

## Использование «ящика с инструментами»

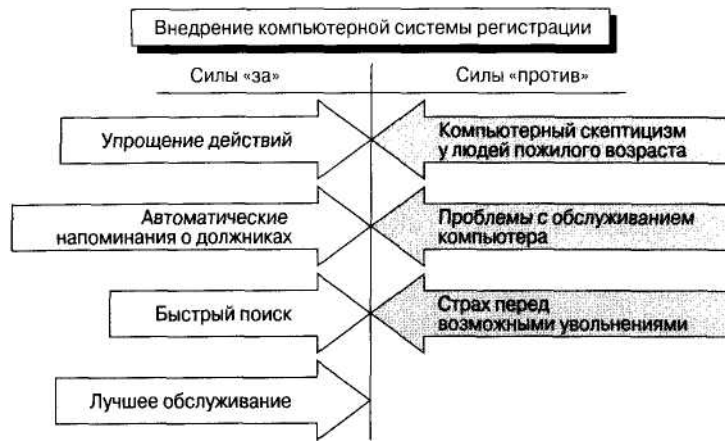


Рис. 12.7. Анализ поля сил для внедрения в библиотеке новой компьютерной системы

лиотеки, где уже подобные компьютерные системы были внедрены с хорошими результатами, предоставление сотрудникам общей информации, обучение сотрудников работе с компьютером и т.д.).

В заключение хотелось бы дать еще несколько общих советов о создании положительного отношения к внедрению:

- 1). Привлекайте всех, кто может оказать влияние на результаты внедрения, на свою сторону для обеспечения полной поддержки проводимым переменам.
- 2). Организуйте дело так, чтобы люди, уже вовлеченные во внедрение, в свою очередь вовлекали в проект новых сторонников и вдохновляли их.
- 3). Работайте по ясному и согласованному плану.
- 4). Держите ваших сотрудников в курсе дел и информируйте их о полученных результатах.
- 5). Подчеркивайте важность терпения для своих сотрудников, изменения не происходят вдруг и сами собой.

Возможно, самая большая трудность в этой фазе реализации проекта совершенствования — *поддержка активности* сотрудников для доведения работы до конца. Следовательно, нужен мониторинг прогресса внедрения для: 1). Оценки фактических затрат времени по сравнению с плановыми затратами. 2). Оценки фактических затрат ресурсов по сравнению с бюджетом внедрения. 3). Оценки качества результатов.

### Список литературы к главе 12:

- 1) Andersen, Bjorn, and Pettersen Per-Gaute. *The Benchmarking Handbook: Step-by-Step Instructions*. Chapman & Hall, London, England, 1996.

Парадокс этой книги заключается в следующем: все свое внимание автор уделяет рассмотрению отдельных инструментов совершенствования. Однако автор убежден в том, что совсем не *отдельные инструменты* должны быть главным элементом работы организации.



### 13.1. Отдельные инструменты и естественный процесс совершенствования системы

Каждый отдельный метод можно рассматривать как инструмент для выполнения заданной работы. Инструменты по своей сути предназначены для облегчения работы человека. Чтобы, например, подремонтировать автомобиль, нужно выбрать подходящие инструменты и правильно использовать их. Желаемый результат — исправная машина. И неважно, каким инструментом вы пользовались: гаечным ключом, плоскогубцами или отверткой. Точно также, желаемыми результатами для организаций будут улучшение показателей и повышение конкурентоспособности. Для достижения этой цели можно использовать любой подходящий инструмент, лишь бы он дал результат. Таким образом получается, что гораздо более важно знать, *как правильно выбрать инструмент и как пользоваться им для достижения поставленной цели, чем знать об инструментах вообще.*

При проведении различных конференций, семинаров и т.д. обычно говорят, что тот или иной метод наилучший и основательно аргументируют это. Такие заявления — признак того, что слишком большое внимание уделяется самому методу (инструменту), а не тому, для чего он нужен. Суть же в том, что все методы, описанные в этой книге, удовлетворяют различным требованиям, служат различным целям и в зависимости от ситуации, в которой их применяют, дают

различные результаты. Таким образом, невозможно утверждать, что один метод абсолютно лучше другого.

Все эти методы можно рассматривать только как инструменты, собранные в одном хорошо укомплектованном инструментальном ящике. Этот набор предназначен для организаций, которые хотят улучшить свою работу. Эти инструменты дополняют друг друга и действуют в комплексе. Какой из методов нужно использовать в той или иной ситуации, зависит от особенностей организации, которая его использует, и от условий, в которых его нужно применять. Если бы у нас был только один инструмент, скажем, молоток, то удивительно как быстро все проблемы стали бы похожи на гвозди.

Цель книги - обратить внимание на существование этого огромного набора инструментов, предназначенного для человека, специализирующегося в области совершенствования. Если к этому добавить систему показателей и другие элементы (см. главу 2), то получается мощное средство для улучшения процессов. Главная проблема - определить, какой метод (инструмент) нужно использовать в каждой конкретной ситуации. В следующем разделе сформулированы критерии для решения этой задачи адекватного выбора.

## 13.2. Критерии для выбора инструмента

Первый и самый важный критерий - соответствие метода поставленной цели. Для обсуждения методики целесообразно еще раз вернуться к общей модели совершенствования. Эта модель дана на рис. 13.1. Как уже раньше отмечалось, совершенствование тоже представляет собой цикл, который должен идти непрерывно. Каждую фазу цикла этого процесса можно считать начальной.

- 1). Прежде всего — планирование показателей. Оно базируется на исходных данных, полученных в результате самооценки, внешних требований к показателям и других внешних требованиях. Чтобы получить эти исходные данные, можно использовать даже такие инструменты, как самооценка и бенчмаркинг. В самом процессе планирования улучшений можно применять несколько подходящих методов, включая матрицу показателей, диаграмму паутины, анализ трендов, тестирование критериев и СФК.
- 2). Большая часть рассмотренных методов относится к улучшению показателей и их цель — создать и внедрить предложенные улучшения.
- 3). Измерения показателей проводятся до и после улучшений.

Все вместе представляет собой законченную систему улучшения показателей, которая выявляет зазоры, устанавливает приоритеты, внедряет улучшения и анализирует полученные результаты. В итоге выявляются новые зазоры между идеальным и существующим процессами и цикл замыкается. Первая задача, следовательно, — запуск этого цикла, как неотъемлемой части общей организации работы по постоянному улучшению. Следующая задача — выбор правильного инструмента для выполнения работ.

На рис. 13.1 показана фаза общей модели, связанная с непосредственным совершенствованием. Эту фазу можно разбить на элементы (см. рис. 13.2).



Рис. 13.1. Общая модель совершенствования

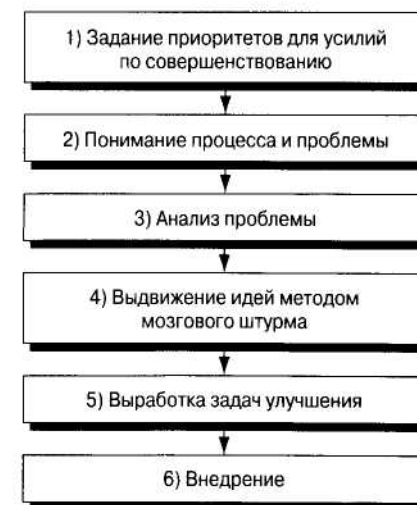


Рис. 13.2. Внутренние фазы для фазы совершенствования

Различные фазы этого цикла совершенствования требуют использования различных инструментов. Главный критерий для выбора инструмента — соответствие реальной ситуации. Инструменты, соответствующие различным фазам цикла совершенствования, описаны в таблице 13.1.

Данная таблица может служить указателем при выборе инструмента для различных фаз цикла и решаемых задач.

Очень важен вопрос: «Обладает ли организация достаточными ресурсами для использования выбранного инструмента?». Даже если четкого ответа на этот вопрос нет, все равно инструменты для различных фаз цикла совершенствования можно сгруппировать по признаку ожидаемой потребности в ресурсах. В таблице 13.2 даны общие сведения о потребности в ресурсах для различных инструментов.

В идеале нужно выбирать инструмент, основываясь на особенностях организации и на специфике ситуации, в которой он будет применяться. Надо пользоваться специальными указаниями по выбору подходящего инструмента. Однако

Таблица 13.1. Инструменты для различных фаз работы по совершенствованию

Задание приоритетов	Понимание проблемы	Анализ проблемы	Генерация идей	Предложения по совершенствованию	Внедрение
Само-оценка	Картирование связей	Диаграмма причин и результатов	Мозговой штурм	Упрощение	Диаграмма-дерево
Анализ тренда	Блок-схема	Анализ коренной причины	Мозговой штурм в письменной форме	Идеализация	Схема процесса принятия решений
Диаграмма-«паутина»	Критический инцидент	График	Метод анкетирования Кроуфорда	СФК	«АДТ» анализ
Матрица показателей	Контрольный листок	Гистограмма	Метод номинальных групп	Анализ рабочей ячейки	Анализ поля сил
Тестирование критериев	Диаграмма Парето	Граф связей	Диаграмма сродства	Статистическое управление процессами	
СФК		Матричная диаграмма		Реинжиниринг бизнес-процесса	
				Бенчмаркинг	

Таблица 13.2. Потребность в ресурсах для различных инструментов

Потребность в ресурсах	Задание приоритетов	Понимание проблемы	Анализ проблемы	Генерация идей	Предложения по совершенствованию	Внедрение
Малая потребность в ресурсах	Анализ тренда	Картирование связей	Диаграмма причин и результатов	Мозговой штурм	Упрощение	Диаграмма-дерево
	Матрица показателей	Контрольный листок	Анализ коренной причины	Мозговой штурм в письменной форме		Схема процесса принятия решений
	Тестирование критериев	Диаграмма Парето	График	Метод анкетирования Кроуфорда		«АДТ» анализ
	Диаграмма-«паутина»		Гистограмма	Метод номинальных групп		Анализ поля сил
			Граф связей	Диаграмма сродства		
			Матричная диаграмма			
Средняя потребность в ресурсах	СФК	Критический инцидент			Идеализация	
		Блок-схема			СФК	
					Анализ рабочей ячейки	
					Статистическое управление процессами	
Большая потребность в ресурсах	Само-оценка				Реинжиниринг бизнес-процесса	
					Бенчмаркинг	

имеющийся опыт и полученные результаты пока еще недостаточно обобщены, таких специальных указаний опубликовано недостаточно. Разработка таких указаний — важное направление научных исследований.

Заканчивая эту главу, хочу еще раз подчеркнуть, что сам по себе инструмент не столь важен — это только средство для совершенствования. Выбирайте любой инструмент, подходящий для данной организации и конкретной ситуации, и используйте его. Не старайтесь использовать как можно больше различных инструментов! Обратите внимание, что в главе 15 собраны бланки-формуляры документов для работы с большинством из описанных в этой книге методов совершенствования.