

Жемчугов А.М.

выпускник философского факультета,
Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова

Жемчугов М.К.

канд. тех. наук, главный специалист, ООО «Корпоративные системы Интернет»
mich.zh@mail.ru

ЦЕЛЬНОСТЬ МИССИИ

основные условия эффективности предприятия

Аннотация

Эффективность деятельности предприятия зависит от большого числа самых различных факторов, которые зачастую рассматриваются изолированно, несистемно, что не позволяет получить существенных результатов. Необходимо из всего множества соответствующих факторов выделить основные и рассмотреть их во всей совокупности.

Ключевые слова: миссия, видение, стратегия предприятия, показатели эффективности, эффективность предприятия, человеческие ресурсы, иерархия коллектива, организационная структура предприятия, система управления предприятием

«Любое коммерческое предприятие (или любое иное учреждение) располагает лишь одним подлинным ресурсом – людьми» (Питер Друкер). Поэтому эффективность предприятия определяется, в первую очередь, человеческими ресурсами.

Человеческие ресурсы: управляющие и инноваторы

Если обратиться ко всем трудам Питера Друкера и проанализировать их, то можно проследить в оных две основные формы человеческого ресурса: управляющие и инноваторы, обеспечивающие эффективный менеджмент и инновации, ориентированные на

потребителя (продуктовые, маркетинговые, технологические, организационные, социальные ...), на удовлетворение возрастающих потребностей и ожиданий потребителя.

Но можно собрать воедино самые лучшие человеческие ресурсы и убедиться, что простая группа гениальных управляющих и инноваторов – это далеко еще не эффективное предприятие. Высокий интеллектуальный потенциал – необходимое, но далеко не достаточное условие.

Необходима не просто группа талантливых людей, а их слаженный, сплоченный коллектив. Но сплотить людей может только объединяющая идея – высокая, но достижимая цель, кото-

рая поставлена перед коллективом. Цель, несущая как социальный (доминирующий), так и личный (и для каждого члена группы, и для акционеров предприятия) эффект. Если не будет социального эффекта – не будет создаваться ценности для потребителя, предприятие просто не нужно и будет не востребовано. Не будет личного эффекта, в работе не будет личной заинтересованности, работа не будет достаточно эффективной.

И решающую роль в эффективности предприятия играют уже не персональные компетенции каждого из членов коллектива, а ключевые компетенции предприятия в целом, включающие определенную (и требуемую предприятию) совокупность навыков, способностей, ноу-хау, технологий (а также соответствующую материальную базу) – ключевые компетенции, которые и дают возможность успешного исполнения предприятием своей миссии.

Объединяющая идея: МИССИЯ И ВИДЕНИЕ

Объединяющая идея должна раскрыть миссию предприятия – цель существования предприятия в обществе – дать лаконичный и четкий ответ по поводу того, что предприятие может предложить потребителю и какому потребителю, как и чем оно удовлетворит возрастающие потребности и ожидания сегментов рынка. В этом же ряду определение видения предприятия: каким оно должно быть, чтобы выполнять свои задачи в рамках реализации существующей стратегии. Но ни миссия, ни видение, ни стратегия не дается свыше, это тоже результат интеллектуальной деятельности человека, в данном случае в основном акционеров предприятия.

От того, как они сформулированы и зависит, в конечном счете, успех предприятия. Как мы считаем, видение должно включать также «наиболее полное удовлетворение потребностей и ожиданий потребителей, сотрудников предприятия и его акционеров» – удовлетворение всех заинтересованных сторон бизнеса. Если хоть одна из сторон не будет удовлетворена, на высокую эффективность бизнеса рассчитывать трудно.

Здесь немного остановимся на категории «Акционеры». С частным бизнесом все ясно. Акционеры кровно заинтересованы в эффективности своего предприятия, в максимальном удовлетворении потребностей и пожеланий потребителей, ведь именно они и приносят им дивиденды.

С госсектором сложнее. Акционером является государство, а если копнуть глубже, то это население страны, сами же потребители. Но де-факто акционерами являются чиновники – бюрократия, которая не очень-то и заинтересована в эффективности предприятия, не очень-то ее интересуют и потребности, и ожидания потребителей.

Соответственно, миссия зачастую остается только лозунгом, нарушается эффективная работа всей цепочки Акционеры (бюрократы) – Руководители – Персонал, страдает же население – истинные акционеры государственных предприятий и учреждений.

необходима не просто
группа талантливых людей,
а их слаженный,
сплоченный коллектив

Стратегия, показатели эффективности деятельности предприятия

Миссия и видение могут так и остаться недостижимыми мечтами, если не определить следующие моменты:

- Какие конкретные и исполнимые стратегические цели ставятся перед предприятием для практической реализации его видения и исполнения им своей миссии.
- Ключевые показатели эффективности деятельности по всем целям, метрики, оптимальные значения.
- Стратегические планы предприятия по достижению поставленных целей.

Организационная структура

Реализация миссии и видения, стратегических планов предприятия может требовать совместных усилий десятков, сотен, тысяч и многих тысяч людей. Сплоченный же коллектив, как известно из психологии, не может включать более 5-7, максимум 10 человек. Чем больше людей, тем сложнее им общаться друг с другом и достигать согласия по ключевым вопросам. Поэтому большие группы людей неизбежно дробятся на малые. Впрочем, известно, что один человек может эффективно управлять не более семью подчиненными на верхних уровнях управления, и 30 подчиненными на нижнем уровне. В последнем случае руководителю необходимо создать неформальную иерархию своего коллектива и в работе опираться на нее. Иерархия коллектива и иерархия структурных подразделений предприятия – организационная структура предприятия – это за редкими исключениями одна и та же иерархия. Каплан и Нортон (сбалансированная система показателей – ССП) указа-

ли путь от миссии предприятия к его стратегии, а далее отметили декомпозицию стратегии и показателей эффективности предприятия в рамках организационной структуры предприятия. Но какой структуры? Вопрос авторами не рассматривается.

Что мы имеем изначально – наши отправные точки: миссия предприятия и человеческие ресурсы предприятия. Из миссии мы получаем стратегию и показатели эффективности. Но из миссии мы можем также определить и бизнес-процессы предприятия (верхнего уровня), и основные его функции. Все же остальное: организационная структура, бизнес-процессы нижних уровней и функции структурных подразделений, ..., это уже их декомпозиция, которую и нужно провести. Провести совместно и так, чтобы получить эффективное предприятие, имеющее эффективную организационную структуру с согласованной миссией и стратегией структурных подразделений, показателями эффективности, с руководителями, коллективами, с бизнес-процессами, функциями и т.д.

Провести именно совместную декомпозицию, только так можно достичь максимальной эффективности. Иначе границы структурных подразделений могут не совпасть с границами бизнес-процессов, некоторые структурные подразделения могут оказаться без миссии и стратегических целей, без показателей эффективности или они не будут переключаться с миссией, стратегическими целями и показателями эффективности предприятия. А часть стратегических целей может просто пропасть.

Ну и далее, как упоминали и Друкер, и Каплан и Нортон, миссия и стратегия, показатели эффективности структурного подразделения должны быть

доведены не только до руководителя структурного подразделения, но и до каждого работника (дальнейшая декомпозиция).

В результате мы будем иметь на верхнем уровне сплоченный коллектив руководителя предприятия и управляющих верхнего уровня с взаимосвязанными миссией, видением, стратегическими целями, показателями, функциями и бизнес-процессами своих подразделений (коллективов). Каждый из управляющих создает подчиненный коллектив, с взаимосвязанной миссией, видением и взаимосвязанными стратегическими целями и показателями, бизнес-процессами и т.д. вниз по иерархии, затрагивая каждого конкретного работника.

Система управления

Управляющие принимают жизненно важные для предприятия решения. Но их нужно претворять в жизнь. Необходима система управления предприятием, система, формализованная и документированная, система, которая бы четко координировала всю деятельность предприятия, всех его структурных подразделений всех уровней, всех его работников – от руководителя до уборщицы.

Система должна обеспечивать оперативное планирование текущих показателей эффективности деятельности предприятия и структурных подразделений, мониторинг и анализ результатов деятельности, давать управляющим всех уровней полную информацию для принятия соответствующих решений, обеспечивать их неуклонное выполнение.

При этом система должна «понимать», что в процессе работы по совершенствованию независимым от предприятия причинам изменяются и внутренние, и

внешние условия. План, который был оптимален на момент его принятия, может со временем стать неоптимальным. Поэтому управленческие решения должны не только касаться корректировки текущей деятельности, но и, при необходимости, корректировать сами установленные показатели, сам стратегический курс предприятия.

Здесь важно четко понимать, что ни одна формальная система (субординация) не может учесть всей многогранности и инвариантности деятельности предприятия, это только каркас системы управления. Необходима и координация – неформальная система взаимоотношений, без которой невозможна слаженная работа предприятия, без нее она может просто превратиться в «работу по правилам». Именно эффективная неформальная координация отличает коллектив от простой группы работников. Правильное сочетание субординации и координации – задача эффективного управляющего.

Выводы

Итак, можно выделить четыре основных условия, определяющих эффективное предприятие:

1. Миссия предприятия, сформулированная:
 - как цель существования предприятия в обществе;
 - как ориентация предприятия на потребителя, на удовлетворение его потребностей и ожиданий;
 - как основная идея, объединяющая и сплачивающая коллектив предприятия;
 - как отправная точка видения, стратегических целей и показателей эффективности деятельности предприятия, а также бизнес-процессов и функций.

2. Система стратегического управления предприятием, обеспечивающая постановку и достижение стратегических целей в рамках соответствующей миссии.

3. Иерархически организованный, слаженный и сплоченный коллектив управляющих и инноваторов, иерархия которого (организационная структура предприятия) определяется как совместная декомпозиция миссии и видения, стратегических целей и показателей, планов, персонала, функций и бизнес-процессов предприятия. Декомпозиция, в результате которой каждое подразделение, каждый коллектив, каждый работник через свои персональные установки движется к выполнению общей миссии.

4. Формализованная и документированная система оперативного управления предприятием, поддерживаемая системой неформальных отношений (координацией) и обеспечивающая оперативную деятельность предприятия в соответствии с избранной стратегией, необходима для практического выполнения миссии.

Литература

1. Drucker P. The Practice of Management. – 1954.
2. The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance in Harvard Business Review by Robert S. Kaplan and David P. Norton. – January, 1992.

КЭ

Zhemchugov A.M.

*Graduate of Department of Philosophy,
Lomonosov Moscow State University*

Zhemchugov M.K.

Cand. of Tech. Sci., Main Specialist, Corporate Systems Internet Limited

Main conditions of company's efficiency

Abstract

Efficiency of company's activity depends on many factors, which are usually viewed separately, at random. Such approach prevents us from getting results. Among the great number of existing factors it is necessary to choose the main and to view them in the aggregate.

Keywords: mission, vision, company's strategy, efficiency indices, company's efficiency, human resources, hierarchy of employees, organization of company's structure, company's management system