

Нормирование хаоса или зачем нужны корпоративные стандарты

Корпоративные стандарты и административные регламенты, стандарты работы персонала и стандарты отчетности, внутренние инструкции и положения – словосочетания если не совсем понятные, то, по крайней мере, знакомые практически любому из нас. Реклама продукции и услуг пестрит фразами «высокие стандарты обслуживания», «полное соответствие международным стандартам», «жесткие корпоративные стандарты», «передовые стандарты качества» и т.д. Красивые и столь милые сердцу слова транслируются из уст пресс-секретарей и менеджеров компаний, с экранов телевизоров, из радиоприемников, с баннеров и рекламных щитов.

Несмотря на это, для подавляющего большинства сограждан данные словосочетания являются собой некую абстракцию с оттенком чего-то сложного, мудреного и очень занудного.

Продолжительный опыт общения с представителями компаний, главным образом менеджерами среднего и высшего звена, позволяет условно разделить их на три основных типа, соотносительно с их реакциями на словосочетание «корпоративные стандарты» или «стандарты организации». Итак:

Тип А. «Глаз в небе». Их наиболее характерная реакция на вопрос о корпоративных стандартах в основном выражается в форме недоуменного контрвопроса «А зачем?». Далее нередко следуют рассуждения о собственной проницательности и харизме, советниках и доверенных лицах, «работающих на результат» первоклассных специалистах, финансовой мотивации, тотальном контроле и самоконтроле, очереди из желающих устроиться к ним на работу.

Тип Б. «Администратор». В отличие от типа А руководители типа Б в общих чертах слышаны о такой категории документов как внутренние стандарты организации или, по крайней мере, на основе практического опыта пришли к следующим наблюдениям:

1) ежесекундно уследить за всеми сколько-нибудь значимыми действиями подчиненных невозможно, а зачастую не имеет практического смысла;

2) человеческая память обладает определенной избирательностью, а работоспособность и концентрация зависят от множества факторов, что одинаково верно как для гения менеджеров так и для усердия рядовых работников компаний;

3) личное участие в ежедневном разруливании набивших оскомину вопросов, для которых давно найдены все ответы, отнимает время на разрешение действительно нестандартных ситуаций и задач;

4) критерии выполнения и приемлемости результатов вверенной им деятельности должны априори подчиняться интересам компании и собственников, а не наоборот;

5) бессистемность в подходах и критериях оценки деятельности компании и ее результатов почти всегда приводят к неправильному определению как текущей ситуации, так и реальных перспектив ее последующего развития;

6) действия сотрудников одного подразделения компании должны полностью коррелироваться с действиями смежных подразделений, а отсутствие такой корреляции представляет собой бомбу замедленного действия;

7) наличие филиалов компании, а также периодическая ротация (а где-то текучка) персонала не способствуют повышению результативности деятельности компании и ее подразделений;

8) законы Паркинсона никто не отменял и все потенциальные риски негативных событий имеют свойство рано или поздно проявляться, обеспечивая наихудшие для компании последствия из всех теоретически возможных вариантов.

Тип В. «Менеджер». Адепты принципов TQM, Kaizen, ERM, LP или, по крайней мере, AMS. Рассматривают деятельность компании и ее составных частей как единый механизм разнородных но взаимосвязанных элементов, баланс и стабильное функционирование которых нужно обеспечить. Действуют как альпинисты – методично идут вперед, покоряя высоту за высотой и предпринимая все необходимые меры для предотвращения отката назад.

Все три указанных типа представляют собой последовательные ступени эволюции – от А к В. Почему эволюции? Хотя бы потому, что превращение менеджеров из типа А в тип В по сей день удается регулярно наблюдать на практике. При этом случаев обратного превращения вплоть до настоящего времени не зафиксировано.

Несмотря на ряд принципиальных различий, всех перечисленных типов менеджеров объединяет, по меньшей мере, один общий аспект – стремление к стабильности и порядку. Порядку в делах, порядку в исполнении поручений, порядку на рабочих местах, порядку в планах и отчетах, порядку в умах работников и сердцах клиентов. По большому счету разница заключается только в подходах к его обеспечению, поскольку конечная цель наведения порядка у всех одна – гарантированная максимальная отдача при минимуме затрат.

В поиске порядка немало руководителей делают ставку на автоматизацию процессов и обеспечение устойчивых коммуникаций внутри компании. Полагая, что это то самое лекарство, которое излечит компанию от большинства «болезней».

Примером тому является необъяснимая, на первый взгляд, любовь ряда крупных и не очень компаний к внедрению комплексных систем на базе S#P R/3 в качестве универсального средства обеспечения прослеживаемости и управляемости деятельности подразделений компании.

Тут имеет смысл привести гениальную в своей простоте фразу одного из специалистов по ERP-системам. Фраза вполне достойна быть «отлитой в граните» и звучит как «Попытки автоматизации хаоса приводят к появлению автоматизированного хаоса».

Точнее и не скажешь. В самом деле, для того чтобы вести речь о гармоничном развитии и совершенствовании или, как минимум, о сохранении стабильности, устойчивости и жизнестойкости, компаниям необходимо иметь под ногами какую-то основу. Основу, которая была бы отправной точкой, описывающей реальную действительность, а не иллюзией действительности. Основу, обеспечивающую приемлемую результативность деятельности подразделений компании и, соответственно, стабильность результатов ее деятельности для внешних заинтересованных лиц и организаций сегодня, завтра и, в идеале, послезавтра.

Каким образом этого достичь?

Для «топ-менеджеров» Типа А последовательность решений этого вопроса нередко такова:

1) Посадить на все ключевые посты в компании кровных родственников (доверенных друзей, однокурсников и т.п.), а если их не хватает – связать наемных менеджеров исключительными обязательствами все знать и все помнить, нести личную ответственность и быть преданным идеям компании («топ-менеджера»), а также никогда не допускать сбоев в работе подчиненных. Объявлять крысами, предателями и неудачниками всех менеджеров и специалистов, кто по каким-то причинам покидает ряды компании.

Это первая ошибка. Объять необъятное – обеспечить единообразное и безошибочное исполнение неустановленного круга функций, процедур и правил осуществления деятельности невозможно даже теоретически. Кроме того компетентность - критерий профессиональный, а преданность и безусловная лояльность – личностный, никак не связанный с профессиональными навыками.

2) Закрепить практику ежедневных совещаний для обсуждения и выработки решений по вопросам, уже имеющим стандартные решения или для решения которых вполне хватает компетентности руководителей или специалистов низшего уровня.

Это вторая ошибка. Основная задача менеджера – принимать решения в ситуациях, по которым стандартные решения не применимы, требуют серьезной корректировки или привлечения дополнительных ресурсов компании. Попытки ежесекундно держать все под личным контролем менеджеров приводят к раздуванию административно-управленческого персонала и снижению степени ответственности специалистов компании.

3) Внедрить принципы «тотального контроля» и «финансовой мотивации» работников. Вернее демотивации – с составлением профилактических планов депремирования и наказанием за неисполнение неисполнимых или взаимоисключающих указаний руководителя, идущих вразрез как со здравым смыслом так и с интересами самой компании и ее клиентов. Оправданием обычно служит фраза – «зато вот они где все у меня».

Это третья ошибка. Отсутствие четких формализованных критериев и показателей пригодности для соответствующих видов деятельности, вкупе с карательными мерами «по решению руководства» и абсолютной властью последнего, приводят к бегству из компании мало-мальски стоящих специалистов и безразличию к результатам своей работы у всех остальных. Третья ошибка – своего рода Рубикон, перейдя который «топ-менеджер» проходит точку невозврата.

4) Наконец, лично заняться всем, несмотря на смутное представление реальной специфики на местах. Замкнуть на себя принятие всех решений в компании. Требовать отчеты, не разглашая состав необходимых для анализа данных. Давать ценные указания, не беря в расчет ни потенциальные риски, ни мнение собственных специалистов. Продвигать политику «твердой руки и всевидящего ока», ссылаясь на леность и некомпетентность специалистов и других менеджеров компании. Сделать свое настроение и иллюзорную проницательность главными инструментами планирования и организации, контроля и анализа деятельности компании.

Последний этап через непродолжительное время обычно становится во всех смыслах последним. В лучшем случае для «топ-менеджера». В худшем - для компании. Финал знаменует либо массовый отток клиентов, поставщиков и партнеров, завершаемый уходом ключевых специалистов компании, либо законные претензии надзорных органов связанные с несоблюдением компанией ряда правовых норм. Зачастую все вместе.

Ремарка. Никого не хотел обидеть, все персонажи и их реплики вымышлены, а любые совпадения с реальными лицами случайны.

Если внимательно присмотреться к существу этих этапов, возможно они напомнят политическую ситуацию в одной стране, строящей «суверенную демократию», нанизывая ее на «вертикаль власти». Однако принципиальная разница в том, что построение относительно устойчивой (в определенной временной перспективе) «вертикали власти» возможно - в монополиях и госструктурах. В отличие от них для «чистых» частных компаний такой подход фатален, поскольку клиенты и партнеры ценят профессионализм, качество, надежность и оперативность, недостижимые при описанном подходе.

Таким образом, указанные «решения» поставленной задачи ни на йоту не приближают компанию ни к равновесию, ни к стабильности, ни к успеху, ни к эффективности. Понимание этого и есть тот момент истины, когда «Глаз в небе» (Тип А) может эволюционировать в «Администратора» (Тип Б).

Перед «Администратором» стоит уже модифицированная задача – помимо обеспечения устойчивости и стабильности текущей деятельности необходимо поступательными шагами обеспечить максимальную результативность (а следом и эффективность) деятельности компании, не

растеряв ни ключевых специалистов, ни клиентов, ни партнеров. Добиться оптимальных параметров выпускаемой продукции или оказываемых услуг. Оставаясь при этом в границах правового поля.

С формализации данной задачи и начинается его настоящее знакомство с техническим регулированием и его неотъемлемой частью - корпоративной стандартизацией.

Суть технического регулирования заключается в реализации законодательных (обязательных) норм, положений и требований применительно к профессиональной деятельности, продукции и услугам, производственным процессам и персоналу через применение... да-да, тех самых международных, региональных, национальных стандартов и сводов правил. Стандартов, совокупно охватывающих практически все существующие направления, аспекты и виды деятельности, характерные для современной экономики и мироустройства в целом.

Реализация требований указанных внешних стандартов является с одной стороны исчерпывающим доказательством выполнения лежащих в их основе обязательных требований, а с другой – является свидетельством применения компанией надежных, понятных и сбалансированных организационно-методических и технических решений.

Возникает законный вопрос – как совместить перспективные потребности и интересы компании с требованиями стандартов и ее внешними обязательствами, а все вместе - с особенностями, нюансами и традициями ее практической деятельности?

На первый взгляд кажется, что эта задача не имеет простых решений и чем-то как-то придется жертвовать ради чего-то. На самом деле решение существует и, тот самый редкий случай, оно является единственным и безальтернативным. Ответ – посредством создания корпоративных стандартов (официальный термин – «стандарты организации»).

Корпоративные стандарты или стандарты организации (сокращенно – СТО) представляют собой документально сформулированные принципы, правила, подходы, процедуры и методы осуществления деятельности, которые:

а) описывают объем, правила и порядок применения в компании законодательных норм, положений подзаконных актов и применяемых в их обеспечение и развитие внешних стандартов, правил и соглашений;

б) закрепляют установившиеся принципы, правила и порядки планирования, организации, осуществления и контроля производственной деятельности с учетом основных стратегических и операционных рисков компании;

в) фиксируют значимые показатели деятельности компании, показатели качества продукции и услуг;

г) определяют перечень данных, необходимых для управления деятельностью компании и обеспечения ее перспективного развития;

д) определяют критерии объективной оценки процессов деятельности компании, структурных единиц и работников компании.

Структура и формат СТО, состав и распределение вносимых в них данных отдается на откуп и индивидуален для каждой компании. Впрочем, определенные ограничения на состав и взаимодействие данных накладывается рядом внешних стандартов на системы менеджмента.

Создав комплекс основополагающих (базовых) СТО и отработав их взаимодействие между собой, «Администратор» решает основную часть поставленной перед ним задачи – обеспечивает устойчивость и жизнестойкость компании, стабильность результатов производственной деятельности, применение объективных критериев оценки деятельности, существенное снижение характерных рисков, платформу для дальнейшего устойчивого и эффективного развития бизнеса.

Но, что самое главное для любого менеджера, комплекс базовых СТО обеспечивает системность. Системность не только как последовательность в выработке и принятии

управленческих решений, но и как обеспечение необходимого баланса интересов для взаимосвязанных видов и направлений деятельности компании

Полученная система основополагающих корпоративных стандартов де-факто является базовой системой управления, обеспечивающей минимально необходимую основу для последующего построения на ее фундаменте комплексных систем менеджмента.

По результатам внедрения основополагающих СТО «Администратор» встает перед выбором модели системы менеджмента, которая помогла бы в дальнейшем максимально развить, усовершенствовать и максимизировать эффективность ее деятельности.

Данный сознательный шаг знаменует окончательную эволюцию «Администратора» в «Менеджера». Дальнейшие шаги зависят от структуры модели и, как правило, не требуют принципиальной переработки основополагающих СТО.

В основе и структуры основополагающих корпоративных стандартов и корпоративных стандартов систем менеджмента лежит одна и та же четырехстадийная циклическая модель деятельности – PDCA-цикл.

В заключение остается отметить, что попытки внедрения корпоративных стандартов систем менеджмента, минуя разработку и внедрение основополагающих корпоративных стандартов, примерно в восьми случаях из десяти¹ обречены на неудачу.

Исследования показали, что проблемы с внедрением стандартов систем менеджмента связаны с тем, что более чем в 70% случаев в организациях отсутствует сама культура применения внутренних нормативов. Это приводит к тому, что какими бы ни были гениальными, простыми и понятными корпоративные стандарты систем менеджмента, они будут пылиться на полках и в ящиках столов сотрудников до тех пор, пока последние не увидят смысла в их реальном и регулярном применении. Смысла, который на 99% определяют те самые основополагающие корпоративные стандарты (СТО).

¹ По данным аналитического отчета АНО «НИСЭСТ» по итогам экспертной деятельности на подрядном рынке ОАО «АК «Транснефть» в 2005-2009 г.г.