

УДК 65.013

А.А. Долгая

ИНСТРУМЕНТЫ РАЗВИТИЯ САМОУПРАВЛЕНИЯ В ПРОЦЕССНО- ОРИЕНТИРОВАННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Аннотация. В статье предложена методология совмещения вертикального целевого управления с горизонтальным механизмом развития в форме кинематической пары циклов PDCA и DMAIC. Автор предлагает совмещать циклы в фазе А первого цикла по результатам анализа отклонений. Отклонения, находящиеся в допустимых пределах, запускают второй цикл – цикл самосовершенствования. Кроме того, авторская методология строится на процессном структурировании организации, введении клиенто-ориентированных метрик, формирующих взаимную оценку процессов как базу горизонтального контроля.

Ключевые слова: самоуправление, горизонтальное управление, организационное развитие, процессно-ориентированное управление, горизонтальный контроль.

Angelina Dolgaya

INSTRUMENTS OF DEVELOPMENT OF SELF-GOVERNMENT IN THE PROCESS FOCUSED ORGANIZATION

Annotation. In the article a methodology of vertical management by objective and horizontal development mechanism combination is offered in the form of PDCA and DMAIC cycles kinematic pair. Author suggests to join these cycles in the A phase as a result of deviation analysis. Deviation in standard range launches the self-improvement cycle. Besides, this methodology is built on the organizational process structuring, client focused metrics as a basis for mutual assessment and horizontal control.

Keywords: self-governance, horizontal management, organizational development, business-process management, horizontal control.

Волатильность рынков, четвертая технологическая революция, смена циклов экономического роста – только часть факторов, оказывающих постоянное влияние на систему управления фирмой и повышающих требования к ее гибкости. В свою очередь, гибкость системы управления определяется уровнем децентрализации подразделений, скоростью принятия решений в быстро изменяющейся ситуации. Самоуправляемость структурных подразделений в организации является комплексной формой децентрализованных отношений в управлении. Существует ряд исследований, освещающих вопросы самоуправления и его влияния на эффективность управления в целом [4; 5; 6]. Однако возможности настройки функционирования процессных команд как самоуправляемых структурных подразделений компании в академической литературе практически не освещены. В данной статье обобщен опыт изучения и практической апробации методологии развития самоуправления в условиях процессно-ориентированного управления организацией.

Механизм совмещения целевого управления и самосовершенствования.

Наиболее популярным сегодня алгоритмом управления является колесо Деминга (или цикл Шухарта – PDCA) – планируй, внедряй, контролируй, регулируй. При том, что общая логика последовательности этапов алгоритма прозрачна и понятна, стадия А вызывала и вызывает ряд дискуссий: апологеты определяли ее как действуй (act), что имеет большое количество смыслов [8]. Дальнейшая эволюция понимания цикла привела к вариантам «анализируй» (analyze) и «корректируй» (adjust) [1].

Нам представляется, что содержание этапа А цикла PDCA определяется масштабом требуемых изменений при управлении объектом. Анализ как этап является необходимым в случае цикличес-

ного управления, не требующего прорывных изменений и дальнейшей серьезной корректировки планов. Незначительные несоответствия, обнаруженные на этапе контроля, подвергаются анализу, и необходимые рекомендации являются толчком для следующей итерации планирования. Но если объект управления требует прорывных изменений с вовлечением значимых ресурсов, этап А не может заключаться в простом анализе. И тогда сложность этого этапа вполне выражена смыслом корректировки или более многозначным английским *adjust*.

Корректировка (регулирование, приспособление) – не простейшая операция, включающая в себя одно или даже два действия. Это также последовательность операций, логически связанная в цикл – выявлять, измерять, анализировать, улучшать, контролировать (DMAIC). Логика этого алгоритма состоит в совершенствовании объекта управления, в решении проблем его функционирования. Эта логика положена в основу управления качеством и, в частности, концепции «Шесть сигм». Однако логика операций в цикле DMAIC не предполагает управленческого посыла. В последовательность DMAIC не включена цель действий, отсутствует вектор, направляющий переход организации от текущего состояния к желаемому.

Совмещение же двух циклов создает поступательное развитие организации в целевом направлении. На рисунке 1 схематически отражена связь цикла управления и цикла развития в механизме совершенствования организации.

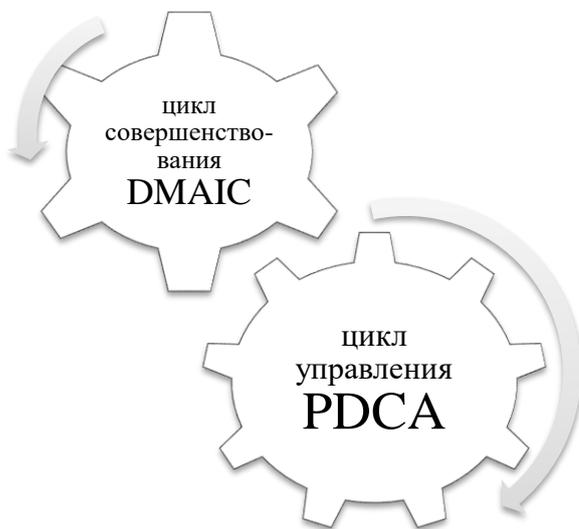


Рис. 1. Кинематическая пара циклов управления совершенствованием организации

Взаимодействие между циклами происходит на этапе А цикла целевого управления, если предыдущий шаг обнаружил несоответствие между целями и фактическим положением объекта управления. Такое несоответствие запускает стадию «выявляй» (*define*) цикла совершенствования и последующие действия по алгоритму. Такие устойчивые отношения между циклом целевого управления и циклом совершенствования мы определили как кинематическую пару, поскольку такое их взаимодействие является передатчиком движения целевого развития компании.

Горизонтальное управление в организации должно выстраиваться на взаимодействии циклов, при этом каждый цикл реализуется различными бизнес-процессами. Цикл PDCA выполняется управляющими процессами компании, в частности, – процессом «Разработка и поддержание стандартов» [3]. А цикл совершенствования является частью функционирования всех остальных процессов. В таблице 1 представлен сравнительный анализ методологий целевого управления

и самоуправления по ряду параметров: используемые модели оценки и распределение управленческого воздействия по субъектам управления.

Таблица 1

Планирование и контроль в горизонтальной организации

Тип управления	Целевое управление организации	Самоуправление
Цикл управления	PDCA	DMAIC
Показатели оценки	KPI	Комплексные показатели метрики
Субъект управления	Управляющий процесс «Разработка и поддержание стандартов»	Все бизнес-процессы
Объект управления	Все процессы	Собственный процесс

Индикатором переключения движения развития являются метрики процесса. Серьезное отклонение фактического выполнения метрик от уровня плановых заданий включает необходимость перехода на цикл совершенствования. По этой причине обязательным элементом планирования показателей эффективности процессов является уровень допустимых отклонений. Попадание фактического значения показателя оценки процесса в допустимый диапазон означает продолжение алгоритма целевого управления PDCA, а выход за допустимые параметры – включение цикла совершенствования DMAIC. Также планирование допустимого диапазона создает основу для создания модели стимулирования процессных команд.

Система показателей оценки эффективности процессов.

Сокращение уровней управления и переход на самоуправляемость процессов предполагает обязательную оценку функционирования каждого процесса в горизонтальной форме. В современной научной литературе проблемы оценки эффективности самих бизнес-процессов рассматриваются как часть концепций поддержания качества продукции («Шесть сигм» ИСО) или снижения издержек производства и обращения (бережливое производство и связанные с ним методы). Показатели удовлетворенности клиента, по мнению ряда исследователей, – это либо интегральная оценка по результатам анкетирования конечного потребителя, либо косвенная оценка по динамике объема продаж, доле рынка, устойчивости деловых связей и т.п. [7]. При этом в известных методологиях отсутствует инструмент связи удовлетворенности клиентов с результатами работы конкретных бизнес-процессов. Таким инструментом связи может служить комплекс показателей, оценивающих работу процесса, в том числе качество и своевременность результата. Так возникает потребность в создании метрики бизнес-процесса.

В контексте горизонтального управления метрика бизнес-процесса – это комплексная его характеристика в части затрат ресурсов и времени на его осуществление, удовлетворенность результатом процесса со стороны клиентов [2]. При этом клиентом процесса выступает смежный процесс, называемый первичным. Важность роли первичного клиента для функционирования системы горизонтального управления определяется возможностью включения его в горизонтальную оценку эффективности, в модель стимулирования и т.п. При этом метрики создают гибкость в реакции, поскольку формируются и отслеживаются бизнес-процессами на горизонтальном уровне, являясь основой взаимодействия процессов. Это значит, что изменяться они при необходимости могут оперативно, без решения сверху.

Метрика как комплекс показателей выстраивается на двух позициях измерения: «Клиент» и «Ресурсы». Первая позиция оценивает результаты процесса, используемые процессом-клиентом, а вторая – внутреннюю операционную эффективность процесса (см. рис. 2).

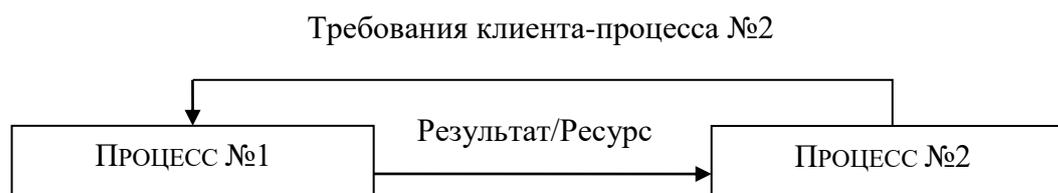


Рис. 2. Основа формирования показателя группы «Клиент»

Оптимально созданные показатели оценки работы процессов обязательно базируются на основе обратной связи от процессов-клиентов. На рисунке 3 представлен фрагмент схемы связи процессов и их оценки в форме обратной связи на примере предприятия розничной торговли продуктами питания. Не всегда первичный процесс-клиент может оценивать работу своих коллег. Как в указанном случае, процесс «Формирование товарного портфеля» оценивается процессом продаж, создающим отчет о динамике средней покупки в магазине. Именно такая организация взаимной оценки процессов создает условия для роста самоуправляемости процессов, поскольку взаимодействие и его регулирование выстраиваются строго по горизонтали.

Элементы вертикального управления при целевом (стратегическом или проектном) управлении организацией в целом реализовываются через процесс «Разработка и поддержание стандартов». Вертикальное управление в самом общем случае следует колесу Деминга PDCA, создавая планы и контролируя их исполнение. Однако значительное отклонение от заданных параметров, выявленное на этапе контроля, может потребовать подключения цикла DMAIC, т.е. совершенствования процессов на горизонтальном уровне. Так, через этап А цикла PDCA происходит передача движения с вертикального уровня на горизонтальный, т.е. от цикла управления к циклу совершенствования.

Процесс «Разработка и поддержание стандартов» задает ограниченный набор показателей – ключевых индикаторов эффективности (KPI), по которым планируется и контролируется достижение целей. KPI формируются не только на основе стратегических задач, но и ключевых факторов успеха компании [9]. Кроме того, в KPI рекомендуется включать и критерии удовлетворенности клиента для усиления клиент-ориентированности организации. Также обязательным условием устойчивой реализации целевых изменений должно быть включение KPI в состав метрик процессов.

Таким образом, самоуправление на уровне процессных команд предполагает обязательную оценку эффективности функционирования процессов. Такая оценка выполняется по показателям, отражающим разные аспекты деятельности процесса – как с точки зрения клиента, так и с точки зрения ресурсов, потребляемых процессом.

Система взаимной горизонтальной оценки бизнес-процессов.

Формирование метрик для каждого процесса создает большое количество учетной информации, централизованная обработка которой очень трудоемка. Об этом говорят многие практики и исследователи процессного управления [10]. Поэтому окончательный набор показателей для метрик процесса появляется после сопоставления затрат на сбор информации с ожидаемым эффектом от внедрения каждого показателя. И весь массив информации по показателям процесса может использоваться только децентрализованно – на уровне владельца и команды самого бизнес-процесса. Это значит, что анализ и планирование метрик процессов осуществляются силами процессных команд. Целью такого анализа и планирования является совершенствование работы процесса по циклу DMAIC. Возникновение проблем взаимодействия либо хроническое отставание от задаваемого стандартами уровня должно вызывать к жизни измерение, анализ и изменение процесса на горизонтальном уровне.

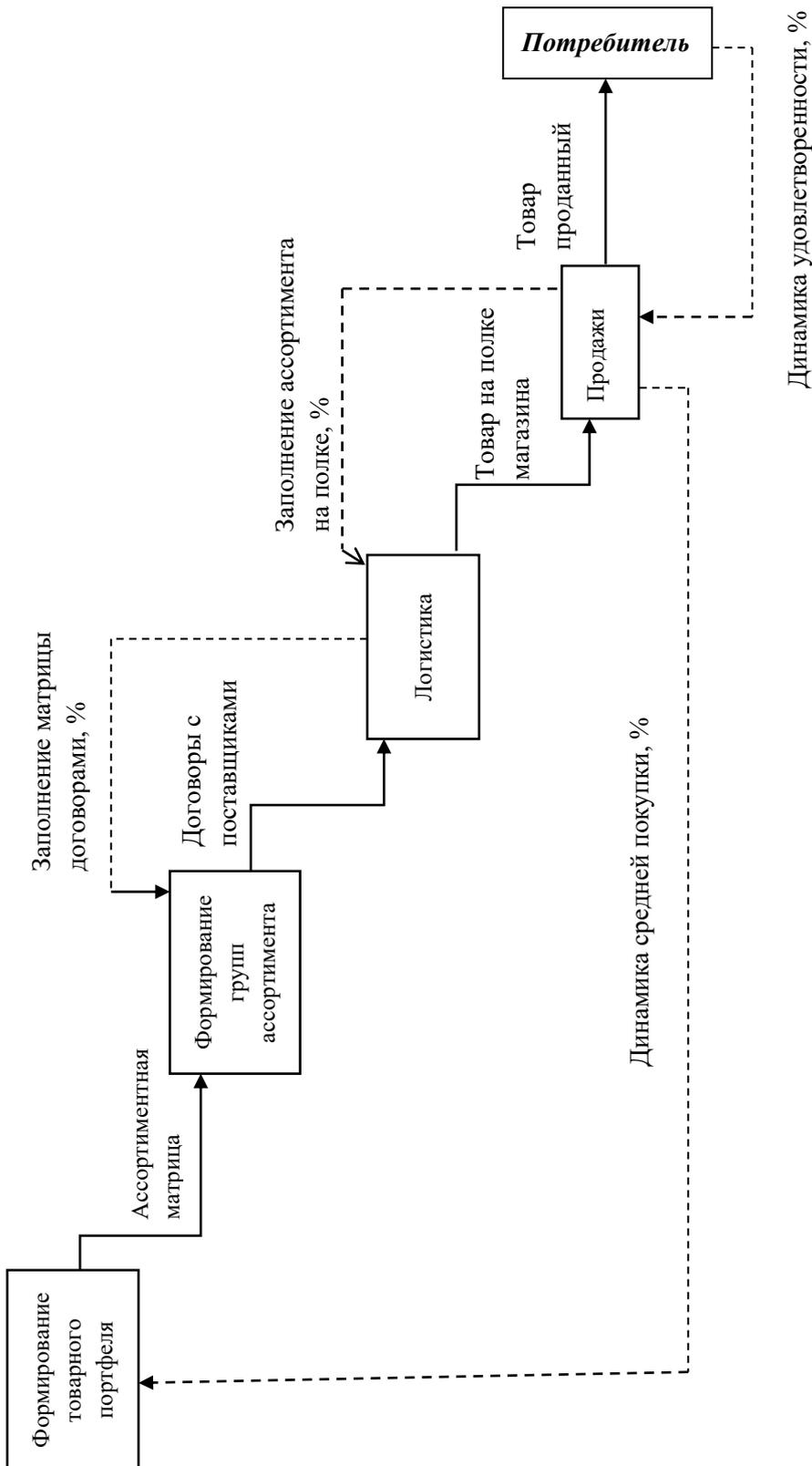


Рис. 3. Схема оценки процессов в форме обратной связи по цепочке добавленной стоимости

В текущей деятельности по управлению организацией в целом нет необходимости централизованно анализировать весь объем процессных метрик. Однако планирование деятельности всей компании в целом предполагает иерархию показателей и фиксацию существенных показателей. И эти существенные показатели определяются в самом общем случае стратегией предприятия. Связи стратегических и процессных показателей с использованием системы сбалансированных показателей посвящено большое количество исследований и практических рекомендаций. Так, для каждой коммерческой организации самым важным с точки зрения собственника является показатель рентабельности собственного капитала (R_c). Поскольку математически этот показатель связан с плечом финансового рычага, рентабельностью продаж и оборачиваемостью, то для запуска механизма роста R_c необходимо удостовериться, что ответственность за эти составляющие закреплена за определенными процессами. Более того, надо понимать, что необходимые показатели интегрированы в метрики, т.е. в систему оценки эффективности процессов.

Для снижения затрат ресурсов на сбор информации оценка результатов работы процессных команд в горизонтальной модели управления осуществляется первичными процессами-клиентами, потребляющими первичный результат оцениваемого процесса. Такой механизм оценки позволит организовать быстрое горизонтальное взаимодействие процессов, создаст мотивационный потенциал для поддержки стандартов и их оптимизации и, что важно, не повлечет роста затрат на учетные процедуры. Введение показателей в систему планирования и контроля бизнеса предполагает формирование регулярного информационного сообщения для лиц, исполняющих эти операции. Горизонтальная форма сообщения подразумевает создание учетных данных, так же как и согласование плановых значений показателей в рамках деятельности процессов-клиентов.

В таблице 2 представлен фрагмент взаимосвязи процессов в логике формирования учетных данных для целей взаимного контроля и совместного планирования процессных команд.

Таблица 2

Взаимное формирование показателей контроля эффективности процессов

Оцениваемый процесс	Показатель	Процесс-оценщик
Продажа	Среднедневная посещаемость/торговые площади	Управленческий учет
	Дневной товароборот /торговые площади	Управленческий учет
Формирование товарного портфеля	Размер средней покупки	Формирование категорий
Техническое обеспечение	Динамика снижения срока устранения неисправности оборудования, %	Продажа
Информационное обеспечение	Динамика снижения срока устранения неисправности ИТ, %	Продажа

Оценка процесса, осуществленная командой процесса-клиента, во-первых, упростит информационные потоки, и, во-вторых, сократит время управленческого воздействия от этапа контроля до этапа регулирования, поскольку все управленческие операции будут осуществляться по горизонтальной связи между процессом-поставщиком и процессом-клиентом.

В дальнейшем этап контроля как оценка фактически достигнутого уровня показателей выявляет необходимость движения по управляющему циклу, т.е. планирования показателей на следующие

периоды времени, либо совершенствования процесса. При этом в целях роста самоуправления совершенствование процесса должно осуществляться силами команды процесса. На основании метрик процессов осуществляется взаимная оценка процессов между собой, стимулирование процессных команд и совершенствование процессов по циклу DMAIC.

Таким образом, горизонтальная организация управления предприятием предполагает обязательную оценку эффективности функционирования процессов. Такая оценка выполняется по показателям, отражающим два аспекта деятельности процесса – ориентацию на клиента и потребление ресурсов. Планирование и контроль деятельности процессов как структурных подразделений организации должны осуществляться по возможности процессами-клиентами, потребляющими результат оцениваемого процесса. Эта конфигурация оценки позволит оптимизировать взаимодействие процессов между собой, создаст мотивационный механизм для поддержки стандартов и совершенствования процессов и не потребует значительного увеличения издержек на учетные процедуры.

Планирование в горизонтальной организации начинается управляющим циклом PDCA в форме диапазона приемлемых значений по каждому показателю метрик бизнес-процессов. Объектом планирования выступают процессы, а инструментом – показатели эффективности бизнес-процессов. Этап контроля, т.е. оценки фактически достигнутого уровня показателей, выявляет необходимость либо движения по управляющему циклу, т.е. планирования показателей на следующие периоды времени, либо совершенствования процесса по циклу DMAIC. При этом совершенствование процесса должно осуществляться силами команды процесса – так реализуется принцип самоуправления в горизонтальной организации.

Библиографический список

1. Гамидуллаев, Р. Б. Организационные рычаги воздействия по совершенствованию управленческих циклов на предприятии // Организатор производства. – 2007. – № 3. – С. 34–36.
2. Долгая, А. А. Метрики бизнес-процессов как инструмент роста самоуправляемости предприятия / А. А. Долгая // Вестник Калининградского филиала Санкт-Петербургского университета МВД России. – 2012. – № 1(27). – С. 131–134.
3. Долгая, А. А. Показатели планирования и контроля в горизонтальном управлении организацией / А. А. Долгая // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. – 2014. – № 4(29). – С. 37–41.
4. Карлина, А. А. Теоретические аспекты внедрения процессного подхода в исполнительные органы местного самоуправления // Вестник университета. – 2009. – № 4. – С. 167–170.
5. Ланецкий, С. А. Самоуправляемые команды / С. А. Ланецкий // Вестник университета. – 2012. – № 17. – С. 134–137.
6. Латфуллин, Г. Р. Диалектика взаимосвязи управления и самоуправления / Г. Р. Латфуллин // Вестник университета. – 2012. – № 4. – С. 281–289.
7. Репин, В. В. Бизнес-процессы. Моделирование, внедрение, управление / В. В. Репин. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 512 с.
8. Толкачева, Е. В. Управляемость организации: понятие, эволюция понимания, обеспечение / Е. В. Толкачева // Вестник университета. – 2010. – № 24. – С. 395–400.
9. Parmenter, D. Key Performance Indicators : Developing, Implementing, and Using Winning KPIs. – John Wiley & Sons, 2015. – 399 p.
10. Hernaus, T., Vuksic, V. B., Štemberger, M.I. How to go from strategy to results? Institutionalising BPM governance within organisations // Business Process Management Journal. Vol. 22. 2016. Issue: 1, pp.173–195.