**Организационное управление и дизайн**

Илья Антоненков

"… В действительности все не так, как на самом деле …»

Л.Кэрролл, "Алиса в Стране чудес»

"Очевидное – чаще всего ошибочное" (из практики консалтинга)

Организация (organization) – 1) внутренняя упорядоченность, согласованность взаимодействия более или менее дифференцированных и автономных частей целого, обусловленная его строением; 2) совокупность процессов или действий, ведущих к образованию и совершенствованию взаимосвязей между частями целого; 3) объединение людей, совместно реализующих некоторую программу или цель и действующих на основе определенных процедур и правил (механизмов).

Высокая динамика и конкуренция в отрасли и в отдельных сегментах, требование и стремление поддержать постоянный рост, требование и стремление развития новых бизнес-направлений, территориальная экспансия и, как следствие, территориальная распределенность, относительно равный доступ компаний к техническим и технологическим решениям, все большее и большее внимание инвесторов к уровню организации компании, снижение отдачи от усовершенствований отдельных функциональных областей (финансы, персонал, продажи и др) или отсутствие таковой от попыток внедрения "модных" систем показателей и другие существенные изменения в бизнес-среде, привело многие компании к осознанию необходимости выделения организационного развития как самостоятельного вида управленческой деятельности. На рынке труда возник устойчивый спрос на директоров по организационному развитию. Некоторые компании, в силу тех или иных причин, не создают подразделение организационного развития, а включают эти вопросы в обязанности одному из высших руководителей. В связи с новыми и весьма непростыми задачами у него возникает необходимость дополнения знаний в области организационного развития.

"Организация (организовывание!) деятельности компаний напоминает конструирование. Но, только конструирование имеет отношение к не-человеческим элементам, а организация есть конструирование на уровне людей. "Формальная организация" имеет отношение подчинения в рамках организационной структуры.

Когда появляется организационное управление? Во-первых, когда в систему закладывается жесткие правила, и, во-вторых, когда начинаются постоянные нарушения этих правил, ведущие к отклонениям при продвижении к поставленным целям. Вот тогда и появляется необходимость в управлении. Управление нужно, когда вы строите систему из ненадежных элементов и при этом. должна быть обеспечена надежность и результативность целого"/

Г.П. Щедровицкий

МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ

Основная цель организационного проектирования – разработка и внедрение ЦЕЛЬНЫХ, ЦЕЛЕНАПРАВЛЕННЫХ, ЛОГИЧЕСКИ И ИЕРАРХИЧЕСКИ НЕПРОТИВОРЕЧИВЫХ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СИСТЕМ

Организационная система должна быть цельной (единой), целенаправленной, непротиворечивой во всех своих аспектах.

Основная задача-проблема разработки организационных систем – создание максимально надежной и результативной системы из минимально надежных элементов.

Почти как "идеальный результат" по-Альтшуллеру.

Локальные улучшения (изменения) отдельных элементов системы или локальные результаты отдельных процессов рассматриваются с точки зрения их полезности для всей организации (компании) в целом и относительно общеорганизационных целей.

Системный подход рассматривает компанию как цельную и открытую организационную систему.

Системный подход основан на одноименной парадигме управления, которая определяет любую компанию как систему, состоящую из определенного количества элементов. При этом, каждый элемент имеет свои, присущие только ему свойства. При объединении элементов в систему возникает одно или несколько новых свойств (эффект синергии).

Так, одну из важнейших целей компании – прибыль – отдельно взятые производственные подразделения, подразделения управления и другие службы достичь не в состоянии, так как у каждого из данных элементов существуют ограничения в его деятельности. И только объединенные вместе в систему компании и взаимодействуя между собой по определенным правилам эти элементы способны достичь прибыльной деятельности.

СИСТЕМА – это совокупность элементов, связей, отношений, взаимозависимостей, между которыми рождается новое (уникальное) качество, не присущее ни одному элементу в отдельности, которая образует определенную целостность, единство.

Организационные системы имеют признаки практически всех других классов систем и в тех или иных ситуациях больше проявляют признаки, присущие тому или иному классу систем. Да и отдельные элементы организационной системы более других элементов проявляют признаки той или иной системы. Например, производственная система более всего проявляет признаки технической системы. А система управления более всего демонстрирует признаки социально-экономической системы. А когда идет речь о взаимодействии этих двух систем, то на первый план могут выходить признаки политических систем.

При этом, те или иные признаки переданы перечисленным системам не по наследству. Организационные системы являются искусственными. Созданы с определенной целью, по определенным правилам, и правила определяют деятельность. То есть, системы были специально ОРГАНИЗОВАНЫ.

Поэтому, такие системы и были выделены в особый класс систем – организационные. И получили наименование своего класса от термина "организовывать".

Но, будучи искусственно организованными, системы начинают проявлять не только то, что заложено в них разработчиками, но и некие закономерности в деятельности, обусловленные их сутью. Так, производственные системы с массовым типом производства более склонны проявлять закономерности, характерные для технических систем. Единичное производство более склонно к проявлению черт систем социальных.

Основными составляющими системы являются: границы системы, цели системы, элементы системы (люди, ресурсы, информация др), связи элементов (функциональные, административные, личностные, информационные, технологические), организационный механизм (принципы и правила, по которым взаимодействуют элементы системы).

Причем, та или иная организационная система существует во взаимосвязи с другими организационными системами и внешней средой, которая сама является системой со своими собственными характеристиками.

Описание, опирающееся на форматы оргменеджмента (система организации, система управления, производственная система, структура организации, "субъект управления – объект управления", функциональная структура, функциональный потенциал и другие) позволяло и позволяет сейчас более адекватно отражать место и ценность отдельных элементов деятельности компании (которые обозначались, как функциональные области или функции).

Реализация "системного похода" предполагает выстраивание и постоянный анализ соответствия поддерживаемой системы целям и стратегии организации. И здесь, применимы другие методы и технологии, нежели при анализе и преобразовании отдельного выделенного процесса.

Собственно, сочетание различных структурных методов, позволяющих при принятии управленческих решений рассматривать компанию на разных уровнях общности - это и есть реализация принципа - "Системный подход к менеджменту". Произвольное "выдергивание" и перестройка отдельных, пусть даже исключительно важных процессов может привести (и как показывает практика, приводит) к нежелательным последствиям.

Функционирование любого процесса в системе компании оценивается в терминах его вклада в достижение целей всей системы, а не по его индивидуальной эффективности, локальной прибыли или какому-то другому соревновательному критерию.

Исходя из этого, технология преобразования деятельности, изменяя отдельный процесс, должна позволять видеть всю систему процессов.

ИНСТРУМЕНТАЛЬНЫЕ СРЕДСТВА

Системный подход сохраняет и увеличивает (за счет развития методологий и благодаря современным ИТ) возможности моделирования компаний и их деятельности с точки зрения комплексного, цельного взгляда на компанию

МОДЕЛЬ (франц. modèle, итал. modello, от лат. modulus — мера, мерило, образец, норма)

Как правило, это упрощенное представление какого-либо объекта, явления, сохраняющее основные параметры (свойства) моделируемого объекта.

На протяжении долгого времени организационным консультантам приходилось применять в своей работе не то, что необходимо, а то, что было.

Это связано с техническими сложностями при попытках автоматизации методологий организационного проектирования.

Приходилось использовать инструментальные средства, предназначенные для проектирования технических (например, ERP), а не организационных систем.

Основной минус этих систем в том, что они предназначены для описания (моделирования) явно и однозначно идентифицируемых объектов. А как же иначе при разработке технических систем, для разработки которых они и предназначались! Система организационного моделирования позволяет оперировать и такими неявными понятиями как организационный механизм. СASE-средства использовали и используют графическое представление объекта моделирования. Но, все, что удобно для технических и информационных систем или небольшой учебной модели оргсистемы, оказывается категорически неприемлемым для эффективной работы на больших объектах – реальных предприятиях. Неимоверное количество различных диаграмм просто делает моделирование неприменимым. Получается простое копирование реального предприятия в электронный вид. И в результате управление моделью отвлекает на себя все больше и больше как трудовых, так и финансовых и технических ресурсов. Сложность управления моделью становится практически одинаковой по сложности управления реальным предприятием. (совокупность принципов и правил взаимодействия, принятия решений и ответственности), одновременно оперировать как большими объектами (система, подсистема), так и малыми (человек, операция, работа, отдельный показатель). И все это в одной модели. И не просто одной модели, а что не менее важно, ОБОЗРИМОЙ модели. В чем тут нюанс. Практически все изначально применяемые для оргпроектирования инструментальные средства (С

Современные технологии моделирования не отменяют, а позиционируют графический ввод и вывод информации для целей оргпроектирования на должном ему месте. То есть, вспомогательный инструмент для сбора и визуализации информации.

При этом, полезность и применимость продуктов класса CASE[1] для нужд компаний не подвергается сомнению. Допустим, низкоуровневое описание операций (действий) для целей разработки иили внедрения информационных систем. Собственно, для этого данный класс продуктов и был разработан. Это наглядно демонстрируют и самоопределения продуктов, данные их авторами.[2]

Современный инструментарий для поддержки организационного моделирования разрабатывался для целей проектирования организаций и их деятельности[3] ORGWARE[4]. Хотя, и низкоуровневое описание процессов не является необычным для данных продуктов.. Это иной класс продуктов –

ПОДХОДЫ К ПРОВЕДЕНИЮ РАБОТ ПО ОПИСАНИЮ И ПРОЕКТИРОВАНИЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

В настоящее время существует три основных подхода для проектирования и моделирования деятельности компаний:

Системный подход

"Процессный" подход

Менеджерский (проектный) подход

О системном подходе мы уже достаточно подробно поговорили выше.

"Процессный" подход базируется на предположении, что основным элементом компании является процесс. И спроектировав, оптимизировав, формализовав множество процессов, соединив их в какую-либо иерархическую структуру, компания достигнет невиданных бизнес-высот. При этом, все остальные характеристики компании (подразделение, персонал, маттехрусурсы и другие) являются элементами по отношению к процессу.

При ближайшем рассмотрении можно заметить, что "процессный" подход не является самостоятельным подходом, а всего лишь частью подхода системного. Работа только в рамках "процессного" подхода приводит к формированию "технарского" взгляда на компанию как на механизм, выполняющий некоторую совокупность процессов по ранее определенной программе. Данный подход характерен для американской модели управления.

"… Дискредитации сугубо инжинирингового (а по сути технарского) взгляда на кампанию способствовала череда фиаско попыток "реинжиниринга по Хаммеру и Сенге". Управление кампанией, как системой процессов, которая не учитывает человеческий фактор, столь же несостоятельно, сколь и любое другое управление, упускающее из виду простую истину: бизнес делается людьми и для людей…".

"Именно практический опыт позволил Сенге заключить: "Рассматривая попытки реформирования в крупных компаниях за последние 10 лет, я должен сказать, исходя из соотношения побед и поражений, что … здесь действуют более универсальные принципы..[чем механистический подход]. Перед нами стоит кардинальная задача - научиться видеть в наших человеческих учреждениях отражение природы, а не механизмы. Проблемы организаций находятся где-то посредине между экологическими и личными. Почему мы рассматриваем наши организации как жесткие структуры, а не как сообщества... Я размышлял над этим более 25 лет и пришел к выводу: нам нужно осознать, что мы - часть природы и неотделимы от нее".

Стоит отметить, что недостатки "процессного" подхода, а иногда и его полная неработоспособность, особенно ярко проявляются при его внедрении и применении в управленческой деятельности компаний.

"Менеджерский" подход в настоящее время окончательно еще не оформился и возможности его применения в деятельности компаний весьма ограничены. Например, при управлении проектами данный подход весьма эффективен. Наиболее приспособленными к восприятию данного подхода являются компании, чья деятельность состоит из потока отдельных проектов: софтверные, консалтинговые, юридические и т.п. компании. Но, применение его в текущей деятельности компаний других отраслей затруднено, особенно в крупных иерархичных компаниях, а также в компаниях с авторитарным стилем руководства.

ПРОЕКТ МОДЕЛИРОВАНИЯ ОРГАНИОВ ИСПОЛНИТЕЛЬНОЙ ВЛАСТИ

В 2006 году МЭРТ объявил конкурс на выбор методологии и программного обеспечения по разработке стандартов моделирования органов государственной власти, выбору методологии и программного обеспечения для данных целей.

В конкурсе участвовали практически все более или менее заметные российские и зарубежные компании, представляющие практически весь спектр отечественных и зарубежных методологий и программных продуктов для моделирования.

Работу по оценке предложений участников осуществляли специалисты МЭРТ и ГУ-Высшая школа экономики, а также большая группа независимых экспертов.

Победителем была признана российская компания "БИГ-СПб" и её методология, поддерживаемая программным продуктом "ОРГ-Мастер".

Ранее, в 2004 году, в рамках Федеральной целевой программы методология и программный продукт были применены в проекте "Разработка методических рекомендаций по описанию и оптимизации процессов в органах исполнительной власти в рамках подготовки внедрения ЭАР[5]".

Современная методология оргпроектирования, разработанные и Концепция стандартизации формального представления административных процессов государственного управления являются основой стандартов, созданных в рамках ФЦП "Электронная Россия":

1.СТАНДАРТ ЭЛРОС-001.1/1 – 05 "ЭЛЕКТРОННАЯ МОДЕЛЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНОВ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ. Общие требования. Структура модели. Элементы внутреннего представления модели деятельности"

2.СТАНДАРТ ЭЛРОС-001.2 – 05 "ЭЛЕКТРОННАЯ МОДЕЛЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНОВ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ. Форматы (внешнего) представления сведений о деятельности ОИВ[6]"

В настоящее время сотрудники органов исполнительной власти различных уровней и регионов проходят обучения методологии и технике моделирования в "ГОС-Мастер".

В связи с принятием методологии и программного продукта "ГОС-Мастер" (аналог "ОРГ-Мастер") в качестве стандарта моделирования органов государственной власти и их деятельности, многие крупные компании начали проработку вопроса о переходе с иных программных средств.

РАЗВИТИЕ МЕТОДОЛОГИИ

Современная методология оргпроектирования не только опирается на фундаментальные знания в области организации деятельности и моделировании, но и постоянно и на серьезном уровне развивается. Разработки российских специалистов получили широкую известность и высокую оценку в международном профессиональном сообществе.

31 мая-1 июня 2007 г. Татьяна Гаврилова и Дмитрий Кудрявцев выступили на I Европейской конференции по семантическим технологиям с докладом на тему "Когнитивные аспекты практической разработки онтологий". Был представлен и "ОРГ-Мастер", который произвел "шоковый" эффект на участников. У "них" это еще на уровне университетские разработок, а в России – уже промышленная разработка. При этом, возможности развития методологии и программного продукта еще далеко не исчерпаны.

14 сентября 2006 г. были представлены доклады по тематике онтологического инжиниринга и инженерии знаний на 17-й Европейской конференции по искусственному интеллекту (Италия) и 6-й Международной конференции по управлению знаниями (Австрия).

26-28 сентября 2006 г. коллеги успешно выступили на 10-й Национальной конференции по искусственному интеллекту с международным участием (КИИ-06), проводимой Российской ассоциацией искусственного интеллекта (РАИИ) совместно с Институтом системного анализа РАН (ИСА РАН).

28-30 июня 2006 г. Кудрявцев Д. В. выступил на X Международной научно-практической конференции "Системный анализ в проектировании и управлении" с докладом "Об одном подходе к целевому проектированию организационных систем".

И в заключение хотелось бы сказать следующее.

Наиболее развитые в плане управления компании еще несколько лет назад осознали то, что другие начинают открывать для себя только сейчас.

" … недостаток денег перестает быть главным тормозом развития …, наличие проблем в основном связано с низким уровнем организации работы"

Во многих компаниях подобные задачи ставятся на профессиональную основу и выделяются в отдельную службу

Уровень организации деятельности, в конечном итоге, и есть тот коэффициент, на который умножается балансовая стоимость компании при ее оценке портфельными и стратегическими инвесторами. За организованность платят. И немало.

[1] CASE-средства (Computer Aided Software/System Engineering)

[2] ARIS- многопользовательская среда описания и анализа рабочих процессов предприятий, поддерживающая разработку сложных гетерогенных информационных систем (ARIS,АРИС – Архитектура Интегрированных Информационных Систем) и сопровождающая весь цикл разработки(анализ - проектирование – реализация). AllFusionModelingSuite (BPWin, ERWin, …) – средство функционального моделирования, реализующее методологию SADT (Structured Analysis and Design Technique – Cтруктурированный анализ и технический дизайн) в нотациях IDEF0-3 (Integrated Computer Aided Manufacturing DEFinition), а также средство концептуального моделирования Баз Данных (нотация IDEF1X). RationalRose – предназначено для автоматизации этапов анализа и проектирования ПО, а также для генерации кодов на различных языках и выпуска проектной документации.

[3] Система бизнес-моделирования ОРГ-Мастер ПРОФИ – многопользовательская среда моделирования и организации деятельности предприятия, поддерживающая системный и процессный подходы к ведению бизнеса на основе информационных моделей.

[4] Иное наименование – EAM (моделирование архитектуры предприятия)

[5] ЭАР - электронный административный регламент

[6] ОИВ – орган исполнительной власти