

BCS для CIO, или Политические аспекты внедрения корпоративных информационных систем

Циперман Г.Н. (IBS, главный технолог), Ципес Г.Л. (IBS, главный консультант)

1. Политические риски проектов внедрения корпоративных информационных систем

В подавляющем большинстве случаев внедрение корпоративной информационной системы (КИС) приводит к значительному изменению политического ландшафта компании, нарушает сложившийся баланс интересов различных функциональных подразделений. Попытка изменения этого баланса в ту или иную сторону в приказном порядке, как правило, к успеху не приводит, поскольку незаинтересованные стороны имеют достаточно возможностей для успешного противодействия. Роль и место IT службы в этом процессе можно охарактеризовать очень кратко – максимум ответственности за результат при минимуме рычагов влияния.

Даже имея в своем активе утвержденную и принятую к исполнению IT стратегию, CIO не может быть уверенным в том, что она будет реализована в полном объеме или хотя бы частично. Тот факт, что в какой-то момент CIO удалось доказать необходимость преобразований в IT сфере и «протолкнуть» IT стратегию, вовсе не означает, что дальше все пойдет как по маслу. На самом деле, скорее всего все будет наоборот и IT службе придется преодолевать несколько рубежей активного и пассивного сопротивления.

Можно выделить четыре основных очага сопротивления внедрению информационных технологий, отличающихся как мотивами, так и формами противодействия (см. рис. ниже):

- Операционный персонал,
- Менеджеры среднего звена,
- Высшие менеджеры,
- Генеральный директор.

Для того чтобы повысить свои шансы на успех в этой борьбе и вместе с тем избежать открытой конфронтации с недоброжелателями, CIO должен заранее позаботиться о том, чтобы во всех случаях неопределенности и несогласованности выбора возможных вариантов развития событий действовали механизмы сглаживания возникающих возмущений. А это означает, что CIO должен хорошо представлять себе какие политические риски возникают при внедрении КИС, каковы мотивы и источники этих рисков, в чем состоят стратегии по устранению этих рисков и, наконец, каковы механизмы реализации таких стратегий.



2. Вовлечение, убеждение, принуждение...

Методы преодоления сопротивления персонала и мотивирования менеджмента к активному участию в процессе изменений достаточно хорошо известны. Можно выделить три основные политические стратегии, которые СІО может использовать при внедрении КИС:

- Вовлечение – создание условий, при которых противники изменений становятся лично заинтересованными в их успехе.
- Убеждение – создание условий, при которых противникам изменений становится очевидным их необходимость.
- Принуждение - создание условий, при которых противники изменений вынуждены проводить их в жизнь, в том числе, под угрозой административных санкций.

Наверное, СІО, который должен быть опытным политиком уже по сути своей должности может справиться с этими задачами. Но вопрос состоит в том, как ему избежать ненужной траты сил и нервов, не создавая многоходовых интриг для достижения своих профессиональных целей. Решение мы видим в том, что вовлекать, убеждать и принуждать будет не СІО и не какие-либо другие влиятельные фигуры компании, а формальные показатели, включенные в общую систему целеполагания компании. Задача СІО в этом случае сведется к тому, чтобы определить основные риски «человеческого фактора» и предложить правильные показатели, оперирование которыми позволит демпфировать эти риски.

Успех внедрения модуля «Главная книга» на одном из «газпромовских» предприятий обусловлен автоматизацией операций в том виде, как их привыкли осуществлять сотрудники бухгалтерии.

Каждый бухгалтер отвечал за свой счет (группу счетов). Он получал первичный документ (накладную, счет), делал проводку по своему счету и передавал этот документ следующему бухгалтеру. Понятно, что современные ERP-системы позволяют поручить все эти операции одному бухгалтеру. После введения документа все проводки делаются автоматически. Но фирма, занимавшаяся внедрением информационной системы в бухгалтерии, специально

предложила руководству оставить всех бухгалтеров на своих местах и ничего не менять в их привычной деятельности. Все стали работать с энтузиазмом: повысился социальный статус сотрудников (они теперь не просто бухгалтеры, а пользователи системы управления ресурсами предприятиями).

В то же самое время на этом же «газпромовском» предприятии попытались автоматизировать расчеты с кредиторами.

До этого дня бухгалтер брала полученную за месяц пачку счетов-фактур, сортировала их по поставщикам и, посчитав для каждого общую сумму, проводила платеж одной общей проводкой. В итоге терялась всякая связь с первичными документами и никакой анализ был невозможен. ERP-системы требуют введения в базу данных каждого первичного документа. Но бухгалтер резонно ответила: «Дайте мне еще 10 человек и они будут делать эту работу». Естественно, команда внедренцев не могла пойти на это. Не могли они и автоматизировать процесс «как есть», так как вводимая информация не позволяла осуществлять корректный учет и анализ – то есть, не решала задач, которые ставили перед КИС спонсоры ее внедрения на предприятии. Мудрые консультанты порекомендовали: «В западных компаниях ввод первичных документов в информационную систему осуществляется на «месте возникновения» — если сотрудник отдела снабжения заказывает какую-либо продукцию у поставщиков, именно он должен ввести в систему Договор, затем – проследить, чтобы приходная накладная, выписанная на складе, шла под тем же номером, что и Договор. И так далее.

Консультанты предложили, чтобы счета фактуры вводили в систему сотрудники отдела снабжения. Но им там ответили: «Этим всю жизнь занималась бухгалтерия – пусть и продолжает это делать. Мы этого делать не будем». Тогда консультанты предприняли отчаянную попытку все же заставить «правильно» работать с информацией о поставщиках и порекомендовали создать отдельное подразделение по работе со всеми поставщиками, собрав в нем всех людей, которые так или иначе связаны с внешними поставщиками товаров и услуг для предприятия. Эта акция окончилась полным провалом, так как столь серьезная реструктуризация вела к нарушению сложившегося баланса сил и интересов на предприятии.

Рядовые исполнители не захотели перестраиваться. Начальники отделов, почувствовав угрозу лично для себя, не стали заставлять своих сотрудников работать по-новому, хотя и имели для этого достаточно власти. А у высшего руководства предприятия не хватило «политической воли» для слома сопротивления «среднего звена управления».

В ходе консультаций СIO одного крупного холдинга, управлявшего несколькими алюминиевыми заводами, мы столкнулись с весьма любопытным феноменом.

Порядок финансирования инвестиционных проектов в холдинге предполагал обоснование таких проектов как с точки зрения выгод, которые ожидаются в результате их реализации, так и необходимых затрат. Эти стандартные, в общем, требования были детально прописаны в Положении об Инвестиционном комитете холдинга.

СIO рассказывает: «Для одного из наших заводов мы утвердили проект по реализации системы информационной безопасности, обосновав его выгодами снижения рисков разрушения информационной системы предприятия и утечки коммерческой информации. Однако, в приоритеты Генерального директора завода выполнение этого проекта не входило: несмотря на то, что деньги были выделены и реализация системы безопасности стояла в плане работ завода, проект не был запущен. К чему это привело? Руководство предприятия получило премию за экономию средств».

Анализ этой курьезной ситуации показал, что, несмотря на тщательно прописанные инвестиционные процедуры, в Положении об Инвестиционном комитете забыли прописать ответственность за неисполнение инвестиционного плана. Это и определило соответствующее отношение руководства завода к исполнению запланированных работ по реализации системы информационной безопасности.

2. Рубежи сопротивления

Уровень операционного персонала

То, что происходит с операционным персоналом при попытке внедрения КИС, можно обозначить как риск сопротивления изменениям. Это сопротивление порождается естественным стремлением сохранить привычную среду и инструменты. Причинами этого могут быть, как опасения потерять работу из-за сокращения количества рабочих мест и недостаточной собственной квалификации, так и искреннее непонимание целесообразности предлагаемых изменений. Влиять на эту ситуацию можно, используя самые разные рычаги - и убеждение, и вовлечение, и принуждение.

В части убеждения основным рычагом, на наш взгляд, является переобучение персонала. Коэффициент переобучения может рассчитываться как индивидуально для каждого сотрудника, так и для подразделения в целом.

$$\text{[Коэффициент массового переобучения]} = 100\% * \frac{\text{[Время, затраченное на переобучение]}}{\text{[Время, необходимое для переобучения в запланированном объеме]}}$$

Одним из традиционных показателей, показывающих степень вовлеченности операционного персонала в проект внедрения КИС, является

[Количество выдвинутых (принятых) предложений по совершенствованию различных аспектов внедряемой КИС].

Для того, чтобы такие предложения могли появиться, IT служба должна организовать активную работу с будущими пользователями на различных прототипах и макетах системы

И, наконец, должна быть создана атмосфера, создающая у сотрудников ощущение того, что «отсидеться» не удастся. Для этого должен быть придуман показатель, улучшение которого возможно только при использовании внедряемых ИТ, например, сокращение времени выполнения некоторых технологических операций.

Пример:

[Ежеквартальное сокращение в два раза количества заказов, время оформления которых по показателям системы качества является неудовлетворительным (ниже 4)]

Оценка времени оформления заказа	5	Internet, E-mail
	4	До 1 часа
	3	1-2 часа
	2	2-4 часа
	1	Более 4-х часов

Оценки времени оформления заказа должны быть приведены в документации системы качества компании, фрагмент которой приведен на рисунке. Если системы качества не существует, то таблица

должна быть разработана специально для этого показателя.

Важно выстроить систему оценок таким образом, чтобы максимально возможная оценка для текущего состояния (без ИТ) была на уровне 2-3 баллов.

Уровень руководителей среднего звена

На этом уровне основными рисками являются нежелание возникновения прозрачности бизнес-процессов и сопротивление обобществлению информации. Оба риска являются следствием того, что руководители среднего звена опасаются потери собственной значимости в компании в результате внедрения ИТ.

Важным фактором отечественной управленческой культуры является то, что руководитель среднего звена, как правило, выстраивает свой бизнес внутри организации, тщательно оберегает его, не допуская постороннего вмешательства. Основным клиентом этого бизнеса выступает высший менеджер, курирующий этот бизнес. Соответственно, важным показателем, определяющим значимость менеджера среднего звена, является количество хождений к начальству с «интересной» информацией. Этот показатель резко упадет, если вышестоящий начальник будет получать информацию «естественным путем»: через информационную систему.

Основным средством давления на руководителей среднего звена являются показатели в области себестоимости, производительности труда, эффективности сотрудников.

[Доход на сотрудника] – доход компании, обеспеченный бизнес-единицей, отнесенный к штатной численности этой бизнес-единицы

[Утилизация операционного персонала] – доля затраченного сотрудниками рабочего времени в общем фонде рабочего времени

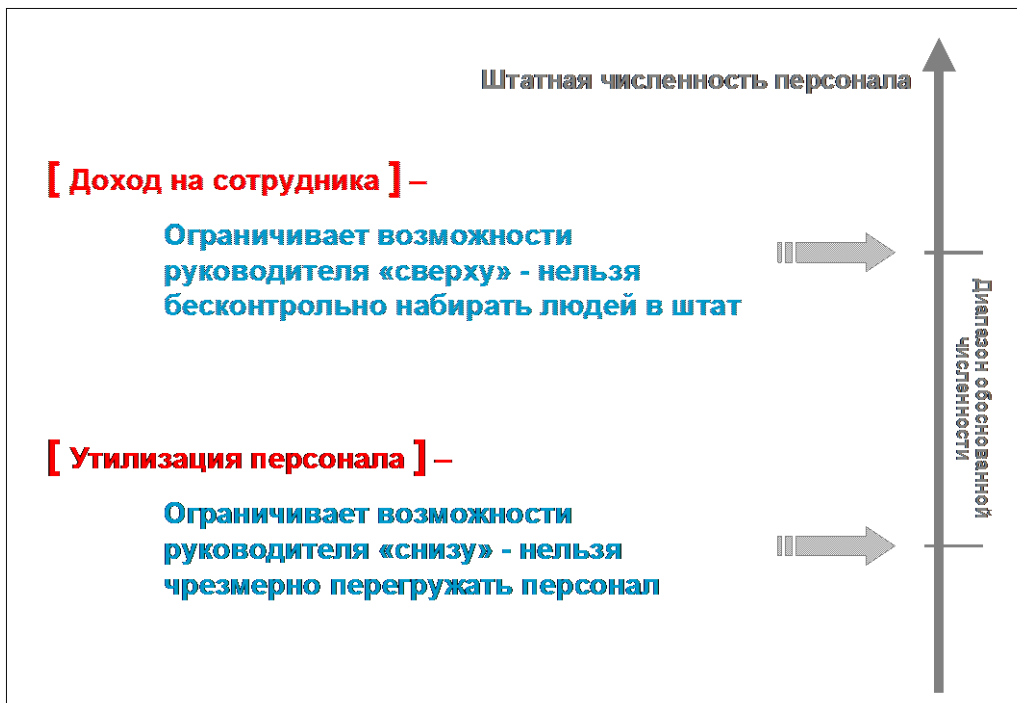
Покажем, как эти показатели могут ограничить возможности менеджеров среднего звена по противодействию внедрению ИТ. Основное возражение на этом уровне против внедрения ИТ – «мы и так справляемся». На самом деле за этим «справляемся» часто стоят манипуляции с численностью персонала подразделения. Два основных приема – набрать побольше людей или увеличить нагрузку на сотрудников.

В первом случае падает рентабельность подразделения, поскольку набранные дополнительные сотрудники не приносят дополнительного дохода. Регулирование этой ситуации осуществляется показателем [Доход на сотрудника], который ограничивает возможности руководителя «сверху» - нельзя бесконтрольно набирать людей в штат.

Во втором случае падает качество обслуживания клиентов (например, возрастает количество ошибок в периоды пиковых нагрузок). Регулирование этой ситуации осуществляется показателем [Утилизация операционного персонала], который ограничивает возможности руководителя «снизу» - нельзя чрезмерно перегружать персонал¹.

Таким образом, вместе целевые значения этих показателей определяют диапазон обоснованной численности подразделений (см. рис. ниже).

¹ Отметим, что использование этого показателя может быть гораздо более разнообразным (см. например, Ципес Г. Ключевые показатели деятельности в проектно-ориентированной компании. ДИС, 5, 2003 г.



Вторая важная область для контроля деятельности руководителей среднего звена – формирование и доступность общекорпоративного знания и информации, необходимой высшим менеджерам для оперативного принятия решений и смежным подразделениям для выполнения собственной работы. Здесь целевое значение показателя может выставляться с применением «принципа половины» - значение показателя должно уменьшаться в два раза по отношению к предыдущему периоду.

[Индекс доступности информации] = [Количество часов рабочего времени, необходимое для получения требуемой информации]

Уровень высших менеджеров

Сопrotивление на этом уровне возникает как следствие того, что внедрение ИТ оказывает влияние на бизнес компании и может привести к нарушению сложившегося баланса интересов и влияний высших менеджеров компании. Возможности воздействия на этих людей крайне ограничены, но их можно попробовать убедить, доказав, что, сохраняя за собой контроль над процессом, не автоматизируя его, они теряют больше, чем отдавая его «на автоматизацию» и теряя контроль над ним.

Для убеждения топ менеджеров должны использоваться показатели, характеризующие качество исполнения бизнес-процессов – время, стоимость, количество сбоев и т.д. При этом необходимо апеллировать к наиболее критичным процессам, подлежащим автоматизации, например, **[Время оформления договора]** или **[Количество клиентов, потерянных из-за несогласованных действий подразделений]**.

Уровень генерального директора

На этом уровне основным риском является отсутствие политической воли. То есть, решение принято, но под воздействием обстоятельств (давление снизу) первое лицо компании перестает настаивать на неукоснительном следовании принятой стратегии.

Компенсировать это давление снизу можно только адекватным давлением сверху, то есть, требованиями владельцев выполнять план по инвестициям и использованием соответствующего показателя [**Выполнение плана по инвестициям в развитие ИТ**].

3. Как это будет работать

Стратегические карты

Убеждать или принуждать...

Система мотивации

Резюме: Программа действий для СЮ

Шаг 1. Сформулировать и утвердить ИТ- стратегию как часть бизнес-стратегии компании

Шаг 2. Определить конкретные бизнес-цели, достижение которых возможно только с использованием ИТ

Шаг 3. Определить реальные центры сопротивления внедрению КИС и вскрыть их мотивацию

Шаг 4. Построить систему показателей, мотивирующих центры сопротивления на достижение целей

Шаг 5. Включить отчетность по этим показателям в общую обязательную отчетность компании