



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.



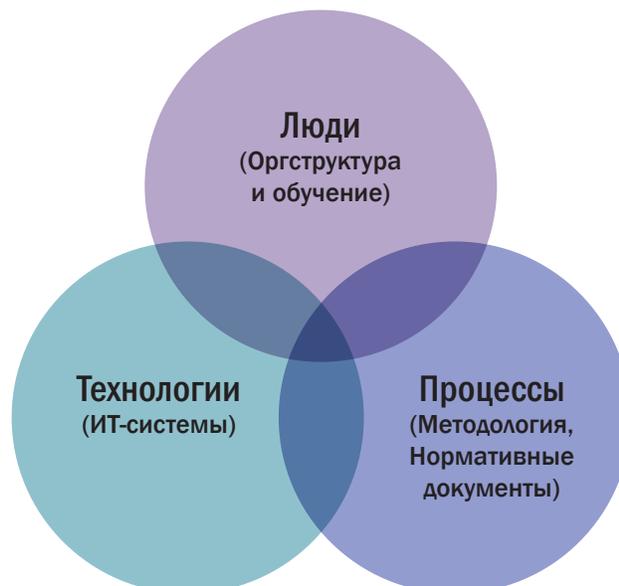
Пример 1. Из опыта работы в одной производственно-коммерческой компании полного цикла. Компания на основании требований потребителя формировала заявки на разработку новых изделий, чтобы затем эти изделия изготавливать серийно и продавать. На первом этапе (2012 год) заявки подавались в производственно-конструкторский 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.