

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ В КОМПАНИИ: КАК СОЗДАТЬ И КАК РАЗВИВАТЬ?

Все больше компаний в настоящее время задумываются о повышении эффективности управления в организации, но не находят ответа на вопрос о том, как системно подойти к данной деятельности. В современном мире вопросы развития системы управления превращаются в отдельную область деятельности и знаний со специфическим инструментарием и подходами. Из этой работы вы узнаете, что необходимо делать для того, чтобы построить эффективную систему управления любым предприятием.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: система управления, повышение эффективности, стратегия, организационное развитие, бизнес-процессы

Повышение эффективности системы управления организацией — основа будущей конкурентоспособности и прибыльности любой компании. Неслучайно в последние десятилетия данный вопрос находится в постоянном фокусе как бизнес-сообществ, так и правительственных и неправительственных фондов передовых государств, поэтому получили развитие и распространение структурированные инструменты оценки систем управления организацией и признаны наиболее эффективных из них: модель организационного совершенства EFQM (Европа), критерии (модель) премии Болбриджа (США), критерии (модель) премии Деминга (Япония) и ряд корпоративных моделей, разработанных ведущими мировыми корпорациями для внутренней оценки и развития систем управления.

Рассмотрим ключевые вопросы, с которыми сталкиваются компании, задумывающиеся о необходимости повышения эффективности системы управления.

■ Каким образом обеспечить систематическую работу в данном направлении, чтобы ни один из важных аспектов деятельности не остался



Наумов Георгий Васильевич — к. ф.-м. н., CEO компании AST Consulting (г. Москва)

без внимания и система управления развивалась гармонично?

■ Какие элементы необходимо выделить и развить в рамках системы управления организацией?

Обобщенный анализ существующих моделей выявил функции управления, которые должны быть реализованы в эффективной организации (см. рисунок):

- лидерство на всех уровнях управления;
- планирование и развертывание стратегии и поддерживающих решений;
- адаптация (трансформация) организационной структуры;

- развитие способностей сотрудников и их вовлечение в улучшение деятельности;
- управление разработкой продуктов и услуг;
- управление цепями создания ценности;
- управление взаимоотношениями с потребителями;
- управление внешними партнерствами;
- управление технологиями;
- управление материальными и нематериальными активами;
- управление информацией / знаниями и развитие организационных способностей;
- управление системой показателей результатов деятельности.

Рисунок. Структура системы управления



Учитывая, что развитие системы управления означает повышение степени зрелости каждой ее составляющей в совокупности, после выделения ключевых элементов системы управления необходимо описать то, какие подходы, процессы и инструменты должны быть реализованы в рамках каждого ее элемента.

ЛИДЕРСТВО, РЕАЛИЗОВАННОЕ НА ВСЕХ УРОВНЯХ УПРАВЛЕНИЯ

Для правильного функционирования компания должна сформировать систему выявления и развития сотрудников с лидерским потенциалом. При этом необходимо сформулировать задачи и требования к компетенциям лидеров, а также разработать и улучшить инструменты по оценке этих компетенций.

Могут быть выделены следующие основные функции, которые должны выполняться лидерами в организации.

- Участие в разработке и актуализации миссии, видения и стратегии. Разъяснение (на своем уровне) другим сотрудникам вопросов по поводу направления и стратегического фокуса развития с целью объединения людей для реализации стратегических задач.

- Проведение (на своем уровне) регулярных оценок эффективности подходов, процессов и результатов с целью выявления областей для совершенствования. Инициация необходимых проектов совершенствования и контроль их реализации.

- Управление (на своем уровне) изменениями, которое осуществляется с помощью:

- вовлечения сотрудников в процессы изменений и разъяснения им важности и необходимости преобразований в контексте миссии, видения и стратегии;
- выявления и признания специалистов, достигших наилучших результатов в процессе совершенствования деятельности;
- контроля за осуществлением преобразований через структурированное управление

проектами (лидеры должны быть и руководителями проектов);

- методологической и идеологической поддержки сотрудников при проведении изменений.

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ И РАЗВЕРТЫВАНИЕ СТРАТЕГИИ / ПОЛИТИКИ

Неотъемлемая часть устойчивого долгосрочного развития — разработка и реализация эффективной стратегии. Для этого в организации создается система стратегического планирования и развертывания стратегии и поддерживающих решений, которая включает:

- регулярный анализ актуальности миссии и видения в меняющейся среде;

- формализованные механизмы оценки отрасли: потребностей и ожиданий потребителей и клиентов / партнеров, действующих и потенциальных конкурентов, продуктов-заменителей, поставщиков;

- формализованные механизмы анализа факторов макросреды: политических, экономических, социокультурных и демографических, технологических, законодательных и пр.;

- структурированные механизмы оценки внутренней среды для выявления областей, нуждающихся в интенсивном развитии;

- принципы формирования и согласования стратегических целей;

- инструменты декомпозиции стратегических целей до инициатив и задач каждого уровня управления;

- выделение стратегических инициатив в проекты и реализацию этих инициатив в соответствии с принципами структурированного управления проектами;

- систему коммуникаций с сотрудниками, акционерами и иными заинтересованными сторонами на предмет миссии, видения, стратегии и их реализации.

ТРАНСФОРМАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ

Характер стратегических задач / инициатив зачастую требует проведения организационных изменений, связанных с необходимостью возникновения новых процессов / функций и их эффективной поддержки. В этой связи обязательным элементом системы управления является периодический анализ организационной структуры на предмет поддержки реализуемых стратегических инициатив и при необходимости проведение ее трансформации.

Данная процедура должна быть естественным продолжением процесса стратегического планирования. Входами этого процесса должны быть текущая организационная структура, результаты оценки внутренней среды и план стратегических инициатив, а выходом — утвержденная новая организационная структура компании и актуализированные функции и задачи подразделений и штатных единиц.

РАЗВИТИЕ СПОСОБНОСТЕЙ СОТРУДНИКОВ И ИХ ВОВЛЕЧЕНИЕ В УЛУЧШЕНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Для успешной реализации стратегии требуется, чтобы командные и персональные цели сотрудников были согласованы со стратегическими целями организации, что можно сделать, используя инструменты декомпозиции стратегических задач.

После того как будет проведено разделение по схеме «цели организации — цели подразделений — командные цели — индивидуальные цели сотрудников», можно переходить к установлению несоответствий между текущими и требуемыми компетенциями работников и формированию планов индивидуального развития.

При таком подходе обеспечивается соответствие «цели организации — цели сотрудников — компетенции сотрудников» и процесс реализации

стратегии поддерживается необходимым развитием человеческого потенциала организации.

Данная деятельность должна быть осуществлена на всех уровнях компании. Механизм процесса определения требуемых компетенций, оценки текущих знаний, идентификации разрывов и формирования планов развития может быть разным и зависит от специфики предприятия.

Помимо регулярной оценки и развития компетенций сотрудников для наиболее полного вовлечения персонала и раскрытия его потенциала в организации обязательно должны быть сформированы:

- структурированная система регулярной оценки лидерских компетенций и планирования карьерного роста сотрудников;
- эффективные процедуры и условия привлечения, развития и удержания талантов;
- методы вовлечения работников в процессы совершенствования деятельности (через создание системы подачи предложений по улучшению, организацию деятельности рабочих групп по повышению эффективности межфункциональных процессов и т.п.);
- инструменты и каналы коммуникаций для обеспечения сотрудников значимой информацией, помогающей понять их вклад в текущие достижения организации, а также для коллаборации и обмена опытом;
- система вознаграждений и признания достижений сотрудников и команд;
- инструменты и подходы, помогающие установить здоровый баланс работы и личной жизни.

УПРАВЛЕНИЕ РАЗРАБОТКОЙ ПРОДУКТОВ И УСЛУГ

Основной деятельности организации является продажа продуктов и предоставление услуг, ввиду чего данные процессы должны непрерывно развиваться. Их составной частью являются:

- регулярные исследования потребностей и ожиданий потребителей и партнеров для

формирования требований к продуктам и услугам, оптимально удовлетворяющим спрос;

- формализованные процедуры разработки и тестирования продуктов и услуг;
- процедуры вывода / продвижения новых продуктов и услуг на рынок;
- механизмы получения постоянной обратной связи от потребителей для улучшения качества продуктов и услуг;
- система управления ассортиментом, предполагающая регулярный анализ с целью включения новых востребованных продуктов и услуг и удаления не пользующихся спросом из ассортимента.

УПРАВЛЕНИЕ ЦЕПЯМИ СОЗДАНИЯ ЦЕННОСТИ

Высокоэффективные организации, помимо всего прочего, характеризуются наличием структурированного процессного управления. Такие компании формируют и поддерживают в актуальном состоянии карту процессов, включая фиксацию владельцев, описание входов-выходов процессов и характеристик их результативности. Они формируют систему значимых процессных показателей и соответствующих измерений, позволяющих оценить эффективность ключевых процессов и их вклад в реализацию стратегических целей, и на регулярной основе проводят оценку деятельности (включая бенчмаркинг), что служит основой для выявления проблем и совершенствования.

Конкретные концепции (lean six sigma¹ и пр.) и инструменты (описания, измерения) вторичны: компании не должны быть ограничены в свободе выбора, но важно, чтобы деятельность в области процессного управления поддерживалась и развивалась, учитывались потребности и ожидания основных заинтересованных сторон, а целями

верхнего уровня для всей системы управления процессами являлись стратегические.

Важно, чтобы на определенном этапе зрелости предприятие начинало регулировать процессы, выходящие за его границы (через обучение, постановку задач и более глубокое взаимодействие с поставщиками и партнерами), а управление продукцией рассматривалось в рамках всего жизненного цикла (от разработки до утилизации).

УПРАВЛЕНИЕ ВЗАИМООТНОШЕНИЯМИ С ПОТРЕБИТЕЛЯМИ

Система управления взаимоотношениями с потребителями предполагает, что компания:

- делит своих потребителей на однородные группы, требующие одинаковых наборов процессов и инструментов для взаимодействия и коммуникации;
- внедряет и развивает соответствующие процессы для эффективного управления взаимоотношениями с клиентскими группами;
- формирует устойчивые каналы двухсторонних коммуникаций с потребителями;
- непрерывно отслеживает удовлетворенность своих клиентов и необходимым образом реагирует на обратную связь от них;
- обеспечивает потребителей необходимыми сведениями относительно эффективного и безопасного использования продукции и прочей существенной информацией.

На уровне подходов здесь описаны, казалось бы, прописные истины, но тем не менее большинство российских компаний все еще находятся на ступени односторонних коммуникаций «компания — клиент» без обратной связи и не имеют обоснованной (с точки зрения однородности процессов и инструментов взаимодействия) сегментации клиентов.

¹ Суть концепции сводится к необходимости улучшения качества выходов каждого из процессов, минимизации дефектов и статистических отклонений в операционной деятельности. — *Здесь и далее прим. авт.*

УПРАВЛЕНИЕ ВНЕШНИМИ ПАРТНЕРСТВАМИ

При взаимодействии с поставщиками и партнерами необходимо сформировать систему эффективного отбора и развития отношений, включающую:

- структурированный набор требований для каждой группы поставщиков и партнеров (требуется сегментация, как и с потребителями);
- регулярную оценку на основании сформированных требований и последующую селекцию поставщиков и партнеров;
- целеполагание для поставщиков и партнеров, согласованное со стратегией организации;
- систематическое взаимодействие с поставщиками и партнерами в направлении поиска и выявления возможностей повышения совместной выгоды через взаимную поддержку экспертизой, ресурсами и знаниями;
- поиск возможностей для новых партнерств с целью развития организационных способностей и повышения эффективности.

УПРАВЛЕНИЕ ТЕХНОЛОГИЯМИ

Управление технологиями должно быть направлено на поддержку реализации стратегии, повышение эффективности деятельности, а также на разрешение возникающих вызовов, поэтому в рамках управления технологиями должны быть обеспечены:

- долгосрочный план мероприятий по созданию портфеля технологий и формированию требований к нему на основании стратегии организации;
- постоянный мониторинг и отбор новых технологий для повышения гибкости и эффективности процессов;
- подходы по вовлечению сотрудников, партнеров и иных заинтересованных сторон в процессы разработки и внедрения новых технологий для максимизации получаемой выгоды;
- механизмы детальных испытаний и отработки новых технологий перед полномасштабным

развертыванием («Используй надежную, испытанную технологию» — один из принципов системы менеджмента компании Toyota).

УПРАВЛЕНИЕ НЕМАТЕРИАЛЬНЫМИ И МАТЕРИАЛЬНЫМИ АКТИВАМИ

Устойчивое развитие организации требует управления активами, обеспечивающего оптимальное и безопасное их использование, ввиду чего в компании должны быть сформированы и совершенствоваться:

- финансовая стратегия, политика и процессы, обеспечивающие достаточность материальных ресурсов при сохранении финансовой устойчивости и гибкости, включая решения в области привлечения денежных ресурсов, а также в сфере инвестиций и дезинвестиций в различные виды активов на основании оценки долгосрочного экономического эффекта;
- система финансового управления, адаптированная для каждого уровня организации, включая механизмы и инструменты планирования, отчетности, анализа и контроля для обеспечения эффективного использования ресурсов;
- стратегия в области использования зданий, оборудования, материалов и иных материальных активов на протяжении всего жизненного цикла, эффективного как с финансовой точки зрения, так и с позиций влияния на окружающую среду.

УПРАВЛЕНИЕ ИНФОРМАЦИЕЙ / ЗНАНИЯМИ И РАЗВИТИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СПОСОБНОСТЕЙ

Управление информацией в организации должно быть направлено на поддержку принятия решений, а также на обеспечение эффективного обмена информацией и знаниями в рамках всей организации, для чего необходимы:

- инструменты обеспечения сотрудников точной и релевантной информацией для принятия

своевременных решений (BI-система, или система бизнес-аналитики);

- информационная среда для распространения знаний (база знаний),
- информационная среда для обучения, обмена опытом и коллаборации с целью стимулирования процессов поиска путей совершенствования и инноваций;
- обеспечение информационной безопасности для эффективного снабжения сотрудников и внешних пользователей необходимыми сведениями при одновременной гарантии защиты и охраны интеллектуальной собственности.

Для того чтобы информация способствовала эффективности деятельности и в дальнейшем трансформировалась в знания, обеспечивая развитие организационных способностей компании, необходимо придерживаться соответствующей философии и методологии идентификации и анализа проблем, а также системы подачи предложений по улучшению (включая организационные аспекты: рассмотрение, отбор, оценку эффективности, вознаграждение).

УПРАВЛЕНИЕ СИСТЕМОЙ ПОКАЗАТЕЛЕЙ РЕЗУЛЬТАТОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Организации важно иметь систему показателей для проведения регулярной оценки успешности реализации стратегии, чтобы своевременно идентифицировать отклонения в случае их возникновения и вносить необходимые коррективы, поэтому после завершения процесса формирования стратегии должен быть сформирован набор нормативов, включающий:

- показатели удовлетворенности потребителей и партнеров (дистрибьюторов, дилеров и т.д.) и эффективности взаимодействия с ними;
- показатели удовлетворенности и продуктивности сотрудников и результативности работы с персоналом;

- показатели восприятия компании со стороны общества в целом и ключевых (для предприятия) общественных групп и организаций, а также интенсивности деятельности в области корпоративной и социальной ответственности;

- показатели процессной эффективности и ключевые бизнес-результаты (доходы, затраты, прибыль и т.д.).

При этом важно, чтобы:

- по всем показателям были установлены четкие цели и определен механизм их измерения;
- была проведена сегментация результатов для более глубокого понимания наблюдаемых трендов и идентификации критических зон;
- были определены основные причины наблюдаемых трендов (в том числе через механизмы drill down²) и сформированы четкие прогнозы будущих результатов, основанные на понимании причинно-следственных связей между реализуемыми действиями и достигаемыми результатами;
- проводился внутренний и внешний бенчмаркинг для выявления областей для улучшений.

КАК ОБЕСПЕЧИТЬ ПОСТОЯННОЕ РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Наиболее эффективное развитие системы менеджмента осуществляется через проведение регулярных оценок (аудита), выявление областей, нуждающихся в развитии, и формирование планов по совершенствованию данной системы.

В ходе оценки проводится анализ подходов в рамках каждого элемента системы управления на предмет:

- наличия у каждого подхода владельца (отвечает за актуальность и развитие подхода);
- актуальности каждого подхода с точки зрения связи со стратегией, а также потребностями и ожиданиями заинтересованных сторон;

² Drill down — детализация данных.

- показателей эффективности деятельности, напрямую связанных с каждым из подходов, их значения и динамики изменения;

- развертывания / внедрения каждого подхода (внедрен ли он на всех уровнях и во всех подразделениях, в которых должен быть развернут, и чем это подтверждается);

- улучшения подхода (какие усовершенствования были реализованы на основании анализа результатов, креативных идей и бенчмаркинга).

Исследование подходов по данным аспектам позволяет выявить области, нуждающиеся в улучшениях, и провести необходимые мероприятия по созданию подходов, определению их владельцев,

актуализации, совершенствованию и пересмотру показателей эффективности.

Реализация плана мероприятий позволит вывести систему менеджмента на более высокий уровень развития, после чего через определенное время можно будет проводить очередной анализ. При этом в ходе каждой последующей оценки, как правило, выявляются все более глубокие области для улучшений.

Такая циклическая деятельность «оценка системы управления — выявление областей для развития — формирование плана мероприятий — реализация плана мероприятий и оценка эффекта — оценка системы управления» позволяет обеспечить непрерывное развитие системы управления.