



**А.И. Бондаренко**, эксперт по оптимизации бизнес-процессов, ООО «Расин Консалтинг»

## ЧТО МОЖНО НАЗВАТЬ «ЭФФЕКТИВНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ»?

*«Выживание – дело добровольное» -  
Уильям Эдвардс Деминг*

### От редакции:

Если Вы руководите организацией, где каждый день не похож на другие, постоянно ведете новые проекты, завоевываете новых клиентов, или наоборот, деятельность компании отлажена, как часы, и размеренный ритм позволяет строить детальные планы на будущее - общая эффективность работы часто заслоняется ежедневной «рутиной». Как говорят, за деревьями леса не видно. И в том, и в другом случае сходные повторяющиеся

изо дня в день действия не позволяют оценить их пользу и результативность как для отдельно взятого направления, так и для всей компании. Часто отдельно взятый департамент или даже личность становятся крайне эффективными, но всегда ли это ведет к эффективности компании в целом? Уверены ли Вы, что результат деятельности компании – это максимально эффективный результат деятельности 100-процентно эффективных работников, а не максимально эффективный результат от

?

?

???

?

?



их 10-процентной эффективности? Нужно ли проводить персональную оценку эффективности каждого отдельно взятого работника и как выстроить систему ценностей собственной эффективной организации? Сталкивались ли вы с ситуацией, когда звезда, локомотив, вместо того, чтобы «вытащить организацию» на новый уровень, становится «тираном, непрофессиональным, слишком требовательным, предвзятым» в среде схожего по коэффициентам эффективности коллектива?

Отвечая на эти и множество других вопросов, стоит рассматривать организацию как экосистему. И становится очевидным, что, улучшая только одну из сторон организационной жизни, мы только привносим стресс и напряженность во всю организацию, и при этом нет гарантии, что произойдет стабильное и качественное изменение для организации в целом. Для того, чтобы назревшие в каждый день изменяющихся условиях и обстоятельствах перемены происходили вовремя, в соответствии

с вызовами, которые появляются, и организация оставалась эффективной, необходимо принимать во внимание дизайн организации – все «осязаемые» признаки организации – организационную структуру, сетку регулярных встреч, кворумы для принятия решений, способы эскалирования проблем; и «неосязаемые» – культуру и дух организации, то, что сложно измерить, но именно они влияют на решения каждого сотрудника каждый день.

Мы предлагаем серию статей, посвященных лучшим практикам повышения эффективности организаций. На наш взгляд, целенаправленная работа по приведению производственной деятельности к канонам организационной культуры и дизайна, приводит к существенным изменениям в результатах деятельности компании. Детальный разбор концепций и инструменты, которые приносят результат на практике, позволят не только переосмыслить подход, но и реализовать назревшие изменения в своей работе.

Для начала следует определиться, что же мы подразумеваем под понятием «организация». По разным критериям организации можно разделить на различные группы, и если применять типологию организаций в зависимости от характера результатов организации (Т. Парсонс, *Structure and Process in Modern Societies*, Free Press, 1960), предложенную Т. Парсонсом, и предполагающую, что организации задумываются для создания ценности в обществе, и при этом получают ресурсы и вызовы из других систем.

Типология различает четыре типа организации в соответствии с задачей, выполняемой в пользу общества:

1. Организации, поддерживающие культурные модели: они развивают и поддерживают системы ценностей для устойчивости общества - это системы обучения и развития, исследовательские, культурные, художественные, религиозные институты.
2. Интеграционные организации: их основная функция – определить обязательства лояльности сообществу и устранить или сократить источники нарушений, именно эти организации обеспечивают социальный контроль: полиция, правосудие; они направлены на соблюдение норм, составляющих правила и законы.
3. Политические организации: их функция заключается в увеличении возможностей общества или определенных членов путем обеспечения распределения ресурсов; это государственные организации, которые позволяют, например, поддерживать системы обороны, финансирование общественных услуг.
4. Производственные организации: это, по сути, компании, которые взяли на себя задачу изготовления и распределения

товаров или услуг, которые стремятся эффективно управлять ресурсами и постоянно адаптироваться к своей среде.

Очевидно, что все перечисленные организации стремятся быть эффективными в своей деятельности, но наиболее четко задача эффективности стоит для организаций именно последнего типа: они осуществляют деятельность управления процессом с целью преобразования ресурсов в результат.

Для понимания эффективности особенно важно, что работа организации в целом, а не в отдельных департаментах должна быть эффективна, и задачи отделов продаж, закупок, производства должны быть синхронизированы и должны отвечать ценностям и потребностям общего внешнего клиента – покупателя товара или услуги. То есть основная задача генерального директора – выяснить, кто же клиенты его организации, услышать их потребности и построить работу каждого из департаментов таким образом, чтобы потребности клиента были удовлетворены, или даже предвосхищены, с минимальными затратами усилий и ресурсов.

Чтобы выяснить потребности, необходим диалог. Не стоит думать, что вы знаете своего клиента. Итак, дело в деталях и открытости, готовности слушать. При заключении контракта сделать обязательной проверкой параметров, которыми можно характеризовать ваш продукт, например, производительность, соответствие стандартам и законодательству, своевременность поставок, надежность, долговечность, эстетика, завершенность, необходимость дополнительного сервиса, безопасность, точность, оперативность реакции при рекламациях и т.д.

Таким образом, начиная от потребностей клиента, его запросов по объему, срокам поставки, спецификациям, особен-





### Практическое упражнение

Чтобы выяснить, кто же клиенты, и какие у них потребности, проведите ABC-анализ клиентов. Если построить по убыванию объема продаж по каждому клиенту, например, за предыдущий год, вполне вероятно, что выяснится, что почти 80% всех продаж составляют 20% клиентов. Это клиенты группы А. Оставшиеся 20% продаж так же возможно разделить и выяснить, кто среди этих клиентов составляет 80% продаж. Это клиенты группы В. Все остальные клиенты составляют группу С. Необходимо сфокусировать свое внимание именно на группе А и выяснить их потребности в первую очередь.

Клиенты	Итого отгружено	Доля от общего объема, %	Парето, %	Категория А	Доля от общего объема без категории А, %	Парето категории В и С, %	Категории В, С
Клиент 1	230	26%	26%	А			
Клиент 2	188	21%	47%	А			
Клиент 3	117	13%	61%	А			
Клиент 4	64	7%	68%	А			
Клиент 5	61	7%	75%	А			
Клиент 6	43	5%	80%	А			
Клиент 7	38	4%	84%		21%	21%	В
Клиент 8	25	3%	87%		14%	35%	В
Клиент 9	21	2%	89%		12%	47%	В
Клиент 10	19	2%	91%		11%	58%	В
Клиент 11	15	2%	93%		8%	66%	В
Клиент 12	12	1%	95%		7%	73%	В
Клиент 13	10	1%	96%		6%	79%	В
Клиент 14	7	1%	96%		4%	83%	С
Клиент 15	7	1%	97%		4%	87%	С
Клиент 16	6	1%	98%		3%	90%	С
Клиент 17	6	1%	99%		3%	93%	С
Клиент 18	3	0%	99%		2%	95%	С
Клиент 19	2	0%	99%		1%	96%	С
Клиент 20	1	0%	99%		1%	97%	С
Клиент 21	1	0%	99%		1%	97%	С
Клиент 22	1	0%	100%		1%	98%	С
Клиент 23	1	0%	100%		1%	98%	С
Клиент 24	1	0%	100%		1%	99%	С
Клиент 25	1	0%	100%		1%	99%	С
Клиент 26	1	0%	100%		1%	100%	С
Итого	881						
Итого, без категории А	178						

Категория	% от общего объема отгрузок	Количество клиентов
А	80%	6
В	16%	7
С	4%	13

ностям процессов приемки возможно построить собственные процессы в организации, чтобы избежать излишних запасов, работы на склад или переделок уже готового товара.

Такое упражнение стоит делать минимум 1 раз в год – при постановке целей и формировании бюджета на будущий год. И только после этого стоит задуматься об эффективности каждого отдельного подразделения. Для того, чтобы организация была в целом эффективна, необходимо выстроить процесс создания ценности для внешнего клиента в виде внутренней цепочки поставок, когда каждый департамент является клиен-

том предыдущего и поставщиком последующего. Эта цепочка составит основной процесс внутри организации, остальные будут вспомогательными или поддерживающими. И здесь повторяется упражнение с выяснением ценностей и потребностей внутреннего клиента.

Например, у отдела закупок внутренними клиентами могут быть склад (наполнение комплектующими), производство (наличие комплектующих), транспортная служба (регулярность перевозок), дирекция (объем замороженных финансовых средств и себестоимость единицы продукции), бухгалтерия (наличие сопроводительной документации) и т.д. Поставщиками будут не только внешние поставщики закупаемых услуг и товаров, но и поставщики информации о потребностях, сроках, плане закупок. Основным будет процесс обеспечения производства комплектующими, остальные будут вспомогательными.

**Практическое упражнение**

Выберите любой департамент и разберите его с помощью инструмента SIPOC: отвечать на вопросы должны сотрудники «Процесса». Практически у каждого процесса будет несколько поставщиков и клиентов, которых поддерживают основной и вспомогательные процессы.

S	I	P	O	C
Supplier	Input	Process	Output	Client
<b>Поставщик: предыдущий процесс</b>	<b>Вход: материал/услуга/информация</b>	<b>Процесс: выбранный департамент и ключевой процес</b>	<b>Выход: результат работы департамента</b>	<b>Клиент: тот департамент, который использует результат работы</b>
Кто является поставщиком? Наименование: Должность/Департамент/Организация Как часто осуществляется поставка? Метод доставки? Отслеживание информации по поставкам? Какая информация отслеживается? С какой целью?	Как называется вход? Описание входящего материала/услуги/информации Вы получаете вход из системы? Кто именно получает? Насколько это существенно для работы процесса? Как поставщик узнает о потребностях процесса? Соответствует ли вход потребностям процесса? Опишите потребности процесса Как определяются сроки поставки? Сколько процентов от общего количества процесс получает вход с опозданием? Существует планирование поставок входа? Сколько процентов от общего количества процесса получает вход не в соответствии с планом? Поставщик об этом узнает? Если да, то каким образом? Ошибки отслеживаются? В текущий момент что-то сделано для улучшения ситуации?	Что именно происходит в процессе? Существует процесс, которому сотрудники следуют? Если да, то он описан в документах? Существует обучение, как правильно выполнять процесс? Все, кто работают в процессе, выполняют его одинаково? Как долго длится процесс? Какой момент времени можно считать стартом процесса? (с момента получения входа или по запросу клиента?)	Что является выходом? Результат всегда одинаковый или он варьируется? Результат идет в систему? Если да, то в какую? Какое влияние на результат оказывают сложности с входом? Как контролируется и измеряется качество результата?	Кто получает результат? Как часто появляется результат? Способ доставки: это самый лучший метод? Вы отслеживаете информацию относительно доставки? Если да, то каким образом? Где она хранится? Зачем Вы ее отслеживаете? Если у клиента сложности с вашим выходом, Вы получаете информацию об этом?

Когда каждый из департаментов не просто выполняет рутинную работу, а понимает, кто его внутренний клиент, какие у него потребности, становится очевидным, какая часть рутинной работы не имеет клиента, а значит, не нужна в организации. В таком случае становятся второстепенными совершенно разнородные характеристики эффективной организации, например:

- Минимальное количество ручного труда, автоматизация всевозможных процессов
- Правильное использование ресурсов
- **Возможность** оперативного реагирования на запросы рынка
- **Максимально** гибкая загрузка производства
- **Долгосрочный** тренд эффективности
- **Быстрый** запуск новых продуктов
- **Минимальные** энергозатраты
- **Обеспеченность** выпуска и маржинальности на плановом уровне
- Сотрудники, мотивированные не только финансово, но и имеющие **внутренний стимул**

Единственно существенной характеристикой становится полное удовлетворение потребностей внутренних и внешних клиентов с минимальным расходом ресурсов. Каким именно образом это выражается для каждого департамента, зависит от ценностей и потребностей его клиентов. Они же ставят цели и контролируют результат, а при отклонении указывают на него. Часто организации, построенные таким образом, называют бережливыми (lean).

В итоге основной задачей для эффективной организации должна стать не борьба с призрачными конкурентами, а работа над собственной неэффективностью и разобщенностью, устранение конкуренции за ресурсы и бюджеты, объединение усилий для лучшего результата.

Итак, какие характеристики являются исключительными в действительно успешной организации? Эти сходства были выделены благодаря работе [www.anse.fr](http://www.anse.fr) и Metasysteme Coaching:

1. Успешные компании **более продуктивны в пространственно-временных сферах**. С одной стороны, компания все больше стремится к внешним сферам (клиентам, банкам, поставщикам, конкурентам, инновациям, исследованиям,

партнерам, акционерам, рынку...) с другой стороны, внутренняя сфера (сотрудники, производство, закупки, продажи...) оставалась по крайней мере устойчивой. Эти компании объединили внутренние и внешние сферы и сделали их всеобщим делом. Это выражается в личной ответственности за результат каждого сотрудника и ориентированности на внешних клиентов.

2. В дополнение к традиционным индикаторам они разработали **2–3 простых ключевых показателя эффективности (KPI)**, которые измеряют их специфику и отражают суть миссии компании. Мы получаем только то, что мы измеряем. Эти KPI выглядят как отношение доходности компании к выбранной переменной. Они отражают, как усилия внутри организации влияют на результат вне организации. Это может быть количество часов, отведенное на конструкторские работы, или количество предложений по совершенствованию продукта.

3. **Изоляция лидера** стала источником повышения их производительности. При построении цепочки создания ценности нет необходимости постоянно вмешиваться в процесс, организация становится саморегулируемой – внутренний клиент может указать внутреннему поставщику на отклонения от ожиданий и исправить ситуацию в процессе работы, не создавая ошибок, брака и отходов. Для этого лидер обязан отстраниться от ежедневного ручного управления, отдать ответственность и полномочия департаментам. Его задача – построение процесса, постановка целей организации, и только в случае, когда поставщик-клиент не приходят к результату после совместных усилий, вмешательство.

4. Чтобы добиться успеха в этих основных моментах, эффективная компания разработала **креативные навыки общения внутри организации**. То есть цель общения – обеспечение общей эффективности, и угроза общей эффективности – предмет обсуждения и выработки плана контролер. При этом организационная структура более плоская,

и процессы, и решения идут снизу вверх, то есть ответственность за принятие решения остается на уровне возникновения проблемы, а не отправляется к руководителю. Результаты достигаются без большого количества общения, решения принимаются в момент обнаружения проблемы и сочетаются с определенными характеристиками и поведением: смиренностью, страстью к результату, интуицией, оптимизмом, доверием, строгостью и вовлеченностью в результат. Схожие по ценностям, личностным качествам и целям работники более высокоэффективны в своей производительности или непродуктивности. Важно понимать, что коллектив – это сообщество, которое объединяет общая система ценностей, установленная и отстаиваемая руководителем, исходя из интересов, целей и задач организации, а не наоборот – установленная работниками, исходя из их собственных интересов и задач. Систематическая работа, закладывающая прочный фундамент организации, строится на взаимоотношениях людей внутри организации.

Чтобы стать эффективной организацией, нет необходимости оглядываться по сторонам. Важно увидеть и понять собственных клиентов и заглянуть внутрь организации. А затем настроиться на работу по совершенствованию процесса создания ценности и повышения внутренней эффективности организации. Именно эта работа и является основной задачей руководителя любой организации. Данный процесс может занять несколько лет, в зависимости от эффективности внутренних бизнес-процессов «клиент-поставщик», способности и готовности членов коллектива повышать свою личную внутреннюю эффективность и, как следствие, формирование команды 100-процентно эффективных работников, способных давать 100-процентную эффективность своей деятельности. Стоит отметить, что нет быстрых решений по оптимизации, которые работают каждый раз, одинаково для всех компаний, но существуют сходства, которые способствуют развитию устойчивой эффективной работы.

