

MANAGEMENT



№ 3 (51) • 2019

ISO 22000

ВНЕШНИЙ АУДИТ

ISO 37001

WWW.ISO-MANAGEMENT.COM

MANAGEMENT

4 И. Инелеев. Переход на новую версию ISO 22000

8 В. Савина. Сертификация систем менеджмента: цена вопроса

14 Р. Ибрагимов. Стандарт ISO 19011:2018: на что обратить внимание

18 В. Абдуллаева. Внешний аудит: часто задаваемые вопросы

22 В. Лучков. Бизнес-процессы: как это работает

27 К. Павлов. ISO 37001 – новый эффективный механизм противодействия взяточничеству

34 Д. Ким. Наставничество на предприятии: ошибки и решения

40 В. Казарин. Нужны ли KPI для плохо настроенных процессов и в нестабильных условиях

46 М. Вишнякова. Оценка эффективности подразделений нового продукта

51 Р. Хонниёз. Как HR-службе повысить уровень сервиса в компании и усилить свои позиции

56 М. Хабибулин. Оценка рисков: метод «Дельфи»

58 С. Суханцев. Качество в Индустрии 4.0

62 М. Степанова. Внедрение энергоменеджмента на предприятии

66 А. Леонтьев. Публичное выступление: как подготовиться, как быть убедительным, как работать с аудиторией

72 А. Поляков. Уильям Эдвардс Деминг: его взгляды и их истоки

77 Л. Спевак. Резюме на продажу

80 Аудиторские байки



Главный редактор: Р. Ибрагимов
Экспертный совет: Абдуллаева Д., Волынскова Н., Воробьева О., Илюхин В., Истомина Н., Кудряков И., Куйлибаев Э., Мухамедзянова Р., Пешков И., Пятков О., Раджабова Н., Расулова М., Цой Н.
Учредитель: ООО «Серт Интернешнл»
Адрес редакции: 105613, г. Москва, Измайловское ш., д. 71, БЦ «Вега», офис 11 В. Тел./факс: +7 (495) 133 02 39.
E-mail: info@iso-management.com, веб-сайт: www.iso-management.com.
Печать: ООО «Авто-олам».
Журнал производится в количестве до 3000 экз., включая издания на национальных языках для стран СНГ. Заказ № XX.
Дата подписания в печать: 31.07.2019 г.

Журнал зарегистрирован Федеральной службой по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций (Россия), Управлением внутренней политики (Казахстан), Агентством по печати и информации (Узбекистан).
Регистрационное свидетельство: №ФС77-59021 (Россия), №39 (Казахстан), №0539 (Узбекистан).
Подписной индекс: в объединенном каталоге «Пресса России» – 93532 (Россия), в каталоге АО «Казпочта» – 11151 (Казахстан), в каталоге АК «Матбуот таркатувчи» – 1151 (Узбекистан), в каталоге ГП «Кыргыз Почтасы» – 77369 (Кыргызстан).
Реализуется по свободной цене.
Журнал «Management» распространяется в странах СНГ с 2007 года.



крі
key performance indicator

[]
 []
 []

Нужны ли КРІ

для плохо настроенных процессов

и в нестабильных условиях



Валерий Казарин,

консультант по бережливому
производству, тренер,
автор книг, спикер
с международным опытом

Попалась на глаза рассылка о том, как правильно разрабатывать КРІ для сотрудников. И появилась такая мысль: если процесс отработан и настроен, то КРІ не нужны.

Попробую пояснить в статье.

В рассылке приводятся три критерия правильности KPI для сотрудников:

- Показатели должны быть связаны с целями компании.
- Они должны отражать достижение целей процессов, в которых участвует сотрудник.
- Они должны быть понятны и приняты сотрудниками.

Деминг говорил, что 98 % человеческих ошибок – результаты работы системы, а не результаты ошибок человека. Не знаю, почему Деминг использовал эту цифру (или в более ранний период – 92 %, 95 %), ведь для процессов с разной степенью стабильности, выровненности степень зависимости числа ошибок от организации процесса должна меняться. Но предположим, что стабильный выровненный процесс действительно может быть организован так, что на долю человека остается всего 2 % проблем. Что это означает?

В 98 % случаев организованный процесс должен достигать поставленной цели. Или он должен достигать цели на 98 %, если такая трактовка применима к какому-то конкретному процессу. Тогда цели процесса должны зависеть от усилий отдельного человека или коллектива людей только на 2 %, и смысла в том, чтобы этим людям выставлять в качестве ключевых показателей деятельности результаты достижения процессом его цели, почти никакого нет.

Парадокс?

Вот я и думаю, что теперь с этой мыслью делать.

По-хорошему, надо попробовать хотя бы какие-то конкретные примеры ее проверить. Смотрю в рассылку – есть статья, и в ней есть примеры «правильных KPI». Отличный способ разобраться в том, кто прав, а кто не прав.

Можно ли организовать процесс так, чтобы, по Демингу, не выставлять сотрудникам целевые KPI. Нужно ли выставлять KPI сотрудникам, если процесс организован «недостаточно хорошо»? Нужно ли делать что-то другое «вместо разработки KPI», и что это означает для менеджмента и организаций вообще?

Пример с некоторыми KPI

Прочитую статью из рассылки:

«Для примера рассмотрим процесс поставки в магазины молочной продукции, который осуществляет компания-дистрибутор. Менеджер по работе с клиентами получает заказы от магазинов и ежедневно развозит товар заказчикам. От качества его взаимодействия с заказчиком зависит объем заказов, ассортимент и лояльность клиентов. Показателями этого процесса являются:

- Численность активной клиентской базы (число магазинов, делающих заказы не реже десяти раз в месяц),
- Объем продаж в денежном выражении,
- Маржинальный доход (выручка за вычетом себестоимости продукции и потерь, связанных с возвратом испорченных товаров),
- Величина задолженности заказчиков по оплате товаров,
- Объем продаж приоритетных товарных групп (установление целей по отдельным товарным группам позволяет управлять вывозом на рынок новых продуктов).

Эти показатели процесса обслуживания клиентов входят в число KPI менеджера, являющегося исполнителем в этом процессе».

Рассмотрим некоторые показатели в качестве примеров потенциальных KPI менеджера.

1. Численность активной клиентской базы

Как менеджер может повлиять на численность активной клиентской базы? Вот варианты:

- ▶ поддерживать хорошие отношения с имеющимися клиентами, такие, чтобы они не уходили к конкурентам,
- ▶ находить новых клиентов,
- ▶ переводить «пассивных» клиентов в «активных» (более 10 заказов в месяц).

Чтобы справляться с первым, менеджер должен быть

хорошим коммуникатором, а это означает, что он должен иметь соответствующие навыки (полученные ранее или приобретенные на внутренних корпоративных тренингах) или иметь четкие инструкции по взаимодействию с клиентами (то есть прописанные процедуры). А скорее всего – и то, и другое одновременно.

Если на работу принимают человека, у которого «не подвешен язык», и его обучение проводится по принципу «ну это же просто, идешь и разговариваешь с клиентом», а инструкции содержат только что-то вроде: «делать контрольные звонки каждые два дня и поздравлять менеджера клиентского магазина со всеми национальными праздниками», то понятно, что этот показатель не будет достигнут.

Та же самая история – с поиском новых клиентов. Должны быть прописаны правила, кто может стать новым клиентом, как их находить, как «окучивать», как предлагать попробовать «вместо услуг конкурентов наши услуги» и так далее. Если менеджер делает это только на основании своего опыта и интуиции, вероятность привлечения новых клиентов крайне низка. А если их в принципе не может быть на территории менеджера (например, это большая промзона с небольшим частным сектором, в котором расположено известное количество магазинов), то такой показатель и вовсе нельзя ставить в качестве целевого.

С переводом «пассивных» клиентов в «активных» тоже есть много тонкостей. Кому-то проще «закупаться раз в неделю». К некоторым клиентам менеджеру самому неинтересно ездить каждые два-три дня, и поэтому он предпочтет, чтобы клиент оставался «пассивным». Как объяснить клиенту выгоду от более частой закупки – это тоже нужно объяснить. Как организовать процесс закупки и поставки, чтобы он был удобен и быстр для любых клиентов?

И все эти вопросы – только по поводу численности активной клиентской базы.

В общем, чем больше дается «на откуп менеджеру», тем нужнее KPI. И тем больше процесс превращается в «искусство», нежели остается «ремеслом», каким на самом деле должен быть регулярный, повторяющийся и выровненный процесс производства или оказания услуг.

2. Объем продаж в денежном выражении

Сколько факторов могут повлиять на объем продаж – на этот вопрос может ответить только тот самый менеджер, которому ставят такой KPI. Конечно, в условиях ровного спроса, при условии, что менеджер обладает инструментальным типом мотивации, это может неплохо работать – знай только «толкай и толкай» товары или услуги и все.

Но в реальной жизни на объем продаж влияет все что угодно, включая санкции США против Ирана. Думаете, они не связаны с объемом продаж ирисок дешевой ценовой категории? Ничего подобного. Ириски не делают из иранской нефти, но колебания нефтяных котировок, возникающие как следствие санкций США, влияют на очень большое количество факторов экономики России, в том числе и на покупательскую способность бедных слоев населения, которые и являются основными потребителями «дешевых ирисок».

Когда такой KPI ставится менеджеру, да еще и с «ростом к предыдущему периоду», это выглядит как игра в рулетку: кому повезет, тот сделает план, кому не повезет – пойдет искать новую работу, потому что старая уже не приносит необходимый доход.

3. Величина задолженности заказчиков по оплате товаров

Предполагается, что у плохого менеджера заказчики задерживают расчеты по проданным товарам, а хороший постоянно держит своих заказчиков «в тонусе».

Но это происходит только тогда, когда ваши процессы позволяют заказчикам задерживать расчеты.

Достаточно включить в договор штрафные санкции за просрочку платежей и требовать выплаты этих штрафов, как задолженность сведется к минимуму.

«Но тогда клиенты уйдут к конкурентам!!!» – скажет кто-то сведущий в подобных процессах.

Во-первых, это еще «бабушка надвое сказала», это гипотеза, которая требует подтверждения, если вы хотите ее использовать. Причем подтверждение типа «а вот Семеныч пять лет назад такое пробовал – и лишился клиентской базы» не годится, так как «Семеныч» и «пять лет назад» – это вполне конкретные условия, не похожие на ваши сегодняшние.

Во-вторых, если вы держитесь в бизнесе только за счет того, что клиенты могут вам не платить, то это выглядит как очень шаткий бизнес, в котором нужно срочно что-то менять.

В-третьих, иногда отдать таких плохих клиентов конкурентам может оказаться стратегически более правильным решением: пусть конкуренты усохнут без денежного потока, это приведет их к закрытию бизнеса, а клиенты потом сами вернутся.

В любом случае, если процесс не проработан достаточно тщательно и детально, это дает менеджеру излишнюю свободу и необходимость самому «выкручиваться» из данной ситуации – балансировать с мольбами и ножом у горла перед каждым клиентом, пытаться свести «дебиторку» к желанному минимуму.

Промежуточный вывод

Надеюсь мне удалось продемонстрировать на этом примере, что возможности «выполнить или не выполнить KPI» возникают там, где процесс нестабилен, недостаточно регламентирован или слишком поверхностно проработан: исполнители имеют слишком много свободы, и именно от того, удастся ли им правильно воспользоваться данной свободой, зависит успех достижения показателей.

Чем больше дается «на откуп менеджеру», тем нужнее KPI. И тем больше процесс превращается в «искусство», нежели остается «ремеслом», каким на самом деле должен быть регулярный, повторяющийся и выровненный процесс производства или оказания услуг.

Так что, с точки зрения Деминга, нужно не KPI раздавать, а отлаживать процессы, выяснять, почему отклонения от целевых показателей превышают ваши ожидания, выявлять корневые причины и устранять их.

Это позволит повышать стабильность и выровненность процесса и постепенно приведет к тому, что сам процесс, независимо от исполнителей, будет давать те самые 92 %, 95 % или 98 % целевого результата.

21-й век и его особенности в управлении

В условиях ровного спроса, при условии, что менеджер обладает инструментальным типом мотивации, KPI в виде объема продаж может работать неплохо.

Но в реальной жизни – в нестабильных условиях – когда такой KPI ставится менеджеру, да еще и с «ростом к предыдущему периоду», это выглядит как игра в рулетку: кому повезет, тот сделает план, кому не повезет – пойдет искать новую работу, потому что старая уже не приносит необходимый доход.

Проблема, с которой сталкиваются большинство менеджеров современности, независимо от того, насколько масштабным процессом они управляют, заключается в том, что «стабильности в мире нет», (с) х/ф «Москва слезам не верит».

Если без цитат из классики, то изменения во внешней среде бизнеса происходят так быстро и так часто, что любой «отлаженный и отработанный» процесс за очень короткое время становится совершенно негодным к использованию – он теряет стабильность, устойчивость результатов; выровненность падает иногда прямо на глазах и так далее. В итоге оказывается, что то, что вы долго и настойчиво пытались «отладить», уже совсем не позволяет достигать желаемых целей.

При чем тут двадцать первый век?

В двадцатом веке стабильности, как ни крути, было больше, даже несмотря на то, что сам фильм «Москва слезам не верит» вышел на экраны в далеком уже 1979 году.

В наше время скорость изменений существенно возросла, однако, как это ни удивительно, менеджеры продолжают организовывать бизнес исходя из мировоззрения позапрошлого века, когда можно было выстроить бизнес-процесс и надеяться на то, что он будет десятилетия сохранять свою

стабильность и эффективность.

Начиная с древних времен, пока численность человечества была небольшой, основная доля труда уходила на поддержание жизни, и прогресс был не очень быстрым. Для управления более-менее крупными организациями применяли иерархическую структуру: люди, которые обладали большей свободой действий, имели возможность получить образование (а лучше – хорошее образование), и ненуждавшиеся (то есть имеющие достаточно резервов ресурсов, чтобы прожить достаточно долго без того, чтобы физически добывать себе пищу) управляли остальными людьми, давали им ценные указания, что именно, как и где делать, и могли организовать труд остальных, выстраивая ту или иную логику взаимодействия.

Поскольку внешние условия менялись не очень часто (даже войны длились десятилетиями), то единожды отлаженная иерархия могла долго приносить плоды своим создателям.

Именно в таких условиях могло появиться массовое производство, и именно оно является вершиной стабилизированных процессов деятельности.

Например, если вы не в курсе, то Генри Форд производил модель Ford T, известную в том числе и благодаря конвейерному способу производства, в течение без малого 19 лет, а объем производства составил 15 миллионов автомобилей.

Таких условий теперь нет ни на одном рынке. И раз это так, то возникает вопрос: а можно ли вообще стабилизировать какой-то процесс настолько, чтобы к нему можно было применять KPI или идеи Деминга о 98 % ошибках системы?

Разберемся с обеими версиями управления процессами по отдельности.

Управление по KPI в нестабильных условиях

Чтобы понять, насколько это удачная или неудачная практика, достаточно обсудить с сотрудниками KPI на год вперед.

Вам потребуется две группы KPI – с расчетом на год и с расчетом на усредненный месяц (то есть в 12 раз меньше).

Давайте представим: вы называете сотруднику месячные KPI и пытаетесь совместно понять, насколько это достижимые цифры. Предположим, вам удалось прийти к определенному консенсусу. Дальше вы говорите: хорошо, если эта цифра достижима за один месяц, то за год можно сделать в 12 раз больше. Или около того.

Сотрудник может называть некоторые факторы сезонности, которые могут повлиять на достижимость годовых KPI, и их можно принять или аргументированно опровергнуть, снова достигнув консенсуса.

А теперь представьте, что после этого вы напоминаете о всех внешних событиях, которые повлияли на экономику страны в прошлом году. Например, это может быть:

соглашение ОПЕК+ по объемам добычи нефти,

санкции США против предприятий и частных лиц России,

возобновление санкций США против Ирана,

снижение темпов роста сельского хозяйства,

сирийские события,

налаживание отношений с Турцией,

принятие решения об увеличении в 2019 году ставки НДС,

запуск федеральной программы по повышению производительности труда,

запуск инициативы «бережливая поликлиника»,

выход с российского рынка продажи электротоваров сети MediaMarkt

и т. д.

После этого спросите вашего сотрудника, насколько подобные события могут повлиять в следующем году на достижимость его годовых KPI.

Если вы придете к выводу, что никакие внешние условия не будут влиять на достижимость KPI, я

этому просто не поверю.

А если влияние внешних условий все-таки имеется, то достижение или недостижение сотрудником поставленных в виде KPI целей становится результатом случайного стечения обстоятельств, примерно как в игре в рулетку – или повезет, и все сложится так, как надо, или не повезет.

Конечно же, с сотрудником обычно никто не обсуждает KPI (хотя этот разговор – очень важный этап развертывания целей); цели ставятся независимо от его мнения. И если после этого он не уволился, то, получается, он решил сыграть в эту рулетку. Может, он оптимист по натуре; может, ему просто деваться некуда и эта работа – его последняя возможность зарабатывать на жизнь, но в любом случае он «в игре». И дальше мы можем надеяться только на две вещи: обстоятельства действительно сложатся подходящим для всех образом либо сотрудник сумеет «обмануть казино» и достигнет KPI независимо от плохих обстоятельств. И хочется верить, что обмануты будут только обстоятельства, но не те, кто устанавливал KPI.

Понятно, что некоторые случайным образом выбранные цели более правдоподобны. Например, если в прошлом году средний доход с менеджера по продажам составил 150 миллионов рублей, то в этом можно надеяться хотя бы на 155 миллионов. Но на то, что этим же менеджерам удастся перепрыгнуть планку в 300 миллионов при сохранении всей остальной системы, рассчитывать, скорее всего, не приходится. Всегда есть большая зона, где вероятность того или иного стечения обстоятельств уже не столь очевидная, и там-то как раз и начинается «зона рулетки». В моем примере это было бы где-то в пределах 160-180 миллионов.

Отладка процессов в нестабильных условиях

Интересно, что попытка отлаживать процесс в нестабильных условиях, пытаясь свести количество человеческих ошибок к 2 %, выглядит, на первый



Отладка процессов, когда вы копаетесь в них «по локти в машинном масле», перспективнее, чем раздача сотрудникам KPI и ожидание того, что «кривая вывезет», что сотрудники сами найдут способ повысить свою эффективность и достичь целевых значений показателей.



взгляд, такой же утопичной, как и вариант «задать KPI и надеяться, что все утрясется само собой».

И это легко понять: только вы каким-то образом отладили процесс, сделали его чуть-чуть стабильнее, как меняются внешние условия, и «снова здорова» – оказывается, что стабильность поддерживать не получается. Например, потому что заказчиков стало меньше, или они начали просить что-то другое, нежели прежде, либо закрылся поставщик важного компонента, а его конкурент не может обеспечить требуемые характеристики, либо что-то еще.

Вы бросаете силы на новые нестабильности, но не проходит и полгода, как происходит что-то еще, что снова влияет на внутренние процессы компании. И так – до бесконечности.

В таких условиях и уровень в 10 % ошибок сотрудников начинает казаться вполне приемлемым, что уж говорить о 2 % (когда 98 % качества зависит от самой системы).

Что лучше?

Нельзя сказать, что один из двух этих подходов однозначно лучше другого, но, с моей точки зрения, отладка процессов все же предпочтительнее, чем расстановка KPI, и я объясню почему.

Оба подхода могут хорошо работать, если ключевые ориентиры (в первом случае – сами KPI, во втором – количество (или доля) ошибок сотрудников, занятых в процессе) регулярно мониторятся и часто корректируются.

Проблема в том, что в случае с KPI сам подход (который можно было бы сформулировать фразой: «раздай задачи и следи за результатом») подталкивает к тому, чтобы ставить цели на длинные сроки, чтобы не нужно было часто проверять достижение KPI. И в этом смысле подход (методика управления) подталкивает своих пользователей к сокращению частоты внесения корректив.

Если же вы «ковыряетесь

в процессе», то это будет подталкивать вас чаще вносить коррективы. Значит, потерь на отклонениях будет немного меньше, так как реакция системы управления будет чуть-чуть быстрее.

Но это, скорее, ощущения потенциальных рисков и возможностей, чем неизбежные недостатки и преимущества того или другого подхода. Почему? Потому что никто не мешает часто корректировать KPI, а в другом случае – очень медленно отлаживать процессы.

Например, известно множество случаев, когда компания, внедрив стандарт ISO 9001, не так уж и сильно улучшила качество, так как аудиторы не спешили «поставить на ней крест» и, чтобы сохранить сертификацию при очередных аудитах, давали лишь незначительные рекомендации по улучшениям, как и замечания о недостатках. Устранение небольшого количества недостатков и реализация незначительных рекомендаций – это все, что требовалось затем компании, чтобы сохранить сертификацию ISO 9001 и подтвердить свое стремление к совершенствованию, хотя фактически можно было бы сделать значительно больше.

Резюмируя, повторю – с моей точки зрения отладка процессов, то есть когда вы копаетесь в них «по локти в машинном масле», несколько перспективнее, чем раздача сотрудникам KPI и ожидание того, что «кривая вывезет», что сотрудники сами найдут способ повысить свою эффективность и достичь целевых значений показателей.

Но на самом деле для того, чтобы создавать эффективные, стабильные и выровненные процессы в нестабильных условиях, нужны новые подходы и методы. И управленческие технологии середины 19-го – начала 20-го века, которым продолжают обучать в наших и зарубежных вузах, уже не позволяют решать поставленные перед менеджерами задачи.

Источник: портал wkazarin.ru