

Лекция 6. Опыт применения рейнжиниринга



Вопросы

1. Причины неудач проектов инжиниринга на практике
2. Последовательность реинжиниринговых шагов
3. Действия менеджмента по оздоровлению предприятия
4. Методика использования потенциала инжиниринга
5. Типичные ошибки при проведении реинжиниринга





**1. Причины неудач
проектов
инжиниринга
на практике**

ю выделить следующие причины неудачи
едрения практики реинжиниринга на
чных предприятиях:

ткая многоуровневая иерархия, когда каждый
боится расстаться с частью полномочий и

довлительное владение технологиями
в условиях рынка;

- отсутствие серьезно поставленного
управленческого учета;

- отсутствие команды, способной осуществлять реинжиниринг;
- недостаточно точное представление о понятии, сущности и назначении реинжиниринга;
- отсутствие доступных технологий автоматизации управленческих процессов, поскольку имеющиеся на рынке программные продукты в силу своей дороговизны не могут пока быть приобретены большинством предприятий.

Таким образом, реинжиниринг в полной мере проявил себя эффективной управленческой технологией, но лишь при правильном его внедрении. Реинжиниринг же в классической форме для подавляющего большинства отечественных предприятий оказался неприменимым.



Процесс реинжиниринга деятельности российских предприятий должен следовать за внедрением более простых управленческих технологий (маркетинга, логистики, производственного и управленческого учета). К тому же сегодня не существует пока стройной теории реинжиниринга, адаптированной к отечественной практике хозяйственной деятельности.

Практика убедительно доказывает, что для использования потенциала реинжиниринга в полной мере нужна серьезная подготовка. Поскольку все начинается как бы заново и связано с целым комплексом инноваций, необходимо наличие высококвалифицированного менеджмента, специально подготовленного к реинжинирингу процессов, формирование для этого команды менеджеров и специалистов, подготовка соответствующей программы, обучение сотрудников новым принципам работы и хозяйственного взаимодействия, налаживание современной системы учета, организация рационального движения материальных ценностей и денежных потоков, систематические исследования рынка в рамках маркетинга, отказ от устаревших и малопродуктивных форм трудовой деятельности, реорганизация организационной структуры предприятия и многое другое. Реинжиниринг - это большой сложный, но очень интересный труд, который дает великолепные результаты лишь при полной самоотдаче всего коллектива и, особенно, менеджеров, его возглавляющих.





2.

Последовательность реинжиниринговых шагов

**Предложим оправдавшую себя на практике
следующую методику использования
потенциала реинжиниринга:**

1. конкретизация основного направления развития бизнеса. На этом отрезке предприятие уточняет цели и принципы своей деятельности, решает такие важные вопросы, как определение ключевых рынков, групп покупателей, их основных потребностей;
2. определение масштаба и конечных целей развития предприятия для чего используются средства анализа, и моделирования, например, диаграммы потоков
3. данных и методики сравнения текущих результатов деятельности с планируемыми на период после завершения реинжиниринга;
4. планирование процесса перестройки бизнеса, осуществляемое специалистами, которые работают над проектированием отдельных процессов. При этом ставятся такие цели, как сокращение длительности производственного цикла, оптимизация функции контроля и т.д. Определяется система оценки процесса и контроля за его эффективностью;



5. определение структуры организации и кадровой политики. Здесь необходимо конкретизировать инфраструктуру для обеспечения эффективного функционирования новых процессов. Следует проанализировать организационные и кадровые последствия предлагаемого решения. Важно установить, какие принципы корпоративной культуры следует заложить в основу новой организационной модели. Это поможет определить различные структурные единицы, рабочие взаимоотношения, распределение полномочий, позволит спрогнозировать количество и виды должностей, необходимый уровень квалификации сотрудников и потребность в их обучении. Очень эффективным оказывается создание модели кадрового планирования (управления персоналом);
6. технологическая поддержка, когда формулируются требования к функциональным, техническим и эксплуатационным характеристикам новых технологий и оценивается их воздействие на работу предприятия. На основании этого производится выбор технологий, эффективных для данной организации;
7. определение физической инфраструктуры, когда выявляются характеристики производственных площадей, оборудования (состав, расположение, назначение, функциональные особенности и др.), согласуются планы и проекты помещений и необходимых систем жизнеобеспечения (энергетическая система, системы водоснабжения, вентиляции и т.д.);



8. осуществление внутренней политики предприятия и оценка влияния действующего законодательства. Определяются сферы, где для реализации выбранных решений необходимы изменения во внутренней политике. Как правило, необходимость в таких изменениях выявляется на более ранних этапах перестройки бизнеса и нужно как можно раньше решить, возможно ли изменение политики или же следует строить новые процессы на основе уже существующих;
9. мобилизация ресурсов для осуществления программы обновления бизнеса, когда обеспечивается планирование новых процессов для получения максимально быстрой и эффективной отдачи. Составляется окончательный бюджет затрат (в том числе капитальных и затрат на реализацию), оцениваются преимущества и риски, связанные с каждым бизнес-решением. Внедряется стратегия управления процессом изменений для обеспечения успешной реализации намеченного. План работы призван фиксировать цели, сроки, проблемы, ресурсы и ответственных по каждому направлению. Необходимо использовать автоматизированные средства планирования для оптимизации плана работ и контроля за ходом их выполнения;
10. внедрение. В процессе реинжиниринга появляется возможность достижения быстрого успеха при минимальном привлечении ресурсов. Важно осуществить преобразования ускоренными темпами. Для проверки действенности выработанных подходов и рекомендаций к разработке новых процессов, как уже убедила практика, обычно требуется осуществление пробных проектов, призванных продемонстрировать их жизнеспособность и эффективность. Тем не менее, основу внедрения составляют действия, описанные в программе реинжиниринга;
11. последнее и главное — системный детальный анализ всего сделанного, обобщение результатов, анализ сильных и слабых сторон, выявление упущенных возможностей, определение наиболее эффективных действий, которые и обеспечили основную долю положительного результата, сравнение достигнутых рубежей с основными показателями программы хозяйственного оздоровления предприятия.



3. Действия менеджмента по оздоровлению предприятия



Менеджерские действия внешнего управляющего как тактические, так и стратегические, направляются на комплексное, системное решение задач, predeterminedных программой экономического оздоровления предприятия. Среди наиболее важных подходов здесь следует отметить:

1. анализ и ранжирование всей совокупности проблем внешнего управления,
2. разработка и выполнение графика их решения, сетевых моделей взаимодействия коллективов подразделений, служб, групп и отдельных сотрудников, участвующих в решении той или иной проблемы;
3. применение ситуационного подхода, когда из всей совокупности обстоятельств, воздействующих на деятельность предприятия в конкретный период времени, вычлняются те возможности и приемы, применение которых способно в данной конкретной обстановке наиболее активно содействовать достижению поставленных целей;
4. учет в полной мере роли человеческого фактора в качестве ключевого ресурса, для использования которого необходимо формирование новых отношений между предприятием и работающими на нем людьми. В целях реализации всего потенциала реинжиниринга управляющий призван сосредоточиться, в частности, на фундаментальном повышении качества коммуникаций, пронизывающих организацию во всех направлениях, обеспечении участия каждого подразделения каждого сотрудника в работе всего коллектива на всех этапах, как неперемного условия согласованности современного труда, формировании в коллективе такого психологического климата, который помогал бы раскрытию способностей работающих, а также такой фирменной культуры, которая бы сплачивала сотрудников, ориентировала бы их на достижение единых целей развития предприятия;



5. управляющий призван выступать генератором нововведений на предприятии, обеспечивающих рост эффективности бизнеса, создавать условия интенсивных взаимосвязей, тесного взаимодействия работников в процессе разработки и практической реализации инноваций. Здесь особое значение приобретает обеспечение информированности коллектива о процессах, происходящих на предприятии;
6. один из главных потенциалов управления — организация такого взаимодействия всех коллективов подразделений, всех сотрудников, чтобы получить эффект мультипликации, который невозможно получить каждым в отдельности, но реально сделать это сложением всех сил;
7. привлечение всех сотрудников к руководству предприятием является одним из главных инструментов повышения эффективности его рыночной деятельности. Задачей внешнего управляющего становится поиск и внедрение в практику таких форм и методов, которые позволили бы использовать данный потенциал в максимальной мере (например, использование «мозгового штурма» в решении важнейших проблем). Выявление и учет мнения коллектива по поводу конкретных действий управляющего особенно важен;
8. бесспорным фактом сегодня является то, что эффективность руководства предприятием во многом зависит от стиля работы управляющего. Демократический стиль оказывается здесь, как правило, наиболее приемлемым, помогающим формировать и поддерживать в коллективе сознательную дисциплину труда;
9. управляющий призван также создать на предприятии систему жесткого контроля за исполнением принятых решений, выполнением планов, обеспечить исполнительскую дисциплину. Это важно, в частности, в целях обеспечения обратной связи для корректировки ранее принятых решений и планов;



10. первостепенной задачей является, далее, разработка, внедрение и постоянное совершенствование на предприятии современной системы мотивации высокоэффективного труда применительно к особенностям рыночных отношений в России и регионе, специфике коллектива и сферы труда;
11. особое значение имеет создание и директивное использование компьютерной системы организации денежных потоков;
12. очень существенно налаживание четкой координации деятельности всех звеньев и подразделений, повышение качества внутриорганизационных коммуникаций;
13. важно постоянно улучшать кадровый менеджмент, например, внедрить процедуру официального введения в должность, практиковать программы продвижения по службе и т.д.;
14. одним из самых главных резервов является оптимальное использование плановых инструментов. Помимо тактических и стратегических программ на каждое серьезное инвестиционное решение необходимо формировать бизнес-план.





4. Методика использования потенциала инжиниринга

Консультанты предлагают для России следующую методику использования потенциала реинжиниринга.

1. Определение направления развития бизнеса. На этом отрезке организация уточняет цели и принципы своей деятельности, решает ряд важных вопросов, например определение ключевых рынков, групп покупателей и их основных потребностей. При этом можно ориентироваться на результаты работы конкурентов или опыт других компаний.
2. Определение масштаба и конечных целей проекта, для чего используются средства анализа и моделирования, например, диаграммы потоков данных и методики сравнения текущих результатов деятельности с планируемыми на период после завершения проекта.
3. Планирование процесса, осуществляемое специалистами, которые работают над проектированием отдельных процессов. При этом ставятся такие цели, как сокращение длительности производственного цикла, оптимизация функции контроля и т.д. Определяется система оценки процесса и контроля за его эффективностью.



4. Определение структуры организации и кадровой политики. Необходимо конкретизировать инфраструктуру для обеспечения эффективного функционирования новых процессов. Нужно проанализировать и определить организационные и кадровые последствия предлагаемого решения. Важно установить, какие принципы корпоративной культуры следует заложить в основу новой организационной модели. Это поможет определить различные структурные единицы, рабочие взаимоотношения, распределение полномочий, позволит спрогнозировать количество и виды должностей, необходимый уровень квалификации сотрудников и потребность в их обучении. Полезно также создать модель кадрового планирования.
5. Технологическая поддержка, когда формулируются требования к функциональным, техническим и эксплуатационным характеристикам новых технологий и оценивается их воздействие на работу организации. На основании этого производится выбор технологий, эффективных для данной организации.
6. Определение физической инфраструктуры, когда выявляются характеристики помещения, оборудования, (состав, расположение, назначение, функциональные особенности и др.), согласуются планы и проекты помещений и необходимых систем жизнеобеспечения (энергетическая система, системы водоснабжения, вентиляции и т.д.).
7. Осуществление внутренней политики предприятия и оценка влияния действующего законодательства. Определяются сферы, где для реализации выбранных решений необходимы изменения во внутренней политике. Как правило, необходимость в таких изменениях выявляется на более ранних этапах проекта и нужно как можно раньше решить, возможно ли изменение политики или же следует строить новые процессы на основе уже существующих.



8. Мобилизация ресурсов для осуществления проекта, когда обеспечивается планирование новых процессов для получения максимально быстрой и эффективной отдачи. Составляется окончательный бюджет затрат (в том числе капитальных и затрат на реализацию), оцениваются преимущества и риски, связанные с каждым бизнес-решением. Внедряется стратегия управления процессом изменений для обеспечения успешной реализации проекта. План работы призван фиксировать цели, сроки, проблемы, ресурсы и ответственных по каждому направлению. Необходимо использовать автоматизированные средства планирования для оптимизации плана работ и контроля за ходом их выполнения.
9. Внедрение. В процессе реинжиниринга появляется возможность достижения быстрого успеха при минимальном привлечении ресурсов. Важно ее ускоренными темпами реализовать. Для проверки действенности выработанных подходов и рекомендаций к разработке новых процессов, как уже убедила практика, обычно требуется осуществление пробных (пилотных) проектов, призванных продемонстрировать их жизнеспособность и эффективность. Тем не менее, основу внедрения составляют действия, описанные в плане внедрения.



Осуществление подобных проектов требует немалых усилий. Необходимо создать команду специалистов, в которую должны входить: один из руководителей организации, группы по проектированию каждого процесса, подвергающегося реинжинирингу, группы внедрения, которые могут пересекаться с группами проектирования, а также наблюдательный комитет, необходимый для координации проекта и состоящий из авторитетных представителей организации и внешних консультантов.

В российских условиях стратегическая задача предприятия – посредством осуществления комплексной программы реинжиниринга, включающей качественное совершенствование основных процессов с одновременным внедрением новых информационных технологий, добиться модернизации и существенного повышения эффективности бизнеса.



5. Типичные ошибки при проведении реинжиниринг а



Риск инжиниринга достаточно велик, однако причины неудач заключаются не в загадочности реинжиниринга, а в нарушении правил его проведения. Американские исследователи М. Хаммер и Дж. Чампи указывают, что с точки зрения риска инжиниринг подобен игре в шахматы, а не в рулетку, т.е. участники инжиниринга, как игроки в шахматы, в меру своих знаний и умения могут влиять на результат. Иными словами, величину результата невозможно гарантировать. Главное в стратегии управления реинжинирингом — избежать глобальных ошибок.

При проведении реинжиниринга встречаются следующие характерные ошибки.

1. Компания пытается улучшить существующий процесс вместо того чтобы перепроектировать его. Это наиболее грубая ошибка, хотя довольно распространенная. Не достигнув желаемых результатов, специалисты начинают применять разнообразные методики, направленные на улучшение деятельности компании, но, как правило, результаты их не удовлетворяют. Однако, потерпев неудачи с другими улучшениями, компании обычно все равно избегают радикальной перестройки процессов. Консерватизм объясняется тем, что существующие процессы понятны и поддерживаются соответствующей инфраструктурой. Поэтому, кажется, что частичное улучшение старых процессов — наиболее безболезненный и безопасный путь. Таким образом, для большинства компаний основной причиной неудач реинжиниринга является стремление к частичным улучшениям вместо радикальной перестройки процессов.



2. Несистемный подход к обновлению. Компании концентрируются только на перепроектировании процессов, игнорируя все остальное. Реинжиниринг вызывает значительные изменения в таких областях как проектирование работ, организационные структуры, системы управления и оценок. Разнообразие последствий приводит к тому, что даже менеджеры, заинтересованные в радикальном перепроектировании процессов, избегают проводить все требуемые изменения.

При реинжиниринге часто повторяется следующий сценарий: менеджер верхнего уровня предлагает команде, осуществляющей реинжиниринг, совершить некоторое решительное преобразование существующего процесса. Команда, проанализировав последствия предложенное преобразования, показывает, что время выполнения процесса ускорит в 10 раз, его стоимость снизится в 20 раз и в десятки раз уменьшится количество ошибок. Подобная информация радует менеджера, однако когда команда сообщает, что реализация нового процесса потребует новой системы оценки работ, объединения нескольких отделений, изменения стиля производственных отношений и пр., он говорит, что просил сократить стоимость и количество ошибок, а не переделывать всю компанию. Подобная позиция менеджера ошибочна, потому что реинжиниринг — это именно «переделывание» компании.

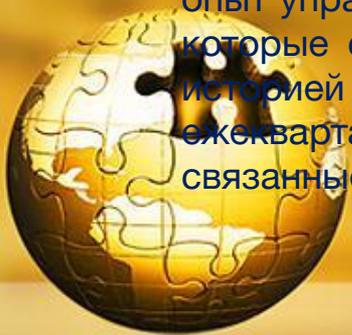


3. Неправильная оценка уровня корпоративной культуры компании. Для того чтобы персонал успешно выполнял перепроектированные процессы, он должен иметь побудительные причины, причем недостаточно просто определить новый процесс, необходимо, чтобы менеджеры сформировали и провели в жизнь новые системы ценностей и убеждения. Другими словами, менеджеры должны заботиться не только о том, что происходит на рабочих местах исполнителей, но и о том, что происходит в их головах.

Когда в компании Ford провели реинжиниринг способов расчетов с поставщиками, потребовалось изменить отношение сотрудников к поставщикам, которых теперь следовало воспринимать не как конкурентов, а как партнеров компании по данному процессу.

Изменение позиции исполнителей достигается нелегко: нельзя ограничиться призывами к исполнителям, требуется новая система управления, при которой культивировались бы новые ценности и соответствующим образом вознаграждалось их поддержание. Менеджеры должны не только произносить речи о необходимости и пользе новых ценностей, но и сами исповедовать их.

Существующая корпоративная культура и принятые в компании принципы управления в определенных случаях могут не позволить даже начать реинжиниринг. Например, если решения принимаются на основании консенсуса, то сотрудники компании могут посчитать принцип проведения реинжиниринга «сверху вниз» (т.е. от менеджеров верхнего уровня к менеджерам среднего и нижнего уровней) оскорбляющим их чувства. Демократический опыт управления придет в противоречие с административными методами реинжиниринга, которые свойственны природе перестройки управления фирмой. Компании с короткой историей существования обычно свято чтут необходимость гарантировать ежеквартальные результаты, поэтому эти компании могут посчитать преобразования, связанные с реинжинирингом, весьма рискованными.



4. Непоследовательность освоения новации. Заключается в преждевременном завершении реинжиниринга и ограниченной постановке задачи. Значительные результаты достигаются только при больших амбициях руководства компании. При реинжиниринге встречается следующая ситуация. Кто-то из менеджеров считает, что лучше синица в руках, чем журавль в небе, т.е. обещает без больших затрат и без перестройки, свойственной реинжинирингу, получить повышение эффективности работы на 10—20%. Выбор более легкого пути — усовершенствования — оказывается довольно соблазнительным. Однако легкость эта кажущаяся: усовершенствования, как правило, усложняют существующий процесс, а их наслоения делают его малопонятным.

Опыт показывает, что очень часто компании отказываются от реинжиниринга при появлении первых трудностей. Вместе с тем существуют компании, которые сворачивают деятельность по реинжинирингу при достижении первых успехов. Это объясняется тем, что начальный успех становится предлогом для возврата к более привычному способу ведения бизнеса. По сути, даже положительный опыт не мотивирует руководство к закреплению новых образцов поведения сотрудников, обеспечению условий комфортной работы персонала в новых условиях. Реинжиниринг будет неэффективен, если ограничена область его действия или задача поставлена слишком узко. Реинжиниринг начинается с определения целей, которые должны быть достигнуты, а не способов их достижения. Приведем пример.

Довольно часто встречается такая ситуация. Компания определяет, какой процесс она хочет перестроить. Однако как только реинжиниринг начинается, вместо всего процесса рассматривается лишь какой-то его фрагмент, поскольку существующие организационные границы не позволяют охватить весь процесс. Необходимо помнить, что задача реинжиниринга — не укреплять, а разрушать существующие организационные границы.



5. Нерациональное распределение задач по освоению инновации. Попытки осуществить реинжиниринг не сверху вниз, а снизу вверх, но могут быть успешно завершены менеджерами нижнего и среднего уровни по двум причинам.

Первая причина состоит в том, что менеджеры этих уровней не обладают той широтой взглядов на деятельность компании, которая необходима для реинжиниринга. Их опыт в основном ограничивается знанием функций, которые они выполняют в своем подразделении. Они, как правило, лучше других понимают узкие проблемы своего подразделения, но им трудно увидеть процесс в целом и распознать его слабые стороны. Менеджеры среднего и нижнего уровня успешно осуществляют частичные улучшения, но не реинжиниринг.

Вторая причина заключается в том, что процессы неизбежно пересекают организационные границы, т.е. границы подразделений, поэтому менеджеры нижнего и среднего уровня не имеют достаточного авторитета для того, чтобы настаивать на трансформации процессов. Более того, радикальные преобразования существующего процесса могут привести к уменьшению влияния и авторитета того или иного менеджера среднего уровня. Менеджеры среднего уровня обычно много вкладывают в существующий способ выполнения процесса, и их будущее, вызванное перестройкой процесса, может оказаться неочевидным. По этим причинам менеджеры среднего и нижнего уровня могут не только не способствовать реинжинирингу, но и препятствовать ему.

Для успеха реинжиниринга недостаточно назначить руководителем старшего менеджера, необходимо, чтобы он обладал определенными профессиональными знаниями и навыками и понимал, что такое реинжиниринг, был предан ему и мог мыслить в терминах процессов. Более того, он должен уметь отстаивать свою позицию перед высшим руководством.



6. Недостаточное ресурсное обеспечение инновации. Существенное повышение эффективности деятельности компании, являющееся следствием реинжиниринга, невозможно без значительных инвестиций в программу его проведения. Наиболее важный компонент этих инвестиций — затраты времени и сил наиболее ответственных сотрудников компании. Недостаточное выделение подобных ресурсов для осуществления реинжиниринга сигнализирует руководству компании о том, что не все осознают важность перестройки и сопротивляются ее проведению.

Реинжиниринг не должен проводиться на фоне других программ и мероприятий. Если руководство компании не уделяет реинжинирингу основное внимание, то он обречен на неудачу. Компания не должна одновременно осуществлять реинжиниринг большого количества процессов, так как время и внимание управленческого аппарата ограничено, а при проведении реинжиниринга недопустимо, чтобы внимание менеджеров непрерывно переключалось с проекта на проект.

7. Планирование момента начала мотивации. Шансы на успешный реинжиниринг заметно снижаются, если известно, что исполнительный директор компании через год или два уходит в отставку. И дело здесь не в том, что он не будет заботиться о будущем компании или станет недостаточно старателен, а в том, что реинжиниринг неизбежно повлечет за собой изменения в структуре компании, ее управляющих системах, и исполнительный директор может не захотеть взять на себя обязательства, которые будут стеснять его преемника. Кроме того, претенденты на ведущий пост в компании неизбежно осознают, что за ними наблюдают и их оценивают, что приведет к возникновению соблазна больше заботиться о личных показателях, а не о коллективной работе по успешному завершению реинжиниринга. Более того, претенденты не заинтересованы ни в каких преобразованиях, ухудшающих их позиции в компании.



8. Личностные проблемы обновления. Попытка провести реинжиниринг, не ущемив ничьих прав, не может привести к положительному результату. Выражение «нельзя приготовить омлет, не разбив яиц» весьма точно отражает суть реинжиниринга. Он приносит не только радости, поскольку в результате его проведения одним сотрудникам приходится изменять характер работы, другие могут ее потерять, третьи будут чувствовать себя некомфортно. Так как угодить всем невозможно, приходится либо откладывать реинжиниринг, либо последовательно проводить лишь частичные изменения.

Компания отстывает, когда встречает сопротивление сотрудников, не довольных последствиями реинжиниринга. Сопротивление некоторых сотрудников компании изменениям, вызванным реинжинирингом, не должно удивлять никого, в том числе руководителей проекта реинжиниринга, так как противодействие — это естественная реакция на перемены. Правда, иногда сопротивление ошибочно рассматривается как первопричина неудач реинжиниринга. Но это заблуждение — первопричиной неудач является не реинжиниринг, а ошибки в управлении, которые не позволили предвидеть и учесть неизбежное сопротивление преобразованиям.



Проведение реинжиниринга создает определенное напряжение в атмосфере компании, и затягивать этот процесс весьма опасно. Опыт показывает, что 12 месяцев обычно достаточно для того, чтобы компания прошла путь от декларирования идей до завершения первой действующей версии реконструированных процессов. Большие затраты времени приводят к тому, что сотрудники компании становятся нетерпеливыми, они тревожатся и сбиты с толку, начинают думать, что реинжиниринг — это очередная фальшивая программа преобразований.

Завершая описание наиболее распространенных ошибок, допускаемых при реинжиниринге, отметим, что существует множество примеров его успешного проведения. Компания, руководители которой понимают основы реинжиниринга и привержены его идее, имеет практически стопроцентный шанс добиться успеха. Выигрыш от успешного осуществления реинжиниринга — это не только ярчайшее событие в жизни компании, но и значимое событие для страны, если учитывать огромное влияние, которое окажет на экономику перестройка важнейших компаний, организаций, акционерных обществ и банков, а для России — и финансово-промышленных групп, и собственных монополий.



Спасибо за внимание!

