

## АКТУАЛЬНАЯ ТЕМА

# ПРИОРИТЕТ УЛУЧШЕНИЮ ДЕЛОВЫХ ПРОЦЕССОВ!

**Горланов Андрей,**

Исследовательско-консультационная компания «Эвосар»

Организация в компании документооборота тесно сопряжена с организацией ее деловых процессов. Управление информацией и потоком документов требует четкой формализации и упорядочивания всех процессов. Однако стремление к наведению идеального порядка может негативно сказаться на результатах деятельности компании. Всему должна своя мера, важно найти свою «золотую середину».

Основной вывод вышедшего недавно аналитического отчета компании IDC — «Все хуже, чем вы думаете: плохой документооборот приводит к существенным деловым рискам». Такой вывод построен на основе исследований с участием свыше 1500 сотрудников из разных стран мира. Его суть заключается в том, что неэффективный документооборот создает реальные проблемы свыше 75% компаниям.

Очевидно, что плохо организованные деловые процессы создают проблемы всем без исключения компаниям, но в исследовании основной акцент был сделан на тех, которые связаны и основаны на движении документов (в оригинале Document Driven Business Processes).

**На основе мнений своих респондентов авторы исследования из IDC подвергли сомнению некоторые существующие оценки, в том числе, и электронного документооборота. В частности, что электронный документооборот, по сравнению с бумажным, приводит к повышению эффективности. Выяснилось, что бумажный документооборот в западных компаниях по-прежнему считается наиболее надежным, а вот эффективность его автоматизации довольно сильно зависит от качества основных деловых процессов компании.**

Вывод вряд ли из разряда сенсационных, но важно следующее: западным компаниям, по мнению их представителей, не нужна автоматизация всего и вся, а нужны эффективно организо-

## АКТУАЛЬНАЯ ТЕМА

ванные рабочие процессы. Сделать их таковыми, оказывается, не так уж просто. Да и понятие «эффективная организация процесса» не слишком конкретно и требует учета особенностей бизнеса и бизнес-процессов. Впрочем, и культурных традиций тоже.

### Бюрократизация

Сегодняшний уровень автоматизации большинства российских компаний уже предполагает активную работу с электронными документами. Деловая переписка, обмен отсканированными документами, создание и использование электронных архивов — все это есть и используется практически повсеместно. Сегодня не составляет никакого труда направить соответствующие поручения и проконтролировать их исполнение, подготовить архивы и электронные досье, не прибегая к помощи специализированных автоматизированных систем управления документами. Эти и другие функции и возможности позволяют говорить об активном использовании электронного документооборота в компании.

### Однако есть и «НО»...

Все нужно делать правильно. Документооборот как составная часть процесса делопроизводства предполагает определенную логику и последовательность действий, включает в себя различные этапы жизненного цикла документа такие, как регистрация, рассмотрение, согласование, утверждение, исполнение и т.п. Эта логика направлена на упорядочение работы специалистов компании, решающих разные задачи и обладающих различными компетенциями. Такая логика организации работы свойственна специализированным системам электронного документооборота или системам управления документами.

По существу, документооборот выполняет функцию по бюрократизации деятельности компании.

Согласно определению известного немецкого социолога М. Вебера, бюрократия (от фр. Bureau — канцелярия, и греч. Kratos — власть) как тип идеальной рациональной организации, должна включать в себя:

- специализацию и разделение труда, предполагающие отсутствие дублирования сфер полномочий членов организации;
- вертикальную иерархию, определяющую подчиненность, ответственность, а также систему контроля;
- наличие четких правил, регламентирующих порядок деятельности членов организации в целях обеспечения предсказуемости и рациональности действий;
- обезличенность отношений, предполагающую отсутствие влияния личных симпатий и антипатий, личных знакомств и привязанностей на деловые процессы, производственные процессы и процессы управления.

## АКТУАЛЬНАЯ ТЕМА

Именно к этому сводятся практически все рекомендации по улучшению деловых процессов. Именно с учетом такого определения бюрократии построены многие кейсы лучших практик.

Но и здесь существуют опасности. Как отмечал тот же М. Вебер,

**в ситуации вырождения бюрократических систем управления вместо помощи они начинают тормозить и снижать эффективность компании.**

### Организационная зрелость — синоним успешности

Возвращаясь к тому, что все нужно «делать правильно», полезно ответить на вопрос: «А что это значит, и есть ли универсальные рецепты? Почему одним компаниям «рецепты» помогают, а другим противопоказаны?»

**Стоит внимательнее присмотреться к такой характеристике организации, как степень ее организационной зрелости.**

На сегодняшний день существует несколько подходов к определению «организационная зрелость» компании в целом и ее отдельных бизнес-процессов. В частности, организационная зрелость бизнес-процессов — это:

- степень определенности, управляемости, измеряемости и эффективности бизнес-процесса (ГОСТ Р ИСО/МЭК 15504);
- степень развития, при которой достигаются цели, определенные моделью развития (SEI CMMI);
- степень формализации существующего в данный момент времени бизнес-процесса;
- характеристика, отражающая степень определенности бизнес-процесса, управляемости, повторяемости, результативности и адаптируемости для целей автоматизации.

Организационная зрелость компании в целом означает ее:

- эволюционную ступень, которой соответствуют процессы компании, которые, в свою очередь, контролируемы, управляемы, и могут быть оценены и усовершенствованы (SEI CMMI);
- способность к целевому управлению (Gartner Group)..

Следует также отметить, что общепринятой является оценка организационной зрелости (OЗ) компании по 5 уровням (см. табл).

## АКТУАЛЬНАЯ ТЕМА

**Таблица. Уровни организационной зрелости компании**

Уровень ОЗ	Ключевые особенности	Степень бюрократизации
Первый уровень — начальный	<ul style="list-style-type: none"> <li>• бизнес-процессы практически не формализованы;</li> <li>• коммерческий успех, если он достигается, определяется, главным образом, деловыми качествами лидера или небольшой группы единомышленников;</li> <li>• основные информационные и деловые связи концентрируются на руководстве и носят спонтанный характер;</li> <li>• отсутствие стабильности и кризисные ситуации оказывают разрушительное воздействие;</li> <li>• планирование редко бывает эффективным, планы стремительно устаревают;</li> <li>• постоянные спутники — нехватка времени, денег и сил;</li> <li>• характеризуется неустойчивостью сложившейся системы хозяйственных отношений, непониманием своих возможностей и пределов дальнейшего развития;</li> <li>• требуется формирование устойчивых и повторяемых процессов, которые создадут точки устойчивого роста и снизят риски.</li> </ul>	Низкая, практически отсутствует
Второй уровень — повторяемый	<ul style="list-style-type: none"> <li>• бизнес приобретает более устойчивый характер, основные бизнес-процессы повторяемы и управляемы;</li> <li>• присущи такие черты, как жесткое управление, оперативное планирование и контроль;</li> <li>• компании начинают искать пути снижения издержек. Приоритеты смещаются в сторону формирования оперативных планов, разработка которых ведется с учетом полученного опыта и знаний;</li> <li>• преобладающий стиль управления носит авторитарный характер;</li> <li>• сложившиеся информационные связи пока не обеспечивают необходимого уровня интеграции знаний и, как правило, слабо формализованы;</li> <li>• такие компании сильно зависят от ведущих специалистов, уход которых способен существенно ослабить их позиции.</li> </ul>	Средняя
Третий уровень — фиксированный	<ul style="list-style-type: none"> <li>• свойственны формализованные процессы как в управлении, так и в производстве. Эти процессы, чаще всего, уже документированы, стандартизованы и объединены в общий информационный поток, который находится под контролем менеджеров;</li> <li>• становится возможным оперативно получать информацию о качестве использования ресурсов и анализировать ситуации по всем аспектам управленческой деятельности;</li> <li>• в рамках оперативного планирования постановка долгосрочных целей фактически не производится в силу ограниченности стратегических возможностей компании, а базируется в основном на показателях предшествующего периода;</li> </ul>	Высокая

## АКТУАЛЬНАЯ ТЕМА

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• благодаря формализации процессов текущее управление не носит «пожарный» характер и вполне предсказуемо для менеджеров;</li> <li>• требования к профессиональным качествам сотрудников повышаются и определяются их специализацией и четко определенными функциями;</li> <li>• осознается и начинает развиваться управление корпоративными знаниями, что обеспечивает дополнительную организационную устойчивость.</li> </ul>	
<p>Четвертый уровень — управляемый</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• приоритетным становится качество выпускаемой продукции и услуг;</li> <li>• формируются внутрифирменные стандарты для контроля и количественного измерения качества не столько самой продукции, сколько всех процессов от производства до сбыта (востребованы система менеджмента качества);</li> <li>• обязательным условием становится наличие своих постоянных и надежных клиентов, составляющих основу для долгосрочного прогнозирования; стратегические планы получают количественную оценку. Плановые решения принимаются не интуитивно, а на основании явных знаний, которыми обладает компания;</li> <li>• стратегические и оперативные планы взаимосвязаны. Обратная связь обеспечивает эффективное согласование между оперативным и стратегическим уровнем управления.</li> </ul>	<p>Очень высокая</p>
<p>Пятый уровень — оптимизируемый</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• этот уровень, занимают, как правило, компании-лидеры, способные на основе количественных критериев управлять качеством по всей цепочке, включая поставки, производство, сбыт, дальнейшее обслуживание, и с учетом этого оптимизировать все свои процессы;</li> <li>• все процессы тщательно контролируются как на уровне соответствия заданным параметрам организации производства, так и на уровне качества;</li> <li>• текущий контроль основан на управлении изменениями. Дальнейшая стратегия направлена на достижение и сохранение технологического, организационного и финансового преимущества;</li> <li>• формализация бизнес-процессов и рыночных перспектив позволяет не только просчитывать стратегические планы, но и оптимизировать пути их достижения;</li> <li>• компании в наименьшей степени зависят от конкретной личности. Успех компании определяется четко организованной и спланированной работой сотен и тысяч людей. Компании опираются на корпоративный «человеческий фактор» и имеют возможность достигать поставленных целей с наилучшими показателями.</li> </ul>	<p>Очень высокая</p>

Именно организационная зрелость (см. рис.1) помогает во многих случаях найти ответ на вопрос, что именно будет критично для компании, от чего она будет зависеть в большей степени, а что окажется в текущей ситуации невостребованным.

## АКТУАЛЬНАЯ ТЕМА



Рисунок 1. Организационная зрелость компаний

### Развенчанные мифы

Понимая особенности текущего развития организации в контексте уровня ее организационной зрелости, можно отчасти объяснить происхождение тех мифов, которые были упомянуты в отчете компании IDC.

**В частности, миф о том, что «неэффективный документооборот почти не влияет на важные бизнес-процессы, а оптимизация документооборота позволяет лишь снизить расходы».**

Такая оценка чаще всего свойственна компаниям, у которых либо не устоялись деловые процессы (компании с низким уровнем ОЗ), либо они подвергаются существенным трансформациям. Документооборот любых процессов связан с управленческой бюрократией, и он ей необходим для осуществления управленческих функций, а факт отрицания влияния можно отнести на отсутствие или неактуальность соответствующих деловых практик, либо на второстепенность бизнес-процессов. Такая ситуация свойственна компаниям с невысоким уровнем ОЗ. Здесь речь идет о бюрократии в контексте данного М. Вебером определения о построении идеальной рациональной структуры организации.

## АКТУАЛЬНАЯ ТЕМА

Стоит привести оценки некоторых бизнес-аналитиков особенностей традиционного документооборота и ценности автоматизации:

- 30% времени рабочих групп тратится на поиск и согласование документов;
- 6% документов безвозвратно теряются;
- каждый внутренний документ копируется до 20 раз;
- автоматизация документооборота на 20—25% увеличивает производительность труда персонала;
- стоимость архивного хранения электронных документов, по сравнению с бумажными документами, на 80% ниже.

Очевидно, что непроизводительные траты ресурсов и потери по ключевым процессам — это прямое снижение факторов конкурентоспособности компании.

**Другой миф, связанный с актуальностью влияния рисков документооборота только для некоторых отраслей или регионов, тоже весьма условен. Хотя цена ошибки, будь она локальной или системной, имеет разное влияние на разные по масштабам деятельности предприятия, она способна оказывать разрушительное влияние на бизнес.**

В условиях стремительного перехода к использованию цифровых технологий поток информации и данных будет только возрастать. А с ним будет возрастать и потребность в эффективных системах управления информацией и документами.

Какими станут эти системы в будущем, подскажет время. Но очевидно, что все они будут подчинены идее упрощения, оптимизации и ускорения деловых процессов. А значит, будут обязательны те же маршруты, правила и роли, что и сейчас.

**И чтобы окончательно не зарегламентироваться в стремлении к идеальному порядку, не следует забывать, что разумная бюрократия — благо, чрезмерная — зло. Поэтому каждой компании целесообразно искать свою «золотую середину», в которой максимально полно будут учтены факторы рисков, все ограничения и возможности построения оптимальных процессов.**