

Технология или экспертные решения?

Буравлева Елена
BSconsulting

Елена Буравлева окончила курс MBA (Master of Business Administration) Академии Народного Хозяйства при Правительстве РФ.

С 1997 г. имеет опыт ведения консультационных проектов по темам: организационная диагностика и проектирование; моделирование бизнес-процессов и др. В последнее время основные работы по консультированию Елена Буравлева осуществляет в сфере оптимизации системы управления и является руководителем проектов.

Сегодня, в период возрастающей конкуренции, все больше компаний в поиске резервов развития концентрируют внимание на собственной системе управления.

Существует множество методов оптимизации управления, но только системный подход позволяет связно и комплексно решать задачи развития организации. Как же реализуется системность в развитии управления компании?

Рассмотрим конкретный метод совершенствования организационных систем, применяющийся консультантами для оптимизации деятельности организации и настройки механизмов ее саморегуляции - TAG-технология¹. В ее основе лежат стандартные методы анализа, позволяющие обоснованно и доказательно разработать оптимальные для компании процессы и обеспечить полноту функций управления.

Принципиальным результатом применения TAG-технологии является следующее состояние организационной системы:

- в компании выстроены процессы, обеспечивающие и основную, и управленческую деятельность. Простроены все взаимосвязи между ними;
- в компании встроена функция регулярного процессного мониторинга, отслеживания сбоев и потребности в коррекции. Также внедрен механизм постоянного совершенствования и перестройки процессов в связи с изменениями в самой компании и во внешней среде;
- все процессы в компании (а также функция регулярного мониторинга) обеспечены оптимальной по объему и качеству информацией;
- выполнение процессов и их информационное обеспечение поддержаны обоснованной системой организационных взаимоотношений и комплексной системой стимулирования.

Проблемы, порождаемые неотлаженностью организационной системы в целом

Чтобы система управления была саморегулируемой, нужно добиться обоснованной связности между всеми подсистемами. Часто отдельные блоки каждой системы так или иначе присутствуют, но связки между элементами и между процессами, как правило, либо не простроены, либо простроены не в том месте и не с тем качеством, которые требуются организации. То есть процессы или их части живут своей жизнью - и не ради предоставления друг другу результата. Поэтому управление в компании есть, а система управления отсутствует. И целостность компании как организационной системы, естественно,

тоже.

Эта проблема проявляется в компаниях по-разному. С одной стороны, руководство может принимать решения, которые не всегда доходят до нужного исполнителя в виде обязательных и выполнимых требований. С другой стороны, целый ряд других исполнителей может просто не получать необходимых распоряжений и ограничений. Ряд сотрудников может собирать какую-то информацию, но результаты этой деятельности зачастую никем не используются или направляются не в тот отдел или службу, где они действительно нужны. Соответственно, компания массу времени и ресурсов тратит впустую; в то же время какая-то служба не получает данных, которые ей необходимы для работы. Наконец, многие операции могут выполняться, а могут и не выполняться вовремя.

Приведем простой пример: есть 10 операций, каждая из которых выполняется с вероятностью 0,9. Это означает, что в итоге вся цепочка выполняется с вероятностью 0,35.

Каналы обратной связи и точки передачи информации, результата - как раз то, что должно быть выстроено в компании, чтобы ее процессы были регулярными и управляемыми.

Отсутствие обратных связей в работе компании может выражаться и в неэффективном исполнении управленческих решений. Довольно часто, если в компании есть три и более уровня управления или когда в прямом подчинении генеральному директору находятся 10-15 человек, он просто не успевает контролировать исполнение принятых решений. Первое лицо компании пребывает в твердой уверенности, что его решения доведены до исполнителей, всеми приняты и выполняются правильно и регулярно. На деле же решение, утвержденное несколько месяцев назад, может фактически игнорироваться.

Проверить и проконтролировать исполнение управленческого решения, не дойдя до последнего исполнителя, практически нереально. Причем как доведение решения, так и контроль его реализации могут быть заблокированы на любом уровне (чаще всего - на уровне среднего управленческого звена). И тогда создается видимость принятия решений, видимость их объективной трансляции, видимость управляемости компании, а на самом деле имеют место потеря управления и саморегулирование случайным образом.

Преимущества технологии

Для решения проблем совершенствования организационных систем консалтинговые компании применяют несколько методологий моделирования. Многим знакомы IDEF, ARIS и др. Однако это всего лишь именно методологии, позволяющие в выбранном формате отражать экспертный взгляд на то, как работает организация. Как следствие, такие результаты невоспроизводимы - пользуясь одной и той же методологией, разные эксперты создадут разные модели. Качество последних будет определяться и всецело зависеть от компетенции эксперта.

Для того чтобы понять процесс <крупными блоками>, этих методологий достаточно, но для обоснованной оптимизации всех процессов компании они неприменимы. Эти модели и методологии - выражение наиболее общего представления, но они не позволяют применять стандартные методы анализа, а тем более инструменты синтеза. То есть, пользуясь полученными описаниями, консультант может провести анализ исходя из личного опыта и дать рекомендации по поводу того, что и как нужно изменить. Однако любая экспертная оценка, любого рода взгляд на проблему и организацию субъективны по своей сути. Технология же состоит в том, чтобы в рамках одного понятийного аппарата, действуя в определенной, жестко заданной последовательности, разные люди могли получить один и тот же результат, объективный и понятный для организации.

В отличие от других подходов к совершенствованию системы управления, технология позволяет получить <фотографию> всех процессов организации и объективно, по определенным алгоритмам оценить существующее положение дел. Все алгоритмы технологии стандартизированы и основаны на синтезе теории управления, теории систем, теории организации, теории регулирования, динамической теории информации и др.

Соответственно, выявление недостающих, дублирующих, невостребованных и других <лишних> функций и операций будет результатом объективного стандартизированного анализа. А вовсе не соотнесения консультантом информации о деятельности компании с имеющимися у него шаблонами. Притом синтезированные процессы и требования проходят проверку на реалистичность у самых

строгих оценщиков - тех, кто работает в данной структуре. И это тот случай, когда <математика> оказывается живой реальностью.

Алгоритмическая технология обеспечивает оптимальное состояние процессов компании, включая процессы саморегуляции всех подсистем, что невозможно при экспертном подходе. Система управления, выстроенная с использованием такой технологии, обеспечивает оптимальные результаты деятельности компании в сложившейся рыночной ситуации, а также выработку и реализацию наиболее выгодных управленческих решений при изменении требований рынка. К тому же результаты, полученные с помощью алгоритмической технологии, не зависят от полноты знаний консультантами возможных эффективных управленческих решений.

Этапы оптимизации системы управления

Работы по оптимизации системы управления компании с использованием технологии проводятся в три этапа:

1. Анализ существующей организационной системы.
2. Совершенствование организационной системы.
3. Внедрение изменений в действующую организационную систему для достижения состояния <как надо>.

Первый этап - анализ состояния существующей системы - подразумевает разработку моделей бизнес-процессов и оргструктуры компании в состоянии <как есть>, формирование перечня проблемных вопросов, рекомендаций и требований по совершенствованию бизнес-процессов, организационной структуры и информационных потоков.

Второй этап - это совершенствование существующей системы. Здесь происходит перепроектирование бизнес-процессов, создание моделей в состоянии <как должно быть> и формирование механизма непрерывного анализа и совершенствования бизнес-процессов. Разрабатываются детальные регламенты выполнения работ и программы поэтапного перехода в состояние <как должно быть>.

На стадии поэтапного внедрения изменений системы управления (третий этап) осуществляются координация работ по внедрению детальных регламентов основных бизнес-процессов в состоянии <как должно быть>, разработка технологических маршрутов движения документов и регламентов доступа к информации по уровням. Также происходит разработка системы мотивации. Проводится обучение специалистов компании совокупности специализированных методов по регулярному мониторингу системы управления организации.

На внедрение изменений по технологии, как правило, требуется 1-1,5 года. Реализация первого и второго этапов обычно занимает 4-6 мес. Этап собственно внедрения изменений - самый длительный: на него уходит в среднем 6-8 мес. Интересно, что по окончании каждого этапа работ клиент получает объективную информацию, достаточную для того, чтобы окупить расходы на проект и при этом использовать полученные результаты для решения наиболее актуальных задач компании.

Внедрение полученных результатов

Внедрение результатов применения технологии базируется на специально разработанном алгоритме поэтапного внедрения автономных блоков модифицированных процессов. При этом целостно, связно и последовательно внедряется организационное, функциональное и информационное обеспечение деятельности компании, осуществляется соответствующая поблочная автоматизация, и все это поддерживается поэтапным внедрением многоуровневой комплексной системы мотивации. Также в рамках компании создается группа управления бизнес-процессами организации, которой консультантами передается вся технология для дальнейшего использования при развитии процессов.

Важно, что и у простых сотрудников, и у самой группы управления бизнес-процессами на руках остается четко регламентированная последовательность действий, отраженная в рабочих технологических инструкциях, руководствуясь которыми они могут получать результаты и без присутствия консультантов со стороны.

Оценочная эффективность применения технологии

По результатам завершенных консультационных проектов можно говорить о следующих основных

эффектах, влияющих на деятельность компаний:

- минимальная оценочная эффективность применения технологии на практике составляет порядка 10% от прибыли организации;
- длина основных бизнес-процессов сокращается в среднем на 40%;
- системно снимаются практически все проблемы процессов и управления (а их, в зависимости от типа компании, может быть от 200 до 1000).

Следует отметить, что хороший эксперт может выявить до 40 значимых для компании проблем. Несколько хороших экспертов - от 100 до 200 проблем. Комплексная группа экспертов найдет несколько сотен проблем, аналогичных тем, которые вскрывают консультанты с применением TAG-технологии. Идя экспертным путем, для устранения даже 200 значимых проблем в компании надо реализовать как минимум два-три мероприятия по решению каждой из них. Это означает следующее: чтобы устранить 200 проблем, нужно связно и целостно, с учетом функциональных, информационных и организационных аспектов осуществить 600 (!) мероприятий. Никакой коллектив экспертов, не обладающих алгоритмическими технологиями, это сделать не в состоянии.

Что решает технология

Подводя итог всему вышесказанному, обозначим основные преимущества, которые получает на своем рынке компания, выстроившая управление с применением технологии:

- время реакции компании на изменения рыночного спроса сокращается за счет оптимального выстраивания процессов удовлетворения спроса;
- сокращаются финансовые потери за счет настройки недостающих в компании управленческих функций, их регламентированного, управляемого мониторинга и развития;
- разработанными решениями <закрывается> бесчисленное множество больших и маленьких, простых и сложных актуальных задач и проблем, всегда существующих в компании на уровне подразделений и отдельных должностей - при этом <закрывается> системно, а не по принципу <латания дыр>, без прекращения основной деятельности и исполнения текущих обязательств;
- формируются жесткие ограничения, которые позволяют четко регламентировать, систематизировать и объективно контролировать различные операции, что в конечном счете приводит к экономии денежных средств и ресурсов. Например, если в компании жестко не регламентированы порядок отпуска товара в кредит и контроль дебиторской задолженности, то каждый руководитель на свое усмотрение определяет, кому можно продлить кредит, а кому нельзя. Как только внедряется оптимальный порядок контроля за дебиторской задолженностью, кредит при наличии просроченной задолженности или задолженности сверх определенной суммы становится невозможен;
- обеспечивается постоянная поддержка процессов и управления:
 - а) в оптимальном состоянии;
 - б) силами специалистов компании;
 - в) без дальнейшего привлечения консультантов.

Таким образом, создается механизм саморегуляции системы управления, позволяющий, единожды настроив систему управления, производить ее дальнейшие изменения силами самой компании.

Самое важное при построении системы управления с применением технологии: весь инструмент остается в руках сотрудников компании и его можно применять, постоянно поддерживая и совершенствуя. Компания получает в свое распоряжение не только всю технологию, но и компактную обученную группу собственных специалистов, способных от начала до конца и без внешней помощи выполнять полный цикл работ, в том числе и по другим направлениям деятельности.

Примечание

1 Автором TAG-технологии является российский разработчик А. Г. Тысленко (исследовательская группа).
