

ПРАКТИЧНА РОБОТА 3

Стратегічне управління інноваціями

СИТУАЦІЙНІ ВПРАВИ

Вправа 1. *Консультант з'ясував причину «нехлюйства». Спробуйте і ви.*

На складі ПММ зламалася вентиляція. Багато місяців її ніхто не ремонтує, незважаючи на розпорядження керівника. Вирішіть бізнес-кейс.

Дано: замість вентиляції на складі – відкриті навстіж ворота, що нервує директора і порушує норми безпеки праці. Накази видаються, премій позбавляють, а в результаті - тільки «відмазки». Хто винен в ситуації, що склалася? Що можна зробити?

Ситуація сталася в одному з нафтових районів. Консультант проводив організаційну діагностику в нафтогазовидобувному управлінні. Як завжди, він почав з аналізу наказів і розпоряджень за підписом директора. Це хороший метод: він дає можливість поставити

перед керівниками ніби дзеркало, в якому вони бачать свій правдивий управлінський портрет. Так ось, одне завдання в розпорядженні повторювалося багаторазово. Цитата: «Начальнику складу паливно-мастильних матеріалів (ПММ) забезпечити безперервну роботу припливно-втяжної вентиляції на складі».

Завжди розбір управлінського портрета добре почати з якоїсь однієї зморшки. Консультант запитав директора управління:

- Чому це завдання повторюється?

- Так не працює ж вентиляція! Скільки не їду повз, ворота складу навстіж. Адже там, де ПММ, там випаровування, людям шкідливо, вогнебезпечно. А відкриті ворота, значить, протяги, бюлетені, нестача працівників ... Я вже його і премії позбавив ...

- А чому ж завскладом не налагоджує вентиляцію?

- Нехлюйство ...

- Чи не заперечуєте, якщо я спробую з'ясувати причини?

На складі мені швидко пояснили і показали: японська система примусової вентиляції закуплена давно. За недбалість одного з робітників зламалися кілька лопастей вентилятора. Завскладом подав заявку головному механіку на терміновий ремонт. Той відповів, мовляв, нехай твій начальник запросить. Тепер заявка пущена по вертикалі через відповідного заступника директора, а потім по горизонталі до головному механіку. Останній, посилаючись на більш термінові справи, ремонт відкладає. Відкриті ворота муляють очі директору.

Проведіть діагностичні інтерв'ю з усіма причетними до цього особами, і зробіть свій висновок.

Вправа 2. Система обліку первинної документації тріщить по швах. Прийнято рішення – впровадити ERP і поповнити штат бізнес-аналітиком.

Щоб навести порядок в системі обліку первинної документації, керівництво компанії наймає бізнес-аналітика. Він успішно справляється з поставленим завданням і, проаналізувавши всі процеси організації, складає докладний звіт. І тут з'ясовується, що роботи для нього більше немає. Тоді президент компанії вирішує звільнити аналітика - але виявляється, що зробити це дуже непросто

Проблема

- В цілому рік ми закінчили успішно. – Президент компанії «Битохім» Валентин Вікторович Бобров задоволено потер долоні.

Учасники наради, керівники структурних підрозділів компанії, переглянулися і дружно закивали.

- Але є одна серйозна проблема. - Бобров зчепив руки і, спершись на них підборіддям, пильно подивився на керівника фінансового департаменту. - Не сумніваюся, ви все прекрасно розумієте, про що йде мова.

Присутні як за командою повернулися в бік головного фінансиста – проблема, про яку говорив президент, в першу чергу ускладнювала роботу бухгалтерії.

- Ну ще б ми не знали про що мова, – відповів фінансист. – У нас до цих пір не закрито четвертий квартал по відвантаженнях побутової хімії. І все через системи обліку первинки. Ми не можемо знайти в програмі виписані накладні та рахунки-фактури за листопад.

- Їх що, чи не виписували? – Густі посивілі брови Боброва здивовано поповзли вгору.

- Як же не виписували - мали виписувати. Але в основі їх немає. І ця чехарда з документами тягнеться вже рік. Невже не можна нарешті розібратися?

На цей раз погляди учасників наради кинулися на Івана Конькова – начальника ІТ-департаменту, рудоволосого молодика в круглих окулярах.

- Валентин Вікторович, – звернувся Коньков до президента компанії. - Я ж вам доповідав про наші труднощі: база переповнена і при щоденному архівному копіюванні часто відбуваються збої.

Проблеми з урахуванням первинної документації в корпоративній інформаційній системі з'явилися в «Битохіме» ще на початку року. З тих пір департаменти логістики і продажів з ніг падали, намагаючись звірити паперові накладні та рахунки з даними в базі на сервері. Документи то губилися, то раптом знаходилися в найнесподіваніших місцях і під новим номером. За останні кілька років «Битохім» виріс в два рази і знаходити кінці ставало все важче і важче. Бухгалтерія рвала і металала: як звітувати перед державою, коли в компанії такий бардак? Звичайно, програмісти час від часу коректували облікову систему, але допомагало це ненадовго - система знову давала збій, і все починалося спочатку.

І ось, дотягнувши до кінця року, керівництво вирішило у всьому розібратися

- Ну і що ми будемо з цим робити? - запитав Бобров.

Коньков наморщив лоб, від чого його окуляри піднялися над переніссям і потім повільно опустилися на місце.

- Подумати треба, Валентин Вікторович. Поки у мене тільки припущення. Дозвольте взяти тайм-аут на тиждень, я все обмозгую і придумаю, як бути.

Президент строго глянув на Конькова. Він знав свого підлеглого як облупленого: той на його очах виріс від простого програміста до керівника ІТ-департаменту. У Конькова було все: енергія, ентузіазм, запал молодого лідера, творча жилка. Однак часом Боброву здавалося, що юний начальник міг би діяти швидше і приймати рішення більш оперативно. Словом, іноді його доводилося підстьобувати.

- Гарзд, Іван, - погодився Бобров. - Даю тобі три дні. Потім чекаю тебе з готовим рішенням.

Нам потрібен аналітик

У призначений день Коньков, прихопивши всі зібрані за три дні документи і викладки, відправився до президента «Битохіма».

- Валентин Вікторович, - бадьоро почав Коньков, - я спробував розібратися в основних причинах некоректної роботи системи обліку. Три дні - термін, як ви розумієте, невеликий, але дещо я все-таки встиг. Ось погляньте на документи.

Коньков відкрив папку і дістав кілька листків з таблицями і схемами.

- Ти мені, Іван, папірці щось не підсовують, - відмахнувся Бобров.
- Давай ближче до справи. Що ти там накопав?

- Так ось, значить – Коньков згріб усі документи. – Наші бізнес-процеси заплутані настільки, що відбувається елементарне дублювання: скажімо, два співробітника одного відділу можуть одночасно вносити в програму один і той же первинний документ. І тоді у системи обліку «злітають мізки»: при щоденному резервному збереженні бази вона може видаляти документи або зберігати їх під різними номерами.

- Тобто, – перебив його Бобров, – ти хочеш сказати, що вся справа в людях і система тут ні при чому?

- Не зовсім так, Валентин Вікторович. – Коньков зняв окуляри і протер пальцем скла. – Справа в тому, що частина процесів в компанії

зараз не збігається з можливостями нашої системи. Доводиться її дописувати, а це не вихід - рано чи пізно ми станемо. Але повторюю, це лише попередні висновки.

- Гаразд, я зрозумів, - відрізав Бобров. – Якщо впроваджувати нову систему, у скільки нам це встане?

- Якщо будемо впроваджувати самі, – Коньков примружив одне око і щось прикинув в умі, - то основні витрати будуть на коробку і на нового співробітника.

- На якого ще нового співробітника? – не зрозуміла Бобров.

- На бізнес-аналітика. Без нього нічого не вийде. У мене абсолютно немає часу розбиратися в бізнес-процесах. Для цього потрібен окремих людина, причому фахівець.

- Ну припустимо, – погодився президент. – І скільки часу, потвоєму, знадобиться цього фахівця?

Коньков на хвилину задумався.

- Він повинен буде детально вивчити всі процеси. Така робота займе швидше за все не менше трьох місяців.

- А потім? Що твій аналітик буде робити потім? Ти ж знаєш, не в наших правилах брати людей на тимчасову роботу, – нагадав Бобров.

Коньков прекрасно знав про це правило - по компанії ходили чутки про те, як Бобров зарубує заявки на нових співробітників для короткострокових проектів. Але головний айтішник «Битохіма» був абсолютно переконаний: без аналітика проблему не вирішити. Тому, кивнувши, він впевнено відповів:

- І потім його роботою забезпечимо. Потрібно буде писати регламенти, погоджувати їх, впроваджувати в життя.

- Лади, - на подив легко погодився Бобров. - Я в ваших справах не сильно секу, так що будемо вважати, що ти мене переконав. Пиши заявку на підбір, перерахували там всі вимоги для даної позиції - ну сам знаєш. Потім покажи мені. Але врахуй, співбесіду будеш проводити сам. Все зрозумів?

Детальний кандидат

Більше місяця Коньков шукав відповідного фахівця. Він переглянув двадцять кандидатів, але тільки двоє більш-менш відповідали його вимогам. Коньков зустрічався з ними вже три рази, але так і не міг прийняти остаточного рішення. Один розбирався в ERP-системах, але погано знав роботу бізнес-аналітика; інший відмінно володів інструментами моделювання і аналізу бізнес-

процесів, але не бачив різниці між SAP і 1С. І ось коли Коньков готовий був зробити вже такий-сякий вибір, менеджер по персоналу призвела до нього невисокого повненький чоловік років 35. «В'ячеслав Прохоров», – представився новий кандидат. Промовивши з ним більше години, Коньков зрозумів: цінний кадр, такого фахівця потрібно брати не замислюючись.

Через два дні Прохоров знову сидів в кабінеті керівника ІТ-департаменту.

- Ви нам підходите, - з посмішкою повідомив Коньков. - І якщо ми вас теж влаштуємо, давайте відразу домовимося про вихід на роботу.

- Радий це чути, - відгукнувся Прохоров. - В цілому, так, мене все влаштовує. Дозвольте тільки одне маленьке питання?

- Звичайно, - розуміюче кивнув Коньков.

- У мене достатній досвід, і я знаю, що у роботи, про яку ми з вами говорили, є чіткі часові межі. Що я буду робити у компанії, коли закінчу свою частину проекту?

Коньков був готовий до такого питання і навіть зрадів йому: Прохоров ще раз підтвердив свій професіоналізм.

- Я розумію вашу стурбованість, – відповів айтишник. – Але, повірте, ви можете бути абсолютно спокійні. Проект не закінчується на цій стадії. Після того як ви обстежуєте все бізнес-процеси, ми пошлемо вас на семінари в компанію – постачальника рішення. Після семінарів ви будете писати інструкції та керівництва для користувачів. На це ж теж піде маса часу. А потім будете моніторити правильність виконання інструкцій. А це, самі розумієте, вже майже безстрокова робота.

- Дуже добре. – Відповідь майбутнього начальника заспокоїв Прохорова. - Тоді я готовий приступити вже з понеділка.

- Ну раз все владналося, давайте перейдемо на «ти», - з ентузіазмом запропонував Коньков і потиснув руку новому бізнес-аналітику компанії «Битохім».

Проект зданий - проект прийнятий

Наступні два місяці Прохоров носився по відділах і філіях компанії, спілкувався з топ-менеджерами і рядовими співробітниками, проводив інтерв'ю - збирав інформацію про бізнес-процесах. Всі ескізи і проміжні підсумки, оформлені у вигляді схем з текстовим описом, він показував Конькову («Я ж повинен все розуміти, щоб почати тендер на поставку нової ERP-системи», - переконував його

начальник). І ось нарешті, проаналізувавши і структурувавши всі отримані дані, Прохоров склав звіт і представив його на суд Конькова.

- Молодець, Слава, відмінно впорався! І навіть з випередженням графіка! - вигукував Коньков, гортаючи грубезний звіт.

- Дякую, Іване, я старався. Якщо будуть питання, питай, але мені здається, там все повинно бути зрозуміло.

Спостерігаючи кілька хвилин, як Коньков уважно вивчає результати його праці, Прохоров з неприхованим ентузіазмом сказав:

- Ну що ж, настав час приступати до наступної стадії. Які будуть розпорядження?

Коньков відірвав погляд від звіту і розсіяно глянув на аналітика.

- Так, Слав, відпочинь ти хоч кілька днів. Розслабся. А я поки сходжу до Боброву, погоджу твій звіт, продавлені рішення про впровадження ІЕРПішкі.

Прохоров невдоволено засовався на стільці.

- Але, Вань, у мене ж простий, я так не можу.

- Ну не можеш так не можеш. - Коньков запустив пальці в руду розпатлану шевелюру. – Тоді, мабуть, зробимо так. Починай писати інструкції для користувачів.

- Але ж я не знайомий з вибраною системою, - здивувався Прохоров. - Що я писати щось буду?

- Так, кинь ти, Слав, вона типова. Ти швидко в'їдеш, - відмахнувся від нього Коньков і швидко закінчив розмову. - Значить, так, звіт я приймаю. Все, молодець.

Ми зробили помилку

Слухай, – скривився Бобров, – я нічого тут не розумію. Якісь квадратики, стрілочки. Це і є наша модель?

Коньков не здивувався такій реакції: він пам'ятав, Бобров не любив вникати в складні документи, надавав перевагу, щоб йому все пояснювали на словах.

- Звичайно, Валентин Вікторович. Прохоров провів величезну роботу, тут все результати.

Піймавши незадоволений погляд начальника, Коньков зачинив звіт і дістав папку з документами.

- Я вивчив цей звіт і на його підставі вибрав підходящу систему. Ось комплект документів на поставку софта і остаточна версія пропозиції по заміні існуючої облікової системи.

Бобров мовчки переглянув папери і поставив на пропозиції схвальну резолюцію.

- Прийнято, Іван. Договору передаси юристам, а копію з моєї резолюцією - в бухгалтерію. До речі, - раптом запитав Бобров, - як там наш аналітик?

- Відмінний хлопець, трудяга, – посміхнувся Коньков. – Я їм дуже задоволений.

- Я не про це, - перебив його президент. - Чим він зараз займається?

Коньков занервував, вловивши нотки роздратування в голосі начальника.

- Працює, Валентин Вікторович. Вже у всю пише інструкції щодо впровадження системи.

- Не зрозумів, – почав розпалюватися Бобров. – Які інструкції, якщо самої системи ще немає? Що за нісенітниця?

Коньков мовчав. Він знав, що в такі моменти президента краще не перебивати: через хвилину-другу він і сам заспокоїться.

- Значить так. Давай розберемося, - тихо промовив Бобров. – Твій аналітик провів, як ти кажеш, велику роботу. Гаразд, нехай так. Але ця робота коштувала нам боляче дорого – ти сам знаєш, скільки ми йому відстебнув. Ну, покладемо, нам це було потрібно. А тепер-то що? Роботи адже для нього більше немає, це ясно. Чекати, що вона колись з'явиться, – безглуздо і занадто накладно. Так що, боюся, доведеться нам з ним розлучитися.

- Але, Валентин Вікторович, - спробував заперечити Коньков. - Прохоров дійсно цінний фахівець, він нам ще знадобиться ...

- Ти що, Іване, - знову підвищив голос Бобров, - хочеш, щоб я на цій аналітиці розорився? Ні, боюся, нам доведеться визнати очевидний факт: ми зробили помилку, взявши Прохорова на постійну роботу. І якщо ми хочемо цю помилку виправити, доведеться з цим «цінним кадром» розлучитися. По-хорошому, звичайно ... Поговори з ним, Вань.

Непросте рішення

Як і припускав Коньков, розмова з Прохоровим вийшов важким і неприємним. Нічого не підозрюючи, бізнес-аналітик увійшов в кабінет керівника з товстим блокнотом, готовий записувати нові доручення. Але відкрити його він так і не встиг - новина, яку повідомив йому Коньков, моментально вибила Прохорова з колії.

- Слава, - сказав Коньков, старанно ховаючи очі, - у мене для тебе не найприємніше звістка. Ти відмінно виконав своє завдання, ми всі дуже задоволені. Але, мушу зізнатися, ми не бачимо подальших перспектив спільної роботи. Я шкодую, але ми прийняли непросте рішення розлучитися з тобою.

Такого повороту подій Прохоров не очікував. Здивовано глянувши на начальника, він часто закліпав і хотів було щось відповісти, але не знайшов потрібних слів. Розгубленість аналітика не вислизнула від уваги Конькова.

- Я тебе прекрасно розумію, – спробував він втішити Прохорова. - Але зваж і ти в наше становище. Ми вперше наймали такого фахівця, як ти, і, звичайно, був певний ризик. Це природно. Але ти не переймайся. Ми вирішили тебе віддячити і виплатити вихідну допомогу в розмірі п'яти місячних окладів.

Після цих слів Прохоров нарешті прийшов до тями. Обличчя його побіліло, але вже через секунду покритлося великими червоними плямами.

- Я ж спеціально питаю тебе, Іван, – тремтячим голосом нагадав він, - про яку роботу йдеться: тимчасовою або постійною. І ти сам запевняв мене, що роботи хоч відбавляй. А тепер ви мене виганяєте! І що буде записано у мене в трудовій: що я пропрацював лише три місяці?

- Ну навіщо так нервувати? - Коньков зняв окуляри і за звичкою протер скла пальцями. - Я ж кажу: у нас таке вперше і потім, ти молодий, талановитий хлопець. Професіонал. Тобі треба розвиватися, рости. А що тут у нас? Роботи для тебе немає – чого тобі штани в офісі просиджувати? Ти ж сам через місяць втечеш. Ти ж простоїв не переносиш. Так що подумай: це твій шанс. Зараз ми пропонуємо тобі п'ять окладів – цього цілком вистачить, щоб спокійно шукати нову гідну роботу. А якщо ти підеш потім сам – а я впевнений, так воно і буде, – то підеш ти в нікуди і без допомоги.

Красномовство Конькова тільки підлило масла у вогонь. Зрозумівши, що рішення керівництва остаточне, Прохоров заспокоївся і вирішив боротися за свої права.

- А мене тут все влаштовує, – з розстановкою вимовив він. – І роботу міняти я не збираюся. У мене двоє маленьких дітей, дружина в декреті, не працює поки. Та й батьки - пенсіонери. Я, як то кажуть,

єдиний в сім'ї годувальник. Так що нікуди я не піду, буду робити кар'єру тут, у вас.

- Гаразд, Слава, – здався Коньков. – Ти подумай гарненько над нашою пропозицією, порадься, може, з ким-небудь. А завтра ми з тобою ще разок все обговоримо, йде? А зараз вибач, у мене нарада на носі.

Торг доречний

На наступний день до переговорів підключився Бобров. Але і вдвох переконати аналітика їм не вдалося. Прохоров добре підготувався до розмови і завзято гнув свою лінію.

- Для мого звільнення має бути якась підстава. Якщо ви визнаєте, що роботу я виконав відмінно, то за нестаранність ви мене вигнати не можете. Дисципліну я теж не порушую. Крім того, ви самі визнаєте, що зробили помилку. А раз так, то п'ять окладів - це неадекватна компенсація за мій відхід за власним.

Не дочекавшись відповіді, Прохоров продовжив:

- Оскільки формальних причин звільняти мене немає, я можу спокійно звернутися в суд, і вже повірте, справа я виграю. Тоді ви втратите набагато більше, ніж п'ять моїх окладів. І мова буде йти вже не тільки про гроші. Наскільки я розумію, ви не зацікавлені в тому, щоб інформація про кадрову політику компанії просочилася, скажімо, в пресу. І навряд чи ви хочете, щоб про цей інцидент дізналися ваші співробітники.

- Давай свої пропозиції, – випалив побагровевшій Бобров.

- Я так гадаю, написавши «за власним бажанням», я зіпсую свою трудову і ще довго буду шукати нове місце.

- Ближче до справи, - обірвав його президент.

- Ви пропонуєте мені п'ять окладів. Я готовий погодитися на десять, – впевнено промовив Прохоров і вичікувально подивився на президента.

- Але, Слава, – подав голос ошелешений Коньков, – у тебе величезна зарплата. Це ж чистий шантаж!

- Спокійно, – осадив його Бобров і, примружившись, пильно глянув на аналітика. - Я зрозумів тебе, Слава. Ми обміркуємо твою пропозицію.

Коли за Прохоровим зачинилися двері, Коньков схопився з крісла і судорожно заметався по кабінету.

- Валентин Вікторович, та ми таких компенсацій зроду не платили! Чи не жирно йому буде?

- Ти не кип'ятися, Іван, з таким настроєм проблему не вирішити. Нам треба все по-тихому влаштувати, без зайвого шуму. Я, до речі, давно зрозумів, що твій аналітик – хлопець принциповий. Такий, і правда, в суд піде, і в інтернет всю історію вивалить. Тоді розголосу не уникнути. Все вирішать, що у нас так заведено: візьмемо фахівця, попользуем і викинемо. А нам своєю репутацією ризикувати ніяк не можна. У нас купа нових проектів. І головне, перший раз так помилилися і тут же - на тобі, отримали по голові. Що будемо робити, а, Іван? Може, в компанії його залишимо, нехай сидить під нашим наглядом? Або заплатимо? Адже ось чорт! – випалив Бобров і з силою вдарив кулаком по столу.

Як вчинити керівнику компанії?