

А.И. Бондаренко,

эксперт по оптимизации бизнес-процессов ООО «Расин Консалтинг»

КАК ПОСТРОИТЬ СИСТЕМУ ОТЧЕТНОСТИ И СДЕЛАТЬ ОРГАНИЗАЦИЮ ПРОЗРАЧНОЙ?

От редакции

В качестве продолжения серии статей о лучших практиках повышения эффективности организаций, предлагаем убедиться, насколько прозрачной является ваша компания, и убедиться, насколько соответствуют цели каждого сотрудника целям компании.

Как уже обсуждалось, для эффективного развития необходимо рассматривать организацию как экосистему. И становится очевидным, что, улучшая только одну из сторон организационной жизни, мы только привносим стресс и напряженность во всю организацию, и при этом нет гарантии, что произойдет стабильное и качественное изменение для организации в целом. Для того, чтобы изменения происходили вовремя, в соответствии с вызовами, которые появляются, и организация оставалась эффективной, необходимо принимать во внимание дизайн организации - все «осязаемые» признаки организации - организационную структуру, сетку регулярных встреч, кворумы для принятия решений, способы эскалирования проблем; и «неосязаемые» - культуру и дух организации, те факторы, которые сложно измерить, но именно они влияют на решения каждого сотрудника каждый день.

Все улучшения компаний проходят следующие этапы:

- Осознание неэффективной деятельности;
- Устранение неэффективной деятельности;
- Предотвращение неэффективной деятельности.

Инверсия невозможна, все процессы происходят последовательно, и на каждом из этапов применяются собственные инструменты и подходы.

Осознание неэффективной деятельности - понимание отличия текущего состояния процесса от ожидаемого. То есть, невозможно начать что-то улучшать, не осознав, что именно необходимо улучшить. Правильно расставленные измерители позволяют принимать правильные решения и выполнять соответствующие действия вовремя на каждом уровне принятия решений: решения, добавляющие ценность или разрушающие компанию, принимаются не только лидером, но и каждым сотрудником в каждый момент времени. Всем сотрудникам необходимо четко понимать свою роль в достижении целей компании и в момент принятия решения необходим четкий ориентир. Помимо того, прозрачные цели позволяют всем членам команды оставаться в едином информационном поле. Распространение информации о результатах по достижению целей, создает прозрачные рабочие отношения и вызывает доверие коллектива. Крупные и небольшие компании получают выгоду от прозрачности внутренней работы. Позволяя сотрудникам пользоваться важной информацией, вы позволяете принимать более обоснованные решения в хорошие и трудные времена.

Существует огромное количество индикаторов эффективности, и, например, библиотека KPI (<http://kpilibrary.com/>) содержит более 6500 различных индикаторов для различных отраслей и сфер деятельности бизнеса. Все, что нужно - это выбрать подходящие в текущий момент показатели для вашей компании и последовательно отслеживать их результаты относительно цели. В процессе отслеживания происходит осознание неэффективности. Отклонение от цели - это и есть потеря эффективности. После этого компания может перейти на следующий этап улучшений - устранение неэффективной деятельности.

Как же выбрать показатели эффективности, которые помогут стабильному развитию организации?

Для оценки эффективности работы предприятия существует две основных группы показателей: опережающие (Leading) и запаздывающие (Lagging). Запаздывающие показатели, как правило, ориентированы на «результат», их легко измерить, но трудно улучшить или еще как-то повлиять, в то время как опережающие показатели измеряют «вход», и, наоборот, трудно измеримы и легко поддаются влиянию. Например, процент сотрудников, использующих СИЗ (средства индивидуальной защиты) на производственном участке, будет опережающим показателем безопасности. Количество несчастных случаев - запаздывающим показателем. Разница между этими показателями - на опережающие показатели мы можем оказывать влияние и управлять



ими, а запаздывающий индикатор только регистрирует то, что уже произошло.

В большинстве ситуаций предприятия строят свою отчетность исключительно на измерении результатов. Их легко измерить, и они точны. Но эти показатели появляются по факту свершившегося события, и они бесполезны при попытке повлиять на будущее.

Чтобы повлиять на будущее, требуется другой тип индикаторов, который позволит скорее прогнозировать, чем измерять результат. Например, если мы хотим сократить количество несчастных случаев, мы можем сделать обучение по безопасности обязательным для всех сотрудников, и обязать их использовать СИЗ во время нахождения на производственных участках. Измерение этих мероприятий составляет набор опережающих индикаторов. Они являются встроенными в процесс производства измерителями и являются прогностическими.

Опережающие показатели всегда сложнее определить, чем запаздывающие. Они прогностичны и поэтому не обеспечивают гарантию успеха. Это не только затрудняет решение о том, какие ведущие индикаторы использовать, а также вызывает споры о том, нужно ли их в принципе измерять. К тому же, опережающие показатели часто требуют инвестиций для осуществления инициатив прежде, чем результат будет очевиден при помощи запаздывающих индикаторов.

При разработке стратегии управления эффективностью бизнеса всегда полезно использовать комбинацию опережающих и запаздывающих индикаторов: запаздывающий индикатор без опережающего не покажет, как будет достигнут результат, и не даст заблаговременного оповещения при отклонении от цели. При этом справедливо и обратное: опережающий индикатор без запаздывающего будет позволять сохранять показатели эффективности деятельности без подтверждения, что бизнес-задачи выполнены. Таким образом, необходимо создание сбалансированного набора показателей для предприятия во всех сферах деятельности для достижения ожидаемых стабильных результатов.

Итак, опережающие показатели (Leading) – это драйверы роста, метрики действий добавления ценности, а запаздывающие (Lagging) – это результаты бизнеса, последствия действий.

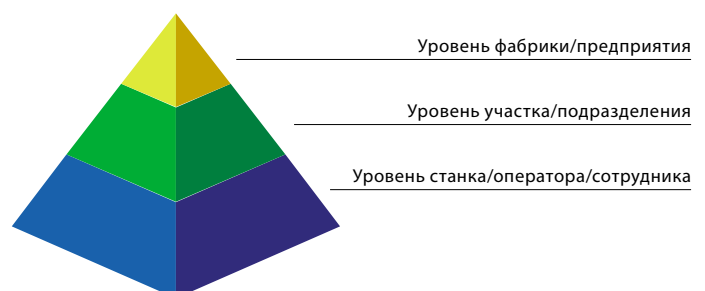
Каким же образом трансформировать «Lagging KPI» бизнеса в «Leading KPI» процессов и сотрудников?

Обычно бизнес начинается с понимания целей для запаздывающих индикаторов (показатели маржинальности, удовлетворенность клиентов и т.д.). Один из подходов – каскадирование целей до каждого рабочего процесса. В зависимости от того, как устроено предприятие, варьируется количество уровней целей.

В результате:

- для каждого участка показатели и задачи производственной деятельности SMQDC взяты из годового плана и представлены в виде таблицы целей;
- таблица целей доведена до всех групп, она размещается на листе формата минимум А2 в зоне, доступной для всех сотрудников;
- показатели производственной деятельности участка взаимосвязаны общим задачам производства (задача – стратегическая цель – возможность прогресса);
- ограничивая перечень отклонений по показателям, на каждом участке есть возможность сконцентрировать усилия на решении первоочередных задач. Этот ВыБОР (определение первоочередных задач) утверждается начальником цеха;

Как минимум, можно выделить 3 уровня:





Например, цели могут выглядеть таким образом:

Область деятельности			Цели фабрики		Цели участка		Цели станка /оператора	
			Индикатор	Целевое значение	Индикатор	Целевое значение	Индикатор	Целевое значение
S	Безопасность	Уменьшение частоты случаев	Количество несчастных случаев	0	Количество несчастных случаев	0	Количество несчастных случаев	0
					Количество несчастных случаев, расследованных в течение 5 дней	100%		
			Количество сообщений о небезопасных условиях	78	Количество сообщений о небезопасных условиях	30	Количество сообщений о небезопасных условиях	1
							Использование соответствующих СИЗ при стандартной работе	100%
						Участие в обязательном обучении	100%	
M	Оборудование	Оптимизация эффективности	Эффективность работы оборудования фабрики	63%	Эффективность работы участка А	67%	Количество коротких остановок обвалочной машины	Не более 3 минут в час
							Скорость работы экструдера	60
			Выполнение ППР 1	89%	Своевременный выход из плановой остановки	98%	Количество остановок на настройки после ППР	Не более 20 минут в течение смены
			Выполнение ППР 2	80%				

- операторы знают и могут объяснить значение выбранных показателей производственной деятельности их участка при помощи таблицы целей и табло ежемесячных показателей.

Каскадирование целей - это ежегодная практика, связанная с процессом бюджетирования, в которой участвует вся лидерская команда, а при необходимости привлекаются консультанты и поставщики. Для того, чтобы цели стали частью деятельности каждого сотрудника, необходимо организовать процесс внедрения следующим образом: создать фокус-группу, состоящую из ведущих специалистов - руководителей всех направлений организации. Поделиться результатами работы по каскадированию целей, собрать их отзывы и устранить любые неточности и сложности. После этого руководитель предприятия и директор по персоналу проводят обучение в каждом подразделении новому инструменту. Необходимо задавать вопросы всем, не только менеджерам. Так будет потрачено 1-2 часа на каждую команду, но каждый поймет не только то, что от него ожидается, но и почему это необходимо предприятию. После такого фокусного обучения необходима работа с лидерами, чтобы помочь им понять, как использовать этот инструмент для дальнейшего развития.

Затем наступает период отслеживания результатов. Когда дело доходит до частоты представления результатов, менеджеры, обычно, предпочитают сообщать еженедельно или ежемесячно. Оба варианта имеют свои преимущества и недостатки. Еженедельная отчетность позволяет вам поддерживать связь с вашими заинтересованными сторонами и помогает вам улучшить свои отношения с ними, а также

обеспечивает высокий уровень подотчетности и дает вам больше возможностей для улучшения обслуживания клиентов. Ежемесячные отчеты дают мало информации и занимают много времени, которого, соответственно, остается меньше для других мероприятий. С другой стороны, ежемесячные диапазоны могут дать более глубокое понимание тенденций, что, может быть, трудно увидеть из еженедельных отчетов. Что касается большинства отчетов на уровне оборудования/сотрудников, тут отчетность необходима на еженедельной, либо ежедневной/ежесменной основе.

Для организации процесса подготовки и получения отчетности хороши все средства. Порой бумажная отчетность на уровне оператора работает эффективнее, чем система датчиков. Тем не менее, существует масса отчетов в электронном виде и современные средства сбора и обработки информации для них.

Основной принцип каскадирования целей – это прозрачность целей. Прозрачность целей означает, что команда может в полной мере участвовать в управлении процессом, искать оптимальные решения и обсуждать принимаемые, а также иметь реальные основания для их принятия. Вооружившись прозрачной и четкой информацией о целях и текущем положении, сотрудники видят, какое влияние они оказывают на результат, что, в том числе, является и их личным вкладом в общие эффективность и результат компании. Получив инструмент каскадирования целей и научившись им пользоваться, руководители департаментов и их команды могут принимать решения в пределах своих полномочий, не дожидаясь одобрения со стороны.