

УДК 331.108.26

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ НА ПУТИ К ИННОВАЦИОННОЙ ЭКОНОМИКЕ

Алиев О.М.

ФГБОУ ВО «Дагестанский государственный университет», филиал, Хасавюрт,
e-mail: oaom666@mail.ru

В статье рассмотрены актуальные проблемы совершенствования управления организацией в современных реалиях России на пути к инновационной экономике. Определены главные проблемы и причины, мешающие реструктуризации организаций. Показано, что зачастую это связано с сокращением персонала, что не способствует развитию и отторгает коллектив. Поэтому предложено использовать его как ресурс развития, а не сокращения затрат. Исследование показало, что для успешного решения проблемы реструктуризации его руководству необходимо осуществить следующую цепочку действий: внедрить системы стратегического планирования, тотального управления качеством, производственные потоки и сопричастность сотрудников к управлению. Это позволяет ввести в действие принципы, коренным образом отличающиеся от тех, которые сегодня господствуют в компаниях России, перейти на более качественный уровень, позволяющий задействовать творческие возможности коллектива. Предложенный комплексный подход к решению проблем управления компанией не только позволяет сократить цикл производства и затраты, но и способствует созданию рабочих групп, разрабатывающих новые идеи, более тесному взаимодействию с контрагентами, заставляет творчески думать весь коллектив, делая труд более созидательным и производительным, нацеленным на инновации во всех процессах и областях.

Ключевые слова: реструктуризация, снижение затрат, планирование, управление качеством, «производственные потоки»

IMPROVEMENT OF MANAGEMENT OF THE ORGANIZATION ON THE WAY TO INNOVATIVE ECONOMY

Aliev O.M.

The Dagestan State University, branch, Khasavyurt, e-mail: oaom666@mail.ru

In article urgent problems of improvement of management of the organization in modern realities of Russia on the way to innovative economy are considered. The main problems and the reasons preventing restructuring of the organizations are defined. It is shown that often it is connected with reduction of personnel that does not promote development and tears away collective. Therefore, it is offered to use it as a development resource, but not reductions of expenses. The research showed that for a successful solution of the problem of restructuring its management needs to carry out the following chain of actions: to introduce systems of strategic planning, total quality management, workflow and participativny management. It allows to put into operation the principles, radically different from those which dominate in the companies of Russia today, to move to the better level allowing to involve creative opportunities of collective. The offered integrated approach to the solution of problems of company management not only allows to reduce a cycle of production and expense, but also promotes creation of the working groups developing the new ideas, to closer interaction with contractors, all collective forces to think creatively, doing work more creative and productive, aimed at innovations in all processes and areas.

Keywords: restructuring, decrease in expenses, planning, quality management, workflow

Самая большая беда наших компаний – это автократия. Все новые методы управления требуют вовлечения сотрудников, их причастности к делу, а это невозможно при сохранении гиперконтроля. Этот менталитет неистребим и сейчас: с одной стороны, все хотят демократизации, с другой – когда в компании появляются открытые, свободно мыслящие менеджеры, их моментально выдавливают оттуда. Еще одна крупная проблема в наших компаниях – это слабый маркетинг, особенно в части изучения рынка. Придумывая продукт, компания не интересуется, будет ли он нужен: идут от производства, а надо идти от маркетинга и продаж, то есть от рынка. Это самое большое и сложное изменение, которое требуется в российских компаниях, для этого нужно

перестраивать всю их структуру и систему приоритетов.

Кроме того, времена единовластия прошли: успешные управленцы должны стать более скромными, открытыми и уважительными к мнению членов своей команды. Директивный подход уже не работает. Нужно уметь заражать их миссией, целью, в которую бы они верили. А значит, требуется переход к сопричастности сотрудников к управлению (подходу, при котором сотрудники получают часть прибыли и участвуют в управлении). А руководителю необходимо: подобрать команду, которая компенсировала бы его недостатки, быть гибким и слышать других, быть неформальным лидером, управлять с помощью сердца, а не черствого рассудка. Без этого настоя-

щего успеха не будет! Успех – это результат деления внешней интеграции на внутреннюю дезинтеграцию. Первый показатель – это энергия, которую компания тратит на выявление имеющихся возможностей. Второй – уровень недоверия и неуважения внутри компании [1].

Обычно любые проекты по совершенствованию управления компанией связаны с решением типичных проблем. Самая крупная из них – проблема персонала, так как у работников возникает страх попасть под сокращение. Причины увольнений чаще всего бывают следующие: стремление организации, попавшей в сложное финансовое положение, выжить; изменение технологий или системы управления; стремление более полно удовлетворить потребности клиентов; сокращение затрат на производство и его обслуживание; желание создать более благоприятные условия для оставшихся работников; появление новых продуктов, услуг и технологий; ускорение процесса модернизации продуктов, услуг и технологий; укрепление конкурентоспособности компании и её позиции на рынке; увеличение прибыли.

Перечисленные причины сокращения персонала наиболее часто упоминаются фирмами разных стран. В результате возникают следующие проблемы, которые бывает сложно решить: сомнения в необходимости принятых мер, непопулярность руководства, уход квалифицированного персонала, «междоусобные войны» в организации, несправедливость оплаты труда, сопротивление сокращениям на всех уровнях управления.

В то же время многие американские и западноевропейские компании неоднократно признавали, что сокращение персонала с целью уменьшения производственных затрат не давало ожидаемых финансовых результатов. Это вызвано тем, что при таком подходе сотрудники компании рассматриваются как источник излишних затрат, а не как ресурс, позволяющий сократить затраты, путем допуска персонала к участию в этом процессе, если бы его допустили к активной работе по совершенствованию этого процесса. Нередко отдельные руководители нанимают консультантов, надеясь на их «магическую силу» по решению проблем.

Они думают, что те смогут решить их проблемы. Консультанты предлагают новомодные программы как панацею от всех бед компании. Но это чревато тяжелыми последствиями, потому что таким образом компания может быть зависима от одного человека и этой программы, не обязатель-

но адаптированной для решения проблем данной фирмы. Кроме того, анализ показывает, что причиной значимых результатов, которых достигла та или иная фирма после реструктуризации, являются в действительности не советы консультантов, хотя они и способствуют успеху [2]. То же самое можно сказать и о влиянии отдельных лиц, какие бы должности они ни занимали. Анализ показывает, что организация действительно начинает работать успешно, когда все сотрудники участвуют в процессе совершенствования организации управления [3]. Что совершенно не соответствует практике, сложившейся в большинстве организаций, где до сих пор следуют классическому подходу к управлению, предложенному еще Тейлором: дело руководителей – планировать, организовывать и принимать решения, а подчиненных – исполнять указания и инструкции начальства.

Анализ многочисленных научных источников и практики управления показал, что на сегодняшний день уже недостаточны отдельные меры по совершенствованию управления на пути к инновационной экономике. Для успешного решения проблемы реструктуризации организации, чтобы коллектив стал инструментом развития и восприимчивым к инновациям, его руководству необходимо осуществить следующую цепочку действий:

1. Внедрить систему стратегического планирования, которая дает представление о задачах, которые необходимо будет решать в ближайшей перспективе. Что потребует анализа как внешней, так и внутренней среды предприятия, в том числе клиентов [4, с. 205; 5].

2. Внедрить систему тотального управления качеством, которая позволит создать спрос на продукты или услуги даже в самых трудных социально-экономических условиях. Ведь для этого необходимо, чтобы как минимум услуга или продукт удовлетворяли потребностям клиента, или превосходили их – как максимум. В реалиях России, где соотношение максимально возможной прибыли компании и финансовых возможностей покупателя слишком мало, становится особенно важным изменить философию взаимодействия с клиентом. В конечном итоге выигрывает тот, кто при одной и той же цене обходит других в качестве и скорости обслуживания и доставки.

3. Внедрить систему «производственные потоки», которая позволит разложить весь производственный бизнес-процесс предприятия на составляющие элементы и сообщая всем коллективом, взаимодействуя с потребителями, рассмотреть ре-

альные возможности снижения затрат. Эта система позволит существенно увеличить шансы предприятия на выживание за счет повышения сплоченности и целеустремленности коллектива.

4. Перейти к сопричастности сотрудников к управлению, что позволит наиболее полно задействовать творческий потенциал коллектива и значительно усилит эффект предыдущих действий.

Симбиоз систем тотального управления качеством, стратегического планирования и «производственные потоки» позволяет ввести в действие принципы, коренным образом отличающиеся от тех, которые сегодня господствуют в компаниях России: труд всех работников направлен на достижение целей, сформулированных компанией; удовлетворению потребности клиентов подчинена деятельность всех подразделений компании; исходя из объективной информации принимаются решения; проактивное реагирование на события; работники стимулируются к стремлению постоянно улучшать качество своей работы; менеджмент организации характеризуется гибкостью и высокой скоростью реакции; в компании четко сформулированы корпоративные ценности; в компании устанавливаются партнерские отношения с контрагентами, чтобы учесть их положительные стороны в своей деятельности.

Только связка и последовательное внедрение всех этих систем позволяет создать руководству компании необходимые предпосылки для успешной инновационной деятельности, вывести коллектив на новый качественный уровень, сделать его восприимчивым к инновациям, существенно повысить её потенциал. Если первые две и четвертая системы достаточно освещены в литературе, то третья, на наш взгляд, недостаточно. Поэтому вкратце изложим её содержание и то, что она дает.

Суть технологии «производственные потоки» заключается в описании и последующем анализе задач и последовательностей действий, необходимых для удовлетворения потребностей клиента с помощью целенаправленного производства продукции (выполнения услуг). Связь бизнес-процессов и систем «производственные потоки» представлена на рисунке. Конечно же сначала нужно определиться с бизнес-моделью организации, которая опишет основные принципы создания, развития и успешной работы организации [6, с. 20].

Если вы попросите любого руководителя схематично представить его предприятие, в большинстве случаев вам покажут организационную структуру, отражающую

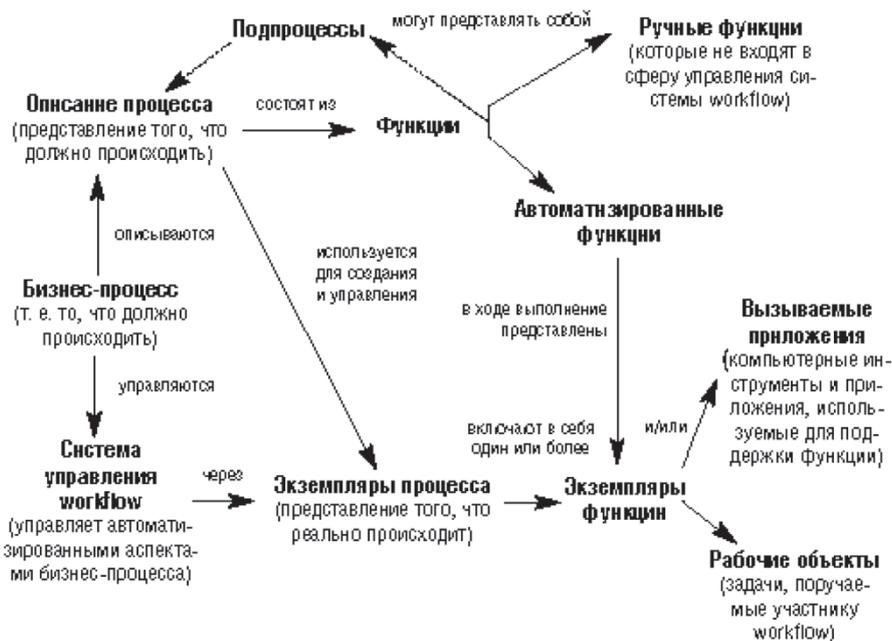
иерархию подразделений. Но это не дает представления о технологии ведения бизнеса, о процессе производства и доставки продукта и услуги клиенту. Иными словами, не описано, что, для кого и как делает предприятие.

Естественно, возникает вопрос, как же показать организационные процессы и взаимодействие предприятия с клиентами. Чтобы ответить на этот вопрос, и были созданы специальные графические инструменты [7]. Технологическая карта (service-mapping) – графическое изображение взаимосвязи производственных процессов («производственные потоки»), на которой показываются как операции производственного процесса, так и все их участники. Речь идет не только о внешних, но и о внутренних клиентах. На технологической карте обозначаются основные производственные процессы или оказание услуг.

Очевидно, что по информативности схема отображения организационной структуры в этом случае будет значительно проигрывать технологической карте. Во-первых, на технологической карте показаны четыре элемента, отсутствующие на схеме оргструктуры: клиенты и поставщики (внешние и внутренние), производимый продукт и последовательность производственных операций. Во-вторых, она позволяет наглядно видеть все связи между оргструктурами организации, последовательность всех процедур и этапов производства.

Наконец, таким образом, выявляются взаимосвязи внутренних клиентов и поставщиков и недостатки существующих схем взаимодействия. Фактически анализ производства продукта или услуги с помощью подобного графика ведет к сокращению цикла изготовления изделия (услуги) и сокращению затрат. Очевидно, что усилий высшего руководства или консультантов здесь будет недостаточно, что требует участия в этой работе всего коллектива организации (предприятия). Технология «производственные потоки» потребует привлечения для построения карты услуг управленцев среднего звена, осуществляющих контроль за конкретными процедурами производства продуктов или услуг.

Только в этом случае возможны равномерная загрузка всего коллектива компании, соблюдение сроков работы, планирование мельчайших элементов работы и контроль за ее выполнением, выявление лишних элементов производственного процесса, удлиняющих цикл изготовления и требующих напрасных затрат [8].



Связь бизнес-процессов и систем «производственные потоки» [7]

Графическое представление процессов производства продуктов и услуг – трудоемкая работа, которая может быть автоматизирована с помощью специальных компьютерных программ, имеющих на рынке. Но следует иметь в виду, что даже программы не позволят решить проблему быстро. Внедрение этой технологии потребует времени и людских ресурсов, но гораздо меньше финансовых затрат, чем другие управленческие нововведения [7, 9].

Технология «производственные потоки» не только позволяет сократить цикл производства и затраты, но и способствует созданию рабочих групп, разрабатывающих новые идеи, более тесному взаимодействию с контрагентами, заставляет творчески думать весь коллектив, делая труд более созидательным. Мы не выступаем против сокращения штатов. Но уменьшение размеров фирмы в результате исключения непроизводительных элементов и перераспределения высвободившихся ресурсов на новые направления – процесс менее болезненный, чем увольнение персонала [10].

Технология «производственные потоки» оформилась как инструмент управления в 1993 г., после того как зарегистрировался международный консорциум, задачей которого стала, в частности, стандартизация этой технологии. В компаниях, полностью внедривших технологию «производственные потоки», прибыль выросла до 40%. В основе создания специальных технологи-

ческих карт (mapping), отображающих последовательность производственных процессов, лежит принцип «если – то – кроме». Цепочки заканчиваются выпуском продукта или предоставлением услуги.

Обычно под производительностью труда понимается объем продукции или услуг, выпускаемый в единицу времени. В концепции технологии «производственные потоки» производительность труда – это отношение количества часов рабочего времени, затраты на которые относятся на себестоимость, к количеству часов, которые напрямую потребителем продукта (услуги) не оплачиваются. Все процессы при формировании технологической карты можно разделить на два вида: производственные и информационные. Производственные процессы предполагают материальное производство и обслуживание, информационные – передачу документов.

На любой карте используются условные обозначения. Технологические карты не являются исключением. Для них существуют специальные условные обозначения, которые показывают последовательность стадий производственного процесса. Созданный в Англии консорциум «производственные потоки», разработал пять стандартных условных знаков, которые в настоящее время довольно широко применяются разными компаниями при создании технологических карт. При выделении конкретных производственных процессов следует иметь в виду,

что этих процессов много и нельзя рассмотреть их все сразу. Поэтому мы рекомендуем сначала разобраться с одним продуктом (услугой), составив для него перечень тех процессов.

Лучше всего строить технологическую карту, соединяя множество коротких производственных цепочек в целостную картину изготовления продукта. Необходимо также продумать систему классификации и кодировки рабочих процессов. После этого можно начинать собирать цепочки вместе, пока не получится описание всего процесса производства продукта или услуги. Вполне возможно, что возникнет несколько вариантов таких описаний. Тогда надо выбрать оптимальную последовательность операций, распространить эти описания среди сотрудников с просьбой проанализировать ход производственных процессов и свои предложения по их совершенствованию без дополнительных затрат [11].

Детализация производственных процессов позволяет решить также задачу повышения квалификации работников, которая необходима для оптимизации всей работы. Так, например, выберите продукт или услугу вашей компании, которые приносят достаточно большую прибыль. Возьмите чистый лист, разделите его линией пополам. В левой части постарайтесь достаточно точно указать техпроцессы, необходимые для производства продукта (услуги). В правой части проставьте фамилии сотрудников, отвечающих за ход каждого процесса. Потом замените фамилии в правой части листа описанием навыков, необходимых для управления соответствующим производственным процессом. Это позволит вам увидеть, какие навыки необходимы для наиболее эффективного выполнения работы. Обладает ли ваш персонал этими навыками? Повторите такую процедуру для различных продуктов или услуг, выделите те, которые вызывают больше всего проблем (с которыми связано больше всего жалоб, задержек и переделок). Все это даст вам информацию о том:

а) какие навыки необходимы для производства тех или иных продуктов (на разных рабочих местах);

б) какие сотрудники меньше всего загружены, кто является первым кандидатом на переобучение или увольнение.

К подготовительной трудоемкой части процесса «производственные потоки» по сбору информации и её графическому представлению необходимо привлечь весь коллектив предприятия. Результаты этой работы в дальнейшем используются для совершенствования рабочих процессов и процессов управления. Явление «произ-

водственные потоки» – это не случайность, а неизбежность, продиктованная развитием бизнеса, его четкой ориентацией на клиента, стремлением постоянно совершенствоваться. Технологии Internet/Intranet дали новый толчок в развитии «производственные потоки» и созданию эффективных решений на ее основе [9].

Таким образом, добиться успехов в совершенствовании управления организацией и повысить конкурентоспособность можно только на основе комплексного подхода к этой проблеме, осуществив определенную цепочку из четырех действий. Этого нельзя добиться, издав меморандум. Персонал должен стать источником развития, а не сокращения затрат. В компании каждый работник должен принимать участие в рассмотрении существенных вопросов и результатов её деятельности, включая, конечно, финансовые. Работники низового уровня для анализа текущих проблем компании должны получить достаточные полномочия и доступ к информации, чтобы на этой основе предлагать свои решения. В то же время менеджерам необходимо создать атмосферу открытости, свободную от несправедливости, атмосферу доверия к рабочим группам и возникающим командам. Реализация такого подхода требует соответствующего обучения как менеджеров, так и рабочих групп технике взаимодействия, а также оценки вклада каждого работника с учетом его энтузиазма и знаний.

Список литературы

1. Адизес И.К. Идеальный руководитель: почему им нельзя стать и что из этого следует. – М.: Альпина Паблишер, 2017. – 264 с.
2. Крючков В.Н. Реинжиниринг бизнес-процессов: в поисках утраченного времени. Институт исследований природы времени: сайт. URL: <http://www.chronos.msu.ru> (дата обращения: 10.04.17).
3. Стэк Д., Берлингер Б. Большая игра в бизнес. Единственный разумный способ управления компанией. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. – 304 с.
4. Алиев О.М. Комплексный подход к развитию инновационного процесса // Вестник Дагестанского государственного университета. – 2012. – № 2. – С. 200–207.
5. Алиев О.М. Формирование современной стратегии развития бизнеса // Вестник Северо-Кавказского гуманитарного института. – 2017. – № 22. – С. 14–19.
6. Остервальдер А., Пинье И. Построение бизнес-моделей: Настольная книга стратега и новатора / Пер. с англ. – 3-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2012. – 288 с.
7. Автоматизация процесса – «производственные потоки». Консалтинговая компания – партнер: ВВІ: сайт. URL: <http://www.regcons.ru/5-step-1-6.htm> (дата обращения: 10.04.17).
8. Чернова Н.В. Системный подход к управлению трудовой мотивацией: автореф. дис. ... канд. экон. наук. – Екатеринбург, 2002. – 22 с.
9. Шукла Д., Шмидт Б. Основы Windows Workflow Foundation. Пер. с англ. – М.: ДМК Пресс, 2008. – 352 с.
10. Котлер Ф., Бергер Р., Бикхофф Н. Стратегический менеджмент по Котлеру: Лучшие приемы и методы / Пер. с англ. – 3-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2016. – 140 с.
11. Ротер М., Шук Д. Учитесь видеть бизнес-процессы. Построение карт потоков создания ценности. – М.: Альпина Паблишер, 2017. – 144 с.