

УДК 658

ПЕРИОДИЧЕСКАЯ СИСТЕМА ЦЕННОСТНОГО УПРАВЛЕНИЯ УСТОЙЧИВЫМ РАЗВИТИЕМ (МАТРИЦА НАВИГАТОР)

Баранов Алексей Витальевич, генеральный директор ООО «Центр Оргпром»

Аннотация

В статье приводится описание периодической системы ценностного управления устойчивым развитием бизнес-систем (или Матрицы НАВИГАТОР), основанной на lean-методологии и увязывающей между собой показатели устойчивого развития по всем ключевым процессам компании, а также обеспечивающей непрерывный мониторинг целевых состояний на всех уровнях управления, что позволяет своевременно осуществлять корректирующие воздействия в случае возникновения критических отклонений в ходе процессов.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: LEAN-методология, матрица НАВИГАТОР, показатели устойчивого развития компании, производственные процессы, планирование на цель.

PERIODIC SYSTEM OF VALUE MANAGEMENT FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT (NAVIGATOR MATRIX)

Baranov Alexey Vitalievich, general director of ООО “Center Orgprom”

Abstract

The article describes the periodic system of business systems (or Matrix NAVIGATOR) for values management of sustainable development based on the lean-methods, which links the indicators of sustainable development in all key processes of the company, as well as provides continuous monitoring of target states at all levels of governance — this allows timely corrective actions to be carried out in the event of deviations in critical processes.

KEYWORDS: lean-methodology, NAVIGATOR matrix, indicators of sustainable development of the company, production processes, target planning.

Если мы не знаем куда идем, то можем очень удивиться, попав не туда.

Марк Твен

Комплексный подход к реализации проектов по повышению операционной эффективности в компании одним из немаловажных этапов предполагает реализацию мероприятий по стратегическому планированию. В рамках же философии лин стратегическое мышление, постановка долгосрочных целей и ориентация на стабильный продолжительный успех является первостепенным принципом. Собственно с этой идеи начинает излагать свои мысли Джеффри Лайкер в хорошо всем известной книге ДАО Тойоты, то есть долгосрочным целям должно отдавать предпочтение руководство компании даже если в краткосрочном периоде это приводит к определенным потерям.

Лин-методология реализует подход к формированию миссии, ценностей, целей, стратегий компании в рамках Хосин Канри, которое предполагает комплексный подход к развертыванию политики с учетом интересом всех заинтересованных сторон. При этом в

Хосин Канри осуществляется акцент на вовлечении всего персонала компании в процесс целеполагания, и основным критерием достижения успеха во взаимодействии между заинтересованными сторонами является достижения консенсуса, то есть реализация стратегии «победил-победил».

Отдельным немаловажным элементом данного подхода выступает система измерений результативности процессов, которая обеспечивает в конечном итоге достижение краткосрочных и долгосрочных целей. Основная задача такой системы – аккумулировать информацию по ключевым процессам, в простой и понятной форме доносить сведения об отклонениях и обеспечивать своевременную реализацию корректирующих действий по выявленным отклонениям. Собственно для этих целей на основе обобщения мирового опыта и собственных изысканий компанией Оргпром была предложена Периодическая система ценностного управления устойчивым развитием бизнес систем или Матрица НАВИГАТОР.

Периодическая система ценностного управления позволяет увязывать показатели устойчивого развития по ключевым процессам компании, обеспечивая процесс непрерывного мониторинга целевых состояний на всех уровнях управления. При этом показатели устанавливаются в тех «точках», в которых целесообразно осуществлять корректирующие воздействия в случаях возникновения критичных отклонений в процессах. Тем самым система гарантирует достижение целей компании с минимальными отклонениями, так как, имея проактивную направленность, обеспечивает измеримость процессов на различных горизонтах времени. Необходимо отметить, что данная система мониторинга имеет объективный характер индикаторов, ибо ни один из них напрямую не привязывается к системе мотивации персонала, тем самым устраняется искажающее влияние на данные.

Общая структура Периодической системы ценностного управления

Матрица НАВИГАТОР состоит из трех блоков, каждый из которых направлен на измерение того или иного аспекта деятельности компании. Первый блок имеет традиционный для многих предприятий характер и обобщает индикаторы, связанные с производственным процессом. В данном блоке реализуется ключевой принцип лин-философии: «все внимание на поток создания ценности». В производственном разделе Периодической системы выделяют три группы факторов: **производительность, качество, себестоимость** (снижение затрат). В литературе часто встречается аббревиатура QDC (Quality, Cost, Delivery), которая обозначает ту же группу производственных целей.

Вторая группа индикаторов нацелена на процессы, связанные с развитием сотрудников компании, формированием корпоративной культуры, направленной на непрерывное улучшение, то есть на реализацию философии Кайдзен. В данную категорию входят группы индикаторов: Безопасность, Вовлеченность и Развитие. Как и с производственными индикаторами, в рамках методологии лин, показатели Безопасности и Вовлеченности (Safety и Morale соответственно) встречаются в системе ключевых целей компании QDCSM. Дополнение же блоком Развития персонала предполагает охват всех аспектов корпоративной культуры направленной на рост эффективности процессов.

По сути, развитие персонала является ключевым направлением деятельности организации. Развитие затрагивает как профессионально-квалификационный аспект, так и социальную адаптацию сотрудника в компании, участие в формировании корпоративной культуры. Лояльные, нацеленные на непрерывное совершенствование сотрудники с высокой внутренней мотивации способны обеспечить для любой организации устойчивый рост эффективности. Поэтому группа показателей \ индикаторов в рамках развития людей затрагивает все направления по работе с персоналом компании.

Третья группа индикаторов отражает информацию по процессам интеграции компании с социальной и экологическими сферами. В типичном представлении в данной группе показателей рассматриваются категории:

- Интересы бизнеса (акционеров, собственников),
- Интересы социума, включая будущие поколения (социальная и экологическая ответственность),
- Интересы партнеров.

Данная группа показателей обеспечивает реализацию мероприятий в рамках концепции устойчивого развития компании. Принимая во внимание то факт, что бизнес-система является неотъемлемой частью общества, активно с ним взаимодействует, то мониторинг и управление этим взаимодействием так же не должны оставаться без внимания руководства и заинтересованных сторон.

Таким образом, Периодическая система ценностного управления имеет вид матрицы размерностью 9x5, в ячейках которой размещаются показатели, обеспечивающие мониторинг процессов в том или ином аспекте устойчивого развития. Предлагается назвать эту матрицу НАВИГАТОР (известна также как «Матрица Оргпрома»), поскольку экраны мониторинга, определенные согласно ее столбцов для периодических совещаний (дневные

оперативки, еженедельные совещания, ежемесячные и т.д. – выполняют роль навигатора, ведя организацию к цели. Строки в матрице НАВИГАТОР расшифровываем согласно ранее представленным элементам контроля устойчивого развития (рис 1). При этом аспект безопасного труда (Safety) целенаправленно выводим на первое место среди прочих аспектов устойчивого развития.

Потоки создания ценностей заинтересованных сторон	Аспекты устойчивого развития		День	Неделя	Месяц	Кв-л	Год
	Н	Надежные и безопасные рабочие места					
Поток создания потребительских ценностей (Развитие процессов)	А	Абсолютный приоритет качества					
	В	Время – деньги					
	И	Истребление потерь					
Поток создания трудовых ценностей (Развитие сотрудников)	Г	Горячая вовлеченность					
	А	Актуальное активное обучение					
Поток создания ценностей устойчивого развития организации	Т	Твердая уверенность в партнерах					
	О	Ответственный бизнес					
	Р	Развитие бизнеса					

Рис. 1. Матрица НАВИГАТОР

При этом на разных уровнях структуры компании степень заполнения матрицы будет различным, так максимальное количество индикаторов будет в матрице генерального директора, минимальное – у рядового сотрудника. В данной методике отсутствует обязательность заполнения всех ячеек, руководствуясь принципом целесообразности и количеством процессов, сотрудник выбирает для мониторинга только те индикаторы, которые способны помочь ему в достижении целей.

Этапы разработки Периодической системы индикаторов

Подготовительным этапом при разработке индикаторов для Периодической системы является составление так называемой Матрицы заинтересованных сторон, в которой внутренние поставщики и заказчики прописывают взаимные обязательства (рис. 2).

Внутренние потребители	Производство	Отдел снабжения	Технический отдел	Служба главного механика
Внутренние поставщики				
Производство		Своевременное предоставление заявок	Выполнение требований тех-й документации	Автономное обслуживание
Отдел снабжения	Своевременная поставка комплектующих		Закуп оснастки и необходимых материалов	Обеспечение запасными частями
Технический отдел	Обеспечение процесса тех. документацией, оснасткой	Документация и заявки для осуществления закупок		Технологии ремонта и обслуживания
Служба главного механика	Обеспечение доступности оборудования	Своевременные заявки на запасные части	Регламенты и планы ремонтов	

Рис. 2. Пример Матрицы взаимных обязательств

Исходя из этих обязательств, каждая из заинтересованных сторон вправе предложить друг другу индикаторы, которые бы позволяли степень выполнения данного обязательства. Например, производство, получая заказы в работу от коммерческой службы, которая занимается привлечением клиентов, может предложить ей индикатор «Количество технических заданий переданных в работу». Осуществляя затем мониторинг данного показателя производственный отдел может выстраивать работу по планированию и выравниванию загрузки, своевременно акцентировать внимание коммерческой службы на спад, добиваться непрерывного и полномасштабного потока заказов. Финансовое подразделение через индикатор «Своевременность подачи заявок в бюджет» имеет возможность отслеживать реализацию бюджетного процесса в подразделениях и опять же своевременно акцентировать внимание заинтересованных сторон на возникающие отклонения.

Второй отправной точкой для построения Периодической системы является X-матрица или стратегический план компании. В рамках широко известной X-матрицы, цели и стратегии увязываются с соответствующими годовыми индикаторами, которые будут в конечном итоге отражать достижение поставленных целей. Тем самым цепочка Долгосрочные цели/Годовые цели/Стратегии дополняется средством мониторинга и измерения успешности в виде соответствующих индикаторов, которые затем декомпозируются по временным горизонтам.

Процедура разработки Матрицы состоит из следующих этапов:

- Разрабатываются Миссия и Видение на описанных выше принципах взаимной обусловленности (развертывание Политики в рамках Хосин Канри), которые затем тоже должны быть развернуты по оргструктуре - на основе принципа "catch ball" (определение состава заинтересованных сторон и установление консенсуса между ними на базе взаимного доверия и уважения - по итогам развертывания системы ценностей).
- Далее сотрудниками подразделений посредством анализа своих процессов и их вклада в общий результат определяются ключевые показатели, которые разворачиваются по структуре и по времени. При этом важно не назначать их директивно сверху, лучший показатель - предложенный исполнителем и согласованный клиентом (внешним или внутренним).
- Проект Матрицы НАВИГАТОР согласовывается с руководителем подразделения на предмет увязки его личных показателей с показателями сотрудников. При этом должен поддерживаться процесс реализации Миссии данного подразделения.
- На основе готовых Матриц разрабатывается система сбора, обобщения и анализа полученной информации, то есть в итоге должны появиться средства визуального контроля динамики показателей (это могут быть различного рода шкалы и графики)

В рамках Периодической системы ценностного управления каждый показатель должен обладать определенным набором характеристик:

- Формула расчета. Каждый индикатор должен быть оцифрован и рассчитан на основе первичных данных
- Источник данных. Для каждого индикатора необходимо определить источник, из которого ответственный сотрудник берет данные для расчета, либо в случае автоматизации – прописать правило для системы
- Периодичность замеров. Данная характеристика определяет как часто и в какое время рассчитывается индикатор, собираются данные для расчета. Учитывая, что процессы в компании не находятся в статичном состоянии, регламентация времени сбора данных обеспечивает большую достоверность.
- Направление изменения. С целью упрощения интерпретации индикаторов необходимо их формулировать таким образом, чтобы для всех индикаторов рост отражал положительную динамику, а снижение негативную динамику по процессу.

- Ответственный за сбор информации и за принятие мер по отклонениям. Для каждого индикатора должны быть определены сотрудники, которые обеспечивают сбор данных и занесение их в соответствующие формы. Так же описываются лица, которые уполномочены принимать меры по корректировке параметров процесса в случае критичных отклонений параметров.
- Целевое, максимальное и минимальное значения. Для каждого показателя \ индикатора устанавливается цель и коридор, в рамках которого процесс находится в управляемом состоянии и не требует управленческого вмешательства.

Таким образом, в процессе разработки показателей необходимо руководствоваться описанными характеристиками с целью выстраивания адекватной системы измерения. При этом необходимо применять принцип уникальности показателей, то есть если показатель измеряемого процесса накапливается в течении года, но собирается на недельном интервале, нет необходимости дублировать его на ежемесячном, ежеквартальном и годовом горизонтах. В этих временных рамках должны быть сформулированы другие уникальные индикаторы, которые важно рассматривать в тот или иной период времени – фокусируясь на определении целевого состояния.

При определении показателей важно акцентировать свое внимание на измеряемых величинах, а не на процессах. Например, неверно устанавливать в качестве индикатора категорию «Проведение аудита», а необходимо описать результат: «Доля участков без выявленных несоответствий», либо «Своевременность устранения несоответствий¹». Важно так же по мере возможности избегать абсолютных значений, которые не несут ценной информации о состоянии процесса. То есть индикатор «Количество выполненных поручений» слабо отражает состояние исполнительской дисциплины, использование в данном случае относительного показателя «Своевременность выполнения поручений» позволяет оценить насколько подразделение или сотрудник выполняют задачи точно вовремя.

Для разных целей используются индикаторы различного вида: всевозможные счетчики (количество дней без травматизма, рекламаций, нарушений стандартов и т.д.), коэффициенты и доли, «светофоры». Так индикатор в виде «светофора» имеет ограниченное количество значений (обычно от 2-х до 5-и), которые имеют четко определенные критерии, связанные с процессом. Например в проектной либо иной деятельности полезно на дневном

¹ Отношение устраненных несоответствий к запланированным за отчетный период.

горизонте иметь «светофор» своевременности, в котором устанавливаются следующие соотношения цвета и характеристик процесса:

- «зеленый» - все задачи начаты в срок, риски срыва минимальны, либо отсутствуют
- «желтый» - как минимум одна задача начата с опозданием, но за счет резервов срыва срока по завершению этапа не предвидится
- «красный» - как минимум одна задача начата с опозданием, что приведет к отклонению по срокам ее завершения и связанных задач

Таким образом, для целей оперативного управления процессом индикатор предоставляет необходимую информацию по состоянию дел, при переходе в красную зону индикатор сигнализирует руководителю и заинтересованным лицам, что требуется вмешательство, либо пересмотр связанных планов. А это, в свою очередь, делает более прозрачными межфункциональные взаимоотношения, позволяет эффективно распоряжаться ресурсами, своевременно реагируя на изменения в процессах.

Важно учитывать тот фактор, что в рамках Периодической системы индикаторы существуют не независимо друг от друга, а так или иначе связаны друг с другом в пределах каждой категории. Так, например, в коммерческой службе при реализации «воронки продаж» на дневном уровне может измеряться «количество клиентов в базе», на недельном уровне «доля клиентов запросивших коммерческое предложение», а на горизонте месяца – «доля заключенных контрактов». При этом годовой целью может выступать выручка, либо маржинальный доход. То есть в рамках Матрицы НАВИГАТОР выстраивается такая система, которая обеспечивает достижение конечной стратегической цели, устанавливая различную степень взаимосвязи между индикаторами из одной категории.

Подобная логика заложена и при развертывании матриц по организационной структуре компании, то есть матрица подчиненного должна «подпирать» соответствующие индикаторы руководителя. Таким образом, следующим шагом при разработке Периодической системы управления является проверка взаимосвязей показателей на разных уровнях управления. Для этой цели в процессе обсуждения целесообразно применять матрицу Взаимосвязи индикаторов по вертикали (рис. 3), в которой на пересечении показателей подчиненного и руководителя указывается степень влияния. Обычно взаимосвязь может иметь три значения: отсутствие влияния, слабое (косвенное) либо сильное влияние. В итоге руководитель имеет возможность оценить в какой мере его

индикаторы поддерживаются деятельностью подчиненного, отсутствуют ли так называемые «висячие» индикаторы, которые не подтверждены реальными процессами.

ВЗАИМОСВЯЗЬ ИНДИКАТОРОВ по вертикали															
1	0	Генеральный директор	Соответствие показателей подчиненного	Выполнение плана мероприятий по качеству	Доля прохождения испытаний с 1 раза	Доля двигателей без претензий из экспл./рекламации/	Доля прохождения испытаний с 1 раза	Доля двигателей без претензий из экспл./рекламации/	Соблюдение графика по всем переделам	Качество					
										Д	Н	М	К	Г	Д
Соответствие показателям руководителя			62,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	4,0						
1	1	Директор по персоналу													
Качество	Д	0	0,0												
	Н	0	0,0												
	М	Доля сотрудников, прошедших исп.срок	0,0												
	К	0	0,0												
	Г	Доля сотрудников, успешно прошедших профаттестацию	41,0							3	3	3	3	3	3
ИНО земля	Д	0	0,0												
	Н	0	0,0												

Рис. 3. Взаимосвязь индикаторов по вертикали

В итоге, после обсуждения и согласования индикаторов между всеми заинтересованными сторонами, утверждения параметров по вертикали выстраивается та самая Периодическая система, которая обеспечивает мониторинг потока создания ценности в трех измерениях. Однако работа по настройке механизма сбора и использования индикаторов не завершается, так без соответствующей инфраструктуры: IT-поддержка, регламенты, порядок проведения совещаний и отчетов подразделений, система мотивации, эффективное применение будет затруднительным.

Следующий важный шаг, обеспечивающий отображение данных по процессам, связан с выбором формы для трансляции данных по показателям \ индикаторам. Для этой цели можно использовать разного рода графики и диаграммы, сочетать цифровые данные по параметрам процессов с графическим видом. Основная цель на этом этапе заключается в выборе наиболее сбалансированного формата, который бы, с одной стороны, предоставлял исчерпывающую информацию, а, с другой стороны, был бы компактным и легко визуально воспринимался (рис. 4).

КС

15.08.2013



Рис. 4. Отображение данных по показателям

Представленная форма ежедневных индикаторов в компактном виде отображает всю ключевую информацию по параметрам. Так выделенным шрифтом указано цифровое значение индикатора, история параметра отображается спарклайном, соотношение с целевым значением и динамика расположены во вспомогательных «окошках», которые имеют цветовую индикацию. В данном представлении, ежедневный отчет службы не занимает большую площадь на информационном стенде (в случаях использования бумажной формы), либо выводится на экран во время проведения оперативного совещания. На основании этой информации проводятся утренние оперативные совещания, которые уже не требуют долгих и пространных повествований о состоянии дел в подразделении. Разбираются лишь те процессы, индикаторы по которым находятся в красной зоне, тем самым использование Периодической системы в значительной степени высвобождает время руководителей, а решения опираются на факты.

Эффективность применения Периодической системы ценностного управления напрямую зависит от того, насколько вдумчиво и осознанно все участники процесса определили для себя соответствующие показатели. При этом важно понимать, что система подвижна и адаптивна, в процессе ее применения индикаторы могут подвергаться корректировке и изменениям с целью максимально полного удовлетворения интересов всех участников. Если показатель не сообщает полезную информацию, либо все в «зеленом», а реальная ситуация заставляет потуже затянуть пояса, значит выбранные средства измерения не отражают действительного положения дел. В этой связи необходимо избегать формализма в процессе разработки матриц, так как основное предназначение Системы обеспечить

простую, удобную, проактивную систему мониторинга, направленную на достижение целей компании.

Представленная система апробирована во многих компаниях, показав свою эффективность и выгоду в реализации следующих задач по поддержанию порядка (5С) в системе управления:

1. Избавление от лишних КПЭ. Соблюдение нормы управляемости по всем аспектам устойчивого развития, с учетом ценностей каждой заинтересованной стороны и потоков их создания,
2. Упорядочение состава КПЭ. С учетом развертывания ценностей каждой заинтересованной стороны – во времени, и по горизонтали (утверждение целей внутренним клиентом)
3. Содержание КПЭ в адекватном и актуальном виде, отражающем баланс интересов заинтересованных сторон
4. Стандартизация состава КПЭ
5. Соблюдение гармонии и балансировка интересов всех заинтересованных сторон.

Литература

1. Веллингтон П. Стратегии кайзен для успешных продаж. — СПб.: Питер, 2004.
2. Лайкер Дж. К. Дао Toyota. 14 принципов менеджмента ведущей компании мира. — М.: Альпина Паблишер, 2013. — 400 с.
3. Масааки И. Кайдзен. Ключ к успеху японских компаний. — М.: Альпина Паблишер, 2011. — 280 с.
4. Описание системы планирования на цель // Система сетевого планирования и управления тематическими научно-исследовательскими коллективами («СПУТНИК-СКАЛАР-1») / ЦЭМИ АН СССР. — М.: МГПИ им. В.И. Ленина, 1968. — 36 с.
5. Шук Дж., Ротер М. Учитесь видеть бизнес-процессы: Практика построения карт потоков создания ценности (2-е изд.). — М.: Альпина Паблишер, 2008.