

Непрерывность бизнеса vs COVID-19

Издание: журнал Стандарты и качество

Автор: Вячеслав Максимов, технический директор АО НИП «Информзащита»

Минувшие недели показали, как неожиданно может наступить будущее, которое никто не ждал. Вирус, распространяющийся с экспоненциальной скоростью, социальная изоляция и тотальный перевод сотрудников на удаленную работу, очевидно, не входили в бизнес-планы предприятий. Поговорим о том, какие уроки стоит извлечь бизнесу из этой ситуации. Ведь всё, что с нами происходит, должно нас чему-то научить — в этом и заключается путь постоянного совершенствования. А уж такое резонансное и затрагивающее каждого событие, как пандемия, просто не может не повлечь за собой существенных изменений практически во всех областях деятельности, и крайне важно успеть осознать (если не возглавить) эти изменения.

В ряде стабильных зрелых компаний планирование непрерывности бизнеса уже является одним из важнейших инструментов антикризисного менеджмента, но подавляющее число российских предприятий, в т.ч. крупных, либо вовсе не озадачивались таким вопросом, либо подходили к нему точечно, пристальное внимание уделяя лишь восстановлению ИТ-инфраструктуры после глобальных сбоев. Всеобъемлющее тестирование планов обеспечения непрерывности с полномасштабными учениями осуществляли и вовсе единицы. Тем не менее важный фактор существования почти любой компании — непрерывность ее деятельности, а персонал всегда был и остается одним из самых ценных активов и одновременно наиболее слабым звеном в исполнении бизнес-процессов.

Сценарии, связанные с невыходом на работу значительного числа сотрудников и невозможностью работы в «штатных» помещениях, приходят на ум одними из первых. Как обеспечить функционирование компании в случае эпидемии, забастовки или транспортного коллапса? Как выполнять бизнес-процессы, если производственные здания недоступны из-за пожара, разрушения или рейдерского захвата? Какие процессы необходимы для обеспечения жизнеспособности организации, а от каких можно отказаться? Какое минимальное количество сотрудников нужно для поддержания критичных процессов и какие для этого требуются ресурсы? Какие информационные системы действительно важны в момент кризиса и что необходимо для их доступности на резервных площадках?

Вынужденный перевод сотрудников на удаленную работу — идеальный сценарий для проверки готовности компании к кризисной ситуации. Самое время для того, чтобы:

- ✓ оценить качество существующих планов обеспечения непрерывности деятельности (если они разработаны);
- ✓ формализовать принятые в «боевой» ситуации решения в виде планов обеспечения непрерывности (если таковых еще нет);
- ✓ извлечь уроки из вынужденно накопленного опыта (в любом случае).

Регистрация возникающих проблем и управленческих решений

Для того чтобы иметь возможность извлечь такие уроки, объективно проанализировать полученный опыт постфактум, отличить хорошие практики от ошибок, крайне важно регистрировать данные уже сейчас.

Для этого стоит обеспечить фиксацию всех управленческих решений и решений по организации удаленной работы, а также всех проблем, которые возникают у клиентов, партнеров, сотрудников на удаленной работе, руководителей и у компании в целом.

Помните, что эти проблемы могут быть связаны не только с ИТ. Их спектр намного шире:

♦ *Организационные проблемы и проблемы качества*

Формат удаленной работы существенно ограничивает возможности слежения за выполнением задач. Не меняя подхода к управлению, невозможно вовремя выявить сложности у отдельных сотрудников и помочь им. Для эффективной удаленной работы и персоналу, и руководителям необходимо быстро переключиться на новый стиль управления, изменить формат постановки задач, частоту и форму отчетности. К сожалению, далеко не каждый человек способен мгновенно поменять свои привычки. Из-за этого в первое время предсказуемо упадет качество деятельности всех подразделений, для которых удаленная работа не является нормой.

♦ *Отвлекающие факторы*

Важно помнить: перевод сотрудников на удаленную работу — вынужденная мера не только в вашей компании, но и во многих других. Значительному количеству людей вообще сложно заставить себя трудиться дома. А когда рядом находятся жена/муж (которым тоже нужно работать) и дети (которых некому занять), то выполнение рабочих обязанностей может оказаться просто невыполнимым.

♦ *Проблемы оснащения рабочих мест*

Не у всех сотрудников может иметься необходимое для работы оборудование. Компьютер и принтер есть не в каждом доме.

♦ *Технические проблемы*

Очевидные проблемы ИТ — недостаточная ширина канала удаленного доступа, недоступность ряда критичных систем, перегрузка терминальных серверов и пр.

♦ *Человеческий фактор*

При удаленной работе сложно не только следить за выполнением задач, но даже контролировать присутствие «на работе».

Для того чтобы обеспечить не только своевременное реагирование на эти трудности, но и их анализ, важно зафиксировать максимум информации. Недостаточно просто обозначить проблему — нужно запомнить, когда, где и у кого она возникла, почему и при каких обстоятельствах, какие решения были приняты, сколько времени прошло с момента ее возникновения до решения, а также всю хронологию.

Кроме того, важно понимать, что с частью сложностей можно справиться локально: человек, столкнувшийся с проблемой, может сам найти выход или обходной путь. Для работы во время кризиса это совсем не плохо. Но для компании такие ситуации могут остаться незамеченными и не будут учтены при анализе. Именно поэтому при регистрации проблем нельзя опираться только на обращения клиентов, партнеров или сотрудников. Важно самостоятельно, системно, регулярно опрашивать все вовлеченные стороны (сотрудников, руководителей, клиентов, партнеров) о том, какие трудности у них возникали за заданный период времени и как их удавалось решить.

Регистрация последствий принятых решений

При организации удаленной работы сотрудников и непосредственно в ее процессе, при локализации и устранении связанных с этим проблем принимается большое количество решений, каждое из которых может оказаться хорошей практикой или ошибкой. Важно, чтобы все они были одинаково тщательно зафиксированы. В момент кризиса скорость принятия решения зачастую важнее качества — ошибиться можно, а прострация губительна. Но при дальнейшем анализе важно понимать, какие варианты действительно хороши, а какие были ошибочными. Поэтому учету решений и их последствий стоит уделять не меньше внимания, чем регистрации проблем.

Как известно, в китайском языке слово «кризис» состоит из двух иероглифов, один из которых означает «опасность», а другой — «возможность». Пока все сосредоточены на опасности, имеет смысл обратить внимание на вторую сторону медали. В конце концов вынужденный перевод сотрудников на удаленную работу позволит как минимум научиться более эффективно использовать офисное пространство и экономить на аренде. А если при этом удастся поднять управление непрерывностью бизнеса на новый уровень, значит, и из пандемии ваша компания смогла извлечь ценные уроки.

Подробнее: https://ria-stk.ru/news/index.php?ELEMENT_ID=187576