

Как провести диагностику компании по методу «большой тройки»

Алексей Порошкин, младший партнер «Яков и Партнёры»

Сегодня почти все компании столкнулись с масштабными изменениями в производственных цепочках. Дальновидные лидеры начинают процесс переоценки своих стратегий. Но масштабные изменения в организации «везде и сразу» практически гарантированно приводят к провалу. Поэтому любая большая программа трансформации, реализуемая компаниями «большой тройки», традиционно проходит волнами или этапами. Нулевая волна включает сессию, на которой участники топ-команды согласовывают позиции по таким вопросам, как:

- Зачем собственно нужна трансформация?
- Как расставить приоритеты на старте?
- Как организовать работу программного офиса и вовлечь остальных сотрудников в процесс?

Обычно участие консультантов в программе трансформации длится от трех до четырех волн, которые могут идти от функции к функции, по географии от актива к активу или от основных процессов к второстепенным. Стартовая точка в любом изменении — формулировка ключевого вопроса, обсуждение того, как посмотреть на бизнес в целом, и часто предварительная диагностика.

Сам процесс трансформации (в зависимости от размера организации и амбиций CEO) может занимать от нескольких месяцев до нескольких лет. Наиболее успешные организации технологического сектора превращают трансформацию в непрерывный процесс совершенствования своего бизнеса. Ярким примером могут выступить Apple и «Яндекс», который за 25 лет прошел путь от интернет-поисковика к целой экосистеме цифровых сервисов.

Для запуска процесса построения производственной системы на уровне участков используется этапный подход



Как и вся программа в целом, каждая волна включает в себя набор традиционных этапов: диагностика, постановка целей и разработка мероприятий. Далее следуют планирование, внедрение изменений и фаза поддержки, на которую зачастую отводится не меньше времени, чем на активную фазу.

Первым и важнейшим шагом в любой программе тем не менее является первый этап, а именно диагностика. На бытовом уровне это сравнимо с походом к врачу. Пациент замечает тревожные симптомы или, наоборот, решает стать сильнее и выносливее и идет к врачу. Вместе они составляют план лечения или тренировок и отслеживают, какой будет эффект.

Проводим диагностику организации

Базовые инструменты

На этапе диагностики компании используют три основных инструмента.

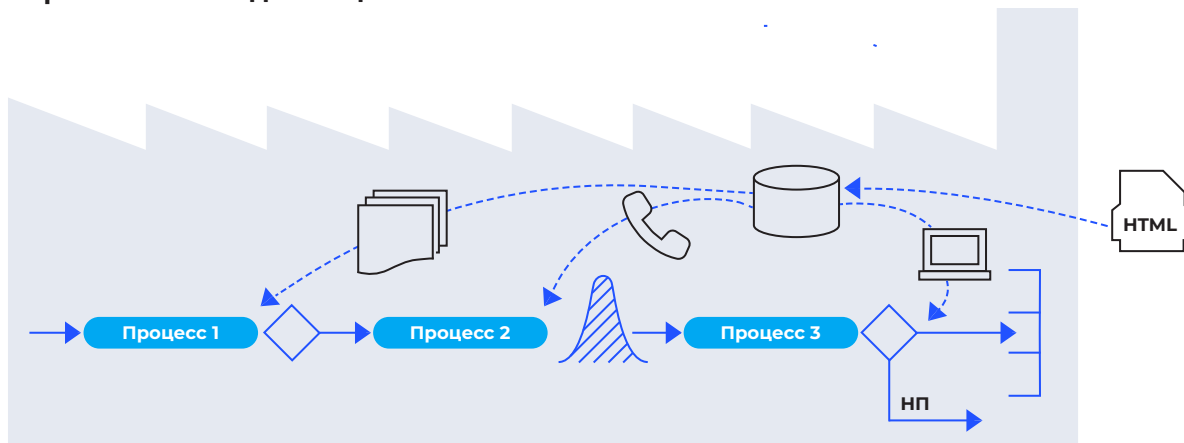
1. «Карта потока создания ценности» (КПСЦ)

Нужна, чтобы понять и визуализировать суть бизнеса, найти узкие места или «бутылочные горлышки» в процессах.

Собрав лидеров разного уровня из разных функций в одном месте, мы можем разобраться в том, как устроен бизнес, и начать конструировать видение его будущего состояния. «Карту потока создания ценности» обычно рисуют лидеры подразделений. Для этого они используют, в частности, подход крест-накрест: каждый изучает, как устроен процесс, который находится вне его компетенций. Лидеры выявляют узкие места в процессе и расставляют их в порядке приоритета.

Традиционно лидеры стремятся быть ближе к гемба (точкам процессов) во время картирования. Однако проводить его можно и дистанционно. Это важно для крупных компаний с большой удаленностью между филиалами и площадками. В этом случае нужен один модератор, который сумеет соединить понимание процесса в диаграмму, то есть в единую цепочку. Так, в видеозвонках мы строили карты потока с нефтяниками, оперирующими трубопроводом и наливным терминалом.

Карта потока создания ценности



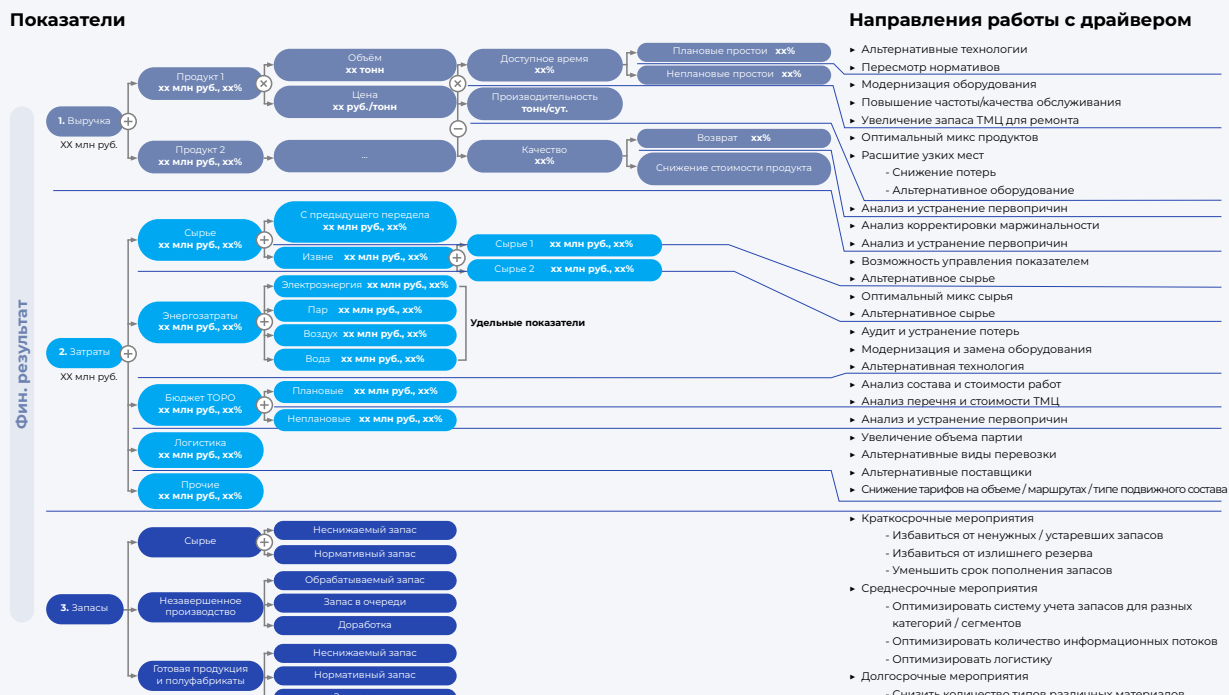
2. «Дерево драйверов»

Нужно, чтобы визуально представить экономику подразделения — определить влияние конкретных факторов и процессов на его общий успех.

Дерево чаще всего начинается с финансового показателя подразделения, например с прибыльности. После этот показатель раскладывается на производство, затраты и запасы. Таким образом, мы все более и более подробно расшиваем все аспекты деятельности организации, спускаясь до драйверов на уровне отдельных процессов: простои ключевого оборудования, укомплектованность штата сотрудников, стоимость запасов на складе и т.д.

«Дерево драйверов» помогает составить полную картинку бизнеса, увидеть, насколько логично он устроен. Отдельно стоит отметить, что «дерево» можно использовать для создания стройной системы KPI, расположив на нем ключевые сферы ответственности разных функций и конфликтующие показатели. Мы проводили четырехнедельную диагностику металлургического комбината. В каждом цехе количество потенциальных инициатив, обозначенных на «карте» и в «дереве», могло составлять от 50 до 100. Не все предположения фазы диагностики превратились в полноценные мероприятия, но на начальном этапе подход к обозначенным проблемам «чем больше, тем лучше».

«Дерево драйверов» помогает сформировать полную картину ситуации и расставить приоритеты в работе



3. «Голос заказчика», или Модель Кано

Нужна, чтобы проанализировать реальные потребности клиентов, как внешних, так и внутренних.

Исследуя потребности заказчиков основных бизнес-процессов, организации могут сформулировать ожидания к уровню качества, спецификации продуктов, срокам оказания услуг, детальности необходимой информации и другим затратным аспектам деятельности. В некоторых случаях открываются ситуации, когда компании завышают качество продуктов, что затрудняет продвижение на рынке, а в других — напротив, не удовлетворяют требования клиентов к качеству. И то и другое, несомненно, несет с собой скрытые потери. В одной из программ трансформации специалисты выявили, что обратная связь внутреннему заказчику из лаборатории, а также указание места материала на складе позволяют намного эффективнее настраивать весь последующий процесс работы.

Три больших инструмента дают отличное поле для исследования эффективности подразделения.

Подходы для оценки скрытого потенциала организации

Для разностороннего взгляда на организацию и понимания ее скрытого потенциала используются разные подходы.

1. Внутренний бенчмарк по лучшим показателям (исторические данные) — где компания была полгода назад, на прошлой неделе, во время прошлой смены.

Если сравнивать моменты, когда эффективность была ниже средней, с моментами, когда она очевидно превосходила ожидания, можно сделать интересные выводы и выработать новые инициативы. При этом полагаться лишь на внутренний бенчмарк не стоит. С помощью этого подхода нельзя экстраполировать данные предыдущего опыта на ситуации, в которых ваша компания раньше не оказывалась, например неправильно масштабировать опыт удачной недели, не проанализировав условия, позволившие достичь на ней отличного результата.

2. Мозговые штурмы в фокус-группах.

Есть разные форматы проведения мозгового штурма, но один из них — «сталкивание мнений» (collision workshop) — может оказаться наиболее перспективным. Модератор разбивает участников штурма на две подгруппы. Каждая подгруппа получает одно и то же задание. Когда оно решено, участники групп сравнивают списки решений, обсуждают результаты и критикуют идеи друг друга. Так, лучшие решения получают приоритет уже на старте.

3. Анализ технического предела для ключевых процессов или узких мест.

Владельцы процессов и технические эксперты уточняют возможности оборудования, особенно в узких местах процесса. Они задаются вопросами:

- Каков на самом деле технический предел ключевых процессов?
- Достигнут ли он или есть еще место для развития?
- Что будет, если провести глубокую модернизацию процессов?

4. Сравнение с другими эффективными компаниями отрасли и поиск новых идей.

Ввиду различных ограничений речь идет не о том, чтобы посетить все самые эффективные предприятия отрасли, а скорее о том, чтобы изучить их опыт. Для изучения лучше выбирать компании, схожие с вашей. Однако к делу надо

подходить осторожно — если команда будет излишне полагаться на бенчмарк, то зациклится на том, что делают конкуренты, и потеряет фокус на уникальности собственных процессов клиентов.

5. Визиты на другие предприятия внутри компании и во внешнем периметре.

Очень часто руководители компаний просят консультантов помочь в изучении опыта других компаний, показать, куда можно съездить и где почерпнуть новые идеи. При этом руководители посещают в том числе те компании, которые производят совсем другой продукт, оказывают совсем другие услуги или находятся в другой географии. Таким образом происходит перенос лучших решений и практик из одной отрасли и географии в другую. Часто это дает значительный экономический эффект.

Хорошим примером может быть поездка, когда команда руководителей российской организации в течение недели изучала самые разные компании из сфер производства тяжелой техники, электроники, бумаги и в каждой из них находила разнообразные идеи: организация работ, визуальное управление, предиктивное техническое обслуживание и ремонт (ТОиР) и т.д. Идеи позже были представлены президенту компании и взяты в работу.

6. Обращение к забытым идеям.

Этот аспект анализа особенно важен в крупных компаниях с длительной историей. Зачастую компании обладают целыми пластами данных, разработок и решений, которые так и не доходят до уровня, на котором могут принести пользу, и со временем теряются вовсе. Как отметил однажды Генрих фон Пьерер, бывший генеральный директор Siemens: «Если бы только Siemens знал, что он знает, наши показатели были бы лучше».

Таким образом, генерация инициатив в хорошо организованной программе трансформации может и должна иметь самые разнообразные жанры и форматы, которые будут дополнять друг друга.

Ищем способы повышения эффективности организации

Параллельно с диагностикой многие руководители хотят посмотреть на свою организацию как на цельный организм и замерить ее состояние через более общие методы оценки. Здесь стоит выделить два метода с большой историей применения.

1. Индекс здоровья организации (Organizational Health Index)



Organizational Health Index (OHI) — относительно новый (около восьми–десяти лет), но уже много раз выверенный подход. Он основан на сравнении результатов замера компании с результатами других лидеров отрасли.

Для того чтобы оценить общее состояние компании, специалисты проводят опрос сотрудников по девяти блокам. Внутри девяти блоков находится более детальная расшифровка 37 практик. В опросе участвуют сотрудники разных уровней, начиная от линейного персонала и заканчивая генеральным директором. Специалисты суммируют все ответы и получают количественную оценку. После чего сравнивают эту оценку с оценками других компаний отрасли. Чтобы получить надежный результат, необходимо собрать мнения около 90% сотрудников. В крупных компаниях и их подразделениях — это тысячи человек, поэтому анализ занимает полтора-два месяца.

Следом в каждом из подразделений, участвовавших в опросе, проводятся семинары. На них обычно уходит целый день. Руководители и их команды узнают много нового о собственной организации. Одновременно команда лидеров начинает продумывать способы решения выявленных проблем. Одна компания считала, что культуры открытого диалога о проблемах достаточно. Однако в ходе семинаров пришла к выводу, что нужно назначать ответственных за решение каждой проблемы и отслеживать их результаты. Иначе достигнуть реального эффекта будет невозможно.

Есть прямая корреляция между индексом здоровья и результативностью организации. Поэтому, измеряя индекс организационного здоровья, откалиброванный на тысячах реальных компаний, организации приходят к долгосрочному росту успешности, в том числе выраженной в росте капитализации. Здоровые организации гибче, быстрее, динамичнее и в конце концов прибыльнее.

2. Индекс операционного совершенства (Operational Excellence Index)

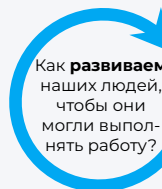
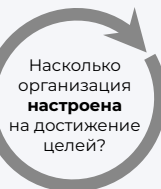
При замере OEI эксперты оценивают уровень управленческих практик, ключевых для достижения операционного совершенства

Типичные вопросы при замере

Как мы удовлетворяем потребности нашего клиента лучше, чем наши конкуренты?

Как видение компании добавляет смысл в деятельность подразделений и согласуется с их целеполаганием?

В какой степени сотрудники вовлечены в процесс достижения своих целей?



Насколько ясно и широко используется понятие и суть роли руководителя в компании?

Как организация развивает своих сотрудников и обеспечивает их результативность выше ожиданий?

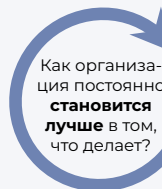
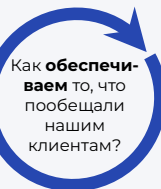
В какой мере ожидания об успешности ясны и широко приняты в коллективе?

Как настраиваем производственные мощности под потребности заказчика?

Как можем идентифицировать ошибки и дефекты, прежде чем они попадут к клиенту? Как они могут быть искоренены?

Как каждый сотрудник имеет возможность увидеть потери в своей деятельности? Что они делают для устранения потерь?

В какой мере диалоги о результативности являются частью культуры организации?



Как лучшие практики систематически фиксируются, тиражируются и улучшаются?

В какой мере каждый сотрудник чувствует обязательство выносить проблемы на обсуждение и помогать их решать?

Как мы убеждаемся, что проблемы решаются с анализом коренных причин?

Operational Excellence Index (OEI) позволяет посмотреть на организацию более технократично, чем OHI, — оценить, насколько эффективно выстроены процессы, сотрудники способны их улучшать, а руководство вкладывается в развитие компании. Индекс формируется из четырех элементов: два из них направлены на эффективность

«здесь и сейчас», то есть на удовлетворение потребностей клиентов, остальные два — на будущее, то есть на перспективу развития компании. Первый блок вопросов касается того, насколько организация настроена на достижение цели. Второй — как обеспечивает выполнение обязательств. Типичные примеры вопросов в рамках этих замеров:

- Как мы удовлетворяем потребности клиентов?
- Чем мы лучше конкурентов?
- В какой степени сотрудники вовлечены в процесс достижения целей?

За последним вопросом скрывается другой, куда более сложный вопрос: «А знают ли сотрудники о своих целях, а также способах их достижения?»

Следующие два блока вопросов направлены на то, чтобы выяснить, как компания развивает людей, чтобы они могли эффективно выполнять свою работу, и каким образом сотрудник становится лучше в том, что делает. Здесь типичные вопросы такие:

- Чем мы лучше конкурентов?
- В какой степени сотрудники вовлечены в процесс достижения целей?

За последним вопросом скрывается другой, куда более сложный вопрос: «А знают ли сотрудники о своих целях, а также способах их достижения?»

Следующие два блока вопросов направлены на то, чтобы выяснить, как компания развивает людей, чтобы они могли эффективно выполнять свою работу, и каким образом сотрудник становится лучше в том, что делает. Здесь типичные вопросы такие:

- Кто такой руководитель компании и какова его роль в ней?
- Как организация развивает своих сотрудников и обеспечивает их результативность?

Часть блока, касающаяся совершенствования, затрагивает такие вопросы, как:

- Откуда компания берет лучшие практики и как они тиражируются?
- Как компания убеждается в том, что сотрудники не только решают проблемы, но и анализируют причины их возникновения?
- Как ведется работа над ошибками?

Для того чтобы провести этот замер, обычно требуется несколько дней на производстве или в офисе, если это непроизводственная организация, и два-три эксперта для того, чтобы свести результаты вместе. За одну-полторы недели компания может узнать о своей операционной системе много нового. Эксперты, имеющие опыт в производственных системах по миру, могут увидеть сходство замера OEI и «Приза Шинго», который ценится в бизнесе примерно так же, как «Оскар» в мире кинематографа. Так и есть, набор критериев похож с основной разницей в практической заточенности OEI на быстрый переход к выработке мероприятий по улучшениям.