

Сила контрольных списков (чек-листов)

В ведущем институте менеджмента Индии проводилось перспективное планирование с целью подготовки плана на следующие 10–15 лет. Однажды в чайном клубе несколько молодых любознательных преподавателей попросили сидящих там старших коллег поделиться своим опытом и взглядами на то, как справиться с задачей стимулирования академической деятельности института. Профессор Чидамбарам, один из старших коллег, рассказал историю о том, как несколько лет назад институту удалось за 4 месяца увеличить набор на последипломную программу по менеджменту в 3,5 раза (см. кейсы «Радость написания кейсов А и Б»).

Профессор Нандкумар, другой старший коллега, по просьбе молодых коллег рассказал о следующем опыте. «Составление контрольных списков (чек-листов) считается важным управленческим инструментом для планирования и реализации стратегии роста. Но насколько силен этот инструмент, в литературе конкретно не описывается. Как-то в феврале 1996 года я присутствовал на заседании Совета директоров института. На одном из этапов обсуждения, вероятно, касающемся развития института, Председатель посмотрел на преподавателя, входящего в Совет, и спросил, почему институт не может увеличить размер группы PGP (которая составляла около 125 студентов) до 180 человек?»

Преподаватель вежливо ответил, что этот вопрос следует задать Директору, а не ему. Председатель сказал: «Директор говорит, что совет преподавателей считает невозможным увеличить набор из-за различных ограничений, таких как нехватка аудиторий, преподавательского состава и т.д. Почему бы вам не добавить хотя бы 15-20 студентов к текущему количеству?».

Преподаватель ответил: «Директор может быть прав в том, что совет преподавателей решил подождать еще один год, чтобы вся необходимая инфраструктура была подготовлена заранее. Но вы можете уточнить у Директора, что я такого не говорил. Что касается добавления 15-20 студентов, мое мнение как преподавателя состоит в том, что этого делать не следует. У нас нет подходящих аудиторий даже для шестидесяти студентов. Когда в лекционном зале в одном ряду сидят 9 студентов, мой голос не доходит даже до седьмого ряда. Когда я хожу с микрофоном, чтобы вовлечь аудиторию в обсуждение кейса, шнур микрофона рвется, пока я перемещаюсь вперед и назад к седьмому ряду. Если студенты не могут слышать меня и друг друга, как они смогут усвоить то, что преподается с помощью метода кейсов? Без этого у нас будет не передача знаний студентам, а

фарс. Но вы можете спросить у Директора: я никогда не отказывался от добавления целой секции, даже если бы это существенно увеличило мою рабочую нагрузку».

«Но Директор говорит, что это невозможно. Совет преподавателей предложил увеличить штат примерно до 30 преподавателей, чтобы справиться с возросшим набором в 180 студентов», — сказал Председатель.

Преподаватель сыронизировал: «Мы стали экспертами в том, чтобы объяснять, почему что-то невозможно сделать. Если вы зададите этот вопрос в следующем феврале, ответ будет тем же. Мы очень убедительно расскажем вам, почему это снова невозможно». «Так что же нужно сделать?» — спросил Председатель. Преподаватель ответил: «Нужно поручить институту составить чек-лист (контрольный список) всего, что необходимо сделать для увеличения размера группы до 180 человек в следующем году. И на каждом заседании Совета первым и главным пунктом повестки дня должно быть обсуждение того, что еще осталось сделать. К следующему декабрю институт должен подтвердить Совету, что все необходимое для увеличения размера группы до 180 человек выполнено. Если это будет сделано, есть вероятность, что в следующем году у нас будет группа из 180 студентов».

Совет попросил Директора поступить именно так, и, к всеобщему удивлению, в следующем году набор составил 180 человек. «Я никогда не осознавал, что сила составления и использования чек-листов как инструмента управления достигает такого уровня. А вы?» — спросил он.

Преподаватели были поражены. Неужели простое создание контрольного списка может привести к увеличению набора? Если да, то почему институт не готовит его для дальнейшего увеличения? Как его составить? Можем ли мы подготовить чек-лист для увеличения набора со 120 до 180 человек, используя концепции стратегического менеджмента, которые мы преподаем? Чем этот чек-лист будет отличаться от того, что упоминается в кейсе «Шабаша» (Shabashi)? Когда набор может быть увеличен до 180 и более человек? Эти вопросы пронесли у них в голове.

Exhibit 1

	PGP Intake	Campus* Development	Faculty	Non-teaching Staff	PGP Fee / Student	Total MHRD Grant*		
						Non-Plan	Plan	Total
1985-86	27	NA	NA	NA	2625	NA	NA	NA
1986-88	30	NA	NA	NA	2425	NA	NA	NA
1987-88	32	NA	NA	NA	3075	NA	NA	NA
1988-89	34	165	22	84	5375	NA	NA	289
1989-90*	105	290	25	88	6075	NA	NA	503
1990-91	96	517	28	79	6375	NA	NA	725
1991-92**	90	309	25	78	10650	NA	NA	537
1992-93	104	330	23(12)	105	12450	120	409	529
1993-94	118	121	22(18)	112	12450	120	130	250
1994-95	122	67	22(18)	106	19000	132	275	407
1995-96	108	293	23(15)	129	35800	145	500	645
1996-97	118	197	26(3)	132	50050	118	0	118
1997-98***	172	NA	34(2)	135	59900	84	51	135
1998-99	158	NA	35(2)	146	70000	343	72	415
1999-00	183	NA	44(2)	140	85000	579	113	692
2000-01	183	NA	57(3)	141	95000	700	200	900
2001-02@	240	NA	64(3)	138	110000	750	400	1150

* PGP Intake increased to 2 sections

** Institute shifted to own campus

*** PGP Intake increased to 3 sections

@ PGP Intake increased to 4 sections