

Реинжиниринг: сущность и методология

Владимир Александрович Баринов

Источник: [Элитариум](#)



Современные предприятия в значительной мере все еще базируются на принципах, сформулированных Адамом Смитом в его фундаментальном труде «Благосостояние наций», опубликованном в 1776 г. Производственный процесс он предлагал разбить на элементарные, простые задания (работы), чтобы каждое из них мог выполнять один рабочий; при этом от рабочего не требовалось высокой квалификации и умения выполнять работу в целом, достаточно, чтобы он специализировался на одном или нескольких простейших заданиях. Это легко реализуемая идея, в связи с чем предложенные принципы были и остаются весьма успешными в массовом производстве типовой продукции, выполняемой силами большой армии неквалифицированных рабочих, использующих простое оборудование.

Принципы, сформулированные Смитом и революционные для его времени, не соответствуют требованиям современной индустрии, так как продукция в наше время должна быть ориентирована в основном на узкие группы потребителей, исполнители хорошо образованны, не боятся ответственности и стремятся к решению по-настоящему сложных задач; рынок продуктов стал намного шире, а конкуренция и борьба за потребителя — более агрессивной.

Мир, в котором живут современные предприниматели, за последние 10 лет существенно изменился.

Во-первых, потребители в цивилизованном мире взяли в свои руки контроль на рынке. Они намного лучше чем в начале 80-х годов осведомлены о своем положении на рынке и о возможностях выбора продукции, которые у них имеются.

Во-вторых, сформировались новые ожидания относительно предлагаемых потребителям товаров и услуг. Потребляемой становится продукция, которая адаптирована к определенным нуждам конкретного потребителя и доставляется наиболее подходящим способом в момент, установленный потребителем.

В-третьих, существенно изменились средства производства и технологии, а среди последних — прежде всего информационные. Информационные технологии — это не только база многих других важных технологий (вычислительных, коммуникационных, робототехники, распределенных баз данных и пр.), но и способ, с помощью которого информация, предлагается потребителю.

Однако несмотря на эти изменения, многие компании с длительной историей хозяйствования на рынке продолжают по инерции держаться за старые управленческие идеи. Поэтому необходимо переосмыслить способы организации бизнеса и использовать принципиально иной подход, который позволит в полной мере реализовать преимущества новых технологий и человеческих ресурсов. Этот подход — основа инжиниринга бизнеса (бизнес-процессов), наиболее важным направлением которого является **реинжиниринг**, или перестройка существующих компаний.

Проблемы повышения эффективности бизнеса и усиления его конкурентоспособности остро стоят перед российскими предприятиями, переживающими переходный период. Результативно решить данные проблемы можно при помощи подходов, базирующихся на реинжиниринге бизнес-процессов. Поэтому необходимо разобраться в сущности реинжиниринга как одного из направлений предотвращения кризисных явлений на предприятии.

Реинжиниринг бизнес-процессов предприятий используется в случаях, когда необходимо принять обоснованное решение о реорганизации деятельности: радикальных преобразованиях, реструктуризации бизнеса, замене действующих структур управления на новые и пр. Предприятие, стремящееся выжить или улучшить свое положение на рынке, должно постоянно совершенствовать технологии производства и способы организации деловых процессов. Для этого прибегают к консалтингу, который базируется на прошлом опыте, суждениях специалистов готовых апробированных решениях, аналогиях, эвристических оценках, сопоставлении мнений. Но можно использовать и альтернативный путь, которым является инженерная деятельность. Такой подход гарантирует получение результата при условии соблюдения правил и методик применения инструментов реинжиниринга, он позволяет контролировать пол ноту исполнения предлагаемых решений и оценивать их качество. Этот подход основан на концепции и методах реинжиниринга бизнес-процессов.

Понятие «реинжиниринг бизнеса»

Инжиниринг бизнеса — это набор приемов и методов, которые компания использует для проектирования бизнеса в соответствии со своими целями.

Реинжиниринг — это фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование деловых процессов для достижения резких, скачкообразных улучшений главных современных показателей деятельности компании, таких, как стоимость, качество, сервис и темпы (термин «реинжиниринг» ввел М. Хаммер).

Это определение содержит четыре ключевых слова: «фундаментальный», «радикальный», «резкий (скачкообразный)» и «процесс» (наиболее важное слово).

Фундаментальный. На начальной стадии реинжиниринга необходимо ответить на такие основные вопросы:

- почему компания делает то, что она делает?
- почему компания делает это таким способом?
- какой хочет стать компания?

Отвечая на эти вопросы, специалисты должны переосмыслить текущие правила и положения (зачастую не сформулированные в письменной форме) ведения бизнеса и часто оказывающиеся устаревшими, ошибочными или неуместными.

Радикальный. Радикальное перепроектирование — это изменение всей существующей системы, а не только поверхностные преобразования, т.е. входе радикального перепроектирования предлагаются совершенно новые способы выполнения работы.

Резкий (скачкообразный). Реинжиниринг не применяется в тех случаях, когда необходимо улучшение либо увеличение показателей деятельности компании на 10—100%, а используются более традиционные методы (от произнесения зажигательных речей перед

сотрудниками до проведения программ повышения качества), применение которых не сопряжено со значительным риском. Реинжиниринг целесообразен только в тех случаях, когда требуется достичь резкого (скачкообразного) улучшения показателей деятельности компании (500—1000% и более) путем замены старых методов управления новыми.

Различия между совершенствованием и реинжинирингом бизнеса представлены в таблице.

Сравнительная характеристика совершенствования и реинжиниринга бизнеса

| Параметр | Совершенствование | Реинжиниринг |
|------------------------|---|-----------------------------|
| Уровень изменений | Наращиваемый | Радикальный |
| Начальная точка | Существующий процесс | «Чистая доска» |
| Частота изменений | Непрерывно/единовременно | Единовременно |
| Длительность изменений | Малая | Большая |
| Направление изменений | Снизу вверх | Сверху вниз |
| Охват | Узкий — на уровне функций (функциональный подход) | Широкий — межфункциональный |
| Риск | Умеренный | Высокий |
| Основное средство | Стратегическое управление | Информационные технологии |
| Тип изменений | Изменение корпоративной культуры | Культурный/структурный |

Можно выделить три типа компаний, для которых реинжиниринг необходим и целесообразен:

1. Компании, находящиеся на грани краха в связи с тем, что цены на товары заметно выше и (или) их качество (сервис) заметно ниже, чем у конкурентов. Если эти компании не предпримут решительных шагов, они неизбежно разорятся.
2. Компании, не имеющие в текущий момент затруднений, но предвидящие неизбежность возникновения трудноразрешимых проблем, связанных, например, с появлением новых конкурентов, изменением требований клиентов, изменением экономического окружения и пр.
3. Компании, не имеющие проблем сейчас, не прогнозирующие их в обозримом будущем. Это компании-лидеры, проводящие агрессивную маркетинговую политику, не удовлетворяющиеся хорошим текущим состоянием и желающие с помощью реинжиниринга добиться лучшего.

Таким образом, задачи реинжиниринга аналогичны задачам инновации: освоение новшеств для обеспечения конкурентоспособности продукции и в конечном счете — выживаемости предприятия.

Ключевое слово «процесс», как мы уже сказали, наиболее важное в определении понятия «реинжиниринг».

Бизнес-процесс — это множество «внутренних шагов» предприятия, заканчивающихся созданием продукции, необходимой потребителю. Назначение каждого бизнес-процесса состоит в том, чтобы предложить потребителю продукцию (услугу), удовлетворяющую его по стоимости, сервису и качеству.

Итак, бизнес-процесс — это действия по достижению цели компании. При этом оптимизируется результативность бизнес-процесса путем его организации на основе упорядочения горизонтальных связей в структуре управления компанией.

Особенности проекта реинжиниринга

Проект реинжиниринга бизнеса обычно включает четыре этапа:

1. Разработка образа-видения (*vision*) будущей компании. На этом этапе компания строит картину того, как следует развивать бизнес, чтобы достичь стратегических целей;
2. Анализ существующего бизнеса — проводится исследование компании и составляются схемы ее работы в настоящий момент;
3. Разработка нового бизнеса — создаются новые и (или) изменяются прежние процессы и поддерживающая их информационная система, тестируются новые процессы;
4. Внедрение проекта нового бизнеса.

Важно то, что перечисленные этапы выполняются не последовательно, а по крайней мере частично параллельно, причем некоторые из них повторяются.

Особо следует отметить роль информационных технологий (ИТ) и реинжиниринге, так как перепроектирование деловых процессов становится возможным, как правило, благодаря этим технологиям. Основная ошибка большинства компаний в том, что они рассматривают ИТ через призму существующих процессов. Они формулируют проблему следующим образом: как использовать новые технологии, чтобы улучшить то, что мы сейчас делаем?

Реинжиниринг — это внедрение самых последних информационных технологий для достижения совершенно новых деловых полей. Необходима ориентация на постоянно эволюционирующие услуги, наилучшим образом отвечающие нуждам потребителей. Поэтому необходима разработка стратегии ИТ как ряда целенаправленных и скоординированных действий, позволяющих использовать информационно-технологические ресурсы для создания и поддержания устойчивого конкурентного превосходства компании.

Применяя ИТ для создания и поддержания устойчивого конкурентного преимущества, требуется:

- встроить достигнутые преимущества в бизнес и продолжать работать над новыми «прорывными» решениями;
- распространить уже имеющиеся достижения на весь бизнес;
- использовать позитивный опыт и достижения других компаний.

Во многих компаниях для решения этих задач 25—50% вложений направляются на прикладное программное обеспечение. Стратегическая цель ИТ — способствовать

менеджменту, реагировать на динамику рынка, создавать, поддерживать и увеличивать конкурентное преимущество.

Принципы перепроектирования бизнес-процессов

Бизнес-процессы весьма разнообразны, но существуют определенные требования, которым все они должны отвечать. Можно выделить следующие принципы организации бизнес-процессов, сформированных в ходе проведения реинжиниринга.

1. Интегрирование бизнес-процессов. Наиболее характерное свойство перепроектированных процессов — отсутствие сборочных конвейеров как способа координации работы персонала с относительно простыми трудовыми функциями. При выполнении сложных трудовых функций требуется иная организация работ. На практике, конечно, не всегда удастся свести все этапы процесса к работе, выполняемой одним человеком. В этом случае создается команда, которая несет ответственность за данный процесс. Возможны сбои и ошибки, но потери будут значительно меньше, чем при традиционной организации работ.

2. Горизонтальное сжатие бизнес-процессов. Сравнительные оценки, выполненные компаниями, которые провели реинжиниринг, показывают, что переход от традиционной организации работ к выполнению процесса одним человеком позволяет снизить численность персонала и ускорить выполнение процесса примерно в 10 раз. Уменьшается количество ошибок и отпадает необходимость держать специалистов для устранения этих ошибок. За счет уменьшения численности работающих и четкого распределения ответственности между ними улучшается управляемость.

3. Децентрализация ответственности (вертикальное сжатие бизнес-процессов). Исполнители принимают самостоятельные решения в случаях, в которых раньше они традиционно должны были обращаться к руководству.

4. Логика реализации бизнес-процессов. Линейное выполнение работ заменяется логическим порядком (т.е. часто работы осуществляются параллельно). Это экономит время, которое тратилось на взаимоувязку работ на разных участках.

5. Диверсификация бизнес-процессов. Существуют различные варианты процессов выполнения. Традиционный процесс, ориентированный на производство массовой продукции, должен выполняться одинаково для всех входов, приводя к согласованным выходам. Традиционные процессы обычно оказываются очень сложными, так как они весьма детализированные и во многом рассчитаны на исключения и частные случаи.

6. Разработка различных версий бизнес-процессов в условиях постоянно меняющегося рынка необходима, чтобы процессы имели различные варианты в зависимости от ситуаций, входов и состояния рынка. Новые процессы, имеющие различные версии, начинаются с проверочного шага, на котором определяется, какая версия процесса наиболее подходит для текущей ситуации. Поэтому новые процессы в отличие от традиционных проще и понятнее, так как каждый вариант ориентирован только на одну, соответствующую ему ситуацию.

7. Рационализация горизонтальных связей. Создание линейных функциональных подразделений. Работа выполняется в том месте, где это наиболее целесообразно. Раньше в компаниях работа была организована по «тематическому» принципу в соответствующих подразделениях: расчетный отдел, транспортный отдел, отдел снабжения и т.д., поэтому

если расчетному отделу требовались карандаши, то он обращался в отдел снабжения с заявкой. Этот отдел находил производителя, договаривался о цене, размещал заказ, осматривал товар, оплачивал его и передавал в расчетный отдел. Этот процесс длителен и неэкономичен. Анализ, проведенный в одной из компаний, показал, что затраты на приобретение батарейки за 3 дол. составили 100 дол. При реинжиниринге чаще всего создаются горизонтальные управленческие связи между подразделениями. Это позволяет устранить излишнюю интеграцию.

8. Рационализация управленческого воздействия. Речь идет об уменьшении числа проверок и снижении степени управленческого воздействия, которые не приводят непосредственно к получению материальных ценностей. Поэтому задача реинжиниринга — осуществлять их только в той мере, в которой это экономически целесообразно.

9. Культура решения задачи. Предполагается минимизация согласований, так как они тоже не имеют материальной ценности. Задача реинжиниринга — минимизировать согласования в ходе исполнения процесса путем сокращения внешних контактов.

10. Рационализация связей «компания — заказчик». Совершенствование оргструктуры фирмы должно создать условия, при которых уполномоченный менеджер обеспечивает единый канал связей.

11. Уполномоченный менеджер. Этот принцип применяется в тех случаях, когда шаги процесса либо сложны, либо распределены таким образом, что их интеграция силами небольшой команды невозможна. Уполномоченный менеджер является буфером между сложным процессом и заказчиком. Менеджер во взаимоотношениях с заказчиком выступает ответственным за весь процесс. Чтобы сыграть эту роль, менеджер должен быть способен отвечать на вопросы заказчика и решать его проблемы. Содержание задачи обуславливает необходимость обеспечения доступа менеджера ко всем информационным системам, используемым в этом процессе, а также к его исполнителям.

12. Сохранение положительных моментов централизации управления. На практике это достигается путем совершенствования информационного обеспечения дивизиональной организации управления. Современные ИТ дают возможность подразделениям компании действовать автономно, сохраняя возможность пользования централизованными данными. Таким образом, компания может устранить бюрократические региональные структуры, необходимые для обслуживания территориально разобщенной клиентуры, и одновременно повысить качество обслуживания.

Условия успешного реинжиниринга и факторы риска

Систематические исследования попыток реинжиниринга до настоящего времени не проводились, однако экспертные оценки показывают, что до сих пор около 50% проектов реинжиниринга заканчивались неудачей. С целью выяснения причин неудач и определения условий, необходимых для успеха, мы провели специальные исследования, опирающиеся на опросы консультантов из более чем 40 фирм, оказывающих услуги по менеджменту, информационным технологиям, реинжинирингу, формулировке стратегий бизнеса, эксплуатации оборудования и пр.

На процесс реинжиниринга оказывают существенное влияние следующие факторы.

1. Мотивация. Мотив осуществления проекта реинжиниринга должен быть ясно определен и зафиксирован. При этом высшее руководство должно быть абсолютно

убеждено, что этот проект действительно даст значительный результат, и понимать, что полученный результат вызовет изменение структуры компании. Чтобы обеспечить успех, руководство должно верить в необходимость реинжиниринга, проводимого в масштабах всей компании, и предоставить в распоряжение команды по реинжинирингу лучшие силы.

2. Руководство. Проект должен выполняться под управлением руководителей компании; руководитель, возглавляющий проект реинжиниринга, должен иметь большой авторитет и нести за него ответственность. Для успеха проекта очень важно твердое и умелое управление. Руководитель проекта должен понимать, что возникнут трудности, неизбежные при построении новой компании: он должен сопротивляться «давлению» старых порядков и убедить своих сотрудников в том, что проект не только выполним, но и необходим для выживания компании. Он обязан прилагать все усилия для продвижения проекта и своевременного его завершения.

3. Сотрудники. В команде, выполняющей проект реинжиниринга и контролирующей его проведение, необходимо участие сотрудников, выделенных соответствующими полномочиями и способных создать атмосферу сотрудничества. Сотрудники должны понимать, почему проект приведен в действие (другими словами, они должны оценивать проблемы, которые мешают бизнесу), принимать свои новые обязанности и быть способными выполнять их, посвящать реинжинирингу необходимое время и обоснованно двигаться к успеху. По сути, все работники должны освоить и устойчиво реализовывать новый набор образцов поведения. Опыт показывает, что относительно просто объяснить новый способ работы персоналу нижнего уровня, но людям, занимающим должности менеджеров, намного труднее понять то, что предлагает новая компания. Группа, на которую следует обратить особое внимание специалистов, — менеджеры среднего уровня. Американский исследователь Б. Виллох определяет три категории менеджеров такого уровня:

1. «тигры» — молодые карьеристы, которые хотя и участвуют в проекте по реинжинирингу с энтузиазмом, имеют тенденцию концентрироваться на собственных задачах в ущерб общим целям проекта;
2. «ослы» — старейшие сотрудники, достигшие пика карьеры, которые хотят спокойствия и стабильности в компании; они могут серьезно навредить проекту;
3. «акулы» — сотрудники, которые разработали процедуры и инструкции для управления операциями компании; они часто имеют реальную силу в компании и могут создать огромные проблемы, саботируя реальные перемены в жизни компании.

4. Коммуникации. Новые задачи компании должны быть четко сформулированы и понятны каждому сотруднику. Успешность реинжиниринга зависит от того, насколько руководство и рядовые сотрудники понимают, как достичь стратегических целей компании.

5. Бюджет. Проект должен иметь свой бюджет, особенно если планируется интенсивное использование ИТ. Часто ошибочно считают, что реинжиниринг возможен на условиях самофинансирования. Поэтому реинжиниринг нужно рассматривать как венчурный по характеру проект.

6. Технологическая поддержка. Для проведения работ по реинжинирингу необходима поддержка — соответствующие методики и инструментальные средства. Реинжиниринг обычно включает в себя построение информационной системы для поддержки нового бизнеса.

7. Консультации. Эксперты (консультанты) могут оказать существенно помощь исполнителям, впервые осуществляющим реинжиниринг. Важно, чтобы консультанты исполняли поддерживающую, а не управляющую роль, и не входили в штат компании. Поэтому руководитель проекта реинжиниринга должен быть грамотным заказчиком услуг консультантов. К факторам, способствующим успеху реинжиниринга, можно отнести и такие, как риск, четко определенные роли и обязанности и осознание результаты.

Естественно, некоторые из этих факторов, например стиль отношений в коллективе, быстро сформировать невозможно, поэтому работу над созданием необходимо начинать заранее.

Типичные ошибки при проведении реинжиниринга



Риск реинжиниринга достаточно велик, однако причины неудач заключаются не в загадочности реинжиниринга, а в нарушении правил его проведения. Американские исследователи М. Хаммер и Дж. Чампи указывают, что с точки зрения риска реинжиниринг подобен игре в шахматы, а не в рулетку, т.е. участники реинжиниринга, как игроки в шахматы, в меру своих знаний и умения могут влиять на результат. Иными словами, величину результата невозможно гарантировать. Главное в стратегии управления реинжинирингом — избегать глобальных ошибок.

При проведении реинжиниринга встречаются следующие характерные ошибки.

1. Компания пытается улучшить существующий процесс вместо того чтобы перепроектировать его. Это наиболее грубая ошибка, хотя довольно распространенная. Не достигнув желаемых результатов, специалисты начинают применять разнообразные методики, направленные на улучшение деятельности компании, но, как правило, результаты их не удовлетворяют. Однако, потерпев неудачи с другими улучшениями, компании обычно все равно избегают радикальной перестройки процессов. Консерватизм объясняется тем, что существующие процессы понятны и поддерживаются соответствующей инфраструктурой. Поэтому, кажется, что частичное улучшение старых процессов — наиболее безболезненный и безопасный путь. Таким образом, для большинства компаний основной причиной неудач реинжиниринга является стремление к частичным улучшениям вместо радикальной перестройки процессов.

2. Несистемный подход к обновлению. Компании концентрируются только на перепроектировании процессов, игнорируя все остальное. Реинжиниринг вызывает значительные изменения в таких областях как проектирование работ, организационные структуры, системы управления и оценок. Разнообразие последствий приводит к тому, что даже менеджеры, заинтересованные в радикальном перепроектировании процессов, избегают проводить все требуемые изменения.

При реинжиниринге часто повторяется следующий сценарий: менеджер верхнего уровня предлагает команде, осуществляющей реинжиниринг, совершить некоторое решительное преобразование существующего процесса. Команда, проанализировав последствия предложенного преобразования, показывает, что время выполнения процесса ускорит в 10 раз, его стоимость снизится в 20 раз и в десятки раз уменьшится количество ошибок. Подобная информация радует менеджера, однако когда команда сообщает, что реализация нового процесса потребует новой системы оценки работ, объединения нескольких

отделений, изменения стиля производственных отношений и пр., он говорит, что просил сократить стоимость и количество ошибок, а не переделывать всю компанию. Подобная позиция менеджера ошибочна, потому что реинжиниринг — это именно «переделывание» компании.

3. Неправильная оценка уровня корпоративной культуры компании. Для того чтобы персонал успешно выполнял перепроектированные процессы, он должен иметь побудительные причины, причем недостаточно просто определить новый процесс, необходимо, чтобы менеджеры сформировали и провели в жизнь новые системы ценностей и убеждения. Другими словами, менеджеры должны заботиться не только о том, что происходит на рабочих местах исполнителей, но и о том, что происходит в их головах.

Когда в компании *Ford* провели реинжиниринг способов расчетов с поставщиками, потребовалось изменить отношение сотрудников к поставщикам, которых теперь следовало воспринимать не как конкурентов, а как партнеров компании по данному бизнес-процессу.

Изменение позиции исполнителей достигается нелегко: нельзя ограничиться призывами к исполнителям, требуется новая система управления, при которой культивировались бы новые ценности и соответствующим образом вознаграждалось их поддержание. Менеджеры должны не только произносить речи о необходимости и пользе новых ценностей, но и сами исповедовать их.

Существующая корпоративная культура и принятые в компании принципы управления в определенных случаях могут не позволить даже начать реинжиниринг. Например, если решения принимаются на основании консенсуса, то сотрудники компании могут посчитать принцип проведения реинжиниринга «сверху вниз» (т.е. от менеджеров верхнего уровня к менеджерам среднего и нижнего уровней) оскорбляющим их чувства. Демократический опыт управления придет в противоречие с административными методами реинжиниринга, которые свойственны природе перестройки управления фирмой. Компании с короткой историей существования обычно свято чтут необходимость гарантировать ежеквартальные результаты, поэтому эти компании могут посчитать преобразования, связанные с реинжинирингом, весьма рискованными.

4. Непоследовательность освоения новации. Заключается в преждевременном завершении реинжиниринга и ограниченной постановке задачи. Значительные результаты достигаются только при больших амбициях руководства компании. При реинжиниринге встречается следующая ситуация. Кто-то из менеджеров считает, что лучше синица в руках, чем журавль в небе, т.е. обещает без больших затрат и без перестройки, свойственной реинжинирингу, получить повышение эффективности работы на 10—20%. Выбор более легкого пути — усовершенствования — оказывается довольно соблазнительным. Однако легкость эта кажущаяся: усовершенствования, как правило, усложняют существующий процесс, а их наслоения делают его малопонятным.

Опыт показывает, что очень часто компании отказываются от реинжиниринга при появлении первых трудностей. Вместе с тем существуют компании, которые сворачивают деятельность по реинжинирингу при достижении первых успехов. Это объясняется тем, что начальный успех становится предлогом для возврата к более привычному способу ведения бизнеса. По сути, даже положительный опыт не мотивирует руководство к закреплению новых образцов поведения сотрудников, обеспечению условий комфортной работы персонала в новых условиях. Реинжиниринг будет неэффективен, если ограничена

область его действия или задача поставлена слишком узко. Реинжиниринг начинается с определения целей, которые должны быть достигнуты, а не способов их достижения. Приведем пример.

Довольно часто встречается такая ситуация. Компания определяет, какой процесс она хочет перестроить. Однако как только реинжиниринг начинается, вместо всего процесса рассматривается лишь какой-то его фрагмент, поскольку существующие организационные границы не позволяют охватить весь процесс. Необходимо помнить, что задача реинжиниринга — не укреплять, а разрушать существующие организационные границы.

5. Нерациональное распределение задач по освоению инновации. Попытки осуществить реинжиниринг не сверху вниз, а снизу вверх, но могут быть успешно завершены менеджерами нижнего и среднего уровни по двум причинам.

Первая причина состоит в том, что менеджеры этих уровней не обладают той широтой взглядов на деятельность компании, которая необходима для реинжиниринга. Их опыт в основном ограничивается знанием функций, которые они выполняют в своем подразделении. Они, как правило, лучше других понимают узкие проблемы своего подразделения, но им трудно увидеть процесс в целом и распознать его слабые стороны. Менеджеры среднего и нижнего уровня успешно осуществляют частичные улучшения, но не реинжиниринг.

Вторая причина заключается в том, что бизнес-процессы неизбежно пересекают организационные границы, т.е. границы подразделений, поэтому менеджеры нижнего и среднего уровня не имеют достаточного авторитета для того, чтобы настаивать на трансформации процессов. Более того, радикальные преобразования существующего процесса могут привести к уменьшению влияния и авторитета того или иного менеджера среднего уровня. Менеджеры среднего уровня обычно много вкладывают в существующий способ выполнения процесса, и их будущее, вызванное перестройкой процесса, может оказаться неочевидным. По этим причинам менеджеры среднего и нижнего уровня могут не только не способствовать реинжинирингу, но и препятствовать ему.

Для успеха реинжиниринга недостаточно назначить руководителем старшего менеджера, необходимо, чтобы он обладал определенными профессиональными знаниями и навыками и понимал, что такое реинжиниринг, был предан ему и мог мыслить в терминах процессов. Более того, он должен уметь отстаивать свою позицию перед высшим руководством.

6. Недостаточное ресурсное обеспечение инновации. Существенное повышение эффективности деятельности компании, являющееся следствием реинжиниринга, невозможно без значительных инвестиций в программу его проведения. Наиболее важный компонент этих инвестиций — затраты времени и сил наиболее ответственных сотрудников компании. Недостаточное выделение подобных ресурсов для осуществления реинжиниринга сигнализирует руководству компании о том, что не все осознают важность перестройки и сопротивляются ее проведению.

Реинжиниринг не должен проводиться на фоне других программ и мероприятий. Если руководство компании не уделяет реинжинирингу основное внимание, то он обречен на неудачу. Компания не должна одновременно осуществлять реинжиниринг большого количества процессов, так как время и внимание управленческого аппарата ограничено, а

при проведении реинжиниринга недопустимо, чтобы внимание менеджеров непрерывно переключалось с проект на проект.

7. Планирование момента начала мотивации. Шансы на успешный реинжиниринг заметно снижаются, если известно, что исполнительный директор компании через год или два уходит в отставку. И дело здесь не в том, что он не будет заботиться о будущем компании или станет недостаточно старателен, а в том, что реинжиниринг неизбежно повлечет за собой изменения в структуре компании, ее управляющих системах, и исполнительный директор может не захотеть взять на себя обязательства, которые будут стеснять его преемника. Кроме того, претенденты на ведущий пост в компании неизбежно осознают, что за ними наблюдают и их оценивают, что приведет к возникновению соблазна больше заботиться о личных показателях, а не о коллективной работе по успешному завершению реинжиниринга. Более того, претенденты не заинтересованы ни в каких преобразованиях, ухудшающих их позиции в компании.

8. Личностные проблемы обновления. Попытка провести реинжиниринг, не ущемив ничьих прав, не может привести к положительному результату. Выражение «нельзя приготовить омлет, не разбив яиц» весьма точно отражает суть реинжиниринга. Он приносит не только радости, поскольку в результате его проведения одним сотрудникам приходится изменять характер работы, другие могут ее потерять, третьи будут чувствовать себя некомфортно. Так как угодить всем невозможно, приходится либо откладывать реинжиниринг, либо последовательно проводить лишь частичные изменения.

Компания отстывает, когда встречает сопротивление сотрудников, не довольных последствиями реинжиниринга. Сопротивление некоторых сотрудников компании изменениям, вызванным реинжинирингом, не должно удивлять никого, в том числе руководителей проекта реинжиниринга, так как противодействие — это естественная реакция на перемены. Правда, иногда сопротивление ошибочно рассматривается как первопричина неудач реинжиниринга. Но это заблуждение — первопричиной неудач является не реинжиниринг, а ошибки в управлении, которые не позволили предвидеть и учесть неизбежное сопротивление преобразованиям.

Проведение реинжиниринга создает определенное напряжение в атмосфере компании, и затягивать этот процесс весьма опасно. Опыт показывает, что 12 месяцев обычно достаточно для того, чтобы компания прошла путь от декларирования идей до завершения первой действующей версии реконструированных процессов. Большие затраты времени приводят к тому, что сотрудники компании становятся нетерпеливыми, они тревожатся и сбивы с толку, начинают думать, что реинжиниринг — это очередная фальшивая программа преобразований.

Завершая описание наиболее распространенных ошибок, допускаемых при реинжиниринге, отметим, что существует множество примеров его успешного проведения. Компания, руководители которой понимают основы реинжиниринга и привержены его идее, имеет практически стопроцентный шанс добиться успеха. Выигрыш от успешного осуществления реинжиниринга — это не только ярчайшее событие в жизни компании, но и значимое событие для страны, если учитывать огромное влияние, которое окажет на экономику перестройка важнейших компаний, организаций, акционерных обществ и банков, а для России — и финансово-промышленных групп, и собственных монополий.