.

Основной причиной, побудившей нас взяться за эту книгу, было ощущение живого интереса первых лиц различных компаний, которые принимали участие в проводимых нами семинарах по альтернативному менеджменту. Мы организовали такой семинар в 2002 г. в Ижевске на базе Института управления, в семинаре приняли участие около 160 руководителей промышленных, торговых, страховых и иных компаний. В 2003 г. подобный же семинар с участием 80 руководителей компаний из России, Украины, Белоруссии был проведен в Японии, где наша делегация побывала в

ряде крупнейших промышленных корпораций. Один из авторов был организатором круглого стола по теме «Альтернативный менеджмент» на международном форуме страховщиков в Ялте в 2004 г., также он представлял доклады на эту тему на конференциях по управлению в Москве (2003 г.) и Санкт-Петербурге (2004 г.). Несмотря на то, что в некоторых случаях выступления длились до 8 часов, интерес к этой теме был довольно высок. Поэтому возникло желание рассказать об альтернативном менеджменте как можно большему числу людей.

Вначале мы полагали, что семинары и наши выступления по альтернативному менеджменту могут стать достаточно сильным толчком для руководителей, желающих начать трансформацию у себя в компаниях. Мы ожидали, что круг таких руководителей будет нуждаться в постоянном обмене опытом и в обратной связи, то есть возникнет некий клуб первых лиц, увлеченных идеями новой системы управления. Но время показало, что это были завышенные ожидания. Процесс принятия принципиальных решений и тем более совершения первых шагов в этом направлении оказался медленным, и сегодня только некоторые первые руководители из сотен слушателей стали думать об этом всерьез и делать хотя бы первые шаги. Среди них можно, прежде всего, назвать руководителей Межбанковской региональной страховой компании (Ижевск), а также фирмы «Строймаркет» (Владивосток), страховых компаний «ЮжУрал АСКО» (Челябинск), «СТИФ» (Новосибирск) и «Основа» (Москва).

Мы долго искали единомышленников на различных конференциях и симпозиумах по всеобщей системе качества. Результаты такого поиска скорее разочаровывают, единственным позитивным моментом было знакомство с генеральным директором Акционерного общества «Инструм-Рэнд» из г. Павлово Нижегородской области В.Н. Сорокиным, взгляды и практические подходы которого к управлению, как нам представляется, очень близки нашим.

Следует отметить, что мы сразу исключили традиционный подход к написанию такого рода книг — исследование большого числа различных теорий менеджмента. Свой выбор мы сделали давно, и поэтому книга, по большому счету, посвящена только одному из таких учений — философии управления доктора Деминга, выдающегося американского специалиста в области менеджмента и статистики. Иные теории были затронуты вскользь и только в той мере, в какой они способны дополнить учение Деминга, исходя из практических задач трансформации компании.

Не увидит читатель и столь привычного для монографий научного аппарата, который существенно затруднил бы восприятие материала. Скорее

это наш рассказ о своих размышлениях, впечатлениях и ощущениях. Мы постарались излагать материал предельно кратко и динамично, чтобы легко выстраивалась цельная картина. Детали приобретают значение и становятся интересными лишь для человека, принявшего саму концепцию новой системы управления.

Хочется обратить внимание, что книга рассчитана главным образом на первых руководителей, потому что именно от них зависит, будет ли внедряться альтернативный менеджмент в организации или она будет действовать в привычных управленческих координатах репрессивного менеджмента.

По некоторым вопросам авторы ведут заочную полемику с различными оппонентами. Поскольку теория альтернативного менеджмента молода, то сегодня вряд ли можно найти публикации, содержащие ее критику. Мы сказали бы, что только сейчас наступает время, когда эта доктрина может стать предметом широкого и серьезного научного и научно-практического исследования. Мы заранее благодарны всем, кто выскажется, в том числе и критически, по поводу наших взглядов на систему управления.

Еще больше мы заинтересованы в сведениях о том, как ведется трансформация в других фирмах, с какими проблемами сталкиваются первые лица, как их решают.

И, наконец, нам уже сейчас понятно, насколько изменилась бы страна, если бы корпоративная культура, основанная на альтернативном менеджменте, стала доминирующей в России, если бы у нас в стране начала формироваться среда, способствующая произрастанию глобально конкурентоспособных предприятий. Не будем скрывать, это один из главных мотивов появления данной работы.

Надеемся, что читателям будет интересно и они найдут здесь ответы хотя бы на часть вопросов из области управления.

Г.Н. Фидельман, С.В. Дедиков, Ю.П. Адлер

Почти Нагорная проповедь об альтернативном менеджменте, или Чем альтернативный менеджмент отличается от традиционного

*«Блаженны алчущие и жаждущие правды,
ибо они насытятся».
Матфей, глава 5, стих 6.*

На протяжении многих тысяч лет изначальным и единственным принципом управления был — «кнут и пряник». Он применялся и применяется до сих пор повсеместно: и в политике, и в экономике, и в семейных отношениях. Постепенно уходит жестокость, но идея вины человека и его наказания, как основная движущая сила управления, остается неизменной.

Мы все вышли из этого мира репрессивного менеджмента. Мы впитали его принципы, приемы и методы с молоком матери, они выросли в нас, стали неотъемлемой частью нашего мировоззрения, нашей психологии, нашего поведения. Абсолютное большинство менеджеров и простых работников даже не представляет, что возможна иная система отношений в компаниях, основанная на принципиально новых подходах. Эта книга для тех, кто готов заглянуть в новый мир менеджмента, и, быть может, со временем отважится шагнуть туда, кто готов принять вызов времени.



Том Питерс «Представьте себе!
Превосходство в бизнесе в эпоху разрушений!»:
«Как пугающе! Как здорово! Готовы ли вы к этому?»

Речь пойдет о системе организации работы фирм, которая коренным образом отличается от традиционной, и, чтобы подчеркнуть эту огромную раз-

ницу, мы называем ее альтернативным менеджментом. Надо сказать, что это название родилось не сразу. Но то, что это другая форма менеджмента, стало ясно с самого начала. Он, безусловно, новый по отношению к привычной для всех нас системе руководства. Вначале мы хотели назвать его «новым менеджментом», но отказались от этого намерения. Хотя в России, а, может быть, и в большинстве других стран он появился недавно, но в мире он, в общем-то, известен, например, в массовом порядке прижился и развивается в Японии.

Нам говорили, что слово «альтернативный» не очень удачное, поскольку такое определение как бы настраивает на борьбу с чем-то. Мы хотим подчеркнуть, что ничего подобного нами в этот термин не вкладывается. Мы не намерены с чем-то бороться (как вообще можно бороться с тем или иным способом управления?), мы лишь хотим подчеркнуть, что данная система не совместима с существующей почти повсеместно системой управления, которую мы называем традиционным менеджментом.

Мы уже сказали о том, что в основе нового управления лежит опыт Японии. Эта страна, как всем хорошо известно, сумела сделать удивительный прорыв в экономике и всего за несколько десятилетий превратилась из страны с полуфеодальным укладом в самое современное государство планеты, с экономикой, которая на равных ведет конкуренцию с США и Западной Европой, и, как правило, выходит победителем в этом соревновании. И это при том, что ее территория в десятки раз меньше, чем у России, у США и у Западной Европы, а природные ресурсы там вообще отсутствуют. К примеру, российский бюджет начинается с цены на нефть на международном рынке и этим же заканчивается, а у Японии нет ни нефти, ни газа, ни залежей металлических руд, ни угля. В 1945 г. эта страна была подвергнута атомной бомбардировке, потерпела сокрушительное поражение во Второй мировой войне, многие города и села, а также все крупнейшие промышленные предприятия лежали в руинах. Долгие годы она жила в условиях американской оккупации.



Изабель Альенде, писатель:

«Историю своей жизни вы пишете сами — и от вас зависит, создадите ли вы собственную легенду или нет».

Иногда наши оппоненты говорят, мол, связывать экономические успехи Японии во второй половине XX века только с альтернативным менеджментом неправильно, так как главная причина бурного развития японской эко-

номики заключается в том, что американцы оказали этой стране огромную финансовую помощь. Тезис, безусловно, важный и требующий внимательного рассмотрения. Финансовая помощь Японии со стороны США в первое десятилетие после окончания Второй мировой войны, действительно, имела место. Однако даже среди специалистов нет единства в оценке значимости этих финансовых инъекций. Одни называют ее несущественной (на уровне 10% совокупного государственного бюджета страны за этот период времени), другие, главным образом американцы, подчеркивают, во-первых, ее своевременность (по принципу «дорога ложка к обеду»), а во-вторых, отмечают, что в отдельные годы она составляла больше трети годового бюджета Японии. Выводы делайте сами. Всего США передали Японии в виде экономической помощи чуть более 2,1 млрд. долл. в период 1945—1951 гг. и около 4,7 млрд. долл. в виде специальных поставок — с 1950 г. по 1957 г. За это же время Япония потратила на обслуживание оккупационных войск порядка 550 млрд. иен, что тогда было эквивалентно 4,8 млрд. долл. Для сравнения следует сказать, что согласно плану Маршалла только за два послевоенных года странам Европы было выдано кредитов на сумму более 7,2 млрд. долл. Но ни одна из этих стран не сумела показать таких высоких темпов развития, как Япония, не смогла добиться столь очевидных успехов в обеспечении высочайшего качества товаров, столь стремительного отрыва в вопросах научно-технического развития. Если быть объективными, то надо признать, что оказанная США определенная финансовая помощь Японии в те годы имела важное значение, но столь же очевидно, что не она стала решающим фактором в успешном развитии японской экономики. Мы считаем, что именно альтернативный менеджмент способствовал процессам революционного перерождения экономики Японии и вывел ее в число мировых лидеров. Достижения этой страны поистине впечатляющи: по показателям внутреннего валового производства она занимает второе место в мире после США, при том условии, что население Японии в 2 раза меньше, чем население США, территория меньше в десятки раз, нет сырьевых ресурсов, тогда как США — одно из богатейших в этом отношении государств мира. У Японии самые большие золотовалютные запасы в мире, здесь самая дорогая в мире земля — рыночная стоимость территории этой страны, как подсчитано специалистами, в 4 раза выше стоимости территории США, один квадратный метр земли в центре Токио стоит до 400 тыс. долл.; здесь самые большие в мире денежные накопления населения — более 14 триллионов долларов!

Существует мнение, что японский метод менеджмента возможен только в условиях так называемой «рисовой культуры», то есть в странах Вос-

тока, где традиционно сильны общинность, дисциплина, способность к изнурительному и кропотливому труду. Но что из того, о чем мы говорим, обусловлено исключительно этой пресловутой культурой? Почему тогда в соседних странах, за редким исключением (Южная Корея, которая восприняла очень много из японских подходов к корпоративной культуре; Гонконг, Сингапур — искусственно созданные центры финансовых операций), феномен «рисовой культуры» не работает? И при чем здесь способность гнуть спины под палящим солнцем на залитых водой рисовых чеках, когда Япония шагнула уже в эру инновационной индустрии? Она последовательно выводит за границу массовое промышленное производство, оставляя себе в основном разработку принципиально новых технологий и материалов.

Есть десятки, может быть, даже сотни компаний в США и странах Западной Европы, которые с той или иной степенью успешности пытаются внедрять у себя элементы японской системы менеджмента. Главные причины того, что здесь пока нет столь впечатляющих результатов, как в Японии, заключается, по нашему мнению, в том, что, во-первых, в Старом и Новом свете властвует индивидуализм, из-за которого столь важный для настоящего прорыва командный стиль работы приживается плохо, а во-вторых, нет должной системности и последовательности в применении этих методов. И тем не менее на фоне других предприятий и фирм большинство последователей идей альтернативного менеджмента выглядят более чем привлекательно.

Нельзя не сказать и о том, что в США сделана достаточно удачная попытка «скрещивания» основных методов, свойственных японской системе управления, с американскими особенностями организации дела. В результате получился достаточно эффективный метод «шесть сигм», который с каждым годом завоевывает все больше сторонников.

Основной же недостаток системы «шесть сигм», как нам видится, заключается в том, что она остановилась на пороге принципиальных философских решений, которые не побоялись принять в Японии (об этом подробнее ниже), и поэтому, на наш взгляд, она ограничена и может рассматриваться лишь как переходная ступень от традиционного к альтернативному менеджменту.

В целом сегодня можно с полным основанием говорить о том, что все процветающие корпорации и фирмы в той или иной степени используют элементы альтернативной управленческой модели.



Джек Уэлч, генеральный директор General Electric:
«Наша политика подчинена базовому соображению: конечными источниками конкурентного превосходства являются желание и способность организации постоянно учиться и быстро преобразовывать новые знания в действия».

Существуют примеры использования принципов альтернативного менеджмента в России. Наиболее последовательно и системно он реализуется в Московском перестраховочном обществе, где работают авторы. О том, что этот способ организации дела дает компании и работающим в ней людям, будет подробно рассказано в следующих главах. Положительные результаты получены на небольшом инструментальном заводе «Инструм-Рэнд» в г. Павлово Нижегородской области — об этом предприятии мы уже упоминали в предисловии. Мы не можем утверждать, что руководство этой компании — последовательные сторонники именно японского метода управления. Этот завод — совместное российско-американское предприятие, и поэтому там скорее используется метод «шесть сигм», но с российской спецификой, которая приближает их систему организации труда к альтернативному менеджменту. И об этом уникальном предприятии мы будем постоянно упоминать в различных разделах книги.

Информированные читатели могут возразить, что мы много говорим о японском менеджменте, но ведь в этой стране в последние годы свирепствует серьезный финансовый кризис. Да, действительно, это так. Правда, на наш взгляд, это кризис от избытка денег. Японцы столько их заработали, что не знали, куда направить эти излишки, поэтому стали вкладывать в рискованные проекты, выдавать плохо обеспеченные кредиты и т. д. Имеет место относительная недокапитализация самой японской экономики, так как большая часть капитала инвестируется за рубежом, да и при тех ценах на землю, какие существуют в Японии, при том уровне заработной платы, какой здесь стал привычным, иного ожидать трудно, если в эти процессы не вмешается государство. По нашим оценкам, это обстоятельство осознано японским обществом, и уже делаются определенные шаги в данном направлении. Так что, как мы думаем, в скором времени о финансовом кризисе в Японии нужно будет говорить исключительно в прошедшем времени, а эта страна выйдет на новый более высокий виток развития.

Концепция современного менеджмента появилась не вдруг: она — закономерный результат долгого развития теории и практики управленческого мастерства. Это развитие можно проследить, начиная от идей «кон-

вейеризации производства», доктрины возвеличивания «вала» в начале уже прошлого века, на смену которой в середине двадцатого столетия пришли системы всеобщего качества, научной организации труда. Затем наступила эпоха идей гуманизации управления, социальной ответственности, а также реинжиниринга и коучинга. Она совсем не академична, хотя ей посвящено значительное количество серьезных трудов, и все они имеют сугубо практическое значение.

Но вернемся к нашей теме. Так чем отличаются друг от друга традиционный и альтернативный менеджменты?

«Кто виноват и что делать?», или «Что виновато и кто делает?»

В этих вопросах заключено первое принципиальное различие двух систем управления. Традиционный менеджмент имеет широкий диапазон стилей руководства: от жестко авторитарного, когда руководитель — это бог, царь и герой в одном лице (он все знает лучше всех, все решения принимает только сам, все остальные сотрудники не больше чем простые исполнители «божественных» указаний) до псевдодемократического, когда руководитель держится с подчиненными запанибрата, доступен и прост в общении, советуется с ними, но суть системы управления от этого не меняется.

Любой руководитель, если будет честен перед самим собой, должен признать, что для него каждая сложная ситуация в его фирме — это всегда поиск виновного. Все руководители, конечно, не раз попадали в ситуацию, когда в гневе или раздражении (или, что еще хуже для окружающих, с пугающим внешним спокойствием) требовали не приходить к ним, пока не будет найден тот, кто виноват в случившемся, не появляться без рапорта о наказании виновного или без предложений о таком наказании. Мало кто из менеджеров набирался мужества сказать, что на самом деле виноват он сам, потому что неприятность произошла из-за недостатков системы, а вовсе не по вине конкретных сотрудников.

И еще одно системное следствие традиционного менеджмента: из 100 менеджеров не более 2-х получают удовольствие от работы, остальные 98 испытывают стресс, ужасный стресс. Это заключение великого американского специалиста в области управления доктора Э. Деминга. Согласитесь, здесь действительно выражена жестокая правда работы менеджера: проблемы валятся, их становится все больше и больше, ситуация становится стрессовой, как следствие — инфаркты, нервные расстройства и т. д.

Альтернативный менеджмент в своей основе содержит гениально простую формулу того же Деминга — «98/2». Она означает, что на 98% проблемы в организации, дефекты изделий, работ или услуг зависят не от людей, а от системы, с железной неизбежностью определяются присущими ей недостатками. Что же такое система? Под системой мы понимаем совокупность процедур, распоряжений, инструкций, полномочий, положений, внутрикорпоративной культуры. Люди, в свою очередь, выполняют то, что этой системой предписано. Иными словами, система — это среда, в которой находятся люди и, ориентируясь на нее, выстраивают свое поведение. Очень удобно представить систему в виде комплекса процессов, которые идут в фирме. Под процессами мы понимаем совокупность действий, которые совершаются сотрудниками компании для выпуска продукции или предоставления услуги, это причинно-следственные, логически обусловленные, последовательные и взаимосвязанные операции. Можно привести такой пример из сферы страхования: для того чтобы заключить со страхователем договор страхования в компании происходит ряд операций, после которых клиент получает полис, — это и есть процесс. Однократная цепочка операций, от поступления заявления страхователя на страхование до выдачи полиса, называется одной реализацией.



Боб Хазард, президент сети отелей Quality International:
«99% всех сотрудников хотят выполнять работу хорошо.
Как они ее исполняют, зависит от того, на кого они работают».

Статистический анализ проблем, которые возникают у любой фирмы, приводит к выводу, что 98% причин, которые лежат в основе дефектов, кроются в системе и только 2% связаны с действительными ошибками людей или их злонамеренными действиями. Если в вашей организации не отработана как следует технология дела, люди перегружены работой настолько, что при всем желании не могут выполнять ее вовремя, если на ваш завод поставляется некачественное сырье, если станки устарели, инструмент плох, — то, сколько бы вы не наказывали людей, ничего не изменится. Этот же человек, которого вы только что наказали, или даже новый сотрудник, пришедший на место с позором уволенного «бракодела», поставленный в те же самые условия, почти со стопроцентной вероятностью будет допускать те же самые ошибки, тот же самый брак, — ведь изменения системы не произошло, она не улучшилась и, следовательно, будет воспроизводить те же самые дефекты, с которыми, казалось бы, вы уже покончили раз и навсегда, наказав виновных.

И еще один весьма важный аспект для любого менеджера. На что следует тратить свои силы, время и нервы: на то, чтобы попытаться устранить 2% причин дефектов и недостатков или все-таки 98%? Ответ при такой постановке вопроса очевиден — нет смысла искать виновного, есть смысл совершенствовать систему, и этот вывод очень неудобен для первых лиц, поскольку все пальцы показывают на себя.

Следует отметить, что эта формула не сразу обрела такое количественное выражение — вначале Деминг говорил о соотношении 85/15, затем 94/6 и только в конце жизни, а он ушел от нас в 1993 г., когда ему было 93 года, появились цифры 98/2.

Что же такое совершенствовать систему? Это означает постоянно измерять параметры реализаций, которые интересуют потребителей и саму фирму, по всем процессам, производить анализ собранной статистики реализаций и постоянно совершенствовать процесс. Оказывается, здесь мы тоже практически ничего не знаем, нас этому никогда не учили. Тут нужно пройти определенные пороги, связанные с получением совершенно новых знаний. Так, если мы возьмем в качестве примера время, которое проходит, пока страховая компания, получив заявление клиента на страхование, выдаст ему полис, то мы увидим, что при каждой реализации процесса время выдачи полиса изменяется. Если мы думаем, что этот период равен 3 дням, т. е. 72 часам, то это не так — это и 73, и 74, и 70 часов и т. д. Сам по себе процесс всегда имеет вариабельность, то есть разброс значений по тем или иным параметрам, это неотъемлемое свойство любого процесса вообще. Никогда одинаковых значений не бывает, это очень важно, так как обычно дальнейшие действия руководителя при обнаружении вариабельности бывают следующими: если величина выше среднего, то сотрудника премируют, отмечают его хорошую работу; если ниже среднего, то сразу начинается поиск виновного. Традиционные критерии вмешательства менеджеров в процессы совсем иные, чем нужно было бы для более эффективной работы.

Альтернативный менеджмент исходит из учения американского статистика Шухарта об управляемости процессов. Управляемость — это такое состояние процесса, когда вариабельность на выходе не превышает верхнего и нижнего пределов, отстоящих друг от друга на 6 сигм. Знакомое словосочетание, не так ли? Да, действительно, в части статистических методов альтернативный менеджмент и метод «шесть сигм» сближаются, потому что своими корнями они уходят в математическую статистику, где наиболее весомые достижения в первой трети прошлого столетия имела англоязычная школа. Правда, в методе «шесть сигм» интервал между верх-

ней и нижней границей равен 12 сигмам. В управляемый процесс нельзя вмешиваться произвольно, по наитию, а требуется особая система работы по его совершенствованию. В то же время, если отдельные измеряемые показатели в процессе выходят за верхний или нижний пределы (мы здесь даем упрощенное представление о понятиях «управляемый и неуправляемый процессы», просто чтобы продемонстрировать, в чем заключается отличие альтернативного менеджмента от традиционного даже в этой сфере), то требуется выявление той особой причины, которая привела к таким последствиям, и разработка мер по ее устранению. Для устранения выявленной особой причины достаточно полномочий той команды, которая занята в соответствующем процессе. Для того чтобы совершенствовать управляемый процесс, надо привлечь ресурсы: административные, финансовые, материальные, и поэтому здесь уже требуется вмешательство руководства компании.

Приведем такой пример: наверное, многие читатели ходили в тир и стреляли по мишеням. Как мы отслеживаем нашу стрельбу? Если попал 9 раз в девятку и один раз в десятку, значит, я хорошо стреляю. Если попал равномерно от шести до десяти и пару раз в «молоко», то это уже неудовлетворительно. Вот попадание в «молоко», т. е. сильное отличие от обычного разброса показателей на выходе процесса, и есть следствие проявления «особых причин». Может быть, стрелок промахнулся, потому что его толкнули под локоть, и это грубое внешнее воздействие, не присущее вообще процессу стрельбы. Можно начать усиленно тренироваться, но это не улучшит ситуацию, если стрелку придется стрелять в тесноте, когда его снова могут толкнуть. Для того чтобы улучшить показатели на выходе, нужно устранить особые причины, мешающие нормальному функционированию процесса, а уже потом заниматься улучшением кучности стрельбы. И это совершенствование не имеет конца, потому что попадать в десятку постоянно не удастся никогда, и вопрос только в том, насколько часто нам удастся это делать, и, если это число попаданий в центр мишени постоянно увеличивается, значит, идет совершенствование процесса.

Одним из важных направлений улучшения системы альтернативный менеджмент считает последовательное преодоление «архетипов системного мышления», которые, по мнению известного специалиста в области современного менеджмента П. Сенге, представляют собой серьезные препятствия для перемен в компании. Среди них: «*исправление недостатков*», «*эскалация*», «*бесплатные ресурсы*», «*героизм*», «*пределы роста*», «*деньги к деньгам*», «*смещение целей*», «*рост и недоинвестирование*».


«Исправление недостатков». Указанный архетип перекликается с приведенным выше методом «критериев вмешательства» и сводится к тому, что применение кратковременного корректирующего воздействия на симптомы проблемы в состоянии лишь затормозить ее проявление, но, в конечном счете, лишь усугубляет ее, загоняя болезнь вглубь. Альтернативный менеджмент через анализ симптомов стремится ближе подойти к самой проблеме, понять ее корни, провести сравнительный анализ возможных последствий, которые могут возникнуть в результате намечаемых мер, и принять долгосрочные решения на системном уровне, имеющие наиболее благоприятный для компании исход.

«Бесплатные ресурсы». Это то, что принадлежит всей фирме и никому конкретно, своего рода колхозная собственность. Все начинают бороться за их получение, потому что они бесплатны. Чаще всего они достаются не тем, кому более всего нужны, а тем, кто понапористее. Кроме того, «бесплатные ресурсы» очень быстро заканчиваются, так и не дав какого-либо ощутимого результата. Наконец, они вносят элемент внутрифирменной конкуренции, что разрушающе воздействует на всю компанию. Альтернативный менеджмент преодолевает этот архетип, распределяя все ресурсы фирмы на конкретные направления деятельности. В частности, в Московском перестраховочном обществе ресурсы разделены по бюджетам конкретных андеррайтеров и менеджеров. Результат не замедлил сказаться сразу же — преодолен синдром «тумбочки», откуда можно просто так взять деньги, носители бюджетов начали считать каждый рубль, оценивать эффективность всех без исключения затрат, прекратились разговоры: «Почему он получил, а мне не дали?» Как следствие, возросла эффективность работы всей компании.

«Героизм». Решение возникающих проблем за счет знаний и умений отдельных сотрудников, их «героических» усилий, то есть выходящих за рамки обычной системы деятельности. Если это приводит к положительному результату, то очень часто возникает механизм несистемного подхода к преодолению проблем. Как итог, долгосрочные кардинальные меры не принимаются, причины проблемы не устраняются, а ставший уже традиционным «героизм» со временем теряет свою эффективность. Более того, «героев» начинает не хватать для решения все возрастающего числа проблем. И как результат — дела идут хуже и хуже. Альтернативный менеджмент учит, что подходить к любой проблеме нужно исключительно системно. Каждое чрезвычайное усилие должно становиться предметом тщательного специального анализа, после которого необходимо прини-

мать долгосрочные решения, снижающие зависимость фирмы от краткосрочных корректив и исключающие замену одних методов другими, но столь же краткосрочными.

«Пределы роста». Проблема поддержания оптимального темпа в развитии бизнеса и самой компании. Как правило, фаза роста определяется одним или несколькими факторами, которые объединяются общим понятием «усиление процессов обратной связи». Такие процессы обладают свойством трансформироваться в процессы уравнивающей обратной связи. Причины такого перехода могут носить как объективный характер, так и субъективный, например, неуверенность в том, что можно обеспечить запланированный рост бизнеса, начинает гасить усилия людей по достижению намеченных рубежей. В Московском перестраховочном обществе предусматривается ежегодное увеличение объема бизнеса в 1,5 — 2 раза в период до 2011 года. Это уже стало привычным и никого не пугает. Но когда впервые заговорили о таких темпах, для многих менеджеров это был настоящий шок, так как все привыкли планы строить от достигнутого. Мы смогли уйти от такого подхода к планированию и стали формировать планы, опираясь на точку зрения сотрудников в решении стратегических задач развития компании, и проблема пределов роста исчезла.



Гарри Беквит, эксперт по менеджменту:

«Самое ценное в планировании — вовсе не его конечный результат, т. е. сам план. Главная ценность планирования заключается в самом процессе, в том исследовании и обсуждении, которые ему сопутствуют».

«Эскалация». Втягивание в жесткую конкуренцию по принципу «адекватный ответ на угрозу». Альтернативный менеджмент не нацелен вообще на борьбу с конкурентом, способную лишь истощить ресурсы компании, он ориентирован на конкуренцию за счет повышения качества и усиления привлекательности товаров и услуг.

«Деньги к деньгам». Широко распространенный метод приоритетного финансирования наиболее успешных подразделений и менеджеров. Их бюджеты увеличиваются за счет недофинансирования других не менее важных направлений деятельности. Происходит однобокое развитие компании, которая из-за этого теряет устойчивость. Альтернативный менеджмент исключает такой однобокий подход, так как рассматривает фирму как единую систему. Наша компания вышла на решение этой проблемы

через формирование централизованного стабилизационного фонда, куда направляются отчисления по установленным нормативам с каждого рубля начисленной в наш адрес клиентами перестраховочной премии до того, как формируется источник сметы расходов, и откуда на платной и возвратной основе финансируются менеджеры и представительства, имеющие дефицит бюджета. Таким образом, успешные сегодня менеджеры финансируют тех, у кого имеется дефицит бюджета. Тем самым обеспечивается равномерное развитие всех направлений деятельности фирмы.



Клаус Кобьёлл «Мотивация в стиле экшн»:

«Секрет заключается в том, что вы как менеджер и руководитель должны сами ограничить собственное вмешательство в работу всех подразделений вашей компании».

«Смещение целей» происходит, когда в условиях ограниченных ресурсов самым простым выходом видится снижение параметров качества. Например, в страховых организациях в убыточные годы ужесточаются, подчас сверх всякой разумной меры, требования к документам по страховым случаям. В результате начинается волокита с рассмотрением претензий, чаще следуют отказы в удовлетворении претензий по сугубо формальным основаниям (типа «не там поставлена запятая»), качество страховой услуги снижается, это, естественно, приводит к снижению уровня развития бизнеса — вследствие чего происходит увеличение нехватки ресурсов. На промышленных предприятиях перестают выдерживать установленные нормативы, начинается выпуск товаров, по которым идет множество рекламаций, в результате потребитель отворачивается от такой продукции, тем более что существует негласное правило: нельзя покупать товары, выпущенные в последние дни отчетного периода.

«Рост и недоинвестирование». Проблема, которая хорошо знакома всем российским структурам. Столкнулось с ней и Московское перестраховочное общество. Два года подряд компания выходила на предельный уровень объема собранной перестраховочной премии, который допускается установленным органом страхового надзора коэффициентом финансовой устойчивости, рассчитываемым как отношение собираемой за год страховой и перестраховочной премии к размеру собственных средств (4,5). Вот почему в последнее время увеличение капитала компании было ключевой задачей топ-менеджеров. Нам удалось в 2004 г. решить эту проблему: в состав участников компании вошли крупные инвесторы — К.А. Бендукидзе и

фирма «ИнвестФинанс», а капитал Московского перестраховочного общества увеличился почти в 6 раз, достигнув величины, эквивалентной 25 млн. долл. По нашим оценкам, запаса капитала нам должно хватить на ближайшие три-четыре года, после чего необходимо будет новое увеличение уже до 100 млн. долл.

Есть огромные позитивные моменты для деятельности менеджера в новой системе управления. Альтернативный менеджмент конструктивен и эффективен не только в изменении самой фирмы, но он положительно меняет содержание и характер работы первого лица. Уходят в прошлое каждодневные стрессы, связанные с необходимостью тушения все новых и новых «пожаров», то есть неожиданных проблем, которые часто возникают, если система не совершенствуется последовательно и постоянно. Уходит в прошлое стремление включать первое лицо практически во все процессы, потому что его слово окончательное. Очень любопытно наблюдать, как у руководителя, находящегося в командировке или на отдыхе, все время звонит мобильный телефон, и он отдает распоряжения, командует издалека. Для сравнения — в прошлом году Московское перестраховочное общество проводило заседание совета директоров, на котором решались стратегические вопросы, за границей. Руководитель компании и часть топ-менеджеров принимали участие в работе совета. В течение недели не было почти ни одного звонка по т. н. «производственному вопросу» и ничего ровным счетом не случилось. Компания работала в своем обычном режиме, процессы шли как и положено, вопросы решались людьми, которые взяли на себя ответственность за определенные участки работы и им были предоставлены все необходимые полномочия. Таким образом, у руководителя появляется время и возможность думать о вопросах стратегии, о методах дальнейшего развития новых отношений в коллективе. А самое главное, появляется удовольствие от того, что он делает, радость от результатов преобразований. Это — большая награда за смелость шагнуть в мир альтернативного менеджмента.

К рассматриваемой формуле Деминга «98/2» можно относиться по-разному. Для нас она аксиома, которая находит свое подтверждение каждодневно в практике конкретной работы. Если это правило перенести на прежний стиль работы, то и там, несомненно, найдется множество ему подтверждений. Мы, во всяком случае, в своей профессиональной деятельности и жизненном опыте не смогли отыскать обратные примеры. Ниже об этом будет рассказано более обстоятельно.

Ответив на вопрос «Что виновато?», достаточно легко понять, что нужно делать — надо совершенствовать систему. В результате совершенство-

вания системы организация преобразуется в самообучающуюся, динамичную, гибкую, постоянно эволюционирующую структуру.

Альтернативный менеджмент держит в центре своего внимания потребителя. Именно клиент определяет, что нужно сегодня производить, какими потребительскими свойствами должен обладать товар, какие параметры качества должны включать в себя услуги. Он создает предпосылки для того, чтобы высокое качество стало целью всех сотрудников, чтобы выявление дефектов было неотъемлемой составной частью любого производственного процесса, чтобы отношение персонала к клиентам было гибким и отзывчивым.

Значительно сложнее ответить на вопрос, кто должен совершенствовать систему и как ее совершенствовать. Это, прежде всего, не должно и, более того, не может быть уделом узкого круга специалистов. Основная ответственность за совершенствование системы, безусловно, лежит на первом лице, которое не может делегировать ее никому другому. С другой стороны, если совершенствованием деятельности компании занимается только первое лицо, то эта работа заведомо обречена на неудачу. Участвовать в совершенствовании системы должны все сотрудники фирмы.

Наказание как движущая сила менеджмента и отказ от идеи наказания

Это вторая линия, где проходит принципиальное отличие традиционного и альтернативного менеджментов.

Система наказаний — один из важнейших столпов знакомого всем нам метода управления. Наказание непременно должно быть публичным, чтобы не повадно было другим, чтобы на этом примере научить остальных. Нередко наказание сопровождается унижением человеческого достоинства сотрудника, когда принародно дается оценка его интеллектуальным способностям и умению работать, причем отнюдь не всегда это делается в джентльменских выражениях. Чего уж греха таить, ненормативная лексика в отношении подчиненных у нас — это такое же привычное явление, как по утрам чистить зубы и умываться.

Вся нынешняя система управления построена на достаточно примитивных воззрениях — человек исходно плох, он так и норовит что-нибудь испортить, что-нибудь своровать, кого-то обмануть. Главная задача руководителя в свете таких взглядов заключается в том, чтобы не позволить подчиненным этого сделать. В моде всегда был и остается крепкий руководитель, то есть

человек, обладающий крутым нравом. Понятно, что люди, которых заранее подозревают во всех смертных грехах, в свою очередь, склонны оправдывать такое «высокое доверие», невзирая, что называется, на «крутизну» руководства, на жесткость мер реагирования. Это еще одна причина воспроизводства негативных явлений в коллективах. В традиционном менеджменте у каждой неудачи есть персональный виновник, система репрессивного управления не терпит ошибок, сурово наказывает за них.

Альтернативный менеджмент предлагает отказаться от самой идеи наказания, ведь из формулы Деминга «98/2» с неизбежностью логики следует принципиальный вывод о том, что наказание людей не только бессмысленно, но и губительно для компании. Бессмысленно, потому что таким образом менеджер, в лучшем случае, сможет устранить всего 2% причин дефектов, которые так или иначе связаны с личностью работника — с его ленью, неисполнительностью или недисциплинированностью, а остальные залежи проблем останутся нетронутыми. Губительность же наказания для компании лежит более глубоко. И на этом надо остановиться подробнее.

Несколько лет тому назад, ещё до внедрения в компании альтернативного менеджмента, случился неприятный инцидент. Произошло на тот момент самое крупное по нашим договорам перестрахования страховое событие по перестрахованному нами риску, связанному с выводом космического объекта на расчетную орбиту. Когда стали разбираться, то оказалось, что значительная часть ответственности по этому риску, вопреки внутренним нормативным документам, не была передана в дальнейшее перестрахование (ретроцессию) другому страховщику, вследствие чего нам пришлось за свой счет выплатить около 200 тыс. долл. сверх той суммы, которая должна была бы быть оставлена на собственном удержании компании. В тот период реакция была однозначна — это конкретные сотрудники отдела исходящего перестрахования не исполнили свои обязанности. В результате руководитель отдела вынужден был уйти «по собственному желанию». Но на самом деле проблема лежала совсем в иной плоскости — у компании не было надежной ретроцессионной защиты, а такого рода риски вообще достаточно сложно перестраховывать. Поэтому в дальнейшем компания отказалась от перестрахования космических рисков, если не могла удерживать на себе весь объем принятой по договору перестрахования ответственности или отсутствовала предварительная договоренность с другим страховщиком о передаче ему в перестрахование соответствующей части ответственности.


Иногда при подготовке документов в них вкрадываются те или иные ошибки, неточности. Как выясняется, подобные явления чаще всего связаны с тем, что сотрудники, которые занимались подготовкой этих документов, были перегружены другой работой и т. д. Сколько не ругай такого сотрудника, ситуация коренным образом не изменится, если не будут созданы необходимые условия для его нормальной работы.

На производстве возможна более показательная ситуация. Стоит ли, например, токаря винить в том, что он не выдерживает допуски изготавливаемых деталей, если он работает на старом токарном станке, который и не может обеспечивать нужную точность обработки?

Указанная проблема имеет как минимум три аспекта. Во-первых, руководитель может принимать относительно правильные решения, лишь обладая достоверной информацией о том, что происходит в компании, зная, какие возникают сложности, каково реальное качество продукции или услуг, каковы взаимоотношения с клиентами и как те оценивают деятельность компании. Если действует система наказаний, то все сотрудники вольно или невольно начинают контролировать информацию, предоставляемую своим руководителям: увеличивается поток выгодной, приукрашенной информации, а невыгодная либо искажается до более или менее приемлемого состояния, либо просто утаивается. И так происходит на каждом уровне управления. Нам очень нравится фраза Деминга: «Где бы ни появлялся страх, там мы получаем ложные числа». Любой человек будет себя всячески защищать, давая ложные данные, и руководитель не узнает, что сведения недостоверные, в лучшем случае, потом, когда возникнут проблемы, и удастся это выяснить, но до тех пор это для него темная зона.

В результате к первому лицу поступает совершенно недостоверная или очень сильно искаженная информация, на основе которой решение принимать просто нельзя, оно заведомо будет неправильным.


Второй аспект, на наш взгляд, еще более важный. Если руководитель нацелен на трансформацию фирмы, на ее динамичное развитие, то, чтобы двигаться вперед, нужны сведения о ходе процессов, о том, как они функционируют, где наблюдаются узкие места, где чаще всего допускаются ошибки и дефекты. Но когда в компании присутствует страх, то и эта информация искажается либо скрывается. А при отсутствии достоверных сведений о реальном положении дел в фирме невозможно определить область для совершенствования. Опять-таки страх перед наказанием становится барьером на пути улучшения работы компании, на пути ее развития.



Кьелл А. Нордстрем и Йонас Реддерстрале «Бизнес в стиле фанк»:
«Босс мертв. Мы больше не верим в руководителей, которые всегда правы и притворяются, что знают больше, чем мы. Управление посредством цифр осталось далеко в прошлом. Руководство, построенное на страхе, больше не работает. Если управление — это, прежде всего, люди, то искусство управления должно превратиться в искусство человекоуправления».

И, наконец, третий аспект — самый важный. Для движения вперед нужно вовлечение всех людей фирмы в трансформацию, поскольку они находятся во всех звеньях процессов, и только от них зависит реальное улучшение качества продукции или услуг, повышение эффективности деятельности компании. Когда человек ощущает риск наказания за то, что он может оказаться неуспешным, если возьмет на себя ответственность за совершенствование или за возможные на этом новом для него участке деятельности ошибки, то такое вовлечение тоже становится невозможным. Если человек берется, но не получает поддержки первого лица, помощи с его стороны (а ведь человеку нужны и новые полномочия и уверенность в завтрашнем дне, поскольку он будет заниматься новым неизвестным для него делом), то добровольцев не будет никогда, а из-под палки заставить делать свою работу качественно и эффективно, а тем более ее совершенствовать, еще никому не удавалось.

Есть и еще один, дополнительный, не менее важный аспект. Мы живем в мире, где роль личности постоянно возрастает, особенно в сфере экономики. Уходят в прошлое гигантские конвейеры, где каждый человек лишь «винтик», исполнитель незначительной операции. Растет интеллектуальная составляющая в любом виде деятельности. Сейчас весь мир начинает «охоту» за талантами, за людьми, способными к творчеству, готовыми экспериментировать. Все это удел настоящей личности, которая не может не требовать уважительного отношения к себе. Более того, без такого отношения не приходится ожидать и соответствующей отдачи от человека. Наказание, особенно за ошибку, за неудачу в поиске нового, — это унижение человека, демонстрация своей власти, которая равным счетом ничего не дает в смысле развития.



Стэн Дэвис и Кристофер Майер, эксперты по менеджменту:
«Когда активом была земля, народы боролись за нее. То же самое происходит сейчас... с талантливыми людьми».

Как бы ни хотелось кому-то сохранить старые принципы организационного устройства бизнеса, шансов на то, чтобы выжить в будущем, у них, как мы считаем, не будет, если не сделать этот принципиальный выбор и не отказаться от самой идеи наказания. Такой отказ возможен лишь при осознанном выборе первым лицом стратегии долгосрочного выживания на рынке и обеспечения конкурентоспособности. Отказ от идеи наказания — плата за выживание. Надо подчеркнуть, что граница между традиционным менеджментом и альтернативным обозначена не вопросом о том, есть или нет в организации система контроля качества, используются те или иные методики контроля качества, а выбором, сделанным первым лицом. Это и есть основная точка разветвления управленческих систем. Если руководитель решается на такой шаг, то дальше могут начинаться преобразования, если он не принимает новую систему управления, то дальше возможны лишь косметические улучшения с помощью поверхностных средств: обучение, тренинги и тому подобное. Все это, по нашему мнению, в значительной степени напрасно потраченное время и зря израсходованные ресурсы, так как все равно поступление достоверной информации к руководителю о проблемах будет ограничено, и не начнется вовлечение людей в работу по совершенствованию процессов, а также всей системы. Косметическими методами, если есть намерение выжить на рынке, в стратегической перспективе не обойтись.


Отказ от идеи наказания приводит к быстрому изменению атмосферы в компании и к совсем другому уровню отношений. Удивительным образом меняется настрой в коллективе. Это трудно выразить словами, но можно сразу почувствовать, когда побываешь в такой организации. Люди доброжелательны, открыты для общения, им интересна их работа, нравится коллектив.

Это решение полностью изменяет содержание деятельности руководителей всех уровней. С одной стороны, это требует от менеджеров освоения совершенно других методов и способов работы. Из начальников, надзирателей, менторов они должны стать лидерами, наставниками, тренерами. Вместо отдачи приказов и указаний им нужно научиться ставить корректные вопросы, тем самым помогая подопечным принимать собственные решения. А это значит, что метод коучинга должен стать основным для менеджера в работе с подопечными.

В этом случае уже не надо будет контролировать, как выполняется распоряжение, решение, которое человек принял сам, он, безусловно, выполнит наилучшим образом, ведь это его «родное» решение, потому что ему все ясно, и он сам уже знает, что и как нужно делать. Приняв решение, он одно-

временно взял на себя ответственность за его исполнение. Нужно запастись большим терпением, потому что теперь руководитель уже не имеет права сорваться, устроить разнос, он обязан кропотливо выяснять, в чем подопечный испытывает затруднение в работе, должен найти способ помочь ему, научить, если тот чего-либо не знает. Другими словами, ему предстоит стать руководителем новой формации, в которой места для руководящей деятельности в привычном ее понимании практически и не остается.

Для японских менеджеров отсутствие наказаний уже само собой разумеющееся дело. Так, в 2003 г. мы организовали семинар для первых руководителей российских, украинских и белорусских компаний по альтернативному менеджменту в Японии, и в рамках программы семинара посетили ведущий в текстильной отрасли концерн Тоюбо. Председатель совета директоров концерна г-н Минору Сибата, выступавший с докладом перед нашей делегацией, сразу даже не понял вопроса о системе наказаний в компании, которые были заданы участниками семинара. Он растерялся, не знал, что ответить, начал советоваться со своими помощниками. Когда уточнили вопрос и спросили, что в их компании делают, например, с теми, кто систематически опаздывает, он сказал, что, наверное, в конце года надо будет произвести вычет из заработной платы или премии, но точно сказать затрудняется, потому что у них в компании никто не опаздывает.



Эд Ленд, эксперт по менеджменту:

«Ошибка — это событие, из которого вы еще не извлекли выгоду!»

Именно в отказе от идеи наказания лежит тот невидимый, но непреодолимый барьер, своего рода «великая китайская стена» между традиционным и альтернативным менеджментом. И, надо сказать, именно этот постулат, как показывает наш опыт, самый трудный для первых лиц. Как это так, еще вчера я был здесь полновластным хозяином, практически единолично распоряжавшимся судьбами подчиненных — мог объявить им выговор, строгий выговор и просто уволить, а теперь должен свято соблюдать табу на любые наказания. Что же тогда остается — один пряник? А как быть с пьяницами, с ворами, с теми, кто не справляется? Да и российское трудовое законодательство на моей стороне. Давайте попробуем разобраться в этом более основательно.

Альтернативный менеджмент строится на иной исходной идее — нет изначально плохих сотрудников, нет людей в фирме, которые только и меч-

тают о том, как бы навредить ей. Человек приходит в компанию для того, чтобы работать, а не вредить. Работа — источник его существования, благополучия его семьи. Кто же будет стремиться навредить источнику своего существования? Значит, это уже в компании происходит что-то такое, что толкает человека на воровство, что способствует пьянству, делает его недисциплинированным. Мы, конечно, понимаем, что есть люди, которые приходят в фирму, уже заряженные всеми этими негативными явлениями. Они вынесли этот опыт из предыдущих мест работы, из всей своей предшествующей жизни, а он, наверное, мало чем отличается от того, что они увидели на новом месте работы, раз их поведение не меняется. Так, если человек считает, что его труд явно недооценен, то это первый толчок к тому, чтобы «восстановить справедливость» за счет воровства. Если работа неинтересна и бесперспективна, то проще всего погасить негативные эмоции в стакане водки и т. д. Кто-то может возразить, мол, все это чрезвычайно упрощенный взгляд на жизнь — есть просто больные алкоголизмом люди, есть воры по натуре. Безусловно, это так. Но опять-таки вопрос системный, как они попали в компанию? Значит, что-то не в порядке с системой подбора кадров. А если они, что называется, были всегда, то означает ли это, что менеджеры должны просто махнуть на таких людей рукой или что лучший выход именно увольнение? Ведь, если их раньше держали на работе, то, наверное, в этом был какой-то смысл?

Отсюда снова следует системный вывод — надо что-то менять в самой организации работы фирмы.

Альтернативный менеджмент в отличие от традиционного, наказывающего за просчеты, признает право сотрудников ошибаться. Он рассматривает ошибки как явления, из которых еще не извлечена польза. На «Инструм-Рэнде» для брака, а ведь в основе дефектов, как правило, лежат именно ошибки, придумали даже особое название — «бриллианты». И здесь нет преувеличения, а тем более иронии, потому что каждая бракованная деталь — это носитель уникальной информации о сбоях в процессах, о так называемых узких местах, о недостатках сырья, оборудования или инструментов, об отсутствии должной подготовки сотрудников и т. д. На этом предприятии система работы поставлена таким образом, что рабочие не скрывают брак, а сразу же по выявлении складывают испорченные детали на особые поддоны. Каждый дефект изучается специалистами, формируется команда, которая предназначена разработать программу мер по устранению причин брака. Последовательное осуществление этих мер позволило предприятию за 10 лет от 65% брака прийти к результату 0,0218%. Наверно,

не случайно именно «Инструм-Рэнд» стал единственным в России поставщиком фирмы «Мерседес-Бенц» (на предприятии должны выпускать складывающиеся рулевые колонки для новых марок автомобилей этого концерна), и, наверно, не случайно руководство американского концерна, соучредителя этого совместного предприятия, приняло решение о закрытии своего производства во Франции и переводе его на «Инструм-Рэнд».



Том Питерс «Представьте себе! Превосходство в бизнесе в эпоху разрушений!»:

«Поощряйте великолепные неудачи!»

Пожизненный найм

Самое сильное оружие менеджера в традиционной системе управления — возможность уволить сотрудника. Всем хорошо известно, как часто оно используется против пьяниц, прогульщиков, несунув, бракоделов, людей, которые не обладают требуемой квалификацией, против несогласных и выступающих против руководства. За правом уволить человека с работы менеджер чувствует себя как в броне, защищенным со всех сторон. Другое дело, что система увольнений порождает у людей, работающих в компании, ощущение временности своей работы, лишает их инициативы и творчества. Если человек знает, что рано или поздно он будет уволен, то грех не воспользоваться ситуацией и прибрать к рукам как можно больше, чтобы не было потом бесконечно больно за бесцельно проработанные годы.

В репрессивном менеджменте считается едва ли не подвигом, когда новый руководитель сразу начинает свою деятельность с массовых увольнений, особенно, если речь идет о предприятии, находящемся в трудном финансовом положении. Сократил штаты, уволил «лишних» людей и, казалось бы, основные проблемы позади. На самом деле этими действиями закладывается мина под все будущее компании. Конечно, могут быть практически безнадежные ситуации, когда иного пути для вывода предприятия из кризиса нет; ресурсов, какими располагает менеджер, недостаточно для того, чтобы на фазе вывода предприятия из экономической «ямы» иметь возможность сохранить весь персонал. Иными словами, здесь уже требуется «хирургическое вмешательство», чтобы предприятие смогло выжить, восстановиться и получить импульс для своего развития. Но тогда, как мы считаем, дело чести менеджера найти такое решение проблемы, что бы ни ушедшие работники,

ни оставшиеся на предприятии не восприняли это как неотъемлемый элемент системы руководства у новой команды менеджеров.

Логическое развитие идеи отказа от наказания неизбежно приводит к идее о пожизненном найме. Когда впервые произносишь эти слова, то собеседники, кто бы они ни были, сразу напрягаются. Напрягаются и руководители, и рядовые сотрудники. Для менеджеров это вообще дикие слова, за которыми их полная беспомощность перед недобросовестными работниками, жуликами, выпивохами. Если нет угрозы увольнения и, более того, возможности уволить таких людей, то что заставит их работать как следует, что заставит соблюдать дисциплину, подчиняться указаниям? Для сотрудников организаций эти слова тоже таят много неизвестного и, следовательно, вызывающего опасения. Что это — кабала на всю жизнь, как при крепостном праве? Значит, руководство компании будет всячески препятствовать уходу людей из организации, начнутся звонки на новые места работы, нелицеприятные характеристики и т.п. Кстати, именно так восприняли поначалу эти слова и сотрудники Московского перестраховочного общества. Нет, на самом деле, пожизненный найм в системе альтернативного менеджмента представляет собой не что иное, как одностороннее обязательство фирмы не увольнять сотрудников, но отнюдь не препятствовать их уходу из компании, если работа здесь перестала их устраивать. Более того, в уходе не следует винить самих бывших сотрудников, а вновь нужно искать причины в системе. Что заставило человека принять такое решение? Почему работа в компании ему не нравится? Что в другой организации стало для него более привлекательным? Ответы на эти вопросы могут на многое открыть глаза менеджерам, могут заставить их по-новому взглянуть на совершенно привычные до этого времени вещи, то есть стать основой для совершенствования компании и отношений внутри нее.

При пожизненном найме у сотрудников компании появляется чувство причастности ко всем делам фирмы, ответственность за ее процветание, желание внести свою лепту в ее развитие.



Кеннет Клок, Джоан Голдсмит «Конец менеджмента»:

«Наконец, осталось сказать о работе как о способе самовыражения. Работа выступает здесь как источник целостности, самооценки, формирования ценностей, характера, то есть становится генератором тех качеств, которые позволяют нам определиться, кто мы есть, давая возможность почувствовать удовлетворение от себя и своей трудовой деятельности».

В той же Японии такая система внедрена почти повсеместно. Вот один из самых ярких примеров. В соответствии с программой семинара, о котором мы уже упоминали, было организовано посещение корпорации Matsushita electric industrial Co. в г. Осака. Корпорация Matsushita в России хорошо известна: в этот холдинг входят такие известные предприятия (торговые марки), как Panasonic, National, Technics, Quasar. Бюджет корпорации сравним с бюджетом Российской Федерации. Компания была основана в 1918 г. Коносукэ Мацуситой и вначале состояла всего из трех сотрудников: самого Мацуситы, его жены и ее брата. Начинали они с производства патронов для лампочек.

Сегодня это гигантская организация, состоящая из множества предприятий, расположенных во всех частях света. Общая численность работающих более 300 тыс. человек. Годовой бюджет более 60 млрд. долл. Также, как в большинстве других ведущих японских промышленных гигантов, здесь массовое производство в основном выведено за пределы страны, главным образом, в страны Юго-Восточной Азии. В одном Китае у корпорации более 50 заводов. В самой Японии остались, фактически, научно-исследовательские подразделения. Такой центр находится как раз рядом с головным офисом корпорации.

Как следствие отказа от идеи наказания на предприятиях корпорации отсутствуют увольнения. Кто-то из участников семинара, узнав из годового отчета Matsushita, что за прошедший год численность сотрудников снизилась на один процент, спросил заместителя председателя совета директоров концерна г-на Мацуситу (племянника основателя корпорации), куда же делся этот процент, не были ли эти люди сокращены? Он разволновался и обиженно ответил, что ситуация в прошлом году действительно потребовала сокращения штатов на один процент. Однако за всю историю компании ни один сотрудник не был уволен! Они просто предложили людям предпенсионного возраста, желающим раньше уйти на отдых, сделать это, с оплатой пенсии за счет компании. И только те, кто согласился на эти условия, ушли из компании.

В Японии давно осознали, что только уверенный в своем завтра человек способен работать по-настоящему творчески, с полной отдачей.

В связи с системой пожизненного найма возрастает значение принципа подбора сотрудников, чтобы в дальнейшем не пришлось тратить дополнительные ресурсы на перевоспитание людей или на их обучение тому, что они уже должны были бы знать и уметь. Японцы такую систему выстроили. Набор новых сотрудников, по крайней мере на крупные предприятия, произво-

дится среди выпускников университетов. При этом со студентами компании начинают знакомиться заранее. Всесторонне изучают их, собирают отзывы преподавателей, подключают к выполнению отдельных работ. Другими словами, берут на работу уже хорошо известного им специалиста.

Обе стороны принимают неформальные взаимные обязательства: сотрудник осознает, что он пришел в компанию на всю жизнь, до пенсии, а компания обязуется уважительно к нему относиться, не наказывать, не увольнять, способствовать его развитию и продвижению. Каждый новичок проходит по всем подразделениям корпорации, пробует свои силы на всех участках работы. Тем самым он узнает производство от «а» до «я», и его наставники лучше узнают его наклонности и способности. Переход на другой участок работы в дальнейшем тоже не только не возбраняется, но и приветствуется, потому что человек должен работать с удовольствием, получать радость от своего труда. Это не просто красивые слова — сейчас главной проблемой в сфере менеджмента многие ведущие японские специалисты считают как раз проблему получения человеком радости от того, что он делает на работе. Ведь то, что делается с интересом, с желанием, что доставляет человеку радость, делается на порядок эффективнее и качественнее.

Даже если оказывается, что человек не в состоянии выполнять свою работу, японцы исходят из принципа, что не бывает людей, которые не могут делать никакую работу, человеку находят другое применение.

Поэтому здесь не принято переходить из одной компании в другую. Такого человека просто не поймут и могут не принять на работу в другой компании. В самом деле в системе взаимоуважения сотрудника и компании такой переход выглядит странным. Но в условиях, когда главным капиталом становятся знание и творческая энергия людей, разве можно иначе побудить людей выкладываться в интересах компании и защитить ее от утечки информации к компаниям-конкурентам, чем, обеспечив его заинтересованность работать именно на этом предприятии, которое становится для него второй семьей? Многие специалисты в Японии подметили очень интересный факт — после ухода на пенсию отношения с бывшими сослуживцами остаются первостепенными для большинства японцев.

Кто-то может сказать, что такая система приводит к исчезновению рынка труда, что служит неперенным элементом существования и роста эффективности рыночной системы производства. Опыт Японии опровергает этот, казалось бы, бесспорный тезис. Рынок труда, безработица нужны лишь в системе традиционного менеджмента как дополнительный способ принуждения людей к неинтересному или даже ненавистному труду. При применении ме-

тодов альтернативного управления необходимость в этих способах воздействия на сотрудников исчезает. Человек, будучи уверенным в завтрашнем дне, видя свою перспективу, чувствуя внимание и заботу со стороны менеджеров, получая радость от работы, сам будет работать «с огоньком».



Билл О'Брайан, президент Hanover Insurance:

«Всестороннее развитие наших людей необходимо для достижения нашей главной цели — создать совершенную корпорацию».

В то же время следует учитывать, что пожизненный найм налагает серьезную дополнительную ответственность на менеджеров, требует наличия дополнительных ресурсов, глубокого понимания выгод такой системы от других сотрудников компании. Как быть, если человек страдает алкоголизмом? Сегодня для абсолютного числа управленцев здесь никакой проблемы нет — уволить и все тут. Был сотрудник-пьяница — была проблема, уволили человека — нет проблемы. А если теперь увольнять нельзя, то что делать? Оказывается, что вариантов на самом деле не так уж и много — надо организовать лечение человека. Да, это потребует ресурсов, нервов и времени. Но, если в результате удастся достигнуть желаемого, то это сторицей окупит все усилия и затраты. В нашей компании есть такие примеры, и они лучшая награда для нас.

Что, наконец, делать, если, несмотря на все усилия, сотрудник ведет себя неправильно: недисциплинирован, действует вопреки интересам фирмы и т. п. Да, на этот случай нужны некие противовесы. Это может быть система изменения режима работы человека, например, ему предлагается выполнение той же работы, но уже на условиях договора подряда с оплатой по факту выполнения задания. Это может быть изменение системы оплаты его труда, когда только часть зарплаты ему гарантирована, а остальную часть он получает опять-таки по факту выполнения работы в срок и качественно.

На большинстве японских предприятий подобные проблемы в принципе отсутствуют, так как там нет массовых нарушений дисциплины. Мы же находимся в других условиях, у россиян, к сожалению, более свободный подход к этой проблеме, поэтому приходится приспособливать систему пожизненного найма к российской действительности. Но разве это не вызов первому лицу?

Скептики напоследок могут предъявить основной аргумент против пожизненного найма, мол, наше трудовое законодательство подобного положения вещей не допускает в принципе. Действительно, это так. Одному из авторов довелось участвовать в работе экспертного совета при Комитете по социальной политике Государственной Думы РФ, где обсуждались различ-


ные варианты Трудового кодекса РФ, и где представители правительства и ряда политических партий, что называется, с пеной у рта доказывали, что без упрощения процесса увольнения работников нельзя обеспечить успешное развитие бизнеса, а следовательно, и экономики?!

Нужно сказать, что в этом ничего удивительного нет. Вообще, все, что до сих пор было сделано в человеческом обществе, с точки зрения выстраивания и регулирования общественных отношений, мало приспособлено к новой системе менеджмента. Ему приходится с большим трудом пробивать себе дорогу. Но если есть воля, то обойти можно любые преграды. В конце концов Трудовой кодекс — это лишь формальные нормы, и никто не может запретить выстраивать отношения внутри фирмы на неизмеримо более современных и перспективных, значительно более комфортных для сотрудников принципах. К тому же, согласитесь, любой договор, в том числе и трудовой, может быть нарушен, если он перестал соответствовать коренным интересам сторон. А вот принципы, лежащие в основе альтернативного менеджмента, если они стали внутренним убеждением первого лица, будут соблюдаться им и без фиксации в формальных юридических документах.

Иерархическая или горизонтальная организация компании

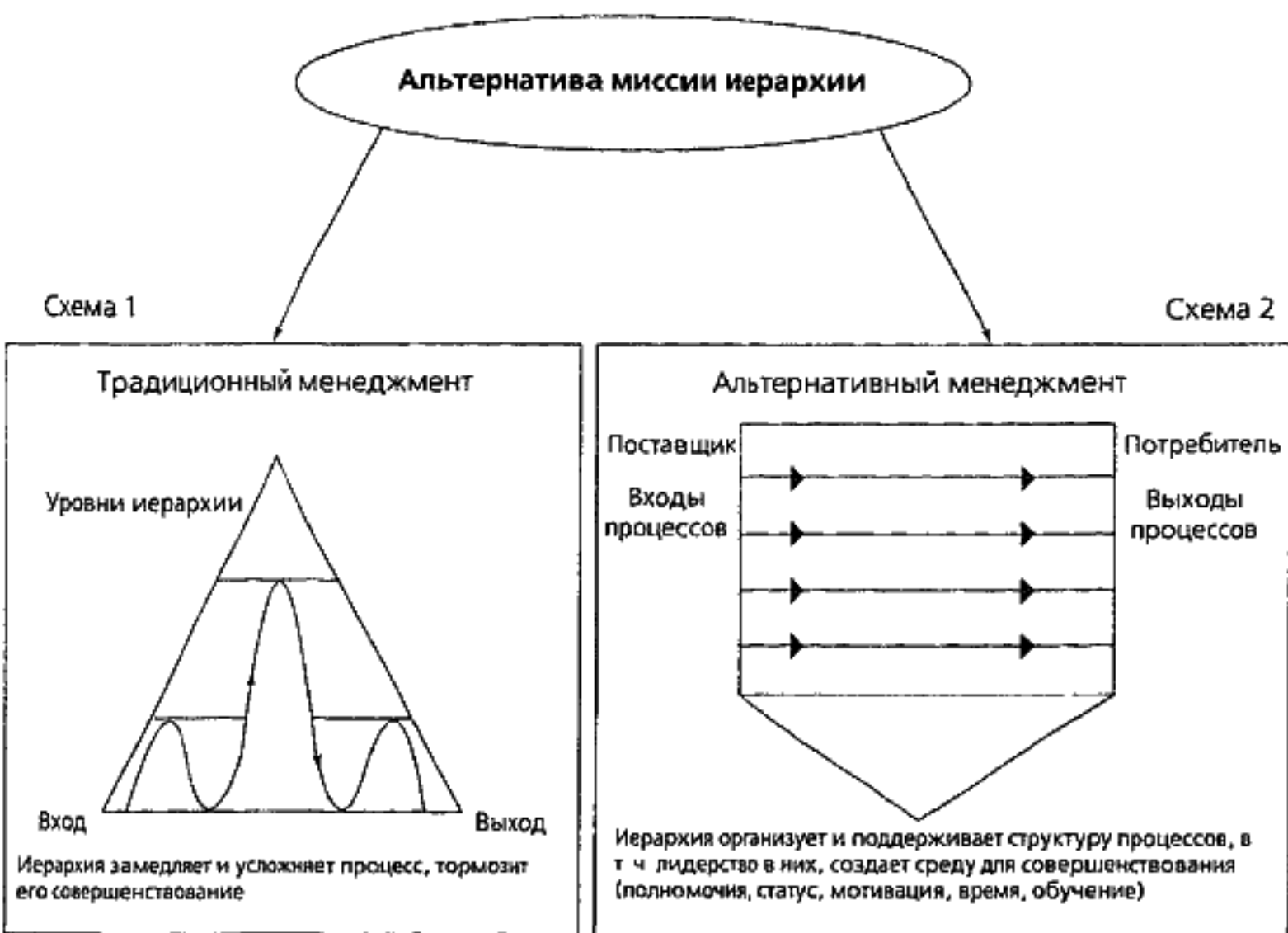
Это еще один важный рубежный камень между двумя менеджерскими системами.

Традиционный менеджмент строго иерархичен: в нем всегда есть начальник и подчиненный, а у начальника — свой начальник более высокого ранга, и так далее — множество этажей властвования и подчинения. Для компаний, построенных по привычной схеме организационного устройства, характерна многослойная иерархическая система. Причем, чем больше таких слоев, тем компания воспринимается как более солидная. Структура организаций всегда сложная. На графике 1 нарисован обычный процесс, идущий в традиционном менеджменте. Иерархия замедляет и усложняет процесс, тормозит его совершенствование.



Кеннет Клок, Джоан Голдсмит «Конец менеджмента»:
«Когда у «безответственных» работников спрашивают их мнение и поручают им задания, выполнение которых они сами считают целесообразным, они чудесным образом становятся людьми, на которых вполне можно положиться».

График 1



При этом воспринимается как аксиома, что первое лицо лучше других знает, что и как нужно делать, отсюда неизбежно рождается авторитарный стиль принятия решений.

Существует установка, что руководитель должен знать все происходящее в организации, контролировать деятельность всех, принимать все важнейшие решения. В силу такой организации дела главной задачей сотрудника становится своевременно и красиво доложить руководству, чтобы то само приняло решение, и тем самым снять с себя всякую ответственность за возможные последствия. Большинство сотрудников воспринимает жесткую дисциплину и ограниченные сроки, предоставленные для выполнения тех или иных функций, как проявление самодурства и произвола, оценивают свою работу как очень тяжелую и незаслуженно малооплачиваемую. Менеджеров чаще всего воспринимают как бесчувственных людей, скрытных и корыстолюбивых. Такая обстановка тормозит продвижение информационных потоков, искажает их, препятствует появлению новых идей и

предложений, а нередко происходит даже скрытый саботаж решений, принятых руководством. Когда требуется выйти на работу во внеурочное время или заняться делом, которое сегодня выходит за формальные рамки их деятельности, люди, поставленные в унижающие их достоинство иерархические рамки, скорее склонны отказаться, чем пойти навстречу интересам компании, избегают брать на себя ответственность.



Рэй Стата, генеральный директор корпорации Analog Devices:
«В традиционной иерархической организации наверху мыслят, а на местах действуют. В обучающейся организации нужно, чтобы каждый мыслил и действовал».

Под жесткую иерархию подстроена и вся структура полномочий. Максимум из них сосредоточен у первого лица, в строго дозированных объемах небольшая часть полномочий передана заместителям и уж совсем редко и в малом объеме — руководителям более низкого уровня.

Традиционный менеджмент порождает жесткую организационную структуру. Любое предприятие, любая организация четко поделены на функциональные подразделения, у каждого из которых свои обособленные от других задачи, особые участки работы. Что бы ни происходило в окружающем мире, структура остается либо неизменной, либо изменяется самым незначительным образом, как правило, в сторону появления новых функциональных подразделений.

В таких условиях неизбежно возникновение несовпадающих интересов отдельных подразделений, и, как следствие, постоянно идет их борьба за свое место под солнцем, за доступ к ресурсам, за признание важности, потому что это путь вверх для руководителя подразделения, способ получения дополнительных средств. Принцип поиска виновного и здесь приводит к тому, что всегда виноваты сотрудники другого подразделения, которые не сделали то-то или сделали, но плохо.

Поскольку все зависит от воли первого лица, от его расположения, то в фирме неизбежно начинаются интриги, ведь продвинуться в такой организации проще всего за счет того, что удалось сместить конкурента, показать свою преданность или особую значимость для руководства.

В такой системе отношений клиент, потребитель невольно уходит на второй план. Представьте мысленно такую картину: слева начальник, посередине подчиненный, который должен обслуживать клиента, справа клиент. Если все внимание сотрудника обращено на начальника, он вынужден вни-

мательно следить за тем, что тот скажет, какое даст указание, как посмотрит и т. д., то каким местом сотрудник обращен к клиенту? Вот именно. И эта ситуация воспроизводится каждодневно в сотнях миллионов вариаций, но она все равно имеет одно значение — клиент и его нужды второстепенны по сравнению с выстраиванием отношений с руководителями, с тем, что сказали или что сделал начальник.

Коллективы обычно четко разделены на группы, слои, например, на «белые» и «синие» воротнички, в свою очередь, в каждой из этих групп тоже своя четкая иерархия, так топ-менеджеры, как каменной стеной, отделены от руководителей среднего и низшего звена, те от рядовых специалистов и т. д. В таких организациях сотрудники обычно тщательно «учитывают» все «страдания», причиненные, как правило, руководством, не одобряют и даже сопротивляются попыткам изменить в организации что-либо. Все новшества встречаются ими в штыки, потому что они навязываются сверху.

В результате жесткого иерархического устройства компаний работа для абсолютного большинства людей становится тяжелым и неприятным бременем, постоянным пребыванием в стрессовом состоянии. Для руководителя — это высокая степень ответственности, которую они не могут даже частично переложить на других людей, бесконечное улаживание конфликтов между подразделениями и людьми, на что уходит все время, все силы и нервы. Для подчиненных стрессы связаны с постоянным ожиданием наказания, оскорбления, просто обидных слов или негативной оценки своей деятельности со стороны руководства. С этим во многом связано и нежелание персонала развивать более зрелые, ответственные отношения внутри компании, отказ от сотрудничества в подлинном смысле этого слова.

Альтернативный менеджмент рассматривает иерархию лишь как инструмент построения горизонтальной организации компании и механизм поддержания нормального функционирования нового организационного устройства. Миссия руководителя заключается в том, чтобы помочь выстроить горизонтальные отношения в системе на основе действующих процессов, максимально стереть барьеры между подразделениями, устранить все помехи, которые вводит иерархия, давать полномочия тем людям, которые вполне профессионально могут их исполнять.

Иерархия в новой системе управления строит гибкую, самоналаживающуюся под потребности клиента и изменяющиеся условия бизнеса структуру, организует и поддерживает процесс, лидерство, создает среду для совершенствования (полномочия, статус, мотивация, время, обучение). То есть служит для упрощения и улучшения процессов, а не ус-

ложняет их. Как изменяется предназначение и роль иерархии в рамках альтернативного менеджмента, показано на схеме 2 приведенного выше графика 1.

Процессная организация дела. Знакомое нам структурирование организаций по функциональному принципу существует менее ста лет, до этого команда управленцев занималась всеми вопросами компании. Функциональное разделение организаций, помимо положительных результатов, связанных с повышением профессионализма в решениях вопросов жизнедеятельности компании, имеет и существенные недостатки, так как выстраивает барьеры между подразделениями, приводит к возникновению конкуренции, борьбы внутри корпораций, способствует росту бюрократизации. Альтернативный менеджмент переходит к горизонтальной организации деятельности компании по тем процессам, которые там существуют. Бизнес-процессы представляют собой связанные внутренней логикой последовательные действия, выполняемые фирмой в целях удовлетворения запроса клиента. В каждой компании существуют десятки, может быть, даже сотни, а в очень крупных фирмах и тысячи так называемых элементарных процессов, каждый из которых предназначен для ответа на отдельные виды запросов потребителей. Процессная организация дела позволяет повернуть сотрудников лицом именно к клиенту, преодолеть противоречия и даже борьбу между отдельными подразделениями, резко снизить уровень бюрократизма.

Все процессы идут главным образом горизонтально, поэтому происходит переход к горизонтальной организации дела. Если учесть, что наиболее компетентным в каждом конкретном процессе будет тот, кто в нем действует постоянно, то любое вмешательство руководства может лишь привести к дестабилизации процесса, к потере им свойства управляемости. Поэтому важно, чтобы сотрудники брали на себя ответственность за решение текущих вопросов, за совершенствование бизнес-процессов, и, соответственно, им должны быть предоставлены требуемые полномочия.

Если в этом контексте попытаться в целом охарактеризовать традиционный менеджмент, то его вполне можно сравнить с бюрократической тяжеловесной и неповоротливой машиной, гасящей инициативу и творческий порыв людей, работающих в компании. Альтернативный менеджмент, напротив, считает главным своим предназначением высвобождение творческого потенциала людей и создание условий, при которых он может быть реализован в полной мере, формирование таких условий деятельности, чтобы она могла приносить сотрудникам радость.

Мы не можем согласиться с мнением отдельных специалистов, которые предрекают скорый конец любого менеджмента вообще, поскольку, как они считают, ему на смену должны прийти демократические и самоуправляемые бизнес-организации. На первый взгляд, альтернативный менеджмент — это отрицание не только традиционной системы управления, но любого менеджмента вообще. Ведь он создает условия для практического вытеснения управления с помощью принципов производственной демократии, сотрудничества и самоуправляемости организации, предоставления полномочий таким явлениям, как автократия, иерархия и бюрократия. На самом деле он лишь наполняет управление новым смыслом, содержанием, но не исключает его вообще. Возможно, в очень отдаленной перспективе самоуправляемая форма организации экономической деятельности получит право на существование и даже завоюет мир, но ставить вопрос об ее практическом применении сегодня явно преждевременно. Нынешний уровень развития производительных сил, свойственные ему производственные и экономические отношения, как нам представляется, в обозримом будущем не позволят создать условия для столь радикального перехода к полностью самоуправляемым структурам. Мы видим в этих теориях некий аналог теоретическим построениям коммунистической доктрины об отмирании государства. Исторически эти абстрактные прогнозы не оправдались, поскольку мы наблюдаем обратный процесс — усиление роли государств, расширение их влияния на все сферы жизни общества. Так и в бизнесе — роль личности менеджера еще очень долго останется одним из главных факторов успешности или неуспеха, процветания компании или ее ухода с рынка.

Бесспорно, менеджмент сильно изменится, однако в любом коллективе, особенно занятом общим делом, все равно должен быть координатор, связывающий усилия людей в единое целое, человек, способный построить систему раскрытия потенциала каждого сотрудника, взять на себя основную ответственность в сложные моменты, повести за собой людей.

Смысл деятельности

Главная цель традиционного менеджмента — достижение максимальной прибыли. Этой задаче подчинено все: усилия менеджеров, мотивационная система, система продаж. Ради максимизации прибыли в компаниях готовы, подчас, смотреть сквозь пальцы на снижение качества, отказываться от проектов, нацеленных на развитие продуктов, освоение новых рынков. В большинстве фирм считается в принципе допустимым и отступление от

декларированных основ корпоративной культуры — прибыль превыше всего!

При обычной организации дела сотрудники — это наемные работники. Так их воспринимает администрация, так и они себя самоидентифицируют. Наемный работник по определению временщик: его наняли, его могут уволить и нанять других работников. Отсюда антагонистические противоречия между менеджментом и работниками — они всегда по разные стороны «баррикад». В такой системе отношений смысл деятельности работника — это выполнение функций, операций в строго указанном порядке. Перевод на другое место работы в связи с производственной необходимостью почти всегда воспринимается как дополнительная угроза своему завтрашнему положению в компании — а вдруг на новом месте что-то не заладится; как наказание — меня перевели, а моего соседа нет, значит, мной не довольны; наконец, как нарушение трудовых прав — я согласился выполнять вполне конкретную работу, определенную функцию, а теперь меня за те же деньги заставляют делать другую работу. Не случайно в трудовом законодательстве специально очень четко определены возможность и условия перевода работника на другое рабочее место.

В системе традиционного менеджмента работники ощущают себя средством для зарабатывания прибыли собственниками организации. Поскольку психология наемного работника всегда отталкивается от идеи исходной несправедливости в распределении дохода организации, мол, они гребут огромные деньги, а мне платят копейки, то, значит, надо отстаивать свои права, надо требовать повышения заработка, поскольку мне платит начальство.




Кен Бланчард, Терри Вэгхорн «Миссия возможного, или Как стать компанией мирового класса»:

«Главная цель организации не в том, чтобы делать деньги, а в том, чтобы предоставлять услуги (прибыль — это аплодисменты, которые вы получаете, удовлетворяя потребности клиентов и создавая эффективную рабочую среду)».

Иной смысл и содержание деятельности в альтернативной системе управления — это постоянное совершенствование. «Никто не делает свою работу хорошо, — писал Деминг, — если только он не собирает постоянно данные с целью улучшить эту работу». Меняется смысл деятельности организации в целом, меняется смысл деятельности каждого сотрудника. Как

клиенты ожидают от организации новых и все более качественных товаров или услуг, так и фирма ожидает от людей новаций и постоянного совершенствования их деятельности. Такое совершенствование может осуществляться по трем направлениям: снижение количества дефектов, уменьшение вариабельности, внутренне свойственной процессам, и повышение эффективности. На «Инструм-Рэнде», например, руководствуются формулой «50/50/50». Это четко сформулированная цель деятельности по совершенствованию работы на год: наполовину уменьшить количество брака, вдвое сократить вариабельность, то есть разброс выходных данных в процессе по всем основным параметрам, имеющим значение для клиента, и, наконец, увеличение эффективности в два раза за счет сокращения на 50% расходов на каждую реализацию процесса.

Получение прибыли становится следствием совершенствования работы и улучшения качества товаров или услуг. Достижение более высоких показателей качества при снижении затрат делает товары или услуги конкурентоспособными, востребованными потребителями, способствует увеличению объемов бизнеса и росту прибыли.



Кохэй Госи, руководитель Японского центра производительности:
«В то время как на Западе усилия по повышению производительности направлены главным образом на технический аспект, мы уделяли основное внимание повышению уровня удовлетворенности, которое рабочий испытывает на своем рабочем месте. Иными словами, мало просто пытаться манипулировать производительностью. Мы должны найти ключ к сердцу человека».

Меняется статус и смысл деятельности каждого сотрудника. Он становится действительно сотрудником, то есть человеком, который вместе с другими делает общее дело. Они объединяют свои усилия. И очень важная задача — построить отношения в компании таким образом, чтобы сотрудники перешли от установки «мне платит начальство» на принципиально иную позицию (это я с помощью фирмы, с помощью людей, работающих в ней, реализую себя, зарабатываю сам и помогаю заработать компании). Реализация указанной задачи, безусловно, требует формирования совершенно новой системы мотивации и оплаты труда. В Японии и на предприятиях в других странах, где применяется японский менеджмент, заработок человека зависит не только от выполняемой работы и занимаемой должности, но и от стажа работы в данной компании. Нередко люди, имеющие большой стаж,

получают больше, чем их руководители. Для создания высокой мотивации к эффективному труду, инновациям, заинтересованности в результатах деятельности всей фирмы сотрудникам по итогам года выплачивается бонус в размере годового заработка. Причем выплата бонуса не гарантирована, а целиком зависит от финансовых результатов компании.

Деятельность человека в системе альтернативного менеджмента в значительно большей степени, чем в фирмах с традиционным управлением, нацелена на реализацию миссии и осознанного представления о деятельности компании, а высокая цель труда сама по себе побуждает к более эффективной работе.

Чего можно ждать от человека

Традиционный менеджмент нацелен на формирование человека-функции, винтика в огромной машине. Главное требование к любому сотруднику — дисциплина, послушание и исполнительность.

Для альтернативного менеджмента послушание скорее негативное, чем позитивное явление. Просто исполнительность сегодня совершенно не годится, потому что она не ведет к совершенствованию. «Не лезь наперед батьки в пекло», — предупреждает традиционный менеджмент, а альтернативный, наоборот, ожидает от сотрудников инициативности, творчества, вместо простого выполнения функций ожидает развития. «Много будешь знать, скоро состаришься», — говорит традиционный менеджмент, а новый ожидает стремления к образованию. «Моя хата с краю, ничего не знаю», — один из постулатов традиционного менеджмента. Но альтернативный менеджмент ждет обратного, а именно — готовности к командной работе. Так как процессная работа — это работа многих людей, и выявить причину неудач самостоятельно руководителям не удастся, то от людей ожидается готовность работать на тех участках, которые наиболее важны для компании в данный момент, а также способность возложить на себя ответственность за новые направления работы. Всемерно поощряется система добровольной ротации рабочих мест, когда сотрудники периодически переходят с одного участка на другой. Это помогает ломать межотдельческие барьеры, люди лучше понимают процессы в их совокупности, знают, какие процессы предшествуют их звену и следуют за ним, какие задачи там решаются и с какими трудностями работающие в этих звеньях люди сталкиваются. На японских предприятиях вообще принято, чтобы молодой специалист, прежде чем ему будет определен конкретный участок работы, поработал во всех подразделениях, узнал

все процессы. Это, ко всему прочему, помогает и самим людям лучше определиться в вопросе, какая именно работа им нравится больше других, от какой деятельности они получают больше удовольствия.



Кен Бланчард, Терри Вэгхорн «Миссия возможного, или Как стать компанией мирового класса»:

«Успех в бизнесе обуславливается, прежде всего, творческим использованием не востребованной человеческой энергии».

В системе альтернативного менеджмента работа строится таким образом, чтобы сотрудники воспринимали себя как людей фирмы, чувствовали себя ответственными за все, что в ней происходит.

Командный стиль работы

В системе обычного авторитарного менеджмента под ним понимается совместная работа относительно небольшой группы управленцев-единомышленников. В странах с традиционной структурой управления сотрудник часто боится делиться знаниями и идеями, опасаясь, что его наработками воспользуются другие, а его самого не оценят. При альтернативном менеджменте командный стиль деятельности пронизывает всю организацию сверху донизу. В Японии же именно команда вырабатывает новые идеи и реализует их. У идеи чаще всего нет конкретного автора, она рождена бизнес-командой. В команде абсолютное большинство людей работают на порядок эффективнее, и группа, как правило, выходит на такие решения, на которые не был способен ни один из ее участников. Примером такого менеджерского решения служит, в частности, организация рыбного рынка в Осаке. Огромный рынок, но нет столь привычного для подобных мест запаха. А дело в том, что сейнеры с только что пойманной рыбой входят прямо на территорию рынка, там разгружаются, причем продукция все время находится под струями воды и на льду. Привычное же решение этой управленческой задачи заключается в том, что необходимо улучшить работу по разгрузке сейнера в порту, построить хорошую дорогу от порта до рынка и т. д. Организовать же дело так, чтобы сейнер сам заходил на рынок, для этого нужен эффект синергии, выход на принципиально иные решения.

В корпорации Matsushita реализация идей идет по следующей схеме. Если новое предложение рождается в инновационном отделе (лаборатории), то оно доводится специалистами до четкой концепции, а затем его


передают в отдел производства, где происходит доработка уже до стадии внедрения. Делается это таким образом потому, что только люди, которые каждый день занимаются непосредственным производством, в состоянии быстрее и лучше других почувствовать все положительные моменты новой идеи и разглядеть присущие ей проблемы. При этом специалисты инновационного отдела в обязательном порядке входят в состав рабочей группы проекта. Если просто поручить разработку идеи другим, то она никогда не будет внедрена столь же эффективно, как своя собственная.

После запуска нового продукта в продажу автор идеи, если таковой есть, может стать руководителем нового направления бизнеса по реализации его идеи. Если он не хочет заниматься менеджментом, то возвращается в свой исследовательский центр, но продолжает контролировать новый продукт. Другие сотрудники исследовательского подразделения возвращаются на прежнее место работы, получив весьма солидное вознаграждение за реализованную идею.

В каждом бизнес-процессе существует своя команда, которая призвана сообща решать задачу постоянного его совершенствования. При командной работе возникает эффект синергии, который многократно усиливает интеллектуальный потенциал людей, приводит к удивительным по своей силе решениям, которые никогда не могли бы появиться вне совместного мозгового штурма.

Закрытые и открытые компании

Для традиционного менеджмента характерна «закрытость» фирмы, когда всей полнотой информации может обладать только очень узкий круг высших менеджеров. Засекречивается все — и финансовое состояние компании, ее стратегические планы, размер заработной платы, особенно топ-менеджеров и т. д. В таких коллективах сплетничают, распространяют слухи; руководство с легкостью подозревается, а то и прямо обвиняется в использовании ресурсов компании в своих личных целях, и, что самое главное, никакие меры борьбы с подобными явлениями не способны дать позитивных результатов.



Кен Бланчард, Терри Вэгхорн «Миссия возможного, или Как стать компанией мирового класса»:

«Если вы хотите, чтобы у каждого была доля собственности в процессе изменения, вы должны предоставить всем всю имеющуюся информацию».

Единственный способ оздоровить атмосферу в коллективе — это сделать фирму открытой для информационных потоков, сформировать общее информационное пространство, когда все сотрудники знают все. Тогда не остается поводов для слухов и сплетен.

Фирмы с традиционной системой управления закрывают информацию о себе и перед своими клиентами. Попробуйте узнать, какова реальная рентабельность деятельности вашего поставщика. Тут же последует жесткий ответ: «Это коммерческая тайна».

План как директива или как ожидание

Хорошо известно, что в системе традиционного управления плановое задание — это фетиш, на который все молятся с истовостью истинно верующих. Однако сама идея плана имеет большой изначальный порок: если план завышен, и требуемых ресурсов для его выполнения нет, то он лишь разрушает отношения внутри организации, так как все прекрасно понимают, что плановые задания носят произвольный и нереальный характер, а стремление к его выполнению во что бы то ни стало ведет к снижению качества, то есть в итоге организация получает большое количество при низком качестве, что, совершенно очевидно, в рыночных условиях абсолютно невыгодно. Если план занижен, то он действует на людей расслабляюще, и в результате не используются возможности системы в полной мере, и она работает неэффективно. Тезис о недопустимости произвольных плановых заданий вообще воспринимается как посягательство на святое святых — как же так, работать без плана?

Альтернативный менеджмент рассматривает план-директиву как зло. Если в организации правильно построена бюджетная система, мотивирующая сотрудников на максимально эффективный труд, то планы как директивы не только не нужны, но и опасны, так как могут спровоцировать снижение качества производимых товаров, оказываемых услуг и выполняемых работ. Вот почему в корпорации Matsushita довольно спокойно относятся к невыполнению бюджета по доходам, потому что не это главное, а стратегическая конкурентоспособность. На исследования и разработки она в 2002 г. потратила более 4 млрд. долл., и это при том, что по итогам года у нее был убыток в 150 млн. долларов. Заместитель председателя совета директоров г-н Масаюки Мацусита, подчеркнул в связи с этим, что менеджеры корпорации не считают возможным снижать расходы на новые разработки даже при невыполнении бюджета, при отрицательном финансовом результате,

потому что здесь закладывается будущая прибыль компании, ее стратегическая конкурентоспособность.

Плановые показатели должны изменить саму свою природу. Они не должны быть указанием сверху, а вырабатываться в процессе активной обратной связи. В Японии этот процесс получил название «хосин канри». Смысл его заключается в том, что руководители организации формулируют общие цели на следующий плановый период. Эти цели доводятся до сведения подразделений и всех сотрудников, и они сами намечают показатели, которые могут быть реализованы и обеспечивают достижение поставленных целей. При этом по мере хода работы вносятся коррективы и в цели, если они явно неосуществимы, и в плановые показатели, формируемые сотрудниками. В результате получается согласованный план деятельности, который не носит характера указания свыше, а воспринимается людьми как их личная цель, за достижение которой они взяли на себя ответственность.

В Московском перестраховочном обществе, например, план заменен бюджетом. После выработки цели на плановый период, начинается разработка бюджетных показателей. При этом они строятся от обратного, владелец бюджета — андеррайтер определяет желаемый уровень расходной части своего бюджета, а затем, какой доход нужно иметь, чтобы выполнить обязательства перед учредителями и покрыть свои планируемые расходы. В формировании плана самое активное участие принимают люди фронт-офиса, знающие клиента. Бэк-офис обслуживает андеррайтеров и фронт-офис и зарабатывает этим доходную часть. Управление создает и поддерживает внутрикорпоративную среду и живет на «отчислениях» от дохода андеррайтеров. В такой системе андеррайтер становится распорядителем бюджета и подбирает ту услугу, те варианты, которые в нашей экономической системе наиболее оптимальны и удовлетворяют потребность клиента. Андеррайтер заинтересован оптимизировать доходы бэк-офиса и не будет заказывать те услуги, которые не нужны или дороги, происходит отбор, и затем начинается внутрикорпоративное ценовое совершенствование. При этой замене мы увидели очень много положительных моментов:

1. не надо «подталкивать» директивами (сверх возможности и/или недооценка);
2. бюджет уже согласован как по объемам привлечения (возможности фронт-офисов), так и по объемам обслуживания (возможности бэк-офиса);

3. возникает возможность создавать «сквозную» мотивацию всех людей на повышение эффективности (как отношение доходов к расходам по соответствующей деятельности).

Показатели бюджета не более чем ожидания фирмы. Если они не выполняются, то исследуются системные причины этого явления, а не выискиваются виновные и не организуется штурмовщина для достижения плана любой ценой.

Отношение к поставщикам

Огромная разница в подходах двух систем к поставщикам. Для традиционного менеджмента — это отбор на основании цены, чем она ниже, тем поставщик предпочтительнее. Вопросы качества поставки, сроков выполнения заказа как бы отходят на второй план. Если поставщик не удовлетворяет по каким-то причинам, то его просто заменяют новым, подобранным по тем же критериям. Кому-то может повезти, и будет найден надежный поставщик, с которым завяжутся долгосрочные партнерские отношения. Но чаще случайность выбора приводит к потребности снова искать замену, — и так до бесконечности. В результате организация все время не уверена в своих поставщиках, более того, наученная горьким опытом предыдущего общения с ними, она вынуждена выставлять мощные контрольные службы, чтобы хоть как-то попытаться отсеивать некачественные поставки.

Новый менеджмент предлагает диаметрально противоположное — партнерство на всю жизнь. Опять-таки образ, на первый взгляд, как будто бы оторванный от реальности, своего рода альтруизм. Но оказывается, что такой подход не только возможен, он просто не имеет альтернативы в долгосрочной перспективе. Почему? Просто иначе невозможно совершенствовать услугу, нельзя даже быть уверенным в качестве своей услуги без «вовлечения» поставщика. Наверное, у каждого читателя было немало примеров, когда поставщик срывал вам сроки, поставлял не то, что нужно, либо поставлял товар, оборудование, которые, практически сразу, требовали либо ремонта, либо замены.

Оказывается, в любой фирме очень много поставщиков, и они по-разному влияют на качество процессов. Тогда и возникает вопрос: «Какой смысл нам совершенствовать процесс изнутри, когда на входе хаос?». Там, где поставщик и его услуги являются критическими с точки зрения качества продукции или услуг фирмы, например, поставка некачественного сырья ведет к выпуску некачественных изделий, надо

заниматься, прежде всего, выстраиванием правильных отношений с поставщиком.

Как мы, в Московском перестраховочном обществе, подбираем поставщика, что хотим от него:

— ожидаемого нами качества услуги на сегодня. Может ли он ответить на вопрос, в каких пределах варьируются дефекты в услуге, которую он нам предоставляет. Очень много поставщиков не в состоянии ответить на этот вопрос, потому что для этого нужно оценивать качество своей услуги, то есть выходы, но в большинстве организаций этого не делается;

— готовности переходить «юридические пороги». Очевидно, что поставщик лучше знает свой товар или свою услугу, поэтому он должен приходить к нам с предложением новых программ или участвовать вместе с нами и с учетом существующих проблем в разработке процессов, удовлетворяющих наши потребности;

— готовности к совершенствованию. То есть к учреждению бизнес-процессов, если они еще не выделены, к систематической работе по их улучшению, постоянной нацеленности на повышение качества своих товаров или услуг;

— открытости цены. Как поставщик назначает цену? Безусловно, есть необходимость прояснить этот вопрос, потому что иначе, приступив к работе с ним сегодня, мы рискуем его потерять, если завтра он увеличит цену. А поиск нового поставщика — очень дорогостоящий и длительный процесс.

Процесс подбора поставщика, безусловно, хлопотный, но он дает организации возможность найти подходящие компании и людей, которые не подведут, будут держать общий темп и гарантируют совершенствование своих товаров или услуг, а значит, будут способствовать своей и общей с клиентом конкурентоспособности.

Давайте зададим себе вопрос, а в чем интерес поставщика? Ведь к нему предъявляется столько требований, почему он должен стремиться их выполнять? Ответ только один — потому что он имеет гарантированный заказ на всю жизнь. Например, для поставщика крупной компании, это не что иное, как выживание. Когда, проходя через все тернии бизнеса, он получает стабильного заказчика, то такое сотрудничество является мечтой любого поставщика. И, если наступают трудные времена, заказчик, авансируя его работу, помогает преодолеть проблемы. Становится понятно также, что в такой связке выживаемость поставщика на порядок выше. Вот почему нормальный поставщик очень заинтересован в таких отношениях. Именно так построена работа с поставщиками в концерне

Toyota. Эта компания работает более чем с тремя тысячами поставщиков, причем отслеживает их работу в «четвертом колене», то есть тех предприятий, которые поставляют сырье и исходные материалы поставщикам ее поставщиков.

Традиционный и альтернативный менеджмент — исторические перспективы

Традиционный менеджмент хорошо себя зарекомендовал в условиях рынка производителя и массового производства. Рынок производителя означает всевластие того, кто производит товары, работы или услуги. Именно он определяет, что нужно потребителю, и всеми доступными средствами (дефицит, реклама и т. д.) навязывает производимое обществу, людям. В таком рынке, при массовом производстве, не требуется высокого уровня творчества и знаний от людей, они, как винтики огромной машины, где каждый выполняет свое предназначение.

В такой системе высокое качество скорее исключение, чем правило. Здесь приходится тратить на достижение качественных показателей огромные ресурсы, направляемые главным образом на создание и поддержание системы контроля. Эгоцентризм руководства, застывшие структуры, преследующих собственные интересы, равнодушие сотрудников, строго придерживающихся рамок собственных функций, обрекают свойственную для традиционного менеджмента организацию бизнеса на неповоротливость и отставание от темпа изменения потребностей клиентов.

В условиях глобализации экономики и сформировавшегося рынка потребителя, когда именно он определяет, что должны выпускать предприятия, какие услуги ему нужны, за что именно он готов заплатить, старая система управления не успевает оперативно реагировать на требования рынка, она день за днем неуклонно проигрывает в борьбе за клиента.

Альтернативный менеджмент и TQM

Мы достаточно кропотливо искали и продолжаем искать круг людей, с которыми можно было бы обмениваться информацией о том направлении развития, в каком пошла наша компания. Мы одно время были участниками всех достаточно многочисленных конференций по всеобщей системе качества и в России, и за рубежом. Оказалось, что на конференциях по качеству практи-

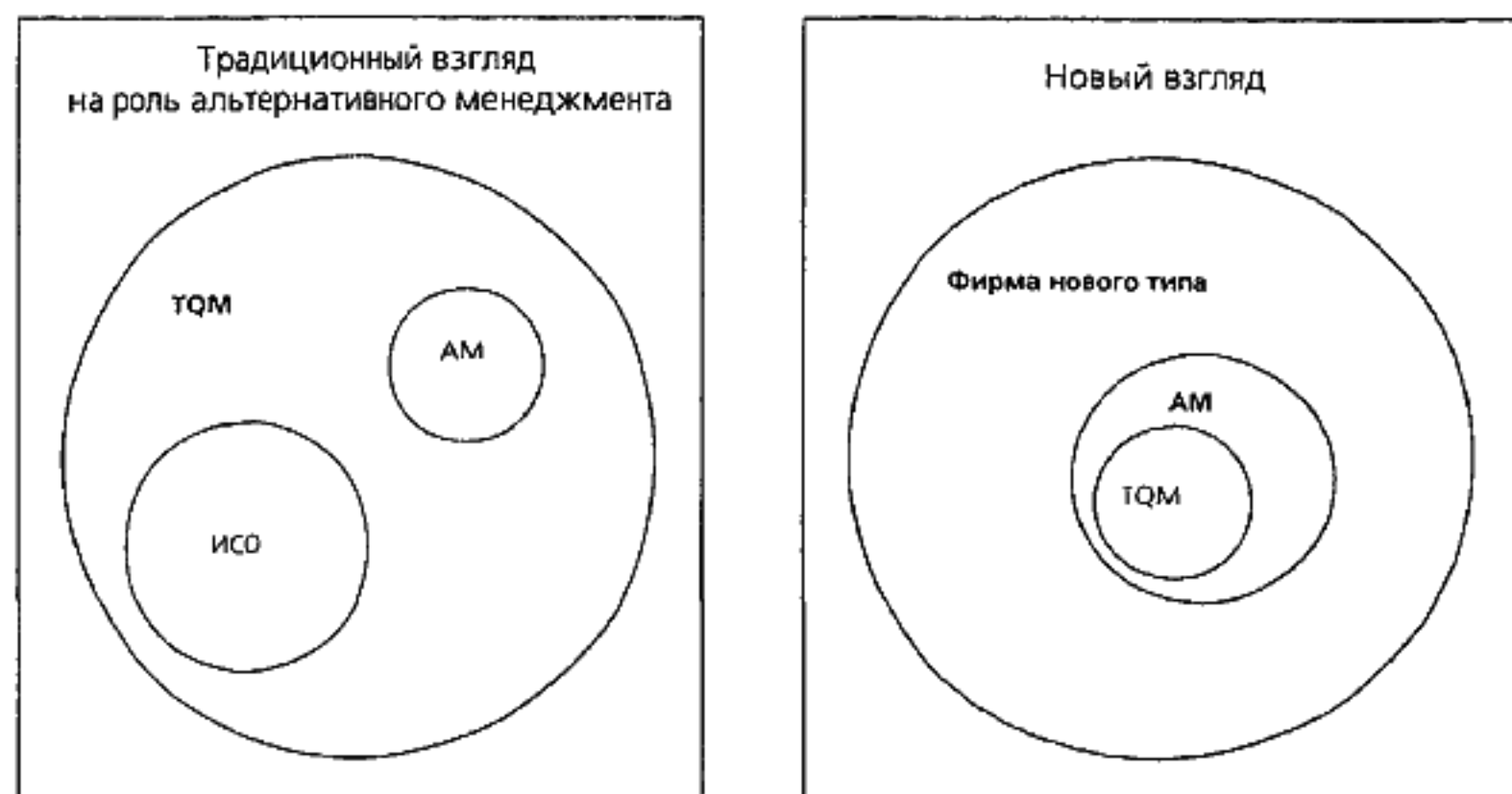
чески нет первых лиц. В них участвуют в лучшем случае директора по качеству, начальники отделов качества, хотя этими вопросами должны заниматься именно первые лица компаний. Ведь в динамичном развитии компании, в улучшении качества продукта заинтересован прежде всего руководитель, причем который не просто слышал или фрагментарно видел что-то, — это должен быть человек, который очень долго пытается сам понять, а потом и принять новую философию менеджмента. Никто, кроме первого лица, не в состоянии обеспечить изменения в организации. А руководители служб качества — это люди, обреченные на неуспех. Они поставлены в такие условия, что им приходится смиряться с тем, что их либо уволят, либо растопчут, причем на них будут давить с двух сторон. Давление со стороны первых лиц будет происходить из-за того, что руководители службы качества вынуждены будут им указывать как правильно поддерживать культуру фирмы, а также культуру отношений между людьми, т. е. на те вопросы, которые составляют исключительную компетенцию первого руководителя. Эти инициативы будут вызывать естественное раздражение: «Ну и занимайся качеством, осуществляй контроль на входе и выходе, но не говори мне, как вести бизнес!» Давление со стороны других сотрудников организации будет осуществляться просто по той причине, что службы качества требуют дополнительной работы, дополнительной ответственности от людей, освоения нового для них инструментария совершенствования своей деятельности. В этом и состоит проблема, ведь по-другому качественный продукт не создается. У нас не раз возникали дискуссии со специалистами в области всеобщей системы качества. Понятно, что каждому хочется натянуть одеяло на себя. Но в данном случае — это не абстрактный теоретический спор о том, что важнее и главнее, а фактически выбор стратегического направления движения. Поэтому важно разобраться в этом вопросе максимально основательно.

Апологеты TQM считают, что система качества — более широкое и всеохватное явление, чем альтернативный менеджмент, что он входит в ее состав как один из небольших элементов. Однажды даже был сделан такой рисунок, показывающий, какое место альтернативному менеджменту отводится внутри системы управления качеством (график 2).

По нашему мнению, все обстоит совсем наоборот. Всеобщая система качества входит в состав нового менеджмента как одно из его отраслевых направлений, потому что главное в нем — это отношения между людьми внутри организации.

На наш взгляд, слово «качество» исторически сыграло негативную роль в отношении новых подходов к управлению и всего того, что помогает вы-

График 2



жить. Всеобщая система качества, международные стандарты по менеджменту качества, к сожалению, не могут не выхолащивать содержание, а главное, идеологию новой системы управления. Они фактически загоняют его в прокрустово ложе всякого рода формальных требований, когда главным становится не практическая работа по изменениям в организации, а соответствующее отражение в бумагах. Вот почему у нас так много организаций, имеющих сертификаты серии ИСО 9000, но так мало по-настоящему изменяющихся компаний.

Поэтому наше глубокое убеждение, что единственный путь к выживанию — это альтернативный менеджмент, который совершенно не совместим с традиционным. Это совсем иной подход, и пока первое лицо не поймет, пока не начнет этому уделять свое личное рабочее время, то такого движения в компании и не начнется. Риск, что можно снова сбиться на традиционный менеджмент, велик, но есть и шанс, что все-таки удастся пойти другим путем. А он очень многообещающий. Можем сказать, что в нашей компании мы уже более четырех лет внедряем принципы и методы альтернативного менеджмента. Встали на этот путь вынужденно, так как иного варианта выживания не увидели.

Дело в том, что перестраховочный рынок, в отличие от рынка страховых услуг, совершенно открыт: у нас без всяких ограничений действуют иностранные перестраховщики, их услуги не облагаются никакой пошли-

ной. Это равноценно тому, как если бы сейчас все импортные товары на рынке продавались без пошлин. Компании, с которыми нам приходится конкурировать: Ллойд'с, которой 300 лет; Швейцарское и Мюнхенское перестраховочные общества, им более ста лет, и т. д., — имеют активы в сотни или десятки миллиардов долларов, и опыта в этом бизнесе в десятки раз больше, чем у нас. Все лидеры мирового перестрахования работают на нашем российском рынке. Им не надо даже открывать представительства, сделки заключаются по факсу или электронной почте. Поэтому, повторим, выбор альтернативного менеджмента был не прихотью, а вопросом нашего выживания на рынке.

Когда наша компания родилась, перестраховочному рынку было 150 лет, и он давно и успешно работал по всему миру. Следует иметь в виду, что он изначально интернационален. Перестраховочная компания, ограничивающая сферу своей деятельности одной страной, не может выжить в конкуренции с международными перестраховщиками просто потому, что у тех рынок по всему миру, поэтому, естественно, устойчивость и надежность, капиталы и финансовые потоки намного выше. Чтобы стать конкурентоспособными, мы должны быстрее расти, быть эффективнее, наша услуга должна быть лучше и дешевле. Именно с такой проблемой в свое время столкнулись японские автопроизводители. Эффективность их выбора — альтернативный менеджмент — убедительно подтверждается экспансией японских марок автомобилей по всему миру, в том числе и в стране-родоначальнице массового производства автомашин, США.

Основы философии управления Деминга

«...И я сжег все, чему поклонялся...»

И. Тургенев

Система принципов Деминга

Когда впервые читаешь или слышишь об этих 14 принципах*, то возникает ощущение, что это достаточно произвольный набор лозунгов. Наш предыдущий жизненный и трудовой опыт отвергает любые призывы, причем их отторжение идет на подсознательном уровне, ведь они почти никогда не реализовывались. Мы имели возможность неоднократно убедиться в том, что такая же реакция имела место у абсолютного большинства людей, которые впервые знакомились с этой системой. Кто-то даже после

* 14 принципов Деминга.

1. Поставьте цель постоянного развития и совершенствования компании.
2. Примите новую философию бизнеса.
3. Устраните зависимость от массового контроля при достижении качества.
4. Покончите с практикой выбора ваших поставщиков только на основе цены на их продукцию.
5. Постоянно совершенствуйте все производственные процессы.
6. Введите в практику современные подходы к подготовке и переподготовке всех работников.
7. Усвойте и учредите лидерство как метод работы менеджеров.
8. Поощряйте эффективные двухсторонние связи и используйте другие средства для искоренения страхов, опасений и враждебности внутри организации.
9. Разрушьте барьеры между подразделениями, службами, отделами.
10. Откажитесь от лозунгов, проповедей и призывов к работникам лучше работать.
11. Исключите произвольные нормативы и количественные задания.
12. Устраните препятствия, лишаящие людей профессиональной гордости и возможности гордиться результатами своего труда.
13. Поощряйте стремление к образованию.
14. Сделайте так, чтобы каждый в компании участвовал в программе преобразований (и, прежде всего, высшее руководство).

этого не желал вникать в существо философии Деминга. Важно все-таки преодолеть первое впечатление, и тогда появится понимание всей глубины идей и взглядов этого человека.


Система принципов Деминга, по нашему мнению, представляет собой комплекс аксиом, которые определяют пространство нового менеджмента. На базе аксиом разрабатываются теоремы и леммы, а уже на основании последних — вырабатываются конкретные концепции, подходы, способы и методы действий. Иными словами, принципы Деминга — аксиомы, на которых возможно построение компании с принципиально новой организацией дела и управления. Это — вводные, используя которые можно многое делать.

Следует четко отличать аксиомы от догм, так как догмы неприкосновенны, а аксиомы подтверждаются постоянно в ходе их практической реализации. Отступление от догм невозможно, сомнения в их верности не допускается, так как это ересь, отступничество, предательство.

Принципы Деминга — не догмат, а аксиоматика, которые тоже проверяются постоянно. Они могут быть и отвергнуты, но наш опыт преобразования компании пока говорит о том, что эти положения действительно служат фундаментальными основами альтернативного менеджмента.

Важно учитывать, что знание принципов и создание системы, основанной на них, — это далеко не одно и то же. Так же как прямое применение принципов еще не означает создания системы, поскольку чаще всего принцип говорит о необходимости что-то отменить или прекратить использовать, а чтобы выстроить систему, необходимо чем-то заполнить образовавшийся вакуум.

Принципы Деминга — это своего рода генетический код организации, но чтобы он реализовался, нужно многое: компания должна иметь возможность нормального развития, должны присутствовать условия для этого.



Кен Бланчард, Терри Вэгхорн, «Миссия возможного, или Как стать компанией мирового класса»:

«Люди, которые постоянно находятся внутри трансформационных усилий, нуждаются в информации и руководстве больше чем когда-либо; они нуждаются в ком-то, кто указывал бы путь, говоря о том, как поступать».

Принципы Деминга — это система подходов к трансформации, когда, в общем-то, понятно, по каким направлениям действовать, какие цели

ставить. Это и система спасательных кругов, которые в сложных ситуациях помогают нащупать правильное решение.

Мы постоянно в своей деятельности возвращаемся к идеям Деминга, возвращаемся на каждом новом витке трансформации. При этом на базе новых знаний и нового опыта принципы воспринимаются по-новому.

Нужно учитывать, что, естественно, не все приведенные выше положения сразу могут быть задействованы в работе по преобразованию организации, поэтому надо выстроить их как требуется и определить приоритеты. Уверены, что в разных фирмах приоритетными будут различные принципы, поскольку в каждой организации ситуации, исходные позиции для начала трансформации, а также люди — разные.

Надо иметь в виду, что речь идет именно о системе принципов: некоторые принципы (например, примите новую философию) реализуются через совокупность всех остальных принципов, другие принципы — самодостаточны (так, принцип постоянства цели имеет самостоятельную ценность, независимо от других принципов). Есть среди принципов Деминга основные начала, без которых к альтернативному менеджменту вообще не перейти: все тот же второй принцип (примите новую философию бизнеса), пятый (постоянно совершенствуйте все производственные процессы) и четырнадцатый (сделайте так, чтобы каждый в компании участвовал в программе преобразований, и, прежде всего, высшее руководство). Некоторые принципы носят вспомогательный характер, например, девятый принцип (разружьте барьеры между подразделениями, службами, отделами) неизбежно вытекает из самой процессной организации дела и необходимости непрерывного совершенствования процессов.

Думается, что со временем, по мере накопления опыта трансформирования компании, можно будет предложить свой вариант структурирования этих 14 основных положений новой системы управления.

Последовательная реализация принципов Деминга, как оказалось, исподволь приводит к возникновению фанки-фирмы, которая характеризуется наличием 7 квалифицирующих признаков. При этом нужно подчеркнуть, что Деминг никогда не говорил о такой организации, у него просто нет ответа на вопрос «куда идти?». А создатели теории бизнеса в стиле фанк (Кьелл А. Нордстрем и Йонас Реддерстрале), напротив, рисуя образ такой фирмы, умалчивают о том, как идти к ней, что для этого и в какой последовательности надо делать.



Кеннет Клок, Джоан Голдсмит «Конец менеджмента»:

«Подлинными источниками роста качества являются хозяйское отношение, удовольствие от работы, внутренняя ответственность и гордость за свою профессию».

Первый признак фанки-фирмы — меньше. Он означает, что такие компании не могут быть массовыми, поскольку огромные по численности образования тяжеловесны с точки зрения принятия решений, изменений, гибкости. В компании «Москва Ре» при двукратном росте объемов бизнеса каждый год количество сотрудников возрастает не более чем на 10 процентов.

Второй признак — меньше уровней. Горизонтальная организация дела, за которую последовательно и горячо выступал Деминг, предполагает сокращение уровней иерархии по сравнению с фирмой, основанной на традиционном управлении. В нашей компании таких уровней фактически два — правление и остальные сотрудники.

Третий признак — временная, так как фанки-фирма построена как организация, осуществляющая проекты, каждый из которых имеет начало и завершение. Мы тоже создали проектную среду, стремимся за счет утверждения проектов решать наиболее важные и актуальные задачи.

Четвертый признак — горизонтальная. Процессная организация сама по себе является горизонтальной, она просто и не может быть иной.

Пятый признак — циркулярная, то есть самоорганизующаяся. Этот признак у нас обеспечивается как за счет широкого делегирования полномочий сотрудникам, в том числе через лидерство в проектах, так и за счет добровольной ротации сотрудников по участкам деятельности, что позволяет людям лучше знать и понимать не только интересы и задачи своего подразделения или бизнес-процесса, но интересы и задачи других подразделений и процессов, а также фирмы в целом. Задача обеспечения ротации рабочих ролей оказалась одной из самых сложных, но уже делаются первые обнадеживающие шаги в этом направлении. Некоторые сотрудники в последнее время приняли на себя ответственность за новые участки деятельности, которые никак не входят в рамки их функциональных действий.

Шестой признак — открытая для аутсорсинга. После того как мы предприняли шаги по созданию системы работы с поставщиками, похожей на систему этой работы в тойотообразных компаниях, то фактически приблизились к реализации и этого признака. Непрофильные для нашей фирмы работы мы все активнее передаем поставщикам.

Седьмой признак — контроль результатов деятельности, то есть измерение довольно большого числа параметров, чем при традиционной организации дела. В нашей компании в рамках каждого бизнес-процесса производится измерение от 3—4 до 10—15 параметров, что в совокупности означает постоянный мониторинг сотен различных параметров, отражающих все основные направления и аспекты деятельности фирмы.

Система принципов Деминга как база принципиально нового подхода к управлению не носит закрытого характера. На наш взгляд, по мере накопления практического опыта и знаний в области трансформации фирмы будут формулироваться новые основные положения альтернативного менеджмента. Некоторые из сформулированных Демингом правил сольются или перейдут в разряд сугубо прикладных.

Мы рассмотрим не все 14 пунктов Деминга, а лишь основные из них. К ним мы относим принятие новой философии, постоянство цели и лидерство (они раскрываются в следующих разделах этой главы), а также постоянное совершенствование и процессную организацию (эти принципы будут обстоятельно проанализированы в главе, посвященной бизнес-процессам).

Примите новую философию

Пожалуй, это самый важный из принципов, сформулированных Демингом. Все остальные могут эффективно применяться лишь при условии, что выполнен этот принцип. Таким образом, он базовый с точки зрения реального воплощения философии менеджмента Деминга.


Сразу оговоримся, что вкладываем в этот принцип иной, более широкий смысл, чем его автор. Он, поясняя его суть, говорил, что мы не можем больше уживаться с общепринятым уровнем задержек, ошибок, дефектов, и что преобразования западного стиля менеджмента необходимы, чтобы остановить нарастающий упадок промышленности.

Мы же полагаем, что этот принцип служит гранью между традиционной и альтернативной системами управления. Важно осознание разницы между этими двумя видами менеджмента. Надо понять, что это не просто какой-то новый метод, инструмент, это новое пространство, новый мир, где все надо делать по-другому. При этом он для нас совершенно неизвестен, т. е. «терра инкогнито». Те знания и навыки, которые мы получили ранее, здесь не только бесполезны, но чаще просто мешают. Придется отказаться от всех привычек руководить и изменить сам образ руководителя.

Это самый большой барьер для принятия окончательного решения. Очень трудно решиться сделать первый шаг, когда нет уверенности, что сможешь вести себя по-новому всегда и при любых обстоятельствах.

Нельзя пытаться внедрять альтернативный менеджмент частями. Он в принципе не приживается на почве традиционной модели управления, они просто несовместимы. В этом-то, на наш взгляд, и заключается основная проблема первого руководителя, который может начать работать в духе альтернативного менеджмента, только приняв новую философию управления целиком, причем должен будет действовать сразу в новых для себя условиях. Еще вчера он мог уволить проштрафившегося работника, а с сегодняшнего дня — это для него строжайшее табу. Еще вчера можно было безапелляционным тоном раздавать указания налево и направо, а сегодня, будь добр, методами коучинга помочь самому человеку прийти к принятию хорошего решения. Еще вчера ты мог позволить себе раздраженный разнос подчиненного, язвительное замечание и любое проявление своего должностного превосходства, а с сегодняшнего дня обязан выдерживать всегда только доброжелательный тон, должен научиться неподдельной заинтересованности, искреннему желанию помогать и проявлять терпение во всем, что касается доведения до людей принципов новой управленческой идеологии.

Как известно, перестраивать труднее, чем возводить заново. Ведь надо сначала разобрать старое «здание», а как это сделать, если в нем люди и их нельзя выселить. Организация же не может взять и прекратить свою работу. Ответа на этот вопрос на момент принятия решения нет. Старыми методами уже действовать нельзя, а новые еще не разработаны. Появляются «белые пятна», и совершенно неясно, как их можно преодолеть или обойти. Следует сразу подчеркнуть, что пока технология такого демонтажа, перестройки «на ходу» не разработана. Поэтому здесь не остается ничего иного, как рисковать, мысленно выдвигать и анализировать со всех сторон гипотезы о подходящих заменах старых методов. Полного перечня такого рода пробелов и того, чем можно их заполнить, наверное, не будет никогда, так как каждая организация уникальна, но все равно должна быть создана своего рода «критическая масса» представлений о таких заменах. На этом этапе очень важна роль консультанта, который может подсказать известный на сегодня набор вариантов замен, мостков между старыми методами управления и новыми, альтернативными. Но выбор все равно за первым лицом, так как ответственность за компанию несет он лично.




Том Питерс «Представьте себе! Превосходство в бизнесе в эпоху разрушений!»:

«Необычайное место работы: место, где люди не только получают зарплату “по заслугам”, но также... получают возможность начинать и доводить до конца великие дела».

Повторим еще раз, здесь без риска не обойтись. Важна готовность рисковать ради стратегического выживания на рынке. Это ответственность первого лица не только перед учредителями, акционерами, но и перед самим собой, поскольку миссия руководителя — обеспечивать выживаемость фирмы.

Что такое принять новую философию? На своем опыте знаем, что совсем недостаточно просто заинтересоваться или даже увлечься новыми для себя идеями в сфере управления, выстраивания отношений внутри компании. Недостаточно даже «загореться» этим. Хотя без того, чтобы эта новая философия менеджмента была не просто интересна, а увлекла первого руководителя, за трансформацию фирмы в этом ключе и браться не стоит.

Важно понять, что альтернативный менеджмент с точки зрения стратегической выживаемости на рынке безальтернативен. Принять это как факт действительности и, главное, решиться на новый образ жизни — это и есть вызов первому лицу.



Гари Хамел, К.К. Прахалад «Конкурируя за будущее: создание рынков завтрашнего дня»:

«Новые решения возникают не потому, что претенденты на лидерство действуют более эффективно по сравнению с крупными в недавнем прошлом компаниями, а потому что претенденты менее ортодоксальны. Они ищут и находят новые решения, стремясь заглянуть далеко за пределы старого».

Новая система управления представляет собой цельную систему. Не получится поделить ее на кусочки, которые нравятся и которые не нравятся, или не то, чтобы не нравятся, но могут подождать. Например, процессный подход принимается, идеи управляемости процессов нравятся, от плана как директивы руководитель готов отказаться, а вот что касается отказа от идеи наказания, так это рановато. Но такой подход не пройдет, лучше даже и не пытаться. Смещение совершенно разных по своей сути стилей управления, и это надо понимать, не шаг в сторону альтернативного менеджмента,

а отход от него, более того, его явная дискредитация, потому что под новой «маркой» фактически будут применяться старые методы управления.

Принять новую философию — значит быть готовым реально действовать в этом направлении. При этом важно осознать, что достаточно длительный период времени не удастся полностью отказаться от всех без исключения элементов традиционного менеджмента. Например, пока в компании не будет выстроена новая система мотивации, вольно или невольно, придется применять существующую. И так по целому ряду направлений. Но главный идеологический рубежный шаг все равно должен быть сделан: отказ от идеи наказания, поиск причин дефектов в системе — это откладывать ни в коем случае нельзя.

Принятие новой философии означает необходимость определения первым руководителем хотя бы приблизительного алгоритма и темпа изменений, чтобы были точки отсчета для измерений того, как фирма продвигается, в каких направлениях это происходит более успешно, в каких, напротив, отстает от намеченного темпа.

Все это требует определенного времени. Созревание занимает обычно год-полтора, пока на все эти вопросы будут найдены ответы для самого себя, пока сложится примерная картина направления и темпа трансформации, пока будут преодолены естественные сомнения и даже страх перед неизведанным. Здесь нельзя спешить, потому что потом движение в обратном направлении будет означать не просто потерю лица руководителя, а реальное ухудшение атмосферы в компании. И затем приступить к реальной трансформации фирмы будет уже неизмеримо сложнее, если вообще возможно при таком психологическом багаже.

Очень часто приходится слышать от разных первых лиц, что с таким коллективом, который сложился в их компании, начинать подобные изменения невозможно, надо сначала избавиться от пьяниц, лентяев, неумех. Это одна из самых больших ошибок, которая только может быть совершена на данном этапе. Если будут уволены эти люди, или созданы условия для того, чтобы они сами ушли, то первое лицо надолго, если не навсегда, потеряет доверие остальных.

Принятие новой философии менеджмента — это как низкий старт, когда все сомнения и волнения позади, когда осталось только рвануться вперед. Но не по выстрелу судьи, а потому что осознал, что ждать дольше нельзя, иначе может быть поздно.

Первый практический шаг, после того как появилась убежденность, что новая философия менеджмента принята, — общая декларация о не-

обходимости трансформации фирмы: она должна быть без излишних деталей и призывов о присоединении. Надо, чтобы люди задумались, начали волноваться, обсуждать. Следующий шаг — ознакомить людей с основами новой философии, а менеджерам, кроме того, читать книги по новой системе менеджмента. Люди должны начать понимать, о чем именно идет речь.

Затем необходимо сделать объявление, куда именно идем. Принцип за принципом. Сразу все представлять опасно, так как люди могут быть психологически раздавлены масштабами грядущих перемен и неизвестностью, этой неизбежной спутницей всего нового.

Первое лицо в это время начинает изменять свой стиль работы, показывая на практике, что означают те или иные принципы, о которых говорится во время бесед, показывает пример, объясняет свои поступки с точки зрения реализации правил и методов альтернативного менеджмента. Пока от других практического следования вашему примеру ждать не следует — людям тоже нужно время для осознания новой философии, для вживания в нее.



Джим Коллинз «От хорошего к великому»:

«В значительной степени ответ на вопрос, как перейти от хорошего к великому — в способности сделать все необходимое, чтобы стать лучшим в выбранной области, и последовательном процессе дальнейших улучшений».

Проповедовать новую философию при любом удобном случае, что называется до оскомины. Никакие приказы здесь не заменят этой повседневной идеологической, пропагандистской работы. Любое насилие, любой нажим вызовут только сопротивление, саботаж, желание скомпрометировать новое, неизвестное. Период созревания менеджеров, а тем более других сотрудников компании, будет, скорее всего, более длительным, чем время, которое потребовалось первому лицу, чтобы принять принципиальное решение. Другие, как правило, не так остро чувствуют вызовы времени, опасность ухода с рынка, т. к. сильнее загружены функциональными действиями. Здесь нельзя подгонять, используя административный ресурс, но растягивать этот процесс до бесконечности, конечно, тоже невозможно. Нужны индивидуальные методы работы с людьми, настойчивость, терпение, которые потом окупятся сторицей.


Постоянство цели

*«Цели нет передо мною,
Сердце пусто, празден ум,
И томит меня тоскою
Однозвучный жизни шум».*

А. Пушкин

Принцип «постоянства цели» — это способ преодоления выявленной Демингом основной «смертельной болезни» — отсутствия постоянства цели. Он одновременно служит важнейшей осью, удерживающей от «дезертирства», когда становится особенно трудно, когда попадаешь в новый тупик, из которого, кажется, никогда не найти выхода, когда теряешь надежду, когда идет откат назад. Нужно стиснуть зубы, нужно пережить и двигаться дальше.

Проявления указанной болезни могут быть очень разнообразны, начиная от отсутствия цели вообще, то есть такой цели, которую можно измерить. Неизмеримые цели — это обман, мираж, это не цели. Так, вряд ли можно рассматривать как цель, например, счастье, ведь мы хотим, чтобы все были счастливы. Можно считать, что цель отсутствует и в тех случаях, когда она сформулирована неконкретно, например, наша цель — жить лучше. Вряд ли может восприниматься в качестве цели формулировка о целесообразности — формулировка цели, как мы в этом убедились, всегда должна носить императивный характер.



Питер Ф. Друкер «Задачи менеджмента в XXI веке»:

«Все, что предприятие делает во внутренней и внешней среде, должно систематически и непрерывно совершенствоваться: товары и услуги, производственные процессы, маркетинг, обслуживание, технологии, подготовка и обучение кадров, использование информации».

Для того чтобы отвечать требованию постоянства, цель в то же время должна быть достаточно общей. Это отнюдь не конкретные цифры или иные показатели. В нашем представлении, единственная цель, которая только может и должна быть постоянной в системе альтернативного менеджмента, — это неуклонная трансформация фирмы и постоянное совершенствование. Она задает принципиально новый смысл человеческой деятельности — непрерывно улучшать то, что и как делаешь, а успех и

доходы непременно приложатся к постоянно совершенствуемому бизнесу. Любые более конкретные цели опасны, поскольку можно сосредоточиться на их непременном достижении и зайти, что называется, не туда. К тому же шаги в направлении конкретной цели могут привести просто к тупикам. Постоянство в достижении таких целей означает не просто зря потраченное время, силы и нервы, но еще и реальное отставание в темпе продвижения к подлинной, фундаментальной цели.




Хуэйтан, древнекитайский мудрец:

«Для руководства главное — учитывать далеко идущее и значительное и отбрасывать недалекое и незначительное».

В то же время и без промежуточных целей обойтись не удастся. Они, прежде всего, должны быть достижимыми. Очевидная для людей недостижимость цели, скажем, добиться состояния «ноль дефектов» до конца года, к конкретной дате, приводит к ступору, к тому, что все начинают искать аргументы, почему этого сделать нельзя. Вместо мобилизации, вдохновения людей легко получить прямо противоположный эффект.

Однако промежуточные цели не должны быть и легкими. Если поставить цель сокращения числа дефектов на 2—3% в год, то такая цель скорее будет расхолаживать сотрудников. Кроме того, она объективно будет разрушать систему работы по улучшению процессов, ведь для того чтобы добиться такого эффекта, совсем не надо собирать статистику, определять основные дефекты, не надо придумывать гипотезы об их причинах, разрабатывать программы улучшений и их реализовывать. Достаточно взяться за исправление любого дефекта, где причины просто лежат на поверхности, быстро их устранить и можно «почивать на лаврах». Цели, которые ставят перед собой люди, должны быть напряженными, требующими больших усилий, чем обычная работа.



Питер М. Сенге «Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации»:

«Организации, стремящиеся объединить своих служащих стремлением к единой цели, поощряют их устремленность на достижение личных целей».

Промежуточные цели могут изменяться с учетом реально складывающейся ситуации, главное, чтобы они не выбивались из общей направленности движения к основной цели.

Одна из самых распространенных, как мы считаем, ошибок — подмена стратегической цели краткосрочными целями: наши цели на этот год, наши цели на следующий год, в лучшем случае, наша цель на два года вперед. Краткосрочная ориентация означает на самом деле отсутствие постоянной цели, создает у людей ощущение нестабильности, в конечном счете негативно сказывается на качестве. Действительно, зачем стремиться к постоянному улучшению качества, если вскоре будут поставлены новые цели или все вообще может закончиться? Безусловно, менеджмент не может позволить себе не ставить краткосрочные цели и задачи, но очень важно понять, что должно быть найдено оптимальное соотношение усилий, направляемых на их решение и обеспечение постоянного совершенствования.

Цель, к которой идет фирма, должна носить публичный характер, о ней должны знать все сотрудники компании. Более того, важна пропаганда этой цели при каждом удобном случае. При этом недопустимо формализовать эту работу в виде разного рода бездушных лозунгов типа «наша цель — коммунизм». Цель должна по-настоящему запасть в душу людей, должна их греть, вдохновлять, мобилизовывать. Здесь никакая фальшь, никакой формализм в принципе не допустимы, иначе они разрушат все то здание, какое вы пытаетесь возвести.



Игорь Ансофф «Новая корпоративная стратегия»:


«Цели — это правила принятия решений, дающие менеджменту возможность направлять деятельность фирмы и отслеживать ее результаты».

Цель должна быть понятна людям. Здесь важна обратная связь. Но проблема как раз в том, что статус первого лица лишает руководителя возможности получения честной и оперативной обратной связи. Поэтому судить о том, поняли ли стратегическую цель сотрудники, приняли ли ее, готовы ли двигаться по направлению к ней, чаще всего можно лишь по неким симптомам. Однако ни в коем случае не через анкеты. Любая анкета существенно искажает реальную картину, потому что люди несут на себе груз прошлого.

Мы считаем, что настоящую отдачу можно получить только от индивидуальных бесед, хорошо подготовленных, когда проявляется искреннее желание помочь разобраться, когда люди чувствуют, что могут задать любые вопросы и на них будут даны прямые и честные ответы, когда они видят, что их мнение интересно и обязательно будет учтено.

Цель совершенствования должна находиться всегда в поле зрения первого руководителя, всех менеджеров, да и других сотрудников компании, каждый день. Если о ней вспоминают, что называется, по большим праздникам, то, понятно, никакой трансформации в фирме происходить не будет.

Работа по достижению стратегической и промежуточных целей требует четко выстроенного алгоритма, непрерывных усилий. Эти цели надо трансформировать на прикладном уровне в ключевые задачи топ-менеджеров и других сотрудников компании, включить их в оперативные планы работы.



Майкл Хейли, эксперт по менеджменту:

«Чтобы стратегию можно было претворить в жизнь, она должна обрести конкретное воплощение для каждого сотрудника организации. Следовательно, долгосрочные стратегии должны трансформироваться в краткосрочные планы и задачи, которые понятны и осуществимы».

Очень часто приходится отвечать на вопрос, чем цель компании отличается от ее видения. По нашему мнению, это две стороны одной медали. Просто видение более развернуто, чем цель, более образно. Но видение без предварительного формулирования цели выработать сложно.



Джон П. Коттер, Дэн С. Коэн «Суть перемен»:

«Умение представлять и формулировать будущее имеет решающее значение в осуществлении полезных преобразований, помогая направлять, ставить задачи и заинтересовывать множество людей. Без этого все усилия могут свестись к набору противоречащих друг другу проектов, отрыву людей от дела и потере времени».



Клаус Кобьёлл «Мотивация в стиле экшн: восторг заразителен»:

«Если вы осуществили какое-то видение, оно уже не может оставаться движущей силой. Чем дальше ваше видение от звезд, тем меньше силы в нем живет».

Видение дополняет цель, делает ее более притягательной для людей. Вообще у нас было желание изменять компанию, трансформировать ее, но очень скоро мы поняли, что для сотрудников компании все это может иметь смысл только в плане реализации вдохновляющего видения. Потом,

со временем, сама трансформация становится целью, а выработанное видение — лишь одной из вех на этом пути. Другими словами, между целью и видением существует сложная диалектическая связь.



Джон П. Коттер, Дэн С. Козн «Суть перемен»:

«Слишком часто команды лидеров либо не могут определить четкого направления развития, либо выбирают неадекватное видение. Последствия могут быть катастрофическими для организаций и крайне неприятными для сотрудников».

Видение должно разрабатываться всей командой компании, когда выслушано и так или иначе учтено мнение каждого. Мы потратили на разработку видения, которое было воспринято людьми, больше года. При этом были и выездные собрания всего коллектива, и тренинги, и обсуждение на рабочих местах. Надо сказать, что к нынешнему своему видению мы пришли в три этапа. На первом мы просто обобщили все, что люди наработали в малых рабочих группах по поводу своих видений компании через десять лет.

На втором этапе, отталкиваясь от этого общего видения компании, постарались создать видение по отдельным направлениям деятельности компании. В результате, когда обобщили все соображения, получилась довольно удручающая картина. Главное, на чем было акцентировано внимание практически всех сотрудников, — это внешние атрибуты успеха: огромное здание с бассейнами и тренажерными залами, расположенное в тенистом парке с фонтанами, просторными парковками и вертолетной площадкой на крыше, это огромное количество людей, работающих в компании, сеть представительств, разбросанных по всему миру, жилой поселок для сотрудников и т. д. Читатель вправе задать вопрос, а почему это видение произвело на нас удручающее впечатление? Потому, что в нем не осталось места самой работе, как работаем, кто работает, за счет чего зарабатываем столько денег? К тому же, когда ради интереса произвели элементарные расчеты, сколько надо зарабатывать фирме денег, чтобы обеспечить весь этот «рай» на земле, и представили эти расчеты сотрудникам, то все дружно приуныли, потому что никто не мог представить, как можно в перестраховании зарабатывать столько денег.

Другими словами, явно сказалась инерция мышления, подсознательная запрограммированность подходов. Были сформулированы ожидания на базе прошлого опыта, проявлены те образы, которые сформировались в результате поездок за рубеж, просмотра американских фильмов. Но

все-таки люди высказались. После этого начали формировать образ фирмы уже с позиций нашего современного знания, видения компании, как очень небольшой по численности работающих, гибкой, с горизонтальной организацией дела, самообучающейся. Вновь поездки всей компанией за город, снова разговор о том, какие фирмы могут выживать во все быстрее изменяющемся мире в условиях глобальной конкуренции. Чтение книг, где даны образы таких фирм («Бизнес в стиле фанк» Кьелла А. Нордстрема и Йонаса Риддерстрале, «Представьте себе!» Тома Питерса, «Мотивация в стиле экшн» Клауса Кобьелла и другие).

Если вначале образ фанки-фирмы вызывал отторжение у абсолютного большинства наших сотрудников, то вскоре постепенно он становился все более привычным, все более понятным. Люди как бы начинали обживаться в непривычном для них образе, более того, становилось все понятнее, что в такой фирме на самом деле намного интереснее и перспективнее работать. Уже на порядок больше внимания уделялось тому, как должна работать такая компания, какими знаниями, умениями и навыками должны обладать ее сотрудники. Более того, как уже отмечалось выше, незаметно мы вплотную подошли к образу настоящей фанки-фирмы.

Мы не можем утверждать, что желаемое видение теперь-то уж принято и понято всеми и в полном объеме. Нет. По-прежнему, есть те, кто сомневается, кого так и тянет к привычному образу неповоротливого монстра с многоэтажной иерархией и внешней роскошью интерьеров. Один из сотрудников компании даже ушел от нас, прямо заявив, что ему не нравится то видение, к которому мы стремимся.

Сейчас мы выходим на новый этап этой работы, цель которого выработать уже более конкретные ориентиры движения, более конкретные образы, имеющие определенные числовые параметры. Видение, наряду со стратегией, должно приобрести форму электронной презентации, с которой будут знакомиться и сотрудники фирмы, и стажеры, которых мы периодически набираем, и вновь приходящие на работу сотрудники, и с которой смогут познакомиться наши клиенты и поставщики.

При работе над видением мы во главу угла поставили не отвлеченные цели и задачи, а спросили каждого человека в фирме, кем он видит себя через 10 лет, какой доход он хотел бы иметь? И когда люди как бы примерили видение на себя лично, дело пошло значительно быстрее. Мы не случайно начали с материального аспекта, а именно — с личных доходов. По мере роста благосостояния сотрудников компании, по мере того, как будет расти творческая составляющая в их труде, материальные аспекты мотивации

будут заменяться ими же самими на духовные. В этой связи стоит, видимо, напомнить известную пирамиду ценностей Маслоу, в основании которой лежат потребность в еде, крове, безопасности и сексе, а дальше идут уже духовные ценности — утверждение себя как личности, сопричастность, самореализация.

Постоянство цели означает, что не может быть никакого перерыва в развитии, никакого отдыха, никаких «отпусков». Надо понять и принять раз и навсегда: трансформация — это образ жизни. Мы же не можем отдыхать от жизни. И каждый день, прожитый без шага или шажка в том направлении, это не просто зря прожитый день, это шаг назад. Нам постоянно приходится вести борьбу с проблемами, с негативными привычками, связанными с прошлым. Если мы хотя бы на миг прекращаем эту борьбу, энтропия начинает побеждать, она-то отдыха не знает.



Джон П. Коттер, Дэн С. Коэн «Суть перемен»:

«Вы теряете потенциал, необходимый для продолжения изменений, всякий раз, когда ослабляете усилия, не доведя работу до конца».

Тем более недопустимо сознательно поощрять отход от основного направления развития. Например, когда в интересах выполнения плана в компании осознанно идут на ухудшение качества продукции или оказываемых услуг. Еще более опасные последствия грозят тем, кто позволяет себе самоуспокоиться, добившись какого-то промежуточного успеха, став, скажем, лучшими в отрасли. Такое самодовольство является первым шагом к уходу с рынка.

Ни в коем случае нельзя ставить краткосрочные стратегические цели. Кавалерийским наскоком здесь долгосрочного успеха не добиться. Надо с самого начала понять: то, что вы задумали — это надолго, это навсегда. Здесь иные масштабы времени. Период, когда человек начинает задумываться, минимум год. Все это время в нем будет идти внутренняя борьба старого и нового, будет происходить осмысление масштаба, а самое главное, неотвратимости того, что предстоит сделать. Потребуется годы на выращивание доверия к руководству, к тому, что оно задумало и пытается реализовать. При этом трудности, и огромные трудности, неизбежны.

Постоянство цели означает, что нельзя отступать даже в мыслях. Если руководство дрогнуло внутри, то это, безусловно, будет замечено сотрудни-

ками фирмы, и сразу отбросит всех далеко назад. Если уж он сам сомневается... Сомнения в приверженности цели постоянного совершенствования надо преодолеть до начала трансформации.

Если сомнения тем не менее появятся, то надо их четко идентифицировать, определить, к чему именно они относятся. Скорее всего, они будут касаться промежуточных вех, промежуточных целей, тех методов и способов, какими пытались достичь стратегической цели. Каждому доводится болеть, но согласитесь, болезни не отрицают саму идею жизни. Так и здесь — трудно, оказались в тупике, но это не основание все прекратить, просто с большим упорством надо искать выход, разработать новые способы действий и снова неуклонно двигаться вперед.



Фаоцзянь, древнекитайский мудрец:

«Когда дело необычайно трудно, воля предельно напряжена; лишения делают мысли глубокими».

Постоянство цели означает также, что любое действие, любое слово надо соизмерять с этой целью. Наша прошлая жизнь — это огромный хвост проблем, который будет еще долго тащиться, даже когда вы, казалось бы, уже шагнули в новый мир менеджмента. От этого наследства проблем и ошибок придется еще долго избавляться.

Очень соблазнительно сразу отдать приказ — с завтрашнего утра начинаем жить по-новому. Понятно, что это бессмысленный приказ. Поэтому нельзя идти к выбранной цели сразу широким фронтом, одновременно совершенствуя все. Это было бы похоже на ремонт всего здания одновременно. Но фирма не может перестать работать, это означало бы уход с рынка. Да и ресурсы всегда ограничены. Поэтому требуются приблизительные наброски самых первых шагов вашего движения к намеченной цели. Есть гипотеза, что надо выделять приоритетные направления и сосредотачивать максимум ресурсов именно на их трансформации. Но здесь атака широким фронтом малоэффективна, побеждает искусство маневра, умение создать на участке прорыва подавляющее преимущество силы.

В то же время очень конкретный план даже самых первых шагов опасен тем, что может быть воспринят как директива. Нужен такой план, когда достаточно ясно, что нужно делать, и на основании которого уже можно распределить ресурсы.

Прорыв всегда требует постоянного внимания и поддержки именно первого лица. Иначе все заглохнет, едва начавшись.

Движение к цели постоянного совершенствования — это система экспериментов, последовательность которых определяется не умозрительно, а ситуативно — с учетом только что законченного очередного эксперимента.

Лидерство

Одна из самых актуальных и сложных тем. Можно даже говорить о бесконечности этой темы, потому что достичь состояния, когда лидерство реализуется в компании повсеместно и на должном уровне, наверное, в принципе, невозможно. Ведь и наши образы лидерства, и наше знание о том, что это такое, будут постоянно меняться по мере углубления в эту систему, с приобретением опыта преодоления все новых и новых проблем, возникающих на пути развивающейся компании. Впрочем, это естественно.

Лидерство мы рассматриваем как ключевой метод менеджмента. Чем дальше мы идем по этому пути, тем лучше видно, насколько лидерство в системе альтернативного менеджмента отличается от лидерства в традиционной системе управления. Это различие глубоко понимал Деминг, разработавший основные представления о лидерстве в современном понимании. Он выделил 9 признаков лидера, 9 его характерных черт. Они служат координатными осями, в которых описывается лидерство. Ниже приводится сравнение традиционного (ТМ) и альтернативного (АМ) менеджментов в этих координатах.

Даже зная эти постулаты, все понимают лидерство по-разному. Мы рассматриваем лидерство как альтернативу обычной системе директивного управления, видим в нем коренное изменение самой парадигмы отношений между руководителем и подчиненным. Причем лидер может не иметь каких-то исключительных личных качеств. Он должен обладать только готовностью взять на себя лидерскую ответственность, волей и стремлением к дальнейшей учебе.

Главная цель учреждения лидерства — улучшение системы, т. е. смотреть не на последствия, а анализировать причины. Выяснить и понять, какие проблемы в системе, без людей невозможно. Консультанты рискуют получить искаженную информацию о причинах дефектов, поэтому они здесь неэффективные помощники. Это, конечно, не означает, что они вовсе не нужны ни в каких случаях.

Кеннет Клок, Джоан Голдсмит «Конец менеджмента»:

«Под лидерскими качествами мы понимаем определенные


свойства характера, позволяющие создать целостные, единые структуры; способность поддерживать отношения, которые необходимы, чтобы обеспечить взаимодействие между людьми; способности арбитра, без которых невозможно обратить конфликт в обещающие возможности; аналитические способности, позволяющие проникнуть в суть вещей; способность увлекать, без которой невозможно мотивировать людей на активные действия; и, наконец, способности администратора, которые позволяют грамотно распределить силы для получения конечного результата».

Лидерство в ТМ	Лидерство в АМ
Вождь	Подчеркнутое отсутствие вождизма
Харизма	Харизма, если и не вредит, то и не помогает, так как создает барьер между лидером и членами его команды
Директивность каждого слова	Не нуждается в распоряжениях
Его все слушают	Слушает сам
Следит за тем, как за ним «ухаживают»	Сам помогает людям
Подозрения, боязнь интриг	Доверяет людям
Все решает сам	Помогает людям самим выйти на хорошие решения
Произвольно вмешивается в любые процессы	На основании статистических методов умеет понять, что относится к вариативности процессов
Преданность подчиненных	Активность, инициативность, готовность брать ответственность
Его боятся	Ему доверяют
Предполагается, что лидер все знает лучше подчиненных, что, собственно, дает ему основания для вмешательства в их деятельность	Подчеркивает, что не является самым компетентным лицом в решении конкретных вопросов

Первое лицо — лидер — способствует возникновению лидерства в компании, создает систему лидерства. Эта система охватывает всех сотрудников компании, она не ограничивается какими-либо уровнями иерархии. То есть это не только удел руководителей различных рангов, имеющих подчиненных. Лидерами должны быть все сотрудники компании. Ведь лидерство — это принятие человеком на себя ответственности за всю компанию, за всю команду, за достижение ею конкретных весомых результатов. Рядовые сотрудники также должны быть лидерами в тех процессах, за совершенствование которых они ответственны, или в возглавляемых ими проектах, ведь лидерство неотрывно от команды, от группы людей, вместе выполняющих одну работу.

Человек, выступающий как лидер, ощущающий себя лидером, имеет КПД 100%, а исполнитель — 3%, как у паровоза. Это различие отражает первичный резерв роста эффективности, конкурентоспособности, успешности компании, ради которого, даже если нет в лидерстве ничего иного, уже стоит научиться быть лидером.

Среди лидеров нет и не должно быть традиционной иерархии: лидер-начальник — лидер-подчиненный. Иерархия здесь задается системой ответственности — у одних лидеров она более широкая, у других более узкая. Лидер с большей ответственностью не может дать указание лидеру с меньшей ответственностью, он может лишь помочь ему понять, как надо действовать, как выйти из тупика. Само же отличие в ответственности происходит из доступности информации, уровня знаний и компетенций, отчасти, традицией. В сетевых организациях будущего такие отличия, видимо, сотрутся.



Питер Сенге, Арт Клейнер, Шарлотта Робертс, Ричард Росс, Джордж Рот, Брайан Смит «Танец перемен: новые проблемы самообучающихся организаций»: «Крайне редко случается видеть успешную программу изменений, которая не охватывала бы обладающих воображением и преданностью делу линейных менеджеров, берущих на себя роль лидеров. Мы имеем в виду служащих среднего звена, тех, кому приходится отчитываться за достигнутые результаты, но кто при этом обладает полномочиями самостоятельно определять, как организована и выполняется работа на уровне их ответственности».

Нельзя и действовать через голову лидера, что зачастую случается в системе традиционного менеджмента, когда руководитель более высокого

ранга напрямую дает указания сотруднику, минуя его непосредственного начальника. Статус лидера должен поддерживаться неукоснительно, ибо он, если речь идет о лидерах-рядовых сотрудниках, не имеет никаких формальных признаков — нет административных полномочий, нет должности, предполагающей наличие подчиненных и т. п. Конечно, ответственность предполагает полномочия, а полномочия влекут за собой ресурсы.

Учреждение лидерства, однако, не означает полного упразднения административных методов. Их формальная часть все-таки остается. Остаются приказы, правда, цель их меняется радикально — это уже не указание как действовать, даже если сотрудник не согласен, а констатация достигнутого консенсуса о путях и методах решения той или иной задачи. Достижение согласия происходит при «мозговых» штурмах, в рамках командной работы, а также в механизмах «Хосин канри» и ринги, которые нам еще предстоит освоить. Сами же приказы теперь обеспечивают лишь формальное соблюдение юридических норм и механизмы прослеживаемости.

Лидерство зачастую воспринимается как нежелательная дополнительная ответственность, новая нагрузка. Не все готовы брать на себя бремя лидерства, так как оно требует работы мысли, активности, инициативности.

Как все-таки побудить людей к стремлению стать лидерами? Все опять начинается с первого лица. Принцип выращивания лидерства — начни с себя. Асимметрии в отношениях начальник — подчиненный здесь в принципе не может быть.

Не так давно было проведено специальное анкетирование, в котором сотрудники фирмы оценивали по пятибалльной системе наличие всех девяти признаков лидера у президента компании, членов правления и руководителей управлений. При этом ни в коем случае нельзя было исключить из анкеты первое лицо. Более того, программу улучшений своей деятельности с учетом результатов анкетирования он должен был создать первым. Вначале такой шаг кажется рискованным, ведь может пострадать авторитет руководителей. Но в альтернативном менеджменте, как обычно, все наоборот. Только когда люди убедятся, что для руководителей нет исключений и что они действуют «всерьез и надолго», можно ожидать начала работы сотрудников в желаемом направлении.

Мы вслед за анкетированием лидерских качеств у топ-менеджеров провели анкетирование по поводу качеств лидера у различных сотрудников компании. Участвовали все желающие. Это анкетирование дало нам ряд открытий. Первое из них и самое важное — в фирме все люди, даже работающие в разных и почти не пересекающихся подразделениях,

все-таки очень тесно связаны между собой, в том числе обычным человеческим общением, и могут измерять поведение друг друга. Наверное, это не самый точный способ измерения, так как здесь могут сказываться субъективные пристрастия, симпатии и антипатии, но более совершенного метода мы пока не знаем, а этот, при всех его ограничениях, дает много полезной информации, много важных сигналов, прежде всего тем, кто проходит анкетирование. По нашим оценкам, главным образом измерялось отношение человека к другим сотрудникам, в частности, его отзывчивость, готовность прийти на помощь, внимательность, вежливость, умение рассматривать свою деятельность как часть более общего дела, понимание целей работы компании, тех процессов, в которых человек участвует своим трудом, и т. д., то есть все, что обычно находится за пределами внимания менеджеров.

Нужно сказать, что для этих людей анкетирование было своего рода испытанием, ведь каждый имеет определенное мнение о самом себе, о своих сильных и слабых сторонах, о своем характере. Для многих результаты анкетирования оказались более чем неожиданными, на первом этапе было просто отторжение. Пришлось провести не одну беседу с глазу на глаз, пришлось первому лицу начать говорить о своей программе улучшений, только после этого началось осмысление, началось составление и реализация программ улучшений самих членов правления, а затем и составление таких программ их подопечными.

По своему опыту можем сказать, что построить систему бизнес-процессов, о чем речь впереди, было легче, чем создавать систему лидерства. Лидерство — очень деликатное и хрупкое «растение», загубить можно в один момент, а выращивать надо годами. И всего одной ошибки достаточно, чтобы не просто откатиться назад, а вернуться к гораздо менее удобному старту, чем тот, с которого все начиналось.

Здесь как нигде требуется «адское» терпение. Сдерживать свои эмоции, тщательно выбирать слова, чтобы, не дай бог, не обидеть человека, и даже, если он сорвался, нагрубил, снова терпеть. Обратной дороги просто нет.

Шаги по формированию системы лидерства.

- 1) Нужно проговорить, при этом не один раз, все девять признаков, сформулированных Демингом, добиться понимания их сущности.
- 2) Нужно помочь людям понять философию альтернативного менеджмента.
- 3) Сформулировать и довести до каждого, что же фирма от него ожидает.
- 4) Изменить поведенческую модель первого лица:

- четкое и неукоснительное соответствие слов и дел. Каждое, даже малейшее отступление от этого правила, отбрасывает всех назад;
 - готовность первым сделать то новое, к чему призывает, показать пример, научить. Так, именно первому лицу пришлось самому проходить с лидерами бизнес-процессов все стадии работы по их описанию и совершенствованию;
 - недопустимость оценки сотрудников. Лучше отказаться даже от мысленных оценок, потому что невербальные методы передачи информации могут подчас сказать людям больше, чем самые жесткие слова;
 - вежливость в любых ситуациях, недопустимость срывов, крика, оскорблений.
- 5) Разъяснение всем миссии, видения, стратегических целей организации. Без знания и понимания основ корпоративной культуры человек не может быть лидером, иначе есть опасность, что он заведет свою команду не туда.
- 6) Открытость всей информации, т. н. «информационная прозрачность». Человек, лишенный хотя бы части существенной информации, не может быть лидером.
- 7) «Хосин канри» — создание системы, при которой все решения принимаются коллегиально с учетом мнения каждого, в ходе четко организованной дискуссии.

Рассмотрим теперь отдельные черты лидера более подробно.

Характерные черты лидера:

1. Понимает, как работа его группы сочетается с целями компании.

Один из ключевых моментов лидерства. У нас он пока еще не реализован в полной мере, в значительной степени мы еще нащупываем, как это можно сделать.

Что уже сегодня очевидно? Надо, чтобы цели компании были достаточно четко сформулированы через определение миссии, через выработку видения и стратегии развития. Причем существуют различные подходы к тому, как это следует делать. Некоторые специалисты считают, что миссия должна быть задана коллективу собственниками фирмы, в крайнем случае, менеджментом, то есть, по существу, спущена сверху. Мы пошли иным путем. И миссию, и видение, да и стратегию разрабатывали, практически, всем

коллективом. Например, определение миссии родилось после нескольких мозговых штурмов, в которых участвовали представители всех подразделений. Причем «последний и решительный» в этом смысле штурм оказался самым кратким по времени: где-то за полчаса коллективными усилиями родилось определение, которое сразу всем понравилось. Но эта кажущаяся легкость объясняется тем, что все участники штурма уже были в теме и на предыдущих штурмах отбросили явно тупиковые варианты. Потом о миссии говорили на выездных семинарах, где присутствовали все сотрудники компании. Миссия была вывешена в Outlook, где о ней мог узнать каждый, в обязательном порядке с ней знакомятся все новые сотрудники.

Такой подход предполагает, что все сотрудники готовы воспринимать себя как совладельцев бизнеса.

О выработке видения мы рассказывали выше. Здесь же еще раз подчеркнем, что вся эта работа велась исключительно коллегиально, с участием всех сотрудников.

Мы все вместе формулировали также ценности компании, которые служат ограничителями свободы действий на пути к достижению видения.

Безусловно, недостаточно просто сформулировать цели, важно добиться их одинакового понимания всеми сотрудниками и, прежде всего, лидерами. Это последовательная, достаточно долгая и требующая большого терпения работа. По существу, речь идет о максимально возможном совмещении целей фирмы и индивидуальных целей сотрудников. Такое совмещение является одним из ключей к успеху.

Второй важный шаг, который, видимо, должен быть сделан тоже в обязательном порядке — это выработка миссий отдельных подразделений. Этот этап был, пожалуй, самым трудным. Во-первых, многие сомневались в целесообразности проведения такой работы вообще, мол, зачем это нужно, если есть миссия компании в целом. Но оказалось, что эта работа очень полезна. Люди увидели, как цели подразделений, в которых они работают, сопряжены с общими целями компании. Для целого ряда подразделений открылась подлинная цель их деятельности, свободная от технологических деталей. Это было целым открытием, что миссия конкретного подразделения заключается не в том, чтобы просто готовить некие документы, а в том, чтобы при помощи этих документов решать важные, в том числе экономические задачи.

Вначале было предложено, чтобы миссии подразделений формулировались на собраниях их сотрудников. Но очень скоро выяснилось, что большинство команд попали в тупик — столь нетривиальной оказалась эта задача. Поэтому в дальнейшем стали продолжаться разработки на собрани-

ях лидеров. И тут дело пошло быстрее, потому что сотрудники других подразделений подчас более конкретно понимали миссию соответствующего отдела или управления.

Каждый лидер должен сам все это знать и понимать, чтобы изложить своим сотрудникам.

Третий шаг — совместное обсуждение целей развития компании на ближайший год, а затем выработка целей каждого подразделения, исходя из общих целей организации, совместная работа по формированию бюджета компании. Когда бюджет известен всем в компании, то каждый может увидеть свою роль в решении бюджетных задач.

Четвертый шаг — формулирование миссии бизнес-процессов. Здесь, как ни странно, оказалось проще всего, миссия бизнес-процессов заключается в достижении ожидаемого качества. Вообще же должна быть создана четкая система увязывания целей и обратной связи по ним.

2. Работает с предшествующими и последующими стадиями процесса. Это, на наш взгляд, один из аспектов предыдущего тезиса, обращенный к конкретным людям. Все сотрудники компании должны быть одной командой, идти к общей цели, а это без учета тех процессов, которые предшествуют или начинаются после данного процесса, либо идут параллельно ему, невозможно.

Когда учреждается и описывается бизнес-процесс, то там этот тезис надо реализовать. Форма реализации может быть разной, но нам очень понравилось предложение, которое мы слышали на одной из конференций по качеству — составлять паспорт бизнес-процесса, в котором указывать, предшествующие процессы и их лидеров, последующие процессы и их лидеров, а также процессы, с которыми он пересекается. Лидеры и команды бизнес-процессов должны постоянно общаться друг с другом, совместно вырабатывать программы улучшений или, по крайней мере, советоваться друг с другом, согласовывать намечаемые изменения.

Это отнюдь не банальная задача. Здесь требуется внедрять, вплетать эту систему отношений в культуру фирмы.

Но надо прямо сказать, что мы понимаем это положение Деминга более широко. Для нас это правило, относящееся не только к процессам, но и ко всем направлениям работы компании и видам деятельности наших сотрудников. Как минимум — обязательное согласование, а лучше, эффективнее — общая командная работа. В японской системе управления — кайдзен — эта задача решается с помощью так называемого межфункциональ-

ного менеджмента, в рамках которого менеджеры различных направлений обязаны совместно прорабатывать вопросы, выходящие за границы подразделения или направления работы.

Возвращаясь к рассматриваемому положению, надо подчеркнуть, что люди, работающие в предшествующих процессах, должны знать, хотя бы в самых общих чертах, что происходит в последующих, какие функции выполняют там конкретные люди. Последующие процессы должны выстраиваться с учетом предыдущих. Казалось бы, банальная истина, но, если вникнуть более глубоко в то, что происходит в фирме, разделенной на функциональные подразделения, то сплошь и рядом можно увидеть, что сотрудники одного подразделения совершенно не задумываются о том, как их действия отразятся на последующем процессе, очень часто действия сотрудников не состыкованы. В общем, надо, чтобы люди начали «вылезать из своих углов».

3. Пытается создать для всех такую атмосферу, чтобы работа доставляла радость. Пытается оптимизировать образование, навыки и способности каждого и помогает всем совершенствоваться.

Почему вообще об этом надо говорить? Повторим, человек, просто выполняющий свою работу, которая ему не доставляет радости, имеет КПД 3%. Если работает с радостью, КПД возрастает до 100%. Таким образом, создание атмосферы радости всего-навсего может высвободить 97% потенциала человека. Конечно, это утверждение нельзя доказать с математической непреложностью, возможно, здесь есть даже некоторое преувеличение, но тот факт, что человек, работающий с радостью, с энтузиазмом, трудится намного эффективнее, на наш взгляд, особых доказательств не требует.

Базовая вещь — человечность подхода. Речь идет о том, чтобы выйти за рамки сугубо служебных отношений, так как в их границах задача не решается. Достичь подобной цели можно лишь при условии, что люди открыты, доверяют друг другу, заботятся о них, готовы их поддерживать для достижения общего результата.

Лидер просто обязан показывать пример того, что требует от сотрудника, завоевывать его доверие.

Реализация этого тезиса предполагает серьезнейшую работу над самим собой. Нужно контролировать не только то, что говорится человеку, но и то, как говорится, контролировать невербальные формы передачи информации.

Гари Хамел, К.К. Прахалад «Конкурируя за будущее: создание рынков завтрашнего дня»:


«Важно не только сократить число иерархических уровней... Важно дать людям больше свободы в организации своей собственной работы, налаживании своей собственной деятельности и всего необходимого для удовлетворения клиентов».

Надо стремиться понять, что человеку интересно делать. Если интересы и предпочтения человека и его работы совпадают, то это идеальная ситуация, лучшая для фирмы. Сложнее обстоит дело, когда мы имеем частичное совпадение таких интересов. Тогда важно понимать долю совпадающих интересов. Как это делать, вопрос отдельный.

Самая трудная ситуация, когда человеку работа скучна, когда он выполняет ее только для того, чтобы прожить. Вряд ли стоит ожидать от такого сотрудника полета мысли, творческого энтузиазма. Особенно обидно, когда такой человек имеет большой потенциал, так и не используемый в интересах компании.

Мы сегодня еще не готовы давать какие-то конкретные рекомендации или делиться опытом решения подобных проблем. Мы только-только подступаем к их решению. Но совершенно очевидно, что нужно предпринять усилия, чтобы человек почувствовал интерес к работе, зажегся. Здесь, безусловно, надо попытаться увеличить творческую составляющую в его деятельности, уменьшать рутину. Чем больше творчества в работе, тем больше шансов, что работа, хотя бы со временем, заинтересует человека.

Добровольная ротация рабочих позиций, когда люди сами выбирают тот участок работы, который им может быть интересен. Но здесь, конечно, существует масса трудноразрешимых проблем. Что, например, делать, если на том участке, где хотел бы работать человек, нет вакансий или даже налицо избыток сотрудников? Что делать, если другие сотрудники в этом подразделении не хотят работать с тем, кто проявляет интерес к данной работе?



Джон П. Коттер, Дэн С. Коэн «Суть перемен»:

«Часто собственное поведение руководителя оказывается наиболее действенным способом дать подчиненным представление о новом курсе».

Надо создавать атмосферу радости, замечать и признавать хорошо выполненную работу, признавать значимость выполняемой работы, апеллировать к новым вызовам (разве вы не сможете это сделать?), приближать работу, особенно рутинную по своей форме, к игре.

Важно построить систему обучения человека, ведь со временем количество знаний может перейти в качественное изменение отношения к работе. Высококвалифицированный специалист, как правило, испытывает гордость за свои знания и умения, радость от своей работы, она ему интересна. Вообще, один из важных источников радости — получение новых знаний, расширение кругозора.

Надо создавать такие условия, чтобы всемерно подчеркивать уважение к человеку как к личности, а не только как к работнику.

Еще одним способом для возникновения интереса к работе, получения радости от нее может быть широкое использование командных методов деятельности, когда люди, общаясь, совместно решают сложные проблемы. Групповые встречи полезны взаимным обогащением взглядов, знаний, а также тем, что они отрывают человека от рутинной работы.

Нужно узнать, как человек себя видит, в каком качестве, помочь ему самому в этом разобраться.

Вообще в этой сфере есть один принципиальный вопрос, носящий исключительно прикладной характер. Речь идет только о радости от выполняемой работы или о радости вообще, которую человек испытывает в компании. Например, ему не очень нравится то, чем он должен заниматься, но ему доставляет удовольствие атмосфера в компании, радость — общение с коллегами, а также, когда человек начинает осознавать себя частью команды, у него появляется желание здесь самоутвердиться. Мы считаем, что нужно ориентироваться на то, чтобы радость человек получал от всего, но в первую очередь от работы.

Надо подчеркнуть, что мы в этом плане делаем только первые шаги. На одном из собраний лидеров бизнес-процессов мы специально задали вопрос о радости и получили весьма показательные ответы людей.

Что мешает радости на работе?

- Отсутствие парковки рядом с офисом.
- Сложная дорога к работе.
- Сильный шум в комнате.
- Много рутины.
- Выполнение нелюбимой работы.

Что доставляет радость?

- Улыбка окружающих и руководства.
- Уважение, вежливость.

- Удобное рабочее место.
- Мощный компьютер.
- Новые знания.
- Хорошие отношения с коллегами и руководителями.
- Снижение объемов рутинной работы.
- Информированность о среде, в которой живем.
- Атмосфера помощи.
- Ощущение пользы от своей работы.
- Признание хорошо выполненной работы.
- Творческая работа.
- Командная работа.
- Понимание цели, достижение поставленной цели.
- Достойная зарплата.
- Повышение зарплаты.
- Успехи подопечных.

Чем не программа действий по обеспечению радости на работе?

4. Он тренер и советчик, но не судья.

Важнейшее положение, определяющее изменение в подходах к подчиненным. Контекст помощи становится главным. Как снимать стружку, мы знаем, и большинство умеет это делать виртуозно, а как это помогать подчиненному? С чего начать, какие методы применять, как вообще понять, что человек нуждается в помощи? Этого мы не знаем, этому нужно учиться.

Даже если руководитель готов помогать, то это не значит, что ему готовы оказать доверие. Не подвох ли это, не ловушка ли для простаков? Ведь такого никогда не было. Как это я раскрою перед своим руководителем, что я чего-то не знаю, что-то не умею? А вдруг он скажет, что же ты за специалист такой, если этого не знаешь, а этого не умеешь? Это очень деликатная тема еще и по другой причине. Если речь идет о специалисте, то предложение руководителя о помощи может быть воспринято им как оскорбление: «Что, я сам не могу?».

Для того чтобы на практике реализовать данное правило, оказывается, надо сначала завоевать доверие человека, чтобы он мог открыто говорить с вами на самые болезненные для него темы. Значит, он должен быть уверен в том, что его откровенность не будет использована против него же самого, и он встретит человеческое понимание и искреннее желание помочь, что его откровенность не обернется уколами в его адрес.

Следует также иметь в виду, что зачастую человек даже не понимает, что он находится в тупике и что ему нужна помощь. Самый явный симптом такой ситуации — бесконечное откладывание работы. Быстро делается то, что человек умеет делать, что знает. Существуют еще и специальные статистические методы выявления подопечных, нуждающихся в помощи, о чем будет рассказано ниже. Наставник, таким образом, должен уметь сам увидеть проблему, увидеть, что подопечный нуждается в помощи. Лобовой вопрос «не нужна ли помощь?» может вызвать защитную реакцию: конечно нет, сам справлюсь. Важно суметь подойти очень тонко, чтобы человек сам осознал, что он в тупике.

После того как доверие завоевано, и человек готов принять помощь наставника, тот должен уметь ее оказать. Основной метод реализации данной концепции — коучинг. Мы о нем уже не раз упоминали, но что это такое? Существуют различные теории этого инструмента. Мы сразу хотели бы предостеречь против применения метода коучинга как метода манипулирования сознанием и поведением человека. Такое понимание указанного института, в принципе, несовместимо с альтернативным менеджментом. В стороне от новой системы управления лежит и коучинг как способ консалтинговой деятельности, когда нанимаются профессиональные коучеры для решения тех или иных проблем внутри организации. В организации, реализующей идеологию альтернативного менеджмента, коучерами должны быть все лидеры.



Джим Коллинз «От хорошего к великому»:

«Руководите с помощью вопросов, а не ответов; вовлекайте в диалог и спор, а не в конфликт; обсуждайте ошибки, но не обвиняйте; используйте метод «красных флажков», чтобы превратить просто информацию в информацию, которую трудно игнорировать».

В нашем понимании коучинг базируется на трех главных позициях. Первая — человек сам должен прийти к решению проблемы. Поэтому разрешены только вопросы, которые должны помочь подопечному правильно оценить ситуацию, вызывающую у него затруднение, и самостоятельно найти нужное решение. Наставник в силу этого должен воздерживаться от того, чтобы намекать на возможные решения, от советов по этому поводу, от наводящих вопросов. Еще опаснее, когда подопечный по характеру вопросов может понять, что его «ведут» в нужном наставнику

направлении. Здесь негативная реакция гарантирована, потому что у человека возникнет ощущение, что из него пытаются делать дурака, заставляя принять решение, которое ему не нравится, вместо того, чтобы просто отдать распоряжение.

Сразу подчеркнем, что это довольно сложная задача, ведь зачастую мы считаем, что лучше подопечного знаем, как решить проблему, или по крайней мере думаем, что знаем. Мы привыкли командовать, давать указания. К тому же коучинг требует больше времени, особенно на первых порах, а где взять этот ресурс?

Однако если вы отступите от этого правила, то принятое решение будет вашим решением, и ответственность за него несете тоже вы, а подопечный тем самым снял с себя ответственность. Более того, особенно в начале такого пути, подопечные сами будут провоцировать вас дать указание, конкретный совет или просто намекнуть, что и как следует делать. Вот почему и здесь требуется выдержка, последовательность и все то же терпение. Но в результате вы можете быть сторицей вознаграждены, когда решение, найденное вашим подопечным, окажется намного лучше, чем вы сами могли ему предложить. А такие открытия будут встречаться вам все чаще и чаще.

Вторая позиция — найденное решение или созданная программа действий еще не все. Сам подопечный должен признать ее достаточной. Как говорят специалисты по коучингу, если степень достаточности на уровне 70% — желаемый результат не будет достигнут, нужна степень достаточности не ниже 80%.

Третья позиция — помощь при реализации найденного решения или созданной программы. Надо постоянно интересоваться, как идет реализация, нет ли новых трудностей. Если возникает сомнение, что все идет как следует, то нужна помощь в корректировке пути. Ведь человек, находясь в плену прежних взглядов, может считать свое решение, но согласованное с руководителем или хотя бы одобренное им, приказом, который надо исполнить любыми средствами.



Э. Деминг:

«Работа лидера — помогать людям, а не обвинять их. Это означает: знать, когда людям нужна конкретная помощь, и оказывать ее».

5. Использует цифры для того, чтобы с их помощью понять мотивы своих людей и себя самого. Понимает вариации. Использует статистические вы-

числения, чтобы узнать, кто из работников находится за пределами системы и требует специальной помощи.

Один из наиболее содержательных тезисов о лидерстве. Фактически, здесь заложены критерии вмешательства, основания для возможных претензий к деятельности человека. Первое — то, что выше среднего, не всегда требует похвалы, а то, что ниже — порицания. Всегда существует вариабельность, то есть разброс результатов, внутренне присущий самому процессу, где действует человек. Границы этой вариабельности и есть критерии того, стоит или не стоит обращать особое внимание на деятельность человека и вмешиваться в происходящее.

Тот, чьи результаты выходят за пределы полосы в негативную зону, и есть объект для оказания помощи.

Тот, кто выходит за пределы полосы в позитивную зону, возможно, обладает знаниями и умениями, которым следует научиться другим.

У Деминга есть известная игра на эту тему, которая называется игрой в «красные и белые бусы». Если набросать в некую емкость красных и белых бус, и потом их брать оттуда, то каждый раз соотношение бус разных цветов будет отличаться от прежнего результата. Так и здесь, вариабельность, конечно, весьма существенно влияет на распределение результатов работы людей, но когда статистика свидетельствует о неких устойчивых тенденциях, стоит попытаться выяснить причины этих тенденций.

Второе — та тональность, в которой следует говорить с человеком, чьи результаты деятельности оказались в негативной зоне. Создание атмосферы безопасности для людей фирмы, так как предполагается, что такие результаты — не вина человека, а следствие прежней его истории: нет необходимых знаний, навыков, умений, либо причина в неотлаженности соответствующего процесса (дефекты в системе).

Если такой результат вызван отсутствием у человека требуемых для соответствующей работы качеств, то надо исходить из того, что в фирме всегда есть работа, которую этот человек сможет выполнять.

Как производить измерения деятельности сотрудников фирмы? Вопрос чрезвычайно острый, так как сомнения в объективности и достоверности применяемой системы измерений будут служить очень серьезным препятствием на пути принятия человеком соответствующих результатов, их осознания и разработки личной программы улучшений.

Сначала требуется определить «ожидаемое качество» и его конкретные параметры. Именно по ним и должно строиться измерение. При этом подопечные, безусловно, должны знать, что будут измеряться именно такие параметры.

Следует измерять результат деятельности в течение достаточно продолжительного периода времени по соответствующим квантам. Например, если речь идет о квартальных показателях, то следует иметь измерения трех-четырёх, а ещё лучше — большего числа кварталов. При малом числе квантов измерения можно получить большие флуктуации и попасть в ситуацию с красными и белыми бусами. Затем полученные результаты сопоставляются с результатами коллег сотрудника, занимающихся тем же делом.

Обсуждение результатов измерений можно проводить только тет-а-тет, чтобы избежать негативных публичных оценок, которые подчас следуют просто из сопоставления разных результатов, даже если наставник совсем не имел этого в виду. К тому же сами подопечные могут воспринять такое публичное сопоставление именно как негативную оценку себя и своей работы.

Очень важно сделать все для того, чтобы у подопечного не возникло ощущение, что наставник «придирается». Результаты статистических наблюдений и анализа, «особые точки» на контрольной карте Шухарта и создают те самые предпосылки для максимальной объективности суждений. Подопечный, конечно же, должен знать и понимать сам метод измерений, иначе преодолеть мнение о субъективности оценок не удастся. Чтобы люди понимали, как получаются и что означают те или иные статистические данные, всех сотрудников фирмы необходимо обучать методам статистического контроля и анализа.

Ещё раз подчеркнем, что таким способом выявляется, что человек «не может». Но есть факты, очевидно относящиеся к поведенческой модели — нарушения дисциплины, брак из-за халатности. Тогда статистика выявит, что человек «не хочет».

Желательно, чтобы измерения проводились самим наставником. Если данные собираются с помощью других сотрудников, то это не следует делать достоянием гласности, так как у подопечного может возникнуть обида, которая навсегда закроет дорогу к искренности отношений. Лучше всего, когда создана объективная система измерений и обработки данных. Тут, правда, важно удержаться от другой крайности, когда внедрение такой системы будет воспринято людьми как создание тотальной слежки и контроля.

Само осознание метода служит, как правило, хорошей профилактикой скоропалительных решений. Не обязательно даже всегда доходить до конкретных цифр, так как в ряде случаев достаточно просто ощущения, что человек находится в системе.


6. *Работает, чтобы улучшить систему, в которой трудится он и его люди.* Об этом выше много говорилось. Здесь же хотелось бы добавить лишь следующее. Это должно быть усвоено первым лицом, каждым наставником на подсознательном уровне. Если произносятся правильные слова, но наставник по-прежнему ищет виновных, то подопечные это сразу почувствуют и замкнутся. Любые проблемы — это всего лишь симптомы, причины скрыты в системе. Мудрость лидера заключается именно в понимании этого.

Системное мышление должно стать мировоззрением лидера. Поиск причин всегда «вытаскивает людей из их отсеков», начинает гребовать командных методов работы. Консилиум — это всегда выход за границы своего отсека. Очень важна сама готовность участвовать в консилиуме, созываемом коллегой. Это и дань уважения, и проявление понимания того, что проблема касается не одного человека или одного подразделения, а любая проблема — это проблема компании в целом. Важно, чтобы наставник прививал именно такой взгляд своим подопечным.

Если проблема не решается, а причины ее возникновения не устраняются, то проблемы накапливаются и в конце концов взрывают систему.

7 *Создает атмосферу доверия. Понимает, что создание атмосферы доверия требует от него идти на риск.*

Доверие, прежде всего, сотрудника к наставнику. Без доверия не возникает и изменение поведения человека. Если нет доверия, то люди выстраивают эшелоны обороны, они замыкаются в своем «отсеке», а если происходят какие-то изменения, то они носят косметический характер. Если бы была возможность измерять уровень доверия сотрудника к наставнику, то это был бы лучший показатель того, как идет продвижение самого наставника, как трансформируется фирма.



Питер Сенге, Арт Клейнер, Шарлотта Робертс, Ричард Росс, Джордж Рот, Брайан Смит «Танец перемен: новые проблемы самообучающихся организаций»:

«... бизнес невозможен без доверия. Контролировать всех и каждого — слишком дорогое удовольствие».

Доверие к сильному, доверие к тому, кто в иерархии находится выше, принципиально отличается от доверия наставника к сотруднику, но в то же время развитие доверия к наставнику напрямую зависит от доверия самого наставника к подопечному. «Сжать зубы и посмотреть, как он сделает по-

рученное, но не стремиться делать самому». Иначе всегда придется делать эту работу самому наставнику. Не делать самому даже тогда, когда проще сделать самому. Если наставник делает сам, то, значит, не доверяет, следовательно, и у человека не будет доверия к наставнику.

Еще раз подчеркнем, что лейтмотив лидерства — помощь. Необходимо доверять человеку все делать самому, это новый масштаб ответственности для него. Из исполнителя он становится человеком, имеющим право и способным принимать решения самостоятельно. Это повышает его социальный статус, его самооценку.

Наставник, конечно, рискует, возможно, что-то будет сделано не так, как он сам хотел бы, как он ожидал. Особенно, если речь идет о каком-то ответственном деле. Это мощный тормоз, который мешает идти в нужном направлении. Но все равно надо рисковать.

Как создавать атмосферу доверия? Доверять людям дела с повышающейся ответственностью, расширять их полномочия. Идти на риск следует, конечно, постепенно, относительно небольшими шагами. Волны доверия — это искусство возможного. Следует двигаться на пределе возможного именно сейчас.

«Скачки» могут быть губительны для самого человека, который может не справиться с «высоким» доверием и психологически сломаться.

Вторая предпосылка — помощь наставника в таком продвижении. Нельзя ограничивать риск только внутренними рамками компании, в некоторых случаях надо идти на риск и в отношениях с клиентами и даже с акционерами, доверяя соответствующие участки или виды работы целиком своим сотрудникам.

При этом ни в коем случае не перекладывать ответственность за дефекты в том, что сделал сотрудник, лично на него — это ответственность всей компании. Недопустимо даже с целью исправить положение вещей дезавуировать его действия, что в такой ситуации проще всего. Это — ошибки, недочеты всей компании, и мы все будем их исправлять. При этом важно, чтобы человек сам осознал свою ошибку и ее причину и выработал программу исправления.

Даже если параллельно, для подстраховки, наставник сам подготовил решение, то говорить о нем целесообразно лишь в том случае, когда человек явно зашел в тупик и это сознает. Тогда решение может быть предложено как некая идея, в виде именно помощи по выходу из тупика.



Джим Коллинз «От хорошего к великому»:

«Подходит ли вам человек — вопрос, скорее, его характера и способностей, а не его знаний, опыта или образования».

Если есть сомнения в возможностях человека, то все равно нельзя его подменять. Просто надо идти медленнее, не «подставлять» его.

8. Не ждет совершенства.

Одна из важнейших позиций. Означает, что первому лицу и каждому наставнику надо запастись недюжинным терпением. Надо понимать, что в силу разных причин люди движутся с разной скоростью, что они могут вообще двигаться в нужном направлении медленнее, чем ожидается. К тому же мы всегда склонны завышать требования.

Важно во всех случаях попытаться понять, почему человек движется медленнее, чем хотелось бы. Прежде всего, в изменении его поведения. Вроде бы поговорили, все обсудили, как будто бы все поняли, а движения нет. Снова разговор. Как правило, выясняется, что все-таки осталось недопонимание. Снова надо повторить разговор, и так до тех пор, пока не появится убежденность, что человек все осознал и принял.

Это правило касается всех сфер жизни. Хотя, конечно, в первую очередь, мы реагируем на его движение в том направлении, в котором сами его развиваем.

То обстоятельство, что совершенства не ожидается, тем не менее не означает, что надо спокойно принимать отсутствие прогресса, развития, продвижения в нужном направлении. Не должно быть явно завышенных ожиданий, так как непривычный или уникальный масштаб того, что предстоит сделать и преодолеть, может сам по себе вогнать человека в ступор. Это вообще достаточно сложный вопрос, как устанавливать уровень ожиданий. Пытаемся нащупать. Так, мы рассказывали, что в лидерстве предприняли попытку определить этот уровень ожиданий через анкетирование членов правления и других сотрудников по признакам лидера.



Питер Ф. Друкер, эксперт по менеджменту:

«Знания... невероятно быстро устаревают. Непрерывное профессиональное образование взрослых — отрасль № 1 на ближайшие 30 лет».

Эта проблема может решаться также, ориентируясь на лидера. Определяется лидер, а затем выстраивается желаемая траектория движения к одной из следующих целей:

- 1) обогнать лидера;
- 2) достичь его уровня;

3) приблизиться к его уровню.

В принципе, конечно, лучше ставить самые смелые задачи, но прежде чем это делать, нужно быть убежденным в том, что это не сломает, а вдохновит человека.

9. Слушает и учится, не наказывая того, кого слушает.

Казалось бы, банальная задача — научиться слушать и слышать. Но на самом деле все не так просто, ведь мы привыкли в первую очередь говорить сами, мы упиваемся собственными идеями, своими знаниями. Мы самореализуемся таким образом.

Подчас мешает слышать, что говорит подопечный, занятость собственными мыслями. Уметь слушать и слышать важнее, если ведешь работу с подопечными — слышать даже то, о чем не говорится.

Надо научиться слушать неприятные вещи. Досада, разочарование, раздражение не должны мешать слушать. По собственному опыту знаем, что хорошо помогает уйти от негативных эмоциональных оценок фокусирование на поисках причин в системе.

К сожалению, все сказанное не означает, что мы сами научились этому, а главным образом говорит о том, что мы хотим этому учиться.

Бизнес-процессы, которые меняют организацию

*«Туда окольного пути — четыре километра,
А по прямому по пути туда и вовсе не дойти».*

С. Маршак

Процессный подход, как известно, это один из основных пунктов, предложенных Э. Демингом, и один из восьми базовых принципов, положенных Международной организацией по стандартизации в основу международного стандарта ИСО 9000 в версии 2000 года. Но и до этого важность видения организации как совокупности бизнес-процессов (БП) подчеркивалась практически во всех трудах по всеобщей системе менеджмента качества. Другими словами, идея эта далеко не новая, но, как показывает наш опыт, еще не разработанная с той степенью глубины и конкретности, когда ее реальное внедрение в жизнь любого предприятия уже не вызывает проблем. Мы с такими проблемами столкнулись и продолжаем сталкиваться по сей день. Несмотря на это, дело движется, есть определенные результаты, которые вызывают оптимизм.

Прежде чем перейти к изложению существа вопроса, мы сочли целесообразным дать несколько пояснений тем специальным терминам, применения которых нам не удастся избежать, как бы мы ни старались это сделать.

Перестрахование, которым занимается наша компания, является разновидностью страховой деятельности. Перестраховщики страхуют страховщиков. Они наши клиенты. Перестрахование осуществляется в двух основных формах: розничной, когда страховая компания вольна передавать те или иные риски в перестрахование или не передавать (такая форма называется факультативным, то есть добровольным перестрахованием), и оптовой, когда в соответствии с условиями договора страховщик обязан передавать риски, а перестраховщик обязан принимать их в перестрахование (такая форма получила название облигаторной или обязательной). Технология перестрахования предполагает, как правило, поступление оферты (предложения) страховщика перестраховщику о заключении договора

перестрахования по факсу или электронной почте, поскольку очень часто перестрахование производится уже после того, как сам страховщик заключил договор страхования и уже держит соответствующий риск на себе.

На сегодня в мире существует немало определений бизнес-процессов. Целью этой книги не является анализ и критика различных научных и практических концепций в этой сфере, поэтому ограничимся самым общим введением. Бизнес-процессы представляют собой логически выстроенную последовательность действий, которые должны от входа в процесс привести к выходу, то есть к получению некоего результата. Иногда БП определяют как преобразование входа в выход. Наверное, для сферы материального производства такой подход приемлем.

Основные принципы организации работы по совершенствованию БП

Принцип первый — организацию работы над БП нельзя делегировать первым лицом кому бы то ни было, она должна быть постоянно предметом его непосредственного внимания. БП могут принести какие-то положительные плоды лишь при условии, что руководитель сам верит в важность и перспективность этого дела, сам непосредственно участвует в этой работе, подчеркивая тем самым ее приоритетность. Мы считаем ошибкой, когда соответствующие задачи перекладываются на других менеджеров. Этим сразу снижается статус данного участка работы, она начинает восприниматься как дополнительная, а главное, ненужная нагрузка, как дань моде, а не как задача перво-степенной важности. В нашей компании президент сам ранее утверждал реестр БП, а сейчас в обязательном порядке принимает участие в его формировании, проводит собеседования с сотрудниками, которые могли бы взять на себя ответственность за совершенствование конкретных процессов, проводит еженедельные совещания лидеров процессов и т. д. Президент лично отмечает все достижения людей на этом инновационном направлении, делегирует лидерам соответствующих процессов необходимые им для улучшения дела полномочия и ресурсы, поощряет тех, кто вносит заметный вклад в развитие технологии самих БП, кто добивается реальных позитивных результатов — улучшения качества услуги или повышения эффективности процесса.

Второй принцип — отказ от глобализма в этом вопросе. Само по себе определение БП, его описание, а тем более совершенствование — это абсолютно новое направление деятельности для любого специалиста. Уже в силу этого оно требует огромных интеллектуальных усилий, напряженной работы ума, осво-

ения нового инструментария, больших затрат времени, а если еще БП неохватен по своему объему, включает в себя сотни различных элементов, то человек просто впадает в ступор. Возникают мощнейшие ограничения, как защитная реакция личности, поставленной перед необходимостью решить неразрешимую, с ее точки зрения, задачу. Достаточно сказать, что по большинству огромных БП мы не сумели даже сформулировать их входы и выходы, а блок-схема процесса урегулирования убытков едва уместилась на листе формата А-3, поэтому никакого реального движения в сторону совершенствования этих супер-процессов не было, пока мы не перешли к элементарным БП.

Классификация БП

Классификация БП имеет важное практическое значение. Во-первых, она позволяет четко структурировать соответствующую работу. Во-вторых, выделять те особенности процессов, которые носят квалифицирующий характер.

Обычно в теории под БП понимаются процессы, направленные на получение реального дохода. Мы подошли к этому вопросу несколько иначе — с позиций схожести технологии совершенствования. В этом контексте процессы, имеющие целью получение дохода, и иные процессы, например, бухгалтерского обслуживания подразделений компании (здесь доход, естественно, напрямую не зарабатывается) очень похожи друг на друга: их можно описывать и улучшать на системной основе при помощи одного и того же инструментария, одних и тех же технологических приемов.

Надо сразу оговориться, что мы в настоящее время совершенствуем так называемые элементарные БП, которые представляют собой последовательную, логически связанную цепь действий сотрудников компании для ответа на любой запрос потребителя как внешнего, так и внутреннего. Там, где речь идет о запросах наших клиентов — страховых компаний и брокеров — это БП обслуживания (БПО). Они охватывают процессы, которые протекают в бэк-офисе* компании или в представительствах, если они, по

* Бэк-офис (англ. back-office) — 1) банковское подразделение, отдел компании, выполняющее в операционных залах различные документарные операции по обслуживанию внешнеэкономической деятельности или операции с ценными бумагами; 2) отделы фирмы, собирающие, обрабатывающие и хранящие информацию о сделках, коллективно именуется бэк-офисами. Эти отделы помогают отделу сбыта, который взаимодействует с клиентами, и торговому отделу, который покупает и продает ценные бумаги. Операционная работа делится на два этапа. Сначала Б.-о. участвует в заключении и улаживании сделки. Потом завершенная сделка подвергается учету в количественном (депо) и денежном разрезах. — Прим. ред.

существованию, выполняют те или иные функции бэк-офиса, например, оформляют оригиналы договоров факультативного перестрахования или акцептуют стандартные договоры перестрахования. Речь идет также о любых запросах клиентов. В перечень этих БП входит, например, процесс «Обеспечение контакта клиента с сотрудником компании по телефону». Это процесс ответа диспетчера на телефонные звонки и соединения с абонентом. Сюда же относятся такие непростые процессы, как «Акцепт слипа», «Котировка риска» или «Страховые выплаты» и т. д. Эти процессы легче всего поддаются идентификации — по запросам клиентов.

Пока речь шла о БП обслуживания запросов клиента, но с самого начала мы пришли к осознанию того факта, что в деятельности нашей фирмы существуют и иные категории БП, например, процессы привлечения (БПП), когда мы инициативно выходим на потенциальных клиентов с предложением наших услуг.

БП привлечения отличается принципиально от других процессов, потому что здесь нет запроса клиента или внутреннего потребителя, а толчком для его запуска служит интерес самой нашей компании в развитии и расширении рынка своих услуг. Они отличаются также тем, что здесь невероятно сложно создать хотя бы какую-то систему измерения, ведь сам процесс реализуется в ходе личного контакта (встреча, переговоры и т. д.) нашего менеджера и представителя клиента.

Если запрос поступил от сотрудника компании — это так называемые внутренние БП (БПВ). Если подходить с академических позиций, то это и не бизнес-процессы, потому что здесь нет признака непосредственного получения дохода. Но мы все-таки пошли на выделение такого класса процессов и называем их бизнес-процессами, потому что они — неотъемлемый элемент деятельности фирмы, в том числе по обслуживанию запросов клиентов, пусть и опосредованно, через другие элементарные процессы.

Совсем недавно мы определили еще одну категорию — это не бизнес-процесс в полном объеме, а блок однотипных операций (БОО), применяемых в различных БПО. Например, к числу таких БОО относятся: операция по оплате нами клиентам сумм страхового возмещения, возвращаемой части премии при досрочном прекращении перестраховочного договора, тантъем — доли наших клиентов в нашей прибыли и т. д. Блок однотипных операций имеет место и при учете поступающей корреспонденции, при отправке нами документов другим адресатам и т. п. Такой блок тоже вполне поддается совершенствованию в рамках техно-

логии постоянного улучшения процессов. Чтобы не создавать все новые и новые системы, мы включаем их в реестр БП, но отмечаем их особый характер.

Среди элементарных БП мы также выделяем ключевые, «горящие» и находящиеся в состоянии мониторинга.

Ключевым мы называем мощный, то есть очень часто повторяющийся процесс, имеющий важнейшее значение для компании.

«Горящим» становится БП, по которому возникла сложная ситуация, например, появилось большое число дефектов или проявился один, но очень серьезный дефект, и где требуется срочное вмешательство, то есть разработка программы улучшения и ее реализация.

В число находящихся в состоянии мониторинга включаются процессы, по которым в результате проведенных программ улучшения достигнут в целом приемлемый уровень дефектов и за которыми просто нужно наблюдать, измерять производимое качество и следить, чтобы ситуация не ухудшалась. Думаем, что для людей, имеющих дело с промышленным производством, такое словосочетание, как «приемлемый уровень дефектов», будет как раз неприемлемо. Мы тоже сторонники концепции «ноль дефектов», но ведь ресурсы компании всегда ограничены. Если по одному процессу мы имеем число дефектов на уровне 1—2%, тогда как по другому — 50%, то, согласитесь, что второй процесс, с точки зрения совершенствования, становится более приоритетным. Вообще же мы убедились в том, что параметры качества в сфере обслуживания отличаются не только по факту, но и по сути своей, да и по восприятию их клиентами от таких показателей в производстве. Например, отступление от заданных параметров детали сверх допусков — это безусловный брак. В сфере услуг задержка оформления документа, скажем, на один день, когда этот срок не критичен, так не воспринимается, хотя по сути своей это, конечно, такой же дефект. Говорится это не в порядке оправдания, а потому что ресурсы компании должны использоваться с максимальным эффектом в каждый конкретный момент.

Уверенности в том, что эта классификация не изменится, что не появятся новые классы БП и что мы не откажемся от использования каких-то вышеперечисленных классов, естественно, нет. Мы подходим к этому вопросу сугубо практически и гибко — если новая классификация поможет сделать эту работу более эффективной, то, стало быть, изменение классификации целесообразно и полезно.

Кратко об истории вопроса

Бизнес-процессы обслуживания. Следует отметить, что прежде чем приступить к выделению БП, нами была прочитана масса специальной литературы, но, к нашему сожалению, эта важнейшая тема была представлена в сугубо общем теоретическом плане или в исключительно технологическом аспекте. В первую очередь мы столкнулись с тем, что отсутствуют какие-либо четкие критерии определения конкретного бизнес-процесса.

Поэтому на первом этапе, почти два года назад, были выделены семь БП, в том числе такие, как бизнес-процесс факультативного и БП обязательного перестрахования, бизнес-процесс урегулирования убытков, бизнес-процесс бухгалтерского учета и т. д. Из них удалось добиться реальных результатов только в БП урегулирования убытков, где, во-первых, была предельно ясно и четко сформулирована и декларирована максимально лояльная по отношению к клиентам политика компании в этом вопросе. Во-вторых, мы реально сократили сроки принятия решения по страховому случаю и перечисления денег клиенту с 10 рабочих дней, как было раньше предусмотрено технологией в нашей фирме, до трех. Формальным результатом работы по совершенствованию этого БП стала подробная инструкция (вместе с приложениями это почти 50 страниц печатного текста) о порядке урегулирования страховых событий, предусматривающая как штатные (типичные) ситуации, так и все на тот момент известные нам нештатные случаи.

Однако этот успех был результатом усилий конкретных людей, а не системного улучшения процесса, поэтому их опытом другие не могли воспользоваться — слишком разные участки работы. Все заглохло, хотя предпринимались попытки что-то сделать, убедить людей в необходимости повышения качества работы, применить определенные административные ресурсы, и, наконец, попробовать стронуть дело с места самим, включившись в работу соответствующих бизнес-команд. Результат — ноль. Мы осознали, что зашли в тупик, однако причину этого понять не могли. Не сумели помочь нам в этом и профессиональные консультанты.

Решение проблемы пришло неожиданно и с помощью людей, от которых мы этого никак ожидать не могли. Один наш крупный западный партнер предложил серию семинаров, среди которых был представлен семинар г-на Жильбера Биссона по вопросам менеджмента качества. Не будем скрывать, что с нашей стороны это в большей степени был жест отчаяния, но, слава богу, мы ошиблись. Г-н Биссон оказался практиком, который сам организовывал БП в своей фирме. При этом он шел своим путем, осно-

вываясь главным образом на здравом смысле. Особенность его подхода заключалась в том, чтобы выделять процессы не по целым направлениям деятельности, а только элементарные БП, цель которых — удовлетворение конкретного запроса клиента. Такой взгляд перевернул наше представление о системе этой работы и послужил мощнейшим толчком к созданию эффективного механизма преобразования компании.

Потом мы начали с того, что распустили созданные до этого главным образом при помощи административного нажима бизнес-команды, поблагодарили людей, работавших в них, и честно признались, что допустили явную ошибку при выделении процессов. После этого провели сегментирование БП, в частности, поделили прежние процессы на элементарные, выделили новые процессы и составили первый реестр элементарных БП — их оказалось на тот момент 14. Попутно заметим, что реестр постоянно изменялся и изменяется, так как дополняется новыми БП, уточняется название существующих процессов. Последний по времени составления реестр включает уже более 350 БП.

Из включенных в реестр элементарных БП реальная работа была организована только по половине, главным образом из-за сложности включения в нее практически всех сотрудников фирмы, а мы сразу договорились, что более одного БП человек не может вести, иначе все превращается в профанацию. Приоритет отдан наиболее важным направлениям работы, тем, где мы сами уже осознаем наличие проблем, либо где их вероятность наиболее высока.

Поясним наш подход на примере факультативного перестрахования. Технология дела здесь такова: клиент направляет нам по факсу или по электронной почте оферту (предложение) в виде проекта договора перестрахования (на профессиональном языке такой документ часто именуется «слипом»), наши специалисты рассматривают слип и, если считают возможным принять указанный в нем риск на перестрахование, подписывают его и так же при помощи электронных средств связи отправляют клиенту. С этого момента договор считается заключенным. В дальнейшем клиент присылает нам оригинал договора, который мы должны подписать и отправить ему. В ходе исполнения договора возможно поступление от клиента проектов различных дополнительных соглашений, касающихся различных аспектов перестрахования (например, об изменении объекта страхования, срока действия договора и т. д.), которые мы также должны рассмотреть и дать ответ. По некоторым крупным рискам страховая компания просит нас помочь ей распределить в перестрахование часть ответственности, превышающую наши

финансовые возможности, которую мы по этой причине сами перестраховать не можем. Наконец, либо до начала обмена бизнесом, либо параллельно с заключением первых договоров сторонами подписывается соглашение об общих условиях факультативного перестрахования, своего рода правила страхования. Каждое такое обращение или, как мы говорим, запрос клиента вызывает определенные действия с нашей стороны, цель которых — дать ответ на запрос страховой компании. Совокупность действий, которые совершаются нами от получения запроса до ответа на него, как мы уже указывали, и есть, в нашем понимании, элементарный бизнес-процесс.

Хотели бы сразу подчеркнуть, что не считаем такое определение единственно правильным, а тем более единственно возможным, но с позиций практической реализации идеи процессного подхода оно оказалось, по крайней мере для нас, наиболее продуктивным. Здесь четко определяются конкретные входы — это поступление запроса клиента. Выходом всегда служит получение клиентом ответа на свой запрос. Ответ может быть и положительным, когда запрос удовлетворяется, и отрицательным, если у нашей компании нет объективной возможности удовлетворить этот запрос (например, в перестрахование предложен риск по недопустимо низким тарифам или риск, который вообще не подлежит страхованию и т. д.).

Следующим шагом после составления реестра элементарных БП стала работа по подбору лидеров этих процессов. Мы отказались от прямого администрирования, учитывая, что ответственность нельзя навязать, ее можно принять лишь добровольно. Поэтому были проведены индивидуальные встречи с теми сотрудниками, которые, по нашим оценкам, могли бы стать такими лидерами. Каждому из них объяснялись важность соответствующего БП, основные направления работы, те цели, какие мы ставим перед лидером. Конечно, мы осознаем, что сам факт беседы сотрудника с руководителем фирмы, безусловно, несет в себе элемент административного нажима: «Кто же скажет "нет" своему начальнику?» Но в то же время мы, во-первых, постарались так распределить БП, чтобы они наиболее органично сочетались с функциями этих сотрудников, во-вторых, стремились показать, что руководство компании доверяет им очень ответственное дело и верит, что именно они смогут наилучшим образом справиться с этой работой. Если человек, ответственный за тот или иной процесс, приходит к выводу, что он ему не интересен, либо не по силам, то производится замена процесса по его выбору.

Очередной этап в развитии этой работы был связан с формированием консультативной группы, которая состоит из наиболее успешных лидеров

БП или лидеров, которые продемонстрировали глубокое знание конкретных элементов технологии совершенствования процессов и умение использовать специфический инструментарий. Цель создания группы — оказание более широкой помощи лидерам БП. Нужно отметить, что группа достаточно быстро стала приобретать черты центра по методологии совершенствования БП. На первых ее заседаниях присутствовали президент компании, члены правления, но затем договорились без просьбы со стороны группы их не приглашать, чтобы не ограничивать свободу обсуждения вопросов и не снижать чувства ответственности за принятые решения. Группа собирается один раз в неделю, рассматривает проекты программ улучшений, отчеты о завершении циклов совершенствования, предложения об учреждении новых ключевых БП и т. д. При положительном решении группы вопрос выносится на заседание правления. Нужно отметить, что мы испытали настоящую радость, когда один из лидеров БП, успешно совершенствовавшая свой процесс, попросила также включить ее в состав этой группы, так как хотела более глубоко разбираться в вопросах технологии этой работы. Однако на данном этапе сложившиеся формы работы консультативной группы, а они главным образом сводятся к проведению заседаний, на которых даются рекомендации лидерам БП, уже, судя по всему, не отвечают реальным потребностям этого участка работы. Как мы считаем, настала пора переходить к формам оказания прямой помощи лидерам не только, что называется, советом, а делом. Например, помочь наиболее просто и быстро собрать мнение клиентов о параметрах ожидаемого им качества от тех или иных процессов, обобщить его и предложить свой вариант, или помочь сделать описание БП и т. д.

В конце 2003 г. мы приняли решение сосредоточить ресурсы компании на главных БП. Был составлен реестр ключевых процессов, их оказалось 30. К сожалению, ряд лидеров, которые вели процессы, главным образом в области технического обслуживания фирмы, остались как бы ни у дел. Надо сказать, что некоторые из этих сотрудников обиделись. И их можно понять, ведь они с душой занимались совершенствованием БП, а потом оказалось, что компания не считает эту их работу по-настоящему важной. Думается, что, прежде всего, следует определить приоритетные БП, которыми надо заниматься в первую очередь. Мы же сначала на это не обращали особого внимания и поощряли стремление человека взять любой из БП, лишь бы он втягивался в эту работу.

Надо сказать, что с того момента, как программы улучшений и их завершение стали утверждаться правлением, постепенно возрастала требова-

тельность к обоснованию программ и их оформлению, а также к оформлению результатов проведения цикла совершенствования. Это привело к тому, что количество программ стало сокращаться. Мы почувствовали, что снова заходим в тупик, так как энтузиазм явно таял на глазах.

В этой связи важно было найти новые решения, которые могли бы поднять энтузиазм людей и заметно активизировать работу по улучшению процессов. Мы уже давно подмечали, что если у БП есть лидер, то так или иначе процесс совершенствуется, количество дефектов в нем уменьшается. А основные проблемы возникают в БП, которые остались без лидера, которые детально не описаны и протекают лишь на уровне понимания и представлений их участников о том, как это должно происходить. Вряд ли стоит говорить о том, что у разных людей эти представления существенно различаются, поэтому возникают нестыковки, попытки переложить ответственность за результат реализации процесса на коллегу из другого подразделения и т. д. Есть процессы, которые еще не выполняются, но уже во всю «стучатся в двери». Над ними тоже надо работать, их вообще ведь нужно создавать с нуля. Поэтому очередной шаг связан с тем, что предложено сотрудникам компании сделать выбор — можно продолжать совершенствовать те БП, за которые они отвечают как лидеры, либо, если там основные дефекты уже устранены, взять другой процесс и описать его по нашей технологии, либо вообще построить новый БП. К этому шагу нас подтолкнула и информация из одной из страховых компаний — Межбанковской региональной страховой компании (МРСК), которая также реализует систему альтернативного менеджмента, о том, что у них выделено около 600 БП. Мы сначала достаточно снисходительно отнеслись к этой информации, мол, зачем столько и как их совершенствовать? Но потом осознали, что здесь заложен серьезный потенциал развития за счет наведения порядка и совершенствования тех процессов, которые в повседневной жизни вообще находятся за рамками внимания.

Сейчас рабочие группы, включающие представителей смежных подразделений и БП, составляют расширенный перечень БП, которые не описаны, а также совершенно новых БП, которые понадобятся уже в ближайшее время. Судя по всему, в нашей компании их число окажется сопоставимым с числом БП в МРСК.

Бизнес-процессы привлечения. Примерно через год после начала работы по идентификации и совершенствованию процессов мы решили выделить в самостоятельное направление работу по совершенствованию БП привлечения. На первом этапе пришли к выводу, что данные БП целесообразно

делить применительно к стадиям продвижения клиента по хорошо известной в теории и практике маркетинга лестнице приверженностей: потенциальный клиент, первая покупка, повторная покупка, постоянный покупатель, сторонник. Поэтому БП привлечения были структурированы таким же образом. Правда, по мере продвижения вперед потребовалось выделить еще и такие процессы, как удержание сторонника, как работа со страховыми бизнес-группами, объединяющими ряд страховых компаний, и т. д. Однако с самого начала мы столкнулись с очень серьезными трудностями в работе с этими процессами, например, достаточно долго искали подходы к определению входов и выходов этих процессов. В рамках дискуссий и споров мы выработали систему критериев входов и выходов. Входом в БП «Потенциальный покупатель» была определена дата получения нами информации о состоянии российского рынка имущественного страхования. В силу специфики отрасли такая информация собирается лишь за год, поэтому здесь заранее закладывается годовой интервал очередного запуска этого процесса. Иногда и в течение года мы можем получить сведения по крайней мере об отдельных компаниях, которые могут рассматриваться как наши потенциальные клиенты. Получение такой информации тоже рассматривалось как вход БП, но для конкретного потенциального покупателя.

Выходом в этом процессе служила передача в установленные сроки списка потенциальных покупателей в подразделения привлечения бизнеса нашей компании.

Вход для БП «Первая покупка» мы определили как получение подразделениями продаж от отдела маркетинга списка потенциальных клиентов, работающих на закрепленных за ними региональных рынках. Выход — получение на наш расчетный счет денег в оплату первого договора перестрахования от потенциального покупателя.

Оплата клиентом первой покупки служила входом для БП «Повторная покупка». Выход — заключение второго договора перестрахования.

Выход предыдущего БП — это, по существу, вход следующего — «Постоянный покупатель». Предполагается так построить работу, чтобы случайный покупатель стал постоянным, когда объем переданной им нам перестраховочной премии превысит 4% от общего объема доли перестраховщиков в его страховых резервах, либо сумма переданной им в нашу компанию премии превысит 1% от наших сборов. Эти показатели были выбраны в результате анализа структуры нашего перестраховочного портфеля, поэтому не могут рассматриваться, как некое общее правило.

После превышения этих показателей начинался БП «Сторонник». Выход в этом процессе — достижение таких объемов перестрахования, когда наша доля в общей сумме отданной клиентом в перестрахование премии составляла не менее 20% либо в нашем перестраховочном портфеле его доля превышает 4%. Критерии выбора данных показателей такие же, как и на предыдущей ступени лестницы приверженностей.

Выходом в БП «Удержание сторонника» служило, как минимум, сохранение относительных долей совместного бизнеса.

К сожалению, эта система достаточно скоро показала свою неэффективность. Дело в том, что в БПП нет такой четкости в обязательности и последовательности тех или иных действий, как в БПО или БПВ. Здесь ведь очень многое зависит от ситуации, например, в каком настроении находится человек, с которым менеджер должен общаться. Многие менеджеры настаивали на том, что результат их работы вообще на все сто процентов зависит от таланта, от умения творчески выстраивать отношения с людьми. Перечень возможных действий, их последовательность, требуемые ресурсы практически не поддаются унификации. Объективно сложно было составить даже описание таких процессов, настолько они индивидуальны и вариабельны. А самое главное, как выше подчеркивалось, в измерениях никак нельзя уйти от субъективных моментов.

В дальнейшем мы пересмотрели перечень БПП, сократили их число до 2—3 на каждой ступени лестницы приверженностей, попытались создать даже команды из числа лидеров таких процессов, которые были объединены по признаку принадлежности к одной ступени лестницы приверженностей. Это дало кратковременный всплеск активности, но он довольно быстро вылился снова в представление формальных программ улучшения, которые, что называется, ни уму, ни сердцу.

Затем мы предприняли попытку перейти на систему объективированных измерений. Определили параметры, которым должен отвечать бизнес со страховыми компаниями, находящимися на различных ступенях лестницы приверженностей. За результат совершенствования БПП было принято движение по этой лестнице клиентов, обслуживаемых конкретным менеджером. Если после завершения очередной программы улучшений все клиенты или их часть перешли на более высокую ступень лестницы приверженностей, то, стало быть, вполне может быть выдвинута гипотеза о том, что это произошло как следствие реализованной программы улучшений. Для того чтобы уйти от формализма при составлении таких программ, сделать их более насыщенными сущностными улучшениями, была коренным

образом изменена и сама система подготовки программ. Мы договорились, что команда, отвечающая за БП, относящиеся к конкретной ступени лестницы приверженностей, готовит рекомендации на основе своего опыта и опыта работы других менеджеров с клиентами, находящимися на данной ступени. Эти рекомендации обсуждаются совместно всеми менеджерами и, будучи принятыми, рассматриваются как основа программы улучшения. Однако и здесь нас ожидало разочарование. Рекомендации носили столь тривиальный характер, что вряд ли вообще могли что-либо улучшить. Материальная мотивация, использование иных форм мотивации ситуацию не улучшили.

Пока здесь мы в явном тупике. Работа продолжается, вырабатываются новые и новые предложения по созданию системы, они обсуждаются и... отвергаются. Но при этом мы считаем, что и в сфере продаж, привлечения бизнеса работа по выделению и совершенствованию БП неизбежна, просто мы еще не знаем, как это сделать. Мы считаем, что причинами такого положения вещей являются пока отсутствующая система описания подготовки к встрече с представителями клиентов, а также система измерений результатов этого мероприятия (нет объективных измерителей). В частности, серьезные надежды мы возлагаем на внедрение системы CRM, которая, как нам представляется, может стать ключом к решению указанной проблемы.

Мотивация лидеров БП. Три года назад в компании была введена система мотивации за лидерство в процессах — каждому лидеру ежемесячно выплачивалось вознаграждение в размере 20% от заработка, исходя из того, что, по статистике, они реально тратили на работу по совершенствованию процессов примерно пятую часть времени. На первых порах мотивация как бы придала людям силы, и работа пошла быстрее и с лучшими результатами. Но уже вскоре стали очевидны недостатки такой системы мотивации — поскольку фактически вознаграждение выплачивалось за статус лидера, то кто-то «тянул лямку», а кто-то только делал вид, что «впрягся» и «тянет». Скорость разработки и реализации программ улучшения снизилась. Стало понятно, что, если человек, который лишь делает вид, будто работает над совершенствованием БП, получает такое же вознаграждение как тот, который старается, реально улучшает процессы, то в результате происходит демотивация лидера. Самым популярным объяснением, почему так долго разрабатывается или реализуется программа улучшений, была ссылка на сложности сбора статистики, так и говорили: «Собираю статистику». Первый получает ни за что, а второй выглядит дураком на фоне поведения первого. Поэтому примерно через год была введена система выплаты вознаграждения лишь при условии

реального проведения программ улучшения. При этом размер вознаграждения был установлен соразмерно тому, что лидеры получали ранее. Мы на основании статистических данных о числе реализаций программ улучшения определили, что в среднем на цикл совершенствования (анализ статистических данных, рейтингование дефектов, выдвижение гипотез об их причинах, разработка программы улучшений, ее утверждение, реализация, закрепление нового стандарта) затрачивается четыре месяца. Поэтому за проведение одного цикла совершенствования, независимо от того, сколько на это понадобилось времени, определили размер вознаграждения 0,8 месячного заработка лидера.

Правда, сначала выбрали мягкий вариант. Если лидер завершил программу улучшений, то ему авансом выплачивались вознаграждение за следующие четыре месяца по 0,2 от размера заработка. В случае, если очередная программа улучшений за это время не была осуществлена, выплата вознаграждения прекращалась и возобновлялась лишь после того, как он завершит вторую очередную программу улучшений.

Следующий шаг в совершенствовании системы мотивации был принят все-таки с целью мотивировать реальное осуществление программ улучшения. Сейчас вознаграждение выплачивается лишь в случае, если правление компании утвердило завершение очередного цикла совершенствования.

Надо подчеркнуть, и это было принципиальным решением, что вознаграждение выплачивается не только при наличии позитивного результата, но и в том случае, когда реализованная программа улучшений к реальному улучшению параметров процессов не привела. Ведь в этом случае, скорее всего, была неправильно выдвинута гипотеза о причинах соответствующего дефекта, а за ошибки наказывать нельзя.

В настоящее время вознаграждение выплачивается не только за циклы совершенствования, но и за описание процессов, которые реально выполняются, но еще не описаны, а также за построение новых процессов. Тем не менее такая система тоже далеко небезупречна. Люди рассматривают необходимость представления документов на заседание правления как своего рода экзамен со всеми присущими ему негативными явлениями, в частности — стрессами. Это многих останавливает и еще раз говорит о том, что совершенных систем нет и, скорее всего, никогда не будет, и нам все равно придется двигаться от одного эксперимента к другому в поисках наиболее эффективного варианта.

Система обучения технологии работы по совершенствованию БП. Эта тема заслуживает отдельного рассмотрения, потому что постоянное улуч-

шение процессов требует столь же постоянного обучения сотрудников технологии и навыкам использования весьма специфического инструментария. В нашей компании эта учеба построена по принципу спирали. Вначале всем сотрудникам были даны самые общие представления о циклах совершенствования процессов, о статистических инструментах контроля качества. Соответствующие занятия, а их правильнее было бы назвать лекциями, провел наш консультант, один из авторов книги — Ю.П. Адлер. Отнюдь не будет преувеличением утверждение, что тот первый, ознакомительный, цикл обучения почти не дал никакого результата. Эти знания людьми еще не были востребованы. Прослушали и забыли.

Затем обучение продолжалось, как, впрочем, продолжается и сейчас, на собраниях лидеров БП, где рассматривались возникающие проблемы и находились подчас весьма нетривиальные способы их решения. Потом определенные обучающие функции приняла на себя и консультативная группа.

Второй цикл обучения начался примерно три года назад и длился в общей сложности года полтора. В рамках этого цикла мы представили вниманию лидеров основы философии менеджмента доктора Деминга, принципы и способы, методы технологии совершенствования процессов, рассказали о больших серьезных разработках в области использования инструментов статистического контроля процессов и т. д.

Третий цикл прошел в первой половине 2004 года. Он включал в себя уже только те темы, по которым были заявки лидеров БП или по которым руководство компании чувствовало недостаток знаний и умений у сотрудников. Достаточно сказать, что, например, контрольной карте Шухарта было посвящено шесть занятий по полтора часа каждое.

Следующий цикл занятий, который мы начали сейчас, рассчитан на членов правления, руководителей управлений (они у нас входят в расширенное правление) и членов консультативной группы. Цель этого цикла — дать людям почти профессиональную подготовку по знаниям и умениям использования инструментария совершенствования БП.

Стоит отметить, что все эти циклы обучения проходят на фоне изучения сотрудниками специальной литературы по менеджменту.

Бизнес-процессы как метод познания

БП дают в руки, как менеджера, так и рядового сотрудника, новый эффективный инструмент познания в сфере производственной деятельности. Составляя блок-схемы и описывая свою деятельность, мы получаем воз-

возможность впервые наглядно увидеть всю цепочку действий, выполняемых для достижения конкретной цели. Опыт показывает, что сразу же становятся ясны те проблемы, которые буквально лежат на поверхности, но в силу своей привычности ускользали из внимания, не фиксировались сознанием именно как проблемы. Дальнейшая детализация БП высвечивает скрытые проблемы, узкие места, о которых даже не догадывались сами исполнители. БП в этом смысле можно сравнить с микроскопом — ведь и без него можно проводить какие-то исследования, но они всегда ограничены физическими возможностями человеческого глаза. Так и тут. Только вместо ограничения физических возможностей мы ограничены привычными интеллектуальными моделями.

Важным своим достижением в работе по БП мы считаем разработку оригинального и достаточно эффективного инструментария. Во-первых, мы отказались от построения традиционных линейных блок-схем, когда все ее элементы одного порядка. Наши блок-схемы строятся следующим образом: строго сверху вниз чертится базовая блок-схема процесса, которая представляет собой отражение самого простого и экономичного варианта процесса без всяких усложнений. Справа от точек возможных усложнений расположены эти самые усложнения. При этом имеется в виду, что, не завершив работу в элементах усложнения, нельзя вернуться к базовой модели.

Во-вторых, выделяем в блок-схемах не только действия, но и те вопросы, которые как раз раскрывают суть точки усложнения. Если на этот вопрос мы отвечаем «нет», то процесс идет по базовой модели, если следует ответ «да», то процесс усложняется.

В-третьих, мы разработали свою систему обозначений различных элементов БП.

Ниже мы приводим для наглядности одну из блок-схем (рисунок 1). Нужно пояснить, что прямоугольники обозначают либо простые действия, либо некую совокупность простых последовательных действий, а параллелограммы — комплексы действий, где могут быть усложнения. Ромбами обозначаем усложнения процесса, то есть точку, которая определяет вариант дальнейшего прохождения процесса. Кружок с буквой «и» обозначает элемент системы измерения.

Такие блок-схемы служат хорошим подспорьем для анализа, так как показывают тот образец (базовая модель бизнес-процесса), к которому следует стремиться, последовательно уменьшая число возможных усложнений. Затем, они наглядно демонстрируют те самые узкие места, где мы

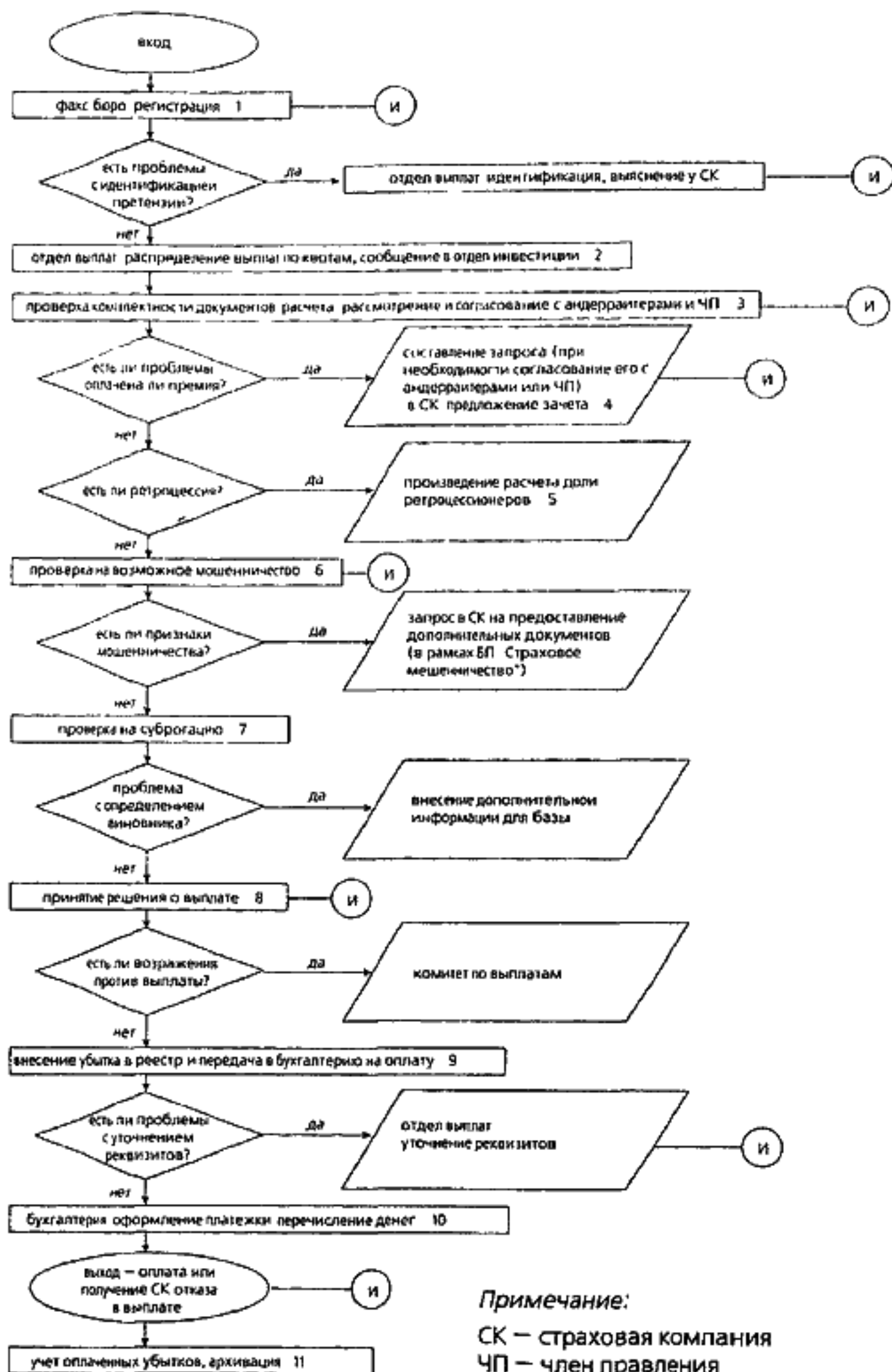


Рисунок 1

теряем время, деньги, а возможно и качество. Более того, если мы корректно сформулировали вопрос, отражающий точку усложнения, то мы наполовину решили проблему, так как четко ее идентифицировали. Таким образом, появляется возможность выявления наиболее дорогих усложнений, причин их возникновения, затем статистического исследования и на этой базе, с помощью гистограмм и диаграмм Парето, проведения целенаправленной работы по устранению тех, которые дают нам наибольшие отклонения от желаемого состояния.

В ходе работы над блок-схемами возникла проблема критерия детализации отдельных ее элементов. Надо прямо сказать, мы ее пока не решили. Но, чтобы избежать чрезмерно детализированных блок-схем, договорились, что они должны быть читабельны и уместиться на одном листе формата А-4. Это, конечно, не решение проблемы, а скорее некая методика ее обхода, но пока она работает и дает возможность двигаться дальше.

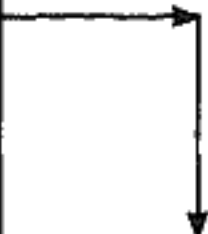

Помимо общей блок-схемы практически по каждому БП отдельно составляются блок-схемы сложных элементов, позволяющие визуализировать входящие в них действия, включая возможные усложнения. На них в полной мере распространяются правила составления общих блок-схем.

Наряду с блок-схемами лидеры БП стали создавать графики-маршруты, которые представляют собой таблицу, где строки обозначают действие и время, а столбцы — исполнителей и требуемые материальные ресурсы. График-маршрут одного из подпроцессов представлен на рисунке 2.

При составлении графиков-маршрутов возникла идея о четком разделении времени на каждое действие на время техническое, то есть то, какое требуется для выполнения конкретного действия без ожиданий и отдыха, и общее время, включающее как техническое время, так и время ожиданий и релаксации. Это помогает понять, какие реальные ресурсы времени имеются в фирме для наращивания эффективности как отдельных процессов, так и ее деятельности в целом.

Описание БП представляет собой очень важный элемент познания. В ходе работы над описанием процессов родилась идея стандартизировать описание для того, чтобы в дальнейшем можно было использовать их как готовые положения должностных инструкций. В этой связи разработана единая форма описания для всех БП и БОО и общие правила ее заполнения. В таблице 1 приведен пример одного из таких описаний.

Почему целесообразно ввести некоторую унификацию описания? Дело в том, что все лидеры БП имеют разное образование, разный опыт работы,

Время	Референт	Представительства	Выход	Ресурсы
T4/1	Составление реестра, оформление конвертов, оформление заказного уведомления доставка на почту, отправка			Компьютер, конверты, заказные уведомления, канцелярские товары
T4/2		Отправка в Представительство		
T4/3		Регистрация, доставка в компании		Конверты, курьер
T4/4			Выход	

Алгоритм расчета:

Время прохождения подготовки решения андеррайтером = $T4/1 + T4/2 + T4/3$

Таблица 1

Описание БОО «Регистрация и отправка электронных документов»

№	Исполнитель	Действие
1	Сотрудник компании	Передает документ на бумажном носителе или в электронной форме в факс-бюро
2	Оператор факс-бюро	Получает документ, просматривает его и определяет срочность документа
3	Оператор факс-бюро	После наступления очереди отправки документа, а при высокой срочности документа – сразу, осуществляет поиск документа в журнале Outlook по входящему номеру Москва Ре. Если этого номера нет, проводит поиск документа по перечню документов, поступивших ранее из соответствующей страховой компании. Если и этот поиск не дает результата, осуществляет поиск по страхователю, либо по виду риска, либо по дате получения и т. д.
4	Оператор факс-бюро	Регистрирует исходящий номер Москва Ре на документе и в журнале
5	Оператор факс-бюро	Если имеется в этом необходимость, вносит изменения в документ в электронной форме (ставит электронные подпись, печать, дату, различные оговорки, указывает при необходимости территорию страхования и т. д.)
6	Оператор факс-бюро	Осуществляет поиск телефона (факса, адреса электронной почты) в электронном справочнике корреспондентов
7	Оператор факс-бюро	Отправляет документ по факсу или электронной почте клиенту или в представительство (в зависимости от того, как этот вопрос урегулирован в соответствующем приказе)
8	Оператор факс-бюро	Проверяет получение документа клиентом. Если файл электронной почтой не доставлен адресату, отправляет на другой адрес (если он есть) или по факсу. Если не прошел факс, повторяет отправку: 1) на тот же номер, 2) на другой номер, 3) документ распечатывается и отправляется по факсу вручную
9	Оператор факс-бюро	Получает подтверждение, что клиент (представительство) получил документ

по-разному выражают на бумаге свои мысли. Некоторые описания оказались очень многословны, со сложными оборотами, так что и сам автор не всегда мог объяснить, что он хотел сказать. Для обозначения, по существу, одинаковых явлений использовались разные термины, что вызывало естественные трудности при восприятии этих текстов. Унификация позволяет в значительной степени снять данные проблемы.



Кьелл А. Нордстрем и Йонас Реддерстрале «Бизнес в стиле фанк»:
«Мы больше не верим в кусочек бумажки, на котором написано
«Должностная инструкция». Новая реальность требует гораздо
большей гибкости».

Для сбора статистических данных по БП лидерами разработаны так называемые карты реализации, представляющие собой таблицы, в строках которых указаны все элементы процесса, включая возможные усложнения, а в столбцах — идентифицирующие номера его конкретных реализаций (скажем, для договоров это могут быть их номера). В ячейках проставляются слова «да» или «нет» либо знаки «+» или «-». Когда лидеры БП начали работать с картами реализации, то большинство из них сразу столкнулось с проблемой отсутствия нужных учетных данных. Только по четырем БП удалось достаточно оперативно получить репрезентативные сведения, позволяющие проводить анализ и делать обоснованные выводы. Остальным пришлось убеждать в том, что сбор и анализ статистики нельзя заменять личными представлениями, так как здесь как раз и может крыться причина серьезных заблуждений. Мы все время подчеркиваем, что без измерений нет управления. Пожалуй, впервые все мы задумались по-настоящему о том, как слабо поставлен учет многих действий внутри компании.

Сейчас лидеры целого ряда БП вышли уже на тот уровень, когда началась разработка системы электронного сопровождения процессов с последующей автоматической обработкой статистических данных. Это означает, что в фирме уже действует, пусть пока и фрагментарно, система постоянного мониторинга БП, что позволит достоверно выявлять и оценивать все отклонения, отслеживать происходящие изменения.

Для описания БП, для того чтобы мы все понимали друг друга, потребовалось составление глоссария, в который включаются операциональные определения тех или иных терминов или понятий. Этот глоссарий постоянно расширяется.

Бизнес-процессы как механизм непрерывного улучшения

Нам до сих пор приходится отвечать на вопросы, зачем все это нужно и разве нельзя проводить улучшения в фирме без кропотливой и отнимающей значительное время работы над БП? Мы убеждены, что без выделения БП, организации четкой системной работы по ним добиться качественных изменений в фирме в сжатые сроки вообще нельзя. Можно, конечно, пытаться совершенствовать работу компании без процессного подхода, но эти попытки всегда будут ограничены бессистемностью и поверхностным подходом. Приведем один наглядный пример. Пока не был выделен БП «Оригиналы договоров перестрахования», о том, что там существуют какие-то проблемы, знали всего два-три человека, которые непосредственно занимались этим делом. Обращения клиентов с вопросами, почему так долго оформляются в компании данные документы, а сроки их оформления достигали подчас года и более, они воспринимали скорее как досадную назойливость, чем как тревожные сигналы. Ведь так было всегда, да и независимо от подписания оригиналов договоров компания неукоснительно выполняла свои обязательства. Для андеррайтеров, которым нужно было производить сличение текста оригиналов договоров с их факсимильными экземплярами, это была совершенно рутинная и формальная работа, которую всегда откладывали на более поздний срок. При этом по мере роста объема бизнеса проблема только усугублялась, так как количество подобного рода документов ежегодно увеличивалось в 1,5—2 раза. Лишь после выделения БП, сбора и обработки статистических данных, определения стандартов деятельности (а наши клиенты ожидают получения оформленных оригиналов договоров в течение двух недель с момента поступления их в нашу фирму) для всех стал очевиден масштаб проблемы. Изучение статистики показало, что в стандарты укладывается всего 6,5% документов. Были выявлены основные причины задержек этих документов. Они оказались достаточно тривиальными: подход к этому участку работы по остаточному принципу, накопившиеся горы таких документов, которые не рассматриваются месяцами, загруженность андеррайтеров по автотранспорту и имущественным рискам, где наибольшее количество договоров. Была построена диаграмма Парето и на ее базе разработан комплекс конкретных действий по расчистке образовавшихся завалов и перестройке всей системы работы с оригиналами договоров таким образом, чтобы

все они оформлялись строго в течение двухнедельного срока. Лидером этого БП был подготовлен соответствующий приказ, президент фирмы выделил для этого процесса нужные ресурсы. За счет внутреннего совмещения в течение месяца были ликвидированы накопленные кипы этих документов, высвобождены от этой работы высококвалифицированные и, соответственно, высокооплачиваемые андеррайтеры, подключен к указанной деятельности на сугубо добровольной и платной основе технический персонал, и результат не замедлил сказаться — вскоре все оригиналы договоров стали оформляться в течение двух недель. Прекратились возмущенные звонки от клиентов, снят еще один момент возможного напряжения в отношениях с ними.



Масааки Имаи «Кайдзен: ключ к успеху японских компаний»:
«Оказалось, что стремление максимально удовлетворить потребителя, повышая качество продукции, автоматически ведет к повышению производительности и корпоративной эффективности труда».

Еще пример. Мы уже не первый год пытались решить проблему сокращения дебиторской задолженности. На некоторых участках, где люди подошли к этой работе ответственно, удалось добиться заметного улучшения, но в целом по фирме указанная задача так и не была решена, несмотря на неоднократно издаваемые по этому поводу приказы. Когда стали обсуждать на совещании лидеров БП сообщение руководителя этого процесса, то очень быстро все пришли к выводу, что сама организация работы на этом направлении не способствует решению поставленной задачи. Опять эти функции были возложены на андеррайтеров, которые загружены более приоритетными делами. Но, самое главное, выяснилось, что это тоже преимущественно техническая деятельность, которая совсем не требует уровня квалификации андеррайтера, с ней вполне справится любой технический работник, имеющий опыт работы в страховой организации и владеющий основными профессиональными понятиями. Было принято решение выделить лидеру БП ресурсы для привлечения таких специалистов из числа сотрудников фирмы, и предоставлено право заключать с ними трудовые договоры по совместительству. Одновременно дано поручение директору планово-экономического отдела разработать систему мотивации с учетом экономии расходов, которые неизбежно понесла бы компания в будущем, когда придет время закрывать убытки от безнадёжной дебиторской за-

долженности за счет прибыли, а также дополнительных инвестиционных доходов фирмы от более оперативного поступления денежных средств на наш расчетный счет. Самое интересное, что вызвались заняться этим делом те люди, которые даже не рассматривались как возможные кандидатуры. Дело стало сдвигаться с мертвой точки.


Иногда удается выйти на принципиально новые решения, которые исключают возможность появления дефектов в принципе. Так, в БПО «Входящие извещения о страховых случаях» основным параметром качества было время подтверждения клиенту, приславшему уведомление, о его получении. Мы сначала ставили задачу довести этот срок до двух рабочих дней. Потому что после этого, как правило, уже начинались звонки с вопросом о том, получили мы извещение или оно до нас не дошло? Когда проанализировали причины задержки направления подтверждения, то оказалось, что это происходит потому, что наши сотрудники вначале идентифицировали поступившее извещение по заключенным нами договорам перестрахования, выясняли, передавали ли мы этот риск в дальнейшее перестрахование, вводили необходимую информацию в наши базы данных, делали копии документов для досье по данному страховому случаю и лишь после этого направляли сообщение клиенту. Уточнили, сколько было случаев, когда нам уведомления присылались ошибочно. Оказалось, что это количество составляет сотые процента от общего числа поступивших уведомлений. После этого стало очевидно, что вполне возможно, получив уведомление, сразу же, что называется в автоматическом режиме, направлять подтверждение клиенту. Попробовали, — звонки клиентов с просьбой о подтверждении получения нами извещений прекратились полностью. То есть по указанному параметру мы обеспечили ноль дефектов.

Однако, как мы уже не раз подчеркивали, нам все время приходится искать более оптимальные решения. Когда мы увидели, что объемы работ по внутреннему совместительству стали превышать разумные масштабы, было принято принципиальное решение о передаче вновь возникающих функций в те подразделения, к деятельности которых они ближе всего. Да, это означает, что нужно будет при необходимости увеличить число сотрудников или увеличить людям размер заработка, но, во всяком случае, мы выигрываем за счет того, что новые функции выполняются уже профессиональными подразделениями.

Сейчас мы подошли к той стадии работы над БП, когда бизнес-команды, собираемые по конкретному случаю, уже не способны продвинуть совершенствование процессов на качественно новый уровень. Объективно

требуется формирование относительно постоянных микрокоманд. Эта работа идет пока хуже, чем мы рассчитывали, видимо, потому что у лидеров не хватает умения организовать людей на совместную работу. К тому же отдельные члены такой бизнес-команды находятся по должностному положению выше лидера БП, и те «стесняются» привлекать их к деятельности своей группы. Ко всему прочему, изначально было заявлено, что микрокоманды должны формироваться исключительно на добровольной основе. В последнее время к организации работ таких команд все больше стали подключаться члены правления, как наставники своих подопечных и кураторы соответствующих направлений деятельности. Однако проблема недооценки значения командной работы, к сожалению, в полной мере не преодолена. В этой связи мы организовали очередной цикл семинаров-тренингов по навыкам командной работы, подобные мероприятия проводились в компании с выездом за город пять лет назад. Пока на них обучаются те сотрудники, которые пять лет назад у нас в компании еще не работали. А может, имеет смысл, чтобы и те, кто уже бывал на этих семинарах, тоже прошли повторные тренинги?

Надо подчеркнуть, что именно БП позволяют на системной основе и в рамках вполне определенной технологии проводить улучшение деятельности фирмы. Эта работа проходит через четыре этапа широко известного цикла Шухарта — Деминга: планируй, пробуй, анализируй, внедряй. Легко отслеживается каждый такой этап, что позволяет людям, работающим над совершенствованием процесса, четко определять, на какой стадии они находятся, что надо предпринять в качестве следующего шага. Процесс улучшения становится осмысленным не только с точки зрения той цели, которая при этом преследуется, но и с позиций технологии дела.



Масааки Имаи «Кайдзен: ключ к успеху японских компаний»:
«Возможно, одно из самых удивительных открытий, сделанных японскими менеджерами за последние 30 лет, состоит в том, что контроль качества окупается».

Что любопытно, позитивные изменения начинаются еще задолго до завершения цикла Шухарта — Деминга, потому что старт им дает само осознание проблемы. Вот, например, первые положительные результаты по БП «Акцепт слипа» были получены еще на стадии сбора статистики, когда даже не был проведен первый цикл совершенствования. Уже на том этапе была практически решена проблема принятия рисков в перестрахование в

гечение 24 часов. Основные отклонения от этого стандарта, встречавшиеся ранее, были связаны с тем, что ряд слипов поступает в пятницу вечером и в предпраздничные дни, и принятие решений по ним откладывалось до понедельника или до первого рабочего дня после праздников. Когда эта причина стала очевидной, то, во-первых, сразу договорились о том, чтобы ввести дополнительно оплачиваемые дежурства андеррайтеров в пятницу и в предпраздничные дни, но, главное, люди сами поняли, насколько важно не задерживать ответ, ведь страховые компании находятся на риске без перестраховочной защиты, а это нервотрепка для наших коллег, которые, собственно, и дают нам бизнес. Вот уже три года акцепт слипов, поступающих в пятницу и предпраздничные дни, осуществляется в тот же день. Сегодня с уверенностью можно говорить о том, что совершенствование процессов начинается уже на стадии описания, когда только сформулированы параметры ожидаемого клиентом качества услуги.

Последовательность действий по совершенствованию БП. Этот вопрос имеет чрезвычайно важное значение, потому что отступление от логической последовательности действий способно завести в тупик.

Четырехлетний опыт нашей работы по совершенствованию БП выкристаллизовал вполне конкретный алгоритм ее выполнения. Мы всегда рекомендуем начинать с определения параметров ожидаемого качества, то есть того качества, которое на сегодня способно удовлетворить клиента. Это непростая задача, если учесть, что клиент не всегда готов сразу четко сформулировать, что именно он ожидает от конкретной услуги. Получение соответствующей информации возможно лишь в процессе достаточно долгого общения с ним. К тому же надо выйти на соответствующие контакты с ним. Одним словом, это требует вполне конкретных целенаправленных усилий.

В нашей компании мы пытаемся решать эти вопросы по-разному, в зависимости от категорий клиентов. Когда речь идет о клиентах — страховых компаниях и брокерах, то это, прежде всего, беседы наших менеджеров-рыночников с представителями соответствующих компаний, это опросы самих менеджеров и наших представителей в регионах, как они видят тот или иной параметр услуги, который, по их ощущениям, мог бы устроить клиента. Самая большая ошибка на этой стадии заключается в том, что лидер БП, а то и целая бизнес-команда сами начинают определять, что ожидает клиент. Понятно, что люди вольно или невольно соизмеряют ожидания клиента со своими возможностями. Например, он или они делают некую работу в течение месяца, если напрягутся, то могут сделать за 20 дней, и в результате появляется как бы ожидание клиента — 25 дней, а на самом

деле клиент хотел бы получить результат, например, через 2 недели. Мы с такими расхождениями поначалу сталкивались очень часто, потому что «ожидания» клиента формулировались, глядя в окно из кабинета.

Клиентам могут быть разосланы анкеты или опросные листы, но наш опыт показывает, что эффективность такого метода очень низкая — либо ответы не поступают, либо начинаются вопросы (а что именно вы имеете в виду, а для чего это вам нужно), а кое-кто и просто шутит, указывая совершенно нереальные параметры.

Во внутренних процессах проще — потребители работают рядом, они в теме и быстро дают обратную связь. Здесь мы, как правило, используем специальную форму (чаще всего в электронном виде), где в левом столбце указывается фамилия сотрудника, а в правом — его предложения по параметрам ожидаемого качества.

Нужно подчеркнуть, что вначале почти все лидеры сосредоточивались исключительно на таких параметрах качества, как сроки обработки документа или ответа на него. Со временем пришло понимание, что ожидаемое качество сроками отнюдь не ограничивается. В параметрах ожидаемого качества могут найти отражение, скажем, допустимые дефекты и их количество, либо, напротив, указание факторов, повышающих ценность услуги или товара. Особо рекомендовали бы учитывать требования законодательства или стандартов.

Недавно был сделан вывод: когда достаточно четко и подробно разработана система измерений, то целесообразно для каждого измеряемого параметра сформулировать ожидаемое качество. Особо важное значение это имеет в тех БП, где велика роль в обеспечении ожидаемого качества отдельных элементов. Таким образом, начинает формироваться система параметров ожидаемого качества не только на выходе БП, но и по отдельным его элементам. Вот пример описания ожидаемого качества, составленного на основании такого подхода:

**БПО «Выплаты страхового возмещения по договорам
факультативного перестрахования»**

Лидер БП: Попова И.А.

04.10.04 г.

Определение ожидаемого качества:

Основанное на ожидании клиента своевременное (но не более 3-х рабочих дней), полное исполнение обязательств по выплате доли страхового воз-

мещения в соответствии с договором перестрахования, Генеральным договором о сотрудничестве в области факультативного перестрахования и требованиями законодательства РФ.

1. Основанное на ожидании клиента — критерий не прояснен.
2. Своевременное. Критерий — время: не более 3-х рабочих дней с момента поступления документов:
 - регистрация претензий в факс-бюро — не позднее, чем до 16 часов дня поступления, претензий, поступивших после 16 часов — не позднее 10 часов следующего рабочего дня;
 - количество дефектов при регистрации претензии — ноль дефектов;
 - в случае необходимости не позднее 48 часов с момента поступления претензии направляется клиенту запрос о представлении дополнительных документов или предложение о проведении зачета встречных требований;
 - до 18 часов дня получения ответа на запрос, но в любом случае не позднее 11 часов следующего рабочего дня, подписывается реестр на выплаты страхового возмещения для передачи в бухгалтерию;
 - списание денежных средств с расчетного счета клиенту до 1 часа дня поступления распоряжения на выплату; поступивший реестр позднее 11 часов — при возможности, до 1 часа дня поступления распоряжения, но в любом случае — до 1 часа следующего рабочего дня.
3. Полное. Критерий — полная сумма разовой выплаты (деньги).
4. Исполнение обязательств по выплате доли страхового возмещения — непосредственный перевод денег на расчетный счет клиента, критерий — зачисление денег именно на его расчетный счет (ноль ошибок в переводе денег).
5. В соответствии с договором перестрахования, Генеральным договором о сотрудничестве в области факультативного перестрахования. Критерий — наличие отклонений при рассмотрении претензии от условий слипа и Генерального договора (ноль отклонений).
6. В соответствии с требованиями законодательства РФ. Критерий — отсутствие отклонений от требований законодательства РФ при рассмотрении претензий, от правил, установленных контролирующими органами (ноль отклонений).

После того, как сформулировано ожидаемое качество, становится ясно, на что именно должен быть настроен процесс — то есть не просто что-то сделать, а сделать так, чтобы было обеспечено соблюдение данных параметров качества.

Затем можно приступать к созданию блок-схемы. Когда блок-схема проработана так, что вопросов не осталось, целесообразно сделать текстовое описание процесса. А уж после этого можно чертить графики-маршруты, описывать среду процесса, то есть то, что требуется для бесперебойного его функционирования.

На описании среды хотелось бы остановиться чуть подробнее. Специалистам в области качества хорошо известна схема Исикавы или «рыбий скелет», которая позволяет структурировать возможные причины дефектов. В принципе элементы этой схемы могут быть положены в основу структуры описания среды: люди, оборудование, сырье, инструменты и т. д. У нас в компании обязательно включаются в описание среды различные стандартные формы документов, методики решения конкретных вопросов, электронные базы данных и т. д. Когда среда описана, то очень легко определить, что уже имеется в наличии, а что требуется сделать, приобрести, чтобы обеспечить нормальное прохождение процесса.

Далее рекомендуется описать систему измерений отдельных показателей. Эта система включает указание, в каком звене и что именно измеряется, в каких единицах, кем и каким способом.

Мы постоянно стремимся совершенствовать и сам инструментарий работы по улучшению БП. В настоящее время в целях упрощения и стандартизации описания БП в компании разработана специальная форма, включающая в себя почти все перечисленные выше позиции. Ниже приводится разработанная нашими специалистами таблица (таблица 2), в которой отражаются сразу и блок-схема, и графики-маршруты БП, и карта создания ценностей для клиента и т. д.

Психологический настрой сотрудников. Пока в основном речь шла о технологии дела. Однако БП, как и все новое, нельзя внедрить приказом, а тем более в одночасье. Для того чтобы люди поняли и приняли важность и полезность этой работы, требуются огромные усилия по изменению менталитета, качественному повышению культуры фирмы. Это ведь принципиально новый взгляд на привычную организацию деятельности, как на совокупность горизонтальных взаимосвязанных и взаимообусловленных процессов, а не просто структурированную по функциональному и иерархическому признаку. Не будем скрывать, что по-настоящему глубокое понимание сущности БП

Таблица 2

Таблица комплексного описания БП

«Регистрация и отправка эл. документов (эл. почта, факс)»									Карта СЦ		
№	Действие	Среднее время (мин.)	Инструкция и др.	Измерение	Отделы «М», «Р»	Факс-Бюро	Клиент	Ценность	СЦ	М1	М2
1	Передача документа в факс-бюро	1		И	О			М2			
2	Ожидание (занятость срочными делами)	5						М2			
3	Ознакомление с документом	2			→			М2			
4	Сортировка по срочности	2						М2			
5	Ожидание	2						М2			
6	Идентификация	1						М2			
7	Регистрация исходящего №	1						М1			
8	Внесение изменений	2						СЦ			
9	Поиск телефона (эл. адреса) в справочнике	1						М2			
10	Отправка	1						М1			
11	Ожидание	10						М2			
12	Проверка получения документа клиентом	1		И				М1			
13	Получение документа клиентом	1						СЦ			
ИТОГО		30						30			
Проценты по количеству операций/по времени								100,00%			

Примечание

СЦ — элементы, создающие ценность для клиента

М1 — элементы, не создающие ценности для клиента, но необходимые для фирмы

М2 — элементы, не создающие ценности для клиента и не являющиеся необходимыми для фирмы

взрачивать любые инициативы, замечать и мотивировать нестандартные решения, интересные находки, даже самые скромные успехи. Это стало одной из основных линий еженедельных совещаний руководителей БП.

Человек становится приверженцем идеи БП только после того, как смог сам своими руками добиться очевидных позитивных результатов в своем процессе. Именно поэтому мы стараемся помочь лидерам быстрее пройти первый цикл совершенствования своего процесса, почувствовать вкус улучшения дела. Мы всячески стремимся убедить людей в том, что лидерство в БП — это и новая сфера проявления себя, раскрытия своих возможностей, реализации своего потенциала. Ряд лидеров БП на самом деле проявили себя как очень талантливые люди именно в этой работе. БП генерируют творчество, позволяют увидеть людей с совершенно неожиданной стороны.



Питер М. Сенге «Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации»:

«Если компания допускает снижение стандартов, способность фирмы адекватно реагировать уменьшается, и на первый план выходят отношения с раздраженными клиентами. Иными словами, вся компания неосознанно начинает работать на ограничение собственного роста».

Мы считаем, что было бы ошибкой устанавливать жесткий контроль за тем, как человек работает над своим БП, вводить систему отчетов о проделанной работе и т. д. Ощущение страха, неизбежно возникающее при такой постановке вопроса, стало бы тем ограничением, которое вообще способно погубить это направление деятельности. На еженедельных совещаниях заслушиваются с определенной периодичностью все лидеры, но не для того, чтобы устроить им разнос, а чтобы выяснить, с какими проблемами они столкнулись, в чем нужна им помощь коллег, руководства. Здесь совместно находятся ответы на мучающие человека вопросы, решения возникших проблем.

Важен еще и такой аспект, что на этих совещаниях люди узнают детали процессов, с которыми они либо вообще не сталкиваются, либо в которых участвуют в очень малой степени. Происходит та самая увязка различных БП, преодоление барьеров между подразделениями, что составляет одну из целей всей этой работы.

Нужно отметить, что на основе собственного опыта мы пришли к важному выводу: БП — это форма реализации не только методов процессного подхода, но и практически всех остальных принципов Деминга.

Именно в БП и через них в наиболее завершенной и концентрированной форме могут быть реализованы ориентация на клиента, лидерство, вовлечение персонала, системный подход к менеджменту, непрерывное совершенствование, принятие решений на основе фактов и создание взаимовыгодных отношений с поставщиками. Ведь БП обслуживания и есть самая непосредственная форма реализации принципа «фокус на клиента», когда изучается не обслуживание в целом клиента, а тщательно анализируется технология дела, вырабатываются стандарты по каждому его запросу с целью устранения имеющихся дефектов, которые, на первый взгляд, могут быть даже не видны, но досаждают потребителю как маленький камешек в башмаке. Принцип лидерства реализуется через ощущение своего лидерства у собственников конкретных БП, особенно это важно, когда сотрудник не менеджер и до этого вообще не мог проявить себя как организатор, как управленец. Мы замечаем, как со временем у людей появляется вкус к переменам и поэтому становится принципиально легче формировать команду изменений. Когда перед началом аудита по системе всеобщего качества в нашей компании встал вопрос, кто именно входит в такую команду у нас, ответ родился моментально — лидеры БП. Системность менеджмента — десятки, даже сотни БП, при этом все они взаимосвязаны, переплетены. Так, сейчас стало ясно, что в БП обслуживания надо предусмотреть такой элемент, как информирование подразделений привлечения бизнеса о тех запросах, пожеланиях и требованиях конкретных клиентов, какие высказываются андеррайтерам при заключении договоров и в ходе их исполнения, юристам, занимающимся урегулированием страховых случаев и т. д. А менеджеры по рынкам, в свою очередь, должны информировать обслуживающие подразделения о тех потребностях клиентов, о которых стало им известно. Таким образом, формируется не только система БП, но и развивается система деятельности компании, основанная на процессах. Постоянное совершенствование — именно в ходе обсуждения БП вышли на понимание важности составления четкой системы стандартов по каждому процессу, определили понятия «ожидаемое качество» (то, которое в принципе устраивает клиента), «привлекательное качество» (превышающее ожидания клиентов) и «производимое качество». Вырисовывается четкий алгоритм движения от производимого качества к ожидаемому, и далее — к привлекательному.

Конечно, единожды начавшись, процессный подход будет и дальше развиваться в компании. И он будет проходить все новые и новые этапы. Что можно о них сказать сегодня, пока они еще не начались?

Нам, в частности, предстоит наладить механизмы непрерывного совершенствования, сочетающие редкие радикальные прорывы с каждодневным кропотливым совершенствованием каждого действия с стиле кайдзен. Это, прежде всего, означает внедрение идеологии бережливого производства. Этому препятствует пока недостаточный уровень подготовки сотрудников, чем, как мы писали выше, теперь предстоит заняться, да и сам менеджмент пока не готов к радикальным мерам по созданию производственных ячеек. Хотя первые наработки в этом плане мы уже начали делать.

Наконец, неизбежен этап связывания элементарных процессов в цепочки создания добавленной ценности для конкретных клиентов.

Хорошо видно, что наша деятельность в области внедрения процессного подхода вовсе не превратила компанию в скучное место, где решены все проблемы. Напротив, перед нами открылись новые горизонты, и мы полны решимости идти этим путем и дальше.



Том Питерс «Представьте себе! Превосходство в бизнесе в эпоху разрушений!»:

«Стань брэндом... или прогоришь».

Шаги трансформации

«...И опыт — сын ошибок трудных...»

А. Пушкин

Почти пять лет трансформации, которые мы прошли, — это много или мало? Как посмотреть. Если учесть, сколько за это время пришлось решать сложных проблем, сколько было совершено ошибок, то это немало. Сколько позитивных ощущений от движения по этому пути, то даже много. Если же иметь в виду, что трансформация фирмы — путь «навсегда», то мало.

Конечно, мы можем рассказать о том, как двигались, в какие тупики заходили, как преодолевали те или иные барьеры, какие были открытия, только с «вершины» нашего нынешнего знания. Поэтому неизбежно, что некоторые факты, некоторые действия или их результаты будут нами сегодня оценены иначе, чем это было, например, в момент принятия соответствующего решения. То, что нам тогда казалось просто открытием, новой вехой на этом пути, сейчас чаще всего оценивается, как некий промежуточный вариант действий, может быть, даже как ошибочный или недостаточный с высот теперешнего знания. Тем не менее, как нам представляется, для первых руководителей может быть полезен не только и не столько опыт успехов, сколько ошибок и неудач.

В таблице 3 приводится укрупненный календарь основных событий на пути трансформации.

Хотим подчеркнуть, что такое распределение с точки зрения последовательности этапов и затраченное на них время явились, в основном, следствием практических действий и решения тех актуальных задач, которые мы перед собой ставили в относительно краткосрочной перспективе, и проблем, которые приходилось или приходится решать сегодня. Прогнозирование велось, особенно в начале пути, на весьма небольшой отрезок времени. Мы не можем утверждать, что именно такая последовательность действий оптимальна для любой компании. На то, что и когда именно делается, серьезно влияют особенности самой фирмы, взгляды и идеи первого лица. Например, если сотрудники фирмы обладают навыками командной работы на достаточно высоком уровне, то соответствующий этап уже можно считать

Таблица 3

Календарь основных шагов трансформации



пройденным. Другое дело, когда окажется, что все-таки имеющихся знаний недостаточно. Тогда его надо предусматривать с целью доведения знаний и навыков такой работы до требуемого уровня. Многое здесь зависит и от того, как удастся продвигаться на том или ином направлении трансформации. Поэтому вполне возможны ситуации, которые, кстати, имеют место в нашей компании, когда приходится временами переключаться с решения одной задачи на решение другой, а затем с новыми усилиями и, главное, новыми знаниями и мыслями возвращаться к прежней.

Для выработки алгоритма изменений в компании за основу были взяты 14 принципов Деминга, то есть была сформулирована четкая задача — реализовать эти постулаты на практике. В дальнейшем, правда, жизнь показала, что осуществления только этих принципов недостаточно, но в начале пути такого знания у нас еще не было. При этом приоритетность некоторых принципов просто очевидна, ну, например, принцип второй — «примите новую философию». Как мы уже отмечали, без реализации этого принципа хотя бы первым лицом, то есть принятия им этой философии, ничего не может начинаться. В отношении других принципов определить в последовательности их осуществления сложнее. Поэтому не будем скрывать, что последовательность наших действий нередко определялась либо интуитивным ощущением приоритетности того или иного положения, либо тем, знаем мы, хотя бы вначале, как действовать, или нет.

Шаг первый — осознание и принятие решения о трансформации. Мы уже не раз подчеркивали принципиальную важность этого шага, а теперь расскажем, как двигались к нему. При этом следует подчеркнуть, что данный шаг также укладывается в один из пунктов доктора Деминга — «примите новую философию».

Все, естественно, началось с того, что узнали о взглядах Деминга на управление. В нашей компании это произошло с помощью одного из авторов этой книги Ю.П. Адлера — консультанта по менеджменту. На процесс ознакомления и осмысления ушло около полугода. Думается, что этот период не может быть очень кратким, потому что тогда, скорее всего, не удастся достаточно глубоко вникнуть в существо нового менеджмента. С другой стороны, вряд ли возможна и очень длительная подготовка к этому шагу. Дело даже не в том, что обстоятельства поджимают (хотя на самом деле они уже жмут на все 100%, просто еще не все это поняли), а в том, что чем дальше, тем труднее решиться на внедрение альтернативного менеджмента. Это как со старыми холостяками — сначала вроде бы спешить некуда, потом трудно подыскать жену,

которая бы отвечала всем четко сформировавшимся критериям, а потом уже входит в привычку жить без семьи. Нам известны подобные примеры, когда первые руководители вроде бы зажглись новыми идеями, стали вникать в методику, но решительного шага так и не сделали. То есть они стали своего рода «вечными» революционерами — на словах «за», а на деле — ноль действий.

Основные проблемы в осознании. Первая и главная — это принятие следствия постулата Деминга «98/2». Во-первых, нужно было убедиться в том, что эта формула верна, что она реально работает. Если для Ю.П. Адлера, как консультанта, который пришел с этой идеей в компанию, такой проблемы не существовало, то для остальных авторов этот путь познания и принятия не был простым.

Фидельман Г.Н.

У каждого, конечно, свой метод осознания и принятия новых идей. Я же просто стал вспоминать и анализировать с позиций этих новых идей те ситуации, когда я раньше все списывал на вину конкретных людей.

Прежде всего, вспоминались эпизоды работы в АСКО. Был такой случай — руководитель подразделения совершенно неожиданно для меня, а я тогда был генеральным директором компании, заявил о том, что уходит. Неожиданно потому, что не предупреждал заранее, хотя мы с ним раньше, до АСКО, вместе работали, причем в очень дискомфортных условиях. Я ушел оттуда первым и, когда занялся страхованием, то пригласил этого человека на работу, назначил руководителем отдела. И вот он через 2 года, освоив у нас супердефицитную тогда профессию, уходит. Если сказать, что были очень неприятные эмоции и мысли, то, значит, не сказать ничего. Предательство, черная неблагодарность — это, пожалуй, самые выдержанные из эпитетов, которые я мысленно произносил.

Сейчас уже не помню всех деталей, но он пришел ко мне перед самым уходом с предложением возглавить ту компанию, которую втайне от меня создал. Конечно, я отказался. Старался сделать это вежливо холодно, но, боюсь, то, что я тогда чувствовал по отношению к нему, что думал о нем и таких, как он, достаточно красноречиво отражалось на моем лице, в моем тоне и во всем поведении. Безусловно, он не мог не видеть все это. В общем, не просто ушел, а произошел полный разрыв отношений. Общение прекратилось, хотя работали в одной сфере и периодически сталкивались на всякого рода мероприятиях.

Вскоре ушел к этому человеку и другой сотрудник, причем после дорогостоящей загранкомандировки. Это еще более усилило негативную оценку такого рода поступков.

У меня тогда даже тени сомнений не возникало, что это они виноваты, что поступили не очень порядочно по отношению к нашей компании. Мы даже после этого ввели в контракты с сотрудниками различные условия, затрудняющие уход из компании. Стали более придирчиво «проверять» людей, работающих в компании, перед тем как инвестировать в них средства, начали ограничивать эти инвестиции всякого рода условиями. В частности, всегда требовали возврата денег, истраченных на командировку или обучение человека, если он уходил из компании через относительно непродолжительный период времени. То есть начала ухудшаться вся система развития людей, что дополнительно стало стеснять возможности их профессионального роста, занятый более интересным делом.

Когда я взглянул на эти уходы с позиций концепции «98/2», то воспринял и оценил ситуацию совершенно иначе. Я понял, что здесь не было вины этих людей. Человек всегда, естественно, ищет, где ему обеспечено лучшее будущее, где ему более интересно работать, где работа содержательнее и ответственнее, где, наконец, он будет зарабатывать больше, чем на прежнем месте работы. И его уход — это проблема компании, которая не сумела создать для сотрудника привлекательный образ будущего. И не важно, будет ли это должностная карьера или развитие вместе с развитием компании, когда и прежняя должность будет соответствовать его амбициям, притязаниям, потенциалу.

Осознав эти истины, я понял, что не эти люди были виноваты в переходе на другую работу, а я как первое лицо, потому что не увидел и не пытался решить волнующие их проблемы. Если бы я пришел к такому выводу с самого начала, то, наверное, сейчас у нас были бы совсем другие отношения, например, может быть, мы договорились бы о совместном бизнесе, ведь в прошлом у нас была общая работа, были хорошие отношения друг с другом.

Еще более убедительный для меня пример — это отношения собственности в системе АСКО. Для того чтобы было понятно, о чем идет речь, необходимо дать краткие пояснения истории вопроса. Когда наша первая в стране частная страховая компания начала развиваться, то, естественно, к нам потянулись люди, чтобы выяснить, что это за зверь такой — частное страхование, и как вообще можно наладить свой бизнес в этой сфере. К моменту выхода Положения об акционерных обществах и обществах с ограниченной ответственностью (1990 г.) система АСКО уже представляла разветвленную, франчайзингового типа кооперативную сеть, распространенную на всей территории СССР. Но она отличалась очень низкой управляемостью, достаточно сказать, что некоторые кооперативы даже начали

подрабатывать торговлей, в том числе алкоголем. Тогда стала очевидной необходимость создания современной управляемой структуры. Для реализации этой бизнес-идеи был учрежден холдинг, акции которого обменивались на 51% акций этих компаний, и, таким образом, холдинг становился фактически основным их владельцем. Но акции холдинга передавались не владельцам тех компаний, а в собственность самих компаний. В результате получилось следующее: наиболее успешные владельцы этих компаний, которые чаще всего были и их руководителями, по существу, лишались собственности, на которую не могли не претендовать. Особенно ясной вся эта негативная ситуация становилась в случае, если кто-то из этих людей уходил с должности директора. Раньше он мог управлять этим пакетом, имел право голосовать и избираться в органы управления холдинга, а после ухода с должности он вообще никакого отношения к этим акциям не имел. Он никак не мог влиять на положение дел в холдинге.

Даже, когда часть акций холдинга была приобретена крупным иностранным инвестором, что открывало перед всей системой новые перспективы развития бизнеса, то это никак не затрагивало интересы собственников региональных структур. Холдинг был для них чужеродным образованием, отобравшим их собственность.

Тогда все это вылилось в ожесточенную борьбу за собственность. Нет, мы не перешагнули грань закона, не было криминала, но ситуация была угнетающая. Шла отчаянная борьба за каждый голос в совете директоров холдинга, чтобы через него влиять на подбор руководящих кадров, за место генерального директора, его заместителей. В конце концов сложилась такая ситуация, что представителям региональных компаний удалось путем официальных голосований провести своих представителей на высшие исполнительские должности, включая должность генерального директора холдинга, а я вынужден был занять почетный, но в практическом плане не очень влиятельный пост председателя совета директоров. Дальше большие, начались ограничения в получении информации о делах в холдинге, я мог располагать, в лучшем случае, только официальными бухгалтерскими отчетами, во всю шла перевербовка кадров. Через год с небольшим нам удалось вернуть контроль над холдингом, но, к сожалению, было уже поздно — активы были выведены, система начала рассыпаться.

В те годы все эти проблемы нами персонифицировались — это они разваливают систему, это они во всем виноваты и т. д. Теперь же я понял, что с их стороны это была борьба за возврат своей собственности. Отсюда такой накал эмоций.

И опять получалось, что не они виноваты в такой ситуации, а я, потому что система собственности в холдинге имела изначальный дефект, который при росте региональных компаний не мог не взорвать группу АСКО изнутри. Что, собственно, потом и произошло.

Затем я пришел к удивительному для себя открытию — этот принцип Деминга применим не только к сфере корпоративного управления, он стопроцентно проявляется и в других системах. Например, я да и многие люди моего возраста хорошо помнят «народную» зарисовку реальности «социалистических» (1970—80) лет: говорим одно, думаем другое, делаем третье. Такое поведение человека с медицинской точки зрения и при нормальных обстоятельствах расценивалось бы как болезнь с хорошо известным названием — шизофрения. На самом деле все люди здоровы и демонстрируют прекрасную приспособляемость к системе «социалистических» авторитарно-идеологических отношений. Вывод: не люди, а система порождает ненормальность. Я попробовал применять подход Деминга и в своих семейных отношениях. И здесь он оправдывает себя полностью — как только переключаешься с поиска виновного на выяснение вопроса о том, что не так в системе отношений, сразу отпадает повод для недовольства и ссор, которые, казалось бы, неизбежны в любой семье.

Дедиков С.В.

Для меня принятие принципов Деминга было, наверное, менее сложным и менее ответственным. Менее сложным — потому, что я с юности был убежденным сторонником материалистического подхода к общественной жизни, главный постулат которого — «бытие определяет сознание». Строго говоря, формула Деминга есть перифраз этого постулата, расширенный до применения к любым системам, в рамках которых действуют люди. Правда, для меня как гуманитария цифровое выражение по сути философской мысли было, мягко говоря, непривычным. Почему именно 98/2? Кто доказал, что не 97,5/2,5 или 95/5? Потом я просто смирился с этими цифрами, как с неким кодом, в котором зашифрована фундаментальная идея.

Менее ответственным же он был потому, что принятие этой формулы не требовало от меня каких-то немедленных действий. Правда, уже позже пришло понимание того факта, что это-то как раз не так. Мало согласиться с этим утверждением, мало его пропагандировать на словах, главное, что оно действительно требует немедленного изменения взгляда и, соответственно, действий в отношении ошибок, дефектов работы, недостатков поведения подопечных. Если человек что-то сделал не так, как требуется или

как ожидалось, то уже нельзя начинать с того, чтобы просто высказать ему или ей все, что думаешь по этому поводу. Надо остановиться и начинать думать о системных причинах такого поведения или такого результата. А вот такая практическая перестройка оказывается самым сложным элементом, который, к сожалению, в том, что касается меня лично, растянулся на добрые год-полтора. Не буду скрывать, еще и сейчас иногда ловлю себя на желании определить виноватого, но усилием воли останавливаю себя и начинаю искать системные причины явления.

Но, наверное, самое главное заключается в том, что отторжение новой системы взглядов, которое я испытывал поначалу, как, впрочем, и абсолютное большинство других людей, в целом было преодолено лишь тогда, когда стала понятна совершенно четкая социальная направленность философии менеджмента Деминга. Мне понравилось, что эта система управления исходит из того, что сотрудник не просто наемный работник, выполняющий конкретную функцию, а человек, который реализует свой потенциал в компании, что она признает право человека на ошибку, что она основана на отказе от самой идеи наказания.

Вторая сложность, связанная с принятием формулы 98/2, означала необходимость фактического отказа от идеи наказания. Выше мы уже говорили о том, как это психологически не просто для любого руководителя, фактически привыкшего к всевластью.

Не избежать и трудностей в поисках системных факторов, ответственных за проблемы. Мы уже рассказывали, что именно определение этих факторов, чаще всего, служит прологом к принятию решения о начале нового пути.


Вторым шагом, по крайней мере у нас в компании, были тренинги по групповой работе. Это, конечно, было отступлением от логики последовательности действий, так как вначале нужно было бы понять, что надо делать в плане трансформации, продекларировать эту цель, начать работу по вовлечению людей в процесс изменений, а потом уже осваивать методы командной деятельности. Но нам было понятно, что все равно такие навыки понадобятся, ведь, если посмотреть на то, как организована работа на японских предприятиях, то понятно, что там действуют бизнес-команды, кружки качества, то есть повсеместно используются методы командной деятельности в самом широком смысле этого слова. Необходимость использования групповой работы по совершенствованию, на наш взгляд, очевидна и в бизнес-процессах; и при определении миссии фирмы, ценностей и целей

деятельности, и при формировании видения, и при выработке стратегических решений. Во-первых, потому что возникает эффект синергии и удается находить решения такого уровня, до которого каждому в одиночку, скорее всего, не подняться. Во-вторых, потом уже не надо тратить огромные ресурсы на ознакомление людей с этими позициями, на их убеждение в том, что все это правильно, оптимально, достижимо и т. д.

Вот почему мы, чтобы не терять потом время на освоение методов работы в команде, пошли на то, чтобы несколько перестроить последовательность шагов. К тому же, именно в этот момент представилась возможность проведения цикла соответствующих семинаров-тренингов, и в сентябре — декабре 1999 г. все люди фирмы, вплоть до водителя, прошли такие двухнедельные тренинги.

В результате появилась базовая культура групповой работы, в том числе представление о ведении дискуссии, о методах групповой генерации идей и помощи команды в обсуждении предложенных идей. Появились некоторые умения, в частности, слушать и слышать, определять дефекты в коммуникациях, а также некоторые базовые знания по основам управления и определенным закономерностям поведения людей.

Были выработаны такие базовые понятия для компании, как управление, планирование, организация, мотивация и контроль, видение, миссия, ценности. Уже в ходе этих тренингов удалось начать процесс выработки самой миссии, ценностей, подойти к осознанию видения.



Кьелл А. Нордстрем и Йонас Реддерстрале «Бизнес в стиле фанк»:

«Каждый вид деятельности и каждая система в компании должны задать себе вопрос: действительно ли мы — лучшие в мире?»

Важнейшим эффектом этого этапа мы считаем произошедшее сплочение людей.


Наконец, мы на деле убедились в том, что групповые решения качественно «сильнее» за счет синергизма.

Как и всякая деятельность, такие тренинги имеют свои риски — здесь чрезвычайно важен уровень тренера, ведь на все про все две недели. При недостаточно высоком уровне тренинга может произойти дискредитация самой идеи командной организации работы.

Нам в этом отношении повезло, так как сотрудниками фирмы тренинги, в которых они участвовали, оценивались и оцениваются только поло-

жительно. Хотя в последнее время, все чаще мы получаем обратную связь, что эффективность такого рода тренингов была бы выше, если бы их проводили приверженцы альтернативного менеджмента. Наверное, это так, но как в свое время сказал небезызвестный персонаж: «У меня других писателей нет». Поэтому приходится выбирать лучшее из того, что есть.

В то же время мы были свидетелями такого явления, когда под впечатлением пройденного тренинга менеджеры страховых компаний, которых мы приглашали на эти тренинги, готовы были, что называется, с понедельника начать новую жизнь. Все-таки не стоит допускать «эйфории», потому что групповая работа — это еще не все. Мы даже подчеркнули бы, далеко не все, скорее, просто малая толика. Но она необходима.



Йонас Риддерстрале, Кьелл А. Нордстрем «Караоке-капитализм»:
«При решении коллективных задач друзья намного эффективнее,
чем просто знакомые».

Очень серьезная проблема заключается в том, что некоторые люди не готовы идти на раскрытие, поэтому у них возможны стрессы. Здесь единственный выход — проявление чуткости и поддержки со стороны первого руководителя. И что важно понять, что эта часть работы не может быть перепоручена им никому другому.

Основополагающе поведение первого лица не только на старте, но на старте оно особенно критично, иначе атмосфера обучения может заменить-ся «страхом несоответствия». От такого человека ожидать сопричастности, вовлеченности в трансформацию будет уже трудно.

Третий шаг, занявший у нас после окончания осознания и принятия новой философии менеджмента примерно один год, — выработка первых практических мер трансформации на прикладном менеджерском уровне. Чем заменить те методы и способы руководства, от которых отказывается первое лицо?

Отказ от директивного планирования. А чем его заменить в практическом плане? Ведь некие ориентиры все равно должны быть. Тогда план как инструмент прогноза надо оставлять, но он должен быть лишен своей власти: план не директива, а ожидание фирмы. Неисполнение плана не является ни его нарушением, ни нарушением вообще, это просто источник информации о том, как идет бизнес, для размышлений, для корректировки политик, способов и методов действия, наконец, для корректировки сметы расходов в сторону их уменьшения.

Отказ от системы аттестации и вообще всех методов оценки людей. Тоже воспринимается и, главное, принимается не сразу. Почему? Так ведь мы с самого раннего детства воспитываемся в системе бесконечных оценок нашего поведения, наших способностей. Оценки на уроках в школах, экзамены. И каждая из таких оценок — сильнейший стресс, который лишает ребенка радости об учебы, от познания нового, а студентов от подлинного глубоко изучения того или иного предмета. Получение глубоких знаний заменяется зубрежкой, когда все механически заученное забывается сразу же после окончания экзамена. Еще более пагубное воздействие способна оказывать на человека система аттестации, которая вообще лишена какого-либо позитивного содержания и порождает лишь обиды и конфликты. Чем заменить систему оценок и аттестации? Оказывается, что их заменой может быть мониторинг результатов деятельности человека опять же для получения информации для совершенствования его деятельности.

Следующий вопрос, на который должен быть найден ответ: что такое совершенствование системы и как его добиться? Как добиться постоянства процесса совершенствования?

Разных определений системы существует множество, авторам известно, по крайней мере, около дюжины. Так что понимать под системой, и что совершенствовать? Вопрос-то ведь не риторический, а сущностный. Пришлось поломать голову, чтобы выйти на достаточно точное для нашей ситуации определение, которое мы привели в начале книги — «совокупность процедур, распоряжений, инструкций, полномочий, положений, внутри-корпоративной культуры». Оно, несомненно, далеко от совершенства и при желании можно вести долгие дискуссии относительно того, выражает оно сущностные моменты системы или носит поверхностный утилитарный характер. Мы не станем возражать тем, кто подвергнет это определение суровой критике, но для наших целей оно вполне годится. Когда оно появилось, то стало ясно, на что нужно воздействовать, что нужно трансформировать.

Еще более сложная задача — определиться в вопросе о том, что значит вести себя по-новому? Можно, конечно, постараться сдерживать эмоции и не повышать голос, вежливо здороваться с каждым сотрудником, можно расточать вокруг «лучезарные» улыбки, но разве это что-то изменит по существу? Не будет ли это просто подкраской фасада, когда требуется перестраивать весь дом? Первый «спасательный круг» в море этих вопросов, который нам помог не просто остаться на плаву, но и двинуться дальше, — это коучинг. Опять нужно отметить, что существует не одно определение

этого метода, более того, проводятся специализированные семинары-тренинги, что называется, на любой вкус. Но для нас важен коучинг как метод общения наставника с подопечным, как метод помощи ему. А это уже особый вид коучинга, которому, по крайней мере, у нас в стране никто не учит. Очень непростой задачей является как раз не то, чтобы заставить себя научиться не отдавать указания и приказы, а при помощи вопросов помочь подопечному найти хорошее решение. И реализовать эту задачу в течение короткого периода нельзя, требуется время, время и еще раз время. Даже сегодня через пять лет после начала этой работы, мы не можем утверждать, что все менеджеры у нас овладели этим методом, что применяют его всегда и везде. Но, вновь подчеркнем, что на тот момент надо было понять, куда все-таки двигаться. Коучинг был признан наиболее подходящим для нас методом, и стало ясно, что нужно овладевать им.

Следующая поведенческая сложность, как не «сорваться» на поиск виновного? Что для этого должно быть сделано? Здесь, на самом деле, ничего пока человечеством не придумано, кроме того, чтобы все время помнить, в чем сущностное отличие альтернативного менеджмента от традиционного, и сдерживать себя от того, чтобы устраивать «выволочку» подопечным. Других рецептов, скорее всего, нет. Мы, во всяком случае, их не знаем.

Четвертый шаг — вовлечение людей фирмы в процесс трансформации. Решается она главным образом обучением философии Деминга, последовательным разъяснением всех ее положений.



Джон П. Коттер, Дэн С. Коэн «Суть перемен»:

«Вы должны предложить людям нечто, непосредственно адресованное их тревогам, отражающее их гнев, вызывающее абсолютное доверие и вселяющее веру в начатое. Сильные лидеры делают это легко, без видимых усилий. Остальным нужно хорошенько подготовиться, прежде чем открыть рот».

Нужно прямо сказать, что начали эту работу мы неудачно — первые высокопрофессиональные лекции о всеобщей системе качества, о принципах Деминга, о методах постоянного совершенствования деятельности фирмы дали не просто нулевой результат, а скорее отрицательный. Люди не были готовы воспринимать новые для них идеи и взгляды, потому что не понимали конечной цели начатой работы. Только после того, как были сформулированы видение фирмы и цели трансформации, а среди них в ка-

честве одной из главных — наиболее полное удовлетворение ожиданий самих сотрудников от работы в компании, люди стали слушать и слышать.



Джозеф Г. Бойетт, Джимми Т. Бойетт «Путеводитель по царству мудрости: лучшие идеи мастеров управления»:

«...создавайте ясное, привлекательное видение будущего, покажите людям, как улучшится их жизнь».

На этом этапе предстояло также найти подходы к решению проблемы «закрытости» людей фирмы. Как получать обратную связь? Как добиться доверия? Совершенно понятно, что для этого требуется выстраивание новой системы отношений с подчиненными. Надо, прежде всего, ментально изменить их статус с подчиненных на подопечных. А это задача не из легких, ведь только вчера ты вел себя совсем иначе! Здесь также требуется определенное время для изменения своего отношения к сотрудникам фирмы.

В этот период времени нам пришлось серьезное внимание уделять работе по преодолению оппозиционных настроений. В основе любой оппозиции всегда лежит несогласие и противоречие интересов, либо фактическое, либо просто ложно понятое. При трансформации фирмы возникновению оппозиции способствует еще и то обстоятельство, что в начале пути нет ясности в методах и способах действий. Поэтому первые шаги совершаются на уровне представлений. При этом неизбежны ошибки и промахи. Эти ошибки и промахи, совершенные менеджером на предыдущем этапе, обязательно обернутся новыми проявлениями оппозиционности, так как вносят дополнительный риск неопределенности, неясности в жизнь организации.


Соппротивление новому — тоже естественно. Конечно, лучше бы начинать трансформацию после того, как такое сопротивление преодолено. Но это из области благих пожеланий, потому что достичь такого положения вещей не удастся никогда. Преодоление сопротивления не может быть принудительным, потому что нельзя человеку приказывать думать иначе. Преодоление возможно через первые успехи, когда люди видят, что отвергаемая ими система менеджмента работает и дает более позитивные результаты, чем традиционное управление. Так, в нашей компании вовлечение топ-менеджеров в новую систему менеджмента, по существу, началось только после того, как в результате усилий лидеров начало заметно улучшаться качество первых бизнес-процессов.

Сложность положения первого лица в трансформируемой фирме заключается главным образом в том, что он вынужден одновременно совме-

щать в себе и Иисуса Христа с его проповедью о новой системе отношений, и Понтия Пилата, который обладает властью и привык решать повседневные задачи в рамках старой системы управления. Проповедь руководства сразу воспринимается как указания в особо изощренной форме на уровне издевательства: «Нет бы сразу сказал — приказываю!». А тут так построил разговор, что подчиненный как бы вынужден соглашаться с тем, в чем совершенно не уверен, более того, с чем в душе не согласен.

При этом если попытаться выделить составные части такого несогласия, то сразу бросается в глаза, что касается оно в основном методов и способов действий, а не самой цели трансформации фирмы. Так, наибольшее сопротивление вызывает тезис об отказе от идеи наказания. И, в общем-то, понятно, почему. Вместо такого, на первый взгляд, простого и эффективного способа решения проблем, как наказание и даже увольнение: есть человек — есть проблема, нет человека — нет проблемы, — мы получаем головную боль, связанную с решением воспитательных, разъяснительных задач, оказанием помощи подопечному и т. д.

Наибольшее сопротивление оказывается внедрению системы постоянного совершенствования бизнес-процессов. Мы достаточно долго считали, что основная проблема здесь заключается в нехватке знаний и умений. Это, действительно, стресс, когда нужно делать то, что человек не знает и не умеет. Но прошли три цикла обучения, а все равно значительная часть сотрудников всеми силами старается уйти от этой работы. Знают, умеют, но делать не хотят. Почему? Нам представляется, что мы нашли ответ на этот вопрос. Дело в том, что указанная работа, по своей сути управленческая деятельность, но, как известно, далеко не все люди готовы заниматься менеджментом, особенно требующим творческого подхода и самоотдачи.



Джозеф Г. Бойетт, Джимми Т. Бойетт «Путеводитель по царству мудрости: лучшие идеи мастеров управления»:

«Большинство изменений встречают сопротивление той или иной силы, и, прежде всего сопротивляются те, кто должен претерпеть изменение. Люди противятся не только тем переменам, которые им вредят, но и тем, которые в долгосрочной перспективе принесут им пользу».

Очень важным фактором является то окружение, с которым человек взаимодействует. Мы обратили внимание на то обстоятельство, что топ-менеджеры, которые отвечают за конкретные рынки перестраховочных услуг,

сложнее воспринимали идеи альтернативного менеджмента, дольше сопротивлялись их внедрению, отставали в умениях и навыках построения работы по совершенствованию бизнес-процессов. Это отставание в отдельных случаях просто приводило к тому, что человек переставал соответствовать уровню ответственности, которую брал на себя. Те же менеджеры, которые в основном работают внутри компании, продвигались в этих вопросах заметно быстрее. Понятно (это наша гипотеза), что внешнее окружение менеджеров по рынку не только не требует от них подобного рода знаний и умений, но, более того, достаточно критично относится ко всему непривычному, нетривиальному. Если человек соизмеряет свои действия с иной осью координат, то он не может не реагировать на это адекватно. Сегодня рынок предъявляет совсем другие требования к людям этой профессии — умение выстраивать личные отношения, быть изворотливым, уметь договориться и т. д. Другими словами, неостребованность альтернативного менеджмента во внешней среде (из-за незнания или непринятия такой системы управления) объективно тормозит переход соответствующей категории сотрудников в ряды убежденных последователей, соратников. И еще раз подчеркнем, это не вина их, а следствие действий системных факторов. Думается, что это одна из причин, почему у нас пока так и не задался процесс системного совершенствования работы по привлечению бизнеса.

Ни в коем случае нельзя пытаться бороться с оппозицией административными методами, зажимать ее. Это все равно, что плотно закрыть крышку кастрюли с кипящей водой. Конечно, менеджеры изначально нацелены на решение проблем оперативно и любыми способами, а здесь привычные методы решения такой проблемы исключены. Нужно убеждать, убеждать и еще раз убеждать. Другого пути просто нет.



Джозеф Г. Бойетт, Джимми Т. Бойетт «Путеводитель по царству мудрости: лучшие идеи мастеров управления»:
«...люди не сопротивляются своим собственным идеям».

К тому же оппозиция является своеобразным фактором внутреннего сдерживания и противовесом в принятии хорошо продуманных решений. Если не будет оппонентов, которые искренне отстаивают иную точку зрения, то, двигаясь по целине, очень легко наделать серьезнейших ошибок, поддавшись соблазну реализации первого из найденных решений, а оно может оказаться неверным, ведущим в дальнейшем к крупным системным проблемам.

Но, конечно, лучше все-таки, когда оппозиция ведет себя конструктивно и остается заинтересованной, а не бездумно и целиком отрицает все новое. Но как и какими методами побудить ближний круг принять философию управления Деминга? Только терпеливо обучая людей новым для них знаниям, разъясняя суть альтернативного менеджмента, максимально воздерживаясь от использования административных ресурсов, иначе сопротивление новым знаниям и новой философии возрастают многократно, как любому знанию, любому учению, которые навязываются силой. В то же время полностью исключать метод административного нажима для того, чтобы обеспечить овладение этими знаниями, тоже, наверное, было бы неправильно, так как в этом случае мы рискуем затянуть процесс надолго.

Решение этой проблемы было найдено методом соединения строгих административных рамок присутствия и последовательного, углубленного обучения. Мы стали делать это на заседаниях правления. В течение целого года на каждом заседании правления, которое проходило раз в неделю, первые два часа отводились на эту учебу. В общей сложности более 150 академических часов. При этом занятия проходили в самой свободной форме — сначала выступление консультанта с сообщением по обсуждаемой теме, а затем вопросы, ответы, выяснение понимания изложенного и т. д. Фактически обязательным было присутствие членов правления на еженедельных собраниях лидеров бизнес-процессов, где также обсуждались конкретные аспекты и проблемы работы по совершенствованию процессов. А кроме того, проводились беседы первого лица с каждым в индивидуальном порядке.

Надо было также себе ответить на вопрос о том, как вести себя в «хронических» случаях, например, человек пьянствует, систематически нарушает дисциплину? Что делать с «вызывающим» поведением? Чем вообще заменить «кнут»? Опять делался настрой на разбор всех этих ситуаций с позиции поиска системных причин. По крайней мере тогда такого видения было достаточно, чтобы начать движение. В дальнейшем, когда пришлось решать подобные проблемы практически, стали появляться категории лояльности, изменения системы организации работы тех, к кому были серьезные вопросы. Но об этом ниже.

Было бы ошибкой думать, что первый шаг, связанный с осознанием, одномоментен — осознал, принял, а дальше все движется само, как по рельсам. Нет. Альтернативный менеджмент — развивающаяся система. Осмысление происходит и сегодня, уточняются детали, имеют место прецеденты, которые «по-новому» еще не разрешались.

Поэтому должно быть четкое и глубокое понимание, что это не краткосрочная атака, а марафон без конца.

Нужно также осознавать, что существует риск неудачи, если не хватит воли, последовательности и единства цели. Поэтому нельзя быть «в отпуске» в вопросах трансформации. Это, повторим еще и еще раз, новый образ организации дела, это новый образ жизни, во всяком случае, производственной уж точно. Несомненно, лучшим способом поиска ответов на абсолютное большинство этих вопросов служит обсуждение философии альтернативного менеджмента с ближним окружением, с топ-менеджерами и совместная генерация соответствующих идей. Но надо понимать, что топ-менеджеры уже объективно отстают от первого лица, минимум на полгода, в течение которых руководитель компании имел возможность знакомиться с основами нового менеджмента, осмысливать их, наконец, понять что именно эта система управления дает ему шанс для обеспечения глобальной конкурентоспособности фирмы.

Надо иметь в виду, что в текущем плане первое лицо менее уязвимо с точки зрения использования своего потенциала в новых условиях. Для других топ-менеджеров риски объективно выше, ведь они состоялись в условиях репрессивного менеджмента, они усвоили присущие ему способы и методы деятельности. Поэтому вряд ли они станут настоящими помощниками на этом этапе. Должно быть четкое понимание невозможности получения сторонников на старте. Вот почему на раннем этапе первый руководитель вынужден искать и находить ответы сам, а лучше с помощью консультанта.

Но в любом случае начинать соответствующий разговор с топ-менеджерами необходимо. Это второй важнейший шаг в трансформации компании. Здесь придется проявить огромное терпение при объяснении самой философии, отвечая на бесконечные вопросы. Следует подчеркнуть, что подчас необходимость ответить на трудный и даже неожиданный вопрос помогает самому первому лицу быстрее определиться в том или ином аспекте.

Некоторые знакомые нам директора компаний еще до того, как сами приняли окончательное решение и начали действовать в направлении реализации философии менеджмента Деминга, стали подключать отдельных топ-менеджеров к участию в соответствующих конференциях, круглых столах, к посещению предприятий, которые уже прочно встали на новый путь. Тем самым происходит постепенное приобщение людей к новой философии управления, и они со временем становятся соратниками в деле преобразования компании. Это в дальнейшем облегчает диалог с другими руководителями.

Еще одна серьезнейшая проблема — пессимизм. На старте преобразований пессимизм сотрудников стопроцентный. Это связано с тем, что люди еще не понимают, куда их зовут. Пессимизм сохраняется и в дальнейшем, так как движение в трансформации не поступательное, а пошаговое — два шага вперед, шаг назад. Изменения порождают оптимизм, потом реальность начинает разъедать систему и почти всегда происходит шаг назад. Причем мы чаще всего имеем дело с ползучей эрозией, когда неадекватность системы ощущается не сразу, а с некоторым запозданием.

Дополнительным источником пессимизма в нашей компании, как мы считаем, является то обстоятельство, что мы не занимаемся схемами, поэтому нам труднее, чем большинству участников рынка зарабатывать каждый рубль. Другими словами, в краткосрочном плане мы как бы проигрываем, например, с трудом добиваемся в среднем двукратного роста бизнеса. Но есть примеры, когда компании, буквально, взлетают на вершины всякого рода рейтингов, демонстрируя рост «бизнеса» в десятки и сотни раз. Другое дело, что такой взлет достаточно быстро заканчивается.

Пессимизм подчас появляется и в том случае, когда оказываются завышенными представления о новом методе, новом этапе трансформации. Вначале они оцениваются очень оптимистично при недостаточности знания об их ограничениях или системных изъянах. Причем сотрудники, как правило, быстрее начинают узнавать, что данная система несовершенна, так как сталкиваются с ее недостатками каждодневно. Первое лицо узнает об этих системных проблемах с некоторым запозданием, так как люди вначале хотят накопить достаточно информации, чтобы не выглядеть паникерами или перестраховщиками в социальном смысле этого слова. Между прочим, лояльный доброжелательный пессимизм может быть лучше, чем безоглядный оптимизм, обреченный на разочарование. Можно ли управлять настроениями людей в ходе преобразований, — вот один из ключевых вопросов менеджмента, на который мы пока не знаем ответа.

Надо признать, что менеджерские решения редко бывают безупречными, скорее они несовершенны изначально. Вновь отметим, что вообще все наши действия в рамках трансформации фирмы — это эксперименты, но, конечно, не каждый из них обречен на удачу.

Можно считать задачу второго шага выполненной, когда появляется твердое ощущение критической массы намерений и достижение уровня понимания, исключающего активное сопротивление, и когда пессимизм уже не является преобладающим.



Том Питерс «Представьте себе! Превосходство в бизнесе в эпоху разрушений!»:

«Культивируйте в себе страсть к обновлению».

Пятый шаг — построение системы работы по совершенствованию бизнес-процессов. Начали с неудачи, которая была порождена недооценкой сложности задачи. О ее причинах выше было рассказано достаточно подробно. Здесь же важно остановиться на ключевых моментах, которые определили логику дальнейших наших действий не только в рамках работы по совершенствованию бизнес-процессов, но и в плане всей работы по трансформации фирмы.

Одна из таких причин, имеющих принципиальное значение, заключалась в том, что данная работа шла под руководством вторых лиц. При этом в рабочей группе оказывались не напрямую подчиненные по иерархии люди. Соответственно для них статус работ был ниже, чем текущая работа. Другими словами, действовал остаточный принцип. Прямой административный нажим без понимания людьми, зачем все это нужно. Ответная реакция — формализм и лабиринт процедур. На том этапе мы явно зашли в тупик и на время оставили попытки сдвинуть с места эту гору проблем и нерешенных вопросов.


В перечне наших ошибок и тупиков находятся и неудачные попытки создания системы качества, которые мы в тот период времени тоже рассматривали как шаг в трансформации. Хотя у нас не было необходимости получать сертификат, поскольку требования о наличии такого документа, как обязательном условии покупки наших услуг ни российские, ни зарубежные клиенты — страховые компании и брокеры — никогда не выдвигали. Мы также знаем, что и для элиты международного перестрахования подобного рода требований не существует. Важно, чтобы перестраховщик был надежен в финансовом отношении, чтобы работали высокопрофессиональные специалисты, и чтобы он демонстрировал добросовестное выполнение своих договорных обязательств. Правда, на международном перестраховочном рынке все большее значение имеет рейтинг, который присваивается ведущими рейтинговыми агентствами мира.

Но если непонятно, каким путем вообще идти к намеченной цели, то, конечно же, предпочтение будет отдано известным уже системам. Так и у нас в тот период времени существовало представление, что системное построение альтернативного менеджмента и подготовка к сертификации по версии ИСО 9000 (2000 г.), в сущности, один и тот же процесс. Консультанты, кстати, не противились такому представлению.

Мы начали двигаться в направлении получения сертификата качества, но очень скоро поняли, что путь подготовки к сертификации ничего общего не имеет с построением альтернативного менеджмента. Он не просто уводит в сторону, он реально препятствует трансформации фирмы, ориентируя ее не на изменение по существу, а на представление соответствующих показателей. Для более полного понимания различий можно привести следующее сравнение: путь подготовки чемпиона мира (здесь главное — тренерская миссия) и фиксация собственно мирового рекорда (миссия судьи). Может ли судья подготовить мирового чемпиона? Нам кажется, что ответ очевиден. Так и здесь, успешная сертификация еще не означает, что удалось построить фирму нового типа, которая сумеет не только выжить, но и стать глобально конкурентоспособной.

Еще один пример: разница между процессом поиска и оформительством при работе над диссертацией. Вывод: необходимо создавать систему менеджмента, оберегая этот процесс от оформительских подходов сертификации. Потом будет все необходимое для сертификации, и станет ясной мера потребности в ней.

Выше мы уже отмечали, что сдвинуть с мертвой точки работу по совершенствованию бизнес-процессов нам удалось только после того, как Жильбер Биссон познакомил нас со своей системой классификации процессов в фирме и концепцией элементарных бизнес-процессов.

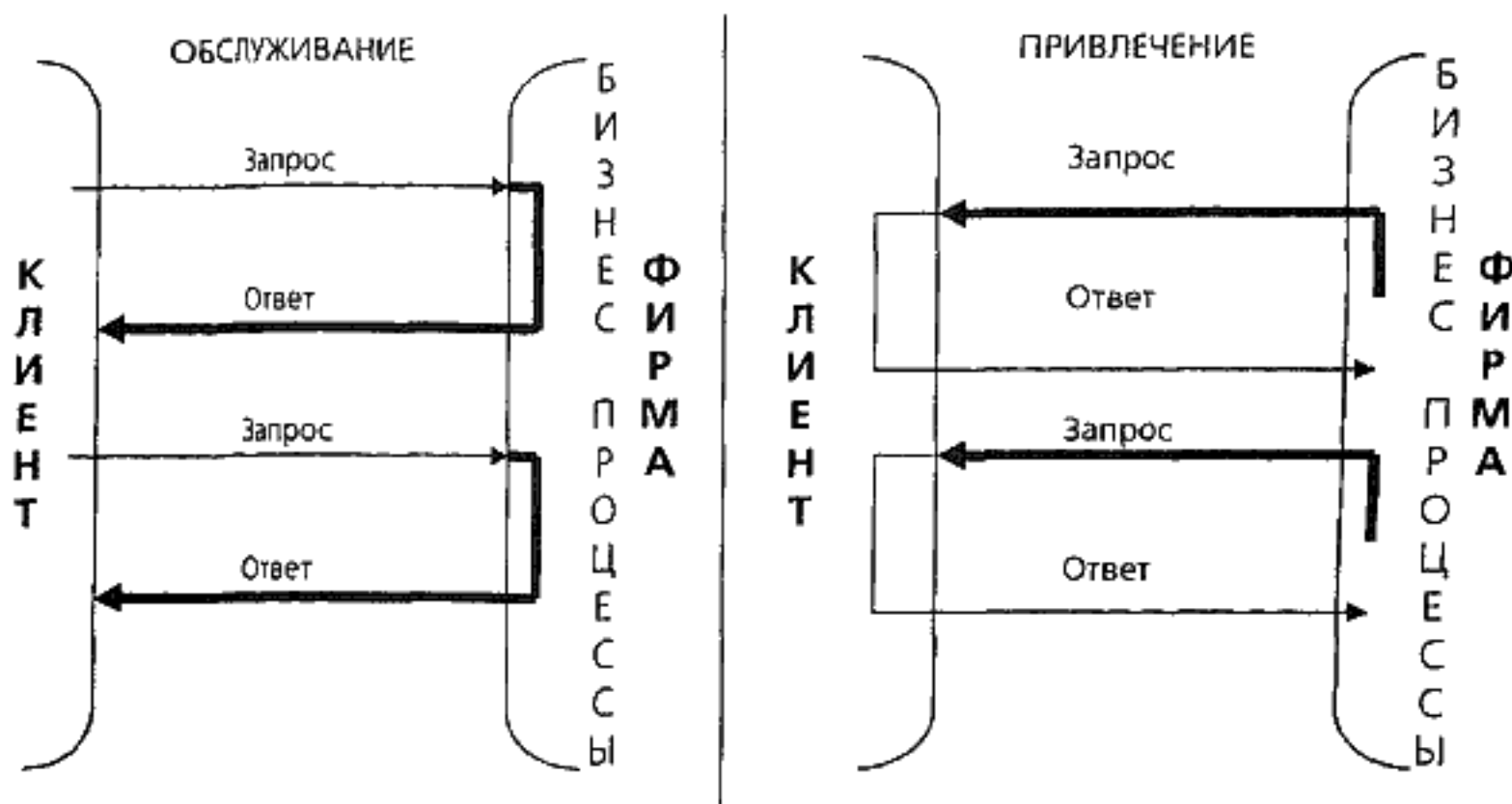


Патриция Веллингтон «Стратегии кайдзен для успешных продаж»: «...полезно составить список конечных последствий, к которым может привести дефект коммуникационной связи (как правило, в конце концов вы придете к тому, что таким последствием окажется низкое качество обслуживания внешних клиентов, поскольку без гармонии и взаимопонимания между людьми, процессами и отделами внутри компании нормально заниматься потребностями внешних клиентов невозможно)».

Важное значение для понимания, как двигаться дальше, имел постулат Жильбера Биссона: «Клиент о нас судит исключительно по тому, какого он мнения об «обмене» между запросами и ответами». Когда он обращается к нам с любым вопросом — это его запрос, на который он ждет адекватный и максимально быстрый ответ. Когда мы обращаемся к клиенту по любому поводу, это надо рассматривать как наш запрос, на который клиент должен дать тот или иной ответ.

Как выглядит эта схема графически показано на рисунке 3.

Рисунок 3



Следствие — прорыв в движении по пути трансформации. Во-первых, стало ясно как выделять бизнес-процессы. Во-вторых, работа сдвинулась, потому что каждодневное внимание ей стал уделять первый руководитель. К тому же, учитывая, что топ-менеджеры к этому времени еще не были по-настоящему вовлечены в процесс трансформации и, более того, ощущалось достаточно сильное внутреннее сопротивление с их стороны, было принято решение начинать эту работу в обход их. Поэтому лидерами бизнес-процессов было предложено стать директорам отделов, специалистам. Первые реальные подвижки в совершенствовании процессов и улучшении качества услуг воочию показали и топ-менеджерам, и другим сотрудникам компании, что бизнес-процессы — это не выдумка досужих ученых, а дееспособная система организации дела и улучшения качества услуг.

Сумели преодолеть фрагментарность. Всего у нас тогда было выделено около 30 БП обслуживания, и практически всем хватило лидерства. Появилась реальная возможность совместно генерировать (групповая работа лидеров). Начали отрабатывать методологию «совершенствования» на рабочем месте.

Появилось четкое определение целей для лидеров, как результат — возник интерес. Стали осознавать, что выход каждого процесса — это элемент услуги. Совершенствование процесса — совершенствование услуги. Как следствие, люди начали принимать ответственность лидера, даже до конца не владея инструментарием решения проблем. Зародилось лидерство как готовность взять на себя ответственность по осознанию и совершенствованию БП.

На системную основу было поставлено оказание помощи лидерам в освоении ими инструментария для изучения и совершенствования процесса. В результате всей этой работы возник круг людей, который несет в себе потенциал развития фирмы.

Система БП — практический путь реализации всех 14 принципов Деминга и переход от идеологических установок к конкретному их воплощению на уровне каждого человека, каждого процесса. Вот как это выглядит в практическом плане.

Принцип 1 — постоянство цели совершенствования деятельности. Ориентация на клиента. В рамках работы по совершенствованию БП происходит снижение издержек на одну реализацию, снижение разброса значений выхода процесса, снижение уровня дефектности путем прохождения циклов Шухарта — Деминга.

Поскольку выходы БП сопряжены на 100% с услугой клиенту, то эта связь наполняет смыслом каждый шаг.

Цель постоянная, поскольку совершенствование процессов не заканчивается никогда.

Принцип 2 — примите новую философию. В деятельности по совершенствованию процессов содержание философии применяется практически во всех ее аспектах и почти каждым человеком фирмы.

Принцип 3 — устраните зависимость от массового контроля. Система измерения встраивается в бизнес-процессы наиболее эффективным образом, и совершенствование заменяет контроль.

Принцип 4 — прекратите закупки только на основании цены. Уменьшение разброса на входе БП. Четко формулируются критерии отношения к поставщику.

Принцип 5 — совершенствуйте каждый процесс. Расширение перечня процессов до внутреннего обслуживания.

Принцип 6 — организуйте обучение. Обучение методологии совершенствования процессов, использованию инструментария, навыкам групповой работы.

Принцип 7 — учредите лидерство. Все характерные черты лидеров востребованы лидерами БП. Лидерство ориентировано на вовлечение людей в процесс совершенствования деятельности фирмы.

Принцип 8 — устраните страх. Сам подход, основанный на поиске того, что мешает в системе, уничтожает страх:

- выявляется, что не так, а не кто виноват;
- дефекты не повод к обвинению, а точка отсчета для совершенствования.

Принцип 9 — разрушьте барьеры между подразделениями. В рамках этой системы происходит совместное совершенствование БП. Ведь БП — это процесс производства услуги, который идет горизонтально через массу подразделений. Когда много процессов, то все попадают в иную среду, где постоянно необходимо предоставлять информацию о процессах друг другу.

Принцип 10 — исключите лозунги, проповеди и задания для рабочих. Сотрудник — созидатель, а не «винтик», ведь к нему обращается «вызов» совершенствования процесса.

Принцип 11 — откажитесь от количественных квот для сотрудников и администрации. Для лидеров БП — количественные квоты не устанавливаются. Для других сотрудников они второстепенны, причем периодически увеличиваются по мере накопления опыта работы и знаний. Главный интерес — оптимизация цепочки звеньев. Здесь правомерен вопрос, где появятся узкие звенья, если поток продукции или услуг будет возрастать?

Принцип 12 — устраните препятствия, лишаящие людей профессиональной гордости. В среде БП у людей появляется возможность прекратить выполнять «бессмысленную» работу путем создания лучшего решения. Теперь это в полномочиях лидера (разумеется при гарантиях не ухудшения связанных с процессом других процессов). Люди участвуют в созидательной деятельности по совершенствованию процесса.

Принцип 13 — поощряйте образование и совершенствование. Высокая потребность в образовании для всех сотрудников фирмы, так как требуются знания о системах, знание методов и принципов статистики, навыки групповой работы. Право человека почитать и подумать в свое рабочее время.

Принцип 14 — сделайте так, чтобы каждый человек фирмы участвовал в трансформации. Система БП обеспечивает глобальное вовлечение людей фирмы в деятельность по совершенствованию. Практически каждому может быть предоставлен свой процесс, где человек становится лидером.

Из сказанного следует принципиальный вывод: глобальное распространение и движение в области системы БП — это критическая точка, при достиже-

нии которой риск остановки или возврата к прошлому практически исчезает. Одновременно появляется вдохновляющее ощущение очередного шага к трансформации и реального продвижения к образу фирмы нового типа.

Шестой шаг — декларация о том, что фирма начинает внедрять новую систему менеджмента и доведение до всех сотрудников его базовых принципов, прежде всего, отказ от идеи наказания. Без этого невозможно будет вовлечь людей в новую для них работу, где высок риск несоответствия новым задачам. Необходимо, чтобы люди освободились от страха. Хорошо видно, что этот шаг надо было бы сделать ранее — он должен быть третьим, но понимание этого пришло позже.

Седьмой шаг — создание бюджетной системы как замены директивного планирования, которое является одной из смертельных болезней: ориентация на количественные показатели при оценке деятельности людей. Бюджет, в свою очередь, это система согласования доходов и расходов фирмы, оптимальная для достижения ее целей. Главная цель — измерение экономической эффективности фирмы в целом, по направлениям деятельности, в том числе по системе привлечения и обслуживания клиентов, внутреннего обслуживания и эффективности бизнес-процессов. При этом исключение наказания — главный эффект системы. Важно добиться, чтобы изменилась реакция — от наказания за невыполнение плана к программе улучшения. Другими словами, невыполнение прогнозов по объемам бизнеса — это повод для выяснения, а что нужно было бы сделать, чтобы намеченное реализовать. Единственное требование бюджетной системы: нет источников — отказ от расходов в соответствующей пропорции.

Бюджетная система позволяет выявлять до этого невыясненные проблемы и решать их на системном уровне. В качестве примера такого решения можно привести снижение отчислений в централизованные фонды (фонд развития, стабилизационный фонд и т. д.) в зависимости от характеристик рынка. Таким образом, чем менее концентрированный рынок, чем труднее привлекать бизнес, тем меньше отчисления в эти фонды, а основная нагрузка тогда перекладывается на менеджеров, работающих на московском рынке, который составляет до 75% от всего общероссийского рынка.

Практика работы бюджетной системы уже убедительно продемонстрировала наше предположение, что сам факт предоставления бюджетных полномочий послужит сильным мотивом для создания «напряженного» плана-прогноза. И это понятно, потому что носитель бюджета тем самым

получает возможность оперировать большими ресурсами. При этом мы ввели противовесы — реальные расходы производятся с учетом поправок на реальное привлечение бизнеса за предшествующий квартал. Если в нем план не был выполнен, то расходы в текущем квартале не могут превышать определенную долю от выручки за предыдущий квартал. Если план выполнен или перевыполнен, то носитель бюджета вправе производить расходы в текущем квартале в соответствии с бюджетом.

Прозрачность и необходимая детализация бюджета позволяют принимать взвешенные решения и выявлять точки оптимизации.

Мы считаем, что принципы бюджетной системы и в первую очередь ее конструкция, отражают уровень культуры фирмы, подходы к учету вклада в общий результат различных групп людей.

В этом вопросе мы столкнулись с очень сложной проблемой оптимальной мотивации. Мотивация только от экономического результата — путь к субоптимизации в ущерб качеству. Страховщики хорошо знают эту проблему, поскольку страховым агентам вознаграждение платится только от суммы привлеченной страховой премии, то они, строго говоря, не заинтересованы в том, чтобы производить хотя бы первоначальный отбор рисков. Для них важно обеспечить вал. При этом нередки случаи, когда утаивается важная информация, свидетельствующая о том, что данный объект несет в себе повышенный риск. Если довести такую информацию до андеррайтера, то он либо откажется от принятия на страхование этого объекта, либо поднимет цену до такой величины, что страхователь откажется от страхования. Так и здесь. Требуется комплексный, системный подход, когда бы все работали на конечный результат фирмы в целом.

Иногда первые руководители считают, что бюджетная система — это квинтэссенция всех преобразований, дальше система должна работать сама. На самом деле, она не более чем часть системы совершенствования, безусловно, важная, но отнюдь не главная.

Восьмой шаг — создание системы работы с поставщиками. Он как бы находится вне зависимости от того, что уже сделано внутри фирмы, ведь, строго говоря, такую систему можно выстраивать и до начала преобразований в компании. Однако, скорее всего, такие попытки были бы обречены на неудачу из-за ментальной неготовности людей фирмы создавать новые отношения с поставщиками. Поэтому, как мы считаем, эту работу целесообразно начинать по достижении определенного уровня корпоративной культуры и освоении философии менеджмента Деминга. Но и откладывать

этот шаг опасно, поскольку качество услуг компании в значительной степени определяется качеством товаров, услуг поставщиков.

Мы начали эту работу три года назад. Были выделены все направления, по которым мы тогда имели регулярных поставщиков. Совместно сформулировали цель — подобрать одного идеального поставщика. Как уже отмечали выше, был составлен идеальный образ поставщика, который должен иметь позитивные оценки по пяти блокам вопросов. Вся эта работа велась в составе группы сотрудников, работающих с поставщиками.

Наполнение конкретными вопросами блоков по каждому типу поставщиков начали тогда с первых двух блоков, затем попытались измерить ответы по ним. Обнаружились провалы в том, каким способом и от кого мы получали ответы. Выяснилось, что очень важно получение информации не только от самого поставщика. Если он заинтересован в заказе, ответы на ваши вопросы будут просто идеальными. Поэтому ввели правило, в обязательном порядке получать рекомендации или отзывы от других потребителей, которые уже воспользовались услугами этого поставщика. Понятно, что и эта мера не спасает от ошибки в выборе поставщика. Поставщик вполне может указать клиента, с которым имеет соответствующую договоренность или у которого действительно не было претензий по качеству услуг, и не назвать десяток тех, кто был недоволен, но тем не менее определенную уверенность такая информация от потребителей придает.

Каждому блоку вопросов был присвоен свой вес. После заполнения блоков ответами производился подсчет результата.

После такого рейтингования выходили уже на заключение договора с поставщиком, обладающим лучшим рейтингом. В ходе обсуждения тех сложностей, с какими сталкивались наши сотрудники, задавая соответствующие вопросы, родилась идея о четком формулировании ожидаемого нами качества и включении в договоры пункта об ответственности поставщика за качество поставки. Этот пункт служит своего рода тестом — тот, кто уверен в качестве своих услуг, кто не приукрашивает собственные возможности, как правило, готов идти на повышенную ответственность, а остальные заявляют, что их такие условия не устраивают.

Работа с поставщиком на этом, конечно, не заканчивается. Она продолжается постоянно, так как мы заинтересованы в непрерывном повышении качества предоставляемых нам услуг. Мы стараемся вовлекать поставщиков в нашу систему взглядов на менеджмент, ведь в этом случае снижается либо исчезает вовсе барьер непонимания и удивления, почему мы задаем такие непривычные для российских организаций вопросы.

Параллельно с работой с реальными поставщиками производится мониторинг рейтингов группы потенциальных поставщиков.


К сожалению, утверждать, что данная система у нас действует бесперебойно, мы не можем. С высоты сегодняшнего опыта мы видим определенный недостаток такой системы — знание о том, как следует строить работу с поставщиками, получили только эти люди. Поэтому, когда в дальнейшем к работе с поставщиками подключались другие сотрудники, то их приходилось обучать с самого начала. Сейчас мы намерены провести обучение работе с поставщиками всех сотрудников компании и, более того, придать этой системе статус стандарта, закрепив ее как обязательную процедуру при подборе поставщика. Это связано с тем, что мы на практике убедились, насколько важна такая система подбора поставщика. Год назад, когда очередной диспетчер, которая принимала телефонные звонки извне, подала заявление об увольнении, так как ее перестала удовлетворять эта работа, мы решили, что надо попробовать решить эту проблему кардинальным способом — прибегнуть к услугам профессионального коллцентра. Такая организация была подобрана, но, как выяснилось в дальнейшем, по упрощенной процедуре. Во всяком случае, не были четко сформулированы наши требования по качеству услуги, ее развитию и т. д. В результате, как только мы переключились на связь через коллцентр, качество диспетчеризации резко снизилось. Если раньше наш диспетчер отвечала после второго гудка максимум, то здесь приходилось подчас ожидать ответа секунд 10—15, потом начинались долгие секунды соединения с нужным абонентом. Мы начали получать замечания от наших клиентов. Сотрудники компании были вынуждены пользоваться в офисе мобильными телефонами, чтобы связаться с людьми, находящимися вне помещения компании. Началась кропотливая и достаточно долгая работа с поставщиком по повышению качества услуги. Только месяцев через 10 нам удалось добиться некоторых позитивных сдвигов, однако дальнейшее совершенствование шло чрезвычайно медленно, и вскоре мы пришли к выводу, что с таким темпом изменений мы не сможем достичь приемлемого уровня качества в ближайшие годы. В конце концов нам пришлось принять непростое решение и отказаться от услуг коллцентра. Мы распределили функции диспетчера между пятью сотрудницами компании, каждая из них выполняет эту работу один день в неделю. Для того чтобы компенсировать отвлечение людей на исполнение диспетчерской функции, пришлось принять на работу еще одного специалиста в канцелярию. Качество этого БП почти сразу же вернулось на приемлемый уровень. Надо подчеркнуть, что если бы на старте наших отношений мы

задали все необходимые вопросы, думаем, что этот колцентр сам отказался бы от обслуживания нашей компании, так как он еще не может обеспечить требуемые нами уровень качества.

Мы постоянно ощущаем неготовность поставщиков обсуждать что-либо, кроме как существо своей услуги и цену. Например, хуже всего воспринимаются вопросы о наличии в организации системы контроля качества, системы совершенствования деятельности, потому что менеджеры рассматривают такие вопросы, как «вмешательство во внутренние дела» их компании.

Наконец, нельзя не учитывать, что у нас в стране инфраструктура рынка пока развита недостаточно, поэтому в ряде случаев просто нет возможности выбора, и приходится довольствоваться теми компаниями, какие есть. Однако мы намерены всячески развивать свою систему отношений с поставщиками, потому что под лежащий камень вода не течет.

Девятый шаг — создание проектной системы. Хорошо известно, что приверженность клиента есть результат восхищения товаром или услугой. Такую реакцию клиента обеспечивает привлекательное качество, то есть качество такого уровня, который намного выше ожиданий клиента. В свою очередь, добиться привлекательного качества можно только через инновации.



Том Питерс «Представьте себе! Превосходство в бизнесе в эпоху разрушений!»:

«Я избегаю... посредственных целей... компаний-аутсайдеров. И я верю, что... суть предпринимательского мастерства... это неустанная погоня за WOW.

WOW-проекты — это:

проекты, имеющие значение;

проекты, отличающиеся от других;

проекты, которыми вы можете хвалиться... всю жизнь;

проекты, трансформирующие компанию;

проекты, захватывающие дух. (Уместный технический термин.)

проекты, заставляющие вас/меня/нас/их» улыбаться;

проекты, высвечивающие ценности, приносимые вами... и зачем... вы пришли в этот мир. (Да. Так серьезно.).

WOW-проекты — это... не трюк для привлечения внимания.


WOW-проекты — это... необходимость. (Новая необходимость.)».

Мы считаем, что, не добившись порядка в текущих операциях, браться за инновации — дело преждевременное, поскольку людям постоянно придется отвлекаться на решение текущих проблем и «пожаров», у них все время будет уходить на выполнение повседневных функций, ведь, как хорошо известно, работа занимает все часы, отведенные для нее. Поэтому очередь до проектной системы доходит через некоторый период, когда уже начинают проявляться позитивные результаты совершенствования процессов, начинает изменяться менталитет сотрудников.

Когда, как мы считали, подошло время создания проектной системы, то столкнулись с проблемой выбора самой концепции при организации этой деятельности. В принципе, возможны разные варианты проектной системы:

- путь первый — создание отдела исследований и разработок,
- путь второй — создание проектной среды.

Мы пошли по второму пути. Главным образом, потому что уже имелся негативный опыт создания специального исследовательского отдела еще в АСКО-Холдинге, где он достаточно быстро превратился в производителя продуктов, которые никому не были нужны или обладали такими свойствами, что их невозможно было продать. В общем-то, и понятно, что люди, оторванные от постоянного общения с клиентами, от конкретной технологии дела, рискуют творить то, что не будет находить спроса. С этой точки зрения, безусловно, сотрудники, находящиеся внутри бизнес-процессов, лучше знают, что и как нужно делать, чтобы продукт пошел на рынке, был приемлемым либо даже удобным в технологии.



Йонас Риддерстрале, Кьелл А. Нордстрем «Караоке-капитализм»: «Чтобы овладеть мастерством инноваций, компаниям необходимо перенести акцент с безошибочной работы на работу по совершению все новых ошибок».

Но на втором пути есть свои трудности. Фактически нужно создать систему, при которой люди, обслуживающие ежедневно десятки договоров факультативного перестрахования, по несколько договоров обязательного перестрахования, рассматривающие десятки претензий о страховых выплатах и т. д., должны выделить время и найти силы еще и для творческого поиска по проектированию новых продуктов. Здесь сразу же возникает треугольник конфликта отношений: руководитель проекта, участник проекта, руководи-

тель участника проекта. Все трое должны хотеть, чтобы данный человек участвовал в работе над проектом, — только тогда есть шанс на успех.

Мы в течение последних двух лет испробовали несколько вариантов решения этой проблемы. Пытаемся решить ее с помощью бюджетной системы.

Начинали с системы согласования вопросов между руководителем проекта и руководителем функционального подразделения о возможности привлечения сотрудника для работы в рамках проекта, конечно, на добровольных началах. Далее рассчитывали, какая часть оплаты труда этого сотрудника как бы передается в бюджет проекта. Например, предполагалось, что человек будет работать над проектом в течение 2-х часов ежедневно, с финансовой точки зрения это означало, что из функционального подразделения изымается ресурс в размере 25% оплаты труда этого сотрудника. Из бюджета проекта данная сумма возвращалась в бюджет подразделения, и его сотрудники сами решали, кто будет заменять своего коллегу в то время, когда он работает над проектом. В исключительных случаях это могли быть даже люди со стороны, т. е. из других подразделений или вообще не работающие в компании. Людям, работающим в рамках проектов, устанавливалось за счет бюджета проекта дополнительное вознаграждение до 20% от их заработной платы.

К сожалению, эта система не дала ожидаемого эффекта. Мотивация в размере 20% от заработной платы не способствовала энтузиазму людей и проявлению их творческого начала.

Вторая попытка была реакцией на неудачу первой системы. Мы приняли решение осуществлять оплату работы в проектах на подрядных условиях, то есть руководитель проекта, считающий нужным привлечь конкретного сотрудника для работы в проекте, договаривался с ним об устраивающей его сумме вознаграждения за конкретный результат в соответствующий период времени. Естественно, бюджет каждого проекта был ограниченным, и поэтому руководителю проекта нужно было «нанять» нужных специалистов в пределах этого бюджета. Самому руководителю проекта решением правления устанавливалось вознаграждение в абсолютной величине за каждый этап и за результат.

Дело пошло значительно активнее, однако вскоре мы увидели, что сотрудники все больше работ стараются перевести в рамки проектов. Они стали отдавать безусловный приоритет работе в рамках проектов, при этом обычная их работа как бы отходила на второй план, хотя работа над проектами шла не только в свободное от работы время.

Стало ясно, что такая практика способна разрушить всю систему работы компании. Поэтому мы вынуждены были искать новые подходы к

решению указанной проблемы. Сейчас действует следующая система — на каждый проект утверждается бюджет, который защищается на правлении руководителем проекта. За счет этого бюджета осуществляется дополнительное финансирование расходов, но не связанных с оплатой труда. Вознаграждение участникам рабочей группы проекта может производиться по специальному решению правления компании, когда достигнут очень важный для фирмы результат. Активная работа в проектах также учитывается при определении размера бонуса соответствующего сотрудника.

Однако и сейчас говорить о том, что все проблемы, наконец, решены, мы не можем. К сожалению, проекты, связанные с разработкой новых перестраховочных продуктов идут медленнее, чем ожидается, хотя деньги на них были выделены и регламент создан. Сегодня важно понять, чего не хватает системе? Думается, причина все-таки не только в том, что недостаточна мотивация — чтобы создать что-то новое, нужен полет фантазии, нужно творческое озарение, то есть человек должен обладать особыми качествами, которые, понятно, есть далеко не у всех. Другое дело, сделать описание, оформление нового продукта, построить технологию его применения, проанализировать его качества может уже любой специалист, причем даже в рабочее время, но вот задачу «родить идею» под силу решить только творческой личности. Вот почему, в частности, в свое время и начали создавать конструкторские бюро, куда отбирались люди с творческой жилкой. Таким образом, нам, скорее всего, придется попытаться каким-то образом объединить оба возможных пути создания проектной системы.

Десятый шаг. Последней из систем в рамках трансформации, которую мы начали реализовывать на момент подготовки этой книги, стала система предложений. Надо сказать, что это уже вторая попытка. Первая была предпринята года два назад. Она была достаточно простой, правда, предполагала в основном мотивацию новых идей. За каждую идею компания установила вознаграждение в размере 500 рублей. Был создан электронный журнал идей, куда авторы вносили свои предложения. В течение недели их рассматривало правление и принимало одно из следующих решений — признать предложение как идею или не признавать из-за отсутствия новизны, практической полезности и т. д. Эта система активно действовала в течение примерно 10 месяцев. Всего было внесено около 800 предложений, абсолютному большинству из них (свыше 700) был присвоен статус идей, и выплачено соответствующее вознаграждение. Но постепенно активность людей стала затухать. В основном это связывалось с тем, что большинство

идей так и не были реализованы. То есть мало вызвать энтузиазм не стадии генерации идей, надо заранее продумать систему их реализации. В определенной мере снижению энтузиазма способствовало и то обстоятельство, что идеи вносились далеко не всеми, а группой из 20 человек. Остальные стали подтрунивать над ними, вот, мол, нашли способ подрабатывать. Наконец, нельзя не сказать и о том, что вообще-то количество идей на отрезке времени не может быть бесконечным. На самом деле, видимо, сработали и эти три причины, и причины, о которых мы просто не знаем.



Масааки Имаи «Кайдзен: ключ к успеху японских компаний»:
«Система предложений открывает прекрасные перспективы как для обмена информацией с начальством и товарищами по работе в цехе, так и для саморазвития сотрудника».

Нынешняя система строится иначе. За основу мы взяли опыт японских предприятий, на некоторых из них каждый работник вносит десятки, а то и сотни предложений в год. Они не обязательно должны быть на уровне идей, это может быть предложение о микросовершенствовании какого-то действия на рабочем месте, операции в подразделении, экономии ресурсов и т. д. Кто-то может сказать, что это очень напоминает движение рационализаторов на советских предприятиях. Наверное, что-то похожее есть, главное, чтобы эта система не превратилась в формализованный способ дополнительного заработка, как нередко было там. Мы сформировали рабочую группу по созданию этой системы, которая раз в неделю предоставляла новый «прототип» системы. Сейчас она выглядит следующим образом.

Система предложений охватывает широкий круг предложений, касающихся:

- улучшений, в том числе мелких, в своей работе;
- улучшений, в том числе мелких, в работе своего подразделения;
- улучшений, в том числе мелких, во взаимодействии подразделений;
- улучшений, в том числе мелких, в работе других сотрудников;
- улучшений, в том числе мелких, в звене бизнес-процесса;
- улучшений, в том числе мелких, в бизнес-процессе в целом;
- экономии энергии и иных ресурсов;
- улучшения условий труда;
- улучшения среды;
- совершенствования оборудования и инструментов, программных средств, средств связи;

- совершенствования организации работы в фирме;
- организации работы с поставщиками;
- повышения качества услуг;
- идей по созданию новых страховых и перестраховочных продуктов;
- идей по совершенствованию среды;
- совершенствования систем привлечения бизнеса;
- идей и предложений по устранению звеньев процессов, не создающих ценности для клиента и не являющихся, безусловно, необходимыми для фирмы (к таким необходимым для фирмы, но не создающим ценности для клиентов звеньям относятся, например, операции по ведению внутреннего учета данных, архивирование и т. д.).

Предложения делятся на 5 категорий: «А» — особо важные, «Б» — важные, «В» — средней степени важности, «Г» — текущие, «Д» — перспективные и «И» — проблемные.

Полномочия по принятию и реализации предложений по категории «Д» и «И» имеет экспертный комитет или правление, по категории «Г» — руководитель подразделения или лидер бизнес-процесса, по категории «В» — член правления или экспертный комитет, по категории «Б» — правление, по категории «А» — председатель правления.

Если руководитель соответствующего уровня считает, что предложение достойно более высокой категории, он передает документ выше. Более высокая инстанция может подтвердить более высокую категорию или отклонить такое предложение.

Каждое предложение оценивается, исходя из следующих критериев:

- 1) творческий подход или оригинальность;
- 2) практическая применимость;
- 3) экономический эффект (непосредственное влияние на сокращение звеньев бизнес-процесса, не создающих ценности для клиента, времени на операцию, экономию ресурсов и т. д.);
- 4) косвенный эффект (способствует уменьшению рутинной работы, повышению качества, повышению уровня безопасности и т. д.);
- 5) работа по реализации предложения.

Для каждой категории предложений установлен свой размер вознаграждения, а всего человек, внесший предложение, может получить вознаграждение в размере до 300 рублей по низшей категории и более 10 тысяч рублей — по высшей.

Каждое предложение должно быть рассмотрено менеджером, лидером бизнес-процесса или правлением в течение недели.

Идея или проблема может быть взята любым сотрудником на реализацию. Решение о выделении ресурсов и вознаграждении принимается правлением в индивидуальном порядке.

Не принятые предложения учитываются для последующей мотивации их авторов за активность.

Одиннадцатый шаг — первые шаги к реальному воплощению идеи «пожизненного найма». Если вначале это была, пусть и весьма ответственная, но декларация, то этот шаг являлся практической реализацией данной декларации и был вызван стремлением помочь человеку, который в силу тех или иных причин не вписывался в деятельность компании, изменить поведение, предоставить ему возможность найти себя в фирме. Первое, что в этом плане было предпринято, это оказание помощи в выработке личной программы коррекции поведения. Основной метод такой помощи — коучинг. Не указания, что надо изменить, а вопросы к человеку, которые помогают ему понять суть проблемы. Далее — очень важно дать ему возможность увидеть свои результаты глазами потребителей. Мы, например, проводили опросы сотрудников, которые пользовались услугами людей, поведение которых вызывало недовольство коллег. У людей просто открывались глаза, потому что их самооценка оказывалась настолько завышенной и искаженной, что увидеть реальное положение дел было нельзя.

Нам пришлось разрабатывать различные механизмы дальнейшей коррекции поведения людей. Если предпринятые меры (помощь наставника, мнение потребителей) не давали эффекта, то мы предлагали человеку изменение условий его работы — ему гарантировалась только часть прежнего заработка, а остальную он мог получить лишь при условии, что его коллеги-потребители не будут высказывать нареканий к качеству и оперативности его работы. Был случай, когда мы временно понизили человека в должности, сохранив ему при этом прежний заработок. И тот, и другой механизмы дали положительные результаты. К сожалению, не стопроцентные, но наблюдалось заметное улучшение поведения и качества работы.

Если и это не помогает, то тогда договорились о том, что предоставляем человеку последний шанс, если он берет поручительство у коллег, то остается в фирме, если ни один человек в компании не готов выступить его поручителем, то это означает, что коллектив ему не доверяет. Думается, что после такой оценки своего поведения, человек сам примет решение об уходе. Пока у нас до этого не доходило.

Двенадцатый шаг — учреждение лидерства как новой миссии менеджмента. Перед менеджерами ставится задача не просто осуществлять руководство порученным участком деятельности, а вовлекать подопечных в активную деятельность по совершенствованию бизнес-процессов, побуждать их становиться руководителями в проектах. Наставники должны овладеть умением видеть проблемы подопечных и оперативно оказывать помощь в их преодолении. На менеджеров возлагается обязанность по оказанию помощи подопечным в выработке программ личного совершенствования. Каждый менеджер должен освоить метод коучинга.

На них, как на лидеров, возлагается также обязанность по совершенствованию систем в области курируемых направлений, достижение роста эффективности. Ставится задача переноса центра тяжести от прямого участия в операциях к руководству в проектах и работе с подопечными и лидерами курируемых направлений.

Частью этого этапа стала работа по личному совершенствованию самих менеджеров. Мы уже рассказывали, как трудно воспринимались людьми результаты анкетирования, когда сотрудники фирмы фактически выразили свое отношение к различным аспектам деятельности менеджеров и к их качествам как лидеров. Но в дальнейшем каждый менеджер разработал личную программу совершенствования. Эти программы включают в себя исключительно конкретные позиции, над которыми человеку нужно работать. Поскольку составление подобных программ вызывало определенные трудности, то президенту компании пришлось лично встречаться по этому вопросу с каждым менеджером и помогать в составлении соответствующего плана.

Тринадцатый шаг — создание новой, качественно отличающейся от существовавшей, системы мотивации. Речь идет о переходе на систему бонусов. Когда пришла такая идея? После того как в одной из книг по японской системе управления прочитали, что на японских предприятиях зачастую бонус составляет до 100% годового заработка человека, но выплачивается лишь при условии активного участия человека в развитии бизнеса.

Подсчитали наши финансовые возможности — пока на такие величины бонуса не выходим, так как у нас очень высокие обязательства перед участниками, но поставили перед собой цель выйти на вознаграждение в размере годового заработка уже по итогам 2006 года. За 2004 год выплатили бонус на уровне трети годового заработка. На 2005 год — до 60 %. Об этом было заявлено всем сотрудникам компании на очередном семинаре, прове-

денном за городом. Потом каждый топ-менеджер провел беседы с каждым своим подопечным и рассказал об ожиданиях фирмы, касающихся поведения, участия в развитии компании, совершенствования ее деятельности. Вначале столкнулись с недоверием — никто не предполагал, что по итогам года может получить еще треть годового заработка. Пришлось возвращаться к этой теме еще и еще раз. Для того чтобы люди более четко осознали, какие критерии будут приниматься во внимание при определении размера бонуса, разработали даже специальную шкалу таких критериев

Критерий	Весомость
1. Лидерство в БП и проведение циклов совершенствования процессов (описание новых процессов, стыковка процессов и т.д.) и/или руководство проектами, и/или внесение предложений, принятых управлением, и/или работа в составе консультативной группы, и/или активная работа в двух и более бизнес командах БП по совершенствованию процессов, и/или активная работа в составе двух и более рабочих команд проектов, и/или проведение работы по созданию фирменного знания (подготовка методических материалов)	до 50%
2. Активная работа в бизнес-команде БП по совершенствованию процесса и/или активная работа в составе одной рабочей команды проекта	до 25%
3. Готовность брать на себя ответственность за новые участки работы	до 25%
4. Организация работы с поставщиками	до 20%
5. Последовательное и систематическое повышение своих профессиональных знаний, умения и навыков	до 20%
6. Активное внесение предложений и идей	до 15%
7. Стаж работы в компании.	до 25%

При наличии систематических нарушений дисциплины и дефектов в текущей работе наставник может вообще не представлять подопечного для получения бонуса, либо применить понижающий коэффициент, считая, что сумма процентов равна 100, в следующем диапазоне

Систематические нарушения исполнительской дисциплины;	до 50%
Систематические дефекты в текущей работе	до 50%



Патриция Веллингтон «Стратегии кайдзен для успешных продаж»: «Авторы предложений, не прошедших отбор, также получают поощрение, поскольку кайдзен предполагает важность поощрения усилий, которые стоят за любой предложенной идеей — независимо от того, была ли эта идея внедрена или нет».

Первые результаты вселяют оптимизм, потому что идут вполне конкретные предложения, направленные на упрощение процессов, исключение лишних звеньев, экономию ресурсов

Сейчас мы находимся на рубеже, когда предстоит принимать чрезвычайно ответственные решения. Мы ощущаем, что система начала давать сбои. По нашему мнению, это связано с тем, что по мере трансформации фирмы появляется необходимость выделения работы по созданию и развитию систем, способствующих трансформации фирмы, в самостоятельное направление деятельности. Здесь требуются специальные знания и особый опыт работы, творческое начало именно в вопросах формирования эффективных систем.

Кроме того, на более профессиональном уровне нужно начинать обеспечивать техническую сторону этой работы. Основной причиной замедленного совершенствования БП, чем хотелось бы, недостаточно эффективной деятельности иных систем, на наш взгляд, служит недостаток знаний и конкретных навыков у сотрудников фирмы, которые берут на себя ответственность лидеров БП или руководителей проектов. Мы пришли к выводу, что настал момент, когда такие функции должны выполняться уже не «любителями», а человеком, имеющим специальное образование и подготовку, для которого такая работа составляет его основную ответственность. Его главная задача — помогать лидерам БП и руководителям проектов в более эффективном выполнении ими своих обязательств. Эту программу мер, на наш взгляд, вполне можно рассматривать как четырнадцатый шаг в трансформации

Сейчас мы обдумываем возможности использования сбалансированной системы показателей в духе работ Каплана и Нортон. Как известно, они рассматривают четыре направления деятельности компании (перспектив, как говорят авторы этой концепции), показатели которых важно балансировать, — это удовлетворенность персонала, качество бизнес-процессов, удовлетворенность потребителя и финансовые результаты. Баланс сам по себе, видимо, очень важен, поскольку речь идет всегда о распределении ограниченных ресурсов.

Но есть несколько обстоятельств, которые пока нас сдерживают. Прежде всего, в систему сбалансированных показателей в явном виде не включены поставщики. А наш опыт показывает, что они играют огромную, а иногда и решающую роль в рыночном успехе компании. Кроме того, формулировки значений целевых показателей в этой концепции часто выглядят как «произвольные числа». А мы знаем и по опыту, и по многократным высказываниям Деминга, сколь опасны такие числа для менеджмента, да и для сотрудников. Лукавые цифры часто ведут в ловушки и тупики. Наконец, мы видим еще и опасность такого рода, как детерминированный подход к вероятностному миру. Это значит, что опасно относиться к числам, как к абсолютно точным величинам, когда на самом деле мы знаем лишь их некоторые статистические оценки, да еще и при не всегда известных законах распределения. А это — ложная трактовка.

Вот почему мы еще не пришли к решению о том, как внедрять в нашу практику систему сбалансированных показателей. Возможно, этот шаг станет пятнадцатым, но нельзя исключать, что нам придется пока отложить его реализацию, если жизнь потребует или мягко подскажет необходимость иного шага.

Эксперимент продолжается, и не видно ему конца.

Не только Деминг

«Не сотвори себе кумира».

Библия. Вторая заповедь

Деминг и не только

Философия Деминга легла на почву, которая была подготовлена нашими поисками видения и освоения командных методов работы. Тогда слово «трансформация» еще не было в ходу, но было интуитивное ощущение, что это нужно, более того, просто необходимо.

Видение дает чувственное начало и желание стать кем-то, что-то сделать, чего-то достичь. Возникает порывное: «Хочу!» Причем не в личном плане, а всей командой, ведь видение вырабатывается коллективно. В рамках этой работы выбирается приемлемый период времени. Он должен быть оптимальным: слишком долгий период никому не интересен, краткосрочный — сразу порождает недоверие, потому что масштабные цели за короткий отрезок времени реализованы быть не могут.

Учение Деминга — это в основном учение о том, как, какими путями идти к заветной цели. Хотя, безусловно, в нем заложены и фундаментальные философские идеи, например, идея постоянного совершенствования как основной парадигмы развития бизнеса, идея вовлечения людей в процесс трансформации и т. д. Но оно в любом случае не покрывает все пространство трансформации, потому что остаются принципиально важные элементы этой деятельности, которые Демингом не были раскрыты или даже затронуты. На наш взгляд, главное в них — идеология альтернативного менеджмента, в основе которой лежит идея формирования нового социума в организации. Основной отличительной чертой служит принципиально иное отношение к человеку, чем в системе репрессивного управления. В рамках альтернативного менеджмента фирма реализует цель саморазвития человека, получения им радости от труда.

Принципиально меняется и положение человека в трансформирующейся фирме — из наемного работника, исполнителя, он становится полноправным участником совместной деятельности, сотрудником, партне-

ром в полном смысле этого слова. И что важно, люди, которые владеют бизнесом или хотят его создать, прекрасно понимают с самого начала, что это понастоящему возможно лишь при условии, что все члены команды считают себя именно сотрудниками.

В системе альтернативного менеджмента обязательно признание личности — здесь работают не персонал, а персоны («Хьюлетт Паккард»).

Система указаний и наказаний преобразуется в отношения наставничества, то есть в первую очередь помощи и обучения.

Изменяется сама парадигма бизнеса. Главным, как уже не раз подчеркивалось, становится не получение прибыли, а достижение вдохновляющих целей («Давайте сделаем отметину на Вселенной!») путем постоянного совершенствования своей деятельности.

Еще одним чрезвычайно важным отличием альтернативного менеджмента служит подлинная, искренняя забота о людях. «Возлюби сотрудника своего, как себя самого!» Почему? Просто по той причине, что и менеджеры начинают воспринимать своих подопечных не как исполнителей, а как полноправных участников общей команды, как людей, вместе с которыми делается бизнес. Человек, ощущающий заботу о себе, чувствующий, что он, его личные и семейные проблемы становятся предметом заботы со стороны организации, конечно же, будет работать эффективнее, проявлять инициативу и творчество, так как фирма становится его вторым домом.

Меняется и денежная оценка труда человека. Сакраментальная фраза «делиться надо» здесь наполняется вполне конкретным предметным содержанием — сотрудники должны получать не просто хорошую зарплату, а участвовать в доходах организации, что служит самой мощной мотивацией для труда. Собственники тоже должны понять, что, если команда — источник их благополучия, дохода, то имеет смысл изначально договориться с ней о том, что есть интерес собственников, а на что имеет право команда. Если интересы собственников сформулированы в виде четких и известных команде величин (при этом имеется договоренность о том, что правила игры по ходу самой игры меняться не будут, то есть собственники не будут требовать больше), то, безусловно, она сделает все для того, чтобы заработать больше, в том числе и для себя.

Сотрудники фирмы в рамках новой системы менеджмента начинают участвовать в совместной деятельности в развитии бизнеса.

Изменяется понимание миссии бизнеса. Задайте вопрос 100 предпринимателям и менеджерам о том, что является главной задачей бизнеса. Ответ не трудно предугадать — получение прибыли. Между тем глобальная

миссия бизнеса — общественное благо. Собственники и их интересы только часть этой задачи. Здесь важна и причастность к полезному для людей делу, и возможность гордиться своим трудом. Мы с восхищением относимся к основателю корпорации Matsushita Electric Коносуке Мацусита именно потому, что он, пожалуй, один из первых дерзнул вырваться из привычного для бизнеса круга интересов и поставил перед собой и своей компанией по-настоящему величественные цели. Еще в 1933 г. в своем послании он писал, что каждая компания должна взять на себя обязательство следовать определенным идеалам: служение обществу, справедливость и честность, коллективный труд на общее благо, постоянное совершенствование, вежливость и смиренность. Через четыре года он добавил еще два принципиально важных для себя пункта: соблюдение естественных законов — следовать законам природы и согласовывать свое мышление и поведение с постоянно изменяющимися условиями жизни, чтобы обеспечивать неуклонный прогресс во всех областях; благодарность за благодеяния.

Новый социум, складывающийся в трансформирующейся организации, нацелен на достижение именно общественного блага. Наша организация, действующая в сфере страхования, пытается сделать мир более стабильным, защищенным. Одной из потребностей нового социума служит и всестороннее развитие людей — у нас в фирме это и проект «Англоговорящий офис», и работа консультанта по вопросам менеджмента и всеобщей системе качества, и тренинги по командной работе, и многое другое.

Альтернативный менеджмент закладывает основы новых отношений и вне фирмы, прежде всего, с поставщиками. Происходит постепенное, но, главное, целенаправленное, вовлечение партнеров в нашу орбиту. Так начинает формироваться более широкий круг людей, тем или иным образом, причастных или хотя бы знающих об альтернативном менеджменте. Главная цель выстраивания системы работы с поставщиками — побудить их задуматься над необходимостью изменений, задавая нелегкие и неожиданные для них вопросы.

В трансформируемой фирме обязательно должна существовать демократия, потому что без нее не будет движения вперед, не будет раскрываться потенциал людей, не будут налажены потоки достоверной информации. Но демократия должна существовать и на уровне макросоциума. Несопряженность уровня демократии в конкретной организации и в обществе ведет к разрушению. Демократия, как мы считаем, это следствие нынешнего уровня развития производительных сил и необходимое условие существования высокоэффективной экономики. В исторической же перспективе это глав-

ное условие развития производительных сил и экономики. Прошлый век убедительно доказал, что авторитарные режимы, моносубъектные системы власти не могут в силу своей природы, ограничивающей свободу действий участников хозяйственного оборота, обеспечивать необходимый темп развития экономики и современный уровень качества жизни.

Новый социум может способствовать преодолению даже классового антагонизма, по крайней мере в рамках отдельной организации. Это явление связано с процессом гармонизации интересов собственников, топ-менеджеров и остальных сотрудников компании. К. Мацусита поставил в пятидесятые годы прошлого столетия перед собой цель обеспечить сотрудникам корпорации заработную плату такую же, как в Западной Европе, а затем и в США. После этого прибыли корпорации только возросли. В этом проявляется величайший философский парадокс — чем больше отдаешь, тем больше получаешь.

Причем что важно, к такой идеологии неизбежно подводит сама логика и практика трансформации. Мы не придумывали соответствующие идеи, они стали выкристаллизовываться в результате проводимой работы, необходимости четко определить цели деятельности по трансформации, понять, на основании каких критериев принимать решения в сложных ситуациях. Этот базис, таким образом, выстраивается из практической необходимости решения общих вопросов, чтобы в дальнейшем не наткнуться на них, решая частные проблемы.

Альтернативный менеджмент важнейшее значение придает видению, то есть тому образу фирмы, который люди, работающие в компании, хотели бы реализовать. Мы считаем, что принципы Деминга не могут быть реализованы эффективно, а главное, осознанно и добровольно всеми членами коллектива, если люди не понимают, что будет в результате. Отвлеченные идеи не мотивируют. Поэтому без вдохновляющего образа желаемого результата трансформация не начнется и не будет двигаться. В этой части, пожалуй, наиболее глубокие мысли были высказаны П. Сенге. Наряду с Демингом он тоже оказал существенное влияние на становление и развитие альтернативного менеджмента.

Еще четыре года назад мы вместе определили, что «видение» — тот образ фирмы, который вдохновляет сотрудников на высокоэффективный творческий труд. Альтернативный менеджмент вообще отличается от традиционного управления тем, что стремится к высоким, вдохновляющим целям, но в то же время близким каждому сотруднику фирмы. Образ, к достижению которого стремится команда Московского перестраховочного

общества, как мы уже говорили выше, — это фанки-фирма. Причем, что интересно, последовательная реализация 14-ти пунктов Деминга неизбежно приводит к фирме, имеющей все основные признаки фанки-фирмы. Другой вариант исключается в принципе.

Любая трансформирующаяся фирма неизбежно на пути к своему видению должна будет создать свою особую корпоративную культуру, включающую определение миссии, ценности, исповедуемые людьми фирмы. Миссия — это определение предназначения компании в этом мире. Определение миссии отвечает на вопрос, зачем компания существует, что она дает обществу. Ценностями являются принятые людьми фирмы правила поведения, выражающие их нравственную позицию по всем основным вопросам деятельности компании. Ниже мы приводим нашу миссию и ценности.

Миссия «Москва Ре»

Наша деятельность направлена на повышение надежности страхования и расширение его возможностей.

Ценности «Москва Ре».

Общие ценности:

- соблюдение закона;
- недопустимость сотрудничества с криминальным миром;
- приоритет стратегических целей по отношению к сиюминутной выгоде;
- стремление к улучшению имиджа фирмы.

Ценности во внешней среде.

1. Общие:

- неукоснительное выполнение всеми сотрудниками установленных фирмой принципов взаимодействия с внешней средой.

2. Клиент — услуга:

- клиенты — высшая ценность фирмы;
- отношения с клиентом — высший приоритет;
- недопустимость лжи и лукавства по отношению к клиентам;
- конфликт с клиентом недопустим;
- законные и разумные требования клиента выполняются при наличии соответствующих ресурсов;

- забота о качестве услуги;
 - снижение издержек;
 - конкурентоспособность;
 - инновации;
 - долгосрочные отношения с клиентами;
 - Московское перестраховочное общество — классический перестраховщик-плательщик.
3. Поставщики:
- долгосрочные отношения.
4. Конкуренты:
- корректность;
 - конкурентная борьба только путем улучшения качества наших услуг;
 - адекватный несимметричный ответ на вызов конкурентов;
 - взаимовыгодное сотрудничество.
5. Государственные органы:
- гибкие отношения;
 - приоритет выстраивания конструктивных и доброжелательных отношений.

Внутренние ценности.

1. Общие ценности:
- главная ценность фирмы — сотрудники;
 - исключение грубости, диктата, унижения человеческого достоинства, жесткости, несправедливости;
 - межличностные отношения не должны отрицательно сказываться на результатах труда;
2. Отношения «сотрудники — организация»:
- ответственное и добросовестное отношение к своим обязанностям,
 - активность и инициатива;
 - лояльность;
3. Отношения «организация — сотрудники»:
- достойное вознаграждение в зависимости от результатов труда и стажа работы в фирме;
 - поощрение инициативы;
 - создание условий для:
 - повышения профессиональных знаний,
 - самореализации,

- карьерного роста внутри фирмы;
- проявления заботы о здоровье, безопасности, а также благополучии сотрудников и членов их семей;
- участия в формировании целей фирмы;
- открытости управленческого процесса;
- права высказывать свои идеи и мнения;
- четких и понятных критериев оценки труда.

4. Отношения между сотрудниками:

- отсутствие агрессии;
- взаимопонимание и взаимоуважение;
- взаимопомощь;
- исключение должностных авторитетов, авторитет личности.

Понятно, что совершенно не обязательно создавать столь подробную шкалу ценностей, их может быть меньше, но важно понять, что не быть их не может. Наши ценности мы вырабатывали сообща в течение нескольких специальных собраний за городом. Каждый сотрудник имел возможность в составе малых рабочих групп, а затем и на общем собрании внести свои предложения по ценностям, высказать свое мнение по формулировкам, предложенным другими. Эти ценности в прямом смысле этого слова — плод совместной работы.

Следует подчеркнуть, что после согласования ценностей отпала необходимость вновь и вновь возвращаться к обсуждению тех или иных сомнительных идей и предложений, которые до этого периодически возникали. Так, на начальном этапе деятельности компании некоторые сотрудники предлагали заняться всякого рода налогомберегающими схемами, поскольку видели, как другие компании действуют в этой сфере, получая весьма солидный доход, не совсем надежный, но тем не менее. После принятия ценностей подобные идеи больше не высказываются, потому что всем стало ясно, что компания подобным «бизнесом» заниматься никогда не будет.

Альтернативный менеджмент — это и непременно командная работа на всех уровнях и во всех звеньях. Причем не только понимание важности именно такого стиля деятельности и решения проблем, но и обладание необходимыми знаниями и навыками такого рода работы.

Кеннет Клок, Джоан Голдсмит «Конец менеджмента»:

«Команда — это то самое место, где ценности преобразуются в конкретные дела».

Альтернативный менеджмент и отношения с учредителями и акционерами

Вряд ли нужно говорить, что первое лицо, если только он не основной владелец компании, конечно же, не сможет реализовать даже малую часть новой философии управления без поддержки или, по крайней мере, без невмешательства собственников организации. Чтобы пояснить остроту проблемы, приведем такой пример. Когда на собрании сотрудников Московского перестраховочного общества впервые была провозглашена идея отказа от наказания и система пожизненного найма, то одним из первых вопросов со стороны сотрудников был вопрос о том, а согласовано ли это с учредителями?

Альтернативный менеджмент, как уже не раз подчеркивалось, это не камерное дело первого руководителя — он неизбежно связан с изменением всей системы отношений в организации и в силу этого не может не затрагивать интересы ее собственников. Причем интересы коренные. Учредители поэтому должны четко осознавать, что в компании выстраивается новая система отношений между руководителями и сотрудниками, между самими руководителями и между самими сотрудниками, на принципах распределенной ответственности, и не должны удивляться, что на их запросы отвечает чаще всего не первое лицо, а тот, кто наиболее компетентен в соответствующей сфере деятельности. Они должны понимать, что менеджмент исповедует иные приоритеты, чем при традиционной системе управления — для него главное не прибыль, а постоянное совершенствование всех сторон деятельности компании, обеспечение развития, достижение стратегической конкурентоспособности и т. д.

У учредителей и акционеров, если они поддерживали устремления первого лица, фактически тоже не остается права требовать увольнения того или иного специалиста. Им неизбежно придется ограничивать свои притязания на прибыль компании и выделять существенные ресурсы на развитие компании, поскольку новая система управления требует поддерживать достаточно высокий уровень оплаты труда сотрудников, и это одно из необходимых условий обеспечения высокого качества товаров или услуг, высокой заинтересованности в результатах деятельности фирмы, готовности принятия людьми на себя новой ответственности, творческого отношения к делу и т. д. Безусловно, все это достаточно быстро окупится, но решиться-то надо до того, как появится отдача. Иначе говоря, им предстоит сделать осознанный выбор между сиюминутными интересами максима-

ции прибыли и стратегическими интересами обеспечения глобальной конкурентоспособности компании. В этой связи возникает настоятельная необходимость, что называется «на берегу», договориться о фиксированных размерах дивидендов, чтобы менеджеры могли остальную часть прибыли направлять на развитие бизнеса.

Наверное, учредители или акционеры не смогут равнодушно воспринимать всякого-рода нелицеприятные разговоры и слухи в предпринимательских кругах, которые будут неизбежно сопровождать процесс трансформации фирмы. Поскольку все новое, особенно столь радикально отличающееся от привычной системы, воспринимается с опаской или в штыки, то надо быть готовым к тому, что эти разговоры и слухи чаще всего будут носить негативный оттенок. А какому собственнику это понравится? Когда система менеджмента понятна, когда хотя бы в общих чертах известен алгоритм решения задачи трансформации фирмы, то такая информация воспринимается уже совсем по-другому — «собаки лают, а караван идет».

Нельзя не учитывать, что владельцы компании новую и, главное, неизвестную для них систему менеджмента поначалу будут воспринимать настороженно, ведь в ней заложены новые риски, — сработает или нет, оправдает ожидания или приведет к развалу фирмы? Чтобы снять эти опасения, опять-таки надо понимать, что это такое альтернативный менеджмент, на что он нацелен и какие реальные, а не воображаемые риски несет в себе.

Наконец, ни одна компания не застрахована от колебаний рыночной конъюнктуры, от вариабельности финансового результата, и в такой ситуации собственники при неудовлетворительных, с их точки зрения, показателях деятельности компании вполне могут увязать это с новой и не понятной им системой менеджмента и просто закрыть тему. Знание альтернативного менеджмента и здесь помогает собственникам видеть перспективу, оценивать эти результаты с позиций знаний явления вариабельности процессов, оценивать как сугубо промежуточные и не ломать нетрадиционную систему менеджмента, а нацеливать менеджмент компании на разработку и реализацию программы улучшений. То есть искать причины неудовлетворяющих собственника результатов в системе, а не заниматься поиском виноватых.

Особо нужно сказать о сложности психологического свойства — если основной собственник исповедует традиционный менеджмент и не отличается терпимостью, то велика опасность того, что у первого лица не сложатся отношения с ним, а это, как известно, чревато тем, что менеджеру придется реализовывать принципы альтернативного менеджмента в другой компании.

Можно смело утверждать, что обеспечение благосклонного отношения со стороны собственников к усилиям первого лица по изменению компании или, в худшем случае, их невмешательства в его действия без самой крайней необходимости — непереносимое условие для начала практической реализации новой философии бизнеса. А для того чтобы добиться такого положения вещей, требуется, как минимум, познакомить учредителей и акционеров с основами альтернативного менеджмента.

Несомненно, лучший вариант, когда первый руководитель имеет возможность подготовить учредителей или основных акционеров заранее, то есть до того, как сам начнет практические шаги по трансформации фирмы. Вообще было бы идеально, декларируя отказ от идеи наказания и систему пожизненного найма, сразу заявить, что учредители и основные акционеры полностью поддерживают новую систему управления, но, совершенно очевидно, что в подавляющем большинстве случаев, обеспечивать благожелательное отношение собственников к альтернативному менеджменту придется по ходу дела. Это объясняется тем, что такая работа требует существенного времени, скорее всего, более длительного периода ознакомления и осознания, чем у первого лица, потому что здесь еще не сформировалась внутренняя потребность поиска и освоения принципиально новых методов и способов управления, которая служит мощной мотивацией ускорения этих процессов.

Понятно, что эта задача на порядок более сложная, чем вовлечение сотрудников, — в отношении последних всегда можно использовать в разумном объеме административный ресурс, а там ведь не прикажешь явиться на занятия. Потребуется долгая, можно сказать, постоянная кропотливая работа в этом направлении.

Поскольку каждая компания — свой особый мир, и отношения с учредителями в ней носят совершенно индивидуальный характер, то, на наш взгляд, просто невозможно дать какие-то конкретные рекомендации о формах и методах проведения этой работы. Максимум, что можно сделать, так это просто рассказать, как данная задача решалась и решается в нашей компании. При этом у нас задача была несколько упрощена тем обстоятельством, что в тот период, когда мы начинали трансформацию фирмы, у нас был один основной участник.

Вначале президент компании просто рассказывал председателю совета директоров о новой системе управления, все время предоставляя практические результаты, полученные в Японии. Поскольку такие встречи носили систематический характер, то была возможность, пусть и фрагментарно,

дать достаточно большой объем информации для размышлений. Конечно, на этом этапе существовала серьезная опасность того, что новые идеи сразу не будут восприняты. К счастью, этого не случилось. Напротив, информация воспринималась, хотя и не без сомнений, но все-таки с явным интересом.

Затем, всегда предлагались для ознакомления наиболее интересные книги, раскрывающие те или иные стороны альтернативного менеджмента. Было обсуждение прочитанного на уровне обмена впечатлениями и ощущениями. Что важно, впечатления в основном были позитивными.

Следующий шаг был связан с тем, чтобы организовать встречи консультанта компании с руководством основного учредителя. Такие разговоры не только желательны, но и необходимы, потому что, как бы там ни было, у учредителей и основных собственников всегда присутствует отношение к топ-менеджеру, как к лицу как бы подчиненному им, на действия и решения которого они могут влиять самым непосредственным образом. Консультант не находится в этой сложной системе взаимоотношений, и сказанное им в ряде случаев имеет больший эффект, нежели когда то же самое говорит руководитель компании. Да и консультант в меньшей степени связан всякого рода условностями, он может говорить о подобных вещах и так, как первому лицу в силу соответствующих обстоятельств говорить нецелесообразно.

Потом представители собственника компании участвовали в разного рода совместных семинарах. Не всегда этот опыт давал позитивный результат. Во всяком случае, выезд на семинар-тренинг менеджеров основного участника и менеджеров нашей компании мы скорее оцениваем как отрицательный, потому что тогда не удалось достичь объединения команды в одно целое, она по-прежнему осталась состоящей из двух отдельных команд. А вот семинар с участием председателя совета директоров, который мы проводили в Японии по альтернативному менеджменту, был большим шагом вперед, так как на деле можно было увидеть результаты применения новой философии и методов управления в этой стране, убедиться в том, что идеи альтернативного менеджмента завоевывают все больше сторонников среди руководителей компаний из России и стран СНГ.

Второй аспект проблемы заключается в необходимости подготовки и потенциальных инвесторов к особенностям системы менеджмента в компании. Умалчивать о столь важных факторах, несомненно, нельзя. О том, что компания строит свою работу на основании принципов альтернативного менеджмента и о содержании этих принципов будущим участникам

или акционерам говорить не просто нужно, а говорить нужно в первую очередь. Мы убеждены, что именно на основании этого критерия и должны определяться прежде всего привлекательность и выгодность проекта.

Нам не так давно удалось, по существу, выиграть заочный инвестиционный тендер, когда сторонний предприниматель, не имеющий никакого отношения к сфере страхования, выбрал нашу компанию для того, чтобы инвестировать в нее значительную сумму денег, увеличившую капитализацию компании в 6 раз. Речь идет об известном предпринимателе, владельце холдинга «Объединенные машиностроительные заводы» (ОМЗ) К.А. Бендукидзе (в настоящее время он государственный министр по координации реформ Республики Грузия) — человеку, безусловно, искушенном в бизнесе и имеющем огромные знания в области экономики и финансов, обладающем широчайшими возможностями выбора инвестиционных проектов в самых разных сферах. Он отдал предпочтение проекту, связанному с малоизвестным широким предпринимательским кругам видом деятельности — перестрахованием, и поэтому оценивавшимся как очень рисковый. Вряд ли мы погрешим против истины, если будем утверждать, что решающее значение в этом выборе сыграла та система менеджмента, которая действует в компании и создает необходимые условия для реализации самых дерзких замыслов.

История ознакомления будущего инвестора с особенностями системы управления компании и развитием ее бизнеса началась за три года до того, как он принял решение об инвестировании средств в капитал фирмы. Вначале было полное отторжение базовых принципов философии альтернативного менеджмента. Потом года через два К.А. Бендукидзе (а он тогда вел семинар в Высшей школе экономики, что давало ему уникальную возможность отбирать самых талантливых и перспективных специалистов прямо со студенческой скамьи) пригласил президента компании выступить с докладом об альтернативном менеджменте на этом семинаре. Почему это было сделано, мы можем только предполагать. Думаем, что, с одной стороны, такое выступление придавало семинару интригу, с другой стороны, давало возможность студентам, аспирантам и преподавателям узнать о действительно новой системе управления и оценить попытку ее внедрения на российской почве. Скорее всего, был и такой мотив, мол, что ты все мне об этом рассказываешь, мне это не интересно, мне это не нужно, вот выходи на публичную трибуну и послушай, что народ тебе скажет. А студенты и аспиранты, как хорошо известно, в карман за словом не лезут, и, кроме всего прочего, славятся категоричностью суждений, вообще свойственной молодости, еще и усиленной полученными знаниями.

Доклад, рассчитанный на три часа, уже после первых 20—30 минут стал прерываться вопросами, благожелательными и колючими. Дальше выступление превратилось, по существу, в интерактивный диалог — смесь вопросов и ответов на них и относительно непродолжительных фрагментов изложения материала по плану лекции. Четырех часов не хватило. Что важно, ни один человек не ушел, хотя лекция проводилась вечером, уже после того, как закончились все занятия. Незаметно было, чтобы кто-то заскучал. Договорились продолжить разговор через неделю. И снова были четыре часа энергичной и заинтересованной дискуссии и лекции. И вновь не сумели пройти всю тему до конца. Но в этот раз К.А. Бендукидзе предложил добровольцам изучить, что называется, на месте систему организации дела в Московском перестраховочном обществе и представить свой доклад на одном из следующих семинаров и при всех попросил разрешения на проведение этой работы у президента компании.

Не будем скрывать, что эта идея нас только обрадовала. Мы уже как-то сказали, что очень сложно в условиях иерархии, даже если она всего двух-уровневая, получить искреннюю обратную связь. Искажения неизбежны. А тут независимые специалисты, пусть еще очень молодые и без достаточного опыта, посмотрят свежим взглядом, измерят «градус» изменений в фирме. К тому же и сотрудники компании, как нам казалось, не будут воспринимать их как обычных проверяющих и не будут замыкаться. Было ожидание, что если настроение и нацеленность сотрудников на трансформацию фирмы, о которых говорилось в докладе на основе наших ощущений, подтвердятся хотя бы на 40%, то уже будет замечательно. Так что возражений не было, да и в принципе быть не могло.

Вскоре вся студенческая команда появилась у нас в офисе. Собрали всех топ-менеджеров, студенты представились, а мы объяснили, с какой целью молодые люди и девушки пришли в компанию, и договорились, что им будет предоставлена полная свобода действий — разговаривай с кем считаешь нужным, смотри любые документы, проводи собственные измерения. Потом провели собрание сотрудников и попросили и их в полной мере помочь ребятам узнать о фирме все, что они захотят.

Студенты проводили изучение компании достаточно долго — около месяца. Было забавно видеть их любознательные лица на разных рабочих местах. Изучили буквально все аспекты деятельности компании, изучили въедливо, а по ряду сторон и очень профессионально. Потом составили отчет и, как водится, представили проект нам для изучения. Нас удивил тот позитивный вывод, к которому они пришли. По их оценке, ментальные

изменения сотрудников компании соответствовали примерно на 70% тому, что нам хотелось бы видеть. Была в отчете и критическая информация. Мы не настаивали на внесении каких-либо правок.

Интересно, что участие такого известного предпринимателя в капитале нашей компании не осталось незамеченным прессой. Проводя интервью с генеральным директором одной из перестраховочных компаний, корреспондент поинтересовался, не стало ли это сигналом того, что данная отрасль стала привлекательной для капитала? На что тот ответил: «Нет, это случайное явление и к тому же очень рискованное решение». Мы же, напротив, считаем, что настало время, когда в большей степени решения об инвестициях будут связаны не с отраслью, а с командами людей, способных обеспечивать процветание компаний на рынках, которые, на первый взгляд, являются трудными или даже безнадежными. Перестрахование, видимо, ближе к последним, чем к первым. Рынок полностью открыт с первых дней его существования.

После того как группа представила свой отчет К.А. Бендукидзе, тот предложил провести его обсуждение на очередном его семинаре. Были заслушаны сообщения участников группы, им задавали вопросы, а затем пришлось отвечать на вопросы и президенту компании. Уже на этом этапе мы почувствовали, что отношение К.А. Бендукидзе к нашей компании, да, пожалуй, и к системе альтернативного менеджмента стало более позитивным.

Через полгода при очередной встрече президент компании рассказал К.А. Бендукидзе, что мы снова в полтора раза увеличили объемы бизнеса, но вынуждены были снизить темп развития из-за того, что вплотную подошли к черте так называемой маржи платежеспособности, то есть установленного страховым надзором предельно допустимого отношения объема собранной перестраховочной премии к размеру собственных средств компании, и что намерены реализовывать амбициозный проект преобразования «Москва Ре» в мирового перестраховщика. Вот тогда-то и последовало предложение подготовить обстоятельную презентацию этого проекта.

Затем была сама презентация, еще целый ряд встреч с самим К.А. Бендукидзе, его партнерами и сотрудниками, где приходилось отвечать на множество совершенно конкретных вопросов. Некоторым из таких встреч предшествовало изучение сотрудниками ОМЗ отдельных аспектов деятельности «Москва Ре», состояние ее финансов, бюджетной системы, общей системы ценностей. Принципиально важно, что рефреном всех этих встреч была тема системы менеджмента в компании.

После того как К.А. Бендукидзе стал участником нашей компании, перед нами возникла задача более глубоко ознакомить уже его сотрудников, которые непосредственно ведут данный проект, с основами новой философии управления. Мы постоянно передаем им наши наработки, проводим специальные презентации. Для нас весьма важным фактом стало предложение членов совета директоров компании президенту нашей фирмы выступить на тему об альтернативном менеджменте на международной конференции по управлению в Санкт-Петербурге, на что сразу же было дано согласие. Такое выступление состоялось, и мы считаем, что оно стало еще одним шагом к познанию, а может быть, в дальнейшем и к принятию альтернативного менеджмента, как наиболее эффективной системы управления в глобализующемся мире.

Мы вообще считаем, что этот процесс будет постоянным. Сама система альтернативного менеджмента, оставаясь на фундаменте философии управления Деминга, все время развивается, изменяется в деталях; отбрасываются не оправдавшие себя способы действий, нарабатываются новые. Безусловно, учредители и акционеры должны быть в курсе этих изменений.

Поле, где растет глобальная конкурентоспособность

*«Лучший из правителей –
тот, о существовании которого низы не знают...
Когда их цель достигнута, а дело завершено,
Простой народ говорит:
“Это мы сделали сами”.»
Лао-Цзы «Дао дэ цзин»*

Проблема глобальной конкуренции стран в современном мире становится все более актуальной. Развитие коммуникаций, настоящий прорыв в области информационных технологий, снятие административных барьеров на пути движения товаров и услуг создают принципиально новую ситуацию, когда государства могут становиться богаче только за счет того, что их экономика выигрывает в условиях конкуренции с другими суверенными экономическими системами.

По нашему мнению, главное звено в цепи построения конкурентоспособного государства — конкурентоспособное предприятие. При этом мы

выводим за скобки те компании, конкурентоспособность которых обусловлена исключительно их монопольным положением на рынке. На наш взгляд, такие предприятия способны обеспечить приток денег в страну, но с позиций стратегической перспективы приносят долговременный и труднопреодолимый вред, потому что направляют вектор экономического развития на экстенсивный путь, консервируют статус кво для сохранения своего монополизма, и в большей степени занимаются лоббированием собственных интересов, нежели совершенствованием производства и улучшением качества товаров или услуг. Долгосрочную конкурентоспособность государства могут обеспечить лишь фирмы, которые добиваются успеха на рынке за счет совершенствования и повышения эффективности своей деятельности, улучшения качества (назовем их Т-предприятия, поскольку они стали компаниями нового типа или трансформируются в таковые). Почему?

Т-предприятие:

— Обеспечивает людям возможность осуществления осмысленной деятельности в течение $2/3$ времени дееспособности человека. Оно, по определению, не может допустить большого объема рутинной работы — это экономически нецелесообразно и, как уже не раз подчеркивалось, не соответствует идеологии новых подходов к бизнесу. В таких организациях, напротив, всемерно расширяются виды работ, требующих творчества, новых знаний. Работа на Т-предприятиях становится по-настоящему интересной для людей.

— Безусловно, удовлетворяет основные потребности человека: еда, кров, безопасность, что важно, на достойном уровне. Существует такая примета, если у людей низкие заработки, не ждите высококачественной продукции или услуг. Ответственность, творческий подход предполагают достойную оплату, а без этих компонентов предприятие просто не может быть конкурентоспособным.

— Предоставляет людям реальную возможность удовлетворить высшие уровни потребностей человека — сопричастность, уважение окружающих, самоуважение и, наконец, самореализованность, без чего говорить о подлинном качестве жизни нельзя. Эти потребности могут быть воплощены лишь там, где человек не винтик, не исполнитель чужой воли, а занят творческой работой, уважаем как профессионал высокого уровня, участвует в выработке политики и стратегии развития предприятия. Если такие элементы присутствуют, то подобное предприятие не может не быть конкурентоспособным.

Какова миссия государства, желающего стать конкурентоспособным, в отношении к такого рода организациям? Кто-то поспешит сказать — просто не мешать, а так они и сами пробьются, на то они и конкурентоспособные. Не надо, даже вредно, создавать для них тепличные условия, пусть сразу закаляются в условиях жесткой конкуренции. С этим сложно спорить, но, на наш взгляд, задача государства заключается не в том, чтобы создавать для таких структур льготный режим, а в том, чтобы создавать благоприятную среду и формировать плодородную почву для произрастания этих предприятий. Когда спросили М. Тэтчер, как вырастить такой газон, как у нее, она ответила: «Тут нет ничего сложного. Надо плодородную почву, сорт хорошей травы и регулярно ухаживать. И так — 200 лет». Здесь ситуация схожая.



Питер М. Сенге «Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации»:
«Если нет великой мечты, ничтожное преобладает».

Попытаемся с позиций предприятия, претендующего стать конкурентоспособным, определить эти компоненты благоприятной среды произрастания и развития.

1. Нужна конкурентная среда. Только в этих условиях может вырасти конкурентоспособное предприятие. В таких условиях усилия компании фокусируются на нужном направлении — на желании удивить и даже восхитить клиента качеством своих товаров или услуг, на предвосхищении ожиданий клиента, на всемерном повышении эффективности работы, а не на столь привычных для нашей страны факторах таких, как вхождение во власть для получения различного рода привилегий, раздела или передела «бесплатных» активов, получения эксклюзивного доступа к рынкам, творчества в области ухода от налогов и т. п. Недопустимо использование каких-либо административных ресурсов в конкуренции, потому что такая «конкуренция» убивает развитие. Усилия и ресурсы компаний направляются не на совершенствование своей деятельности и улучшение качества продукции и услуг, а на выстраивание особых отношений с властью, будь то местный уровень, уровень субъекта федерации или федеральной власти.
2. Налоговая система не должна побуждать предприятия конкурировать по фактору «ухода от налогов». Если налоговое законода-

тельство и правоприменительная практика в этой сфере создают условия для существования всякого рода налогосберегающих схем, то реальная конкуренция исчезает, поскольку добросовестному налогоплательщику практически невозможно получать такую рентабельность операций, какую может обеспечить уход от налогов. Поэтому, если позиция государства позволяет провести несколько полных циклов оборота средств по такого рода схемам, то это создает условия для резкого ухода соответствующего сегмента рынка в зону серой экономики.

3. Право и правосудие. Только в условиях действия независимой от власти, но не от народа, судебной системы возможна подлинная конкуренция. Мы имеем уже множество примеров, когда суд и силовые системы используются самым непосредственным образом как инструменты этой борьбы, начиная от устройства систематических проверок у конкурентов, фактической остановки деятельности организаций в порядке обеспечения «дедушкиных» исков, в которых обжалуются решения корпоративных органов управления, вплоть до возбуждения уголовных дел и вынесения заведомо неправосудных решений в отношении конкурентов. Здесь те же последствия — зачем тратить силы на собственное развитие, когда проще и дешевле «прижать к ногтю» конкурентов?



Лао-Цзы, древнекитайский мыслитель:


«Когда власть пассивно отстраненна, то и народ чистосердечно прост.
Когда правительство жестокосердно строго, то и народ хитер и убог».

4. Хотя это и может показаться банальностью, но подлинная конкурентоспособность может быть выпестована и развиваться лишь в условиях демократии, когда возможно на достаточно длительный период времени прогнозировать развитие ситуации в стране, когда есть уверенность в том, что власть не сможет предпринять неожиданных и резких изменений правил игры, когда, наконец, есть уверенность в собственной безопасности, в защищенности своих прав и охраняемых законом интересов. Власти же нужна постоянная обратная связь для того, чтобы вовремя корректировать не только свои действия, но и намерения. Мы можем с полной ответственностью утверждать, что без создания такой политической среды

достижение долгосрочной конкурентоспособности невозможно. Вместо инвестирования в развитие, в совершенствование качества капитал различными путями будет уходить из страны, да и предприниматели будут чувствовать себя временными людьми, а при таких настроениях превалируют совсем другие цели — заработать деньги и надежно их спрятать.

5. Система образования должна побуждать человека получать удовольствие от раскрытия собственных возможностей. Нацеливать не на формальный результат — получение оценок, а на получение знаний, умений и навыков. Поощрять следует не вызубренную информацию, а подлинные знания. В приоритетном порядке надо поддерживать нетривиальный креативный подход, а не зубрежку. Миссия образования заключается, на наш взгляд, не только и даже не столько в том, чтобы научить, дать знания, а помочь изначально выбрать человеку то направление деятельности, ту профессию, которые ему нравятся. Это особенно важно для людей, которые в силу тех или иных субъективных или объективных обстоятельств не могут реализовать себя на том поприще, которое их наиболее привлекает. У нас в компании тоже есть такие люди, которые с нежеланием выполняют свою работу, делают это без блеска в глазах, притом что, как правило, потенциал у них достаточно высокий и, если бы они испытывали от работы радость, то могли бы, что называется, горы свернуть.

Мы прекрасно понимаем, что проблема здесь уходит корнями глубже, что система образования не способна изменить или даже сгладить те социальные диссонансы, которые существуют в нашем обществе, но, во всяком случае, она могла бы при правильном построении помочь таким людям выбрать то, что в большей степени отвечает их интересам, пусть даже в нелюбимых сферах деятельности.



Джимми Бреслин, обозреватель *Newsday*:

«Каждый раз, когда я прохожу мимо тюрьмы или школы, мне становится жаль тех, кто внутри».

6. Опыт предприятий Т-типа должен признаваться ценностью номер один в государстве. Система должна делать его доступным.

7. Должна возникнуть система выявления Т-предприятий как способных конкурировать в глобальном экономическом пространстве. Это система проведения всякого рода конкурсов, система государственных премий за достижения в трансформации фирмы в Т-предприятие, в превращении ее в глобально конкурентоспособную.

В Японии существует престижнейшая премия Деминга за достижения в области менеджмента качества. В России могла бы быть учреждена премия Совета национальной конкурентоспособности.

Целью учреждения премии Совета национальной конкурентоспособности является выявление, поощрение и поддержка организаций, которые ставят перед собой задачи достижения глобальной конкурентоспособности и успешно продвигаются по этому пути.

Критериями отбора номинантов могли бы быть:

- 1) Стабильность высоких темпов роста бизнеса, во всяком случае, более 30%, скорее даже более 50% в год в течение, как минимум, четырех лет. Вариабельность этого показателя в отдельные годы должна быть в несколько раз меньше показателя темпа роста.*
- 2) Наличие масштабного видения на срок 8—10 лет. Например, региональная компания ставит цель стать федеральной компанией, федеральная компания — стать первой в России или выйти на международный рынок, стать лучшей в мире и т. д. Наличие ценностного фундамента стратегии — успех не через эксплуатацию естественных ресурсов или использование монопольного положения на рынке, не через передел собственности, а через новые системы менеджмента, новые технологии, за счет использования новых продуктов и услуг в позитивном сегменте бизнеса, с соблюдением законодательства и норм деловой этики.*
- 3) Наличие стратегии постоянного совершенствования.*

Премия могла бы представлять собой памятный знак, который бы легко ассоциировался с реальными достижениями в глобальной конкурентоспособности, и определенную денежную часть, например, в размере, эквивалентном 100 тысячам долларов США, которая подчеркивала бы ее престижность и даже экс-

ключивность. Со временем эта величина может быть изменена в большую сторону.

Присуждение Премии целесообразно было бы подтверждать соответствующей Грамотой Совета национальной конкурентоспособности.

Комитет премии должен состоять из ведущих деятелей бизнеса, представителей предпринимательских союзов, Правительства РФ. В случае если в число номинантов премии входит организация, собственник (мажоритарный акционер, основной участник), топ-менеджер которой находится в составе Комитета премии, этот член Комитета, а также иные аффилированные члены Комитета в голосовании участия не должны были бы принимать.

Вручение премии целесообразно проводить в торжественной обстановке и широко освещать в средствах массовой информации.

8. Трудовое законодательство должно побуждать именно к таким формам отношений внутри предприятия, как в предприятиях Т-типа. Мы уже отмечали, что современное трудовое законодательство России исходит из небесспорного, а по нашему мнению, просто ложного посыла, что легкость увольнения людей, наличие широкой системы наказаний — лучший способ для повышения эффективности деятельности организаций. На самом деле это не совсем так, а если быть откровенными, то совсем не так. В этой связи трудовое право должно предоставлять руководителям Т-предприятий право выстраивать с сотрудниками отношения и на условиях пожизненного найма, но одновременно давать возможность по упрощенной процедуре переводить людей с одного рабочего места на другое, разрешать людям действовать на тех участках, где они в данный момент наиболее полезны для компании, где их труд наиболее востребован. Строго говоря, для этого не требуется переписывать кодекс заново. Надо лишь поменять основную парадигму регулирования трудовых отношений — не стремиться в законе все предусмотреть, а предоставить сторонам право самим определять условия трудового договора, то есть сделать большую часть норм КЗОТ диспозитивными для случаев, когда трудовой договор предусматривает пожизненный найм человека. В частности, должны быть узаконены трудовые договоры