

# Методология организационного проектирования систем управления

Опубликован: [Менеджмент в России и за рубежом](#) №4, 2006

*Кравченко К.А.,*

*канд. социол. наук,  
административный директор  
ЗАО «МХК «ЕвроХим»*

Управление представляет целенаправленный, планируемый, координируемый и сознательно организованный процесс, способствующий достижению максимального эффекта при затрате минимальных ресурсов, усилий и времени. Важнейшей задачей для любой организации является задача проектирования и перепроектирования системы управления для адаптации к меняющимся условиям и соответствия развитию организации. Организационное проектирование (от англ. project – замысел) – процесс разработки и внедрения проектов организации. История научного подхода к организационному проектированию насчитывает менее ста лет. Тем не менее сегодня сложилось немало течений и методологических подходов к организационному проектированию. Большинство моделей проектирования строились для универсального применения без учета особенностей организаций. Основываясь на собственном опыте и опыте коллег (менеджеров высшего звена крупнейших компаний), берусь утверждать, что особенно редко учитывают специфику крупных компаний. В данной статье я попытался предложить свой подход к проектированию систем управления для крупных компаний.

В основании предлагаемой методологии проектирования полного цикла лежит культура управления качеством и непрерывных улучшений. Ее использование позволило по-новому подойти к вопросам разработки стратегии, процессов и подсистем управления. Модель организационного проектирования полного цикла для крупных компаний состоит из четырех основных этапов (рис.1).



Рис.1. Цикл организационного проектирования систем управления в крупных компаниях

Этапы взаимосвязаны и образуют замкнутый цикл, в котором оценка результатов внедрения является не финалом, а материалом для дальнейшего моделирования изменений и улучшений действующей модели (рис.2)

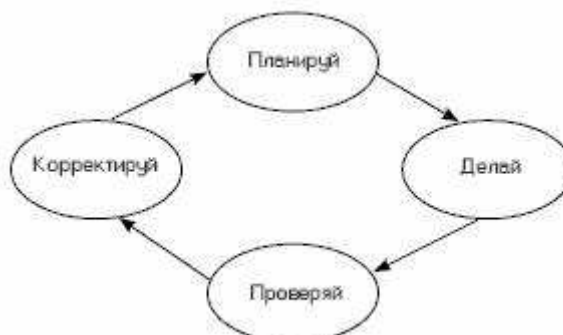


Рис.2. Цикл оргпроектирования

Для модели основа — не бюрократический способ управления, свойственный большинству крупных организаций, а менеджмент качества и культура постоянных совершенствований.

Берусь утверждать, что сегодня в российской корпоративной практике наиболее распространена организационная форма, которую Г. Минтцберг называет «механической бюрократией» [1]. Механическая бюрократия обеспечивает эффективность глубокой специализацией и стандартизацией. Она унифицирует процессы производства и управления (инструкции), их темп и ритм (графики, планы), потребление ресурсов (нормы, лимиты), а также поведение работников (организационные регламенты, политики). Важно, что исполнители в крупной компании, осуществляющие производство или продажи на операционном уровне, отстранены от участия в разработке этих стандартов. Вся регламентная база создается в крупных компаниях специалистами функциональных служб центрального офиса или штаб-квартиры.

Организационная форма механистической бюрократии возникла в начале XX века. Благодаря ей адекватно функционировали огромные вертикально интегрированные системы массового производства. Это, в свою очередь, позволило использовать мощный рычаг для роста эффективности. Создавался эффект положительной экономии масштаба [2].

Другим подходом к управлению в крупных компаниях является менеджмент качества. В современном быстро меняющемся глобализированном мире менеджмент качества как стиль управления для крупных компаний предпочтительнее традиционной бюрократии. В основе теории менеджмента качества (МК) — фундаментальный вопрос: как обеспечить производство и продажу качественной продукции экономически эффективным образом? Основой управленческой системы становится непрерывное совершенствование всех типов производственных и организационно-управленческих процессов. Главным в моделировании организационной деятельности становится процессный подход, позволяющий с единых методологических позиций проектировать, анализировать и осуществлять поиск резервов повышения качества и эффективности процессов различной природы. Под качеством стоит понимать уровень гармонизации производственных и организационных процессов, соответствия их выходов требованиям внутренних и внешних потребителей, общесистемным целям. Полное использование резервов повышения качества и эффективности возможно только в том случае, если система организационных механизмов стимулирует коллективные действия, обеспечивает мобилизацию интеллектуального потенциала работников, осуществляющих процессы. Для этого в крупных компаниях, использующих такой стиль управления, создается система организационных политик и стандартов, стимулирующих приверженность работников корпоративным целям, взаимодействие в команде и единую корпоративную культуру.

Возникающий тип организации не отказывается от мощного средства обеспечения эффективности — стандартизации. Но в отличие от ортодоксальной механистической бюрократии в системах, построенных на принципах качества, стандарты, как правило, разрабатываются теми, кто будет их затем использовать. Они становятся средством инкорпорирования, превращая создаваемое знание в специфический тип активов организации.

Основы культуры постоянных совершенствований (кайдзен) [3] были заложены в Японии в прошлом веке. Культура, ориентированная на процесс постоянных улучшений, стала альтернативой западной культуре, ориентированной на результат. Сегодня культура постоянных совершенствований доказала эффективность. ( На автомобильном рынке сейчас по всем показателям лидирует компания «Тойота», стоявшая у истоков культуры постоянных улучшений. Компании «Форд» и «Дженерал Моторс» находятся в кризисе.)

Я уверен, что основы культуры постоянных улучшений необходимо развивать во всех крупных компаниях, ориентированных на международный рынок, на глобальную конкуренцию. За этим типом культуры будущее, поэтому уже сейчас при проектировании системы управления организацией важно закладывать ее основы.

Основные параметры культуры постоянных совершенствований, применительно к построению методологии проектирования полного цикла, можно сформулировать следующим образом:

- Повышение качества системы управления – первоочередная задача и ответственность руководства компании.
- Чтобы вовлечь каждого сотрудника компании в движение по повышению качества, менеджмент должен дать возможность всем сотрудникам участвовать в его подготовке, реализации и оценке результатов.
- Повышением качества следует заниматься постоянно и планомерно. Это касается любого подразделения организации.
- Повышение качества должно стать непрерывным процессом.
- Организация должна уделять пристальное внимание потребителям и пользователям как за пределами компании, так и внутри нее (ключевым критерием оценки для эффективности системы управления персоналом должно стать мнение ее клиентов – менеджеров и других сотрудников).
- Все подразделения должны знать о достижениях конкурентов (необходим мониторинг рынка для сравнения относительной эффективности системы).
- Основных внешних контрагентов надо привлекать к участию в политике качества компании. Это касается и внешних, и внутренних поставщиков ресурсов и услуг.
- Самое пристальное внимание должно уделяться обучению и подготовке. Надо дать оценку текущей работе по обучению и подготовке, учесть ее вклад в политику качества.
- Политика качества должна разъясняться и пропагандироваться во всех подразделениях компании, чтобы донести ее до каждого сотрудника (для внутренней и внешней пропаганды и обмена данными должны использоваться доступные средства массовой информации, каналы внутренней внеличностной и межличностной коммуникации).
- Отчетность об успехах и реализации этой политики будет постоянным пунктом повести дня на управленческих совещаниях самого высокого уровня (правление или совет директоров).

Связующим звеном для всех этапов рассматриваемой методологии организационного проектирования выступает культура постоянных совершенствований.

В общем виде проект системы управления состоит из диагностического исследования, технического задания, рабочего проекта, бизнес-плана внедрений, механизма измерения эффективности системы управления персоналом и механизма постоянных совершенствований, а также набора прикладных документов, включающих регламенты, методики и инструкции по отдельным направлениям управления.

**Диагностический этап** предназначен для комплексного изучения сложившихся условий и стратегии развития компании, выработки целей и задач изменений, а также для подготовки технического задания на организационное проектирование будущей системы. Он включает пять стадий:

- определение целей и задач общего проекта;
- исследование текущей ситуации и стратегии компании;
- анализ и систематизация полученных данных;
- подготовка основных выводов и концепции улучшений;
- формирование задания на организационное проектирование.

При диагностике очень важно с самого начала вовлечь в проект высшее руководство организации, обсудив и утвердив цели и задачи проекта. Поскольку проектирование системы управления в крупной компании затрагивает интересы всех подразделений, а также вовлекает в работу кросс-функциональных специалистов, принципиально получить поддержку руководства в начале целеполагания. Разработка целей развития системы управления должна основываться на стратегии компании и ориентироваться на институциональные изменения в организации, а не на «увеличение прибыли в четвертом квартале». Любые изменения в больших компаниях требуют серьезных усилий и длительных сроков, поэтому необходимо сразу ставить задачи на долгосрочную перспективу.

Я считаю, что исследователям необходимо понимать: объектом диагностики в крупных компаниях становится не только существующая система управления, но и окружающие факторы, в особенности организационная инфраструктура. Организационная инфраструктура включает три основных элемента: стратегию и миссию организации, управленческие инструменты и организационную культуру. Организационная инфраструктура выступает в роли организационных предпосылок развития системы и подсистем управления. Например, если в компании жесткая авторитарная культура, то сложно говорить о развитии мотивационных инструментов, поощряющих инициативу и рационализаторство.

Другая важная сторона диагностического этапа — формулирование предложений по развитию исследованной ситуации. В разработку предложений нужно вовлечь как можно больше представителей функциональных направлений, прежде всего высших и линейных руководителей.

Перед подготовкой технического задания на организационное проектирование важно согласовать выводы и предложения с руководством фирмы. Часто у для крупных компаний в принятии окончательного решения участвуют корпоративные органы управления (совет директоров и его профильные комитеты, например комитет по вознаграждениям, комитет по корпоративному управлению и назначениям). Требуется создание специальных форм вынесения вопроса на рассмотрение и официальное оформление решений с помощью внутрикорпоративных регламентов.

Техническое задание на организационное проектирование уточняет предлагаемые решения и формализует требования к будущей системе. Уже на этом этапе принципиально важно связать требования к системе управления с требованиями МК. Поскольку в большинстве крупных компаний МК сегодня используется или разрабатывается, все параметры системы, так же как и прикладная документация, должны соответствовать основным требованиям международных принципов менеджмента качества и стандартов серии ISO. Ниже приведены основные требования к системе управления в соответствии со стандартами качества ISO 2000 и 2005 гг. (табл.) [4].

Таблица

Основные требования МК к системе управления компании

Принципы менеджмента качества 2005 г.			Принципы менеджмента качества (2000 г.)
	Принцип	Формулировка	
1.	Создание ценности для потребителя	Организация должна создавать продукцию (услуги), ценность которой признается потребителями	Ориентация на потребителей
	Creating customer value		
2.	Ориентация на общественные ценности	Организация должна нести ответственность перед обществом в части этики бизнеса, безопасности и защиты окружающей среды	
	Focus on social value		
3.	Лидерство в предвидении	Лидер должен определить видение и отчетливую политику, руководить и мотивировать людей,	Лидерство

		вести организацию в выбранном направлении	
	Visionary leadership		
4.	Понимание своих ключевых компетентностей	Организация должна осознавать ключевые компетентности (состоящие из технологий, производственных мощностей и организационного климата), которыми она обладает или должна обладать	
	Understanding core competence		
5.	Вовлеченность персонала	Организация должна уметь использовать знания, навыки, творческие и другие способности людей в их деятельности	Вовлеченность
	Involvement of people		
6.	Сотрудничество с партнерами	Организация должна сотрудничать с партнерами с целью создания ценностей и достижения удовлетворенности потребителя	Взаимовыгодные взаимоотношения с поставщиками
	Collaboration with partners		
7.	Всеобщая оптимизация	Организация должна строить наиболее оптимальные системы, стремясь к совершенству каждого процесса	Системный подход к менеджменту. Постоянное улучшение.
	Total optimization		
8.	Процессный подход	Организация должна определить процессы, необходимые для создания ценностей, оценивать их взаимосвязи, обеспечивать и управлять ими, применяя эти процессы в системе	Процессный подход.
	Process approach		
9.	Принятие решений, основанных на фактах	Организация должна принимать решения, основанные на фактах	Принятие решений на основе фактов
	Factual approach		
10.	Личное и организационное самообучение	Организация должна поощрять приобретение персоналом знаний и уметь использовать его знания как принадлежащие всей организации	
	Organizational and personal learning		
11.	Оперативность	Организация должна оперативно принимать решения и действовать, отвечая на изменения окружающей обстановки	
	Agility		
12.	Автономность	Организация должна принимать решения и действовать в соответствии со своими ценностями	

Изложение требований к системе управления в техническом задании, как и последующая работа по проектированию системы, в больших компаниях происходит с помощью средств автоматизации проектирования (Bpwin/Erwin (Platinum Technology), Rational Rose (Rational Software Corporation) и ARIS (Scheer AG)), а также других программных продуктов. Логика графического построения процесса очень проста и одинакова. Существуют четыре базовых понятия, на которых строится описание и проектирование всех процессов (рис. 3).

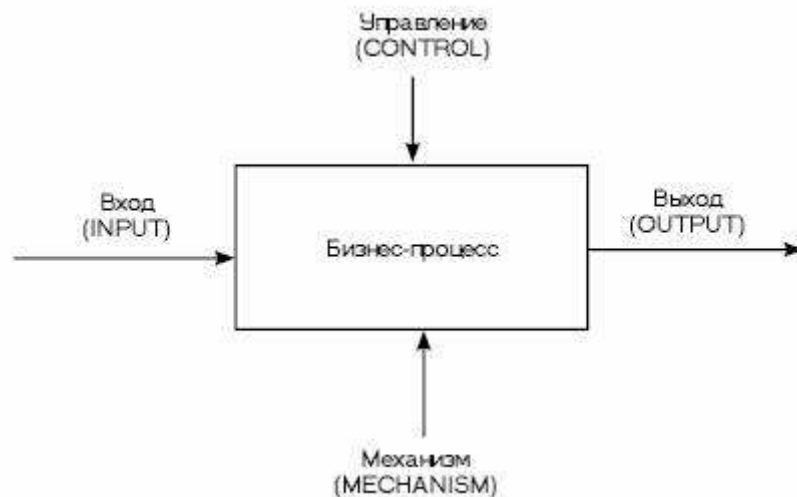


Рис. 3. Логика описания процессов

Выход процесса, операции, действия, функции (Input): несет значение сырья, комплектующих, расходных материалов, материальных, финансовых, энергетических, информационных ресурсов, документов на бумажном и электронном носителях или новых сотрудников.

Управление (контроль) процесса (Control): отображает управляющее (контролирующее) воздействие внешней среды на процесс в виде международных и отечественных стандартов, внутренних стандартов предприятия, должностных или рабочих инструкций, технической документации, законодательных актов различных уровней, временных регламентов, планов работ.

Выход процесса (Output): отображает произведенную продукцию, отчетность, получение нового навыка сотрудников, преобразованные данные.

Механизмы процесса (Mechanism): символизируют сотрудников, программное обеспечение, оборудование, средства связи, то есть все то, что участвует в процессе.

Дальнейшее описание процессов происходит с помощью вышеназванных элементов и метода декомпозиции. Получается подробная модель процесса с очень большим запасом прочности. Основным достоинством описанной методики является не столько то, что с ее помощью можно улучшить существующий процесс, а то, что можно эффективно и быстро создать новый.

Второй этап — **этап проектирования** системы. Его целью является разработка рабочего проекта системы управления, анализ эффективности предложений и определение механизма внедрения. Прикладной целью проекта является подготовка комплекта необходимой документации (форм, регламентов, инструкций)

Этап проектирования включает пять стадий:

- формализация и регламентация процедуры разработки проекта;
- создание рабочего проекта;
- анализ эффективности проекта;
- подготовка сопроводительной документации;
- экспертиза и утверждение рабочего проекта.

Ключевой стадией проектирования является разработка рабочего проекта системы управления. Рабочий проект разрабатывается на основе технического задания, подготовленного на предыдущем этапе. Он включает основные параметры будущей системы управления, а также полный набор рабочей документации.

Большинство крупных компаний имеют холдинговую структуру, состоящую из относительно самостоятельных бизнес-единиц. У них различны и географическое положение, и юридические реквизиты. Рабочий проект должен учитывать особенности бизнес-единиц холдинга (например, культурные). С другой стороны, основные параметры проектируемой системы управления должны быть универсально применимы для всех подразделений компаний. Ярким примером подобной системы являются структура и правила работы транснациональных корпораций, которые используют единые регламенты деятельности во всех подразделениях компании, приспособляя их к местным ограничениям. Поэтому необходимо предусмотреть в рабочем проекте возможность тиражирования системы во всех подразделениях и предприятиях компании.

Важная часть рабочего проекта в больших компаниях — использование информационных технологий как средства повышения эффективности. Использование мощных баз данных на основе ORACLE или SAP, современных средств коммуникации (широкополосный доступ в Сеть, цифровая телефонная связь, мобильные коммуникаторы и беспроводная

связь) существенно повышает скорость принятия управленческих решений, сокращая непроизводственные затраты, обеспечивает надежность и доступность информации в любой точке компании онлайн. Для этого в рамках проекта предусматривают интеграцию системы управления с программными продуктами и техническими инструментами. Мощное программное обеспечение позволяет не только беречь время и снижать затраты, но сформировать по проекту базу знаний, доступную в любой точке компании и в любое время.

При расчете экономической целесообразности проекта могут быть использованы различные методы, например ФСА или метод прямых аналогий. Используют различные методы проведения экспертизы проектов (индексный, балансовый, графический). По моему мнению, для крупных компаний расчет не должен ограничиваться только количественными показателями. Он должен содержать и анализ качественных изменений. Для этого часто используют сравнение с лидерами рынка – бенчмаркинг конкурентов. При сравнении с лучшими практиками на рынке важно превышать требования их стандартов в критических областях бизнеса. Это позволяет получать настоящее конкурентное преимущество.

**Этап внедрения.** Сводится к подготовке бизнес-плана организационных преобразований, формированию и обучению команды, а также к организации внедрения проекта. Этап подразделяется на пять стадий:

- подготовка и утверждение бизнес-плана организационных преобразований;
- материально-техническая подготовка к внедрению;
- создание проектной мотивации;
- формирование и обучение команды;
- коммуникация предполагаемых изменений.

Мой опыт работы показывает, что внедрение – самая трудоемкая работа для крупной организации. Большие компании, как правило, состоят из нескольких подразделений, часто разбросанных в пространстве. В них много управленческих уровней. Оттого внедрение для крупных компаний – самый сложный и продолжительный этап проектирования. Приблизительная структура трудозатрат сотрудников компании на три первых этапа (без учета привлечения независимых консультантов) представлена на рисунке 4.



Рис. 4. Структура затрат на три этапа организационного проектирования

Подготовка бизнес-плана организационных преобразований происходит на основе рабочего проекта. Это — основополагающее требование для крупной организации. В бизнес-плане, составленном по методологии компании, описаны цели, задачи проекта, обоснованы необходимость и план преобразований, состав проектной команды, механизм контроля изменений, анализ рисков и механизм их предотвращения, расчет эффективности и ключевые показатели эффективности.

Важно понимать, что команда, сформированная для диагностики и разработки рабочего проекта системы, должна на этапе внедрения существенно расширяться. Это обусловлено большим масштабом изменений и необходимостью вовлечения представителей всех подразделений, уровней управления и регионов деятельности.

Для эффективного функционирования такой команды, а также для успешности внедрения системы необходимо каскадное обучение и определение проектной мотивации.

Одним из ключевых факторов успеха внедрения является личное участие высшего руководства в коммуникации важности проекта для всей организации. Другой фактор успеха — система контроллинга эффективности внедрения, которая начинает разрабатываться уже на стадии формирования рабочего проекта и подготовки бизнес-плана, но начинает работать при внедрении не сразу.

**Анализ эффективности** предназначен для измерения пользы от внедрения системы управления, дабы своевременно изменять процесс и постоянно улучшать результаты. Данный этап включает четыре стадии:

- выбор системы измерений;
- формирование показателей и целевых значений;
- построение регулярного контроля показателей;
- создание механизма постоянных улучшений работы системы.

Крайне важно, по-моему, отделять расчет экономической эффективности на проектной стадии от анализа эффективности процесса при практическом внедрении. Измерение эффективности в ходе внедрения позволяет быстро выправлять отклонения от проекта.

Выбор системы зависит от многих показателей – используемой в компании методологии, степени развития организации, наличия умелых специалистов по контроллингу и специализированных подразделений, истории компании. Основываясь на проведенных исследованиях, полагаю, что лучшей для крупных компаний системой оценки является система сбалансированных показателей, так в данном случае появляется возможность проверять систему управления на соответствие стратегии организации, сравнивать себя с конкурентами и измерять эффективность отдельных подсистем управления в рамках общей идеологии.

Помимо выбора системы измерения важно понять: как установить ориентиры по выбранным показателям. Для крупных компаний лучшим способом будет сочетание планирования «от достигнутого» и сравнение с конкурентами. Такое сочетание позволяет измерять не только количественные, но и качественные показатели (тем более что многие крупные компании публично и официально представляют результаты деятельности). Общая система контроля должна быть прозрачной, регулярной. Она должна быть частью общего бизнес-процесса, а не ложиться дополнительной нагрузкой на сотрудников. Часто в крупных компаниях результаты внедрения систем управления требуют независимой от менеджмента экспертизы — корпоративных органов контроля (ревизионная комиссия или внутренний аудитор) или внешнего контроллинга (независимые профильные консультанты). С этой целью в рамках проектирования системы должны быть разработаны специальные формы периодической отчетности.

В большинстве крупных компаний все проекты регламентированы по срокам и предполагают четкие стадии промежуточной и окончательной оценки результатов. Но даже после официального завершения эффективность должна оцениваться. Оценка и постоянные улучшения должны стать частью культуры организации и найти обязательное отражение во всех управленческих регламентах.

Одна из основных целей внедрения эффективной системы управления состоит в создании таких условий в организации, когда происходит постоянное улучшение каждого процесса. Усиливая друг друга, эти улучшения ведут к созданию все более совершенной системы. Критерием улучшения каждого из процессов может служить: снижение числа несоответствий, выявляемых в ходе различных проверок (внутренних аудитов качества, контроля за соблюдением исполнительской дисциплины, контроля процессов планирования, контроля затрат на каждом этапе жизненного цикла организации). Каждое несоответствие должно приводить к выполнению последовательности действий: коррекция (устранение несоответствия), анализ несоответствия, установление причины его появления, определение корректирующих действий, направленных на устранение причины несоответствия, выполнение этих действий, анализ их результативности и эффективности. Если же в ходе проверок удастся выявить факторы, которые могут в будущем привести к возникновению несоответствий, надо также осуществить все вышеперечисленные действия, но только теперь их целью должно быть устранение причин потенциальных несоответствий.

Большинство крупных западных компаний либо используют традиционный механизм улучшений, либо адаптируют его под себя и используют собственные вариации. Например, компания «Форд» разработала методологию, получившую название «Метод 8D для командного решения проблем». Этот метод состоит из этапов:

D0 — подготовка к процессу 8D;

D1 — создание команды;

D2 — описание проблемы;

D3 — разработка временных мер по изоляции проблемы от внешних и внутренних потребителей до момента внедрения корректирующих действий;

D4 — определение и верификация основных причин и точки выхода<\*>;

D5 — выбор и верификация постоянных корректирующих действий для основной причины и точки выхода;

D6 — внедрение и валидация постоянных корректирующих действий;

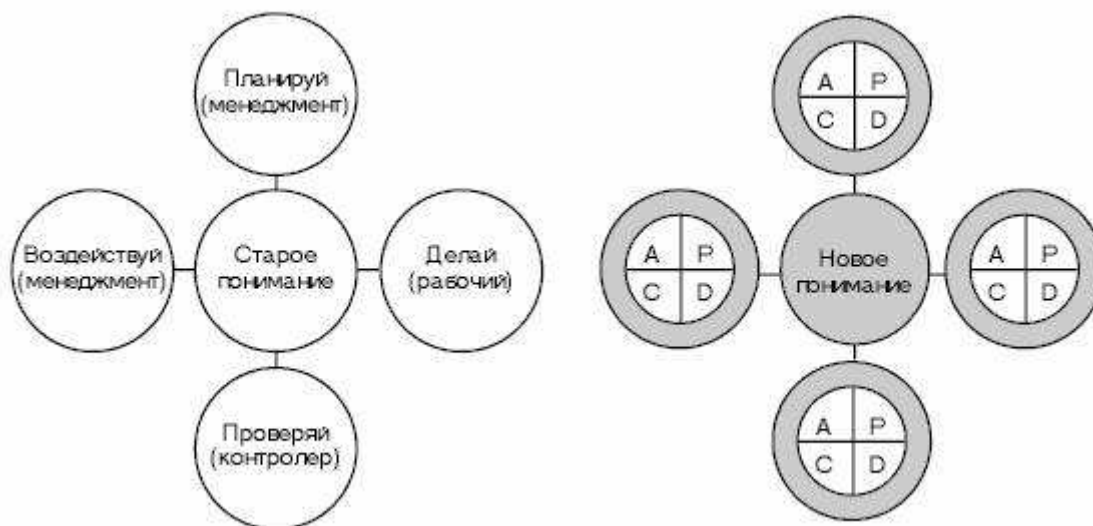
D7 — предотвращение повторного появления проблемы;

D8 — признание вклада команды и отдельных людей.

<\*> Точка выхода — место в процессе, где надо обнаружить и ограничить влияние основной причины

Я не претендую на абсолютную истину, но утверждаю, что внедрение культуры постоянных улучшений приводит к изменению системы управления компании (рис. 5)<\*>.

<\*> Об этом постоянно пишут журналы «Методы менеджмента качества» и «Стандарты и качество».



P – plan (планируй, проектируй), D – do (внедряй), C – check (проверяй), A – analyze (анализируй).  
Рис. 5. Эволюция парадигм менеджмента

В новой модели менеджмента отсутствует разделение ролей по уровням служебной иерархии. Каждый сотрудник организации должен быть заинтересован в улучшении своего участка работы, располагать полномочиями на улучшения и отвечать за свой результат. Это позволяет постоянно повышать эффективность работы организации как системы.

Предлагаемая методология учитывает основные особенности крупных компаний: необходимость единой и сильной корпоративной культуры, построенной на управлении качеством, масштаб и ответственность бизнеса, широкую географию и необходимость тиражирования решений, развитость внутренней бюрократии и инертность системы.

Знание и умение использовать подобные особенности при проектировании позволяют добиться при применении МППЦ большей эффективности по сравнению с существующими подходами. В основе большинства традиционных моделей проектирования лежит ситуационная (или эволюционная) теория менеджмента. Ситуационная теория предлагает разработку организационного проекта для дискретной, сложившейся ситуации. Все модели традиционной эволюционной теории опираются на типизацию эффективных практических решений, которые стирают индивидуальные особенности менеджмента компаний. А именно на основе этих особенностей, по моему мнению, возникают конкурентные преимущества, определяющие направления дальнейшего развития систем управления.

Таким образом, эволюционный подход нарушает непрерывность адаптации проектируемых систем управления, что противоречит логике изменения внешней среды. Методология проектирования полного цикла основывается на поиске эффективности управления на каждом этапе развития компании, сочетании процессов самоорганизации и роста внутренней энтропии. Процесс самоорганизации, основанный на культуре постоянных совершенствований, подразумевает приведение реакций компании в соответствие с многообразием воздействий внешней среды (клиентов компании). В этом случае компания сосредоточивается на внешней эффективности. Рост внутренней энтропии означает использование положительного влияния размеров крупной компании, при котором затраты на достижение целевого эффекта будут минимальными. Такую экономичность можно назвать внутренней эффективностью.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. *Минтцберг Г.* Структура в кулаке. — СПб.: Питер, 2002.
2. *Баринов В.А.* Организационное проектирование. — М.: Инфра-М, 2005.
3. *Масааки И.* Кайдзен – ключ к успеху японских компаний. — М.: Альпина бизнес букс, 2004.
4. *Швец В.* Устойчивое развитие и менеджмент качества // Стандарты и качество. 2005.