



управляем
предприятием

ДОЛГО ЛИ ЖДАТЬ ПЕРЕМЕН К ЛУЧШЕМУ?



Константин Сыпало

Независимый эксперт в области построения систем управления. Имеет успешный опыт постановки процессного подхода и стандартизации процессов по стандартам ISO, проектного управления и стратегического планирования, а также опыт автоматизации процессов на базе систем «1С:ERP Управление предприятием 2.0» и «1С:Документооборот». Выпускник Высшей бизнес-школы менеджмента при ВЦЭ.

Однажды ученик спросил у Мастера:

— Долго ли ждать перемен к лучшему?

— Если ждать, то долго!

— ответил Мастер.

Почему для проведения изменений требуется совсем не маленькое время? Главная причина, почему нельзя получить результаты быстрее, в том, что эти изменения затрагивают принятые практики работы сотрудников. Уровень знаний и навыков сотрудников, необходимый для достижения поставленных целей, описать достаточно просто: они должны эффективно работать в информационной системе. Но этого не так легко добиться, на такое изменение практик работы потребуется много времени. Но руководители компании не хотят этого понимать и задают один и тот же вопрос: «Как же нам жить целый год без автоматизации?»

Жизнь преподносит сюрпризы. Несколько неожиданно меня пригласили проконсультировать и дать рекомендации по выбору пути и средств для получения управленческой отчетности.

Постановка задачи

Предприятие — автотранспортная компания, 7 лет на рынке. Численность автомобилей — примерно 4000, в планах расширить до 8000 единиц. Однако, как это часто бывает на постсоветском пространстве, все эти годы компания быстро росла количественно, а управленческой отчётности по-прежнему нет — просто некогда было этим заниматься. Сейчас у дирекции компании есть понимание, что им хотелось бы видеть, созданы формы, которые предстоит заполнить и предоставить акционерам. Но данных для заполнения этих форм нет — максимум 15—20 % от требуемого объема. Вопрос был прост: как до конца этого года предоставить управленческую отчетность для акционеров (чтобы управленческие решения были обоснованы и верны)? Что выбрать в качестве платформы, на чем строить учет, как строить, какой путь выбрать?

Пути решения

После продолжительной беседы и выяснения текущего уровня описания и автоматизации бизнес-процессов компании оказалось, что нет даже элементарного: единой нормативно-справочной информации, управления денежным потоком, не говоря уже о планировании, бюджетировании и пр. Однако у компании хорошо проработаны вопросы управления автотранспортом на операционном уровне.

Соответственно, мои предложения были просты и, как мне казалось, понятны:

- обследование бизнес-процессов — 1 месяц;
- систематизация НСИ — 2 месяца;
- постановка процессов казначейства (управление денежным потоком) — 6 месяцев;
- получение минимальной управленческой отчётности (естественно, не в том объеме, который требуется) — 1 год;
- уточнение плана дальнейших работ по результатам первого года;
- получение управленческой отчётности, близкой к требуемой, — 2 года.

О сроках

Сроки, заметьте, не такие маленькие. Сразу возник вопрос: а что же мы покажем акционерам? Ведь генеральному директору была поставлена задача сделать управленческую отчётность к ближайшему новому году. Неужели нельзя подготовить отчетность за оставшиеся 3 месяца, раз формы уже есть? Как жить в новом году без управленческой отчетности?

Предложенная мной тактика базировалась на принципе «к большим целям идут маленькими шагами». Есть процессы, которые регламентированы государством (работа с денежным потоком, в том числе с кассой), поэтому их легко описать и автоматизировать. Это реальный шаг, он поднимет компанию на новый уровень, оттолкнувшись от которого можно двигаться дальше шаг за шагом. Стандартизировали, например, контрагентов

по всем юрицам — получили реальную картину по задолженности; стандартизировали данные по договорам — получили график платежей и поступления денежных средств. Но это произойдет не за месяц и даже не за квартал.

Главная причина, почему нельзя получить результаты быстрее, в том, что эти изменения затрагивают принятые практики работы сотрудников. Уровень знаний и навыков сотрудников, необходимый для достижения поставленных целей, описать достаточно просто: они все должны работать в информационной системе. Но этого не так легко добиться. Как вы думаете, сколько лет осваивал компьютер генеральный директор? «Лет 5—6, и не скажу, что я профи», — такой был его ответ на мой вопрос. А ведь уровень генерального директора и уровень рядового сотрудника отличаются. Поэтому необходимо вкладывать время и деньги в сотрудников, которые смогут работать в новой информационной среде, качественно вводить информацию и анализировать ее. И на такое изменение практик работы потребуется много времени.

Но руководители компании не хотели этого понимать и снова задавали один и тот же вопрос: «Как же нам жить целый год без отчетности? Мы не сможем, акционеры будут недовольны». А может быть, где-то в глубине они понимали справедливость этих сроков, но не хотели меняться сами, не готовы были пересмотреть свои прежние взгляды и подходы. Ведь не меняться проще.

Начинать изменения сегодня

Желание получить всё и завтра понятно. Как же убедить руководителей, что на проведение изменений нужно время? Этот вопрос постоянно встает в подавляющем большинстве проектов. Дам несколько советов.

1. Любые изменения практик работы затрагивают очень сложную систему — людей. Несмотря на большие успехи организационной психологии, мы не можем точно спрогнозировать скорость этих изменений и крайне ограничены в инструментах, ускоряющих принятие изменений.
2. Помимо обучения, необходимо использовать весь спектр средств мотивации от приказов и денежных премий до тонких методов вовлечения в общий процесс.
3. Помимо персонала, необходимо изменить процессы и регламенты, а возможно, и организационную структуру компании. И чем раньше мы это сделаем, тем быстрее произойдут изменения в целом.

Двигаемся вперед путем небольших побед. Год — это не значит ждать сложа руки; этот период подразумевает планомерное движение в сторону описания, регламентации и автоматизации бизнес-процессов компании. Получать результаты каждые 2—3 месяца, ставить новые цели и достигать их. Что касается этой компании, руководство взяло таймаут, чтобы поразмыслить... А пока они думают, решают, отчетность не появляется, движение к цели не происходит.

Итог таков: если только ждать перемен к лучшему, ждать придется долго. Необходимо начинать проводить изменения сегодня, пусть небольшие, но сегодня. И завтра, и целый год. Очень хотелось бы встретиться через год с коллегами и узнать, что произошли какие-то изменения, что компания начала движение, получила первые, пусть не гигантские, но результаты.