

№7
2015

11 Ситуативное
управление
в обеспечении
непрерывности
бизнеса

35 Построение
системы контроля
и анализа
деятельности
предприятия

**управляем
предприятием**



**3 Система мотивации и
оценки руководителей**

3 Система мотивации и оценки руководителей должна быть настроена на поддержку ценностей компании.

Из статьи вы узнаете: с чего начать построение системы оценки деятельности и мотивации руководителей; какие инструменты используются для оценки деятельности руководителя; каких результатов можно ожидать от такой системы.

11 Ситуативное управление и непрерывность бизнеса?

Часть 1. Ситуативное управление.

В первой части ситуативное управление представлено как универсальный механизм управления, а регламентация (в самом широком смысле слова) — как способ сокращения числа событий, требующих принятия решения.

17 Ситуативное управление и непрерывность бизнеса?

Часть 2. Прямоугольник угроз организации.

Во второй части предлагается «прямоугольник угроз» организации в качестве инструмента работы с событиями. Вводится понятие персонального поля ситуативного управления.

25 Ситуативное управление и непрерывность бизнеса?

Часть 3. Ситуационные центры.

Рассматриваются инструменты обеспечения непрерывности бизнеса: план обеспечения непрерывности и основной инструмент информационной поддержки принятия решений при ситуативном управлении — ситуационный центр.

35 Построение системы контроля и анализа деятельности предприятия.

Часть 1. Концепция контроллинга.

В первой части статьи мы дадим представление о контроллинге и о том, как разработать и визуализировать систему контрольных показателей.

43 От «фольклора» к «симфонии».

Часть 3. Путь к постоянному улучшению и инструменты развития.

Кроме желания постоянно улучшаться, компании жизненно необходимы инструменты, без внедрения которых постоянное улучшение невозможно.

Главный редактор Константин Зимин
Редактор Михаил Глинников
Литературное редактирование
Татьяна Кодаченко

По всем вопросам и предложениям
обращайтесь на почту upr@1C.ru

Управляем предприятием © 2015
Все права защищены.

Ни одна часть настоящего издания
ни в каких целях не может быть
воспроизведена в какой бы то ни было форме,
если на это нет письменного разрешения

СИСТЕМА МОТИВАЦИИ И ОЦЕНКИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ДОЛЖНА БЫТЬ НАСТРОЕНА НА ПОДДЕРЖКУ ЦЕННОСТЕЙ КОМПАНИИ



Ирина Шевцова

Генеральный директор группы компаний «Форус» (входит в тройку крупнейших ИТ-компаний Сибири и Дальнего Востока). Профессиональный опыт управления бизнесом — более 20 лет. Победитель конкурса «Шеф года» в номинации «Шеф-инновация (услуги)» (2012 год). Автор и ведущий тренингов «Финансовая устойчивость предприятия», «Инструменты повышения эффективности бизнеса», «Система сбалансированных показателей», «Жизненные циклы компаний. Теория и наша реальность», преподаватель «Школы директоров фирм-франчайзи».

«Как мотивировать и оценивать руководителей?» — это один из вопросов, который Ирине Шевцовой не раз задавали на семинарах «Школы директоров фирм-франчайзи». И опыт, которым делилась Ирина, неизменно вызывал интерес и бурные дискуссии. Ведь менеджмент — не та наука, которая дает однозначные правильные ответы на подобные вопросы, здесь нельзя просто скопировать работающие практики. Однако такие дискуссии позволяют глубже взглянуть на то, из чего складывается эффективность работы менеджера, выработать свой взгляд и подход. Об этом мы и побеседовали с Ириной Шевцовой. Из статьи вы узнаете:

- с чего начать построение системы оценки деятельности и мотивации руководителей;
- какие инструменты используются для оценки деятельности руководителя;
- как оценивать компетенции руководителя;
- каких результатов можно ожидать от такой системы.

«Управляем предприятием»: Давайте начнем с вопроса, который задавали слушатели «Школы директоров»: как подойти к построению эффективной системы мотивации и оценки руководителей? С чего начать?

Ирина Шевцова: Прежде всего необходимо исходить из ценностей и корпоративной культуры компании. Я убеждена: в компании все хорошо и правильно сбалансировано, если в ней сформирована атмосфера доверия, уважения и терпимости¹. Корпоративная культура должна осознанно формироваться, развиваться (управляться) компанией.

Система мотивации и оценки руководителей будет эффективна только тогда, когда она настроена на поддержку ценностей компании, заложенных в корпоративной культуре. Из этого складывается наш подход к построению всей системы. Для нас важно как выполнение руководителем поставленных целей, так и его работа как участника управленческой команды компании, его взаимодействие с другими менеджерами, внимание к проблемам свои коллег, вклад в общее дело. Исходя из этого, наша система мотивации и оценки руководителей комбинирует как традиционные методики управления по целям, так и более сложное управление по компетенциям и способностям. Мы оцениваем руководителей по трем направлениям (см. рис):

- выполнение индивидуальных целей (KPI) как руководителя бизнес-направления, службы или отдела;
- оценка компетенций руководителя как участника командной работы топ-менеджмента компании;

- оценка компетенций руководителя как организатора работы своего подразделения.

В результате оценки деятельности руководителя мы формируем рейтинг руководителей компании и на его основе строим стимулирование наших руководителей (вознаграждение), а также мотивацию нематериальными факторами.

— Давайте подробнее поговорим о направлениях оценки руководителей. Прежде всего вы оцениваете выполнение персональных целей руководителей?

— Оценка выполнения персональных производственных KPI — одна из основных в нашей системе управления. Показатели формируются на основе стратегических целей компании, далее они декомпозируются в цели подразделения. Цели на уровне каждого подразделения становятся целями руководителя этого подразделения. Далее цели могут декомпонироваться в индивидуальные цели для сотрудников. Постановку целей и задач на уровне компании и на уровне подразделений мы делаем в модели системы сбалансированных показателей: финансы, персонал, операционная деятельность и клиенты.

Таким образом, перед каждым руководителем подразделения ставятся конкретные цели, относящиеся к работе его подразделения. Цель формулируется в виде предложений, которые отвечают на вопрос «что?». Что мы увидим, когда цель будет достигнута? Что будет представлять из себя подразделение? Что будет с товарами и услугами, сколько будут покупать и т. д. Каждой цели

¹ Это основные факторы корпоративной культуры в методологии Ицхана Адизеса. Мы все разные, и поэтому конфликты и проблемы в коллективе неизбежны. Изменения всегда приводят к конфликтам. Но важно сделать так, чтобы различия людей работали на компанию, а не против. Чтобы противоречия не убивали, а усиливали компанию. Этого можно добиться, создав в коллективе атмосферу взаимовыгодного доверия и уважения. Тогда появляются благоприятные условия, и конфликт рассматривается не как угроза, а как возможность для роста. Именно доверие и уважение позволяют уменьшить затраты на решение внутренних проблем компании.



мы присваиваем целевое значение (показатель), которого мы хотим достичь (KPI).

Отдельно скажу о целях в области финансов. У нас в компании «Форус» используется модель учета прямых затрат (Direct costing), и руководители бизнес-направлений обязательно отвечают за маржинальную прибыль своего подразделения. Напомню: маржинальная прибыль — это разница между прямыми доходами подразделения и прямыми расходами. Принципиально здесь то, что руководитель подразделения отвечает только за то, на что он может непосредственно влиять — за свои расходы и доходы. А все общефирменные косвенные расходы (бухгалтерия, не прямые затраты на управление персоналом, маркетинг и т. д.) не распределяются на подразделения и относятся на общий финансовый результат компании. Маржинальная прибыль всех подразделений в сумме должна дать прибыль, которая покрывает общефирменные расходы.

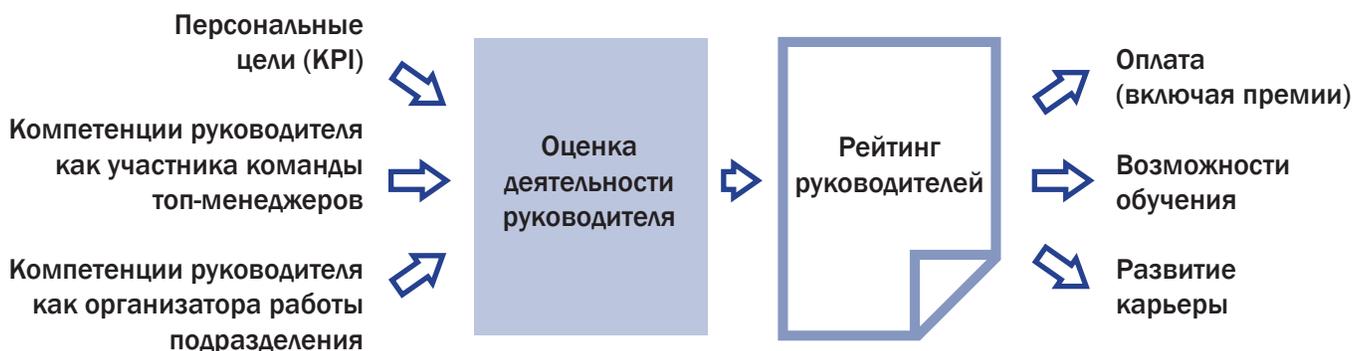
— Но, помимо целевых производственных показателей, вы также оцениваете и компетенции. Как вы описали компетенции руководителя?

— Управление по компетенциям — вторая основа нашей системы управления. Примерно 10 лет назад мы провели большую работу по составлению перечня компетенций руководителя нашей компании. В литературе существует много различных перечней компетенций руководителей; мы отобрали те из них, которые соответствуют нашим ценностям (перечень этих компетенций приведен в статье «Материалы к созданию политики оценки руководителей» в таблице 1). И время показало, что наш выбор был правильным — с годами эти компетенции не изменились.

— Расскажите, каким образом происходит оценка деятельности руководителя по производственным KPI?

— Оценка всей деятельности руководителя, в том числе и достижения поставленных целей, происходит раз в год. Однако в течение года периодически проводятся процедуры мониторинга. Что такое мониторинг? Это встречи с руководителем и обсуждение того, как идет выполнение его целей, какие на этом пути проблемы, трудности и что мешает достичь эти цели. Вместе с руководителем я смотрю на его показатели, выручку подразделения, маржинальную прибыль, выработку на сотрудника, показатели клиентской базы

Рис.
Общая схема системы мотивации и оценки руководителей.



и т. д. Мы обсуждаем, выполняются или не выполняются поставленные цели, вырабатываем корректирующие действия для того, чтобы достичь целей. Мониторинг деятельности руководителей я провожу примерно раз в квартал; для тех руководителей, у кого достаточно опыта и кто не раз оправдывал доверие, мониторинг проводится раз в полгода. У нас около 20 топ-менеджеров, и работы достаточно много. В конце года, естественно, проходит встреча с каждым руководителем по результатам года и проводится анализ достигнутых показателей.

Мониторинг деятельности руководителей проводится раз в квартал; для тех руководителей, у кого достаточно опыта и кто не раз оправдывал доверие — раз в полгода.

Затем достигнутые показатели переводятся в баллы. Каким образом? Правила следующие:

- если KPI выполнен — присваиваем руководителю 5-7 баллов;
- если KPI превышен более чем на 15% — присваиваем от 8 до 10 баллов;
- если KPI не выполнен — присваиваем от 1 до 4 баллов.

И так по каждому показателю. Мы стараемся, чтобы производственных KPI было не больше 10 (максимум 15). Связано это с тем, что уследить и оценить в ручном режиме больше показателей нереально. Затем эти баллы суммируются.

В 2014 году мы автоматизировали расчет основных показателей для всех

руководителей, вывели их на экран и теперь видим отклонения в режиме онлайн. Я вижу, какие планы мы выполняем, какие — нет. Это помогает мне принимать решения, основываясь на оперативной, а не «посмертной» информации, что особенно актуально в период экономической нестабильности.

— Но это лишь часть вашей системы оценки. Как вы оцениваете компетенции?

— Да, мы не останавливаемся только на оценке выполнения поставленных целевых производственных показателей. Следующий шаг — это оценка компетенций руководителя. Уровень развития каждой из приведенных выше компетенций оценивается по аналогичной трехуровневой системе (пример оценки компетенций приведен в статье «Материалы к созданию политики оценки руководителей» в таблице 2).

Каким образом можно оценить эти управленческие компетенции? Методом взаимной оценки. Мы собираем всех руководителей, раздаем анкеты, и они оценивают каждого по всем компетенциям, ставят соответствующие баллы. Это происходит раз в год, обычно в феврале. Они оценивают меня точно так же, как я оцениваю всех своих топ-менеджеров. Важно, что выставление оценок анонимно, чтобы получить только суммарное, кумулятивное мнение коллег и не породить личные обиды. Информация о результатах закрыта, я до сих пор сама обрабатываю результаты таких оценок. Для нас всегда на первом месте наши ценности — атмосфера доверия, уважения и терпимости.

Что дает оценка компетенций? Это показывает, во-первых, в каких компетенциях мы сильны, а в каких слабы как управленческая команда. А во-вторых, дает примерно объективную оценку компетенций (то есть демонстрируемого поведения) каждого руководителя. И значимость этой оценки компетенций совсем не маленькая, не меньше чем оценка достижения производственных KPI. Ведь руководитель может быть передовиком по производственным показателям, но быть очень неустойчивым эмоционально, а значит, он недостаточно хорош как участник управленческой команды. На мой взгляд, очень важно, чтобы человек получал обратную связь не только от меня как руководителя компании, но и от своих коллег-руководителей.

Очень важно, чтобы человек получал обратную связь не только от меня как руководителя компании, но и от своих коллег-руководителей.

— А сотрудники? Они могут оценить своего руководителя?

— Да, следующий шаг — точно такая же анонимная оценка руководителя своими подчиненными. Сотрудникам тоже надо раз в год дать возможность сказать о своем руководителе то, что они о нем думают. Это помогает поддерживать в коллективе атмосферу доверия, уважения и терпимости. Такая оценка проводится службой управления персоналом; они собирают подразделение, раздают анкеты, которые сотрудники анонимно заполняют. Но эта оценка проводится уже по другим компетенциям (перечень этих компетенций при-

веден в статье «Материалы к созданию политики оценки руководителей» в таблице 3). Логика оценки аналогичная трехуровневая (примеры приведены в статье «Материалы к созданию политики оценки руководителей» в таблице 4). Суммируем баллы и получаем оценку деятельности руководителя со стороны сотрудника. Здесь есть несколько сложностей. На разброс оценок влияет размер отдела. Согласитесь, заработать хороший бал в отделе, где 60 человек, существенно сложнее, чем в отделе, где 4 человека. Есть подразделения, где руководители сидят в одном помещении с подчиненными; в других подразделениях сотрудники видят руководителя, когда он проводит планерку. Поэтому я стала вводить разные номинации для руководителей разных отделов, что помогло сгладить подобные различия.

— Какая из этих трех оценок важнее? Какие оценки выше: за достигнутые результаты или за компетенции?

— Подчеркну: все три направления оценки равно значимы. Для компании одинаково важно, как руководитель выполняет производственные показатели, как он проявляет себя в качестве члена управленческой команды и участника командной работы и как он организует процесс внутри подразделения и работает со своими сотрудниками.

Большинство руководителей нашей компании хорошо выполняет производственные показатели, оценки находятся на уровне 8–9 баллов; 10 баллов бывает, но редко; ниже 8 мы также редко опускаемся.

Как правило, самые низкие баллы руководители получают от других руко-

² Этот уровень «взять» очень сложно. За все время работы системы высокий уровень был достигнут только один раз — руководитель набрал 27,9 балла.

водителей. Интересна динамика этих оценок. Первый год, когда мы только ввели эту систему, руководители еще не почувствовали ее ценность, оценки были хорошие, корректные. На следующий год я провела работу, разъяснила, что важна не корректная оценка, а реальная, что важно дать человеку обратную связь. И в результате все оценки резко упали. Сыграл психологический фактор: руководители стали более придирчиво относиться друг к другу, более глубоко анализировать поведение других. К тому же, четко оговоренные компетенции и понимание того, что ХОРОШО и ПЛОХО с точки зрения культуры компании, по сути формируют требуемое поведение руководителя.

Каждый руководитель видит, какой у него рейтинг, какой балл он получил от коллег-руководителей как участник командной работы. Это дает уникальную возможность получить четкую и достаточно объективную обратную связь.

В начале введения процедуры оценки наши оценки управленческих компетенций друг друга несколько лет опускались вниз. Но сейчас, на мой взгляд, ситуация выровнялась: средний уровень оценки компетенций со стороны руководителей несколько лет подряд держится на уровне 7,3—7,5 баллов. И это хорошо, значит, система сбалансировалась. Однако все равно эта оценка ниже двух других. Видимо, мы, менеджеры компании, — самые придирчивые «оценщики» друг для друга.

— Эти столь разные оценки как-то суммируются в один показатель?

— Да, мы складываем эти оценки с одинаковым весом, и получается некоторая комплексная и интегрированная оценка. По этому баллу ведется рейтинг руководителей. Условно у нас получаются следующие градации:

- 21–23 балла — хороший уровень, на нем находятся большинство руководителей;
- 24–27 баллов — высокий уровень;
- 28–30 баллов — очень высокий².

По итогам оценки деятельности руководителей происходит моя встреча с каждым из них. Каждый руководитель видит, какой у него рейтинг, какой балл он получил от коллег-руководителей как участник командной работы. И он видит средний балл по всем руководителям компании. Это дает уникальную возможность получить совершенно четкую и достаточно объективную обратную связь от большого количества таких же, как он, руководителей о том, как он выстраивает отношения. Не я как директор компании говорю руководителю, что он не умеет находить общий язык, это его коллеги-руководители говорят.

Это уникальная возможность посмотреть на себя со стороны. Только я и этот руководитель знаем, что, например, в рейтинге он на 17-м месте из 18-и. Человек видит: да, у него есть проблемы здесь и здесь. Да, это больно, особенно поначалу: когда запускали систему, доходило до слез. Но здесь нет повода для личных обид. Обижаться в такой ситуации можно только на самого себя. Поэтому со второго года работы с этой методикой руководители уже готовы конструктивно обсуждать результаты и делать выводы. Но первый год аттестации, конечно, очень сложный.

Но важнее, что эта обратная связь работает, люди меняются, растут! И это прекрасно. Кроме того, если человек из года в год получает последние места в рейтинге, мне нет необходимости говорить ему, что он тянет нашу команду вниз. Такой руководитель сам все видит и сам уходит, и на самом деле это тоже хорошо. Потому что слабый руководитель — это проблема для всей компании.

Данный метод можно отнести к демократическим методам управления. Но если вы предпочитаете жесткий административный стиль управления, то как он будет сочетаться с демократией?

— **Рейтинг руководителей открыт? Его видят сотрудники?**

— Нет, но по итогам встреч внутреннего совещания руководителей я на общем собрании компании называю первые три места по производственным показателям, первые три места по оценке коллег руководителей и первые три места по оценке подчиненных. И потом первые три места по интегральному рейтингу. Еще называю тех руководителей, у кого самая высокая динамика роста оценок (не приводя конкретных оценок). Это важно: видно, как сотрудники гордятся своими руководителями.

— **И на что влияет результат оценки?**

— Прежде всего, это основа для финансового вознаграждения руководителей за прошлый период и стимулирования их будущей работы. Высокий рейтинг приводит к увеличению окладной со-

ставляющей на следующий год. Окладная часть руководителей достаточно большая, поэтому речь идет о существенной прибавке. Кроме того, по результатам оценки выплачиваются бонусы и премии по итогам года.

Но не менее важна нематериальная мотивация. По итогам встречи на основании оценки компетенции обсуждается и формируется план развития профессиональных и личных компетенций руководителя. Решением может быть прохождение тренингов личностного развития, понимания психологии подчиненных, тренингов и курсов по профессиональным аспектам. Как уже говорилось ранее, рейтинг среди коллег-руководителей — мощный стимул к изменению своего поведения. И тому есть многочисленные подтверждения.

— **Универсальных методов не бывает. На ваш взгляд, каковы ограничения этого подхода? Всем ли его можно рекомендовать, в каких компаниях он может не прижиться?**

— При принятии решения об использовании любой управленческой методики всегда надо серьезно подумать, а вам это точно надо? Какие цели, задачи вы планируете достичь с помощью этого инструмента? Желательно понимать: то, что хорошо для одной компании, может быть неуместно или даже вредно для другой. Какие ограничения и рамки использования этого метода?

Во-первых, будет ли сочетаться демократический способ оценки деятельности ваших руководителей с вашим персональным стилем управления? Данный метод можно отнести к демократическим методам управления: коллеги решают и дают обратную связь, а вы как директор лишь фиксируете

и грамотно доносите ее руководителю, не стремясь жестко административно воздействовать на него. Это «мягкое» управление, вы лишь «подруливаете», а не активно «рулите». Но если вы предпочитаете жесткий административный стиль управления, то как он будет сочетаться с демократией?

Очень важно, что обратная связь работает, люди меняются, растут! И это прекрасно.

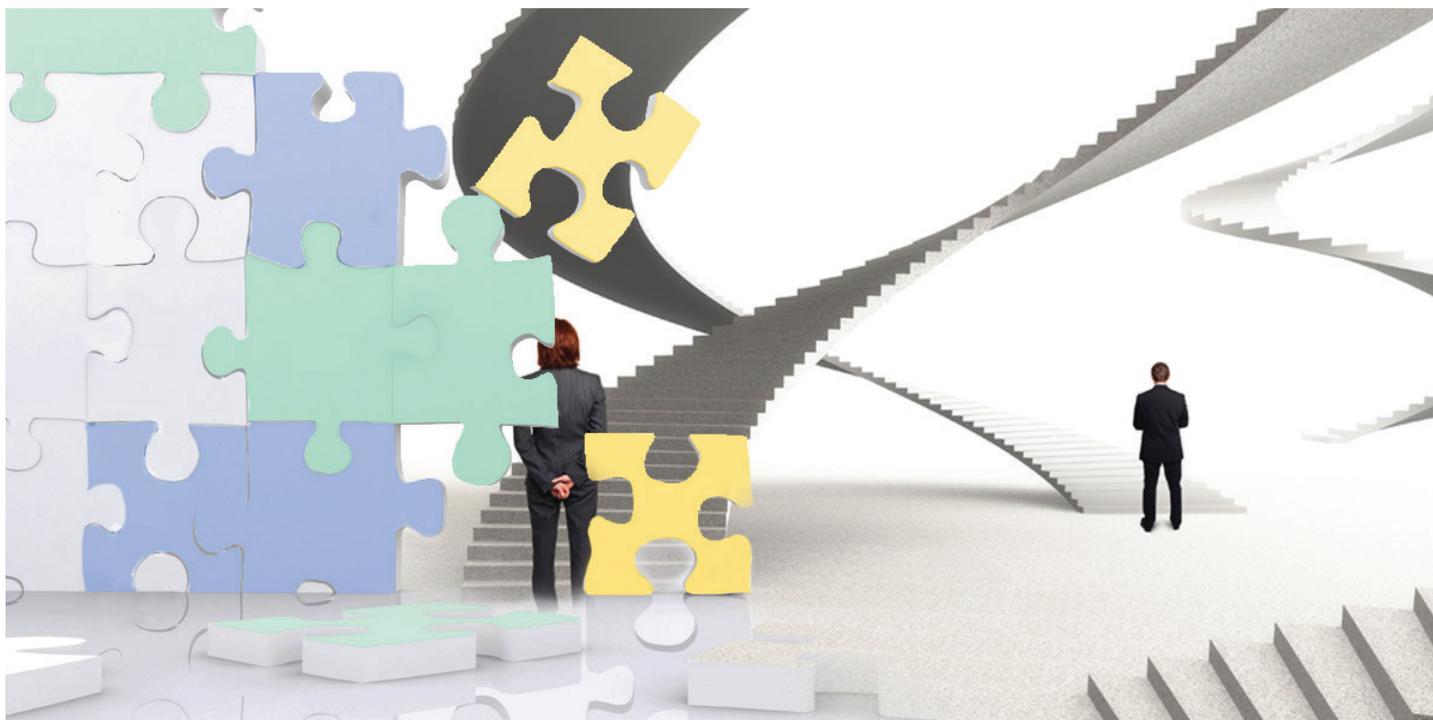
Во-вторых, вы лично готовы донести эту оценку до своего топ-менеджера? Это большая ответственность, ведь эта оценка не всегда приятна. Донесение такой информации — очень непростая задача, которая потребует от вас мудрости, уверенности, деликатности, понимания психологических особенностей конкретного человека. Ваша задача не сломать, унижить или раздавить, а дать силы человеку воспринять оценку других конструктивно и сделать выводы, чтобы улучшить свою работу. Весь метод работает только на это!

Здесь нет готовых рецептов, и каждый год всё проходит по-разному. Вы готовы к тому, что руководители будут плакать, обижаться на всех и на вас в том числе, сетовать на субъективность оценок, на то, что «они все силы отдают работе, а неблагодарные коллеги этого не замечают» (такая реакция тоже бывает после получения оценок)? Вы способны перевести человека из этого эмоционального состояния в конструктивное и позитивное? Это реально тяжело и без полной гарантии, что получится всё здорово. Насколько вы лично к этому готовы?

Например, за эти годы у меня было две непростые ситуации, когда пришлось обсуждать результаты оценки 2–3 раза, чтобы договориться и выйти на конструктив. В результате позже я существенно скорректировала свое поведение на встрече с этим менеджером. Это подтверждает точку зрения, что демократический стиль управления самый сложный и затратный.

В-третьих, этот метод желательно использовать на более зрелом этапе жизни компании. К этому моменту должны быть созданы работающие управленческие инструменты (должны каким-то образом фиксироваться хотя бы финансовые цели, существовать четкие правила их оценки и т. п.). Например, к моменту запуска этой методики у нас уже были выстроены бюджетирование (финансовые цели и процедуры получения результата), СМК (перечень регламентов и процедур, культура использования распорядительных документов) и ежегодная аттестация персонала. Нашей корпоративной культуре всегда была присуща открытость и неисключительность позиции топ-менеджера. Ведь топ-менеджер — это не привилегия, а публично взятая на себя ответственность профессионально и много трудиться и быть открытым к конструктивной критике.

На более ранних стадиях развития компании можно использовать элементы этой системы, но только при соответствии вашей корпоративной культуре и вашего стиля управления. Повторюсь: то, что хорошо для одной компании, может быть неуместно или даже вредно для другой.



СИТУАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ И НЕПРЕРЫВНОСТЬ БИЗНЕСА

Часть 1

Ситуативное управление



Александр Башнин

Советник Генерального
директора НТЦ ФСК ЕЭС.

Неопределенность в бизнесе нарастает, поэтому российские компании все чаще отходят от строгой регламентации и переходят на ситуативное (более распространенное название — ситуационное) управление. Эта статья посвящена практике применения ситуативного управления и ситуационных центров к обеспечению непрерывности бизнеса. В первой части ситуативное управление представлено как универсальный механизм управления, а регламентация (в самом широком смысле слова) — как способ сокращения числа событий, требующих принятия решения.

Регламентация и консервативный менеджмент

В мировой практике управления очевидна тенденция к расширению аспектов регламентации деятельности компаний. Ужесточаются требования регуляторов в виде международных и национальных документов, из них наиболее известны Соглашение Basel II и американский закон Sarbanes-Oxley. Постоянно растет число компаний, готовых добровольно внедрять специальные программы соответствия системы управления требованиям регуляторов (compliance). Практически в отдельную область знаний превратилась «оптимизация бизнес-процессов» (Business Process Management, BPM). Совершенствование регламентов призвано оптимизировать затраты на управление и снизить число внезапных простоев. Современ-

ные стандарты управления качеством определяют порядок совершенствования действующих регламентов.

Тенденция к усилению регламентации заметна и в российской экономике. Вслед за ростом инвестиций в процессную автоматизацию наметилось снижение контрактной неопределенности в отношениях между компаниями. Наполняется деталями описание потребительских предпочтений и взаимосвязей клиентов в CRM-системах. Современные российские контракты усложняются, в сервисных договорах появились измеряемые параметры качества, фиксируемые в соглашениях об уровне услуг (Service Level Agreement, SLA). Деловая активность требует достаточно точного расчета, последствия ошибок в корпоративном управлении все более драматичны. Грамотное выстраивание бизнес-процессов, контроль ключевых показателей эффективности становятся атрибутом выживания организации. Постепенно приходит осознание того, что главный предмет швейцарского экспорта — это отношение к традициям и установленным правилам, вызывающее всеобщее доверие и привлечение капиталов в национальные банки.

Ряд задач принципиально не поддается регламентации и неизбежно потребует действий «по ситуации». Необходимо определить место ситуативного управления среди других приемов менеджмента.

Регламентация позволяет оптимизировать усилия по управлению организацией, тем не менее, у нее есть очевидные пределы. Ряд задач принципиально не поддается регламентации и неизбежно потребует действий «по ситуации». А значит, необходимо определить место ситуативного управления среди других приемов менеджмента.

В небольшой компании все решения могут приниматься исключительно по воле генерального директора, дающего сотрудникам прямые инструкции. Минимум регламентации задается требованиями регуляторов. Однако по мере роста масштаба организации возникает потребность в защите менеджмента от перегрузки по событиям, требующим принятия решений. Постепенно формируется консервативная составляющая управления, аккумулиру-

ющая накопленный организацией опыт в виде описания бизнес-процессов, технических порядков, тарифной политики, показателей эффективности, схем документооборота, положений, расписаний, других документов, регламентирующих порядок действий, а также организационной структуры и негласных правил корпоративной культуры. Иными словами можно сказать: **все, что изменяется в относительно низком темпе и составляет традицию организации, можно назвать «консервативным менеджментом».**

К консервативному менеджменту также следует отнести и отношения организации с институтом страхования. Страхование рисков, подобно регламентации, освобождает менеджмент от излишних забот, но с очевидным отказом от доли прибыли в пользу страховщика. Последовательное наращивание консервативного менеджмента можно представить следующими этапами:

- удовлетворение требований регуляторов;
- улучшение качества процессов;
- регламентация внесения изменений;
- обеспечение непрерывности бизнеса.

Учет неопределенности и ситуативное управление

В основе регламентации и консервативного менеджмента лежит предположение о том, что у нас есть достаточно точные и достоверные данные как для проведения корпоративных измерений, так и для их мониторинга и оценки. Иными словами, консервативный менеджмент отвергает неопределенность. Ситуативное управление, напротив, учитывает ее абсолютную неизбежность и необходимость принятия решений в условиях недостаточности информации. В этом состоит ключевое отличие ситуативного управления от консервативного менеджмента.

Консервативный менеджмент отвергает неопределенность. Ситуативное управление, напротив, учитывает ее абсолютную неизбежность.

Неопределенность занимает все большее место в современной науке. Если классическая физика отвергает неопределенность, то квантовая механика делает ее элементом теории (уравнение Шрёдингера). Экономист Фрэнк Х. Найт (Frank H. Knight), автор концепции совершенной конкуренции, в книге «Риск, неопределенность и прибыль» связал прибыль с принятием рисков, не подлежащих страхованию, назвав источники таких рисков «подлинной» неопределенностью. Согласно Найту, недостижимый идеал совершенства конкуренции не оставляет места неопределенности. В результате прибыль

принципиально исчезает, но возникает гарантированное покрытие издержек. В условиях совершенной конкуренции отсутствие неопределенности, в частности, означает идеально быстрое и достоверное информирование конкурентов о параметрах обсуждаемых и исполняемых сделок. Но в реальности неопределенность носит субъективный характер, для каждого предпринимателя она связана со степенью его информированности по тому или иному вопросу. Появились оси степени неопределенности и в менеджменте. Генри Минцберг классифицировал устойчивые конфигурации организаций на основе степени неопределенности отношений и неопределенности результата.

В отличие от классических теорий управления, которые имеют дело с типизированным и универсальным объектом управления, ситуативное управление работает с уникальным объектом — ситуацией, сложившейся в сложной системе. Понимание текущей ситуации как важного явления не является чем-либо новым в управленческой теории. Еще в 20-е годы прошлого века Мери Фоллетт говорила о «законе ситуации», отмечая, что «различные ситуации требуют различных типов знаний». В 1948 году Ральф Стогдилл провел тщательное и скрупулезное исследование характерных качеств лидеров и тоже пришел к выводу, что именно ситуация по большей части определяет, какие черты и навыки нужны лидеру. Однако лишь в конце 60-х годов прошлого века был разработан соответствующий подход к управлению, который получил название ситуационного управления (situational management)¹.

Существует несколько определений ситуационного управления, наиболее адекватное:

Ситуационное управление (от лат. *situatio*, *положение*) — оперативное управление, осуществляемое в дополнение к стратегическому, перспективному и заключающееся в принятии управленческих решений по мере возникновения проблем в соответствии со складывающейся ситуацией².

¹ Первая статья, посвященная ситуативному управлению, опубликована более 40 лет назад: Mockler R.I. Situational Theory of Management. Harvard Business Review, V49, №3, 1971.

² Борисов А. Б. Большой экономический словарь. 2003.

Ситуативный подход к управлению — это не столько стройная система менеджмента, сколько способ мышления об организационных проблемах и их решениях. В литературе по менеджменту приводятся следующие основные положения и принципы ситуативного управления:

1. Не существует какого-либо универсальной практики или метода управления. Оптимальные приемы и способы, которые должен использовать руководитель для успешного достижения целей организации, определяются именно ситуацией управления — они не могут носить только общий характер и должны значительно варьироваться.

Ситуативный подход к управлению — это не столько стройная система менеджмента, сколько способ мышления об организационных проблемах и их решениях.

2. Управление — это прежде всего искусство менеджера правильно определить и оценить ситуацию и выбрать наиболее эффективные методы управления, наилучшим образом отвечающие возникшей ситуации.

3. Уникальность объекта управления требует для его описания специальных средств, отличных от формальных математических моделей.

4. Существует более одного пути достижения цели. Менеджеры могут приспосабливать свои организации к ситуации или изменять ситуацию согласно требованию организации.

5. В сложных системах результаты одних и тех же управленческих решений могут существенно отличаться друг от друга.

Важно отметить, что ситуативный подход к управлению, в отличие от других, претендовавших на роль универсальных и «единственно верных», утверждает, что лучшего метода и инструмента управления нет в принципе. **Эффективность любого из методов и инструментов управления относительна и определяется ситуацией, в которой он применяется.**

Понятие «ситуация» — центральное в ситуативном управлении, однако его часто наполняют самым разнообразным содержанием. Порой оно оказывается синонимом таких понятий как «состояние», «событие» и т. д. Многие специалисты в области менеджмента склонны рассматривать ситуацию как «конкретный набор обстоятельств, оказывающих

О терминах: ситуативное и ситуационное управление

Здесь стоит отметить, что перевод англоязычного термина *situational management* как «ситуационное управление» автор считает терминологическим просторечием. Более правильно использовать термин «ситуативное управление». Однако,

в российской практике больше прижился термин «ситуационное управление», поэтому в ряде пределений будет использоваться он. Тем не менее, статье в целом будет использоваться термин «ситуативное управление».

³ Майкл Мескон, Майкл Альберт и Франклин Хедоури. Основы менеджмента. М.: Дело, 1997.

⁴ Д. А. Поспелов. Ситуационное управление: теория и практика. М.: Наука, 1986.

существенное влияние на работу организации в данный момент»³. Такой подход весьма неполон, поэтому позднее понятие «ситуация» было расширено добавлением в него информации о связях между объектами: «текущая ситуация — это совокупность всех сведений о структуре объекта и его функционировании в данный момент времени»⁴. Причем в рассмотрение включаются связи, имеющие место в настоящее время, но зависящие от произошедших событий и развивающиеся. Это кардинально отличает «ситуацию» от «состояния» и «события», которые могут соответствовать только одному моменту времени.

Традиционно считается, что процесс ситуационного управления включает четыре основных этапа:

1. Формирование управленческой компетентности руководителя, овладение методами и приемами управления, которые доказали свою эффективность.
2. Предвидение возможных последствий (как положительных, так и отрицательных) от применения какого-либо подхода, метода или приема. Каждый из управленческих методик и приемов имеет свои сильные и слабые стороны. В случае, когда они применяются к конкретной ситуации, они выступают сравнительными характеристиками.
3. Идентификация и интерпретация ситуации, выделение ее главных факторов (так называемых ситуационных переменных — как внешних, так и внутренних) и оценка эффектов от воздействия на одну или несколько переменных. Необходимо правильно определить, какие факторы являются наиболее важными в данной ситуации и какой вероятный эффект может повлечь за собой изменение одной или нескольких переменных.
4. Приспособление выбранных руководителем приемов и методов управления к конкретной ситуации для максимизации эффектов и минимизации рисков.

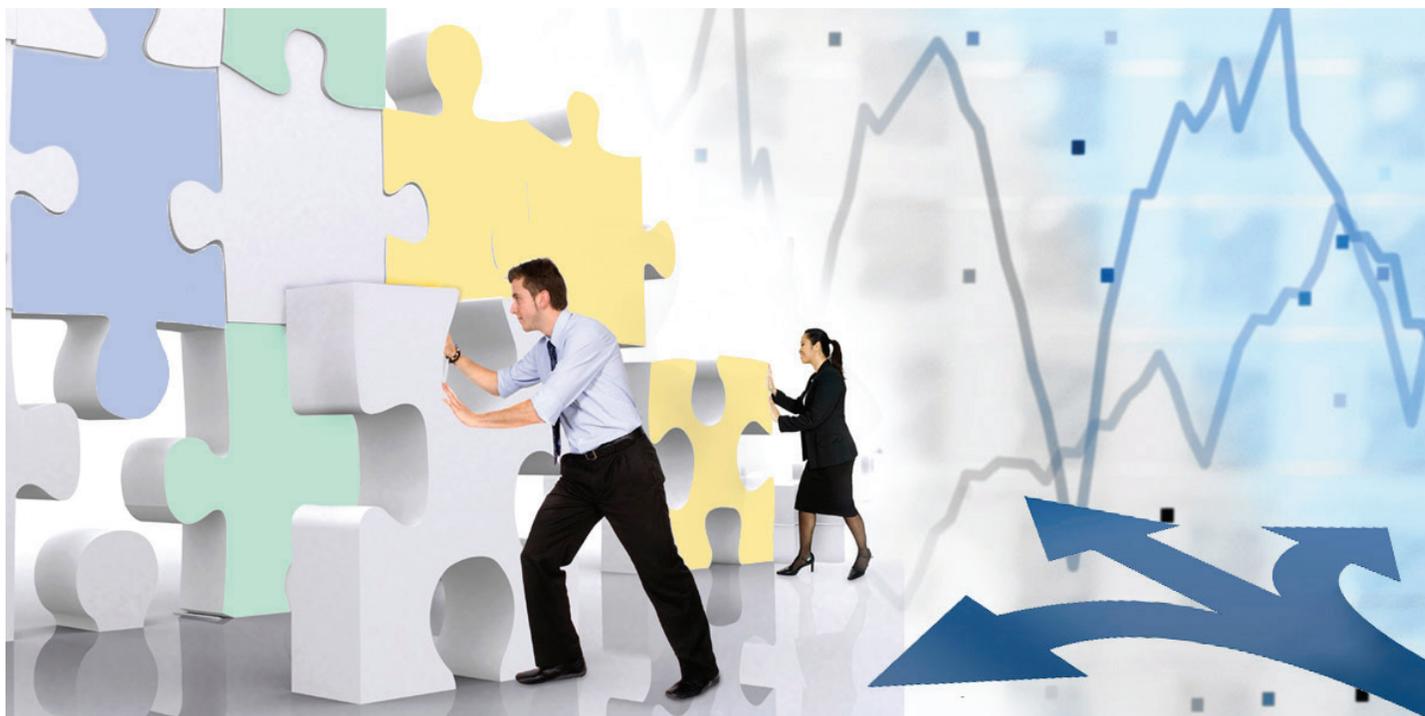
Ситуативный подход к управлению, в отличие от других, претендовавших на роль универсальных и «единственно верных», утверждает, что лучшего метода управления нет в принципе.

⁵ Напомним, что информация о ситуации принципиально неполна. Если можно полностью проанализировать ситуацию, тогда не возникнет необходимости прибегать к догадкам или методу проб и ошибок для определения наиболее подходящего решения организационных проблем.

Ключевым в этом процессе является третий этап, он заключается в выборе наиболее существенных для ситуации внешних и внутренних переменных. Если не сделать это правильно, нельзя будет полностью оценить сравнительные характеристики методов управления или приспособить их к ситуации⁵. Конкретные наборы ситуационных переменных сильно варьируются, однако методологи выделили и достаточно ограниченный перечень основных и наиболее важных для подавляющего большинства управленческих ситуаций.

Ситуативное управление осуществляется менеджерами в реальном масштабе времени и в темпе, соответствующем скорости развития ситуации. При этом менеджеры должны постоянно коммуницировать между собой, чтобы совместно осмыслить и понять ситуацию. При ситуативном управлении решения чаще всего основаны на общих оценках, комбинации мнений.

Во второй статье цикла мы предложим «прямоугольник угроз» организации, как инструмент работы с событиями. А также введем понятие персонального поля ситуативного управления, включающего, в частности, решения, вызванные несовершенством системы регламентов.



СИТУАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ И НЕПРЕРЫВНОСТЬ БИЗНЕСА

Часть 2

Прямоугольник угроз организации



Александр Башнин

Советник Генерального
директора НТЦ ФСК ЕЭС.

Мы продолжаем статью, посвященную ситуативному (более распространенное название — ситуационному) управлению. В первой части мы ввели ситуативное управление представлено как универсальный механизм управления. Во второй части предлагается «прямоугольник угроз» организации в качестве инструмента работы с событиями. Вводится понятие персонального поля ситуативного управления, включающего, в частности, решения, вызванные несовершенством системы регламентов.

«Прямоугольник угроз организации» — абстракция вечной неопределенности

Среди событий, оказывающих воздействие на деятельность предприятия, можно не только выделить обыденные и редкие, но и ранжировать их по ясности перспективы последствий. Несмотря на то, что последствия некоторого события принципиально невозможно точно оценить, степень неопределенности последствий все-таки допускает интуитивную оценку по отношению к другим событиям. Парадокс состоит в том, что неопределенность последствий нельзя измерить, но тем не менее можно сравнить.



Таким образом, для конкретного негативного события можно подобрать место на плоскости в необычных координатных осях: «Шансы возникновения событий» и «Неопределенность последствий». Так мы получим «прямоугольник угроз» организации (рис. 1). При использовании этого подхода для каждого события важно оценивать степень неопределенности последствий. Не надо смешивать неопределенность последствий с традиционно определяемым размером вероятного ущерба.

¹ Все примеры, иллюстрирующие утверждения, намеренно упрощены.

Пример 1. *Неопределенность последствий падения самолета на здание низка, однако результат такого воздействия вполне очевиден. Последствия от недружественного захвата здания, напротив, имеют высокую неопределенность, поскольку все может завершиться как без ущерба, так и дать результат, неотличимый от падения самолета¹.*

Рис. 1
«Прямоугольник угроз» организации.



- Негативное событие
- Меры заблокированы или невозможны

- ↺ Негативное событие
- ↻ Меры по снижению вероятности негативных последствий
- ↷ Меры по снижению неопределенности последствий

- ↷ Меры по снижению вероятности негативных событий и степени неопределенности последствий

Безусловно, неизмеряемую неопределенность можно отобразить лишь на качественном уровне относительно других событий. При этом собственно точность расположения не важна, так как набор и взаимное расположение событий с течением времени будут изменяться как под воздействием превентивных мер, так и самопроизвольно. Даже бездействие во имя стабильности несет риски деградации. Подвижность точек в нашей системе координат дифференцирована: для одних событий она практически исключена, а для других управляющими воздействиями может быть снижена вероятность или изменена неопределенность, в ряде случаев возможно и то и другое.

Пример 2. Точка события «увольнение ключевого сотрудника» может быть сдвинута к началу координат в обоих направлениях. Программы лояльности персонала направлены на снижение вероятности увольнения, забота руководства о высокой взаимозаменяемости сотрудников снизит неопределенность последствий такого увольнения.

В результате «прямоугольник угроз» организации вместит все связанные с деятельностью организации угрозы, обусловленные как внутренними, так и внешними силами² (рис. 1). За пределами остаются лишь события, объективно оказывающие пренебрежимо слабое воздействие на организацию. «Прямоугольник угроз» организации представляет собой динамическую картину со сложной взаимной зависимостью событий.

Пример 3. Превентивные меры, нацеленные на снижение угрозы отказа оборудования, спровоцируют новые угрозы. Покупка нового оборудования снижает угрозу отказа, но возникают новые неопределенности, связанные со сроками монтажа, качеством обучения персонала, удовлетворенностью «старых» работников уровнем оплаты труда на новом оборудовании и т. д.

Как отмечалось выше, достоверно предсказать реальные результаты превентивных мер проблематично. Несмотря на это, практическая ценность «прямоугольника угроз» существенна: он обладает свойством полноты отражения всех вероятных угроз организации и предупреждает об опасности несбалансированного подхода при планировании превентивных мер. Кроме того, он удобен для обозначения зон преимущественных приемов управления.

Для конкретного негативного события можно подобрать место в осях: «Шансы возникновения событий» и «Неопределенность последствий».

«Прямоугольник угроз» организации и персональное поле ситуативного управления

«Прямоугольник угроз» организации можно использовать и для определения областей применения тех или иных методов и инструментов управления. На рис. 2 показаны области применения инструментов и методов управления. Мы выделили на нем три основных области:

1. Зона страховой защиты. Зона страхования смещена в область хорошо определенных, но менее вероятных событий. В текущих условиях она может охватывать лишь небольшое число событий.

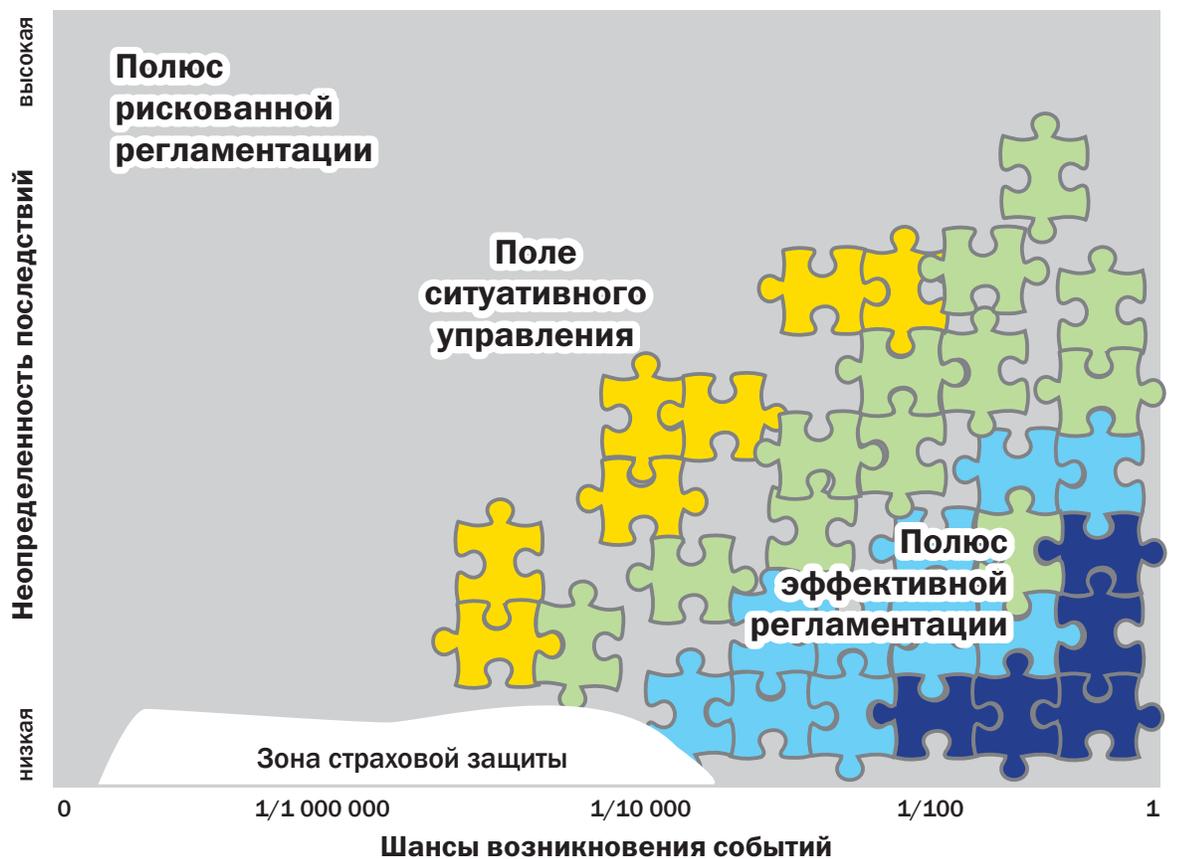
² «Прямоугольник угроз» организации можно рассматривать как своего рода ограниченную бесконечность, наподобие сферы Римана равномошной плоскости.



2. Зона эффективной регламентации. Зона эффективной регламентации (и консервативного менеджмента) ограничена средне- и высоковероятными событиями с малой или средней неопределенностью результата. В ней можно выделить три подобласти:

- для высоковероятных событий с малой неопределенностью результата можно применять методы консервативного менеджмента в виде регламентированных процессов управления качеством и соответствия требованиям регуляторов и инструментов ERP (Enterprise Resource Management), MES (Manufacturing Execution Systems) и других систем, опирающихся на процессы;
- часть событий с более высокой неопределенностью последствий можно покрыть методами управления изменениями и оптимизации бизнес-процессов, а также инструментами BPM (Business Process Management);
- события и риски, с большей неопределенностью последствий и поэтому не подлежащие страхованию можно покрыть методами управления непрерывностью (Business Continuity Management), а также инструментами Business Continuity Planing (BCP).

Рис. 2
Зоны страховой защиты, эффективной регламентации и ситуативного управления.



Актуальность информационной поддержки



Управление непрерывностью



Управление изменениями



Управление качеством



Удовлетворение требованиям регуляторов

Все эти методы и инструменты позволяют оптимизировать усилия по управлению организацией. Однако, как показано на рис. 2, зона эффективной регламентации относительно невелика. Методы регламентации и консервативного менеджмента не способны решить все вопросы управления. Чем выше неопределенность последствий нештатных ситуаций, тем труднее предложить конкретные рекомендации; чем меньше частота событий, тем слабее покрытие регламентами. Как бы ни старалось руководство организации покрыть «прямоугольник угроз» пазлом инструментов консервативного менеджмента, неизбежно остаются «дыры» двусмысленности, «накладки» противоречий и области, свободные для принятия решения. Сотрудники любого уровня корпоративной иерархии практически ежедневно сталкиваются с несовершенством механизмов консервативного менеджмента в целом и конкретных регламентов в частности. Поэтому в информационной поддержке нуждаются не только руководители, а все уровни корпоративной иерархии. Стремление к необоснованным ограничениям доступа к корпоративным данным чаще снижает качество управления, чем повышает защиту корпоративных интересов.

Пример 4. У банковского клерка существуют отдельные регламенты на открытие счета новому клиенту и действия при вооруженном нападении. Выбор регламента — действие по ситуации, которое на рисунке представлено в виде дефекта в пазле консервативного менеджмента, обнажающего персональное поле ситуативного управления.

Аналогии из физики

Уместно провести аналогию с изложенной Ф. Найтом концепцией совершенной конкуренции. Соревнуясь с Найтом в аналогиях с классической механикой, используем известный закон о сообщающихся сосудах. Очевидно, что установление одинакового уровня жидкости в сообщающихся сосудах подразумевает ряд ограничений, как минимум, неизменность объема жидкости, неподвижность сосуда, отсутствие внешних воздействий. Если же мешать ложкой жидкость в одном и одновременно добавлять жидкость в другой, черпать из третьего, прилаживать новые сосуды и удалять старые, то о едином уровне

в сообщающихся сосудах мы сможем говорить лишь как о тенденции, обусловленной полным покоем. Аналогично и в экономике: полный покой недостижим. В экономике такой покой означает, что не возникает и не исчезают компании, нет инвестиций, инфляции и прочих атрибутов экономической реальности. В «живой» организации идеальный минимум угроз так же недостижим, как и совершенная конкуренция в экономике (абсолютная стагнация — это полная противоположность совершенству конкуренции). Можно говорить лишь о тенденции, обусловленной однозначностью трактовки полного покоя организации.

3. Зона ситуативного управления. Как мы видим, пазл инструментов и методов консервативного менеджмента покрывает лишь часть «поля угроз» организации, оставляя для ситуативного управления все пространство, где регламентация затруднена или принципиально невозможна (рис. 2). Дефекты пазла инструментов консервативного менеджмента обнажают участки ситуативного управления.

Таким образом, ситуативное управление можно считать универсальным механизмом, пригодным для использования на всем «прямоугольнике угроз» организации. А методы и инструменты консервативного менеджмента образуют «частичное» регламентное покрытие поля угроз.

Информационная поддержка управления и ее персонификация

Очевидно, что все инструменты управления нуждаются в информационной поддержке. И чем ниже уровень регламентации, тем выше потребность в информационной поддержке. Как должна осуществляться информационная поддержка решений консервативного менеджмента и ситуативного управления? На мой взгляд, можно сказать, что: **успешность консервативного менеджмента — в достоверности доступных данных, а успешность ситуативного управления — в доступности достоверных данных.**

Методы регламентации и консервативного менеджмента не способны решить все вопросы управления. Чем выше неопределенность последствий нештатных ситуаций, тем труднее предложить конкретные рекомендации.

«Прямоугольник угроз» и пазл консервативного менеджмента характеризуют организацию в целом. Но если содержание регламентов, покрывающих зону консервативного менеджмента, известно практически каждому сотруднику организации, то видение зоны ситуативного управления у каждого свое. Сотрудник организации, конечно, учитывает не все события «прямоугольника угроз». Поэтому необходимо ввести понятие «персонального поля ситуативного управления». **Персональное поле ситуативного управления — это те события на «прямоугольнике угроз» организации, которые «видны» конкретному специалисту.**

Границы персонального поля ситуативного управления совпадают с границами «прямоугольника угроз» организации, но наполнение событиями радикально зависит от степени информированности. Часть событий просто не видна, часть проигнорирована намеренно, другие упущены из рассмотрения ошибочно и могут стать неприятным сюрпризом. Для руководителя его персональное поле ситуативного управления должно быть приближено к содержанию «прямоугольника угроз» организации, и информационная поддержка принятия решений должна быть направлена именно на это.

«Информационная поддержка» — довольно популярный термин. Тем не менее, он требует некоторых уточнений. Чтобы дать корректное определение информационной поддержке, следует учесть смешение понятий «данные» и «информация». Данные и информация легкомысленно отождествляются даже ИТ-профессионалами, хотя различие ощущается даже на бытовом уровне. Совершенно ясно, что означает 5 ГБ данных и совершенно неясно, сколько эти 5 ГБ содержат информации.

Пример 5. Текст приказа — это данные, одинаковые для всех сотрудников. Однако полученная информация радикально отличается: для одних — возможности карьерного роста, для других — перспектива остаться без отпуска и т. п.

Ситуативное управление можно считать универсальным механизмом, пригодным для использования на всем «прямоугольнике угроз» организации.

Отождествляя понятия «данные» и «информация», современное мировое ИТ-сообщество провоцирует терминологические неудобства в производных терминах³. В отсутствие различий между данными и информацией исчезает разница между информационной поддержкой и потоком дополнительных данных, зачастую не облегчающего, а затрудняющего принятие адекватного решения. Серьезная наука не оставляет возможностей для отождествления данных и информации, решая задачу определения количества данных, необходимого для передачи информации без потерь⁴.

³ Кстати, проблема смешения этих терминов существует и в английском языке. В сравнении с «data», термин «information» встречается гораздо чаще, но далеко не всегда обоснованно. В русском языке ситуация несколько хуже – сравните термины Master Data Management и нормативно-справочная информация.

⁴ Труды академика А. Н. Колмогорова.

Подмена информационной поддержки потоком дополнительных данных встречается на удивление часто. Отчасти именно искажение смысла производных терминов объясняет проблему ложных целей автоматизации, когда приложения «не дотягивают» до решения задачи, останавливаются на генерации потока данных для последующей оптимизации человеком. Поиск многофакторного экстремума, казалось бы, — самая компьютерная задача, но именно она возлагается на человека.

Пример 6. Трактовка функциональности ГИС как средства визуализации делает ожидаемым результатом демонстрацию карты с нанесенной дорожной сетью, пунктами аварийного запаса, границами зоны подтоплений, погодными условиями. При этом задача выбора оптимального варианта действий возлагается на оператора, в то время как встроенные в современные ГИС механизмы пространственного анализа могут предложить ранжированный список вариантов действий.

В третьей статье цикла мы рассмотрим ситуационный центр — основной инструмент информационной поддержки принятия решений при ситуативном управлении в контексте задачи обеспечения непрерывности бизнеса.



СИТУАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ И НЕПРЕРЫВНОСТЬ БИЗНЕСА

Часть 3

Ситуационные центры



Александр Башнин

**Советник Генерального
директора НТЦ ФСК ЕЭС.**

Неопределенность в бизнесе нарастает, поэтому российские компании все чаще отходят от строгой регламентации и переходят на ситуативное (более распространенное название — ситуационное) управление. Эта статья посвящена практике применения ситуативного управления и ситуационных центров к обеспечению непрерывности бизнеса. В третьей статье цикла мы рассмотрим инструменты обеспечения непрерывности бизнеса: план обеспечения непрерывности и основной инструмент информационной поддержки принятия решений при ситуативном управлении — ситуационный центр.

Непрерывность бизнеса и критерии непрерывности

Предприниматели во всем мире все больше задумываются об устойчивости их бизнеса к негативным воздействиям природного, техногенного или социального характера. Прогрессивные руководители знают, насколько важно, чтобы их предприятия функционировали без перебоев, и предпринимают необходимые меры, направленные на обеспечение непрерывности бизнеса. Сегодня свою заинтересованность в защите материальных и нематериальных активов организации, в том числе ее репутации, демонстрируют даже отраслевые монополисты и органы



государственной власти. Поэтому далее под словом «организация» мы будем подразумевать государственную, коммерческую или некоммерческую структуру, заинтересованную в поддержании непрерывности бизнеса.

Управление непрерывностью бизнеса (Business Continue Management, BCM) — это целостный процесс управления, в рамках которого идентифицируются потенциальные угрозы деятельности организации, оцениваются возможные воздействия на бизнес-операции в случае реализации этих угроз, а также создается система предписаний¹ для обеспечения способности организации восстанавливать свою деятельность и эффективно реагировать на инциденты, что позволяет гарантировать соблюдение интересов заинтересованных сторон, обеспечить защиту репутации, бренда и создающих ценность операций.

ISO/IEC 27031:2011 Information Technology — Security Techniques — Guidelines for Information and Communication Technology Readiness for Business Continuity².

¹ В оригинале здесь употреблен термин framework, который можно переводить по-разному, в том числе «рамочная структура» и «общая схема».

В данном случае наиболее адекватный перевод – «система предписаний».

² ISO/IEC 27031:2011 «Информационные технологии – Методы и средства обеспечения безопасности – Руководство по готовности ИТ к обеспечению непрерывности бизнеса».

Обеспечение непрерывности бизнеса нацелено на смягчение последствий негативного воздействия, прерывающего деловую активность организации, сокращение времени вынужденной замены активов и издержек, вызванных этой заменой.

Очевидно, бесперебойность деятельности организации не может быть абсолютной, перерывы неизбежны. Опишем сжато критерий непрерывности бизнеса. Нарушение непрерывности наносит организации очевидный ущерб. Размер ущерба зависит от времени вынужденного простоя, затрачиваемого на восстановление деятельности, хотя бы в ограниченном объеме жизненно важных для организации процессов. Динамика роста таких ущербов имеет отраслевой характер, но в большинстве случаев известен предел, превышение которого сделает процесс необратимым. Отрезок времени, в течение которого ущерб станет неприемлемым, называют «максимально допустимое время простоя» (Maximum Tolerable Outage, MTO). Приближаться вплотную к MTO опасно, и руководство организации выбирает «целевое время восстановления» (Recovery Time Objective, RTO), при котором фактический ущерб не превысит заданного «порога ущерба» (Financial Threshold, FT).

О термине «непрерывность бизнеса»

Термин «непрерывность бизнеса» не совсем совпадает со своим английским эквивалентом (business continue). В отличие от английского, слово «бизнес» в русском языке имеет ярко выраженную окраску предпринимательства, что провоцирует неудоб-

ные формулировки, такие, например, как «обеспечение непрерывности бизнеса налоговой инспекции». В контексте настоящей статьи «непрерывность бизнеса» используется в значении «непрерывность деятельности или деловой активности».

В практической модели непрерывности бизнеса сложная динамика роста ущерба от простоя заменяется упорядоченной парой параметров:

- порогом ущерба, связанного с вынужденным простоем (FT);
- временем, в течение которого деятельность должна быть восстановлена (RTO).

При определении значения порога ущерба финансовые последствия простоя следует оценивать для организации в целом. Норматив «целевое время восстановления» должен учитывать наихудшие сценарии развития событий и взаимозависимость процессов. Важно отметить, что целевое время восстановления определяет не время, необходимое для восстановления разрушенных активов, а срок восстановления важнейших аспектов деятельности, в том числе с привлечением резервных ресурсов и альтернативных технологий. Таким образом, можно сказать, что непрерывность бизнеса — это способность организации к восстановлению критичных для ее деятельности процессов в течение нормативного срока (RTO).

Непрерывность бизнеса — это способность организации к восстановлению критичных для ее деятельности процессов в течение нормативного срока (RTO).

Значение RTO не следует выбирать «с запасом», поскольку каждый час снижения этого норматива может обернуться серьезными затратами. Несмотря на то, что практически любой руководитель без труда назовет предельный срок простоя управляемой им организации, превышение которого приведет к ее краху, наличие норматива срока восстановления деятельности — все еще редкость. Однако прогрессивные руководители служб безопасности стали включать задачи обеспечения непрерывности бизнеса в перечень своих служебных обязанностей.

Инструмент непрерывности — план обеспечения непрерывности

Существует два основных инструмента обеспечения непрерывности. Первый — это «план обеспечения непрерывности бизнеса» (Business Continuity Plan, BCP). Тема непрерывности бизнеса стала модной, немало современных консультантов берутся составить такой план. Пункты плана обеспечения непрерывности отражают мероприятия по профилактике и преодолению последствий прерывания деловой активности организации в виде:

- набора превентивных мер;
- детальных инструкций для действий в острых ситуациях.

Для большинства организаций разрушенные в результате воздействия активы, такие как оборудование, помещения и, как это не цинично, персонал, могут быть заменены. В отношении данных организации ситуация принципиально иная. Накопленные в организации данные — уникальный ресурс, восстановление которого составляет необходимое условие идентификации организации после разрушительных воздействий.

Поэтому возобновление процесса модификации данных, в том числе и нештатным образом, составляет условие восстановления деятельности предприятия. Ввиду важности



обеспечения преемственности данных, довольно часто планы обеспечения непрерывности сконцентрированы на задаче восстановления данных. Отчасти к такому подходу подталкивают консультанты-поставщики компьютерного оборудования, решая свои задачи: они склонны сужать трактовку непрерывности деятельности до уровня обеспечения преемственности данных и создания технологий, позволяющих продолжить работу с ними при выполнении тех или иных условий. Восстановление данных предполагает полную ясность в том, когда они были скопированы, что отражают, каков их формат, как их следует интерпретировать и прочее. Определяется максимальный «возраст» данных, утрата которых допустима (Recovery Point Objective, RPO).

Однако, несмотря на уникальность данных как ресурса, их восстановление нужно рассматривать как один из аспектов более сложного процесса. План обеспечения непрерывности должен содержать ответы на вопросы кто, где, когда и каким образом начнет использовать восстановленные данные. Обязательным элементом плана обеспечения непрерывности должен быть раздел об учебных тревогах и тренировке персонала, сценарии и ролевые модели сценариев.

Пример 7. *План обеспечения непрерывности бизнеса может изменять роли сотрудников. Персонал должен быть проинформирован, что при эвакуации управление от руководителя подразделения, финансового генерала, переходит к младшему клерку, отставному полковнику.*

Постепенно появляются планы обеспечения непрерывности бизнеса и в российских организациях. Уходит в прошлое традиция отождествлять обеспечение непрерывности деятельности с поэтажными планами эвакуации при пожаре. Тренировочные перерывы в целях отработки действий в чрезвычайных ситуациях перестают ассоциироваться с поведенческой аномалией.

План обеспечения непрерывности бизнеса содержит инструкции по преодолению угроз прерывания деятельности, однако его наличие не решает всего круга задач. В критических ситуациях неизбежно остается место для оперативного управления силами и средствами в условиях неопределенности, порождающей новые риски.

Пример 8. *Результаты обучения персонала оперативному перемещению на альтернативную площадку. В этом случае неопределенность заключена в трудно измеряемом качестве обучения персонала. Реальное время перемещения может радикально отличаться от результатов, достигнутых в процессе обучения.*

Инструмент обеспечения непрерывности — ситуационный центр

Регламентировать порядок действий в любой ситуации невозможно. Компенсировать ограничения консервативного менеджмента призваны менее точные механизмы управления — «ситуационные центры». Современное понятие «ситуационный центр» довольно расплывчато. Приведем несколько определений:

Ситуационный центр — это форма реализации системы поддержки принятия решений, основанная на технологиях моделирования и анализа ситуаций, предельно концентрированном представлении информации.

Ситуационный центр — это совокупность программно-технических средств, научно-математических методов и инженерных решений для автоматизации процессов отображения, моделирования, анализа ситуаций и принятия управленческих решений.

Ситуационные центры следует отнести к новому поколению инструментов управления. В отличие от плана обеспечения непрерывности, элемента консервативного менеджмента, продукт ситуационного центра — не инструкция, а информационная поддержка принятия решения. В то же время алгоритмы и модели работы с данными, используемые в ситуационном центре, следует относить к элементам консервативного менеджмента. Работу ситуационного центра осложняет то обстоятельством, что практически мгновенного решения могут потребовать вопросы, которые, вероятно, были упущены или вызвали затруднения в ходе формирования плана обеспечения непрерывности. При проектировании ситуационного центра условия работы закладываются настолько жестко, что исследуются даже бытовые предпочтения лиц, принимающих решения.

-  Поле ситуативного управления, за исключением пазлов регламентного покрытия
-  Зона рискованной регламентации
-  Зона эффективной регламентации

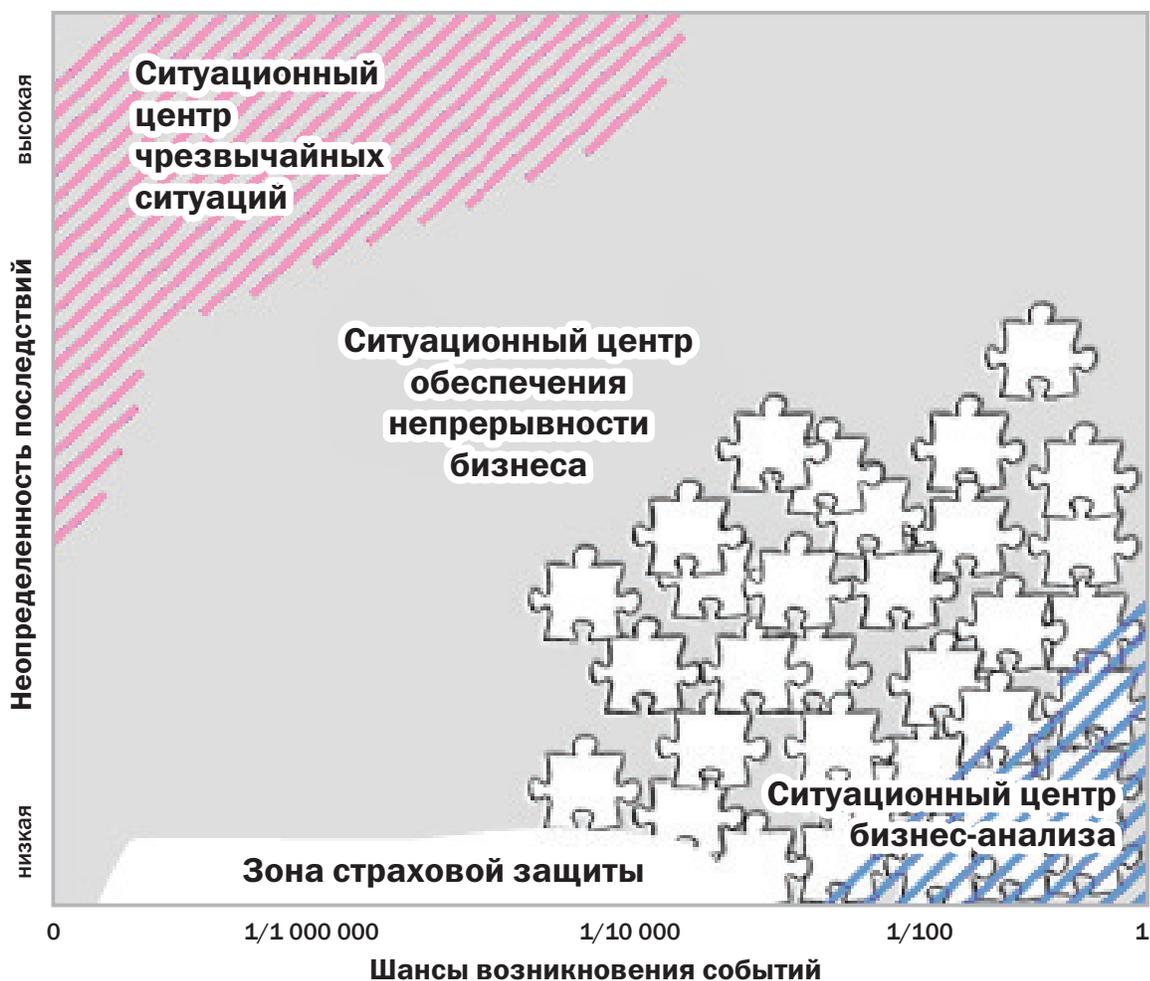


Рис. 3. Области применения различных типов ситуационных центров на поле ситуативного управления.



Место детерминизма в физике и управлении

Детерминизм — это принцип взаимообусловленности происходящих процессов и явлений, и полной причинности и определенности всех происходящих событий. Однако, этот принцип имеет свои рамки. Многие естественные науки пережили кризисы, приведшие к отказу от детерминизма, сдерживающего развитие. Физика прошла путь от абсолютного отрицания неопределенности в классической механике до теоретического обоснования предела точности измерений в квантовой механике, то есть узаконила наличие неопределенности. Лишь болезненный отказ от детерминизма позволил сохранить в «новой физике» достижения классической механики. Соблазн опоры на однозначность причинно-следственных связей велик; например, биология испытала несколько кризисов отказа от детерминизма на разных стадиях развития научного знания.

По всей видимости, подобный кризис назрел и в управлении. Управление посредством должностных инструкций, регламентов и показателей — очевидное проявление детерминизма. Однако, не надо забывать, что за цифрами показателей работы компании практически всегда стоят конкретные люди. И тут в управлении возникает некоторая аналогия с квантовой механикой. В социальной среде можно увидеть аналог принципа неопределенности Гейзенберга в физике — часто мы

знаем «что», не знаем «кто». Уточнение обстоятельств, требует новых данных из другой источников, например, аудита работы. Однако люди чувствительны к контрольным проверкам и уловив внимание, они готовы предъявить несуществующие свойства, измениться в глазах ревизора самым радикальным образом. В результате, мы просто не сможем уточнить «кто», не изменив сам объект наблюдения. Впору назвать это принципом «неопределенности в управлении».

Какие же последствия принятия этой неопределенности? В физике масштаб последствий отказа от детерминизма — это «открытие» огромного мира элементарных частиц, создание квантовой механики, частным случаем которой оказывается классическая (детерминистская) механика. На мой взгляд, в управлении мы должны мыслить аналогично: признать, что ситуативное управление — это универсальный подход к управлению сложными социально-экономическими системами, а консервативный менеджмент — это частный случай, теория управления, применимая только в ограниченных ситуациях. Хотя традиционно именно консервативный менеджмент считается основным методом управления (как раньше основной теорией считалась классическая механика). И тогда кризис в управлении станет отправной точной для мощного рывка к новым принципам управления.

По целевой направленности специалисты выделяют пять типов ситуационных центров:

- ситуационный центр контроля и наблюдения за состоянием сложного объекта или системы;
- ситуационный центр управления, главная задача которого — постоянное и активное управление объектом;
- кризисный ситуационный центр, активная работа которого осуществляется только при возникновении чрезвычайных (кризисных) ситуаций;
- ситуационный центр обучения, предназначенный для обучения оперативного и обслуживающего персонала ситуационного центра;
- многоцелевой ситуационный центр, сочетающий в себе различные возможности.

Но на наш взгляд, по назначению имеет смысл выделять три типа ситуационных центров:

1. **Ситуационный центр чрезвычайных ситуаций.** Его назначение может быть связано с управлением критическими или даже чрезвычайными ситуациями.
2. **Ситуационный центр обеспечения непрерывности бизнеса.** Он организован в целях обеспечения непрерывности бизнеса.

Ситуационный центр обеспечения непрерывности бизнеса потенциально применим на всем поле ситуативного управления.

Граница между ситуационными центрами чрезвычайных ситуаций и обеспечения непрерывности бизнеса трудно различима, но существует. Первое различие в том, что у ситуационного центра обеспечения непрерывности существует измеримый критерий успешности — норматив «целевое время восстановления» (RTO). Второе — в том, что сигналом для начала работы ситуационного центра чрезвычайных ситуаций служит внешнее сообщение, тогда как ситуационный центр обеспечения непрерывности постоянно работает в режиме мониторинга, сканируя тревожные сигналы систем органи-

зации. И последнее: задача обеспечения непрерывности деятельности значительно больше погружена в контекст операционной деятельности организации.

Пример 9. *Интеллектуальная система видеонаблюдения фильтрует с помощью детекторов рисков видеосигнал с большого числа камер и отбирает для отображения на экране только тревожные сюжеты, среди них — движение в запретной области, оставленные предметы, световая вспышка, резкая смена направления или скорости движения и проч. В зависимости от масштаба организации тревожные сюжеты могут обрабатываться дополнительными концентраторами либо выводиться непосредственно на экраны ситуационного центра.*

3. **Ситуационный центр бизнес-анализа.** Нередко ситуационными центрами называют BI-системы, применение которых нацелено на поиск закономерностей в данных, порождаемых механизмами консервативного менеджмента. Такая трактовка назначения ситуационного центра характерна для банков и страховых компаний, иных организаций с высокой ИТ-зависимостью.

Появляются ситуационные центры и в российской практике управления, в основном в органах государственной власти и крупных корпорациях. Такие ситуационные центры чаще позиционируются не как инструменты для решения задачи обеспечения непре-

рывности деятельности, а как средство преодоления острых или даже чрезвычайных ситуаций. Оторванность ситуационных центров чрезвычайных ситуаций от текущего контекста деятельности организации объясняет преимущественную практику их использования. Практически везде дальше видеоконференцсвязи с регионами и демонстрации карт на видеостене дело не идет. Обычно карты носят исключительно иллюстративный характер, поскольку формируются геоинформационными системами, принципиально лишенными функций пространственного анализа.

Накопленные в организации данные — уникальный ресурс, восстановление которого составляет необходимое условие идентификации организации после разрушительных воздействий.

Такой центр, хотя и строится с учетом отраслевой специфики, может отставать от текущего состояния организации и требует постоянных усилий по синхронизации с нуждами организации. Кроме того, трудности практического использования этих центров во многом объясняются намерением «расчехлить» ситуационный центр при первой необходимости (в момент наступления чрезвычайной ситуации).

На поле ситуативного управления, введенного в первой статье цикла, выделим цветом области применения ситуационных центров различных типов (рис. 3). Видно, что для двух типов ситуационных центров области применения тяготеют к полюсам:

- область применения ситуационного центра бизнес-анализа лежит вблизи полюса эффективной регламентации;
- область применения ситуационных центров чрезвычайных ситуаций целиком лежит за фронтом регламентации, сформированным планом обеспечения непрерывности.

Таким образом, ситуационный центр обеспечения непрерывности бизнеса потенциально применим на всем поле ситуативного управления.

Область применения ситуационного центра обеспечения непрерывности покрывает все поле ситуативного управления. Покрытие неоднородно, в зоне эффективной регламентации ситуационное управление охватывает только дефекты пазла консервативного менеджмента, то есть компенсирует неполноту или противоречивость регламентов. Однако расширение области применения ситуационного центра на все поле ситуативного управления потребует пересмотра отношения к ситуативному управлению как к однозначной прерогативе руководства организации.

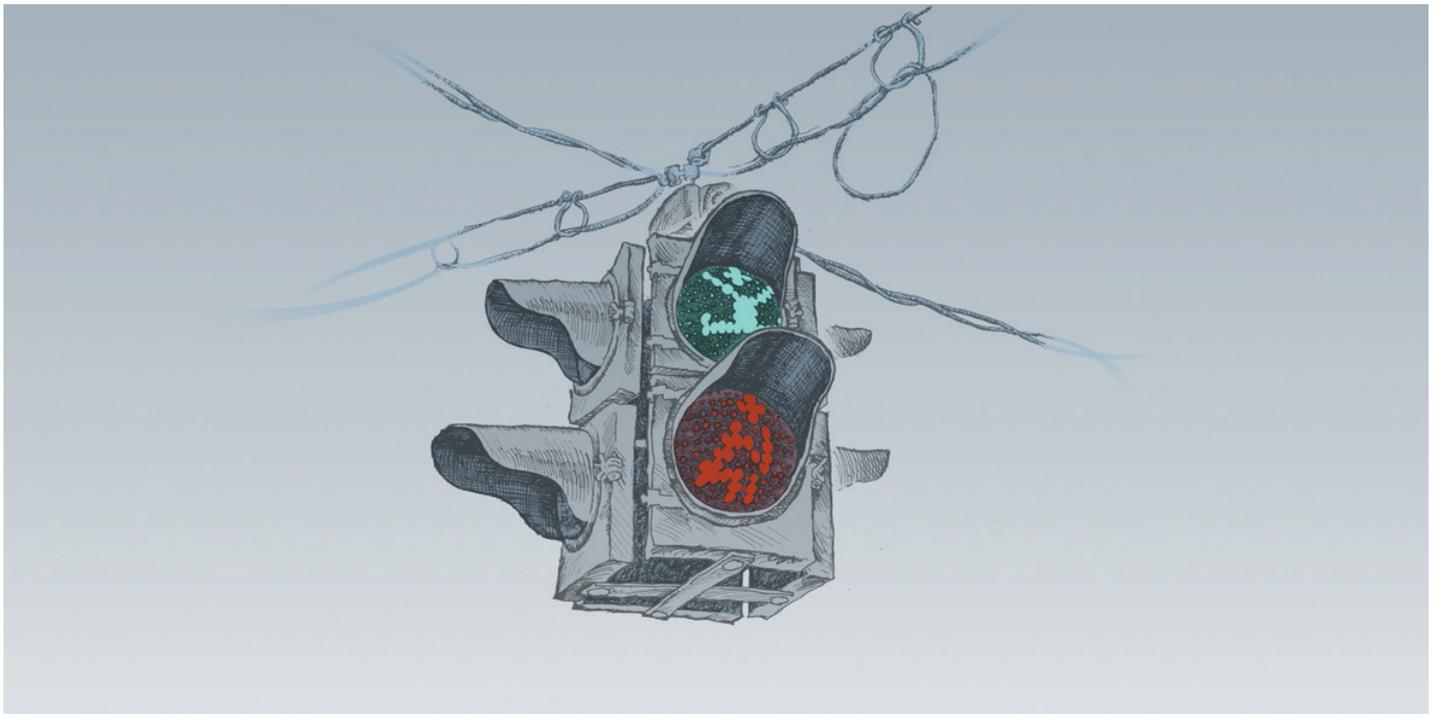
UPR.RU



управляем
предприятием



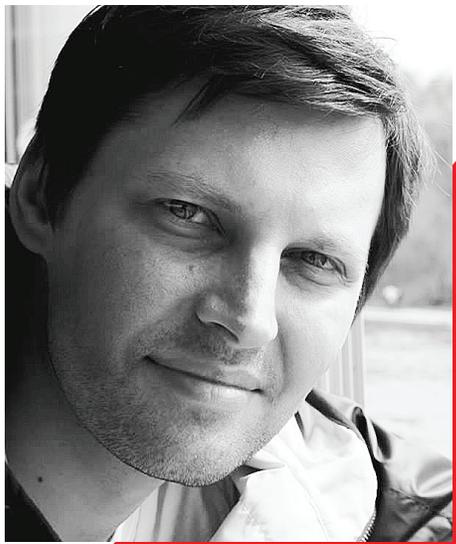
**Журнал для тех,
кто хочет изменить
мышление руководителя**



ПОСТРОЕНИЕ СИСТЕМЫ КОНТРОЛЯ И АНАЛИЗА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Часть 1

Концепция контроллинга



Сергей Лебедев

Аналитик отдела разработки компании «1С». Отвечает за методологию подсистемы отчетности для приложений «1С:Управление торговлей 11» и «1С:ERP Управление предприятием 2.0». Опыт работы – более 10 лет. Руководил департаментом разработки систем управленческого учета,

участвовал в проектах разработки системы показателей и отчетности для топ-менеджмента.

Одна из современных концепций управления деятельностью предприятия – контроллинг. Он координирует, интегрирует и направляет деятельность всей системы управления предприятием на достижение поставленных целей. В статье мы расскажем о контроллинге не как о теории менеджмента, а как о практическом подходе, и приведем примеры его реализации в системе «1С:ERP Управление предприятием 2.0». В первой части статьи мы дадим представление о контроллинге и о том, как разработать и визуализировать систему контрольных показателей.

Что такое контроллинг?

Контроллинг — это подход к управлению, интегрирующий постановку целей, планирование, реализацию планов и учет, контроль и аналитическую работу по принятию решения.

Процесс управления, как правило, включает в себя следующие действия:

- формирование структуры целей, корректировку целей;
- планирование, определение сфер ответственности и инструментов мотивации;

- мониторинг показателей деятельности предприятия;
- оценку и анализ показателей деятельности;
- определение корректирующих действий.

Концепция контроллинга охватывает все эти действия и объединяет их в рамках одного подхода. Важно подчеркнуть: контроллинг включает в себя не только учетные функции, но и весь спектр управления для достижения конечных целей и результатов предприятия. С точки зрения системы управления контроллинг — это центральная задача менеджмента.

Одна из ключевых задач контроллинга — предоставление руководству информации в нужный для принятия решения момент, в нужном объеме и представлении, удобном для анализа

Сам термин «контроллинг» (от англ. to control) означает «управлять». Несмотря на английское происхождение в англоязычных источниках этот термин используется редко — в Великобритании и США укоренился термин «управленческий учет» (management accounting), хотя работников, в чьи должностные обязанности входит ведение управленческого учета, там называют «контроллерами». Собственно термин «контроллинг» принят в Германии.

Одна из ключевых задач контроллинга — предоставление руководству информации в нужный для принятия решения момент, в нужном объеме и представлении, удобном

для анализа. Процессы контроля пронизывают всё предприятие и играют роль своеобразного «навигатора» в огромном объеме информации о деятельности предприятия. Иными словами, система контроллинга является информационным базисом системы управления.

Контрольные службы могут выделяться в отдельные подразделения или их роль могут играть специально выделенные сотрудники. В последнее время контрольные службы принято называть контроллинговыми службами или контрольно-аналитическими.

Разработка системы контрольных показателей

На разных уровнях управления состав показателей и объем информации, которые необходимо контролировать, сильно отличаются (рис. 1).

1. **Стратегический уровень.** Стратегия компании определяет то, к чему стремится организация и как она это будет достигать (в общих чертах). Стратегические инициативы компании порождают различные показатели, отражающие прогресс в достижении поставленных целей. Для того чтобы понимать, где мы сейчас находимся, руководство компании вместе со службой контроллинга должны сформулировать критерии оценки того, как мы будем контролировать достижение тех или иных целей, то есть определить систему показателей. На этом уровне показателей немного, но они достаточно сложны и комплексны.
2. **Тактический уровень.** На этом уровне детально определяется то, как компания будет достигать поставленных целей, задаются конкретные шаги. Это уровень планирования жизни компании (на год или более) и, соответственно, планирования состава тактических показателей. Как правило, на этом уровне состав показателей

существенно расширяется, используются специфические показатели разных уровней — от уровня подразделения до уровня дивизиона. При их планировании следует определить:

- причинно-следственные связи как с показателями стратегического уровня, так и с другими показателями тактического уровня;
- требуемую периодичность контроля;
- перспективы показателей, необходимые для анализа аналитики.

На этом уровне появляется более детальная и развернутая информация.

3. **Оперативный уровень.** Это уровень исполнения различных запланированных шагов, уровень деятельности. На этом уровне объем информации максимальный, весьма детализированный, возможно, вплоть до отдельных операций. И здесь используются узкие показатели, которые характеризуют состояние тех или иных процессов.

Исходя из этого, показатели работы компании можно условно разделить на три большие группы: показатели стратегического, тактического и оперативного уровней. На стратегическом уровне мы определяем перечень показателей, а затем требуемую структуру показателей (рис. 2). Это, в свою очередь, определяет то, с какой детализацией и временным горизонтом компания будет планировать и составлять бюджеты.

Рис. 1.
Состав показателей на разных уровнях управления.

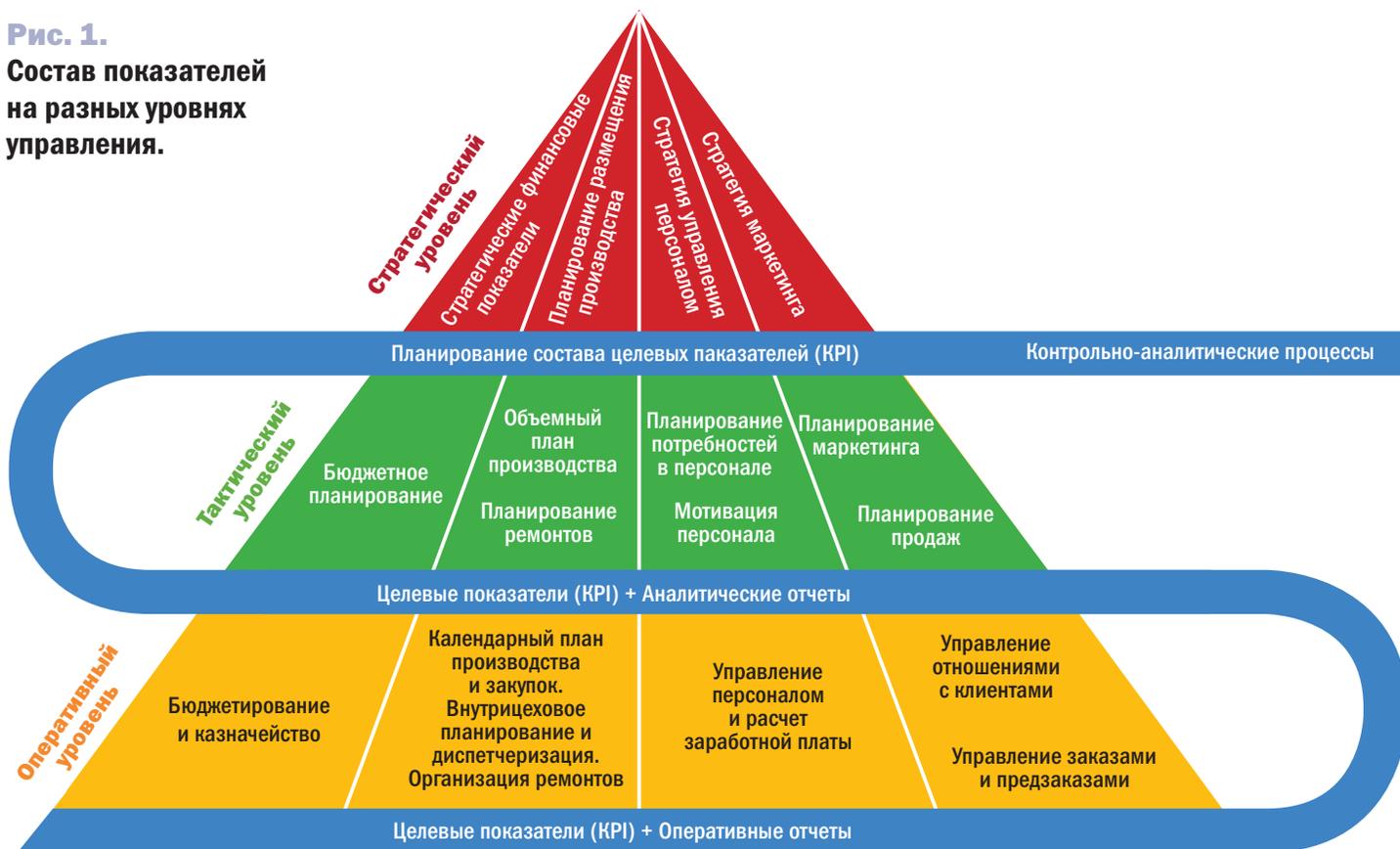




Рис. 2. Логика разработки системы показателей.

Контроль показателей

Инструменты контроля показателей тоже можно разбить на три группы:

- информационные панели мониторинга целевых показателей;
- бюджетные и аналитические отчеты;
- отчеты по исполнению оперативных планов, которые служат для детального анализа фактического показателя, если это необходимо.

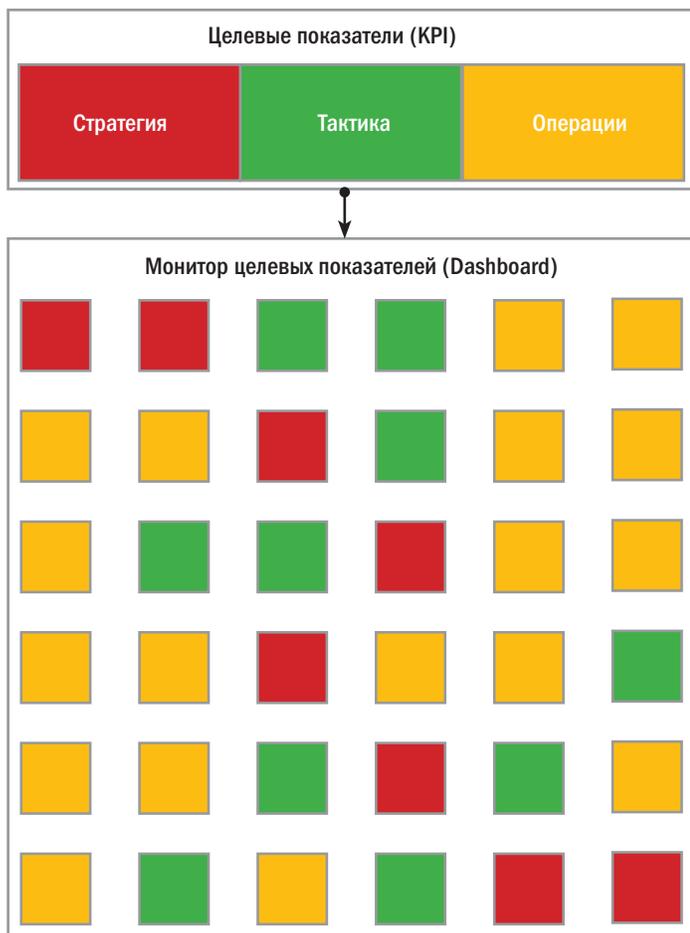
Ключевые показатели деятельности

(Key Performance Indicator, KPI) — показатели, характеризующие отдельные аспекты деятельности предприятия, которые критичны для его текущего или будущего успеха.

Ключевые показатели деятельности как правило:

- несут информацию о том, что происходит в компании;
- оказывают значительное воздействие на конечный результат деятельности компании;
- часто имеют нефинансовый характер (выражаются не в денежных единицах);
- измеряются и отслеживаются регулярно (например, ежедневно или еженедельно).

Одна из самых распространенных проблем информационных панелей — проблема информационной перегрузки. Поскольку результатов, которые мы хотим контролировать, может быть очень много, контрольные панели могут содержать десятки показателей (рис. 3). Однако в таком объеме информации сложно ориентироваться, поэтому польза от таких контрольных панелей невелика.



Для устранения информационной перегрузки при планировании структуры показателей необходимо соблюдать несколько правил.

1. В каждый определенный момент времени менеджеру должно показываться не более 7–12 показателей. Оптимальное число — 7–9 показателей. Вся информация должна уместиться на одном экране.
2. Показатели необходимо структурировать, чтобы их можно было группировать по категориям (или перспективам в терминологии сбалансированной системы показателей). Показатели могут объединяться по принципу взаимозависимости: если один показатель влияет на другой, мы можем их иерархически упорядочить и сгруппировать.
3. Необходимо четко определить периодичность контроля каждого показателя (ежедневно, еженедельно, ежемесячно) и обеспечить возможность фильтрации по этому критерию.
4. Взаимосвязанные показатели рекомендуется анализировать совместно.
5. Должна быть возможность фильтровать показатели по их состоянию: достигнута цель или нет, допустимое состояние или нет.

Рис. 3.
Перегрузка
информационной
панели.

Если соблюдать эти правила, то на каждом уровне управления и в каждый момент времени менеджер будет видеть только необходимые показатели. В рамках работы над системой «1С:ERP Управление предприятием 2.0» мы разработали несколько типовых подходов к группировке показателей:

1. **группировка по периодичности контроля:** подход «день — неделя — месяц» (рис. 4). Менеджер на ежедневной основе контролирует один набор показателей, на еженедельной — другой, а на ежемесячной — третий;
2. **группировка показателей по «историям» и темам.** В этом подходе контрольные панели организуются таким образом, чтобы рассказывать определенные «истории» и освещать определенные темы (рис. 5). Например, если у предприятия есть денежные средства в разных валютах, можно выводить общий объем денег в единой, базовой валюте и одновременно «разложить» остатки денежных средств по разным валютам, а также вывести динамику курсов валют.

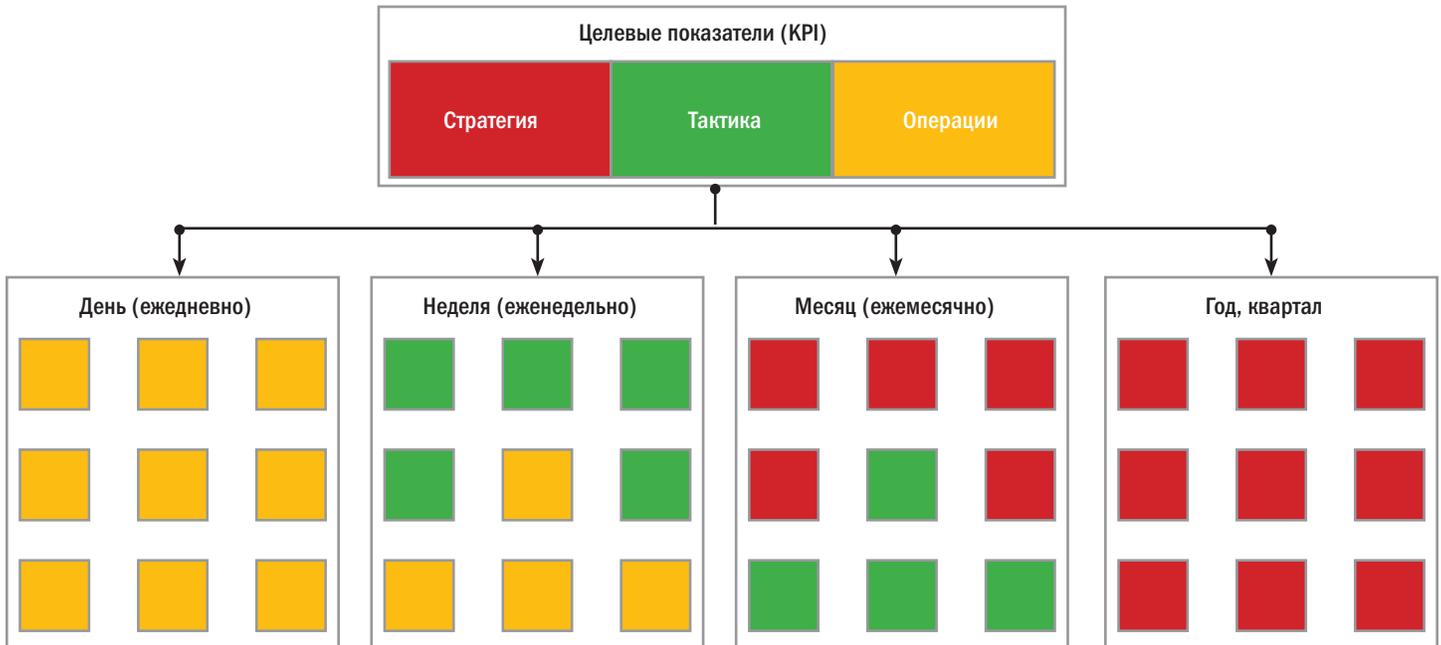


Рис. 4. Группировка показателей: подход «день – неделя – месяц».

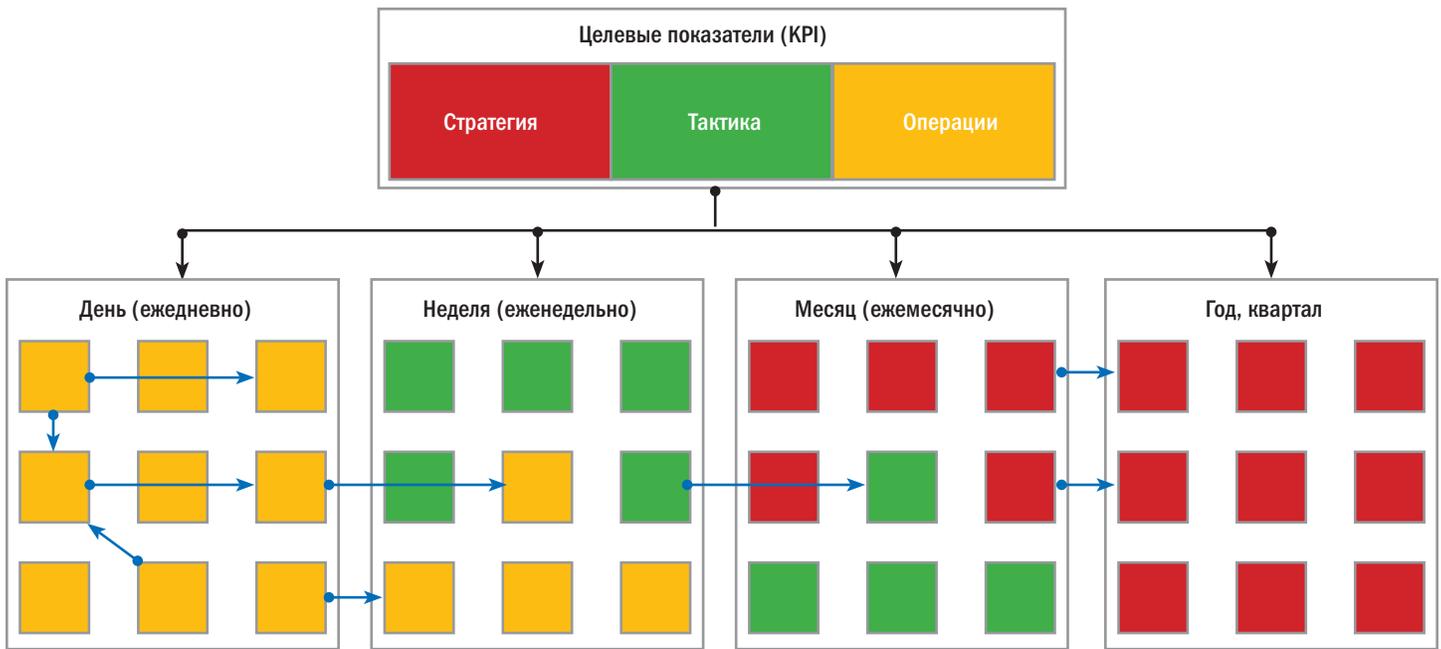


Рис. 5. Группировка показателей по «историям» и темам.

В следующей части статьи мы поговорим о реализации контроля и контроллинговых процессов в системе «1С:ERP Управление предприятием 2.0».



UPR.RU



управляем
предприятием

От западных «лучших практик»
и их модификации —
к российским
«лучшим практикам»



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.

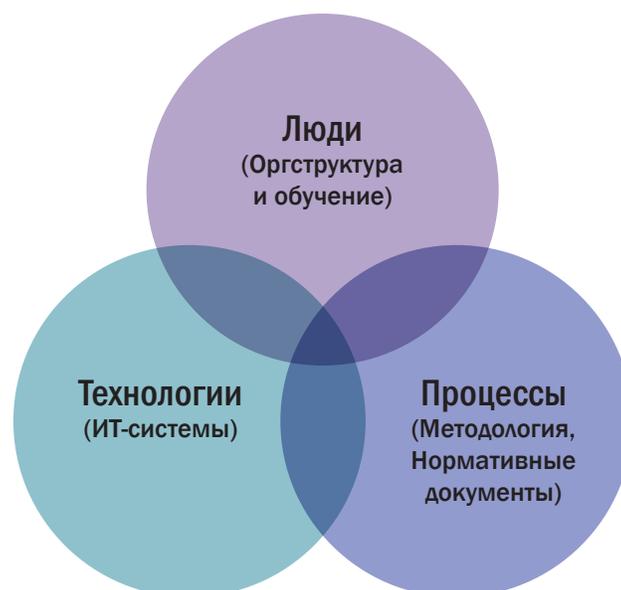


Рис. 1
Состав
корпоративной
системы
управления.

- 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;

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.

- 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;

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:

- а) нуждается в демонстрации своей способности всегда поставлять продукцию, отвечающую требованиям потребителей и соответствующим обязательным требованиям;*
- б) 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.*

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. Соответственно, 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.