

Автоматизация деятельности топ-менеджмента — новые технологические возможности

Л. А. Рейнгольд

ЗАО РДТЕХ,

Россия, 117105 Москва, ул. Нагатинская, 1

Одной из наиболее актуальных задач, стоящих перед руководством современных компаний, государственных структур, является достижение взаимопонимания между руководителями и их согласованная работа, необходимая прозрачность их деятельности друг для друга. Обычно в небольшой компании руководитель в состоянии сформировать целостную модель ситуации в ней, запомнить, кто из подчиненных чем и с какой целью занимается, прогнозировать ожидаемые результаты их работы. Однако с ростом компании управляемость теряется. Многочисленные совещания топ-менеджеров, существующие средства автоматизации работы проблемы не решают. Они не предоставляют адекватных средств для «визуализации» мышления и объективного отражения содержания деятельности сотрудников с учетом их индивидуальных особенностей. Руководитель, стремясь адекватно разрешить ситуацию, рискует скатиться в одну из крайностей: все «зарегулировать» и ограничить инициативу подчиненных или окончательно утратить управляемость компаний.

1. Специфика автоматизации работы топ-менеджера компании

В настоящее время имеется достаточно много программных средств, автоматизирующих различные управленческие функции. Однако нет достаточно удобных инструментов, позволяющих организовать и визуализировать работу менеджеров верхнего уровня. Это касается в первую очередь не специалистов, которые используют четко формализованные бизнес-процессы, а тех, кто сам планирует свою работу и не имеет фиксированной логики в осуществлении бизнес-процессов. Топ-менеджеры компании обычно самостоятельно формируют бизнес-процессы и сами же их выполняют.

К топ-менеджерам компании в зависимости от ее размера и области деятельности могут быть причислены заместители руководителя, менеджеры по направлениям деятельности, руководители производственных, маркетинговых, экономических и юридических служб.

Кроме коммерческих структур менеджерами в рассматриваемом контексте фактически являются и различные категории государственных и муниципальных служащих верхнего уровня управления. К ним могут быть отнесены: заместители руководителя организации (например, руководителя региона, мэра города), руководители подчиненных организационных структур и другие категории работников, не имеющие однозначного регламента работы и самостоятельно формирующие содержание своей деятельности. В некотором смысле менеджерами являются также сотрудники представительных органов власти, которые также не имеют жестких регламентов бизнес-процессов.

С ростом масштабов и сложности деятельности становится все более актуальной автоматизация деятельности руководителей верхнего звена — количество сотрудников растет, издержки на достижение взаимопонимания увеличиваются. Кроме того, сотрудник, пришедший на одну из перечисленных выше управленческих позиций, зачастую начинает свою деятельность «с чистого листа», не имея подробной информации о содержании деятельности предшественника и коллег по работе.

Из изложенного выше следует, что необходимы средства, позволяющие сделать работу сотрудников верхнего уровня управления наглядной и обзоримой для коллег и для руководства компании в пределах их полномочий. Инструмент для решения этой задачи должен быть простым в освоении, удобным и требовать минимума времени и усилий в использовании. Таким инструментом является рассмотренная в статье технология автоматизации деятельности менеджера (ТАДМ).

Особенностью средства автоматизации для топ-менеджера, реализующего ТАДМ, должен быть учет того, что работа специалиста на верхнем уровне управления носит более творческий характер, отличающийся от так называемого регулярного менеджмента. Как правило, специалист создает собственную деятельность с использованием личного опыта, а также в виде шаблонов деятельности — заготовок, полученных от коллег и из литературы. Часто новые направления и способы деятельности придумываются менеджером заново, недостаточно формализованы и отличаются у каждого из менеджеров по структуре и содержанию. Тем не менее, информацию о собственных планах необходимо зафиксировать, отслеживать работу по ее выполнению, в необходимой степени доводить ее до сведения коллег по работе. Автоматизация этого процесса должна стимулировать творческую активность управленца, а не приводить к его зашоренности в рамках имеющихся стереотипов.

Традиционные средства автоматизации не включают в достаточной мере функциональность, необходимую для решения рассмотренной задачи. Тем не менее, существуют программные средства, которые перекликаются с ней.

Некоторые элементы требуемой функциональности имеются в концепции WorkFlow и ее развитии — BPM (Business Process Management — технология для управления бизнес-процессами и реализующее ее программное обеспечение). Однако эта идеология ориентирована больше на организацию взаимодействия между сотрудниками по фиксированному алгоритму. Деятельность менеджера, отличающаяся высокой изменчивостью, отсутствием фиксированных алгоритмов реализации бизнес-процессов, не поддается достаточной формализации в рамках подобной концепции.

Также не вполне подходят для решения описанной задачи такие типы программных продуктов, как CRM (Customer Relationship Management — системы обработки информации о клиентах), существующие системы планирования и организации групповой деятельности. Все они ориентированы на помощь в решении тех или иных аспектов взаимодействия менеджера с окружающей его коммерческой и управленческой средой, но не предназначены для формализованного отображения его размышлений, материализации планов и представлений о собственной деятельности во всех необходимых направлениях.

Востребованы средства, ориентированные на решение рассмотренной выше задачи, позволяющие «визуализировать» сознание менеджера, интегрировать в удобном виде бизнес-процессы, существующие неформально или разрозненно возникающие в других системах. Такая система позволит в наглядной форме представить деятельность менеджера для себя и коллег.

2. Подход к решению задачи автоматизации работы топ-менеджера

Для отражения предметной области, связанной с деятельностью топ-менеджера, введем ряд понятий. Их определения должны соотноситься с терминами, принятыми для обсуждения и описания подобных задач управленцами. Понятие деятельности менеджера нами разделяется на деятельность в целом и конкретную деятельность («активность»).

Конкретная деятельность (КД) направлена на достижение некоторого осязаемого, конкретного результата. Она имеет начало и конец. Менеджер вкладывает в КД некоторое содержание — что, как, в какой последовательности и зачем он будет делать. Просматриваются возможные альтернативные решения. Содержание деятельности, как правило, осмысливается им самостоятельно или с участием коллег и руководства, затем принимается решение о целесообразности ее выполнения. Конкретная деятельность,

выполняемая менеджером, является частью его целостной деятельности, системы поведения, которая направлена на реализацию целей компании.

Деятельность менеджера в целом складывается из ограниченного числа выполняемых параллельно активных деятельностей, а также завершенных, планируемых и отложенных по каким-либо причинам деятельностей, наличие которых учитывается им в работе.

КД для руководителя верхнего уровня — изменчивый, фактически уникальный бизнес-процесс, имеющий информационные связи и стыки с другими деятельностями. В процессе ее выполнения используется информация доступных менеджеру внешних автоматизированных систем, Интернета и других информационных источников. КД состоит из действий, последовательность которых должна привести менеджера к успешному завершению деятельности.

Действия, в отличие от КД, выполняются в основном последовательно и завершаются по достижении заданного конкретного результата — события. По каждому действию в той или иной форме планируется его содержание, цели и сроки наступления завершающего события. После завершения действия оно может быть характеризовано «по факту» — фактическим содержанием и сроками наступления события. Если планируемое содержание действия и его результата отличается от реального, целесообразно произвести анализ причин возникших различий.

Многие действия могут быть достаточно сложными. Для устранения этой проблемы должен быть реализован механизм, позволяющий разбивать такие сложные действия на действия следующего уровня до достижения необходимой степени детализации действий, т. е. формируется иерархия действий необходимой глубины.

Наличие описаний деятельностей и их доступность менеджерам, занятым в компании решением однотипных задач, обеспечивает повторяемость в описании бизнес-процессов, обобщение и стандартизацию их опыта при решении однотипных задач.

Необходимы средства мониторинга деятельности управленцев руководителем, поскольку менеджеров, деятельность которых его интересует, может быть много. Отдельные менеджеры работают дистанционно, а цикл выполнения деятельности достаточно длителен.

Наличие средств отражения деятельности позволяет организации накапливать положительный и отрицательный опыт и на его основе оптимизировать имеющиеся и создавать более эффективные новые бизнес-процессы.

Каждое действие в деятельности менеджера может быть охарактеризовано показателями — метриками, позволяющими оценить элемент деятельности, обобщать информацию путем сопоставления однородных метрик, имеющихся у различных событий. Наличие обязательных метрик и типовых событий позволяет обеспечивать заданную сопоставимость различных реа-

лизаций каждого типа деятельности, осуществлять их сравнение и анализ ситуации, применяя необходимый математический аппарат.

В системе автоматизации работы топ-менеджмента необходимо разграничение доступа к информации и возможность взаимного рецензирования менеджерами информации о выполняемой деятельности. То есть, необходимы средства накопления и оценки опыта по осуществлению менеджерами своей деятельности, что позволяет повторно его использовать и избегать повторения ошибок.

В процессе консалтинга при внедрении подобной системы и повседневной работы с ней формируется библиотека шаблонов действий, включающая информацию об элементах деятельности, которая может быть использована повторно. Библиотека формируется как конструированием новых элементов бизнес-действий, так и обобщением информации о наиболее успешных реализациях бизнес-процессов успешными менеджерами.

Использование шаблонов позволяет минимизировать повторный ввод информации, а также обеспечить многократное использование наиболее эффективных элементов бизнес-процессов.

3. Возможности внедрения технологии в управленческих структурах различного уровня

В настоящее время руководитель верхнего уровня управления в организации любого профиля имеет весьма ограниченные средства автоматизации своей повседневной деятельности и включения в работу подчиненных. Рассматриваемая технология позволяет создать для управленцев любого профиля репозиторий управленческих решений, практик, шаблонов для организации их деятельности.

В рамках рассматриваемой концепции может быть предложено средство комплексной автоматизации для руководителя в любой области деятельности. Можно говорить о средстве автоматизации для депутата, главы администрации, руководителей служб региона, муниципалитета и других органов управления.

Фактически предлагается новый механизм реализации управленческих функций в вертикали и ветвях власти, позволяющий руководителю осуществлять косвенное, в достаточной степени неформализованное управление деятельностью подчиненных.

Другая проблема топ-менеджера, которая находит свое решение в рамках рассматриваемой концепции, связана с необходимостью использования им большого количества разнородных средств автоматизации и связанными с этим трудностями. Как правило, управленцы располагают разрозненными входами в различные автоматизированные системы. Их личный

опыт, навыки работы, возникающие в деятельности трудности никак регулярно не «материализуются», что приводит к отсутствию преемственности в управлении на новом инструментальном уровне и другим проблемам.

Поэтому ТАДМ востребована также как программная платформа, интегрирующая все актуальные информационные входы руководителя, делающая их легкодоступными и связывающая с элементами его личной деятельности. В ТАДМ сохраняются ссылки на информацию по элементам деятельности, находящуюся в других системах, в частности обсуждения вопросов с коллегами, сведения о клиентах и контактах, проектные материалы. Файлы любого типа также сохраняются в привязке к тем действиям, которые они характеризуют, в процессе исполнения которых они возникли.

4. Неочевидные следствия внедрения системы

Менеджер после внедрения программного обеспечения, реализующего ТАДМ, а также проведения соответствующих организационных мероприятий будет обязан обосновывать и планировать свою деятельность, у него и его коллег появляется возможность с ее помощью обмениваться опытом. Опробованные и признанные удачными шаблоны деятельности менеджеров становятся элементами базы знаний для менеджеров компании.

ТАДМ — средство интеграции бизнес-процессов компании на верхнем уровне, обеспечивающее повышение общей культуры менеджмента. Она обеспечивает возможность усложнения, повышение глубины понимания деятельности без потери ее прозрачности для всех заинтересованных сторон. ТАДМ нужно рассматривать как основу для нового уровня управленческого консалтинга, который ориентирован на улучшение работы топ-менеджмента компании, в том числе выработку и реализацию стратегических целей, повышение качества принятия и выполнения решений, совершенствование взаимопонимания и согласованности работы менеджеров.

Топ-менеджер — понятие достаточно широкое. К нему относится, в том числе, управленческий работник министерства, ведомства, региона, муниципалитета. То есть рассматриваемая система может применяться и на различных уровнях государственного и муниципального управления. Это средство объективации понимания собственной деятельности управленческим работником, которое позволяет в автоматическом режиме выражать его потребности, содержание текущей деятельности, планы на перспективу.

Сопоставление содержания деятельности менеджмента смежных структур позволяет оценить пересечение их функционала, а, следовательно, выявить и стыки, дублирование в информации, которой они обмениваются. Это также новое средство обеспечения функционирования вертикали власти, если рассматривать систему как некоторую среду тиражирования типовых решений и нормативов в органах управления различного уровня. В этом

качестве ТАДМ выступает средством тиражирования конкретизированных в необходимой степени рекомендаций, стимулирующим работу топ-менеджеров органов управления в необходимом направлении без распространения явных нормативов.

5. Реализация ТАДМ

Созданная с использованием современных средств разработки программная реализация ТАДМ может быть использована в любой организации в многопользовательском режиме.

В процессе внедрения ТАДМ она настраивается на особенности инфраструктуры организации и позволяет отображать деятельность менеджера с необходимой степенью детализации, учитывать связи между событиями, интегрироваться с функциональностью имеющихся автоматизированных систем. Например, система может быть доступна сотрудникам организации через Интернет с использованием защищенного протокола и с использованием единой системы аутентификации (однократным вводом пароля), обеспечивающей прозрачный доступ к другим компонентам корпоративной ИТ-инфраструктуры. В целом реализация ТАДМ позволит «документировать опыт» менеджеров и осуществлять оперативную оценку состояния компании.

Интеграция рассматриваемой информации менеджмента компании осуществляется в единой базе данных (например, Oracle). Она может использоваться в других приложениях с использованием интерфейсов, основанных на веб-сервисах, использовании связующих таблиц, обеспечивающих непосредственную увязку БД различного назначения, а также с использованием сообщений и произвольных гиперссылок. То есть обеспечивается возможность получения информации из всех необходимых других подсистем управления, применяемых в компании и при необходимости передача в них необходимых сведений.

6. Особенности внедрения, необходимость переосмысления системы управления

Применение ТАДМ стимулирует достижение менеджерами заявленного результата, детальную смысловую проработку содержания деятельности. Менеджер получает возможность документировать собственную деятельность с необходимой степенью подробности, получать в оперативном режиме помощь и поддержку от других сотрудников и руководства компании.

Применение ТАДМ как инструмента для повседневной работы топ-менеджеров компании особенно востребовано в условиях кризиса, поскольку позволяет сделать их работу более предсказуемой и результативной.

Программная система, реализующая ТАДМ, предоставляет дополнительные возможности для управленческого консалтинга с ее использованием. Функциональные аналоги подобной системы на рынке отсутствуют.

Наиболее существенной проблемой при внедрении ТАДМ является учет влияния «человеческого фактора». Менеджерам при неправильном подходе к ее внедрению может оказаться невыгодным применение подобного управленческого механизма.

Предлагаемые в ТАДМ новые коммерческие и управленческие возможности требуют развития менталитета управленцев, нацеленности руководства компании на более полное использование в собственной деятельности опыта сотрудников.

Заключение

Предлагаемая система в существенной степени — альтернатива традиционному способу взаимодействия руководителей компаний и организаций. Она позволяет менеджерам более детально информировать друг друга о текущей и перспективной деятельности и более эффективно решать задачи консолидации управленческих ресурсов компании в современных непростых экономических условиях.

ТАДМ предполагает появление нового вида информации, который будет включен в систему управления предприятием, организацией. Особенно важен этот вид информации для иерархических и территориально распределенных структур управления.

Предлагаемая технология позволяет неявно реализовать нормативное планирование в управлении на верхнем уровне организации за счет предоставления подчиненным структурам типовых шаблонов деятельности.