

## ➤ Эволюция управления: работы – процессы – люди

Тезис о том, что грамотное современное управление — это во многом управление, ориентированное на бизнес-процессы, сегодня широко распространен, понятие «бизнес-процесс» — одно из самых популярных в литературе по менеджменту



**Вячеслав Кондратьев,**  
генеральный директор  
консалтинговой  
группы «БИГ»  
(Москва, Россия)

**Х**орошим тоном в менеджменте стало говорить об управлении бизнес-процессами, о регламентации, о применении процессно-ориентированных стандартов (стандарты *ISO*, к примеру, прямо предписывают управление по бизнес-процессам), об оптимизации и совершенствовании бизнес-процессов... Количество публикаций, посвященных этой теме, увеличивается угрожающими темпами, но суть дела для практиков при этом не становится яснее. Попробуем разобраться.

### Функциональное представление бизнес-процессов

Посмотрим на развитие управленческих концепций в исторической перспективе (см. рис. 1). Интересно, были ли бизнес-процессы в Урарту или в средневековой Руси? Или они появились 10–15 лет назад, после того, как были описаны, к примеру, в стандартах *ISO*?

Наши предки возводили пирамиды, вели столетние войны, управляли деятельностью огромных групп людей — планировали, организовывали, контролировали. Здравый смысл подсказывает, что бизнес-процессы были всегда, просто в старину их называли по-другому: **работы**, исполнение работ. В летописях, исторических документах упоминаются работные люди, работные поселения, работные подряды. В таком значении мы и сегодня повсеместно употребляем это слово — мастер горных работ, проект дорожных работ и т. п.

В XVIII-XIX веках на заводах, а позже и в дворянских усадьбах появились **управляющие**, но примерно до 30-х годов прошлого столетия (а это времена Уинслоу Тейлора), говоря об управлении подразделением или организацией, подразумевали именно управление **работами**, а сами работы описывали посредством **функций**.

В описании функций тоже сложилась своя традиция. Зародилась она в XVIII веке, когда Адам Смит предложил разделить деятельность ремесленника по изготовлению булавок на одиннадцать операций-функций и за каждой функцией закрепить отдельного исполнителя. Воплощение идей «отца реинжиниринга» привело к созданию промышленного способа производства, который почти повсеместно потеснил производство ремесленное.

В начале XX века масштабы промышленного производства многократно увеличились, поэтому приходилось делить их на части, этапы и т. д.; управленец при этом координировал выполнение ряда подзадач и отвечал перед заказчиком за конечный результат. Генри Форд предложил разделять работы на мелкие этапы и специализировать исполнителей на выполнении отдельных задач (ввел конвейер), что позволило резко сократить издержки производства. Это был шаг вперед, особенно в отношении организации работ с большим количеством типовых, повторяющихся операций (например, при серийном производстве товаров массового спроса).

- **Управленческий рефлекс**
- **Джек Уэлч – лучший менеджер столетия**

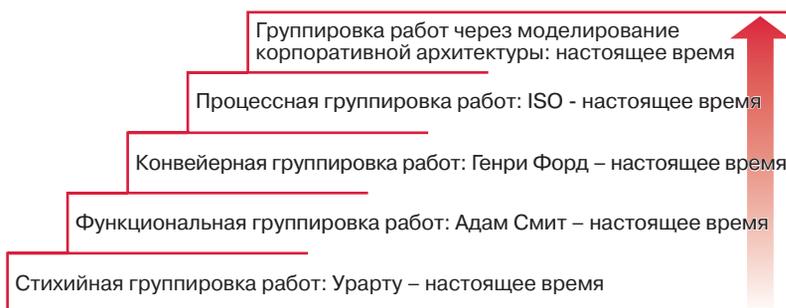
### Процессный подход наступает

В 60-х годах прошлого столетия начался поиск эффективных способов управления сложно организованными корпоративными структурами – огромными транснациональными корпорациями. Потребовалось обеспечить единообразие работ, выполняемых в разных подразделениях, и координацию деятельности по различным направлениям. Чем масштабнее и разнообразнее становилась деятельность корпораций, тем сложнее было ее организовать и скоординировать; передать исполнителям только функциональную ответственность оказалось недостаточно.

В отношении функций вообще сложно построить систему контроля и сфокусировать модель ответственности. Что значит хорошо (или плохо) выполнять свои функции? Функция – это название вида работ, у функции нет начала и конца, не ясно, в соответствии с какими принципами их нужно правильно называть, какими должны быть показатели результативности, нет *меры* для измерения этой работы. (Как, к примеру, оценить прогресс в исполнении функции уборки территории, если ее нужно выполнять «от забора до обеда»?)

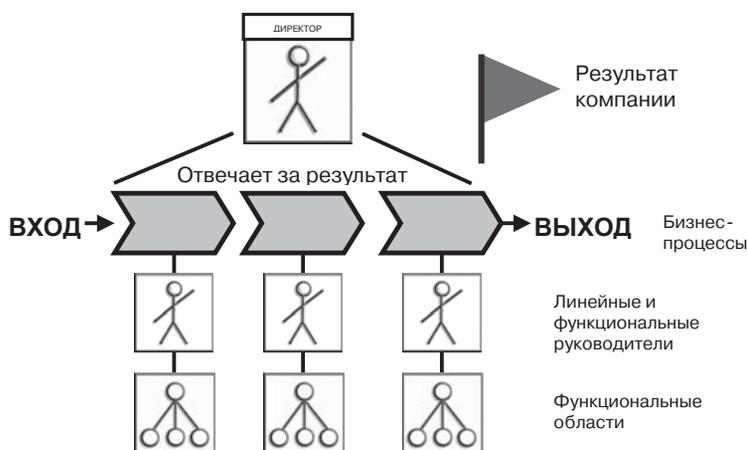
При **функциональной модели управления** единственным владельцем всех процессов в компании является «первое лицо» компании: директор единолично отвечает за результаты на «выходе» компании. Руководители более низкого ранга отвечают за функции, а не за процессы (см. рис. 2 а). Они не отвечают за работу от начала до конца, работа попросту не определяется таким образом. При **процессном подходе** ответственность за результат во многом переносится на руководителей бизнес-процессов (см. рис. 2 б).

К концу 80-х годов прошлого века «давление» потребителей усилилось, во многом именно они стали определять, что производить и как продавать. В борьбе за долю рынка конкурентные преимущества компаниям все в большей степени обеспечивали высокое качество товаров и новые маркетинговые

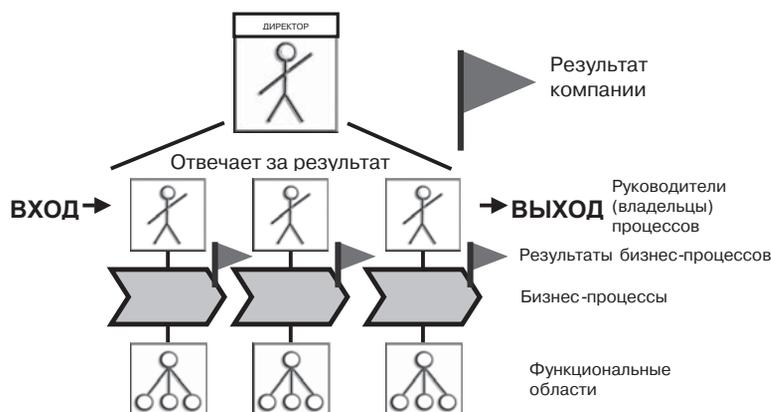


**Рис. 1. Эволюция способов описания и организации работ**

стратегии. Но гарантировать высокое качество продукции массового производства можно только при строгой стандартизации деятельности, при одновременном повышении гибкости управления и расширении возможностей для проведения постоянных изменений.



**Рис. 2 а. Закрепление ответственности при функциональном подходе**



**Рис. 2 б. Закрепление ответственности при процессном подходе**

В конечном итоге все заговорили о необходимости изменения базовых подходов к организации работ — переходе от функциональных принципов к процессным. При этом различные специальные термины — «функции», «операции», «бизнес-процессы» — по сути, обозначали все те же работы, но более точно и системно их описывали. **Выделить бизнес-процесс** — как раз и значит дать описание существенных характеристик и порядка исполнения деятельности: назвать определенный вид работ, обозначить начало и конец, найти «владельца» процесса (того, кто отвечает за результат) и определить требуемый результат (в том числе показатели качества и эффективности).

### Ах, модель, модель...

Очень скоро появилось довольно много любителей составлять и систематизировать описания работ. Результат их «могучей деятельности» — большое количество не совпадающих представлений бизнес-процессов. Так, сегодня американские специалисты используют при их описании шесть характеристик: функция, вход и выход функции, исполнитель функции, управление (стандарт *IDEFO*). Немецкие специалисты, как наиболее последовательные логистики, могут объединять при описании бизнес-процессов более десятка характеристик (стандарты *ARIS* и др.). То есть, по-разному выделяя и описывая существенные характеристики деятельности, можно получать разные модели бизнес-процессов.

Поскольку возник запрос на описание бизнес-процессов, на рынке появились предложения — книги, методологии описания, программные продукты. Большие надежды возлагались на компьютерные программы: менеджеры надеялись, что они помогут грамотно моделировать и совершенствовать бизнес-процессы в компаниях, кардинально повысят производительность труда. До последнего времени аннотации бизнес-процессов и способы описания работ были достаточно сложными и прикладными, требовали специальных компетенций, поэтому ими занимались преимущественно ИТ-аналитики либо бизнес-аналитики. Они составляли технические описания, заполняли схемами буклеты и альбомы... Часто в этом твор-

честве отражалось, по большей части, их собственное понимание того, как устроена и работает компания, но не реалии менеджмента.

В эту ловушку попали многие. Можно даже говорить о том, что на волне увлечения бизнес-процессами в какой-то момент начала складываться особая субкультура сообщества любителей моделирования бизнес-процессов. Как все неопиты, они с энтузиазмом несут свой «символ веры» в бизнес, обвиняя «непосвященных» в отсталости и несовременности... Как это обычно бывает, модное течение бурно коммерциализируется, иногда дискредитируя шумихой и неизбежными перегибами здравую исходную идею. Ведь в конечном итоге для бизнеса важно не *описание*, а эффективное *управление* бизнес-процессами и конечные *результаты* деятельности. А модели бизнес-процессов — это всего лишь формализованные описания работ, исходный материал для управленца. Они представляют собой специальные *карты*, иллюстрирующие *порядок* исполнения работ, своего рода «навигатор» для менеджеров и исполнителей. И, естественно, конечной целью является *повышение эффективности управления*, а не само по себе описание работ. Это тем более важно, что большая часть современных методологий и решений узко сфокусирована, поэтому при нецелевом или неправильном использовании резко теряет в эффективности.

### Управление — это...

В самом общем виде **управление** — это воздействие *субъекта* управления на *объект* управления для достижения поставленных *целей*. При этом подразумевается, что субъект управления имеет представление о том, чем он управляет. При управлении организационными системами объектом управления является сама *деятельность людей*. Что делает руководитель (менеджер), если он действительно *управляет*:

1. Определяет субъект и объект управления, ставит цели.
2. Собирает необходимую информацию.
3. Выбирает способ управленческого воздействия.
4. Разрабатывает план деятельности (или программу воздействий).

**Чем масштабнее и разнообразнее деятельность корпораций, тем сложнее ее организовать и скоординировать**

5. Реализует этот план.

6. Отслеживает результаты деятельности (то есть осуществляет учет), сравнивает план-факт (проводит анализ).

7. Корректирует воздействия на объект управления, в том числе и на людей (правильно их мотивирует).

Это и есть описание **алгоритма управленческих действий**, своего рода типовой «архитектуры» системы управления. (см. рис. 3)

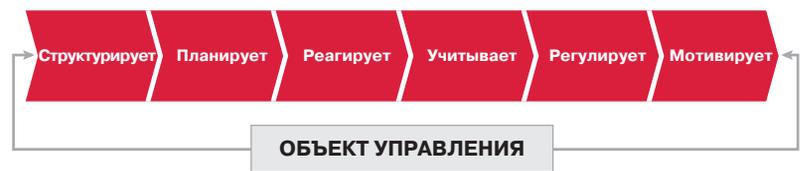


Рис. 3. Что делает менеджер

- ✓ через регламентацию процессов;
- ✓ через распределение ресурсов.

В соответствии с принятым типом управления в компании складывается определенная **система управления**. Можно выделить несколько поколений эволюции систем управления, все они сегодня представлены в наших компаниях.

**Административно-командное управление** (система управления первого поколения). Управление осуществляется посредством административных указаний. Содержание деятельности управляющих слабо структурировано, их действия сильно бюрократизированы. Низкий уровень системности компенсируется постоянным присутствием управленца-бюрократа, надзирающего за процессом исполнения работ. Директор единолично отвечает за результаты деятельности предприятия, четкой ответственности менеджеров среднего звена за результаты нет. Главный инструмент управления — оперативное совещание.

**Управление по целям** (система управления второго поколения). Это управление через людей, довольно простой и эффективный метод. Алгоритм управленческих действий выглядит следующим образом:

- ✓ поставить цели — определить, что нужно сделать;
- ✓ выбрать исполнителей, которые смогут их реализовать;
- ✓ довести цели до исполнителей, перевести цели в задачный план;
- ✓ мотивировать исполнителей;
- ✓ проконтролировать результат;
- ✓ в случае необходимости — скорректировать цели или задачи (см. рис. 4).

При этом типе управления главное — определить, какие люди нужны, и найти их. Лучший вариант — ставить цели в самом общем виде, чтобы исполнители сами смогли их детализировать, найти необходимые ресурсы и способы реализации. Управленческие воздействия при этом сводятся к постановке цели, контролю и поддержанию сильной мотива-

**В конечном итоге для бизнеса важно не описание, а эффективное управление бизнес-процессами и конечные результаты деятельности**

Славянский поход к жизни характеризуется всеобщностью и универсальностью, а объем работ традиционно измеряется «от забора до обеда». Для нас все характеристики работ определены конкретно и четко: вот — забор, вот — обед, копаешь — ты, премия — мне. При этом оценивать результаты собственной работы в категориях качества и эффективности не свойственно нашему менталитету. Национальная специфика бизнес-процессов решительно непонятна остальному миру, но у нас отлично работает!

Славяне хорошо приспособились к такой системе координат и по большей части именно так и понимают бизнес-процессы. Проблема в том, что подобная метрика не всегда вписывается в рыночную экономику, поэтому нам приходится учиться действовать вопреки своей натуре: описывать работы так, как это делают в остальном мире, применяя стандартные характеристики, договариваясь о стандартах представления и описания процессов. Только такие описания мы будем называть бизнес-процессами, а деятельность в соответствии с национальными традициями — по старому, работой. Соответственно, одни будут работать, другие — управлять бизнес-процессами.

### Типология управления

От принятого в компании **типа управления** зависит, какие управленческие воздействия смогут осуществлять менеджеры. Традиционно выделяют четыре типа управления:

- ✓ административно-командное;
- ✓ через цели;



Рис. 4. Ключевые компоненты системы управления по целям

ции у исполнителей. И еще — необходимым условием постановки управления по целям является жесткая модель ответственности.

Образцовые варианты целевого управления можно найти в народных сказках. Царское дело какое? Мотивацию накалить: «Не сносить тебе головы!» или «Царевну в жены получишь!»... И озадачить: «Привези живой воды и молодильных яблок!», «Чтобы мост хрустальный через реку огненную до утра стоял!». Ну и апофеоз — «Пойди туда, не знаю куда, принеси то, не знаю что!» И ведь приносили!..

**В соответствии с принятым типом управления в компании складывается определенная система управления**

Это как раз тот случай, когда «кадры решают все». Правда и самый серьезный риск связан именно с человеческими ресурсами: «нужных» людей, с соответствующей мотивацией вовремя может и не оказаться. Управление по целям результативно даже в очень нестабильных ситуациях, если у исполнителей удастся создать сверхсильную мотивацию. Такая управленческая модель очень эффективна в первую очередь по соотношению *простота-результативность*.

**Управление через регламентацию процессов** (система управления третьего поколения). На первой стадии процессное управление осуществлялось в рамках функционального подхода. **Линейно-функциональная модель** — это процессная модель, в которой есть всего лишь один владелец бизнес-процесса — генеральный директор (см. рис. 2-а), отвечающий за все процессы, которые исполняются в компании. При переходе ко второй стадии — собственно **процессной модели** мы выделяем и описываем бизнес-процессы и передаем владельцам часть ответственности за их исполнение

— происходит демократизация, децентрализация управления (см. рис. 2-б). В крупных корпорациях, состоящих из отдельных предприятий, может быть выделено и описано до 200–300 бизнес-процессов (по 20 в каждом предприятии).

После этого возникает более сложная задача — **координация самих бизнес-процессов**. Фактически нужно скоординировать управленческие усилия владельцев отдельных бизнес-процессов. Таким координатором обычно выступает генеральный директор. Для него деятельность компании расслаивается на отдельные бизнес-процессы (у каждого из которых при этом остается свой владелец). Собственным бизнес-процессом генерального директора является весь пакет работ компании, вся ее деятельность — от закупки сырья до доставки продукции потребителям, он выступает **метавладельцем** всех бизнес-процессов. Генеральный директор — владелец бизнес-процесса более высокого уровня, его собственный бизнес-процесс — управление всеми бизнес-процессами компании. Такое управление называется **мультипроцессным**. Результат работы первого лица компании измеряется финансовыми показателями, в первую очередь, прибылью и стоимостью бизнеса.

Генеральный директор не только ставит цели владельцам бизнес-процессов более низкого уровня, но и помогает им — предоставляет описания *моделей исполнения деятельности, алгоритмов работы, карт процессов, регламентов и стандартов* работ. Конечно, один человек не может разбираться во всех тонкостях различных бизнес-процессов, компетентность каждого из менеджеров в области своей специализации выше. Но в рамках координации их деятельности генеральный директор может организовать процедуры, позволяющие извлекать, описывать, регламентировать и представлять в удобной для работы форме знания, которыми обладают узкие специалисты. Такие процедуры уже достаточно хорошо разработаны: с носителями знаний (владельцами процессов) проводят анкетирование, фокус-группы, их опрашивают и т. д. Полученную информацию обрабатывают, систематизируют и обобщают в виде регламентов. В результате компания начинает управлять не только материальными или финансовыми ресурсами, но и **знаниями**: личный управленческий

опыт и профессиональные секреты отдельных менеджеров становятся доступны всем сотрудникам компании.

Для того чтобы управлять самим процессом извлечения и формализации знаний, тоже разработаны специальные процедуры. Более того, *описание и формализация деятельности* сегодня выделяется в самостоятельный управленческий процесс. Такой специальный вид деятельности по описанию и совершенствованию исполнения работ называется **бизнес-инжиниринг**. Владельцем этого процесса в компании является специалист по бизнес-инжинирингу, директор по развитию или, в соответствии с международными стандартами, директор по системе менеджмента качества. Директор по развитию совместно с генеральным директором (или директором по стратегии — в крупных корпорациях появляются и такие позиции) занимается оптимизацией всех бизнес-процессов компании. Совместно — потому что оптимизировать процессы нужно под конкретные цели, на конкретный промежуток времени. Регламентация самих процессов позволяет управлять через качество проектирования и качество исполнения работ.

В итоге система управления компанией становится более сложной, она состоит из двух контуров управления (см. рис. 5):

- ✓ через постановку целей и управление мотивацией людей;
- ✓ через регламентацию самих процессов.

Причем оба процесса как бы «встроены» друг в друга, они не протекают параллельно и независимо друг от друга.

Такая модель управления была разработана в 90-е годы и описана в стандартах *ISO* серии 9000. Требованиями этих стандартов прямо предписывается, что управление компанией должно осуществляться не только по целям, но и по процессам. В формате стандарта *ISO* регламентируются процедуры описания процессов, извлечения знаний и их документирования, контроля качества исполнения. Кроме того, все процессы постоянно должны оптимизироваться и улучшаться. Сами стандарты *ISO* — в соответствии с заложенной в них идеологией — тоже должны развиваться и совершенствоваться, сегодняшние их требования уже лет на 10 отстают от лучшей мировой практики. Поэтому сегодня



Рис. 5. Ключевые компоненты системы управления через регламентацию

компаниям следует ориентироваться на следующее поколение стандартов, опережая эволюцию *ISO*.

**Управление через распределение ресурсов** (система управления четвертого поколения). Это управление через ресурсные системы — широко известные и уже 20 лет применяющиеся информационные интегрированные системы класса *ERP* (*Enterprise Resource Planning* — планирование ресурсов предприятия). Они представляют собой комплекс программных средств для планирования, учета, контроля и оптимизации использования всех ресурсов предприятия и анализа основных бизнес-операций. Унифицированная централизованная база данных помогает управлять различными направлениями деятельности крупной компании (закупкой, производством, финансами, взаимодействиями с клиентами, сбытом и т. д.), поддерживает принятие управленческих решений.

В итоге система управления компанией включает уже три контура управления (см. рис. 6):

- ✓ через постановку целей и управление мотивацией людей;
- ✓ через регламентацию самих процессов;
- ✓ через распределение ресурсов.

**Интегрированная система управления** (система управления пятого поколения). Такая система выстраивается в

**сегодня компаниям следует ориентироваться на следующее поколение стандартов, опережая эволюцию *ISO***



Рис. 6. Ключевые компоненты системы управления распределением ресурсов



**Рис. 7. Ключевые компоненты интегрированной системы управления**

компании, когда генеральный директор управляет и по целям, и через регламентацию бизнес-процессов, и через распределение ресурсов, а для интеграции управленческих воздействий используются информационные технологии (см. рис. 7). Этот подход соединяет преимущества каждого из предыдущих уровней и позволяет получить дополнительный синергетический эффект, комплексно использовать все механизмы реализации целей. Регламенты обеспечивают порядок функционирования компании, а распределение ресурсов обеспечивает достижение результатов.

Каждый тип управления выдвигает свои требования к компетенциям менеджеров. Понимать какая система управления сложилась в компании (гораздо реже — осознанно и грамотно выстроена) очень важно. Именно от этого во многом зависит, какие управленческие технологии можно будет реализовать в организации, какие люди смогут в ней работать — «вписаться», смириться или продуктивно и творчески развивать. Система управления во многом определяет (а значит, и ограничивает) каких сотрудников нужно подбирать, чему и как учить, как планировать карьерные пути, как мотивировать и стимулировать, как управлять эффективностью их труда, насколько глубоко прояснять личные цели, понимать интересы и ценности сотрудников...

Самые современные персонал-технологии разрабатываются в крупных транснациональных корпорациях, в которых выстроены и отлажены сложные системы управления, уникальные для каждой компании. Именно уровень управления компанией в целом определяет эффективность применения в ней отдельного подхода или метода, поэтому прежде чем начинать «войну за таланты» или внедрять самую современную схему

вознаграждения, стоит оценить уровень управления в своей компании...

### **Разработка системы управления как уникальный проект**

Универсальной комплексной системы управления — как единого типового для всех решения — не существует. Современные системы управления компаниями индивидуализированы, делаются по меркам и под запросы конкретной организации. Эффективность их зависит от точности выбора отдельных модулей, от особенностей их компоновки, от того, насколько используемая архитектура информационных технологий соответствует **архитектуре системы управления**.

В условиях постоянного усиления конкурентного давления, когда основные виды ресурсов (сырье, оборудование, финансы) равнодоступны для всех игроков на глобальных рынках, компании стараются достичь серьезных конкурентных преимуществ за счет построения более эффективной бизнес-модели. Сегодня — при прочих равных условиях — побеждает более совершенная организация бизнеса. Эффективность организации деятельности становится одним из ключевых факторов конкурентоспособности, потому что бизнес-модель практически невозможно скопировать. Успех приносит уникальность лицензий, патентов, предложений для клиентов, талантов сотрудников... В том числе и уникальность организации собственной деятельности.

Все рассмотренные нами пять поколений систем управления (см. рис. 8) существуют в нашем бизнесе. Это разные сценарии, разные варианты сборки одних и тех же компонентов. Многие увлекаются самим процессом создания новых красивых технологий, забывая, что прикладные решения направлены в первую очередь на повышение конкурентоспособности компании. Не нужно стремиться внедрять интеллектуальные технологии только потому, что «все их применяют», основным критерием выбора должна быть их эффективность. Система управления компанией должна соответствовать поставленным задачам, уровню конкуренции в отрасли, имеющимся ресурсам (в том числе и наличию управленцев соответствующей квалификации).

**Именно уровень управления компанией в целом определяет эффективность применения в ней отдельного подхода или метода**

Внедрить более сложную систему управления силами сотрудников самой компании довольно трудно, как правило, для реализации такого проекта приглашают внешних консультантов. Хороший консультант должен помочь менеджерам понять, на каком уровне развития находятся процессы управления в компании, и предложить решения, ориентируясь на возможности людей, в пределах их «зоны роста» — на один уровень выше. Если в компании система управления первого уровня, можно работать над переходом ко второму и т. д. Ну а если менеджмент работает на пятом уровне, можно предлагать строить систему управления 2020 года. При этом резко «перепрыгнуть» через несколько уровней нельзя, нужно учить и развивать менеджеров, показывать им новые управленческие модели, и самое главное — вместе с ними эти модели разрабатывать. Решения по внедрению систем управления должны быть индивидуальными — для каждой компании свои, с учетом конкретных условий и потенциала работающих в ней людей. Хороший консультант — это скорее инженер-управляющий: он ставит диагноз, сопровождает процесс изменений, но не навязывает своих решений. Уже появляются специалисты нового типа, которые работают не только с чертежами, но и с людьми — обучают их, развивают, выращивают...

## Первые шаги

Сама по себе необходимость перехода к управлению по бизнес-процессам сегодня сомнений не вызывает (в частности, это требование стандартов *ISO*, в которых просто поется гимн бизнес-процессам). Но как осуществить такой переход? Сначала нужно построить модель процессов верхнего уровня компании:

1. Выделить главные процессы — основные виды работ, назвать и обозначить их границы.

2. Типизировать процессы — разделить на управленческие, основные, поддерживающие, проектные и т. п.

3. Упорядочить процессы — построить структуру бизнес-процессов.

4. Найти ответственных (владельца, хозяина) за каждый процесс — отдельного человека, руководителя, группу людей или подразделение.

5. Сфокусировать ответственность — не через функциональные обязанности, а через процессы. Причем расплывчатая модель ответственности («размазанная» по нескольким процессам) не допускается — человек должен отвечать за один процесс от начала до конца.

6. Придать «владельцу» процесса новый статус.

7. Распределить ресурсы.

Причем делать все это нужно аккуратно и системно, а для наглядности желательно еще и показать на диаграммах.

Для практиков, как правило, выделение бизнес-процессов не представляет сложностей. В компании работа всегда ведется по отдельным направлениям: поставки, сбыт, ремонт оборудования, теплоснабжение и т. д. Значит, есть люди, которые за эти направления отвечают — владельцы процессов. Их сверхзадача — обеспечение своего процесса, при этом поставленные задачи можно не детализировать, специалисты лучше знают, как их выполнить. Владелец процесса делает только часть общей работы, поэтому финансовый результат его деятельности выражается в конкретных экономических показателях, привязанных к бизнес-процессу (но не в показателях прибыли компании как таковой).

Описание бизнес-процессов позволяет задать жесткую модель ответственности

**Все пять поколений систем управления — это разные сценарии, разные варианты сборки одних и тех же компонентов**



**Рис. 6. Ключевые компоненты системы управления распределением ресурсов**

ти, которая облегчает контроль, обеспечивает результативность и качество работы, систематизирует управление. Точно выбирая критерии оценки эффективности, гибко изменяя экономические показатели можно целенаправленно управлять деятельностью сотрудников.

Конечно, «человеческий фактор» нельзя игнорировать, поэтому очень важно создать для хозяина процесса сильную (даже жесткую) мотивацию. Этому очень способствует изменение его статуса. Например, если должность называется *завскладом*, то человек банально изменяет схему расстановки ящиков с картошкой. Но *владелец процесса складирования* уже проводит реинжиниринг бизнес-процесса хранения контейнеров и оптимизацию ключевых операций логистики. Безусловно, изменение статуса — это эпифеномен, но уровень ответственности повышается вполне реально.

Управление по целям и само по себе достаточно эффективно. Казалось бы, зачем же тогда усложнять простую понятную схему добавлением бизнес-процессов? Для того чтобы дать компании возможность:

- ✓ систематизировать деятельность по процессам;
- ✓ сфокусировать модель ответственности;
- ✓ отладить постановку задач и контроль их выполнения.

Чтобы перейти к модели управления по целям через бизнес-процессы и *KPI* (ключевые показатели эффективности), нужно обучить всех менеджеров и специалистов компании. Они должны хорошо знать, что такое бизнес-процессы, модель ответственности, *KPI*, уметь каскадировать *KPI* на бизнес-процессы, выстраивать мотивацию подчиненных... Внедрение этих элементов в несколько раз повышает результативность, ответственность, прозрачность и управляемость компании.

### Саморазвитие и еще раз саморазвитие

Мы видим, что общая логика развития бизнес-цивилизации приводит к тому, что компании становятся прозрачными сами для себя: они начинают «видеть» модели организации собственной деятельности, сами себя строить и конт-

ролировать, а значит, могут целенаправленно совершенствовать свою структуру и процессы. Образно говоря, компании создают несколько дополнительных рук, хвостов и даже голов (так радикально себя изменять человек может пока только виртуально). Воспринимая себя как целостную систему, компания постоянно развивается, реконструирует свою бизнес-модель, что позволяет ей опережать других, быть более конкурентоспособной.

На наших глазах формируется следующий уровень управления компанией, при котором человек воспринимается уже не как ресурс, а как актив. Причем актив этот, в отличие от производственных фондов, можно развивать. Производственные фонды поддаются улучшению путем замены, добавления либо реорганизации. А человек улучшается, развиваясь самостоятельно. И в этом — принципиальное различие этих активов. Способность человека к саморазвитию активно использовалась при управлении по целям, но в какой-то момент об этом забыли, увлеклись технологиями, процессами, *ERP*-решениями и т. д. Нужно вернуться к человеку...

Компании должны постепенно — сразу не получится — провести инвентаризацию своих человеческих активов, «дооценить» их. А затем — развивать. Не модернизировать, как нематериальные активы, а именно развивать. Уже само по себе изменение формы организации работы людей может многократно увеличить стоимость компании.

Способность к саморазвитию — это новая компетенция, поэтому в компании должен появиться и носитель этой компетенции. Образно говоря, компании нужен человек, задача которого — сидеть и думать, как же мы работаем и как работать лучше. Стандарты *ISO 9000* прямо предписывают, что в компании должен быть такой специалист. Правда, в середине 90-х годов прошлого века его статус не был так высок, поскольку конкурентоспособность предприятия тогда еще не выступала определяющим фактором успеха. Но общее направление развития эти стандарты указали правильно.

Специалистам уже многое понятно в организации бизнеса, «инженерная» часть менеджмента приходит к каким-то приемлемым решениям, инженер-

**Воспринимая себя как целостную систему, компания постоянно развивается, реконструирует свою бизнес-модель, что позволяет ей опережать других**

ных проблем в организации управления становятся все меньше. Сегодня бизнес-инжиниринг — это технология: внедрение и совершенствование моделей и систем управления становятся индустриальными. И разработку инжиниринговых решений — новых организационных схем, новых моделей бизнес-процессов, новых корпоративных архитектур — мы начинаем ставить «на поток»; их можно внедрить в любой компании. А вот проблема с человеком оказалась гораздо сложнее...

Попробуйте поставить компьютеру задачу, которая на сегодня не имеет решения: он не выполнит задачу, и будет глубоко прав. Но человек в такой ситуации начнет мучиться, искать, учиться, и в итоге — решит, приобретя при этом новые качества, которых у него исходно не было. Ни один материальный актив к такому не способен! Курчатов, Королёв, Ландау даже не предполагали о масштабе деятельности, которая им будет поручена. Но задачи были поставлены, и чтобы их решить, им пришлось развиваться, становиться гигантами мысли.

Я считаю, что способность людей к саморазвитию является основным ресурсом развития компании, но пока это «слепое пятно» менеджмента. Как можно развивать человека? Ведь его нельзя изменить, воздействуя извне, и обязать развиваться тоже нельзя. На сегодня это основная проблема — как развивать самостоятельных субъектов в интересах бизнеса? Для начала, наверное, нужно четко определить — что такое *развитие человека в бизнесе* и что такое *развитие бизнеса через развитие человека*?

В статьях теоретиков все просто: «Война за таланты! Люди — наш главный актив!» Но как эффективно управлять этим активом, как «встраивать» реальных людей в абстрактные управленческие схемы, как измерять их потенциал (ведь тем, что нельзя измерить, нельзя управлять)? Как на практике сделать компанию саморазвивающейся — здесь, сейчас, с этими конкретными людьми? И вообще, все ли люди способны к саморазвитию? И как найти самых способных к этому? Как управлять саморазвитием людей, ведь они — по определению — управляют собой сами (иначе это не саморазвитие)? Как согласовать букет разнонаправленных векторов развития работников, собственников, компании? Все это вопросы невероятной

Когда мы говорим о развитии систем управления, речь, естественно, идет о развитии менеджеров. Но понятие «человеческие активы» шире — нужно иметь в виду и специалистов, и инженеров, роль которых сегодня резко повышается. Для того чтобы сделать конкурентоспособной не отдельную компанию, а отдельную страну, требуется модернизировать экономику, начинать инвестиционные и инновационные программы, снижать энергоёмкость производства... Эти задачи предполагают огромное количество инженерных решений. Советский Союз традиционно был сильной страной именно в инжиниринге, теперь нам нужно восстанавливать утраченные школы, выращивать инженеров, учить проектировать на уровне мировых стандартов. Необходимо развивать новые современные компетенции, повышать престиж профессии. Именно инженеры станут создателями нового мира, инфраструктуры новой экономики. Менеджеры организуют работу инженеров и специалистов, но именно инженеры создают новые технологии, материалы, весь наш мир

сложности, внятных ответов на которые пока, к сожалению, нет. Это вызов самой науке менеджмента: до сих пор человек в ней присутствовал больше как управляемый «объект». Сегодня есть потребность в «очеловечивании» управления и бизнеса в целом.

Если мы говорим, что люди — это специальные активы, то отдельной задачей становится выращивание новых менеджеров и специальных консультантов, которые смогут работать с такими активами. Это должны быть не обычные менеджеры по персоналу и не традиционные консультанты по управлению, но определить их компетенции пока никто не может.

Развитие человека со временем вышло за рамки физиологической эволюции в пространство развития интеллекта. Общая логика развития бизнеса повторяет этот путь — он переходит от экстенсивного роста и технологических модернизаций к интеллектуальному саморазвитию. Компании эволюционируют, «очеловечиваются»: они начинают понимать принципы своего устройства и поведения, целенаправленно стремятся себя улучшить. Это признаки развития своего рода «организационного интеллекта», причем в целом *OIQ* (коэффициент организационного интеллекта) компаний повышается стремительно. Более того, высокий организационный интеллект становится отличительным признаком наиболее конкурентоспособных компаний. Со временем, возможно, именно по этому критерию станут оценивать потенциал их развития.

---

Конечно, и в Украине есть компании, где внедрены современные системы управления. Не буду обобщать, назову проекты, которые хорошо знаю:

- ✓ «Приват-банк» провел структурирование еще в начале своей деятельности;

- ✓ группа «ТАС» не только сама себя структурирует, но и помогает другим;

- ✓ «ТММ» не только провела структурирование, но и разработала количественные модели управления ресурсами, например по бюджетированию.

- ✓ все директора предприятий корпорации «Интерпайп» вполне владеют процессными методами управления, давно и активно ими занимаются;

- ✓ «Киевская Инвестиционная группа» занимается не только регламентацией деятельности, но и что очень важно, развитием человеческих ресурсов подготовкой менеджеров нового поколения.

Список можно продолжить. Главное, что уже сегодня есть компании, для которых совершенствование систем управления, развитие людей, саморазвитие организации – ежедневные практические задачи. Перечисленные компании хорошо известны в Украине, что подтверждает прямую связь между уровнем менеджмента и успешностью организации. Лидеры показывают направление развития и задают темп...

