



управляем  
предприятием



# **ОТ «ФОЛЬКЛОРА» К «СИМФОНИИ»**

**Часть 3**

**Путь к постоянному улучшению  
и инструменты развития**



## Константин Сыпало

Независимый эксперт.

В предыдущих частях статьи рассматривался вопрос перехода компании от фольклора и преданий к стандартизации процессов, их измерению, мониторингу и управлению, то есть к построению системы менеджмента компании. Однако необходимо понимать, что, когда происходит изменение оценки деятельности компании, ее отдельных процессов, сразу же появляются не только сторонники постоянного улучшения, но и противники данных изменений, что приводит к торможению развития компании. Кроме желания постоянно улучшаться, компании жизненно необходимы инструменты, без внедрения которых постоянное улучшение невозможно. Причем это не только технические инструменты как единая учетная среда, но и идеологическая поддержка, о чем многие компании часто забывают.

Как только в компании приходит осознание, что вся ее деятельность — это система связанных между собой процессов, которые вдобавок можно измерять (как показатели скорости работы — результативность, так и показатели качества работы — эффективность), возникает резонный вопрос: а почему же компания работает не так, как должна, кто в этом виноват и что делать? Если возникли такие вопросы, значит, компания качественно изменилась, можно поздравить коллег и продолжать работу над построением системы управления. Сначала приведу пример.



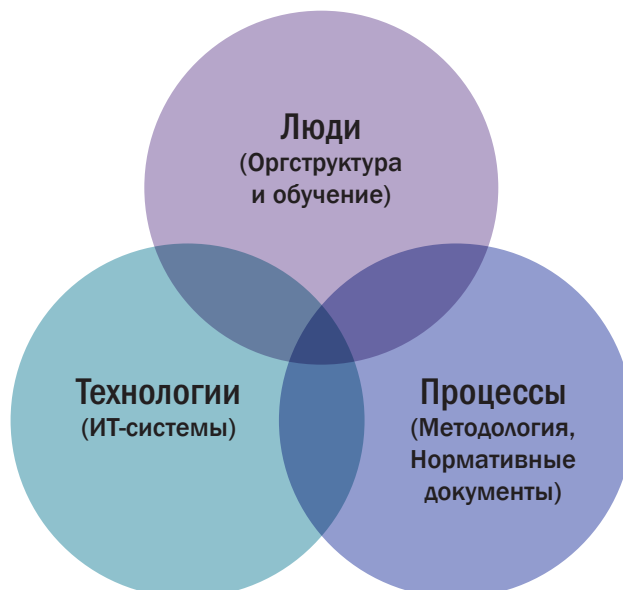
**Пример 1.** Из опыта работы в одной производственно-коммерческой компании полного цикла. Компания на основании требований потребителя формировала заявки на разработку новых изделий, чтобы затем эти изделия изготавливать серийно и продавать. На первом этапе (2012 год) заявки подавались в производственно-конструкторский отдел (ПКО) в виде файлов в формате Excel (согласование и утверждение заявок по электронной почте в отделе продаж) и отправлялись посредством электронной почты в ПКО. Реестр всех заявок велся также в файле Excel руководителем ПКО. Соответственно, происходило взаимодействие двух процессов — процесса «Продажи» и процесса «Проектирование и разработка новых изделий». Входные форматы разрабатывались руководством ПКО и не подлежали изменению и критике.

Так продолжалось до тех пор, пока очередь заявок на разработку в ПКО не стала катастрофической: менеджеры жаловались, что уже нечего продавать. Соответственно, первая идея — тщательно контролировать процесс «Проектирование и разработка новых изделий». Были созданы показатели результативности (нормы на разработку), в качестве антикризисной меры были введены приоритеты (цвета — красный, желтый и зеленый). Но проблема не была решена — очередь не уменьшалась. Появились дополнительные цифры возле красных заявок (приоритет приоритетов, или 40 оттенков красного), но очередь не поддавалась контролю, особенно когда это были заявки OEM-покупателей.

В этом примере видно, что компания уже изменилась — появились вопросы: а почему компания работает не так и что делать? И даже сделала попытку исправить ситуацию и наладить контроль за проблемным процессом. Но попытка не удалась, поскольку:

- проблема не анализировалась глубоко, не выяснялись лежащие в ее основе причины;
- процессы ПКО измерялись, но не изменялись; компания полагала, что контроль сам по себе решит проблему. Это не всегда так: введение контроля может решить только проблему явного разгильдяйства и недисциплинированности, но не повышения эффективности процессов.

**Рис. 1**  
Состав  
корпоративной  
системы  
управления.



- Это только самое начало построения системы управления. Следующий шаг — это анализ ситуации и поиск корневых причин проблем.

Здесь самое главное — подойти к созданию системы управления комплексно. Упрощенно ее можно представить как состоящую из трех основных элементов: людей, процессов и методологий и технологий (рис. 1). И для поиска корневых причин проблем и улучшения процессов и методологий необходимо опираться на две другие составляющие — технологии и людей.

## Инструменты развития: технологии

Сначала продолжим пример.

**Продолжение примера 1.** *Поскольку первые меры контроля результата не дали, в компании был проведен анализ процессов, который выявил следующие проблемы:*

**1. потеря информации между процессами «Продажи» и «Проектирование и разработка новых изделий»:**

- заявки в ПКО теряются в процессе подачи их в ПКО. Менеджеры не понимают, почему согласованные заявки не отображаются в очереди заявок;
- после изменения приоритета заявки в отделе продаж приоритет в итоговом файле ПКО не изменяется;
- отмененные заявки не исчезают из очереди ПКО;
- информации по сути заявки (марка авто, модель авто, год выпуска, конструктивные особенности и пр.) отличаются в заявке отдела продаж и ПКО;
- проблемы с прослеживаемостью — кто, как и когда принял решение об изменении приоритета, возобновил разработку, согласовал перенос срока или отменил заявку и почему;

Если у компании возникли вопросы: а почему компания работает не так и что делать, то компания уже изменилась. Но это только самое начало построения системы управления.

**2. непрозрачность процесса «Проектирование и разработка новых изделий» как для участников процесса «Продажи», так и для самого ПКО:**

- невозможно понять, что происходит с разработкой по заявке — менеджеры хотят в любой момент получить информацию о состоянии их заявки;
- невозможно понять, кто занят той или иной заявкой, на какой стадии находятся заявки, у которых изменились приоритеты;
- невозможно понять, почему одни заявки выполняются быстрее, а другие медленнее, при том что изделия конструктивно и по размерам примерно одинаковые;

- непонятно, как взаимодействуют менеджеры по спорным моментам, кто и когда принимает решение по заявкам, по которым выяснилось, что марка, модель и другие параметры отличаются от заявленных в заявке отдела продаж.

Знакомые проблемы, не правда ли? Как видим, основным стимулом выстроить процессы и их взаимодействие является рассинхронизация процессов производства и продаж и их непрозрачность друг для друга. Причем проблемы в одном процессе сразу затрагивают другие процессы, в которых, как казалось ранее, сложностей нет. Это нормальная ситуация, именно поэтому развитие компании — это постоянное улучшение.

**Выстраивание процессов и их взаимодействие — процесс не быстрый, скорость организационных изменений зависит от уровня развития компании и корпоративной культуры в целом.**

Важно понимать, что, когда приходится выстраивать связи между процессами, необходимо договариваться о системе обозначений, иначе говоря, о языке общения (и это внутри одной компании или группы компаний). И здесь уже использовать бумагу нельзя — необходима единая информационная среда, где каждому объекту реальной среды (заявка на разработку, ТМЦ, процесс согласования) соответствует всегда один, общий для всех участников, объект единой информационной среды (документ, справочник, бизнес-процесс). Чаще всего проблему рассинхронизации и плохого взаимодействия удается решить с помощью внедрения единых ИТ-инструментов. Продолжим пример.

**Продолжение примера 1.** После тщательного анализа и поиска решений по первому блоку проблем было решено перенести процесс подачи и согласования, а постановку заявок на разработку автоматизировать средствами системы «1С:Документооборот». В начале 2014 года данный процесс был отлажен и запущен, участвовали уже три бизнес-процесса (маркетинг, продажи, проектирование и разработка новых изделий). Однако содержимое заявки по-прежнему находилось в формате Excel, хотя файл был усовершенствован, поля стандартизированы. Появилась прослеживаемость принятых решений.

Решение проблем второго блока находилось в области стандартизации и нормирования проектирования и разработки. И прежде всего необходимо было составить спецификации на проектирование и разработку новых изделий и спецоснастки к ней. Однако ПКО оказалось не готово выполнять эту работу. В это время в компании уже шел проект внедрения системы «1С:ERP Управление предприятием 2.0». И конечно, очередь заявок на разработку должна была находиться в виде документов в этой системе, нужно было проводить планирование проектирования и производства спецоснастки, работы по доведению новых изделий до серийных. Но на середину 2015 года перевод заявок на разработку в ERP-систему даже не был запланирован. Одна из основных проблем — невозможность и нежелание ПКО отойти от Excel и перейти на «1С:ERP» в силу ментальных ограничений и, возможно, опасения последствий тотального контроля.



Опыт решения подобных задач позволяет сделать следующие выводы:

1. выстраивание процессов и их взаимодействие — процесс не быстрый, это кварталы и годы работы, скорость организационных изменений зависит как от уровня развития компании и корпоративной культуры в целом, так и от каждого сотрудника в частности;
2. в рамках одного процесса можно использовать любые носители (бумажные, файловые, электронную почту и пр.), но, когда необходимо выстраивать взаимодействие процессов, необходимо использовать единую информационную среду, в которой все участники говорят на одном языке, все владельцы процессов используют универсальные единые для всех инструменты. Другими средствами добиться синхронности, слаженности работы смежных процессов крайне сложно или просто дорого.

## Инструменты развития: люди

За процессы должны отвечать владельцы процессов, те сотрудники, которые определяют в компании, как, каким образом, какими ресурсами, что и в какой результат будет перерабатываться в их процессе. Они определяют, что им необходимо на входе процесса и что они создадут в процессе выполнения. Но на практике все не так просто. Снова приведу пример.

**Пример 2.** Один из топ-менеджеров крупной производственно-коммерческой компании так объяснял, для чего ему KPI в подразделении: *«Мне необходим KPI сотрудника для того, чтобы цели достигались, причем достигались любой ценой. Если цель не будет достигнута или будут проблемы с дисциплиной, сотрудники знают, что я могу лишить их KPI (бонуса) в любой момент. Как они достигнут цели,*

*меня мало интересует».* Причем, как выяснилось в последствии, сам этот топ-менеджер не имел KPI своей деятельности, не являлся владельцем ни одного процесса, то есть не работал процессно. Основная причина, почему топ-менеджер не измерял свою деятельность, — боязнь принять на себя ответственность, что было обусловлено авторитарным стилем руководства в компании. Несмотря на это сотруднику был выставлен KPI, деятельность его начала измеряться. Внедрение KPI должно проводиться сверху вниз и обязательно тотально, что не было сделано в данной компании на протяжении нескольких лет.

Подходы и принципы работы компании придется пересмотреть. Без изменения установок и принципов не удастся построить полноценную систему управления.

Очевидно, не все владельцы процессов/сотрудники хотят, чтобы их процессы были прозрачны и чтобы их измеряли. И вопрос не столько в том, что сотрудники боятся потерять в заработной плате/премиальной части, хотя и этот момент очень важен. На мой взгляд, причина лежит глубже — в коренном непонимании, откуда компания черпает средства на оплату сотрудникам потраченного на работу времени, в неправильных установках и принципах.

Когда только начинался проект описания бизнес-процессов в крупной производственно-коммерческой компании, консультанты бизнес-школ предупреждали топ-менеджеров компании, что всю их деятельность, подходы и принципы, даже аксиомы придется



подвергнуть критике и пересмотреть. Но, конечно, никто не обратил на это внимание. Однако без изменения установок и принципов не удастся построить полноценную систему управления. Приведу несколько принципов, которые весьма распространены среди менеджеров и сотрудников, но на поверку оказываются совершенно ошибочными.

**Заблуждение 1: «Деньги мне платит мой руководитель».** Это одно из фундаментальных заблуждений. Денежный поток в компанию поступает от потребителя товаров и услуг. Он и только он платит в прямом смысле этого слова деньги компании и каждому ее сотруднику. Руководители лишь распределяют денежный поток между сотрудниками. Поэтому в п. 1.1 стандарта ISO 9001 «Общие положения» сказано следующее:

*Настоящий стандарт устанавливает требования к системе менеджмента качества для тех случаев, когда организация:*

- a) нуждается в демонстрации своей способности всегда поставлять продукцию, отвечающую требованиям потребителей и соответствующим обязательным требованиям;*
- b) ставит своей целью повышение удовлетворенности потребителей посредством эффективного применения системы менеджмента качества, включая процессы постоянного ее улучшения, и обеспечение соответствия требованиям потребителей и соответствующим обязательным требованиям.*

**Компания — это единый организм, и каждый сотрудник может повлиять на KPI остальных и компании в целом, мелочей, винтиков в компании не существует.**

То есть необходимо постоянно мониторить удовлетворенность потребителя для того, чтобы он был доволен и платил деньги компании, а компания — сотрудникам.

**Заблуждение 2: «Наш отдел работает хорошо, а за других я отвечать не могу».** Бизнес-процессы компании связаны и не могут существовать друг без друга. Продажи не могут продавать без произведенной продукции и логистики, производство не работает без закупок, чертежей и спецоснастки, которую проектируют конструкторы, которые не могут проектировать без маркетинговых исследований. Со-

ответственно, если случается сбой в любом из процессов, то в конечном итоге компания не может реализовать продукцию, не получает выручку и прибыль. Один из западных топ-менеджеров говорил так: «Если вы будете так же плохо работать, мне нечем будет платить вам зарплату». Таким образом, необходимо кардинально менять представление менеджеров и сотрудников, откуда в компании берутся деньги и как денежный поток распределяется между сотрудниками.

**Заблуждение 3: «От меня ничего не зависит».** Как только продажи начинают хорошо продавать (улучшают свои KPI), для получения результата на уровне всей компании необходимо повышать KPI у логистов, производственников, конструкторов, закупщиков и т. д. (именно это необходимо сделать в примере 1, приведенном выше). Вывод: компания — это единый организм, и каждый сотрудник может повлиять на KPI остальных и компании в целом; мелочей, винтиков в компании не существует. Каждый сотрудник может запустить организационные изменения, и от его импульса изменится вся компания.

**Заблуждение 4: «Я делаю только то, за что мне платят».** Чтобы компания стала лучше, недостаточно просто работать, необходимо приложить сверхусилия, выйти за рамки, научиться чему-то новому и научить других, чтобы совместно достичь большего, надеясь при этом, что компания, ее топ-менеджмент оценит деятельность этих сотрудников.

Этот перечень заблуждений менеджеров и сотрудников можно продолжать. Но хочется поговорить об инструментах, которые необходимо применять для изменения представлений сотрудников о компании. Как заставить говорить «мы», «одна команда», «единое целое», «начинай с себя», «обучайся и обучай» и пр.? Можно, конечно, поставить на каждый процесс контролера, за контролерами — еще надзорные органы, но:

- процессный подход не предполагает специальный контроль, когда последующий процесс на входе контролирует выходы предыдущего процесса;
- контролеры и надзорные службы очень дорого стоят и не позволяют выйти за рамки как вверх, так и вниз;
- «кнут» малоэффективен, это плохой мотиватор, люди плохо работают «из-под палки» или по крайней мере не долго.

В данном случае необходимо применять идеологические инструменты — другими средствами достичь результатов практически невозможно. Если вспомнить историю, то именно идеологические инструменты позволили многим странам быстро выйти в лидеры, затрачивая при этом на развитие минимальные средства. Если посмотреть на компании, то ситуация аналогична. Компании необходимо получить компетенции в части построения идеологии, обучить ТОПов, чтобы идеология в компании была построена и развивалась.

\*\*\*

*Внедрение процессного подхода требует инструментов — материальных (автоматизированных систем управления) и не материальных (идеологических). Только так удастся сплотить коллектив компании, управлять им, мониторить его деятельность, ускорять процессы, снижать затраты и постоянно улучшаться самим, улучшая при этом показатели компании.*