

Описание функций в компании: синтаксис языка управления структурой управления

Д.Е. Егоров, консультант Группы компаний ИНТАЛЕВ, кандидат педагогических наук

А.В. Станин, начальник отдела организационного развития ОАО «КАМАЗ»

В современной управленческой литературе и периодике достаточно большое внимание уделяется вопросам совершенствования системы управления предприятий, вопросам организационного развития, бизнес-инжиниринга и реинжиниринга бизнес-процессов. Количество публикаций на эту тему весьма и весьма значительно.

В условиях обостряющейся конкуренции у предприятия рано или поздно возникает потребность в повышении эффективности деятельности. Возможности повышения эффективности за счет материальных затрат ограничены, в связи с этим менеджмент рано или поздно обращается к совершенствованию системы управления, стремясь повысить эффективность использования используемого ею ресурсов. Одним из ключевых ресурсов системы управления являются человеческие ресурсы.

Однажды руководитель организации приходит к мысли о необходимости сокращения управленческого персонала. И в этом случае возникают вопросы о сохранении или отказе от выполнения тех или иных функций, наличия на предприятии лишних функций или каких-то функций, наоборот, не хватает для нормального функционирования, какие подразделения и сколько человек их выполняет. Особенно если на очередном совещании кто-либо заявляет: «я не должен этим заниматься, это не моя функция», а регламенты системы управления не позволяют однозначно определить границы сфер ответственности.

Применение современных технологий управления, таких как аутсорсинг, в том числе его разновидности связанной с аутсорсингом персонала – аутстаффингом, также крайне требовательно к формализации процессов, процедур и функций (например, см. [3]). В отсутствие четко ограниченных полномочий и сфер ответственности должностных лиц и подразделений, трудно, если вообще возможно, определить численность персонала, занятого выполнением той или иной функции, сформировать функциональные бюджеты, оценить стратегическую значимость функций и процессов. Как следствие, оптимизация численности управленческого и вспомогательного персонала зачастую осуществляется скорее лихим кавалерийским наскоком, отсекая части организации одним взмахом управленческой шашки, нежели аккуратной работой хирургического скальпеля организационного развития, иссекающего излишние образования.

Конечно кавалерийская борьба с «организационным ожирением» выглядит эффектно, но чревата потерей жизненно важных функций, а

«жирок», поскольку не до конца ясно, что контролировать, нарастет. «Тонкая» работа требует наличия качественного описания.

К сожалению, часто регламенты, существующие в организации, (в небольших компаниях функциональность, как правило, регламентируется на уровне должностных инструкций, в крупных компаниях – в Положениях подразделений) в силу отсутствия жестких правил описания и особенностей естественного языка описания не позволяют обеспечить качественной информацией для принятия управленческих решений.

Подход и методика, предлагаемые в данной статье не претендуют на революционность. Они родились в результате попытки применить теоретические, описанные в литературе подходы в практике управления системой управления одной из крупнейших автомобилестроительной компании России, как продукт решения проблем, связанных с осуществлением организационных изменений, и ориентированы на практическое применение.

Функционально-структурный подход к описанию функций подразделений

С точки зрения выполняемых функций, крупное предприятие отличается от среднего и малого степенью специализации подразделений. Крупный масштаб, как увеличительное стекло, выявляет и делает явной специализацию в рамках выполнения одной и той же функции, которая требует регламентации и описания, позволяющего избежать дублирования, либо его (дублирования) выявления, если оно было допущено.

Детальное, скрупулезное регламентирование средствами естественного языка неизбежно порождает вал документов, дополнительные трудозатраты по их составлению, согласованию и контролю исполнения. Перечень функций, исполняемых подразделением, достигает полусотни, что, при десятках подразделений, делает систему чересчур сложной, практически не поддающейся описанию.

Попытка анализа структуры управления (структуры функций, прав, ответственности, взаимоотношений, в т.ч. отношений подчинения) становится излишне трудоемкой, если не утопической.

Обеспечение эффективного функционирования системы управления организации требует ее однозначного описания, наличие которого позволяет:

- однозначно определить границы полномочий и ответственности;
- провести реструктуризацию, в том числе вывести непрофильные функции в аутсорсинг;
- формировать показатели, адекватно оценивающие деятельность подразделений;
- контролировать целостность и непротиворечивость системы управления.

Для решения данных задач необходим инструмент, который бы позволил:

- во первых, получать описания системы управления, необходимой степени детализации;
- во вторых, выявлять возможное дублирование функций или, наоборот, разрывы в их выполнении;
- в третьих, сохранить естественный язык описания функций, не критичный к уровню квалификации исполнителя в области организационного развития.

На решение этих задач направлена методика, разработанная авторами. Описанный принцип построения функциональной структуры направлен на повышение технологичности управления организационными изменениями. Он позволяет эксплицировать функциональную структуру из действующей организационной структуры, проводить ее анализ и проектировать на основе этого анализа необходимые организационные изменения.

В основу методики положен *нормативный подход*, т.е. функция считается выполняемой, если она отражена в нормативных документах. Актуальность нормативных документов не оценивается, и, по умолчанию, предполагается, что документы актуальны. Материалом для анализа служит положение о подразделении, то есть функции, закрепленные за подразделением существующими нормативными документами.

Несмотря на то, что исследование «реально исполняемой» деятельности подразделений является более точным, в крупной компании неизбежно возникающий бюрократический механизм управления приводит к тому, что отсутствие регламента на какое-либо выполняемое действие, означает отсутствие корректного функционального бюджета и, как следствие, прекращение выполнения деятельности либо фактическое осуществление управления деятельностью экономической службой, сформировавшей данный бюджет.

В большинстве работ, посвященных процессному подходу к управлению, последний изображается как некая «панацея» для решения всех организационных проблем, и противопоставляется функциональному как более прогрессивный и эффективный. Подробный сравнительный анализ функционального и процессного подходов не входит в проблематику, рассматриваемую в рамках настоящей статьи, поэтому, чтобы обозначить позицию авторов по данному вопросу, сошлемся на мнения современных авторов, которые мы разделяем.

В.В. Репин и А.Ю. Сооляттэ классифицируют существующие взгляды на процессный подход следующим образом [4]:

1. Процессный подход применяется на уровне анализа и оптимизации цепочек создания ценности компании;
2. Под процессным подходом понимается управление процессами на межфункциональном уровне;
3. Процессный подход трактуется как стыковка процессов, выполняемых структурными подразделениями;
4. Процессный подход представляется как управление операционными цепочками (Work Flow).

Оценивая их системность подхода к бизнесу компании и эффекты, которые могут быть получены при применении тех или иных версий процессного подхода, авторы приходят к выводу, что наиболее системным и эффективным с точки зрения бизнеса компании является подход, основанный на использовании цепочек создания ценности. Остальные подходы потенциально не могут дать такого эффекта и таких крупных стратегических выигрышей.

Мы считаем, что для анализа процессов, протекающих в рамках одной организационной единицы, функциональный подход сохраняет свою актуальность, поскольку процесс, не выходящий за пределы подразделения, можно рассматривать как функцию данного подразделения.

В. Евдокименко пишет, что функции и процессы не являются противоположностями, а представляют лишь различные уровни абстракции. Такой подход поддерживается рядом методик моделирования деятельности компании и организационного дизайна. Скажем, широко распространенная методика ARIS или семейство IDEF придерживается именно такого понимания процессов и функций. Он дает следующие определения данных понятий [1]:

Функция - это задача, которую решает компания для собственного выживания и для достижения поставленных целей. Функция отвечает на вопрос что делать.

Бизнес-процесс, в свою очередь, - это реализация функции во времени, способ решения бизнес-задачи. Бизнес-процесс описывает то, как функция выполняется, в какой последовательности и в каких вариантах, а также то, как функции взаимодействуют между собой в работе компании. Бизнес-процесс отвечает на вопрос как делать.

В существующей организации процессы управления протекают в действующей организационной структуре, поэтому отправной точкой для анализа и реструктуризации может и должна выступать функционирующая организационная структура.

При работе над разработкой методики мы эмпирически пришли к методу структурирования описания функции, который в литературе описан как «функционально-структурный подход» (ФСП), который является методической основой экспликации и анализа функциональной структуры компании.

Основные положения ФСП в сжатом виде заключаются в следующем:

1. Функционально-структурный подход ориентирует, в первую очередь, на круг задач организации с учетом существующих процессов и закономерностей их развития.
2. Функционально-структурный подход в своей основе опирается на представление о нормативном характере функций организации (ее подсистем и элементов) и «сквозном» функциональном подходе к ее анализу и синтезу.
3. Первичность функционального назначения организационной единицы по отношению к ее структурной организации. «Функция

первична, структура вторична». Структура организации определяется совокупностью реализуемых функций, а также условиями ее существования и функционирования.

4. Любая функция подчинена цели существования и функционирования организации.
5. Взаимодействие функции и структуры организации в процессе развития характеризуется противоречивым единством. Согласованность и соответствие их друг другу являются временными, преходящими и имеют циклический характер. На каждом цикле развития первопричиной изменений могут выступать как функции организации, так и ее структура. Удачная структура может стимулировать новые потребности и соответственно «вызвать к жизни» новые функции.

Подробнее о функционально-структурном подходе см. [2, С. 76-96]

Правила структурирования положения о подразделении

Чтобы понимать деятельность, осуществляемую в структурных подразделениях, необходимо обеспечить формализацию и учет выполняемых функций, которые невозможно организовать без их структурированного описания.

Для структурированного описания функции предлагается следующая форма:

$$F = (D,G,H)$$

где, F – функция;

D – указание действия, производимого рассматриваемой организационной единицей и приводящего к желаемому результату;

G – указание объекта (объектов), на которые направлено действие;

H – указание особых условий и ограничений, при которых выполняется действие.

На основании данной формы были сформулированы правила описания функций естественным языком, которые были закреплены в стандарте предприятия, регламентирующем процесс формирования положения о подразделении:

- для отражения качественной стороны функции используется конструкция «глагол + существительное»;
- действие при описании функции может обозначаться глаголом несовершенного или совершенного вида и отглагольным существительным. Например: «организовывать...», «организовать...», «организация...»;
- под объектом в описании функции понимается все то, о чем можно спросить «что это?», «кто это?»;
- описание условий и ограничений служит для повышения полноты, точности и детальности описания функции;

— функция более высокого уровня имеет такое описание, в котором действие и объект имеет наиболее общее выражение, а компонент «условия и ограничения» отсутствует.

В разработанной нами методике описание функций, выполняемых подразделением, предполагает три уровня описания, отраженных в трех разделах Положения о подразделении: Цель подразделения, Задачи подразделения, Функции подразделения. Каждый раздел соответствует одному из уровней описания.

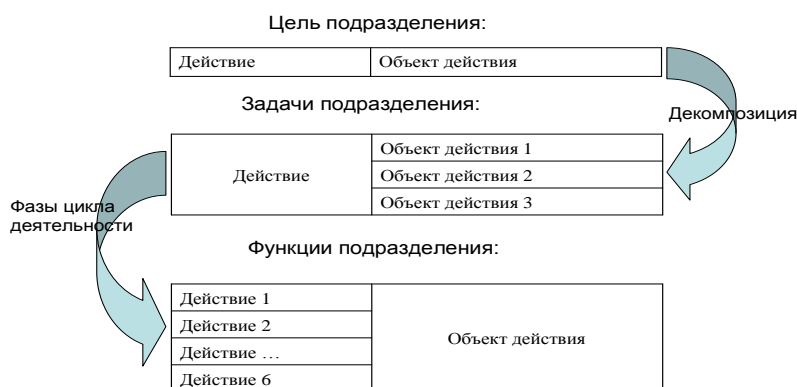
Мы сознательно отказались от описания раздела «Цель подразделения» в терминах S.M.A.R.T. В этом разделе описывается целевая функция подразделения (функция верхнего уровня, задающая контекст), для осуществления которой создавалось или создается подразделение.

В разделе «Задачи подразделения» **ОБЪЕКТ** функции подразделения декомпозируется на более частные объекты, создавая таким образом иерархию объектов организации.

В разделе «Функции подразделения» **ДЕЙСТВИЕ**, описанное в целевой функции, декомпозируется на составляющие его элементы, порождая иерархию действий. Действующими в компании правилами допускается иерархическое описание этого раздела, имеющего на каждом уровне иерархии не более шести действий, причем принцип, положенный в основу декомпозиции, на каждом уровне должен сохраняться.

В регламентных документах на настоящий момент разрешены два принципа декомпозиции действий – по фазам цикла управления (планирование, организация, контроль и т.д.) и по последовательным фазам процесса (например: конструировать, обеспечивать, изготавливать, отгружать, обслуживать).

Рисунок 1.
Принцип формирования содержания Положения о подразделении



Таким образом, система функций организации может быть описана совокупностью трех классификаторов: действий, объектов, условий и ограничений, ключевыми из которых являются классификатор действий и объектов.

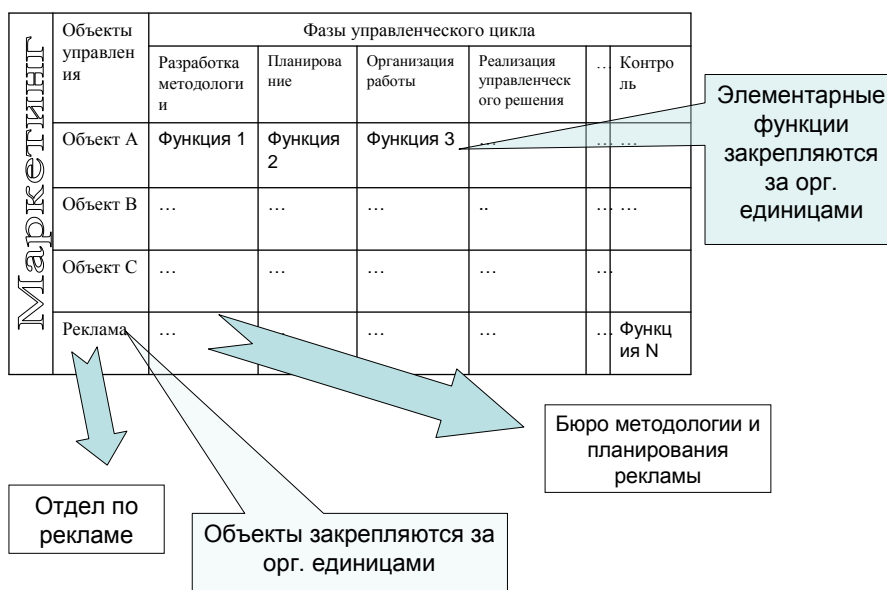
Функциональная структура может быть описана как совокупность элементарных функций, каждая из которых однозначно описывается двумя классификаторами: классификатором **ДЕЙСТВИЙ** и иерархическим классификатором **ОБЪЕКТОВ**. Верхним уровнем классификатора объектов является перечень основных продуктов, процессов и ресурсов компании.

В случае, если описание функций выполнено в соответствии с принципами функционально-структурного подхода, структура функций может быть выделена из существующей организационной структуры. В этом случае, иерархия **ОБЪЕКТОВ** извлекается из целей подразделения, а **ДЕЙСТВИЯ** из раздела «Функции».

Данная методика позволяет представить положения о подразделениях в виде матриц (таблиц), у которых нет недостатков естественного языка описания (неоднозначность, вариативность и т.д.), на основе которых можно построить структуру функций на уровне организации.

Структура функций может быть представлена в виде двумерной матрицы (таблицы) либо системы матриц (для каждого уровня иерархии). Поле матрицы представляет собой элементарную функцию (см. рис.)

Рисунок 2. Закрепление функций за организационными единицами



В случае, если наименование **ОБЪЕКТОВ** различных организационных структур и **ДЕЙСТВИЯ** полностью совпадают – это позволяет сделать вывод о наличии дублирования функций.

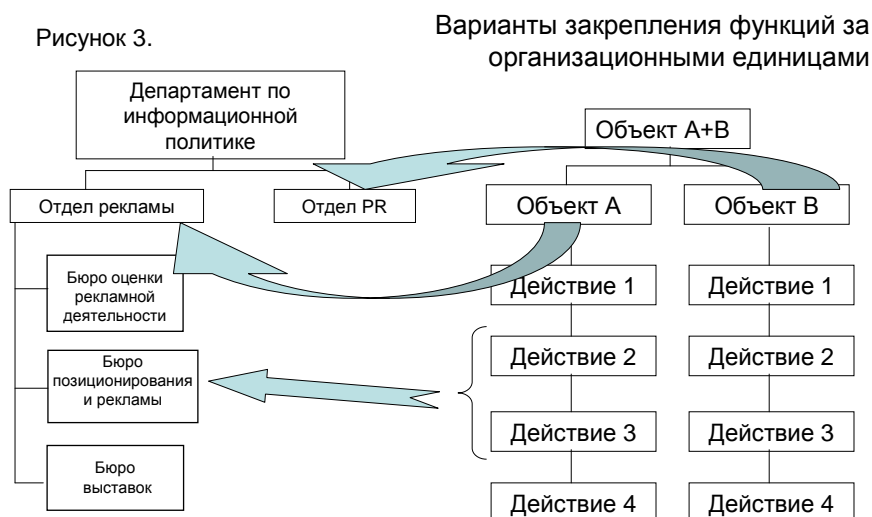
В случае, если по отношению к объекту отсутствует часть фаз деятельности, то имеется разрыв выполнения функции.

Выявленное дублирование и разрывы в выполнении функций служит основанием для организационных изменений.

На основании матрицы может быть построен классификатор функций, предназначенный для использования в ERP системах и для контроля за закреплением функций.

Для формирования и ведения классификаторов, установления связей между действиями и объектами, проектирования функций подразделения удобно использовать программные продукты класса OrgWare, а еще лучше BPM, например, «Инталев: Навигатор» в котором достаточно удобно устанавливать связи между классификаторами объектов и действий, формировать отчеты и проводить анализ дублирования функций и функциональных разрывов.

Данный подход также облегчает проектирование организационной структуры предприятия: формулируется целевая функция вышестоящего подразделения, далее на основе существующих классификаторов или путем декомпозиции по описанным выше правилам, формируются объекты и элементы цикла деятельности. Их комбинация дает целевые функции для внутривидовых подразделений, причем, при выделении организационных единиц приоритет отдается выделению по **ОБЪЕКТУ** (см. рис. 3).



На основе этого структурирования формируется описание функций, выполняемых подразделением

Рисунок 4



Вместо заключения или «мысли вслух»

Развитие менеджмента как прикладной научной дисциплины требует формирования единых правил и языка для описания системы управления. На сегодняшний день наличие подобных правил и языка для описания технических и технологических систем воспринимается всеми как естественное явление. При проектировании любой технической системы существует набор стандартов – ЕСКД (единая система конструкторской документации) и ЕСТД (единая система технологической документации), – которые позволяют ее однозначно описывать.

Назрела необходимость создания подобного стандарта и для проектирования управленческих систем. Существующие сейчас стандарты серии ИСО и другие стандарты в области управления, внедряемые предприятиями на территории России, носят скорее рамочный концептуальный характер. Описанная в данной статье методика рассматривается нами как один из элементов будущей единой системы управленческой документации (ЕСУД).

Литература:

1. Евдокиенко В. Бизнес-процессы, процессное управление и эффективность, Исследовательско-консультационная фирма "АЛТ" alt@altrc.ru. Опубликовано в Журнале "IT Manager" <http://www.altrc.ru/common/art101.shtml>
2. Кравченко В.Ф., Кравченко Е.Ф., Забелин П.В. Организационный инжиниринг. Учебное пособие. – М.: «Издательство ПРИОР», 1999. – 256 с.

3. Луконина М.В., Афолина М.В. Аутсорсинг: новая форма работы с кадрами. // Справочник по управлению персоналом, 2005, № 1. – С.51-56.
4. Репин В.В., Сооляттэ А.Ю. Процессный подход: как обеспечить максимальный эффект для бизнеса? Статья <http://www.finexpert.ru>