

Конец месяца, квартала или года – время, которое говорит о том, что пора подводить итоги. И для руководителей наступает пора готовить отчёты. Именно об этом наша сегодняшняя зарисовка.

Как консультанты, мы часто анализируем документацию компании. И можем с уверенностью сказать, что знакомство с отчётностью – это знакомство с культурой компании, её проблемами и победами, качеством системы управления.

Работая с компаниями, мы наблюдали разное отношение руководителей и сотрудников к этому вопросу. И поняли, что трепетное отношения к отчётам порой никак не гарантирует их качество.

Как-то, договариваясь о результатах потенциального проекта, мы были крайне удивлены вопросу собственника о точном количестве страниц будущего отчёта. Такую потребность в точности собственник объяснил принятой в компании культурой уважительного отношения к документации. Он считал, что для управления важно иметь “достаточную информацию в нужное время”. Особенную гордость у собственника вызывал аналитический отдел в компании, возглавляемым бывшим сотрудником НИИ. Мы прониклись уважением к подобной позиции, прикинули “будущие страницы” и присутпили.

Первые сомнения у нас появились на отчётном совещании, на которое нас пригласил Генеральный директор. Как консультанты, мы привыкли к длительным интеллектуальным нагрузкам, умеем работать пристально и долго, но девятичасовое отчётное совещание удивило даже нас. За это время успело сменится три секретаря, ведущих протокол, руководители пообедали и поужинали, не прерывая совещания... и судя по их поведению, начальники относились к этому явлению как к норме. И искренне радовались возможности провести целый день, но всего раз в месяц, получая много новой и интересной информации от любимых коллег.

В какой-то момент в нас даже проснулось профессиональное любопытство, и мы захотели поскорее посмотреть на протокол отчётного совещания. Мы ждали увидеть резолюции по принятым решениям, список рекомендаций и перечень следующих шагов. На следующее утро нам торжественно вручили объёмный документ, по сути являющийся стенограммой вчерашнего мероприятия.

С этой “пьесой” мы пошли к Генеральному директору и спросили его о том, какие ключевые управленческие решения он сегодня примет на основе этой информации. Проблематизация удалась - настала очередь удивляться Генеральному директору. А в нашем проекте появился дополнительный блок – обучение руководителей работе с отчётностью. Так появилась наша новая программа для управленцев о том, как создавать эффективные отчёты, которая неизменно пользовалась успехом и в других компаниях.

Был в нашей практике и обратный случай. Мы работали с крупной производственной компанией. И перед началом сотрудничества внутренне готовились к тому, что отчётность будет бюрократизированной. На чём основывались наши гипотезы? В компании успешно действовали многочисленные технические регламенты, все управленческие решения сопровождалось приказами, были внедрены СМК и ИСО.

В этот раз мы снова удивились, но это было приятное удивление. Отчётность в компании была частью процесса управления знаниями. Например, к отчётности по реализации проектов предъявлялись 3 принципа:

1. Необходимость и достаточность информации.
2. Обозначение результатов и уроков проекта.
3. Выделение ключевых проблем и способов их решения.

Отчётные совещания проходили как часть работы. Это не было похоже на “отчёты по кругу” или томительное ожидание своего часа – звёздного или судного. Коллеги обменивались опытом решения задач, запрашивали обратную связь. Процесс напоминал одновременно и обучение, и презентацию значимого для компании этапа.

Отчётность по проекту в компании была такого качества, что новые руководители с интересом читали “Базу знаний”, которая содержала в себе отчёты по всем реализованным проектам. И впоследствии они говорили, что им удалось решить многие спорные ситуации, обращаясь к этому “коллективному разуму”.

P.S. Компания должна отдавать себе отчёт, что обречена на успех, если процесс формирования отчётности для неё – не просто ритуал, а инструмент развития, принятия управленческих решений, повышения организационной осознанности и формирования корпоративной best practice. А для сохранения best practice не забывайте сделать backup. Тем более, что сегодня – 31 марта - Международный день резервного копирования. С праздником!

**C**  
system  
consulting

## Вредный управленческий совет №12

Если вдруг пропали краски  
У и так не ярких будней,  
Если сон твой стал тревожным  
И подрагивает глаз –

Посмотри скорей заметки,  
Голос внутренний послушай  
И спроси соседний яшень,  
Не пора ль сдавать отчёт...

*Надежда Кузьмина  
Антон Лабендзкий*

Лучшее время для изменений – сейчас!

№12, 31.03.17

