

# Технология развития производственной системы

Повышение эффективности  
бизнеса по методике  
**Lean Six Sigma**

# **Александр Казинцев Технология развития производственной системы. Повышение эффективности бизнеса по методике Lean Six Sigma**

*Текст предоставлен правообладателем*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=70406671](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=70406671)*

*Технология развития производственной системы: Повышение  
эффективности бизнеса по методике Lean Six Sigma: Альпина ПРО;*

*Москва; 2024*

*ISBN 9785206003338*

## **Аннотация**

Эффективность и продуктивность – слова, которые каждый день используют специалисты, говоря о бизнес-процессах. Но как же на самом деле достичь таких показателей и оптимизировать работу? Ответ на этот вопрос точно знает Александр Казинцев – признанный эксперт в области повышения эффективности бизнеса.

«Технология развития производственной системы. Повышение эффективности бизнеса по методике Lean Six

Sigma» – настоящий учебник, который помогает четко разобраться во всех ступенях и элементах работы с ПС. Автор стремится представить всю информацию максимально лаконично, чтобы читатель смог больше времени уделить практической деятельности инновационного развития.

*Любой руководитель может создать свою собственную производственную систему в подчиненном ему подразделении.*

Понятие «производственная система» обрело новый смысл после популяризации систем компании «Тойота», Росатома, Сбербанк и других крупных известных корпораций. Теперь это понятие означает постоянно развивающуюся организацию и вовлеченных во все процессы и внесение вклада в улучшение и рост компании сотрудников. Автор отмечает, что инноваторы есть в каждом коллективе, главное – дать им возможность творить.

*Базовая идея проста: не нужно ждать инициативы сверху. Если есть необходимость в улучшении показателей, можно внедрить такую систему, используя доступные ресурсы.*

Александр Козинцев объясняет, как развитие ПС положительно влияет на оптимизацию доходов и устранение источников потерь. Каждая глава и тема сопровождается схемами и графиками, которые помогают понять последовательности в алгоритмах применения тактик и стратегий метода ПС.

Представленные в книге технологии – совокупность 20-летнего опыта автора в жестких условиях реального бизнеса, постоянно растущих требований к качеству и экономическому эффекту проектов и многочисленных экспериментов применения разнообразных стратегий улучшения процессов.

Читатель проходит все этапы работы с ПС: от целеполагания до контроля, аналитических задач оптимизации, обучения сотрудников и PR. После прочтения каждый руководитель и специалист получит целостное представление, как сделать свою организацию лучше.

### **Зачем читать**

- Разобраться во всех аспектах развития ПС;
- Научиться оптимизировать процессы на любых уровнях управления;
- Познакомиться с опытом успешного применения методов повышения эффективности инструментов.

### **Особенности**

- Настоящий учебник – инструкция по построению эффективных ПС;
- Возможность практического применения во всех процессах;
- Понятные графики для визуализации понятий и этапов построения ПС.

### **Для кого**

Для тех, кто хочет найти практические решения по созданию собственной производственной системы и всех, кто стремится оптимизировать работу и сделать свою компанию лучше.

# Содержание

Предисловие	11
Введение	15
О производственных системах	15
О бизнес-логике	18
О людях	20
О книге	21
О методике Lean Six Sigma	23
Об авторе и авторской методике	25
О терминах и определениях	30
О форме и содержании	31
1. Производственная система	33
1.1. Производственная система	33
как инвестиционный проект	
Цели ПС – цели бизнеса	34
ПС – инструмент решения проблем	36
руководителей	
Задачи ПС – стандартные задачи	39
управления	
Потери – катастрофический масштаб	41
утраченных возможностей	
Дефект – источник разных видов потерь	43
Проекты пс: Устранение дефектов и потерь	44
Технология ПС – эффективная	47

оптимизация	
Производственная система – бизнес внутри бизнеса	49
Условия успеха. Типичные ошибки	51
1.2. Концепция внедрения и развития производственной системы	53
Функциональная структура ПС	54
Синергия vs Потери	60
Этапы развития ПС	62
Сбалансированное развитие – повышение эффективности	69
Рациональная интеграция ПС в структуру компании	71
Условия успеха. Типичные ошибки	73
1.3. Варианты внедрения ПС	76
Разные руководители – разные цели	77
Разные руководители – разные сценарии внедрения	80
Внедрение «Снизу вверх» vs «Сверху вниз»	86
Условия успеха. Типичные ошибки	88
Конец ознакомительного фрагмента.	91

# **Александр Казинцев Технология развития производственной системы: Повышение эффективности бизнеса по методике Lean Six Sigma**

*Издано при содействии ПАО «Ростелеком»*

Редактор: *Оксана Шишмаренкова*

Руководитель проекта: *Наталья Ахметова*

Арт-директор: *Татевик Саркисян*

Корректор: *Елена Сербина*

Верстка: *Белла Руссо*

*Все права защищены. Данная электронная книга предназначена исключительно для частного использования в личных (некоммерческих) целях. Электронная книга, ее части, фрагменты и элементы, включая текст, изображения и иное, не подлежат копированию и любому другому использованию без разрешения правообладателя. В частности, запрещено такое использование, в результате которого элек-*

*тронная книга, ее часть, фрагмент или элемент станут доступными ограниченному или неопределенному кругу лиц, в том числе посредством сети интернет, независимо от того, будет предоставляться доступ за плату или безвозмездно.*

*Копирование, воспроизведение и иное использование электронной книги, ее частей, фрагментов и элементов, выходящее за пределы частного использования в личных (некоммерческих) целях, без согласия правообладателя является незаконным и влечет уголовную, административную и гражданскую ответственность.*

© Казинцев А., 2023

© Оформление. ООО «Альпина ПРО», 2024

\* \* \*



**АЛЕКСАНДР КАЗИНЦЕВ**

# ТЕХНОЛОГИЯ РАЗВИТИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ СИСТЕМЫ

**Повышение эффективности  
бизнеса по методике  
Lean Six Sigma**





# Предисловие

Сегодня «Ростелеком» – крупнейший в России интегрированный провайдер цифровых услуг и решений. Компания присутствует во всех сегментах рынка и охватывает миллионы домохозяйств, государственных и частных организаций на всей территории страны.

Компания является признанным технологическим лидером в инновационных решениях в области электронного правительства, кибербезопасности, дата-центров и облачных вычислений, биометрии, здравоохранения, образования и жилищно-коммунальных услуг.

Миллионы клиентов доверяют нам как поставщику качественных, современных и доступных услуг. Чтобы оправдать их доверие, мы постоянно движемся вперед – совершенствуем процессы, инвестируем в инновации, наращиваем темпы модернизации сети, повышаем качество клиентского сервиса, улучшаем систему управления. Мы направляем наши технологии на то, чтобы делать жизнь людей и в мегаполисах, и в самых удаленных поселках комфортной и безопасной, интересной и полной.

Наши приоритеты – качественный сервис и инновационные продукты, сочетание которых обеспечивает долгосрочную лояльность клиентов. Мы хорошо понимаем, что клиентоцентричность и клиентский сервис не могут быть изолиро-

ванными процессами, поэтому последовательно совершенствуемся во всех аспектах и направлениях деятельности и во всех точках присутствия компании. Это важная часть нашей стратегии, направленной на то, чтобы «Ростелеком» был эффективным цифровым партнером для населения, бизнеса и государства.

Одним из ключевых инструментов реализации этой стратегии служит Производственная система «Ростелекома» (ПСР) – система постоянных улучшений процессов в масштабах всей компании, направленная на достижение ключевых целей через изменение мышления сотрудников, их вовлечение в развитие всех видов деятельности компании и повышение эффективности труда.

С 2016 г. наша команда внедряет ПСР во все бизнес-процессы, поддерживая цифровую и организационную трансформацию «Ростелекома». Производственная система интегрирована с системой менеджмента качества и помогает совершенствоваться в том числе и процессы принятия решений в компании. Сегодня мы готовы поделиться нашими наработками с теми, кто только начинает этот путь или хочет сверить часы с лидерами.

Эксперты «Ростелекома» разработали авторскую методологию развития производственной системы и постоянно совершенствуют её, внедряют стандарты и курсы обучения сотрудников по технологии повышения эффективности процессов, основанные на наиболее эффективных инструментах

бережливого производства и концепции «Шесть сигм».

Более тысячи специалистов компании прошли обучение инструментам ПСР, внедрили инновации в свои процессы и успешно реализовали сотни локальных и десятки федеральных проектов. ПСР-команды действуют во всех региональных филиалах. Их работа и результаты проектов оцениваются исходя из достижения экономических эффектов, влияния на показатели качества процессов и лояльности клиентов, а также улучшения условий ежедневной работы сотрудников. Компания не только тиражирует лучшие командные практики, но и реализует идеи сотрудников. Такой подход позволяет нам получать экономический эффект в сотни миллионов рублей ежегодно.

Эти достижения – результат слаженной работы всех подразделений компании, распределенных по нашей большой стране. Обучение и активное вовлечение людей в улучшение собственных процессов стало основой эффективности ПСР.

Для развития инфраструктуры ПСР и расширения охвата сотрудников и процессов в компании действует экосистема цифровых площадок: порталы идей и обмена лучшими практиками, портал ПСР-задач. Таким образом мы создаем условия для реализации и тиражирования проектов любого масштаба в автоматизированном формате, а технологии помогают нам сокращать время от принятия решения до практического внедрения идеи.

«Ростелеком» входит в состав учредителей Ассоциации

производственных систем России, которая объединяет лидеров в построении производственных систем для аккумуляции, продвижения и тиражирования лучших отечественных практик в области повышения производительности труда. В состав учредителей Ассоциации входят такие признанные лидеры, как Росатом, Роскосмос, РЖД и ОСК.

Мы продолжаем активно исследовать новые методики улучшения эффективности процессов и развиваем свою производственную систему, открыты для инноваций и готовы делиться полученным опытом. Надеемся, что эта книга будет полезна руководителям и специалистам российских компаний в сложной, но необходимой деятельности инновационного развития.

*Первый вице-президент – финансовый директор ПАО  
«Ростелеком» Сергей Анохин*

# Введение

## О производственных системах

Термин «производственная система» (ПС) получил новый смысл после активной популяризации производственных систем «Тойоты», «Росатома», Сбербанка и других известных корпораций и компаний. Теперь ПС – это синоним эффективной организации и постоянного совершенствования процессов, масштабного вовлечения сотрудников в работу по улучшению качества продукции и повышению производительности труда.

ПС – инструмент повышения эффективности бизнеса

Построение такой системы устойчиво ассоциируется с большим масштабом компании, огромным ресурсным потенциалом, определенным уровнем развития процессов и управленческой дисциплины. Национальные проекты и федеральные программы повышения производительности труда выводят эту деятельность на совершенно новый уровень значимости. И усиливают впечатление, что для построения производственных систем необходимы немалые ресурсы и существенная внешняя поддержка. Для некоторых ру-

ководителей это может оказаться непреодолимым барьером.

Цель учебника – показать, что системную работу по улучшению процессов и продукции можно внедрить в компании любого масштаба, в отдельном функциональном направлении и даже подразделении, а правильно организованная оптимизация не требует значительных ресурсов. И это не затраты, а инвестиции с очень высоким коэффициентом эффективности.

*Здесь **производственная система** – это система организации работы по постоянному совершенствованию бизнес-процессов для достижения стратегических, тактических и оперативных целей бизнеса.*

В переводе на обычный человеческий язык это означает, что:

- руководители на всех уровнях управления видят проблемы бизнеса и могут правильно организовать оптимизацию своих процессов;
- исполнители-оптимизаторы умеют исследовать процессы, разрабатывать и внедрять решения для достижения поставленных целей;
- система экономически эффективна, устойчива и постоянно развивается.

Любой руководитель может создать свою собственную производственную систему в подчиненном ему подразделении. В первую очередь – для реализации своих целей:



улучшения бизнес-показателей, повышения управляемости и стабильности процессов, снижения нагрузки в решении рутинных задач управления.

ПС – инвестиционный проект руководителя

Базовая идея проста: не нужно ждать инициативы «сверху». Если есть необходимость в улучшении показателей, можно внедрить такую систему, используя доступные ресурсы. Это нелегкая, но очень перспективная работа.

# О бизнес-логике

Производственная система – это бизнес-деятельность с высокой доходностью. Повышая эффективность, она планомерно устраняет источники потерь и «возвращает» компании бесполезно расходуемые ресурсы и неполученные доходы, вполне возможные при правильном функционировании процесса.

Потери в некоторых процессах, к сожалению, очень велики и могут превышать 40 % общего объема ресурсов. С другой стороны, это огромный потенциал развития, и научиться его использовать значительно проще и дешевле, чем создавать и продвигать новые продукты, захватывать новые сегменты рынка или диверсифицировать бизнес.

Чтобы производственная система стала приносящим доход «бизнесом», нужно строить ее как реальную компанию, обеспечивая эффективную работу каждой из ее составляющих и каждого «производственного» процесса. Все проекты и задачи должны быть нацеленными на достижение существенного для компании бизнес-результата, а их выполнение – быстрым и рациональным.

Максимальный результат при минимальных затратах

ПС при правильном внедрении становится ключевым инструментом повышения эффективности всех бизнес-про-

цессов компании, не требует значительных инвестиций, бесконфликтно встраивается в функциональную структуру и быстро выходит в режим самостоятельного обеспечения ресурсами и постоянного развития.

# О людях

Производственная система – это люди. Неравнодушные, активные, квалифицированные специалисты, умеющие системно мыслить и решать творческие задачи, способные инициировать и успешно завершать необходимые изменения в процессах. Такие люди нужны на всех уровнях управления, во всех процессах и во всех подразделениях. И, что важно, такие люди изначально есть в каждом коллективе, остается только найти их и помочь им реализовать свой творческий потенциал.

Специалисты-оптимизаторы в каждом процессе

Производственную систему можно представить как компанию по добыванию дополнительных доходов внутри бизнеса – компанию, в которой «по совместительству» работает часть самых активных сотрудников, компанию, в которой должно быть все необходимое для нормальной работы: инфраструктура, управление, контроль, технология, мотивация и обучение людей.

Такой подход значительно облегчит понимание всех аспектов внедрения системы, начиная с постановки целей и заканчивая учетом реальных доходов.

## О книге

Написано много хороших и правильных книг о том, как повышать эффективность бизнес-процессов и как создавать производственные системы в различных сферах деятельности. Все авторы успешны, все методики работают, что доказано отличными результатами.

И в какой-то момент становится понятно: нет никакого универсального подхода к построению систем. Каждая организация обладает уникальным сочетанием отраслевых и территориальных особенностей, корпоративной культуры, уровней развития процессов и людей. Каждая организация вынуждена создавать собственную производственную систему. Просто взять и скопировать чужие успешные решения — это, как правило, нерезультативно.

Мы можем только рассказывать о личном опыте внедрений, применении методик и эффективности инструментов. А читатели, оценив наши советы, примут их полностью либо частично, в меру своей заинтересованности.

Авторская методика внедрения ПС и оптимизации процессов

Мир вокруг нас стремительно меняется, поэтому сами советы и даже форма их подачи требуют постоянного обновления. Вдруг обнаружил, что на семинарах и в рабочих группах все сложнее использовать мои же методические книжки, из-

данные более 5 и 10 лет назад. Появился новый опыт и с ним новое видение методов построения систем и применения инструментов. А еще стало ясно, что в перегруженном информацией мире все устали от теорий и убедительных рассуждений. Люди хотят получить простую инструкцию и четкое понимание результата.

Так возникла идея написать учебник – для людей с инженерным складом мышления – инструкцию по построению производственной системы на основе методики Lean Six Sigma (LSS).

Это учебник, так как основная цель – не убедить читателя в очевидной необходимости системной оптимизации бизнеса, а рассказать о том, как это сделать. И рассказать по возможности с максимальной пользой при минимальных затратах слов.

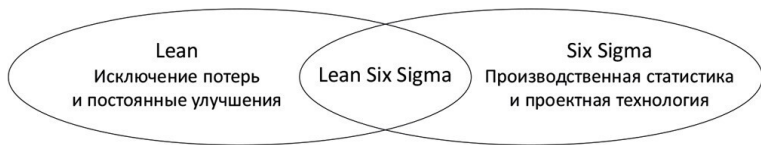
# О методике Lean Six Sigma

Методика объединяет две наиболее популярные технологии оптимизации процессов:

- **Lean production** (бережливое производство) – концепция, разработанная корпорацией «Тойота» и адаптированная для американского и европейского производства. В основе – исключение любых потерь в процессах, стремление к постоянному совершенствованию, командная работа в атмосфере взаимопомощи.

- **Six Sigma** (шесть сигм) – концепция, разработанная корпорацией Motorola. Базовые принципы – повышение бизнес-эффективности процессов с помощью системного управления на основе данных и производственной статистики, точная настройка на целевые показатели, устранение нежелательных отклонений.

Издано много интересных книг об этих технологиях с подробным изложением истории развития, достижений руководителей и поучительными примерами. Нет смысла повторять эту информацию – здесь мы будем рассматривать собственно технологию и прикладные инструменты.



Преимущество объединенной технологии Lean Six Sigma – в более гибкой адаптации методов и инструментов к самым разным условиям реальных проектов. Если дефекты визуально или интуитивно понятны участникам процесса, отлично работают инструменты Lean. Там, где суть проблемы можно увидеть только с помощью анализа данных, помогает производственная статистика Six Sigma.

И главное, что мне хочется сказать о Lean Six Sigma: это очень практичная технология, в основе которой лежит простая бизнес-логика «максимальный эффект при минимальных затратах ресурсов».



# Об авторе и авторской методике

Вполне естественно, что читатель хочет удостовериться в квалификации и практическом опыте автора любой методики, прежде чем решить, тратить ли свое время на ее изучение.

**Александр Казинцев.** Доктор бизнес-администрирования, «Мастер Черный пояс Лин Шесть сигм», профессор-практик Института бизнеса и делового администрирования (ИБДА) РАНХиГС, советник офиса трансформации ПАО «Ростелеком».

Технология Lean Six Sigma объединяет две проверенные временем методики и поэтому допускает достаточно гибкий подход к использованию инструментов каждой из них. И в каждой конкретной ситуации внедрения LSS происходит адаптация технологии к реальным условиям предприятия.

Основа методики – многолетняя практика в бизнес-проектах

Как правило, авторские методики LSS и внедрения ПС формируются под влиянием требований бизнеса тех предприятий, где они разрабатывались и успешно применены. Поэтому имеет смысл коротко рассказать о моем профессиональном пути в разработке представленных в этом учебнике технологий:

● Первое образование – инженерное (Московский авиационный институт) – и последующая работа в сферах космической связи (ВКС) и разработке систем (ВПК) продемонстрировали разницу между теорией и практикой.

● Восемь лет в производственно-коммерческих компаниях, путь от брокера до маркетинг-директора и степень *доктора бизнес-администрирования (DBA)* научили реальной логике бизнеса и преимуществам системного подхода к решению задач.

● Девять лет в консалтинге помогли проверить различные инструменты оптимизации процессов, управленческого учета, бюджетирования, документооборота, автоматизации разных видов деятельности.

● Начиная с 2004 г. и получения квалификации «*черный пояс*» по системе «*Шесть сигм*» (*SS BB*) методика Six Sigma стала основой всех моих проектов повышения эффективности процессов. Адаптация методики к российским бизнес-условиям, проекты и программы обучения в крупных российских и транснациональных компаниях обеспечили материал для книги «*Шесть Сигм в России: методика снижения потерь, дефектов, издержек*» (2009).

● Создание проектного офиса *LSS* и организация массового *LSS*-обучения в Альфа-Банке потребовали четырех лет активной работы по адаптации методик к банковской корпоративной культуре, поиску оптимальных способов внедрения проектной системы, формированию комплекса эффек-

тивных инструментов и алгоритма их применения, разработке и реализации курсов обучения. Экономический эффект работы проектного офиса и массового выполнения проектов уверенно подтвердил качество авторской методики.

● Следующие четыре года создания и эксплуатации *проектной LSS-системы в Ситибанке* были посвящены доработке технологии и росту ее результативности. Непрерывное повышение эффективности процессов позволило из года в год выполнять и перевыполнять весьма жесткие планы по экономии бюджета крупнейшего подразделения банка.

● В результате системного анализа успехов и ошибок вышла серия методических книг: «*Lean Six Sigma Banking: Быстрый старт 100 проектов*», «*Lean Six Sigma Banking: Рабочая тетрадь*», «*Lean Six Sigma Banking: Советы руководителям*» (2014–2015). По результатам проектной и методической работы получил квалификацию «*Мастер Черный пояс Лин Шесть сигм*» (*LSS MBB*).

● Методическая деятельность по внедрению *производственной системы «Ростелекома»*, начавшаяся в 2016 г., позволила детально проработать стандарты формирования ПС в большой компании и инструментарий по ключевым составляющим ПС: управление, инфраструктура, контроль, технология, обучение, мотивация и PR. Благодаря масштабу и сложности этой работы были выявлены все критические участки системы массового внедрения инноваций в области повышения эффективности процессов.

● Параллельно работе по созданию систем проведено обучение более 250 групп в крупных российских и транснациональных компаниях, ведущих банках и финансовых организациях. По результатам преподавания в программах МВА, Executive МВА, Гренобльской и Антверпенской школ бизнеса получил звание *«профессор-практик» Института бизнеса и делового администрирования РАНХиГС*.

Представленные в этом учебнике технологии – результат долгого пути в жестких условиях реального бизнеса, постоянно растущих требований по обеспечению финансового результата и качественного эффекта, множества экспериментов с различными инструментами оптимизации и методами внедрения проектных систем.

Цель разработки методики – максимальный бизнес-эффект

Естественно, эти технологии собраны из общеизвестных алгоритмов и инструментов. А часть методик, что тоже понятно, переработаны на основании практики в проектах повышения эффективности процессов и создания систем.

Чтобы этот учебник не превратился в многотомное издание, методы внедрения ПС и оптимизации процессов представлены в простом формате, удобном для понимания и применения в начале работы. Практика показала, что этого уровня погружения достаточно для решения поставленных задач. Но каждая из тем – это целый мир, и на продолжение его изучения не стоит жалеть времени. Это инвестиции в бу-

дущее.

# О терминах и определениях

Принятая в России терминология научной организации труда и производственной статистики получила новое звучание в результате активного применения японских, американских и европейских методик. Кроме того, множество понятий постепенно изменяются вместе со временем и благодаря усилиям переводчиков. Разные специалисты могут неоднозначно воспринимать даже вынесенные в название этой книги понятия, тем более такие общепринятые термины, как «проект», «эффективность», «оптимизация», «система».

Споры о названиях и их источниках увлекательны, но бессмысленны. Поэтому постараюсь максимально четко формулировать и объяснять основной смысл применяемых понятий. Определения могут не совпадать с тем, что написано в других книгах. Полагаю, это не страшно, если получится донести ключевые идеи методики.

# О форме и содержании

В современной бизнес-литературе мне нравится формат, который позволяет из красивого, но объемного текста выбрать самое главное – основную идею и способ ее реализации. Меня не нужно многословно убеждать в необходимости что-то сделать, но я хочу разобраться, как это сделать.

Именно такой подход постарался применить при создании учебника, в том числе из-за потенциального объема материала: если подробно расписывать каждую идею, каждый метод и каждый инструмент, приводить примеры реальных проектов за 19 лет практики, сомневаюсь, что современному читателю хватит терпения освоить такую книгу. В результате получилось просто методическое пособие.

Очень надеюсь, что этот учебник принесет пользу тем, кто хочет найти практические решения по созданию собственной производственной системы. Или просто стремится изменить к лучшему свою компанию, подразделение или процесс.

# ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ СИСТЕМА

## ЭТАПЫ РАЗВИТИЯ ПС



## ФОРМУЛА ПС

Управление	Для системного улучшения бизнес-результатов компании
Инфраструктура	в каждом подразделении должны быть сотрудники,
Мотивация и PR	вовлеченные в процесс внедрения инноваций
Обучение	обладающие необходимыми знаниями и навыками
Технология	для эффективного выполнения проектов оптимизации,
Контроль	обеспечивающих целевые показатели развития процессов.

## СБАЛАНСИРОВАННОЕ РАЗВИТИЕ ФУНКЦИЙ ПС





# 1. Производственная система

## 1.1. Производственная система как инвестиционный проект

Понятие «производственная система» активно используется для определения производственных структур самых разных масштабов и содержания: глобальных, региональных, отраслевых, отдельных предприятий и даже направлений деятельности.

В последнее время это понятие часто отождествляют с популярными методами эффективной организации и постоянного совершенствования процессов, масштабного вовлечения сотрудников в улучшение качества продукции и повышение производительности труда. С системой развития бизнеса.

*Производственная система развития бизнеса – система управления и организации деятельности по постоянному совершенствованию процессов для достижения стратегических, тактических и оперативных целей бизнеса.*

Следовательно, ПС – это люди в каждом подразделении и процессе, которые хорошо умеют внедрять необходимые

бизнесу изменения, и комплекс правил, методов и инструментов, который организует и направляет работу по оптимизации бизнес-процессов.

## Цели ПС – цели бизнеса

У производственной системы развития бизнеса не должно быть собственных бизнес-целей. Есть только цели компании, подразделения, процесса. Цели, за достижение которых несут ответственность руководители компании, подразделения, процесса.

Бизнес-цели  
компании



Бизнес-цели  
подразделений  
и процессов



Бизнес-цели  
производственной  
системы

Постоянное совершенствование продукции и процессов – это просто дополнительная функция, обязанность, работа, которую мы должны внедрить в каждом подразделении и на каждом уровне управления нашей компании. Мы учим людей планомерно и рационально улучшать базовые показатели эффективности бизнеса:

- Качество продукции и удовлетворенность клиентов.

**Качество – для клиента.** Исключаем дефекты, которые снижают доход, приводят к оттоку клиентов, отказам потребителей от использования конкретного продукта, покупки

дополнительных продуктов и услуг компании.

● **Производительность, эффективность и рентабельность бизнес-процессов.**

**Ресурсы – для компании.** Находим и сокращаем прямые потери – затраты труда, энергии и материалов на лишнюю работу, брак, исправление дефектов, доработки и переделки, нерациональные действия.

Экономия ресурсов – быстрый результат оптимизации, который достаточно легко рассчитать в денежном эквиваленте. Кроме очевидного увеличения доходов компании, часть высвобожденных ресурсов можно использовать для дальнейшего развития производственной системы.

● **Вовлеченность, ответственность и удовлетворенность сотрудников.**

**Комфортная работа – для сотрудников.** Если рабочее пространство рационально организовано и сотруднику удобно выполнять свою работу, повышаются производительность и качество, что автоматически приводит к улучшению бизнес-показателей. К сожалению, наши традиционные формы управления часто пренебрегают связью между обеспечением комфортных условий труда и эффективностью бизнеса.

● **Скорость реагирования процессов на изменения требований рынка.**

**Высокая адаптивность процессов – для сильной конкурентной позиции.** Изменения на рынках происходят активнее и быстрее с каждым годом. Условия конкурен-

ции становятся жестче, требования потребителей – выше. Перегруженный ненужными и нерациональными действиями процесс неспособен оперативно реагировать на подобные вызовы окружающего мира.

Тот, кто успевает адаптировать свои процессы к этим изменениям, выживает и, возможно, даже получает дополнительный доход. Тот, кто не успевает...

Не мы придумали оптимизацию. Все руководители более или менее успешно устраняют проблемы, развивают процессы, повышают ключевые показатели эффективности (КПЭ), обеспечивают достижение поставленных бизнес-целей. Производственная система, как продуманная логика организации и управления внедрением изменений, просто повышает эффективность этой работы. Значительно повышает.

## **ПС – инструмент решения проблем руководителей**

Ключевая характеристика проблемы – отсутствие известных решений или несоответствие традиционных решений существующим ресурсам.

***Проблема** – существенное отклонение ключевых показателей эффективности процесса или качества результата от утвержденных нормативов, значительный разрыв между существующими и целевыми характеристиками процесса.*

Традиционный подход к решению проблем в процессах – «устранение аварий». Мы реагируем на появление проблемы, инициируя расследование ее причин и устранение последствий. Проблема всегда заметна потому, что уже нанесла конкретный вред бизнесу: упали продажи и доход, не выполнен план по количеству или качеству, ушел ключевой клиент, сломалось оборудование, не хватает ресурсов на достижение поставленных целей, увольняются квалифицированные сотрудники.

Вполне закономерно, что в момент обнаружения проблемы у нас уже недостаточно времени и ресурсов для качественной проработки причин. И быстрые решения принимаются ситуационно. При таком подходе, как правило, соотношение получаемого эффекта и затрат ресурсов далеко от оптимального. Мы затыкаем дыры, лишь бы здесь и сейчас избавиться от негативных последствий проблемы.

В этом случае технология ПС просто помогает быстрее разобраться в причинах и разработать более надежные решения при рациональном расходовании ресурсов.

#### Аварийное реагирование

Устранение последствий проблем

Авральная пиковая нагрузка

Дефицит времени и ресурсов

Провал по показателям

#### Предупреждение аварий

Исключение источников проблем

Спокойная плановая работа

Наличие времени и ресурсов

Нормальные показатели процессов

Также ПС предлагает качественно иной способ решения –

предупреждение аварий. Планомерное целевое исследование процессов выявляет все источники потерь, а разработанная на основе диагностики программа оптимизации выполняется с учетом приоритетов задач и наличия ресурсов. Мы предупреждаем существенные проблемы – переходим от аварийного к планово-предупредительному ремонту процессов.

**Банк, бэк-офис бизнес-блока.** Вывод на рынок новых массовых продуктов привел к быстрому росту потребительской активности и существенному увеличению операционной нагрузки подразделения. Расчетный тренд трудозатрат на будущий период показал разрыв в ~100 штатных единиц.

В реальных условиях банка для руководителя была очевидна низкая вероятность такого увеличения численности подразделения. Понимая все риски ситуации, он инициировал проекты по исключению потерь производительности и высвобождению рабочего времени своих сотрудников. При этом всю работу выполняли специалисты подразделения.

В результате оптимизации дополнительный объем работ был реализован прежним составом подразделения без повышения интенсивности труда людей и снижения качества результатов.

Будь то существующие проблемы или проблемы будущих периодов, ПС призвана эффективно помогать руководителю в их решении. Это бизнес-система, и она должна при-

носить реальную пользу руководителю, инвестирующему ресурсы в ее создание. Поэтому производственная система будет нормально существовать и развиваться только в случае реальных бизнес-целей и успеха большинства проектов оптимизации.

## **Задачи ПС – стандартные задачи управления**

Достижение целей бизнеса можно обеспечивать с различной эффективностью. К сожалению, достаточно часто проблемы просто «заливаются» деньгами и ресурсами. ПС предлагает качественно иной путь:

Эффективное  
управление



Множество задач  
оптимизации



Повышение качества  
продуктов и процессов

Один из базовых принципов ПС – максимальный эффект при минимальных затратах ресурсов. И в полной мере это относится к принципам создания самой производственной системы:

● Постоянное повышение качества продуктов и процессов.

Это долгосрочная работа, охватывающая все ключевые процессы компании. Начав с исключения простых источников потерь ресурсов в ключевых процессах, необходимо

перейти к целевому совершенствованию качества во всех процессах, разработке новых стандартов на основе лучших практик и внедрению организационных механизмов постоянных улучшений.

● Массовое вовлечение сотрудников в инициативы оптимизации.

В наших процессах очень много различных проблем, создающих разные виды потерь. Самый правильный и эффективный способ борьбы с ними – научить сотрудников устранять дефекты непосредственно в месте их возникновения.

Это предполагает правильную мотивацию и развитие потенциала сотрудников, обучение современным методам совершенствования процессов, создание системы тиражирования успешных решений и обмена лучшими практиками, профессиональную подготовку и карьерное развитие успешных руководителей проектов.

● Эффективное управление оптимизацией.

Повышение успешности и результативности проектов оптимизации. Для этого необходимо обеспечить правильную постановку задач по улучшению КПЭ процессов, внедрение современных методов проектного управления, формирование кросс-функциональных команд на всех уровнях организационной структуры и оперативный контроль всех инициатив по совершенствованию процессов.

Результаты системной оптимизации достаточно просто оценить: КПЭ процессов и подразделений целенаправленно



улучшаются, инновационные решения внедряются дешевле, быстрее и успешнее, их бизнес-логика прозрачна, проблемы устраняются оперативно и на том же уровне управления, где обнаружены.

## **Потери – катастрофический масштаб утраченных возможностей**

Производственная система последовательно и планомерно устраняет любые виды снижения ценности для клиентов, компании и сотрудников:

- теряем удовлетворенность клиентов при снижении качества продуктов и услуг;
- теряем доход из-за отказа клиентов от продуктов или услуг компании;
- теряем трудовые и материальные ресурсы, направляя их на исправление брака и ошибок;
- теряем время и силы сотрудников на нерациональные действия в процессе.

*Потери – это бесполезно потраченные ресурсы, неполученные выгоды или доходы, альтернативные издержки, разница между полученными результатами и результатами, возможными при правильном функционировании процесса.*

Потери могут превышать 40 % ресурсов процесса

Потери ресурсов в наших процессах, к сожалению, очень

велики и даже могут превышать 40 % общего объема. И это не уникальный случай, а весьма часто повторяющаяся ситуация в любой бизнес-деятельности.

**Банк, розничный бэк-офис.** Исправление 15 типов ошибок требует больше 40 % рабочего времени сотрудников ключевого процесса. Этот объем трудозатрат составляет около 60 штатных единиц.

**Завод, производство материалов.** Аварийные и избыточные плановые простои производственных линий приводят к потерям миллионов долларов дохода в год.

<b>Технические энергообеспечение.</b>	<b>услуги,</b>	<b>аварийное</b>
Потери	из-за	низкой
эффективности	вспомогательных	процессов
сопоставимы с доходами компании.		

**Завод, машиностроение.** Потери времени на ожидания и простои процесса составляют более 90 %. В результате уходят потребители продукции, которых не устраивают сроки выполнения заказов. Годовые потери сопоставимы с доходом.

С другой стороны, потери – это огромный потенциал развития, и научиться его использовать значительно проще и дешевле, чем создавать и продвигать новые продукты, захватывать новые сегменты рынка или диверсифицировать бизнес. Странно было бы не использовать такую возможность.

Потери  
в бизнес-процессах



Источник доступных  
дополнительных ресурсов

Представим ситуацию: процесс работает с загрузкой 100 %, потребляет минимальное количество ресурсов и производит продукцию превосходного качества, которую потребители готовы покупать по максимальной цене. При этом процесс надежен и стабилен, люди выполняют свои задачи в комфортных условиях, а у руководителей достаточно времени и ресурсов, чтобы заниматься дальнейшим развитием бизнеса. Это наша цель.

## Дефект – источник разных видов потерь

Проблемы и потери в процессах создаются дефектами.

***Дефект** – наблюдаемое в процессе негативное событие, нарушение норматива или оптимального способа выполнения операций, приводящее к снижению качества продукта/услуги или непроизводительным затратам ресурсов.*

Достаточно часто из-за одного дефекта мы теряем даже несколько видов ценностей. Например, брак в продукте или услуге приводит и к снижению удовлетворенности клиента, и к затратам ресурсов на исправление и доработку, и к уменьшению скорости процесса, что автоматически ухудша-

ет все связанные с этими явлениями показатели.

Дефект – удобный объект для оптимизации

Дефект – это максимальная определенность всех характеристик: дефект очевиден, количество дефектов легко установить, возникающий из-за дефектов экономический вред несложно рассчитать. Если грамотно сформулировать операционное определение дефекта, любой сотрудник, наблюдая конкретную ситуацию в процессе, сможет однозначно обнаружить наличие или отсутствие дефекта.

*Операционное определение дефекта – понятная формулировка дефекта, его точное описание для уверенной и однозначной идентификации дефекта в ходе контроля процесса.*

Количество и разнообразие дефектов – реальный показатель качества управления. Современный руководитель стремится целенаправленно снижать потери в своих процессах, организуя выполнение множества задач оптимизации по поиску и исключению источников дефектов. Основная цель ПС – помогать руководителю в этой сложной, но необходимой работе.

## **Проекты пс: Устранение дефектов и потерь**

Большие проблемы часто собраны из огромного количе-

ства маленьких дефектов. И именно поэтому с ними так сложно бороться: необходимо провести одновременно много разных улучшений на различных участках процесса, много разных специалистов должны исследовать причины дефектов и придумать новые эффективные решения.

*Задача оптимизации / задача ПС – внедрение локального изменения в рамках одного участка бизнес-процесса, направленное на устранение одного или нескольких дефектов с целью исключения потерь и улучшения КПЭ процесса или подразделения.*

Производственная система инициирует массовое устранение дефектов и потерь в множестве разных процессов. В результате мы, как правило, получаем большое количество выполняемых одновременно задач оптимизации. Необходимо контролировать и сопровождать все задачи, вовремя оказывать методологическую и организационную поддержку. Поэтому для повышения эффективности управления имеет смысл группировать задачи в целевые проекты, направленные на улучшение конкретного КПЭ.

*Проект оптимизации / проект ПС – проект по целевому улучшению КПЭ процесса или подразделения компании, может включать в себя множество задач оптимизации, объединенных по признакам цели, процесса, показателя или подразделения.*

Не реже встречается ситуация, когда руководитель с само-

го начала внедрения ПС формирует целевой заказ на улучшение показателей конкретного процесса или подразделения. В этом случае также открывается отдельный ПС-проект.




● В первом варианте мы исследуем процессы и группируем обнаруженные дефекты в целевые проекты по признакам влияния на КПЭ подразделения или процесса.

● Во втором варианте диагностику проводим сразу в рамках утвержденных условий проекта и фокусируем внимание на дефектах, отрицательно влияющих на конкретные целевые КПЭ.

Различие в подходах связано в основном с областью управления группами задач, а методы диагностики и организация работы по устранению дефектов практически идентичны.

# **Технология ПС – эффективная оптимизация**

Цель ПС-Технологии, как и любой технологии, – улучшение качества и снижение расходов на производство получаемого результата. В нашем случае влияние технологии измерить очень просто: успешных изменений в процессах становится намного больше, а их внедрение происходит значительно быстрее и с меньшими затратами ресурсов.

Технология ПС        Максимальный эффект оптимизации  
при минимальных затратах ресурсов


Основанная на методике Lean Six Sigma проектная ПС-Технология обладает неоспоримыми преимуществами:

- обеспечивает существенный экономический и качественный эффект при сравнительно малых затратах, устраняя большой объем «процессного мусора»: ненужные операции и нерациональные издержки, брак, ошибки, очереди, простои;
- применима для любых процессов, так как мы работаем с универсальными понятиями «потери» и «дефекты», их статистическими характеристиками и обычными действиями людей;

- сознательно сведена к относительно легкой для понимания последовательности действий, что позволяет сделать работу по оптимизации общедоступной и масштабной, охватывающей все ключевые процессы и подразделения;

- объединяет и усиливает команды оптимизаторов: люди начинают говорить на одном языке эффективности процессов, свободно заменяют друг друга в ключевых функциях, создают синергию различных компетенций.

Lean Six Sigma показывает отличные результаты, но не следует ограничивать ПС утверждением какой-либо одной технологии совершенствования процессов. Система, открытая для методических инноваций и использующая широкий спектр инструментов, получает очевидные преимущества. Мы будем применять инструментарий любых методик. Главное – чтобы они эффективно работали в наших процессах.

Технология ПС        Создаем собственный комплекс эффективных методик и инструментов

Правильная производственная система предполагает жесткие требования к технологии: высокую скорость и низкую стоимость внедрения, охват всех ключевых и дорогостоящих процессов, параллельное выполнение множества задач оптимизации, обеспечение быстрых побед и долгосрочных преимуществ. Как в хорошей консультационной компании.



# **Производственная система – бизнес внутри бизнеса**

Инвестирование в производственную систему развития можно представить как создание консультационной компании, встроенной в бизнес-структуру нашей организации и распределенной по всем подразделениям и процессам. В этой компании работают наши сотрудники, и мы привлекаем их к решению различных проблем, когда это нужно руководителям подразделений и процессов.

Инвестирование  
ресурсов в ПС



Высокая доходность  
при минимальных рисках

Инвестирование в эффективность процессов – исключительно выгодный бизнес:

- Риски инвестирования минимальны – свои процессы известны и управляемы.
- Затраты минимальны – в основном используются уже существующие ресурсы.
- Доходность максимальна – мы сами можем выбирать наиболее перспективные проекты с максимальным эффектом, поскольку диагностика, как правило, выявляет множество дефектов и большой объем потерь.

● Эффект легко монетизируется – мы сокращаем непроизводительные издержки и добавляем «потерянные» доходы собственных процессов.

● Барьер входа отсутствует – это наша компания и наши люди, все необходимые элементы инфраструктуры уже есть.

Компания «Производственная система» специализируется на поиске и решении проблем в процессах и создает дополнительный доход за счет устранения потерь материальных и трудовых ресурсов, снижения себестоимости и повышения качества продукции, повышения производительности при улучшении условий работы сотрудников.

Структура такой «встроенной консультационной компании» близка к идеальной:

● формирование команд только на время проектов и без дополнительных расходов;

● обеспечение и развитие за счет реинвестирования высвобожденных ресурсов;

● минимальная себестоимость и высокий уровень управляемости;

● максимально возможный начальный уровень знаний по бизнес-процессам.

Но придется согласиться с тем, что формирование и развитие такой системы, как и создание любой настоящей компании, требует вполне реальных инвестиций и вполне конкретных организационных усилий. Без этого не получится.

## Условия успеха. Типичные ошибки

Очевидно, что и факторов успеха, и способов сделать что-то неправильно много в каждом большом проекте. Перечислить и описать все просто невозможно. И не нужно. Но, полагаю, рассказать о наиболее существенных и стандартных ситуациях будет полезно.

● **Цели должны быть жизненно важными для руководства.** Производственная система должна приносить конкретные бизнес-результаты: экономия ресурсов и сокращение бюджета, повышение доходности и производительности, улучшение качества.

Построение системы – дело нелегкое, и ПС обязана очень четко показывать свою эффективность в простой бизнес-логике «доходы/затраты».

● **Опасно разделять власть и ответственность.** Классическая ошибка, приводящая к множеству проблем. Если вы определяете достижение каких-либо показателей только как цели ПС, то будьте готовы, что никто в компании не бросится помогать.

У каждого бизнес-процесса уже есть хозяин, отвечающий за его результат и развитие, – владелец процесса или руководитель подразделения. Неправильно перекладывать ответственность за улучшение процессов или продуктов на ПС. Такой подход превращает руководителя из заинтересован-

ного хозяина в администратора, пытающегося спрятать свои проблемы и потери.

● **Необходимо реалистично оценивать цели и возможности ПС.** Производственная система не обладает выделенными людьми для выполнения сотен проектов в десятках процессов. Для этого потребуются армия наемных специалистов, что явно противоречит базовой идее экономии и рациональности.

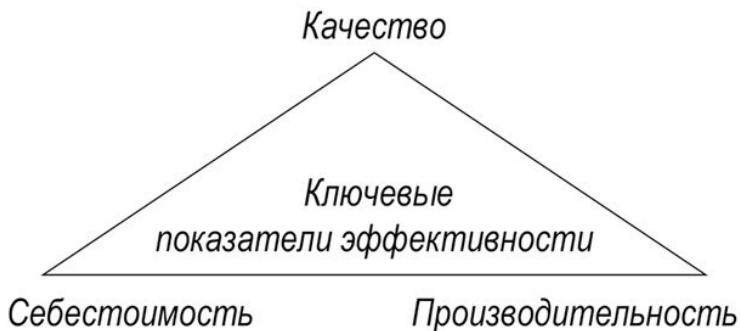
ПС предоставляет необходимые знания, экспертизу и организационную поддержку подразделениям и процессам, в которых будет проводиться оптимизация, а ставить цели и обеспечивать проекты ресурсами должны их руководители.

● **Не следует спешить.** Цена ошибки велика – второй попытки может и не быть. Внедрение в живую структуру компании такого беспокойного элемента, как ПС, нужно проводить аккуратно и с учетом всех рисков. При этом бессмысленно вслепую копировать чужой успешный опыт. Каждая компания уникальна, и система, которая где-то дает отличные результаты, может оказаться неприемлемой именно для вас.

Практика показывает, что базовые методы и инструменты ПС работают в любой компании. Но их эффективность и результат напрямую зависят от того, как вы проведете внедрение именно в своей структуре и в своем коллективе, как оно впишется в ваш традиционный формат управления.

## 1.2. Концепция внедрения и развития производственной системы

ПС является вспомогательной матричной системой, максимально интегрированной в функциональную и организационную структуру компании. Помогает обеспечить выполнение целей руководителям различных направлений деятельности, структурных и территориальных подразделений, основных и вспомогательных процессов компании.



При этом ПС – не приглашенные консультанты, которые приходят и решают за нас наши задачи, а наши собственные менеджеры и специалисты в процессах, обладающие знаниями и навыками применения инструментов оптимизации.

И таких сотрудников должно быть достаточно для выполнения множества задач в разных подразделениях и процессах.

## **Функциональная структура ПС**

Чтобы производственная система эффективно работала и целенаправленно развивалась, необходимо сформировать работоспособную функциональную структуру. Как в любой компании. В идеальном случае мы должны получить саморазвивающуюся систему непрерывного совершенствования процессов.

Ключевые требования к функциональной структуре ПС:

- обеспечение последовательного и постоянного развития процессов компании;
- интеграция в функциональную и организационную структуру компании;
- использование минимального количества ресурсов для реализации деятельности.

Основные функции ПС можно разделить на две группы – реализации проектов оптимизации и развития системы. В первую группу входят функции ПС, обеспечивающие выполнение большого количества задач оптимизации и достижение целевых результатов.



Управление



Инфраструктура



Контроль

● **ПС-Управление** – декомпозиция целей развития бизнеса в целевые КПЭ оптимизации процессов, инициирование задач для достижения этих КПЭ и грамотное управление большими группами задач оптимизации.

Реализация функции в общем случае предполагает: правильный выбор процессов для оптимизации, организацию диагностики и выявление дефектов и потерь, рациональный выбор задач, выделение ресурсов на разработку и внедрение решений, оценку результатов изменений и тиражирование успешных практик в масштабе компании.

Если определение цели и постановка задачи проведены неправильно, вся остальная работа обычно не имеет смысла. Прямые потери ресурсов и репутации ПС.

● **ПС-Инфраструктура** – обеспечение необходимого и достаточного количества сотрудников, вовлеченных в работу по выполнению задач оптимизации и обладающих необходимыми знаниями, навыками и опытом.

Постоянное совершенствование процессов и получение реального экономического эффекта, естественно, требует инвестирования определенного объема ресурсов. В первую очередь это рабочее время сотрудников для выполнения за-

дач оптимизации и трудозатраты менеджеров по организации и сопровождению проектов.

Инфраструктура ПС – это правильно выбранные, обученные и мотивированные люди в процессах. Естественно, нет необходимости учить всех подряд, но качественно подготовленные специалисты должны быть во всех ключевых точках бизнес-структуры. Такие люди – основа производственной системы.

● **ПС-Контроль** – регулярный сбор и анализ данных о выполнении задач оптимизации и результатах внедрения изменений в процессах, динамике КПЭ.

Без контроля нет реального управления, особенно в проектных структурах. Руководители должны регулярно получать исчерпывающую информацию о результатах выполнения задач, экономической эффективности тиражирования решений, динамике целевых КПЭ, количественных, качественных и финансовых показателях оптимизации.

Очень важно, чтобы подсистема контроля была направлена на реальные бизнес-показатели: снижение себестоимости, повышение качества и производительности. Попытка оценивать результативность системы по количеству выполненных задач, обученных сотрудников, выданных сертификатов приводит к бюрократизации системы и потере ее бизнес-эффективности.

Правильно сформированный контур реализации «ПС-Управление – ПС-Инфраструктура – ПС-Контроль» обеспе-



чивает бизнес-эффективность на всех этапах работы и уровнях управления. Мы выбираем наиболее перспективные задачи и рационально инвестируем ресурсы в решения, обеспечивающие максимальный финансовый и качественный эффект. И многократно увеличиваем этот эффект с помощью тиражирования лучших практик.



Технология



Обучение



Мотивация и PR

Вторая группа функций направлена на создание и развитие производственной системы:

● **ПС-Технология** – внедрение методов и инструментов оптимизации процессов, соответствующих современным мировым и российским стандартам и оптимальных для уровня развития процессов компании.

В общем случае продуманная технология регламентирует все ключевые направления работы: внедрение производственной системы, диагностику процессов, выполнение задач оптимизации, тиражирование решений, управление проектами, формирование самообучающейся и саморазвивающейся проектной структуры.

Технология особенно важна на начальных стадиях раз-

вития системы, когда люди еще не обладают практическим опытом. Регламентированная последовательность действий и применения инструментов помогает выполнить эту работу рационально по затратам времени и сил, снизить количество ошибок и повысить качество принимаемых решений.

Единая проектная технология объединяет и заметно усиливает ПС-команды: люди учатся говорить на языке данных процесса, свободно заменять друг друга в ключевых функциях, создавать синергию различных компетенций.

Базовая методика Lean Six Sigma универсальна, и ее можно адаптировать к любой проектной культуре. Кроме того, через некоторое время, анализируя успешные внедрения и неудачи, компания может разработать собственную технологию.

● **ПС-Обучение** – постоянно действующая система подготовки и повышения квалификации ПС-специалистов, выполняющих проекты и задачи оптимизации и принимающих участие в организации деятельности ПС.

Два основных направления обучения: технология ПС и работа с людьми. Все участники ПС должны уметь создавать рабочие команды, управлять небольшими проектами, систематизировать информацию и анализировать данные, рассчитывать бизнес-показатели, проводить переговоры с руководителями. Это сложные, но необходимые навыки.

Опытных руководителей проектов всегда мало, а объек-

тов оптимизации – много. Массовое обучение должно обеспечить возможность выполнения такой работы обычными сотрудниками подразделений и процессов, которым нужно понятно объяснить правильную последовательность действий в проекте и которых нужно научить пользоваться наиболее эффективными инструментами.

Естественно, необходимо адаптировать учебные программы к реальной корпоративной и проектной культуре компании. В идеальном случае подсистема обучения должна автоматически подстраиваться и обеспечивать постоянно усложняющиеся требования руководителей проектов.

● **ПС–Мотивация и PR** – активизация творческого потенциала сотрудников и их вовлечение в деятельность по оптимизации процессов компании.

Базовая идея очень проста: в каждом подразделении, в каждом процессе, даже самом рутинном, есть неравнодушные люди, готовые и способные улучшать мир вокруг себя. Нам нужно только найти их и правильно пригласить в ПС.

Мотивация должна быть прозрачной – люди хотят видеть реальные возможности и выгоды от участия в ПС. Для кого-то это реализация профессионального потенциала и признание личного вклада в общее дело, другим важнее премиальные выплаты и влияние на карьеру. Мы обязаны обеспечить все необходимое.

Дело в том, что производственная система – не кружок энтузиастов, а вполне реальная и весьма доходная биз-

нес-структура. Инвестиции в эффективные коммуникации и программы нематериальной и материальной мотивации окупаются многократно.

В нашем случае PR – это весь комплекс корпоративных коммуникаций, формирующий устойчивый образ производственной системы, привлекательный как для наиболее активной части коллектива, так и для внешней аудитории.

Контур развития «ПС-Технология – ПС-Обучение – ПС-Мотивация и PR» обеспечивает ПС самым главным и исключительно редким ресурсом – квалифицированными специалистами по оптимизации бизнеса. Уровень качества этих функций ПС очень быстро транслируется в реальные экономические и качественные эффекты выполненных проектов. Все просто: как мы готовим людей, такие результаты и получаем.

## **Синергия vs Потери**

Все функции ПС поддерживают и усиливают друг друга (рис. 1.1).

Грамотно организованные функции ПС-Управление и ПС-Контроль естественным образом мотивируют руководителей на достижение результата и вовлекают в ПС-Инфраструктуру сотрудников подчиненных подразделений, насыщают практическим опытом ПС-Технологию и ПС-Обучение, поддерживают внутренние коммуникации и внешний



Оптимизация – сложная работа, предъявляющая высокие требования к профессиональным и человеческим качествам участников. Представьте, как просто и быстро можно убить в людях желание что-либо улучшать в своих процессах: направить их усилия на достижение никому не нужных результатов, не похвалить и не наградить в случае успеха, бросить в бой необученных, не имеющих поддержки со стороны опытных наставников, не помочь при эскалации и в решении возникающих проблем, не обеспечить временем и ресурсами для выполнения проектов. Энтузиазм в этих ситуациях пропадает надолго.

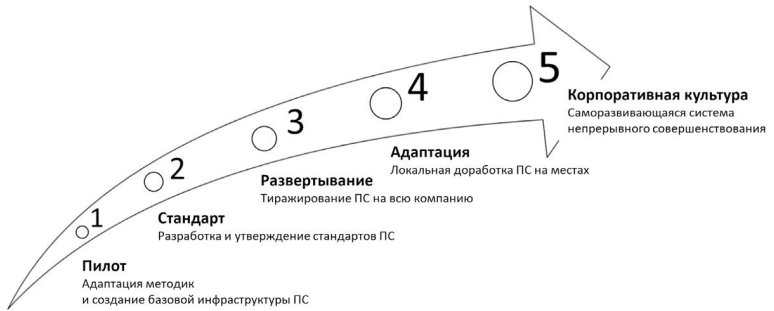
Все составляющие функциональной структуры ПС должны развиваться равномерно в соответствии с ростом масштаба системы.

## Этапы развития ПС

Идеальный процесс развития ПС можно представить в виде пяти этапов: *пилот, стандарт, развертывание, адаптация, корпоративная культура* (рис. 1.2). Если проходить их последовательно, ничего не пропуская, не нарушая порядок и не забегая вперед, то система будет формироваться рационально по соотношению «эффект/ресурсы» и вполне комфортно для участников работы. К сожалению, этот подход в реальной жизни встречается редко.

Понятно, что такое разделение на этапы условно. Но эти

простые определения отражают основной смысл и содержание работ, а комплекс мероприятий обеспечивает последовательное развитие функциональной



**Рис. 1.2.** Этапы развития ПС

структуры ПС и максимально возможную эффективность на каждом уровне развития системы.

**1. Пилот** – проверка на практике типовых методов внедрения производственных систем и инструментов оптимизации, их адаптация к уровню развития и реальным условиям процессов компании.

Ключевые мероприятия этапа ограничены одним или несколькими пилотными процессами:

- Вовлечение руководителей и выбор пилотных процессов для оптимизации.
- Подготовка базовой инфраструктуры для внедрения ПС.

- Адаптация стандартной технологии к реальным условиям.
- Стартовое обучение выделенных сотрудников.
- Выполнение задач оптимизации в пилотных процессах и анализ результатов.

Проверить эффективность стандартных методик, их соответствие уровню развития процессов и применимость в реальных условиях конкретного бизнеса можно только на практике. Вместе с наиболее заинтересованными руководителями выбираем один или несколько процессов и начинаем работу.

Основные цели этапа: продемонстрировать руководителям возможности системы и адаптировать типовые методики для разработки собственных стандартов.

**2. Стандарт** – анализ опыта внедрения ПС и выполнения задач оптимизации, корректировка методик, разработка собственных стандартов ПС. Плюс продолжение пилотных внедрений на следующем уровне сложности и в условиях расширения масштаба деятельности.

- На этом этапе компания разрабатывает и распространяет общие правила работы ПС: Анализ эффективности примененных методик и инструментов.

- Разработка и тестирование правил, регламентов и стандартов ПС.

- Подготовка базовой инфраструктуры во всех регионах и направлениях деятельности компании.



● Массовое обучение и выполнение задач оптимизации в пилотных процессах.

● Разработка и тестирование процедуры тиражирования решений.

Проверка на практике показывает, какие методы способны использовать компания и какой инструментарий можно будет применить. По сути, это оценка не методик, а уровня готовности компании к работе с современными технологиями оптимизации.

Стандарты лучше разрабатывать «на вырост»: чтобы не потерять динамику развития, имеет смысл ориентироваться не на текущий, а на максимально возможный уровень понимания. С другой стороны, излишняя сложность и строгость новых стандартов, могут привести к отказу людей от их исполнения. Особенно в случае слабой реализации функций ПС-Управление и ПС-Контроль. Необходим баланс между желаемым и возможным.

Также на этом этапе закладывается основа инфраструктуры во всех территориальных и/или функциональных подразделениях компании и начинается полномасштабная оптимизация пилотных процессов. Для начала просто тиражируем и развиваем успех этапа «Пилот». При этом отдельное внимание необходимо уделить эффективности методов тиражирования, так как потенциал многократного умножения полученных результатов часто остается нереализованным из-за политических или организационных проблем.

**3. Развертывание** – внедрение принципов, технологии и механизмов управления ПС во всех ключевых процессах и подразделениях компании:

- Распространение ПС на все ключевые процессы компании.
- Плановое обучение максимального количества сотрудников компании.
- Внедрение инструментов контроля задач оптимизации в масштабах компании.
- Массовое выполнение задач оптимизации.
- Полномасштабное внедрение методов тиражирования решений.

Опыт, полученный и структурированный на этапах «Пилот» и «Стандарт», необходимо распространить на все основные подразделения и процессы компании. Переходим от пилотного к полномасштабному внедрению системы. На этом этапе особенно важны качество корпоративных коммуникаций, правильная подготовка программ мотивации и массового обучения.

Желание руководства как можно быстрее охватить ПС-инициативами всю компанию приводит к распространенной ошибке – полномасштабное развертывание системы происходит при недостаточной проработке этапов «Пилот» и «Стандарт» и неравномерном развитии функций ПС. Как следствие, система может потерять управляемость и эффективность.

4. **Адаптация** – развитие и доработка методов и инструментов ПС с учетом специфических локальных условий работы различных направлений деятельности компании и/или территориальных подразделений:

- Разработка локальных целевых программ развития ПС.
- Развитие целевых программ обучения с учетом специфики деятельности.
- Разработка целевых и/или локальных мотивационных программ.
- Массовое тиражирование решений и лучших практик в масштабах компании.
- Контроль эффективности локальных инициатив в масштабах компании.

Разные направления деятельности компании существенно различаются и по уровню развития процессов, и по менталитету работающих в них людей. Продажи, бэк-офис, производство, бухгалтерия, ИТ – каждый вид деятельности, как правило, формирует собственные требования к ПС. В случае территориально распределенной структуры компании добавляются региональные различия и дополнительные условия менеджмента в заказах на оптимизацию. Все это неизбежно и естественно приведет к локальной адаптации применяемых методов и инструментов ПС.

Стандарты ПС формулируют и закрепляют основные правила работы в масштабах компании, а адаптация повышает ее эффективность в конкретных локальных условиях.

**5. Корпоративная культура** – формирование устойчивых навыков управления процессами в формате ПС у наиболее активной части коллектива компании, массовое применение методов и инструментов ПС для достижения целей и решения проблем на всех уровнях управления, понимание полезности и практических возможностей ПС во всем коллективе компании.

- Распространение стандартов ПС в масштабе компании.
- Внедрение согласованных программ развития на всех уровнях управления.
- Массовое регулярное обучение по уровням квалификации.
- Внедрение в процессах технологий непрерывного совершенствования.
- Внедрение методов и инструментов саморазвивающейся системы.

Системный подход к решению проблем со временем становится естественным и традиционным. Чем больше руководителей и сотрудников проходят обучение и получают практические навыки оптимизации процессов, тем быстрее компания привыкает к рациональной технологии внедрения инноваций.

Необходимо сформировать «критическую массу» – количество квалифицированных специалистов ПС должно быть достаточным для закрепления и развития нового формата работы. С этого момента система выходит на режим само-

стоятельного обеспечения и развития: руководители знают, зачем они инвестируют ресурсы в ПС, а специалисты готовы применять и развивать технологию, убедившись на практике, что она облегчает их работу по выполнению поставленных задач.

## **Сбалансированное развитие – повышение эффективности**

Правильная организация функций ПС предполагает их последовательное и равномерное развитие на каждом этапе развертывания производственной системы. Для достижения максимального дохода на инвестированные ресурсы и эффективности системы в целом.

Опережающее развитие отдельных функций (рис. 1.3) приводит к неэффективным затратам ресурсов. Например, мы можем организовать массовое обучение технологии оптимизации и мотивировать на выполнение задач большое количество сотрудников компании. Полные энтузиазма, они вернутся на свои рабочие места, но их руководители еще не готовы сформулировать цели и нет специалистов, способных контролировать их работу и вовремя оказать помощь. Затраты на обучение можно смело записать в потери.



**Рис. 1.3.** Опережающее развитие функций ПС

Отставание в развитии функции приводит к снижению эффективности системы в целом, как любое узкое место, участок с низкой производительностью, который снижает показатели всего процесса.

При построении производственной системы мы не можем ограничиться только функциями, которые кажутся нам главными. Мы обязаны целенаправленно и планомерно развивать все необходимые составляющие ПС.

# Рациональная интеграция ПС в структуру компании

Первое впечатление при взгляде на функциональную структуру ПС – потребуются очень большие инвестиции ресурсов в построение такой системы – обманчиво.

$$\begin{array}{ccccc} \text{Ресурсы} & & \text{Существующие} & & \text{Высвобожденные} \\ \text{структуры ПС} & = & \text{функции компании} & + & \text{ресурсы} \end{array}$$

Во-первых, на каждом современном предприятии уже существуют все необходимые составляющие: руководители формулируют цели и ставят задачи своим сотрудникам, эффективность любой работы контролируется по конкретным показателям, выделенные специалисты и даже специализированные подразделения занимаются обучением и мотивацией людей, управлением качеством продуктов и производительностью процессов.

Все это уже есть, и нет необходимости создавать какие-либо новые структуры и подразделения. Нужно только встроить дополнительные задачи, расширить функции.

<b>Банк,</b>	<b>операционный</b>	<b>блок.</b>	Ежегодно
выполнялось	около	450	задач оптимизации
и	экономический	эффект	составлял 8–

10 % утвержденного годового бюджета. При этом вся работа проводилась сотрудниками подразделений под руководством линейной структуры управления с минимальными доработками программ мотивации и обучения. На этапе формирования системы использовались временно не востребовавшие в основной деятельности специалисты проектного офиса по информационным технологиям. В регулярной работе для поддержки системы потребовалось всего 1,5 штатной единицы. Естественно, эти 1,5 специалиста обладали достаточно высокой квалификацией для выполнения такой работы.

Во-вторых, недостаточность ресурсов развития – явление временное. ПС по сути своей предназначена для устранения потерь и высвобождения бесполезно растрачиваемых ресурсов. Вполне логично часть высвобожденных в результате оптимизации ресурсов реинвестировать в построение производственной системы. При правильном внедрении уже с самых первых шагов ПС обеспечивает собственный рост. Так же, как это делает любая консультационная или производственная компания.

Единственный ресурс, без которого невозможно создание ПС, – это желание руководителей улучшать показатели подчиненных им подразделений и процессов. Путь к корпоративной культуре непрерывного совершенствования непростой и нелегкий. Для этого необходимы постоянные усилия по вовлечению руководителей на всех уровнях управления,



созданию и поддержке кросс-функционального сообщества ПС, снижение сопротивления инновациям, организация обмена лучшими практиками, гибкие программы нематериальной и материальной мотивации и много другое. Это сложно, но это путь в будущее компании.

## Условия успеха. Типичные ошибки

Ключевая идея проста: эффективность ПС обеспечивается сбалансированным поэтапным развитием всех функций. Потому, что в основе системы – обычные люди, которым нужно обеспечить все необходимое для успешной работы в проектах и которые не могут мгновенно переключиться на режим «супероптимизатор» из традиционного состояния «я боюсь любых изменений».

Стандартные ошибки тоже, на первый взгляд, достаточно простые, что не мешает им радикально снижать вероятность успешного внедрения производственной системы:

● **Отсутствие бизнес-логики при определении целей и задач.** Такие правильные лозунги, как «мы стремимся к непрерывному совершенствованию процессов и развитию сотрудников компании», мало кого убеждают. Система должна приносить конкретную пользу здесь и сейчас: выполнение целей компании – для топ-менеджеров; повышение показателей и экономия дефицитных ресурсов – для линейных руководителей; улучшение условий работы – для со-

трудников. Все участники работы должны видеть, что это инвестиции в их собственное будущее, а не затраты на очередную идею руководства.

● **Слабая мотивация руководителей и сотрудников.** Вызывает удивление искреннее убеждение некоторых топ-менеджеров, что достаточно декларировать идею массовой оптимизации процессов и люди сразу начнут претворять ее в жизнь. Внедрение изменений, как правило, сопряжено с разнообразными стрессовыми ситуациями и дополнительными затратами времени и сил. Без четкого осознания новых корпоративных целей и правил, без уверенности в поддержке на всех уровнях управления и без личной заинтересованности в результатах ни руководители, ни сотрудники компании не станут инвестировать свою энергию в улучшение процессов компании. Каждый должен найти ответ на простой вопрос: зачем мне это нужно?

● **Быстрое и поверхностное обучение.** Отсутствие понимания того, что необходимо учиться оптимизации и соблюдать проектную дисциплину, что это достаточно непростая деятельность, требующая использования современных методик управления проектами, проведения исследований, обработки и анализа данных, разработки эффективных решений и рационального внедрения инноваций.

Пренебрежительное отношение к «теории» и вера в безусловную правильность собственных решений приводят к «экономии» рабочего времени, выделенного на обучение.

Как следствие, получаем недоученных специалистов и значительные потери скорости и ресурсов на исправление ошибок при выполнении проектов.

● **Попытка внедрить ПС сразу и везде.** Главные препятствия быстрому разворачиванию ПС в масштабах всей компании:

■ естественное сопротивление людей изменениям и недоверие новым методам можно преодолеть только примерами успеха из практики собственной компании, и эти проекты необходимо сделать на первом этапе работы;

■ понимание эффективности инструментов приходит только через практику, и этот опыт нужно получить, дисциплинированно выполняя простые задачи, а такая работа требует времени и нормального начального обучения;

■ успешное выполнение множества задач оптимизации в разных подразделениях и процессах невозможно без грамотного управления и контроля – неизбежен методологический и управленческий хаос, приводящий к бессмысленной работе, потерям ресурсов и дискредитации ПС.

Последовательное увеличение масштаба производственной системы необходимо для того, чтобы все функции успевали правильно развиваться и обеспечивать нормальную надежную работу системы. Альтернатива – большие потери и риски при внедрении ПС.

## 1.3. Варианты внедрения ПС

Создание любой системы начинается с определения понятных целей ее применения. И первый вопрос, на который должны ответить руководители: зачем нашей компании нужна производственная система развития? Ответить самим себе и, что самое главное, честно.

Ответ на этот вопрос сложнее, чем кажется на первый взгляд. И множество ошибок при внедрениях связаны именно с тем, что у топ-менеджеров компании нет однозначного и четкого понимания практических целей создания такой системы. Наблюдаемый в последнее время ажиотаж вокруг «производственных систем» способствует возникновению искусственных мотиваторов: следование общим трендам, копирование чужого успеха, выполнение корпоративных, отраслевых или государственных требований. В целом это позитивная тенденция, но построение ПС на таком идеологическом базисе сопряжено с множеством сложностей.

Не утверждаю, что такие проекты обречены на провал, определенная польза неизбежно будет. Однако имеет смысл подумать о людях, принимающих активное участие в создании и регулярной деятельности производственной системы. Им будет сложно работать в условиях неопределенных, разнонаправленных и постоянно меняющихся целей.

Не случайно мировая практика управления изменения-

ми рекомендует в качестве первых шагов создание атмосферы необходимости и безотлагательности изменений, видения желаемого образа будущего и влиятельных команд реформаторов. «Горящая платформа» однозначно побуждает к действию все уровни управления компании.

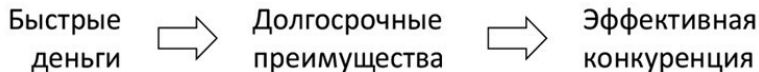
**Транснациональный банк, операционный блок.** Руководитель блока четко, в количественных показателях, сформулировал цели оптимизации по каждому из подчиненных подразделений и правильно включил их в существующую схему управления. В результате развертывание проектной системы выполнено за несколько месяцев, к концу первого года работы успешно завершено более 270 задач оптимизации и все целевые показатели подразделений достигнуты.

С самого начала и на каждом этапе развития у производственной системы должны быть конкретные востребованные руководителями цели. Даже на первом этапе, «Пилот», при проверке стандартных методов и инструментов оптимизации все проекты должны решать реальные проблемы руководителей.

## **Разные руководители – разные цели**

Очевидно, что цели будут разными для различных уровней развития процессов компании и задач конкретного руководителя, принимающего решение о внедрении ПС. Но в

общем случае можно сформулировать типовые ситуации, отражающие естественную эволюцию целей оптимизации:



Вполне логично, что в первую очередь руководителю необходимо решить текущие задачи стабильного выполнения КПЭ процессов, обеспечения достаточного количества и качества ресурсов, соблюдения утвержденных сроков.

● **Быстрые деньги.** Краткосрочные и очень конкретные цели по достижению необходимых руководителю показателей. Устранение различных типов потерь в процессах приводит к улучшению КПЭ, высвобождению дефицитных ресурсов, увеличению скорости предоставления продуктов и услуг клиентам. Как правило, эти результаты оптимизации достаточно легко перевести в денежный формат и сравнить с затратами, чтобы убедиться в экономической эффективности ПС.

Когда этот обязательный уровень «управленческого комфорта» достигнут, можно двигаться вперед к гарантированной надежности качества продуктов и процессов. Результат такой оптимизации выводит руководителя в удобную для работы зону стабильности бизнеса.

● **Долгосрочные преимущества.** Более сложный формат целей, направленных на обеспечение стабильности ка-

чества продуктов/услуг для потребителей и высокого уровня надежности процессов. Экономический эффект рассчитывается сложнее, но вполне очевиден: получаем дополнительные доходы от увеличения количества клиентов и экономим на «обслуживании дефектов» как внутри процессов, так и на стороне потребителя.

На этом можно было бы остановиться, но в последнее время мир вокруг стремительно меняется и компании вынуждены соответствовать этим изменениям. Выигрывают те, кто сделал свои процессы прозрачными, легкими, гибкими и обладает достаточными ресурсами для оперативных действий.

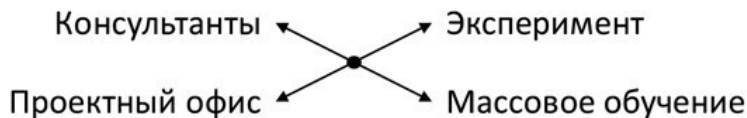
● **Эффективная конкуренция.** Избавление от нерациональной сложности процессов, лишних действий и влияния функциональных барьеров не только снижает текущую себестоимость продукции, но и минимизирует затраты ресурсов на постоянное развитие бизнеса и его быструю адаптацию к изменениям на рынках. Пока не возникла реальная ситуация «кто успел, тот и выиграл», прямой экономический эффект оценить сложно. Просто посмотрите, когда и в чем вас опережают конкуренты.

Эволюция целей происходит вместе с развитием качества процессов, и это бесконечный путь к совершенству, учитывая агрессивную динамику изменений в окружающем мире, жесткую конкуренцию и постоянный рост требований со стороны потребителей. В этих условиях исключительно важно, как руководитель оценивает текущее состояние своего биз-

неса и понимает масштаб требуемых улучшений.

## Разные руководители – разные сценарии внедрения

Внедрение производственной системы в структуру компании имеет смысл проводить аккуратно, последовательно и с учетом всех рисков. Базовая технология ПС может работать в любом бизнесе и в любой компании, это доказано практикой. Но, насколько она будет эффективной, зависит от соответствия методов внедрения реальным условиям конкретной организации.



Универсальная механика теоретически есть, но на практике решение, по какому пути пойти, как правило, принимает руководитель, основываясь на собственном опыте и своих убеждениях. Можно сформулировать типовые сценарии таких внедрений: «Консультанты», «Эксперимент», «Проектный офис», «Массовое обучение».

● **Консультанты.** Быстрый старт, не требующий, на первый взгляд, собственных усилий, и удобное делегирование



ответственности. Вполне логичное желание использовать интеллектуальные и рабочие ресурсы консультантов для решения своих задач. Действительно, у них есть готовые методики, опыт и команды. Однако при этом неизбежны дополнительные затраты времени и ресурсов на знакомство консультантов с процессами, барьеры в коммуникациях, ограничения в масштабе проекта и потери результатов после его завершения. Способ дорогой, эффект краткосрочный.

● **Эксперимент.** Обучение небольшого количества доверенных сотрудников и проверка технологии выполнения проектов на нескольких задачах, актуальных для подразделения или компании. Очевидно, что этот вариант можно использовать только для анализа эффективности методик, так как в долгосрочном периоде такая система нежизнеспособна. Без поддерживающих функций инициатива через некоторое время естественным образом затихнет. К сожалению, другого пути нет, если руководство не верит в практические результаты ПС.

● **Проектный офис.** Формирование и обучение автономной группы оптимизаторов высокой квалификации для внедрения существенных изменений в ключевых процессах. Небыстрый, но весьма результативный вариант: при правильном выборе задач команда приносит миллионы долларов экономии и существенное улучшение качества. Основные недостатки: хорошая команда создается непросто и небыстро, проекты дорогие, но их не может быть много

и масштаб системы жестко ограничен ресурсами. Инновационная «скорая помощь».

● **Массовое обучение.** Короткая и относительно простая программа подготовки большого количества сотрудников в разных процессах для массового решения простых задач оптимизации. Позволяет одновременно работать с множеством проблем во всех процессах и подразделениях, не требует от участников высокой стартовой квалификации, обеспечивает существенный экономический эффект и может применяться для быстрого старта ПС. При этом для долгосрочного эффекта необходимо создание поддерживающей функциональной структуры ПС. Масштабная программа обучения не будет результативной без грамотного управления и контроля больших групп задач, рациональной мотивации, правильных коммуникаций и качественного методического сопровождения.

Каждый из сценариев обладает как преимуществами, так и вполне очевидными недостатками, в основе которых лежит отсутствие комплексного подхода к построению производственной системы. Практика внедрений и стремление к созданию рационального варианта, использующего сильные стороны каждого из сценариев и компенсирующего слабые, приводят к такой последовательности действий:



**Этап 1. Консультанты** приглашаются не для выполнения работ по оптимизации, а для быстрого и методически правильного старта собственной системы, начального обучения сотрудников и тренеров, сопровождения пилотных проектов и помощи в разработке собственных ПС-стандартов компании.

**Этап 2. Эксперимент** по применению технологии и построению структуры ПС в одном или нескольких подразделениях проводится под контролем консультантов. Результатом таких пилотных проектов становятся положительный опыт успешных внедрений, понимание требований компании к адаптации стандартных методик и наполнение программ обучения практическими примерами из процессов компании.

**Этап 3. Проектный офис** формируется в основном из сотрудников, доказавших свою результативность в реальных проектах, и постепенно становится штабной структурой для дальнейшего развертывания ПС в масштабах компании. Для этого в состав нового подразделения добавляются специалисты, ответственные за развитие различных функций: ПС-Обучение, ПС-Мотивацию и PR, ПС-Технологию.

**Этап 4. Массовое обучение** и выполнение задач оптимизации под контролем проектного офиса стартует в подразделениях, где были реализованы пилотные проекты, и последовательно распространяется на всю компанию. Наибо-

более способные участники проектов проходят программы повышения квалификации и становятся экспертами по технологии ПС в своих подразделениях.

В реальной бизнес-ситуации реализация такого сценария внедрения может выглядеть следующим образом:

**Банк, бизнес блок.** Руководитель, отвечающий за развитие бизнеса, с приглашенным консультантом провели небольшой экспериментальный проект и убедились в результативности технологии в конкретных условиях организации. Как следствие, был сформирован проектный офис и выполнено достаточное количество задач оптимизации с результатами, убеждающими в высокой экономической эффективности такой работы. Идея полномасштабного развертывания системы была одобрена руководством. Адаптированные методики, примеры успешных решений и команда проектного офиса стали основой для старта программы массового обучения. Деятельность проектного офиса, кроме выполнения приоритетных проектов, была дополнена функциями штабной структуры в масштабах банка. Развертывание системы прошло успешно.

Результат этого примера тем более интересен, что эта работа проводилась в период, когда подобного рода системная деятельность только начиналась в банках, опыта успешных внедрений не было, идея оказалась новой для топ-менеджмента и инициатива шла снизу вверх. На каждом этапе при-

ходилось доказывать бизнес-эффективность как текущей работы, так и перспективных предложений по развитию системы.

Существует также сценарий «Консультанты – массовое обучение – распределенный проектный офис». Он сложнее, требует сильной вовлеченности руководителя, постановки конкретных целей и высокого уровня проектной дисциплины.

**Транснациональный банк, операционный блок.** Работу проводили те же участники – руководитель и консультант, но уже в другой организации и с очень жесткими входными условиями по срокам достижения финансовых целей оптимизации. На основе уже существующего опыта успешного внедрения и в режиме дефицита времени была сформирована программа «Быстрый старт 100 проектов» и организовано массовое обучение сотрудников. К окончанию финансового года команды выполнили необходимое количество задач оптимизации, обеспечивающих достижение целей. Наиболее ответственные и успешные участники проектов прошли дополнительное обучение и начали выполнять в своих подразделениях функции «распределенного проектного офиса»: инициирование, контроль и методическое сопровождение проектов оптимизации. Система обеспечивала выполнение целей оптимизации из года в год.

Этот сценарий можно рассматривать только в качестве модификации универсального подхода из-за очень важного условия – наличия опыта реальных внедрений у руководителя. Или нужна абсолютная уверенность руководства в эффективности системы оптимизации, основанная на успешной практике множества других компаний отрасли или страны. Такая уверенность характерна для стран и отраслей с опережающим уровнем развития производственных и управленческих процессов.

## **Внедрение «Снизу вверх» vs «Сверху вниз»**

При обсуждении методов внедрения производственных систем постоянно повторяется утверждение об обязательном и активном вовлечении «первого руководителя». При этом как-то автоматически предполагается, что это руководитель организации. Вероятно, из-за весьма популярных примеров «Тойоты», GE, «Росатома», Сбербанк и других известных компаний. Действительно, это наиболее комфортный подход для всех участников работы. Но не обязательный.

Внедрение ПС можно начинать на любом уровне управления

Заказ со стороны руководителя, безусловно, необходим. И для этого руководителя должен быть жизненно важным

результат работы ПС – выполнение целей, за которые он несет ответственность. Тогда с высокой вероятностью система будет строиться рационально и не испытывать недостатка в ресурсах.

Заинтересованный в улучшении своих бизнес-показателей руководитель может находиться на любом уровне управления. От этого будет зависеть только масштаб создаваемой системы, а базовые принципы работы и функциональная структура ПС останутся неизменными.

Масштабирование ПС: от подразделения до транснациональной компании

Приведенные выше примеры интересны еще и тем, что инициатива по внедрению системы исходила не от первого лица организации, а от руководителя подразделения. И только после предъявления убедительных доказательств улучшений в процессах система была распространена на смежные подразделения и на всю компанию.

Продвижение ПС *снизу вверх* для многих наших руководителей может быть наиболее реальным способом получить пользу от повышения эффективности процессов в своем подразделении, а затем, опираясь на полученные результаты, стать лидером перемен в масштабах компании. Задача вполне достойная внимания современного менеджера.

Базовая идея проста: не нужно ждать, когда начнется инициативное сверху построение ПС. Если есть необходимость в улучшении показателей, любой руководитель может

создать такую систему у себя в подразделении, используя доступные ему ресурсы. Это непростая, но очень перспективная работа.

## **Условия успеха. Типичные ошибки**

ПС при правильном внедрении становится ключевым инструментом повышения эффективности всех бизнес-процессов компании, требует незначительных инвестиций, бесконфликтно встраивается в функциональную структуру и быстро выходит в режим самостоятельного обеспечения ресурсами и постоянного развития.

Все, что для этого необходимо: трезво оценивать реальные условия внедрения ПС в компании и не жалеть времени на продумывание каждого шага; аккуратно работать с неизбежным сопротивлением инновациям и идти по пути наименьшего сопротивления, выбирая для пилотных проектов наиболее развитые подразделения; целенаправленно обеспечивать максимальный эффект стартовых задач оптимизации и широко его рекламировать, привлекая в ПС самых активных сотрудников компании; инвестировать время в качественное обучение и разработку собственной методологии.

У неправильного внедрения также есть свои популярные формы:

● **Поручить и забыть.** Нет реальной заинтересованности топ-менеджмента в результатах оптимизации. В этом



случае решение о внедрении производственной системы принимается не для достижения каких-либо рациональных целей. Как следствие, дается поручение «внедрить что-нибудь» и дальше ответственность полностью перекладывается на исполнителей, а руководитель иногда проверяет «как идут дела». Что получится, зависит от квалификации исполнителей.

● **Политика.** Любая система развития бизнеса – сильный инструмент в руках руководителя. Но некоторых менеджеров корпоративная политика волнует больше, чем бизнес-показатели вверенных им подразделений, что неизбежно оказывает влияние на все составляющие и этапы создания ПС. В целом это нормально, если позиция обоснована специфической корпоративной культурой компании. Очевидно, что при таком внедрении неизбежны проблемы из-за ложных целей и барьеров в коммуникациях между подразделениями или уровнями управления.

● **Флюгер.** Постоянно или ситуационно меняющиеся цели – «борьба за качество» быстро сменяется требованием «сокращения бюджета» и вдруг превращается в «развитие людей» в сочетании с «повышением производительности». С учетом того, что ПС с самого начала и на каждом этапе своего развития должна показывать конкретные измеримые результаты, такие быстрые изменения курса заметно дезориентируют всех участников работы.

● **Как у других.** Попытка сразу применить готовые

и наиболее понятные решения других организаций, уже прошедших путь построения своих собственных производственных систем. Копирование формы без анализа содержания. Притом что все организации, как правило, существенно различаются и по структуре процессов, и по корпоративной культуре. Чаще всего такой подход приводит к заметным затратам ресурсов при сомнительном качестве результатов.

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

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