

Виктор Вальчук

1

Методическое
пособие

Диагностика организации

Целостный подход



АРБ-Консалтинг

Виктор Вальчук

**Диагностика предприятия.
Целостный подход.
Методическое пособие**

«Издательские решения»

Вальчук В. В.

Диагностика предприятия. Целостный подход. Методическое пособие / В. В. Вальчук — «Издательские решения»,

ISBN 978-5-44-905682-5

В методическом пособии «Диагностика предприятия. Целостный подход» изложена методика самостоятельного анализа работы организации с учетом всех взаимосвязей между подразделениями. Методика опирается на Теорию ограничений (ТОС). В пособии описан порядок применения инструментов ТОС: «Карта промежуточных целей», «Карта нежелательных явлений (НЖЯ)», «Грозовая туча» и «Дерево текущей реальности».

ISBN 978-5-44-905682-5

© Вальчук В. В.
© Издательские решения

Содержание

1. Введение. Необходимость диагностики	6
1.1. Известные подходы к диагностике	7
2. Целостный подход к бизнесу и целостная диагностика	8
3. Цель организации и необходимые условия ее реализации	9
4. Корневая проблема организации и ее следствия (нежелательные явления)	10
4.1. Формулирование нежелательных явлений в деятельности организации	11
Конец ознакомительного фрагмента.	12

Диагностика предприятия. Целостный подход Методическое пособие

Виктор Васильевич Вальчук

Иллюстратор Сергей Спиридонов

© Виктор Васильевич Вальчук, 2018

© Сергей Спиридонов, иллюстрации, 2018

ISBN 978-5-4490-5682-5

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

1. Введение. Необходимость диагностики

Как мы проводим анализ деятельности своей компании? Согласитесь, иногда мы его вообще не проводим. И это срывает. Мы передаем решение нашей интуиции. Но бывают случаи, когда принятые таким образом решения не дают нужного результата. Приводит ли такая неудача к отказу от подобного способа принятия решений? К сожалению, нет. Дело в том, что мы ведь верим в свою интуицию, она построена на нашем опыте. А вот причин, по которым принятое решение не привело к нужному результату – их всегда великое множество. Поэтому всегда найдется объяснение, почему нет результата. Проблема в том, что борьба с такими ложными причинами занимает время и компания теряет деньги.

Вывод очевиден: пренебрежение серьезным анализом ситуации на предприятии перед принятием решения – слишком расточительно и недальновидно.

1.1. Известные подходы к диагностике

Но на пути к верному решению есть еще одна преграда. Это методика анализа. Методик существует несколько, от простых до очень сложных, занимающих месяцы работы. Подвести могут как те, так и другие. И дело не в сложности методики, дело в основополагающей концепции, которая положена в ее основу. Организация – это сложный организм, в котором все взаимосвязано. И если методика анализа не учитывает взаимозависимость и взаимовлияние элементов организации, есть большая опасность не найти корневую проблему, и заняться следствиями. Работа со следствиями не приведет к искоренению основной проблемы и решение не сработает.

К сожалению, большинство методов анализа рассматривают организацию именно как простое сложение отдельных функций. При этом проводится детальный анализ каждой из функций: закуп, производство (оказание услуги), продажи, управление финансами, краткосрочное и долгосрочное планирование, управление персоналом. Изучаются приказы, регламенты и инструкции, отчеты, бизнес-процессы. Дополнительно изучается общее состояние организации (существующая стратегия, модель и стиль управления, основные проблемы, состояние рынков). Иногда эта работа занимает месяцы. Далее происходит так называемая «сборка»: собранные данные каким-либо образом сопоставляются между собой, определяются наиболее «слабые» области и вырабатываются рекомендации по их совершенствованию. Здесь каждый принимает решения в меру своего развития и понимания. Характерные рекомендации звучат примерно так: «навести организационный порядок», «улучшить материальную и нематериальную мотивацию» и т. д. Несмотря на серьезное (в цифрах) обоснование таких рекомендаций, проку от них немного. До прорывных рекомендаций при таком подходе добраться трудно.

Нужна методика, которая обеспечивает целостный подход к организации и безошибочное определение корневой проблемы.

2. Целостный подход к бизнесу и целостная диагностика

Термин «целостный» мы используем как синоним термина «системный». Проблема с термином «системный» состоит в том, что у него слишком много значений, что приводит к его размытости. Когда человек слышит выражение «системный подход» (я это проверил экспериментально), чаще всего ему приходит в голову то, что это какой-то комплексный подход, учитывающий разные стороны явления, или хорошо структурированный, упорядоченный подход. Суть же на самом деле в другом – в рассмотрении элементов организации в их взаимосвязи, взаимозависимости. Поэтому мы предпочитаем использовать термин «целостный подход». Даже недостаточно упорядоченная организация (в каком-то смысле несистемная) уже представляет из себя целостную систему. Просто потому, что в ней все взаимосвязано. Более того, усиление упорядочивания в такой организации (ужесточение процедур, рост их числа), способно даже уменьшить ее целостность и способность достигать результатов.

В основе целостного подхода к организации лежит **понятие организации как социальной системы взаимодействующих и взаимозависимых между собой элементов, имеющих общую цель**. То есть кроме составляющих элементов у системы есть еще взаимные связи между ними. Обычный типовой (его часто называют аналитическим) подход делает упор на элементах, а системный, целостный подход – на взаимосвязях. Отдельное рассмотрение элементов (функций, подразделений) мало что дает. Многое в организации определяется правилами и традициями взаимодействия – тем, на основе чего происходят реальные действия. Именно в результате взаимодействия у системы появляются свойства, которые отсутствуют у составляющих ее элементов и которые являются определяющими ее успешности: скорость потока работ, уровень качества услуг, удовлетворенность клиентов, рентабельность инвестиций и др. Даже мотивация отдельного человека определяется, прежде всего, взаимосвязями в организационной системе, а не только внутренними факторами человека. То есть в результате взаимодействий в социальной системе меняются и внутренние свойства самих элементов! Как же при этом можно игнорировать взаимосвязи?

Рассматривая показатели работы подразделений и функций в отрыве от других подразделений, мы отбрасываем эти зависимости, следовательно – делаем неверные выводы.

Даже если в результате проведенного анализа мы определим, как улучшить результативность отдельных элементов (проведем локальную оптимизацию), они могут не сработать, поскольку реальная организация работает только в условиях взаимодействия.

Целостная диагностика организации, в первую очередь, исследует взаимосвязи между элементами.

Есть мнение, что конкурентное преимущество в современном мире достигается не столько поведением на рынке, не столько успехами по сокращению затрат и увеличению скорости вывода новых продуктов, сколько пониманием, как работает твоя собственная организация. И понимание это лежит через целостное восприятие организации.

3. Цель организации и необходимые условия ее реализации

В самом определении организации, как системы, есть цель. Без цели нет системы. Цель организации нам крайне важна для проведения дальнейшего анализа. Поэтому прежде всего необходимо выяснить, для чего существует организация. Обычно цель организации определяют собственники, но сотрудники также должны разделять цель (цель должна быть согласована). Речь здесь не идет о конкретной цели, выраженной в цифрах. Речь скорее о предназначении организации, ради чего она создана и существует. Для большинства существующих сегодня коммерческих организаций цель может звучать как «зарабатывать деньги сегодня и завтра». Для некоммерческих или правительственных организаций финансовую цель сформулировать нельзя. Это может быть «поддержание порядка в городе», «высокое качество образования учеников» и т. д. В последние годы и среди коммерческих организаций появляются такие, кто не ставит на первое место зарабатывание денег, рассматривая деньги как очевидное следствие высокого уровня удовлетворенности клиентов. Но нужно понимать, что цель, предназначение – это не то, что на бумаге, а то, что реально движет людьми.

Мы проводим диагностику организации, чтобы улучшить ее. Критерием улучшения организации будет то, что организация достигает больше единиц цели. Других критериев быть не может. Так что цель нам необходима, чтобы иметь критерий успешности диагностики, выработки решения и его выполнения.

Чтобы цель реализовалась, в компании понимают, какие для этого необходимы условия. Например, «увеличение продаж новым клиентам», «выполнение требований бюджета», «увеличение уровня удовлетворенности персонала» и т. д. Речь идет о таких условиях, которые зависят от самой компании. Если ваша компания имеет несколько подразделений или функций (продажи, производство, закуп), постарайтесь сформулировать одно-два таких условия для каждой из функций. Независящие от компании условия в рассмотрение не включаются. Таким образом, можно составить простенькую диаграмму, изображенную на рисунке 1.

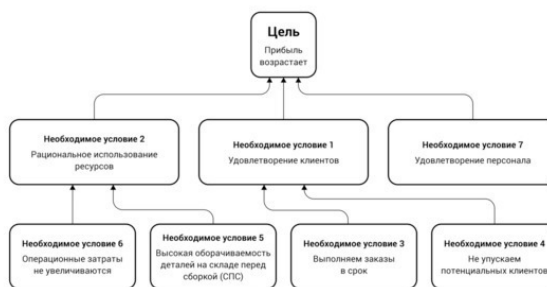


Рис. 1. Карта промежуточных целей

Такую диаграмму будем называть Картой промежуточных целей. Она нам напоминает, какие необходимые условия по нашим представлениям необходимо обеспечить, чтобы наша цель реализовалась.

4. Корневая проблема организации и ее следствия (нежелательные явления)

Итак, мы знаем цель своей организации и необходимые условия, для ее реализации. Нам необходимо провести диагностику текущего состояния компании. Если уж нам понадобилось проводить диагностику, то очевидно, что достигаемые результаты нас не удовлетворяют. Значит, существует некоторый разрыв между тем, что мы ожидаем получить и тем, что реально получаем. Мы можем сформулировать факты, которые подтверждают эти разрывы между желаемым и реальностью. Например: «Продажи новым клиентам составляют всего 3%», «текучка персонала составляет 20% в год». В теории ограничений такие факты, или явления называются Нежелательные явления (НЖЯ). Они нежелательны в том смысле, что ставят под угрозу нашу цель. Мы понимаем, что это симптомы болезни, до корневых причин нам еще стоит добраться.

Воспользуемся следующей исходной посылкой (гипотезой) Теории ограничений: **Поскольку в системе все взаимосвязано, всегда можно построить причинно-следственную связь между наблюдаемыми явлениями и свести большинство наблюдаемых НЖЯ к небольшому количеству корневых проблем** (рис. 2).



Рис. 2. Сведение НЖЯ к корневой проблеме

У этого предположения нет четкого логического доказательства. Справедливость исходной посылки подтверждается только практикой. Если мы в результате проведенного анализа найдем корневую проблему, снимем ее путем нахождения и внедрения решения и значительно улучшим результативность компании, то тем самым подтвердим справедливость исходной посылки. В противном случае нам придется от нее отказаться. В этом состоит научный подход.

Так вот, в результате многочисленных проведенных анализов ситуации на предприятиях всегда такая корневая проблема (проблемы) находилась. Более того, обычно это именно одна, а не несколько корневых проблем.

Корневая (ключевая) проблема (core problem) – факт, или конфликт, или ошибочная исходная посылка, которая является источником как минимум 70% всех нежелательных явлений в изучаемой системе в текущей реальности.

<http://tocpeople.com/terminy/kornevaya-klyuchevaya-problema/>

Заметьте, исходная посылка теории ограничений говорит о том, что, несмотря на то, что мы рассматриваем всю организации целиком, мы, в конце концов, выходим на малое количество корневых проблем (как правило, одну), которая является источником **всех нежелательных явлений в организации!**

4.1. Формулирование нежелательных явлений в деятельности организации

Итак, сформулируем Нежелательные явления для своей организации. Посмотрите на составленную уже карту промежуточных целей для реального сборочного машиностроительного предприятия (рис. 3), и ответьте: какие факты реальности (явления) мешают вам сейчас обеспечить необходимые условия для реализации цели? Постарайтесь сформулировать 2—3 НЖЯ для каждой из функций организации. При этом необходимо, чтобы наши формулировки НЖЯ удовлетворяли требованиям:

1. Существование НЖЯ никто не оспаривает. Это наблюдаемый факт в организации или явление.

2. НЖЯ ставит по угрозу достижение необходимых условий и основной цели системы. Посмотрите внимательно на карту промежуточных целей своей компании (рис.2). НЖЯ – это те явления, которые непосредственно не дают реализоваться вашим необходимым условиям.

3. НЖЯ – это постоянная проблема. Эта проблема существует в вашей действительности в течение длительного времени (месяцы или год-два). Это описание состояния, а не однократного случая или действия. Это не то, что вчера возникло, а завтра может исчезнуть.

4. НЖЯ находится в вашей области ответственности. Относительно него возможно что-то сделать. Например, такие формулировки, как «Экономика в кризисе», «Высокая конкуренция в отрасли» необходимо исключить. Это не НЖЯ, а условия, в которых существует ваш бизнес и бизнес ваших конкурентов. Вам необходимо искать решение именно в этих условиях, а с ними вы ничего поделать не сможете, поэтому исключите их из рассмотрения.

5. НЖЯ не может быть обвинением кого-либо. Одной из наших больших ошибок при проведении анализа является склонность найти кого-то виновного. Поскольку такая склонность имеется, необходимо от нее специально защищаться. Как минимум, не стоит соответствующим образом формулировать НЖЯ. Наверное, чаще всего я встречал такую формулировку: «рабочие недостаточно квалифицированы». Вот это и есть обвинение. Если у вас вдруг появится такая формулировка, задайте себе вопрос: «А что изменится, если рабочие вдруг станут квалифицированными?». Например, «Мы будем выполнять заказы в срок». Значит, ваше «правильное» НЖЯ – «Много заказов выполняется позже сроков». Или лучше «40% заказов выполняются позже обещанных сроков»

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.