

ВЛИЯНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО ФАКТОРА НА ОПЕРАТИВНОСТЬ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ

МАХАЕВ А.А., асп.

Рассматривается влияние человеческого фактора на качество бизнес-процессов предприятия. Приведены результаты внедрения синтеза системы бизнес-процессов с учетом человеческого фактора.

Ключевые слова: оперативность процесса, система бизнес-процессов, человеческий фактор.

HUMAN FACTOR INFLUENCE ON MANAGEMENT SYSTEM EFFICIENCY

МАКНАЕВ А.А., postgraduate

The article concerns human factor influence on company's business process quality. It contains the results of business process system with human factor consideration implementation.

Key words: process efficiency, business process system, human factor.

В настоящее время существуют несколько вариантов понимания процессного подхода к управлению. Один из них под процессным подходом к управлению подразумевает рассмотрение деятельности организации как цепочки сквозных процессов, пронизывающих организацию от входа до выхода. Такая цепочка процессов представляется с точки зрения ее формализации при помощи нотаций (графических средств). Другой – построение в организации системы (сети) процессов, обеспечивающих функционирование коллектива людей для достижения определенных целей [2].

Цель может быть достигнута, когда система процессов и сами процессы будут оптимально эффективными, надежными и оперативными. Под эффективностью часто понимают способность процесса обеспечивать наилучшие результаты при минимуме затрат, однако существуют и другие критерии эффективности, например, обеспечение наиболее высокого качества обслуживания. Надежность трактуется как гарантия осуществления процесса как такового. Оперативность процесса заключается в том, что процессы осуществляются без задержек и временных разрывов. Названные требования могут быть реализованы только в случае, когда система управления процессами обладает качеством устойчивости. Под устойчивостью понимают свойство процесса управления сохранять и восстанавливать свое качество в условиях внешних и внутренних возмущений [3].

При синтезе системы управления бизнес-процессами необходимо обеспечить систему вышеуказанными свойствами, а также обеспечить устойчивость системы. Однако в экономической литературе практически не освещены вопросы надежности, оперативности и устойчивости систем процессов. При разработке технических устройств, например, самолета, в первую очередь просчитываются границы устойчивости его системы управления, а синтез организационных систем управления по мето-

дике зарубежных авторов можно представить так: «разрушить все старое, применить стандартные процессы – а там посмотрим, что получится» [1]. Неудивительно, что около 90 % внедрений процессного подхода к управлению, равно как и внедрений всевозможных информационных систем, можно отметить как неудачные в смысле целесообразности полученного эффекта и произведенных затрат.

Ограничимся рассмотрением влияния человеческого фактора на обеспечение оперативности процессов. В общем случае оперативность обеспечивается:

- ясностью цели и реальностью задач;
- своевременным информированием субъекта управления о состоянии системы, среды и состоянии самого процесса;
- гибкостью процесса, позволяющей адаптировать процесс к изменяющейся ситуации;
- регламентированием процесса;
- четким контролем за процессом со стороны субъекта управления;
- наличием ресурсов для реализации процесса с необходимой скоростью.

Типичная ошибка современных «рационализаторов» заключается, на наш взгляд, в стремлении сократить затраты любой ценой – в том числе за счет сокращения персонала. Действительно, иногда кажется, что некий процесс может выполнять меньшее количество сотрудников, а зачастую с применением информационных систем и вовсе один человек. Однако при этом не просчитываются различные форс-мажорные обстоятельства, которых набирается внушительный список: отпуск, больничные, увольнение ключевого сотрудника и др. В таких случаях становится очевидным, что ресурсов для реализации процесса недостаточно – и процесс, в случае недостаточной гибкости, не выполняется оперативно. А так как процессы взаимосвязаны, подобные форс-мажорные обстоятельства оказываются коррелированными с работой всей сети процессов. Поэтому при синтезе систем управления бизнес-процессами не-

обходимо просчитывать возможные последствия неработоспособности как отдельных процессов, так и их взаимосвязей.

Приведем практический пример обеспечения оперативности – процесс оборота товарных накладных в розничной торговой сети. Результаты данного процесса используются в разных процессах, например, на основании накладных производится процесс оплаты поставщикам. Сетевая структура компании предполагает распределенную доставку продуктов от поставщиков непосредственно в магазины. Документы на товар, таким образом, доставляются в магазины, где производится их первичная обработка. Вообще товарная накладная – довольно комплексный документ, содержащий много информации. В силу ряда причин электронный документооборот поставщик-офис невозможен со всеми поставщиками. В ходе приемки в накладной корректируется количество товара по его фактическому наличию, поэтому практически в каждой накладной присутствуют изменения. После приемки сведения из накладной заносятся в ИС магазина. Фактически оригинал накладной в магазине по объективным причинам находится 3–7 дней. После необходимой обработки в магазине товарная накладная транспортной службой компании отправляется в центральный офис. Оборот товарных накладных составляет 30–40 документов в день на каждый магазин. В офисе документы сортируются и вводятся в ИС офиса. В среднем этот процесс занимает 1–2 дня. Таким образом, информация о конкретной поставке становится известной в офисе через 4–9 дней. Такой срок недопустим для оперативного управления платежами, поскольку этот срок сопоставим со сроками товарных кредитов поставщиков. Желательно обеспечить информацию о кредиторской задолженности уже на следующий день после поставки. Для управления этим сроком в сети введена система опережающих документов. Сущность системы заключается в том, что в сети вводится внутренний документ – реестр накладных и осуществляется их оборот. Реестр состоит из 4 колонок:

- дата накладной;
- номер накладной;

Махаев Андрей Александрович,
ГОУВПО «Ивановский государственный энергетический университет имени В.И. Ленина»
аспирант факультета экономики и управления,
телефон (4932) 26-97-86.

- контрагент;
- сумма накладной.

После приемки товара ответственное лицо в магазине заполняет вручную строчку в реестре. На следующий день транспортная служба компании доставляет реестры в центральный офис, затем они вводятся в ИС офиса. Таким образом, путем несложной модификации взаимосвязи двух процессов уже на следующий день информация о поставках в ИС офиса становится актуальной.

Преимущества данной системы заключаются в следующем:

- простота: для каждой поставки в реестре необходимо указать вручную в таблице 4 значения (это очень несложно и это может выполнить человек, даже будучи в очень уставшем состоянии);
- оперативность: реестр – искусственный документ, не зависящий от прочих материальных и нематериальных факторов;
- дублирование: информация в реестре коррелирована с оригиналом товарной накладной, и отсутствие одной из них не является критическим для работы процесса «управление платежами».

В результате внедрения системы реестров в торговой сети качество процесса «управление платежами» перешло на новый уровень, а именно, в качестве входной информации для него является точная сумма задолженности с задержкой в 1 день. Появилась возможность, в силу простоты связи реестра с ИС, уменьшить сложность работы бухгалтеров, что, во-первых, уменьшило количество ошибок при работе по причине усталости, а во-вторых, позволило иметь постоянный кадровый резерв.

Список литературы

1. **Хаммер М., Чампи Дж.** Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе. – СПб.: Изд-во С.-Петербургского ун-та, 1997.
2. **Репин В.В., Елиферов В.Г.** Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2004.
3. **Мухин В.И.** Исследование систем управления. – М.: «Экзамен», 2006.