

44 | Диагностика системы управления



Сергей Бубнов

управляющий партнер
консалтинговой компании *Bestlog*,
канд. экон. наук

Статья посвящена актуальным вопросам, возникающим у руководителей предприятий при выявлении резервов повышения эффективности системы управления. В ней описываются перипетии взаимодействия двух сторон: клиента и консультанта, даются практические рекомендации.

Материал ориентирован в первую очередь на собственников компаний и генеральных директоров, будет интересен как руководителям отделов развития, качества, регламентации, так и всем желающим оценить уровень развития своей компании.

Любая деятельность по повышению эффективности системы управления начинается с диагностики (или аудита) системы управления компанией. Оценим смысл проведения диагностики компании со стороны клиента и консультанта:

1. *Со стороны клиента.* Клиенты часто недоумевают: «Ну зачем диагностика, и так все ясно — бардак и неразбериха, как у всех. Давайте сразу внедрять модель процессов “как надо”». Действительно, клиенту нет резона платить консультанту за то, чтобы тот искал, документировал, анализировал проблемы на предприятии. Почему? Да потому, что клиент уверен: он абсолютно точно знает, где слабые места, кого нужно уволить и что делать. На самом же деле в 67% случаев клиент даже не подозревает об истинных причинах проблем на своем предприятии.

2. *Со стороны консультанта* используются аргументы: «Давайте сначала проведем аудит системы управления, найдем в ней “узкие места”, выявим факторы и причинно-следственные связи, приводящие к потерям, определим и продумаем пути их стратегического и оперативного решения». Понять консультанта необходимо — он не может сразу приступить к реорганизации системы управления предприятием (поскольку не знаком с системой управления и внутренними особенностями). Те консультанты, которые готовы сразу внедрять улучшения, по меньшей мере вводят клиента в заблуждение: время на оценку и диагностику все равно заложено в их план.

Так как поступить клиенту? Для чего требуется диагностика системы управления? Как лучше проводить ее аудит: самостоятельно, полностью довериться консультанту или разработать совместный проект? Какой период времени и какие внутренние ресурсы потребуются? Какова методика проведения аудита? Не повредит ли делу отвлечение ключевых сотрудников от их служебных обязанностей на участие в различных интервью и анкетировании? Что делать с отчетом консультантов?

Все перечисленные вопросы, несомненно, волнуют каждого клиента, и мы постараемся дать на них однозначные ответы.

Для чего нужен аудит системы управления?

Симптомы, указывающие на необходимость проведения аудита системы управления в организации, следующие:

- большинству работников непонятно, по каким критериям их оценивают и что сделать, чтобы в следующем месяце получить заработную плату больше;

- в компании постоянно фиксируются непредсказуемые потери;

- информационная система отсутствует или существует, но необходимый отчет делает не меньше чем за сутки, и быстро принять верное управленческое решение практически невозможно;

- миссия, ценности, руководящие принципы компании декларируются, но в стратегических целях и конкретных показателях не выражены;

- на предприятии наблюдается непрерывная текучесть кадров, объясняемая «естественным отбором» или нелояльностью работников к компании;

- в компании существуют фиктивные должностные инструкции (модифицированный или устаревший интернет-вариант) — для видимости или на случай проверки;

- организационная структура не сформирована либо сформирована по принципам, непонятным большинству работников;

- предприятие развивается быстрыми темпами, но постоянные затраты и коммерческие расходы растут быстрее;

- распределение полномочий в компании является прерогативой двух-трех лиц (как правило, собственников);

- система оценки персонала и результатов работы отделов компании существует в виде пятибалльной шкалы оценок, выставляемых директором;

- сотрудники предприятия вроде бы знают свои обязанности и права, но не хотят или не могут нести возложенную на них ответственность;

- цели предприятия неизмеримы, непонятны для большинства работников компании (например, «приступить к занятиям во внутренней школе управления», «провести валидацию производственной линии», «провести анализ несоответствий изделия, разработать корректирующие действия с применением метода “6 сигм”», «подготовить и провести заседание стратегического совета с утверждением стратегических целей»).

Представленный перечень далеко не полон, но отражает до 75% типичных симптомов проблем в системе управления большинства средних российских компаний. Поиск путей решения задач, скрывающихся за этими симптомами, является главным обоснованием целесообразности проведения диагностики системы управления.

Цель диагностики системы управления: выявить резервы и пути повышения эффективности работы системы управления компаний.

Задачи диагностики системы управления:

- выявить резервы сокращения постоянных и переменных затрат;

Сравнительный анализ вариантов проведения диагностики системы управления

Вид диагностики системы управления	Преимущества	Недостатки	Риски	Стоимость
Внутренний аудит системы управления	Постоянная возможность небольших улучшений	Аудит — предсказуемый и минимальный по возможной ответной реакции на организацию	Желание скрыть особенности деятельности от руководства в связи с боязнью	Минимальная стоимость — в пределах заработной платы исполнителей и небольшой премии
Внешний аудит системы управления	Непредвзятый и системный анализ всех сторон предприятия. Действенные рекомендации	Необходимость оценки достоверности практической реализации предложений	Недостаток компетентности консультантов, саботаж проекта со стороны работников предприятия	Высокая стоимость услуг
Комбинированный аудит системы управления	Более качественные и быстрые изменения в системе управления	Возможность конфликтной ситуации между консультантами и сотрудниками клиента в проектной команде	Увеличение срока выполнения проекта или подкуп консультантов для сокрытия результатов	Оптимальный вариант снижения стоимости проекта до 50%

- выявить резервы повышения рентабельности компании;
- выявить резервы повышения производительности труда и оборудования;
- выявить «узкие места», тормозящие развитие компании;
- выявить причинно-следственные связи, порождающие проблемы предприятия;
- разработать организационные, технические, информационные и технологические предложения с целью обеспечения реализации как краткосрочных, так и долгосрочных планов.

Кому лучше поручить диагностику?

Возможны три варианта обследования уровня развития компании:

- *внутренний аудит системы управления* — собственными силами;
- *внешний аудит системы управления* — силами консультантов;
- *комбинированный аудит системы управления* — силами совместной рабочей группы консультантов и сотрудников компании.

Эти варианты разнятся по стоимости и рискам, каждый из них имеет свои положительные и отрицательные стороны, которые представлены в таблице.

Таким образом, для предварительной оценки ситуации в системе управления лучше провести внутреннее исследование. Если ваши опасения подтвердились, то лучше провести внешний аудит силами консультантов с обязательным подключением рабочей группы с вашей стороны. Это потребует потом для экспертизы финального отчета консультантов и формирования итоговой последовательности реализации рекомендаций.

Какие ресурсы потребуются?

Обычно на предприятиях с численностью персонала до 500 чел. диагностика системы управления занимает до одного месяца. Если численность предприятия от 500 до 1000 чел. — два месяца, а при численно-

сти свыше 1000 чел. потребуются значительные консультационные ресурсы. В таком случае лучше провести комбинированный аудит или аудит определенной области — например, логистический аудит либо выборочную диагностику процессов по принципу Парето (20% процессов, дающих 80% проблем).

Диагностика проводится по определенной программе, в составлении которой участвуют руководители проекта со стороны клиента и консультанта. Они совместно определяют оптимальный вариант отвлечения сотрудников от работы. Например, более рационально отвлекать сотрудников, приглашая их на час раньше начала рабочего дня, чем предлагать им оставаться после работы вечером. Отсутствие задержек на работе является действенным нематериальным фактором, который стимулирует лояльность и повышение производительности сотрудников. Если разделить время выполнения диагностики системы управления на четыре части, то окажется, что в первую и последнюю части будут больше времени отвлечены топ-менеджеры и руководители отделов, а во вторую и третью — младший управленческий персонал, специалисты и рабочие.

Как проводится диагностика системы управления?

В общих чертах последовательность мероприятий по проведению аудита системы управления представляется следующей:

1. Создается рабочая группа с привлечением сотрудников как клиента, так и консультанта; определяются сроки выполнения работ, утверждаются формы отчетности и график проведения совещаний.
2. Происходит знакомство с руководителями соответствующего объекта, уровнем сложности проблем, возможными предложениями по их решению, предлагаемыми представителями предприятия. Оптимальный вариант выполнения этих задач — проведение обзорной экскурсии по всем подразделением объекта (отделам, цехам, магазинам, торговым

точкам, предприятиям холдинга), во время которой можно получить максимум информации о деятельности компании и состоянии ее бизнеса.

3. Составляются схема бизнес-модели и карта бизнес-процессов, выдвигаются предположения о наличии возможных «узких мест».

4. Проводится запрос вторичной информации (т. е. уже обработанной информации в виде отчетов, инструкций, приказов, распоряжений и т. п.).

5. В случае отсутствия необходимой информации осуществляются согласование и сбор первичной информации (в виде отчетов о результатах наблюдений, замеров).

6. Анализируются и обрабатываются первичная и вторичная информация на предмет выявления возможных искажений и противоречий при предоставлении данных предприятием.

7. Диагностируется каждый бизнес-процесс (основной, вспомогательный, развивающий): выявляются особенности его выполнения, критические моменты, проблемы, предлагаются испытанные пути решения и т. д.

8. Проводится процедура тестирования всей полученной информации на предмет (не)подтверждения фактов, выявления скрытых затрат, непроизводительных потерь рабочего времени, уточнения размеров недополученной прибыли и т. д.

9. Определяются причинно-следственные связи, ведется поиск источника проблем.

10. Описываются бизнес-процессы «как есть» с комментариями о причинах возникающих проблем и прогнозированием их возможных последствий для системы управления.

11. Формируется перечень предложений по изменению системы управления.

12. Проводится экспертиза стратегии развития компании (карт, стратегических целей и программ работ по ее выполнению).

13. Предлагается перечень специальных рекомендаций для программы проведения работ.

14. Формируется аналитический отчет о результатах выполнения работ.

Таким образом, конечным продуктом диагностики системы управления является отчет с описанием текущего состояния бизнеса клиента, перечнями процессов, «узких мест», причинно-следственных связей и конкретных предложений путей реализации изменений.

Не повредит ли отвлечение сотрудников от их обязанностей?

Работники компании по-разному могут относиться к факту привлечения их для бесед и анкетирования: одни проявляют большую заинтересованность

и готовы сотрудничать, другие с неохотой соглашаются, а третьи вообще игнорируют или даже мешают процессу.

Привлечение ключевых (и инициативных) сотрудников даже желательно, так как приносит реальную пользу предприятию. Беседа — это двусторонний процесс обмена опытом, знаниями и навыками, что, безусловно, дает работникам заряд положительной энергии и понимание того, почему они должны действовать так или иначе. Отвлечение от выполнения непосредственных служебных обязанностей в данном случае не приносит ощутимых потерь компании, а сообщает ее коллективу новый творческий импульс.

Что делать с отчетом консультантов?

Теперь вернемся, пожалуй, к самому неоднозначному вопросу: что делать с отчетом консультантов? Действительно, многие руководители компаний панически не хотят привлекать консультантов именно потому, что боятся получить отчет в виде книги в четырех томах.

Отчет консультантов преследует как минимум две цели. Первая — дать представление собственнику компании о том, что происходит и каким образом проводятся улучшения в компании. Вторая — предоставить детальное описание проблем, составить техническое задание и провести сбор первичной информации для выполнения целей следующего этапа.

Так как цели проведения диагностики могут различаться, клиент должен изначально определиться с тем, в какой форме он желает получить отчет. Как правило, клиент изначально хочет иметь целостную картину. Но ее невозможно получить без ознакомления со всеми разделами отчета — только так можно понять логику работы консультантов и провести экспертизу правильности их выводов.

С отчетом консультантов каждый клиент поступает по-разному: для кого-то этот документ становится планом развития и с ним еженедельно сверяются, а кто-то просто кладет его на полку. На деле все зависит от инициативности, желания, терпения и способности клиента к проведению изменений.

Решение о необходимости проведения аудита системы управления собственник (руководитель) предприятия принимает самостоятельно. Надеемся, что настоящая статья поможет сделать вам правильный выбор, который позволит в будущем быстрее, эффективнее и качественнее бороться с недостатками системы управления, а также повысить продуктивность работы предприятия и подготовить компанию к решению проблем роста и сохранения устойчивой динамики развития.

