



Книга Революция Work-Out

Как покончить с бюрократизмом и ускорить решение организационных проблем

Дэйв Ульрих, Стив Керр, Рон Ашкеназ
McGraw-Hill, 2002
Также есть на следующих языках: Английский

Рецензия BooksInShort

Эффективность системы Work-Out, созданной в компании General Electric (GE), сегодня не отрицает никто. Эта книга – подробное введение в систему оптимизации работы, благодаря которой компания добилась поразительных результатов. Изложенная ясным языком и четко структурированная, книга поможет руководителю любого уровня внедрить если не все, то хотя бы некоторые элементы подхода GE в своей организации. Впрочем, *BooksInShort* спешит предупредить читателя, что для применения системы Work-Out менеджерам компании потребуются упорство и целеустремленность. Какой бы эффективной мерой ни была передача полномочий сотрудникам, она едва ли будет приятна начальству – спросите об этом самого Нейтронного Джека.

Основные идеи

- Программа Work-Out позволила компании General Electric избавиться от бюрократизма и найти способы быстрого решения организационных проблем.
- Метод Work-Out помогает решать проблемы в любом бизнесе.
- В GE проблемы сначала обсуждают в рабочих группах, затем сотрудники представляют свои предложения на “общегородских собраниях”, где руководители принимают их или нет.
- За реализацию одобренного предложения отвечает его автор.
- Work-Out опирается на принципы завышения целей, взаимосвязи структурных уровней, всестороннего охвата, расширения полномочий и скорости принятия решений.
- Приучите своих подчиненных спрашивать: “В чем смысл этой работы?”.
- Если смысл работы не очевиден, определите, в чем проблема, и действуйте.
- Начните с того, что лежит на поверхности: сократите издержки на выполнение ненужных задач, устранили бюрократизм и дублирование функций.
- Уделяйте особое внимание коллективной работе и укрепляйте командный дух.
- Корпоративную культуру определяют действия лидеров и инициатива сотрудников, поэтому Work-Out должна стать вашей корпоративной культурой.

Краткое содержание

Work-Out: долой бесполезную работу!

Систему Work-Out создал и воплотил в жизнь Джек Уэлч – исполнительный директор GE в 1980-1990-е годы. Благодаря этой системе руководство компании во главе с Уэлчем сумело избавиться от бюрократизма, резко сократить издержки и внести соревновательное начало в корпоративную культуру GE.

“Одним из признаков успеха программы Work-Out будет нежелание сотрудников этой компании терпеть мой стиль руководства”. –

В начале 1980-х годов Уэлч закрыл ряд заводов и продал несколько подразделений GE. Он поставил перед компанией цель: стать первыми (в крайнем случае, вторыми) на каждом рынке или вообще уйти с него. Глава GE безжалостно расправлялся с людьми: в этот период из компании ушло около 200 000 человек. Уэлч резко сократил численность управляющего персонала и сделал попытку передать как можно больше полномочий руководителям среднего звена. В те годы велось много разговоров о нейтронной бомбе, которая уничтожает людей, но оставляет нетронутыми здания. Отсюда произошло прозвище Уэлча – Нейтронный Джек.

“Быстрота важнее, чем совершенство”.

Истоки системы Work-Out лежат в сессиях, которые Уэлч проводил в Центре подготовки руководителей GE в городе Кротонвилл. Стоя на сцене посреди большой аудитории, он выслушивал рассказы менеджеров о происходящих в GE переменах, об их отношении к этим переменам и об адаптации к ним сотрудников.

Благодаря этим сессиям Уэлч узнал, что хотя предпринятые им нововведения привели к улучшению финансового положения GE и помогли устранить лишние уровни иерархии, компания по-прежнему страдала от бюрократизма. Решения руководства исполнялись медленно, сотрудники боялись брать на себя ответственность. После увольнения многих тысяч людей значительно сократились издержки, но не объем работы, и тем, кто остался, пришлось взвалить на себя дополнительную нагрузку. Налаженные неформальные взаимоотношения между людьми распались. По словам одного из инженеров, если бы он умер на рабочем месте, его тело нашли бы только через несколько дней, причем нашедшие не вспомнили бы, кто он такой.

“Объясните сотрудникам, каковы преимущества выбранного вами стиля руководства, даже если эти преимущества далеки от реального воплощения”.

В 1988 году группа молодых талантливых менеджеров сообщила о проблемах компании директору Кротонвиллского центра Джиму Боману. В свою очередь Боман передал услышанное руководству компании, которое решило во что бы то ни стало найти выход из сложившейся ситуации. Так родилась программа Work-Out.

“Work-Out приводит к быстрым, конкретным, масштабным и понятным для всех переменам”.

С самого начала эта программа была не совсем обычной. Участие в ней было строго обязательным для руководителей. И в то же время оно было добровольным: заставить человека искренне высказать свое мнение невозможно – он должен захотеть этого сам.

Внедрение системы Work-Out началось с того, что руководителей подразделений обязали проводить коллективные сессии с участием сотрудников всех уровней и специальностей. На этих сессиях, названных по аналогии с органом самоуправления американских колоний “общегородскими собраниями”, обычно присутствовало несколько десятков человек. У персонала компании это начинание не вызвало никакого энтузиазма. Сотрудники GE, прошедшие через массовые сокращения штата, увольнения друзей, а также значительное увеличение рутинной (и часто никому не нужной) работы, стали относиться к любым нововведениям с подозрением. Им казалось, что новая система придумана, чтобы еще больше усложнить им жизнь. Сотрудники были уверены, что программа Work-Out с ее сессиями, командной работой и передачей полномочий преследует какие-то скрытые цели.

“У вас есть соображения о том, как улучшить работу или решить проблему, требующую неотложного вмешательства разных специалистов, – значит, вы готовы к участию в Work-Out”.

Однако постепенно рядовые сотрудники и менеджеры – сначала неохотно, а затем все активнее – начали высказывать свои идеи о том, что можно улучшить в работе компании. На первом этапе цель сессий состояла в выявлении факторов, препятствовавших развитию. После каждого мозгового штурма полученные предложения по оптимизации распределялись по следующим категориям: отчетность, согласования, совещания, показатели, политика компании, порядок ведения работ.

“При организации сессий Work-Out детальное планирование нужно не меньше, чем при строительстве дома”.

Например, на одной из первых сессий подразделения осветительного оборудования было внесено предложение объединить обсуждение новых продуктов. Обычно каждому новому продукту посвящалось отдельное совещание, и поэтому сотрудники, занятые разработкой продуктов, тратили больше времени на подготовку к совещаниям, чем на саму работу. Другое предложение состояло в том, чтобы инженеры перестали заполнять ведомости по учету времени, затраченного на разные проекты, – никакой пользы от такого учета времени не было, тем более, что цифры все равно указывались приблизительно. Еще в одном предложении рекомендовалось соединить проектно-конструкторский отдел с производственным. Одоблив два первых предложения и отвергнув третье, руководитель подразделения признал, что система Work-Out и в самом деле может стать источником ценных идей.

Развитие системы Work-Out

На ранних этапах сессии Work-Out были сосредоточены на том, что лежало на поверхности, – например, можно было легко сократить производственные издержки, устранив дублирование функций и бесполезную работу, а также упростив бюрократические процедуры. Однако уже к 1989 году Джек Уэлч начал требовать от менеджеров использовать новый подход более творчески. Корпоративные ценности компании выражались словами “быстрота, простота, уверенность в себе”, и целью системы Work-Out стало превращение этих ценностей из отвлеченных принципов в реалии деятельности компании.

Основные принципы Work-Out

Система Work-Out устроена простым и понятным образом. Небольшие группы сотрудников с разной специализацией, занимающие разные позиции в корпоративной иерархии, собираются вместе, чтобы обсудить имеющиеся проблемы и найти пути их решения. Затем они представляют свои предложения на “общегородском собрании”, где их выслушивает один из руководителей, который сразу же решает, принять эти предложения или нет. Ответственным за воплощение предложения в жизнь назначается его автор, а руководитель следит за ходом реализации проекта.

“Секрет создания корпоративной культуры, ориентированной на результаты, заключается в том, что за каждым предложением, принятым на сессии Work-Out, должен стоять человек, ответственный за его воплощение и обладающий всеми полномочиями”.

Таким образом, на сессиях Work-Out сотрудники контактируют друг с другом поверх любых формальных и неформальных барьеров. Руководители высшего звена получают неискаженную информацию от сотрудников с более низких уровней иерархии.

Рядовые работники знают, что руководство прислушивается к их словам. Люди сразу получают возможность делать то, что считают нужным, минуя длительный процесс различных согласований и утверждений.

“Лучший способ понять, что такое система Work-Out – заняться ее внедрением вместо того, чтобы просто размышлять об этом”.

Система Work-Out не сводится к одним лишь мероприятиям по снижению издержек – она также служит средством стимулирования роста компании. В основе этой системы лежат следующие принципы:

1. **Завышение целей.** Ставьте цели настолько высокие, чтобы их достижение казалось нереальным. Если цель достижима, то люди сделают небольшое дополнительное усилие, достигнут цели и забудут о ней. Ситуация, когда перед людьми стоят недостижимые цели, заставляет их действовать по-новому.
2. **Взаимосвязь структурных уровней.** Приучите сотрудников думать не только о том, что они сами получают в результате нововведения, но и о роли этого нововведения в общем процессе, который может задействовать несколько структурных единиц или уровней компании. Например, в одном из подразделений компании какой-то отчет может показаться бесполезным, и отдел сэкономит, отказавшись от его составления, однако этот отчет может быть крайне необходим в другом подразделении.
3. **Всесторонний охват.** Поощряйте любые идеи и предложения независимо от того, насколько странными и даже безумными они кажутся. Work-Out – нечто гораздо большее, нежели просто средство сокращения издержек.
4. **Расширение полномочий персонала.** Система Work-Out нацелена не только на поиск идей, но и на получение конкретных результатов. Сотрудники сами воплощают в жизнь свои идеи. За выполнение каждого принятого на сессии решения кто-то несет ответственность. Этому человеку вовсе не обязательно решать задачу в одиночку – он получает от старшего руководителя полномочия, чтобы привлечь людей и необходимые ресурсы. Таким образом, он становится “виртуальным начальником”.
5. **Оперативность принятия решений.** Сущность системы Work-Out – в оперативности. Подход GE эффективен именно потому, что позволяет (или даже заставляет) быстро принимать решения, а значит, быстро действовать. Благодаря этой оперативности сотрудники видят, что с их предложениями считаются. Работу некоторых компаний парализует сама процедура утверждения проектов. Например, до прихода Ларри Боссида на пост исполнительного директора в компанию Allied Signal для утверждения расходов на сумму свыше 100 000 долларов требовалось 26 подписей, на получение каждой из которых в среднем уходило четыре дня. Простейшая арифметика подсказывает, что один только процесс утверждения занимал почти четыре месяца, не говоря уже о времени на осуществление самого проекта.

“Work-Out – это путь, по которому чем быстрее идешь, тем лучше”.

Work-Out заставляет людей учиться делать то, за что в другой ситуации они предпочли бы не браться. Даже руководители самого высокого уровня не любят становиться объектом всеобщего внимания. Желание уклониться от принятия решения вполне естественно, так как любое решение связано с определенным риском. Многих руководителей пугает сама мысль о том, что им придется стоять в центре зала и мгновенно принимать решения на глазах у множества людей. Кроме того, Work-Out заставляет руководителя на время отказаться от посредников в лице заместителей и помощников, которые часто играют роль фильтра, не пропускающего “наверх” плохие новости. Work-Out устраняет эти фильтры, и руководитель узнает о настоящем, неприкрашенном положении дел.

Подготовка

Чтобы метод Work-Out работал, организация должна быть готова к его применению. Часто персонал открыто возражает против внедрения на предприятии системы Work-Out – перемен не любит никто. Против применения системы обычно выдвигают три следующих довода.

“Подобно театральному сценарию, Work-Out имеет заранее определенный список ролей, каждая из которых принципиально важна для всего спектакля от первого до последнего акта”.

Во-первых, сотрудники жалуются, что им навязывают очередную “программу по модернизации”. Действительно, многие руководители склонны увлекаться любой новой идеей: ставя эксперименты на своих подчиненных, они истощают терпение людей обещаниями, которые никогда не выполняются. По этому поводу можно сказать следующее:

- Объясните, что система Work-Out – не просто новая программа, а новый способ работы.
- Приведите аргументы, доказывающие связь Work-Out с предыдущими программами.
- Начните с малого. Не пытайтесь внедрить все элементы системы везде и сразу.

“Без помощи модераторов участники рабочих групп Work-Out имеют естественную склонность сливать воедино похожие, но отнюдь не одинаковые идеи”.

Второй довод: “Увы, у нас в компании нет Джека Уэлча!”. Действительно, внедрение Work-Out предполагает наличие руководителя, который способен быстро принимать решения на глазах у большого количества людей. Возразить на это можно следующим образом:

- Напомните, что даже руководители GE были далеки от совершенства.
- Предложите менеджерам высшего звена рассматривать “общегородское собрание” как своего рода тренинг.
- Приглашайте на роль председателя собрания тех менеджеров, которые готовы пойти на риск. Совсем не обязательно это должен быть глава компании.

Третий довод: “У нас маленькая фирма, а метод Work-Out предназначен для крупных компаний”. На это возражение можно ответить так:

- Объясните, что хотя осуществление этого метода требует значительных затрат времени, а также человеческих и прочих ресурсов, результаты стоят усилий.
- Представьте выгоды от применения Work-Out в цифрах.
- Переведите цели, которых вы хотите достичь с помощью Work-Out, на язык производственных показателей. Вместо того, чтобы говорить, что метод поможет сократить издержки, подсчитайте, на сколько процентов сократятся эти издержки. Подстраивайте систему под нужды вашей компании.

С чего начать

Для начала проведите простую однодневную сессию по системе Work-Out, предварительно тщательно ее распланировав. Вопросы, которые вы собираетесь затронуть, должны относиться к сфере ответственности того руководителя, кто будет присутствовать на “общегородском собрании”. Сессии Work-Out совсем не обязательно проводить в официальной обстановке – они могут проходить и в помещении производственного цеха.

В начале сессии зачитайте список конкретных проблем, решение для которых предстоит найти, и расскажите, в чем состоит процесс выработки решений. Разделите участников на группы и поручите каждой из них решить определенную проблему. Группы работают самостоятельно несколько часов. После обеденного перерыва группы готовят презентации найденных вариантов решений, а затем проводится “общегородское собрание”. Каждая группа выступает на нем со своими предложениями, и если руководитель предложение принимает, тут же назначается ответственный за его внедрение.

Дальнейшее внедрение системы Work-Out

Однодневные сессии играют роль пробной версии. Подготовка, презентация и внедрение решений в случае комплексных задач требуют гораздо больше времени. В этом случае сессии растягиваются на несколько месяцев, однако их суть нисколько не меняется – они остаются элементами все той же системы Work-Out.

Об авторах

Дэйв Ульрих – профессор Школы бизнеса Мичиганского университета. **Стив Керр** – директор по обучению и управляющий директор Goldman Sachs, в прошлом – вице-президент по подготовке руководителей и директор по обучению General Electric. **Рон Ашкеназ** – управляющий партнер консалтинговой фирмы Robert H. Schaffer & Associates, автор еще двух книг о General Electric.
