

MANAGEMENT

№ 4 (48) • 2018



**РУКОВОДСТВО И
СТАНДАРТЫ ISO**

**ПРАКТИКА LEAN
В МЕДИЦИНЕ**

**АНАЛИЗ РИСКОВ
ПО ISO/IEC 27005**

WWW.ISO-MANAGEMENT.COM

MANAGEMENT

- 4** Р. Ибрагимов. Почему руководство не заинтересовано в стандартах ISO?
- 8** Б. Иткин. Корпоративная система экологического менеджмента и душа
- 12** К. Павлов. Анализ и оценка рисков информационной безопасности согласно требованиям международного стандарта ISO/IEC 27005
- 20** П. Масленников. Применение некоторых принципов Эдвардса Деминга в сфере грузоперевозок
- 23** В. Лучков. Порядок в организационной структуре предприятия: метод «домиков»
- 26** С. Заводсков. 5 неочевидных шагов 5S
- 28** В. Казарин. Как установить KPI для внедрения 5S?
- 32** И. Князев. Применение инструментов управления знаниями в проектном управлении
- 34** Вопрос-ответ. Какие должны быть информационные стенды?
- 35** А. Кичигин. Внедрение СМБПП: работа по системе
- 39** Е. Ким. СМК в частном медицинском учреждении – модный тренд или требование времени?
- 43** О. Полтарева. Как спроектировать эффективное здание и еще сэкономить: опыт одной детской больницы
- 45** К. Ермоленко, А. Сиринок, А. Приходько. Эволюция законодательных техник Евросоюза: от ликвидации барьеров к усилению безопасности товаров
- 50** А. Косулина. Билль о правах на совещании
- 52** Р. Хонниёз. Корпоративная культура как инструмент повышения конкурентоспособности
- 56** Р. Кострубов. Никакой магии чисел, только маркетинг
- 58** Л. Дубовицкая. Дилемма сферы обслуживания: «Вау!»-сервис или экономическая эффективность?
- 60** И. Авдеев. Не хлебом единым...
- 66** А. Дуйсебаева. Найти и удержать хорошего специалиста? – Легко!
- 69** Д. Воронцов. Чего боится менеджер проектов?
- 71** Р. Хонниёз. Эффективное управление: 12 правил для руководителя
- 76** Праздник к нам приходит...
- 79** Новости стандартов



Главный редактор: Р. Ибрагимов

Экспертный совет: Абдуллаева Д., Волинская Н., Воробьева О., Илюхин В., Истомина Н., Кудяков И., Куйлибаев Э., Мухамедзянова Р., Пешков И., Пятков О., Раджабова Н., Расулова М., Цой Н.

Учредитель: ООО «Серт Интернешнл»

Адрес редакции: 105613, г. Москва, Измайловское ш., д. 71, БЦ «Вега», офис 11 В.

Тел./факс: +7 (495) 133 02 39.

E-mail: info@iso-management.com, веб-сайт: www.iso-management.com.

Печать: ООО «JURABEK PRINT».

Журнал производится в количестве до 3000 экз., включая издания на национальных языках для стран СНГ. Заказ № XX.

Дата подписания в печать: 29.11.18 г.

Журнал зарегистрирован Федеральной службой по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций (Россия), Управлением внутренней политики (Казахстан), Агентством по печати и информации (Узбекистан).

Регистрационное свидетельство: №ФС77-59021 (Россия), №39 (Казахстан), №0539 (Узбекистан).

Подписной индекс:

в объединенном каталоге «Пресса России» – 93532 (Россия), в каталоге АО «Казпочта» – 11151 (Казахстан), в каталоге АК «Матбуот таркатувчи» – 1151 (Узбекистан), в каталоге ГП «Кыргыз Почтасы» – 77369 (Кыргызстан).

Реализуется по свободной цене.

Журнал «Management» распространяется в странах СНГ с 2007 года.

КАК УСТАНОВИТЬ КРІ ДЛЯ ВНЕДРЕНИЯ 5S?



Валерий Казарин,
консультант по бережливому
производству, тренер,
автор книг, спикер с
международным опытом

КПЭ, или КРІ, – что это такое

Коротко, чтобы ввести в курс дела тех, кто не знает, и не утомлять тех, кто в курсе.

КПЭ – ключевые показатели эффективности, КРІ – key performance indicator, некие показатели, которые отражают положение по отношению к поставленной цели. Существуют как отдельно, так и в рамках BSC (Balance Score Card) – сбалансированной системы показателей. В последние годы часто используются для определения коэффициентов при начислении зарплаты и дополнительных вознаграждений.

Стандартные КРІ для внедрения 5S

Таких нет. Точка. Абзац.
Почему?

Да потому что, хотя 5S и очень простой и конкретный метод организации рабочего пространства, каждая компания, которая применяет его, может ставить свои, порой весьма специфические цели, которые она хочет решить с помощью этого подхода.

Поясню.

Простой, прямой и наиболее распространенный повод применения 5S – побороть бардак на рабочих местах. В этом случае цель – ноль бардака на рабочих местах. Даем определение бардака, меряем степень его наличия, все счастливы. Да. Обязательно потребуются определение бардака – очень конкретное, операциональное определение.

Второй повод применения 5S – обеспечение базиса для внедрения TPM¹. Чтобы состояние оборудования можно

¹ TPM (англ. Total Productive Maintenance, что означает «Всеобщий уход за оборудованием») – концепция менеджмента производственного оборудования, нацеленная на повышение эффективности технического обслуживания.

было легко диагностировать, а само оборудование было удобно обслуживать. В этом случае цель – ничего вокруг и на оборудовании не должно мешать диагностике и обслуживанию.

Третий и четвертый повод применения 5S – изменить культуру предприятия и вовлечь максимум людей в изменения. В этом случае цель – изменение культуры и количество людей, участвующих в изменениях.

Таким образом, каковы цели – таковы и КРІ.

А каковы цели внедрения 5S в офисе, например, государственного производственного предприятия? Трудно даже предположить что-то вменяемое кроме «нам велели».



Театр абсурда. Спектакль «Постановка КПЭ»

Действующие лица:

- Директор – важное лицо, от которого зависят судьбы сотен и даже тысяч людей.
- Начальник отдела оптимизации производства – молодой инженер, недавно назначенный на руководящую должность.

Сцена первая

Директор: *Слушай внимательно. Нам поставлена задача внедрить 5S. Ты знаешь об этом?*

Начальник: *Да, конечно.*

Директор: *А ты знаешь, что задача касается не только производства, но и офиса?*

Начальник: Да, знаю.
Директор: Внедрили?
Начальник: Нет. Мы едва-едва начали рассказывать, что это такое, а люди уже сопротивляются.
Директор: Твои действия?
Начальник: Я сам с ними не справлюсь, некоторые по иерархии меня на две головы выше, мне нужна помощь.
Директор: Моя?
Начальник: Да.
Директор: Хорошо. Я могу срезать им премию, если не будут делать что надо. Определи КПЭ, и мы внесем их в систему мотивации.
Начальник: Понял.

Сцена вторая

Директор: Ну что, придумал?
Начальник: Всю голову сломал, ничего не получается.
Директор: И что? Прикажешь мне отменить внедрение 5S???

Начальник (неуверенно): Нееееет, но может быть вы хотя бы подскажите, чего мы хотим добиться?

Директор: Как чего, ты что, не знаешь, зачем 5S нужен? Не ты ли мне говорил, что прошел курсы повышения квалификации, когда на работу устраивался?

Начальник: Ну, говорил...

Директор: Ну так иди, работай. Чтобы завтра в это же время доложил.

Начальник уходит.

Директор: Вот всегда так. Как на работу устраиваться – так «я специалист, я все знаю». А как делать ее – так «ничего не получается...»

Сцена третья

Директор: Ну, придумал в этот раз?
Начальник (скрепя сердце): Придумал. Вот (подает бумаги).
Директор: Приказ подготовил?
Начальник: Приказ?

Директор: Да, а то никто исполнять не будет. Пиши там: «В связи с производственной необходимостью ввести руководителям офисных подразделений следующие КПЭ», – и перечисляешь что, за что и сколько процентов. У секретаря образец возьми, вчера экологи такой же писали...

Сцена четвертая

Прошел год.

Директор: Давай, дорогой, рассказывай, как так получилось, что все КПЭ выполнили, премию получили, а результата нет.

Начальник: Так это...

Директор: Чего «это»? Выполнили КПЭ?

Начальник: Да.

Директор: Мы премию всем выдали?

Начальник: Да.

Директор: Ты показатели подписывал по подразделениям?

Начальник: Я.

Директор: А какого – *цензура* – тогда мы план не выполнили? Кто виноват?

Начальник: Я не знаю.

Директор (саркастически): Ты не знаешь. А кто знает? С

меня спрашивают сверху, где продукция, а ее нет.

Начальник (потупив глаза, перебирает бумаги с отчетами на столе перед собой).

Директор: А знаешь что, я догадываюсь, в чем дело. Ты...

Начальник (вскидывает голову, пытаясь что-то сказать).

Директор: Да! ДА! ТЫ! Ты мне какую-то туфту подсунал. А на самом деле ни черта ты не понимаешь в бережливом производстве. Я помню... Помню! Ты еще во второй сцене ко мне приходил и говорил, что ты не знаешь ничего. Я-то думал, у тебя ума хватит у опытных специалистов узнать, раз ты сам не знаешь, а ты, видимо, слишком много о себе возомнил. Решил, что раз я тебя начальником отдела поставил, то значит все, «в домике»? Не выйдет! У нас незаменимых нет! Уволен!

Утром – цель, вечером – КПЭ

КПЭ, или KPI, имеют ровно одно предназначение – помогать отслеживать процесс продвижения к цели. Насколько удалось за отчетный период – месяц, квартал, год или день – приблизиться к цели, которая характеризуется определенным целевым значением КПЭ.

Все остальное, для чего используют КПЭ, – вторично по отношению к первоначальному предназначению. И когда это вторичное становится важнее, чем возможность отслеживания того, как мы движемся к заданной цели, в этот момент цель растворяется, и мы оказываемся в ситуации «есть КПЭ, надо его выполнить/достичь/перевыполнить», а вот зачем, для чего этот КПЭ нужен, почему именно он – эти вопросы остаются без ответов.

Дальше КПЭ достигается, и все участники процесса достижения оказываются в прострации – КПЭ достигли, кучу усилий (а порой и денег) в это вбабахали, чуть не перемерли по дороге, а теперь непонятно что – ни тебе результата какого-то (ну, может быть, кроме премии), ни возможности расслабиться, ничего! Только неопределенность. КПЭ сделали, а что дальше – неясно.

Кто ставит цели?

Глупый вопрос. Конечно, цели ставят руководители, лидеры предприятия. Именно они могут определить «куда бежать», «что делать», «к чему стремиться» и так далее.

Может ли начальник делегировать постановку цели подчиненным? Ну, а в чем сложности. Конечно, может. Вызвать на ковер и сказать: «А придумай-ка нам цель, дорогой!»

Так, конечно, редко кто делает, так как по-хорошему постановка целей – это одна из важнейших обязанностей руководителей. И если они не ставят цели, то это приводит к целой куче последствий:

- во-первых, получается, они свою работу не выполняют. За что тогда платить такому руководителю, который не выполняет свою работу? Кто-то хочет поспорить, что постановка целей не работа руководителя? Точно?

- во-вторых, если целей нет, то никто никуда не стремится. Ситуация развивается «по инерции». Вчера выпустили X тонн продукции? Сегодня должны выпустить X+5%. Вчера продали на сто миллионов? Сегодня должны продать на сто десять. Инерция в бизнес-процессах – такая же штука, как и в физике. Ее все время кто-то пытается извести. Либо трение, либо ленивые сотрудники, но рано или поздно инерция заканчивается, и дальше – либо «стояние на реке Угре», когда

каждый год одно и то же, либо вообще «откат обратно», с падением продаж и объемов производства;

- в-третьих, если руководители не формулируют цели, их начинает формулировать кто попало. В некоторых случаях может народиться Жанна д'Арк и привести всех к счастью (если ее не спялят по дороге), в других – народится что-то похуже, какая-нибудь организованная саботажная группа. В любом случае корабль без руля и ветрил будет болтаться по морю до тех пор, пока кто-то не захватит власть либо пока вся команда не помрет от жажды.

Поэтому обычно, если начальник не знает, как поставить цель или боится поставить цель неправильно, он спихивает с себя ответственность не явно, а скрыто. Например, как в спектакле театра абсурда выше – «ты что, не знаешь, зачем 5S нужен???»

Специалисту всю жизнь до этого момента рассказывали, что он должен иметь ответы на любые вопросы. Конечно, он не сознается, что не знает, зачем нужен 5S, ведь иначе он поставит под сомнение свою компетентность.

И вот он уже бежит выполнять работу, цели которой явно не сформулированы, а КПЭ заставляют двигаться в непонятно какую сторону.

Если есть цель, то кто формирует КПЭ?

Ну, тут все понятно. Цель есть, куда бежать – ясно. Первый вопрос – как понять, что добежали. Как только вы ответите на этот вопрос, сразу станет понятно, какие должны быть КПЭ. И сформулировать их может уже не только руководитель, но и его подчиненный.

В этом случае, конечно, все придуманные КПЭ все равно нужно согласовать, чтобы руководитель со своей колокольни проверил, а действительно ли наблюдение за этими показателями позволит ему понять «добежали или не добежали?», а то может быть подчиненные смухлевали и придумали что-то абстрактное, к цели не относящееся?

Печально, что и здесь руководители часто «спускают все на тормозах», не уделяя анализу состава или набора КПЭ пристальное внимание. И тогда снова можно попасть в историю «все КПЭ выполнили, премию получили, а результата нет».

Кто виноват – понятно, но что делать-то?

Возвращаемся теперь к началу. Цели нет, а КПЭ, или KPI, сформулировать надо. Первая попытка сходить к начальнику за целями закончилась провалом – задача осталась, целей как не было, так и нет. Что делать?



Сценарий 1. Терпение и труд все перетрут

Раз начальник не осознает важность целей, нужно ему помочь.

Следующая встреча с начальником по вопросу КПЭ должна быть нацелена на то, чтобы руководитель осознал опасность постановки КПЭ без целей.

«У меня есть идеи, какими могут быть КПЭ, но я вижу опасность, что мы выполним их, а результата, который вам нужен, не получим, вот, например...»

Можно привести те самые примеры про цели из раздела «Стандартные KPI для внедрения 5S».

Руководитель может сказать: «Ну да, вот эти цели я и имел в виду», – и назовет один из перечисленных вами вариантов.

«Но если мы будем добиваться этого, нам нужно будет делать то-то и то-то, отказаться от того-то и того-то, и, кроме того, мы рискуем получить еще и вот это. Это действительно то, что вы хотите получить, чем готовы пожертвовать и чем готовы рисковать?»

Ваша задача в таком сценарии – максимально ясно и четко продемонстрировать начальнику все риски и опасности того варианта целей, которые он пытается придумать навскидку. Если это получится – руководитель всерьез задумается о целях. Если он будет настаивать на том, чтобы вы все-таки установили какие-либо КПЭ, то уточните еще раз – готов ли он взять ответственность за это на себя. Если готов – устанавливайте КПЭ, пишите приказ, подписывайте, запускайте в работу и действуйте. Если нет – не берите на себя эту ответственность до тех пор, пока руководитель не будет брать на себя ответственность за формулировку цели.

Вероятность успеха – 50%.

Риск провала и перехода к сценарию 3 или 4 – 50%.



Сценарий 2. Требуется помощь эксперта

В этот сценарий можно попасть из первого, либо он может сформироваться самостоятельно.

Если вы убедили руководителя в необходимости поста-

новки четких целей, и он решил, что теперь уже он сам не может этого сделать, либо если он с самого начала, когда вы только подняли вопрос о целях, дал понять, что не ставил перед вами цели, потому что и сам не уверен в том, какие цели нужно ставить, то вы должны поклясться такому руководителю в верности до пенсии. По крайней мере, такая честность того заслуживает.

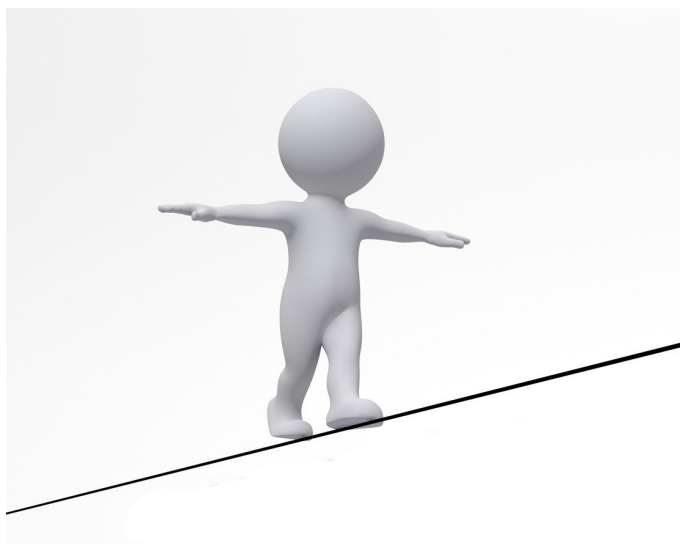
Проблема в том, что вы вряд ли сможете помочь своему руководителю сформулировать такую цель. Очень сложно представить, что кто-то будет принимать помощь в таких вопросах от своих подчиненных. Хотя если с вами такое случится – тогда вы вдвойне везунчик.

Здесь ему понадобится гуру, эксперт, который поможет сделать ситуацию ясной и определить четкие и конкретные цели. Причем такой, которому он (а не вы или кто-то другой) мог бы всецело доверять. Вы можете в лучшем случае только порекомендовать кого-то и надеяться, что руководитель справится со своей задачей, ну и всеми силами помогать в этом – носить чай и кофе, собирать данные, делать любую черновую работу и так далее. Независимо от результата вам стоит очень высоко ценить своего руководителя за честность в оценке своих способностей.

Вероятность успеха – 80%.

Риск неудачи – 20%.

Риск всю жизнь проработать на этого руководителя – 50%.



Сценарий 3. Была – не была

А что? «Если руководители не формулируют цели, их начинает формулировать кто попало».

Так почему бы не стать тем самым «кто попало»?

Но если вы раздумываете над этим сценарием, имейте в виду следующее:

1. Вы лично будете отвечать за все последствия.
2. Вам придется действовать на свой страх и риск.
3. Если что-то пойдет не так, именно вас назначат козлом отпущения и сожгут на костре.
4. Если все случится «как надо», вас поставят на место, а вся слава достанется руководству.
5. У вас не будет никаких дополнительных полномочий и ресурсов, чтобы реализовать то, что вы задумали.
6. В лучшем случае вы сохраните свое рабочее место, но не более того.
7. При приеме на другую работу вы не сможете на фактах



доказать, что именно вы были главной движущей силой в этой работе.

Вероятность успеха – 20%.

Риск быть сожженным на костре – 80%.

Риск стать героем в легендах данной конкретной компании – 20%.

Сценарий 4. Ушел в несознанку

Если брать на себя ответственность за все риски не хочется, а сценарии 1 и 2 выглядят бесперспективными («руководитель – самодур и ничего не хочет слышать»), то остается только рисковать карьерой и прикидываться идиотом.

«Я не знаю, что мне делать, у меня ничего не получается. Я опросил экспертов и знакомых специалистов – они все про разное говорят». И дальше любые попытки заставить что-то сформулировать самостоятельно придется отбивать обратно формулировками «не знаю», «не понимаю», «не могу взять на себя такую ответственность».

Такая позиция может вызвать желание уволить вас за проявленную некомпетентность, хотя формальная причина увольнения, конечно же, будет другой.

Вероятность успеха – 50%.

Риск увольнения – 50%.

Зачем мне все это?

Вот это – главный вопрос, на который надо дать ответ перед тем, как переходить к выбору сценария дальнейших действий.

Источник: портал wkazarin.ru.

КАКИЕ ДОЛЖНЫ БЫТЬ ИНФОРМАЦИОННЫЕ СТЕНДЫ?

«Я работаю руководителем проекта по внедрению инструментов бережливого производства на машиностроительном предприятии. Высшее руководство решило постепенно внедрять инструменты бережливого производства... Как гарантировать правильный старт, чтобы проект достиг ожидаемых результатов? Руководство хочет получить визуализацию и начать с 5S, TPM, VSM и т.д.

Я занимался наукой, жил в Германии и стараюсь использовать в работе научный подход.

Какими нужно сделать стенды? Я руководству читал лекцию по видам стендов и по классификации информации, которая должна отражаться на стендах, но все хотят 5S и TPM».

Отвечает



Валерий Казарин,
консультант по бережливому
производству, тренер,
автор книг, спикер с
международным опытом

– Насколько я понял, в вашей ситуации есть несколько аспектов проблемы.

Первое – это возможная нестыковка в интересах трех групп участников проекта:

- руководителей;
- вас как лидера изменений;
- и сотрудников, с которыми вы работаете.

Вероятнее всего, ваша точка зрения на то, что нужно делать, будет отличаться от точки зрения высшего руководства. И для того, чтобы все шло как надо, лично вам нужно будет балансировать между реализацией желаний руководства и тем, что (как вы видите) нужно делать на данном предприятии. Поэтому вам нужно будет разяснять руководителям, что нужно будет делать:

- и то, что они хотят,
- и то, что вы считаете необходимым.

Иначе (если делать только то, что хотят/видят/понимают ваши руководители) результаты будут неполноценными, и вам нужно будет объяснять причины таких результатов.

В России распространен инструментальный подход к бережливому производству – менеджеры, многие из которых имеют техническое образование, хотят внедрять отдельные инструменты. С другой стороны, вы правы, нужна определенная система, которая координирует всю работу по реализации изменений – и внедрение новых методов, и

информирование персонала, и управленческие функции и т.д. Оцените, чего не хватает в том варианте, на котором настаивают руководители, и покажите им, к чему такие недостатки могут привести.

Что касается информационных стендов, разные компании используют разные форматы, можно попробовать поискать примеры. Но я бы на вашем месте попробовал оценить, кто будет главным потребителем информации с этих стендов. Тогда станет ясно, какую информацию надо вывешивать и в каком формате.

Если руководитель говорит «я хочу видеть, как все движется», значит, он говорит «мне нужен стенд для меня». И тогда может это будет не стенд, а набор показателей в информационной управленческой системе, если он управляет из кабинета.

Если руководитель хочет такой стенд видеть в цеху, задайте ему такой вопрос насколько возможно прямо: этот стенд нужен для того, чтобы вы могли на него иногда посматривать, или функция стенда в другом: например, в том, чтобы давать необходимую информацию сотрудникам?

Если он выскажется в пользу второго варианта, то тогда вы должны будете сказать, что планируете обсудить формат информационных стендов, содержание и форму представления информации с сотрудниками и на основе их желаний будете делать макет, который потом утвердите у руководителя. Если он увидит какие-то упущения или излишества, вы будете готовы внести изменения, с учетом опять же того факта, что эти изменения нацелены не на удобство стенда для руководителя, а на удобство и полезность стенда для сотрудников.

В частности, если внедряются 5S, TPM, VSM, то на стендах должна быть информация о каждом из этих направлений работ: схемы, диаграммы, ключевые цифры и т.д. – как по текущему, так и по целевому состоянию. Если их нет, то можно вывесить планы работ, чтобы люди понимали, что происходит и куда все движется.

Источник: портал wkazarin.ru

От редакции:

Дорогие читатели, мы есть в Facebook, Вконтакте, Instagram. Подписывайтесь на наши страницы и задавайте вопросы. Наша почта: editor@iso-management.com.