

ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА ВНЕДРЕНИЯ АВТОНОМИЗАЦИИ СЕРВИСНЫХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ НА ПРЕДПРИЯТИИ КАК ИННОВАЦИОННОЙ ПРАКТИКИ МЕНЕДЖМЕНТА

THE THEORY AND PRACTICE OF THE SERVICE DEPARTMENTS' AUTONOMIZATION IN A COMPANY AS THE INNOVATIVE MANAGEMENT POLICY

D. Nikolaeva

Annotation

The article is devoted to the service departments' autonomization as one of the managerial aspects that a company may use for its efficiency improvement in conditions of dynamically changing environment. The essentials of autonomization are defined in the article. It also highlights the experience of the companies that tried to implement autonomization in the system of management. The research bases on the set of the interviews taken with the management team, operating personnel and with the autonomic department's personnel.

Keywords: Service departments' autonomization, professional service firm, formal autonomization, full autonomization, managerial autonomization, company's service departments.

Николаева Дина Николаевна
Российская Академия Народного
Хозяйства и Государственной Службы
при Президенте Российской Федерации

Аннотация

Статья посвящена автономизации сервисных подразделений как одной из практик, используемых предприятиями для повышения эффективности своей деятельности в рамках динамично меняющихся условий внешней среды. Определена сущность автономизации, а также проанализирован опыт компаний, в той или иной степени применивших подобную практику в рамках собственной системы управления. Основой исследования послужила серия интервью, проведенных с руководством, линейным персоналом и сотрудниками автономизированных подразделений.

Ключевые слова:

Автономизация сервисных подразделений, профессиональная сервисная фирма, формальная автономизация, полная автономизация, управленческая автономизация, сервисное подразделение предприятия.

Введение

Основной задачей данной статьи является введение и определение термина "автономизация" в качестве одной из управленческих инноваций, позволяющих предприятию повысить эффективность деятельности в краткосрочной, среднесрочной и долгосрочной перспективе. В процессе реализации поставленной задачи также определяются основные виды автономизации и их отличительные особенности.

Практика автономизации подразделений предприятия берет свое начало из интуитивных попыток предприятий выйти на принципиально отличный уровень управления с присущим ему фактором уникальности и максимальной эффективности. Традиционные подходы к повышению эффективности предприятия через оптимизацию структуры и существующих бизнес-процессов уже давно прошли пик своей максимальной отдачи в истории менеджмента и на текущий момент не несут в себе принципиально новых решений и выдающихся результатов, соответственно. Планы и программы развития, исходящие

от руководства предприятий, которые традиционно разбиваются на задачи для высшего и среднего управленческого звена, а также линейный персонал, наделяемые реперными контрольными точками и прогнозируемыми результатами, были отвергнуты рядом предприятий, решивших избрать принципиально иной путь успеха. Основной причиной тому послужила динамика рынка, которая наглядно показала, когда компании, потенциально хорошие примеры успешной адаптации, начали понимать и принимать необходимость перемен, а также создавать и внедрять, как оказалось, традиционные программы, прогнозируя хорошие результаты и конкурентные позиции на рынке. Учитывая темп современных изменений, появились почти мгновенные результаты внедрения подобных программ, которые чаще всего оказывались не настолько существенными, как ожидания от них.

Альтернативным решением стала полная трансформация доказавшего свою слабую эффективность процесса. В ряде предприятий была создана такая внутренняя среда, при которой изменения инициировались линейными сотрудниками, оперативно принимавшими си-

гнали о скором изменении ситуации на рынке. Далее эти изменения формировались и внедрялись внутри соответствующих подразделений, при которых линейные руководители становились частью подразделения или включались в принципе. При этом высшее руководство принимало роль опытного следящего консультанта, к рекомендациям которого прислушивались в результате объективного коллективного решения, исходившего от подразделений.

Основная часть

Сущность автономизации

Автономизация представляет собой управленческую практику предприятия, при которой результаты деятельности ряда его подразделений выводятся на рынок в качестве полноценных продуктов или услуг с целью их последующей реализации. Такие подразделения называются сервисными. К сервисному подразделению можно отнести любое, кроме тех подразделений, деятельность которых напрямую связана с производством продукта или оказанием основных услуг. В качестве примера можно привести юридические, маркетинговые, исследовательские, тендерные отделы, а также департаменты закупок, сервисного обеспечения, IT-структуры и штатных разработчиков программного обеспечения, которые изначально формировались с целью поддержки и обеспечения основных подразделений компании и деятельность которых напрямую нацелена на извлечение прибыли. Оценка, качественное переосмысление и оптимизация работы этих "центров затрат" [стр. 178, Гапоненко А.Л., Орлова Т.М., 2008] является основным результатом автономизации.

Принципиально важным фактором является оценка результатов работы подразделения рынком, а не сторонними экспертами, консультантами, другими сотрудниками или руководителями предприятия. Причина в том, что рынки по определению аполитичны и децентрализованы – даже в конкретной отрасли на них действует множество экономических субъектов [стр. 195, Майстер Д., 2012]. Предлагая выполнения своих сервисных функций рынку, предприятие получает справедливую оценку своего подразделения, которая отражает широкий круг мнений и пристрастий.

Уникальные особенности практики автономизации

Следует выделить специфические черты, которые присущи автономизации в целом, и которые выделяют ее среди прочих практик повышения эффективности деятельности предприятия. Перечисленные ниже специфические особенности можно разделить на две большие группы: особенности эндогенного характера, определяе-

мые внутренними факторами и свойствами, и экзогенного характера, в которых присутствует составляющая внешней среды.

Среди эндогенных особенностей можно в первую очередь отметить то, что при автономизации глобальные структурные изменения инициируются сотрудниками, деятельность которых непосредственно связана с различными элементами внешней среды. Компании, которые принимают практику автономизации, существенно повышают ценность тех департаментов и их сотрудников, которые работают с поставщиками, клиентами или иными контрагентами непосредственно. Причина кроется в том, достаточно часто они быстрее высшего руководства могут отследить новые сигналы рынка, изменения и получить обратную связь относительно степени соответствия компании новым условиям. Если к этому добавить опыт работы этих сотрудников, коллективные знания департамента, умения и таланты каждого сотрудника и понятную систему мотивации, то компания может получить мощный механизм адаптации и развития.

Таким образом, компания пришла к автономизации, перестроив все происходящие в компании управленческие процессы с изменением привычных для компаний организационных форм и их последующей трансформацией в группу элементов, находящихся в слабой иерархической зависимости друг от друга. Теперь компания, по факту состоящая из десятка компаний, создает и черпает ту же информацию наравне с потребителями и конкурентами параллельно по каждому направлению.

Наиболее интересным аспектом в вопросе автономизации сервисных подразделений предприятия становится вопрос его непосредственного управления. Учитывая тот факт, что подразделение в полной мере несет ответственность как за результаты своей деятельности, так и за позиционирование компании на рынке в принципе, то оно в полной мере может определять условия своего функционирования и принимать участие в управлении. Подобное участие может быть выстроено по принципу разделения функционала или, что встречается гораздо чаще, определения лидера автономного сервисного подразделения. В автономизированных сервисных подразделениях может быть представлена исключительно меритократия. Следует отметить, что выбор руководителя определяется уровнем его экспертизы, рядом личных и профессиональных качеств и определенных для лидера качеств.

Ключевым примером компании, где авторитет является результатом постоянного самосовершенствования, можно считать компанию Whole Foods Market, которая создала рынок качественных дорогих и экологических чистых продуктов и превратила кулинарию в искусство. Стратегия данной компании понятна, доступна и про-

зрачна – можно зайти в каждый супермаркет сети, посмотреть на то, каким образом выложены товары и какой представлен ассортимент. Понятна также и аудитория, на которую нацелены в Whole Foods Market. Учитывая все сказанное выше, следует добавить и то, что компания до сих пор не имеет ключевых конкурентов, кто бы был столь же прогрессивным и успешным во внешней среде. Успех Whole Foods Market заключается в уникальности созданной модели управления, которая построена на автономизации всех департаментов.

В Whole Foods Market реализован принцип контрастности: когда, казалось бы, противоречащие друг другу партнерство и конкуренция сочетаются как нельзя лучше, чем где-либо. Учитывая все вышеперечисленное, Каждое подразделение представляет собой независимо сформированную команду, перед которой стоит ряд определенных целей, которые они сами же себе определяют с прогнозируемыми результатами, конечный итог которых выражен в максимизации прибыли департамента. Каждое подразделение при этом понимает, что без другого департамента получать эффективные показатели своей работы затруднительно, однако в основе межкомандного взаимодействия лежит принцип соревновательности – каждая команда стремится стать лидером в своем направлении. Каждый месяц выбирается и поощряется лучшая команда, которая по целому ряду критериев оценивается в качестве лидера.

Есть две особенности:

- ◆ команды выбирают лучшую из них самостоятельно;
- ◆ финансовые и прочие результаты открыты и доступны в любое время каждому сотруднику любой команды;
- ◆ прибыльность подразделения оценивается наравне с "дружелюбностью" [стр. 202, Питерс Т., 2006] команды, ее готовностью делиться информацией и помогать другим, а также количеством нововведений.

Наряду с этим, команды точно также объективно выбирают собственных лидеров, которые остаются таковыми, постоянно доказывая свою компетентность, уровень знаний и талантов, обучая и развивая своих сотрудников.

Обращаясь к основному функционалу автономизированного департамента, следует отметить то, что чаще всего в основе деятельности подразделения находится сервис.

Наибольшую ценность представляют собой предоставляемые услуги, у которых присутствует определенный фактор уникальности:

- ◆ уникальный функционал, применимый в рамках компании. К примеру, бухгалтерия с ее типовыми функ-

циями вряд ли будет востребована на рынке без чрезмерных инвестиций на ее продвижение.

- ◆ уникальный, но не единственный клиент. Подобные клиенты могут определять специфику деятельности целого ряда подразделений предприятия. Прежде всего, разные группы клиентов оказывают влияние на организационную структуру предприятия: матричные организации изначально предполагают различия в подходах и частичное дублирование персонала под разные продукты или разных клиентов. Менее глобально подобный вопрос можно решить с помощью автономизации.

- ◆ уникальные знания группы. Предприятия, которые применяют практику автономизации, в данном случае основываются на специфике продукта и уникальных индивидуальных и коллективных знаниях сотрудников по данным продуктам.

Туроператор "X" является ключевым игроком на рынке отечественных туристических направлений. Основные клиенты – частные лица, с которыми работает большое количество департаментов направлений. В 2015 году в структуре компании появилось подразделение, которое организует взаимодействие компании с большими группами корпоративных заказчиков. Оказалось, что компании преуспеть в данном сегменте, имея определенны ряд наработок и опыта, все равно достаточно сложно, ввиду того, что тип клиента является для нее абсолютно новым. Корпоративные заказчики обладают совершенно другим пулом потребностей, условий и принципов работы, поэтому для них необходимо перестроить или дублировать существующие подразделения, которые могли бы наиболее эффективно реализовывать потребности групп. С этой целью было принято решение об управленческой автономизации данного подразделения, для которого был принят индивидуальный план развития, произведен набор сотрудников, функционал которых дублировался в компании в рамках частных клиентов.

Еще одной уникальной особенностью для автономизации является максимизация результатов исключительно при условии свободной информации. Отрасли, где существуют определенного рода ограничения в движении информации, а имеющаяся информация является ключевым ресурсом, едва ли доступным каждому сотруднику компании, вряд ли претендуют на успешное внедрение автономизации. Открытость информации – единственный способ построить компанию, связываемую доверием, что является принципиальным условием и для автономизации. Автономизация изменяет организационную структуру предприятия, добавляя ей объемность и превращая ее в трехмерную решетку. Решетка сама по себе предполагает множество узлов на одном уровне, плотную сеть межличностных связей, в которых информация течет во всех направлениях и не фильтруется на промежуточной стадии. В решетке вы служите скорее своим коллегам, недели начальнику, и вам не нужно об-

ращаться вверх по инстанции, чтобы вступить в сотрудничество с коллегами. Внутри решетки действует единое информационное поле – связующее звено всех подразделений и то, что на сегодняшний момент представляет компанию как единое целое.

Объемная организационная структура реализована в компании W. L. Gore & Associates, которая ответственна за все технологические инновации в спортивных тканях, ультрапрочных нитях, используемых в медицине и музыкальной индустрии и многом другом, что лишь косвенно связано с позиционируемой ей основной деятельностью. В основе компании лежит инновационная деятельность ее сотрудников, которые имеют возможность разрабатывать на базе компании помимо основных направлений, принятых компанией, абсолютно любые собственные проекты. Для этого они сами перераспределяются в эффективные группы, где знания, навыки, умения, таланты и интересы будут максимально соответствовать поставленным задачам.

Компания развивается как единая инновационная система, удерживая свое отраслевое лидерство и создает многочисленные конкурентные преимущества по отношению к другим игрокам на рынке, путем независимого развития ее элементов. При этом каждый элемент стремится стать инновационным центром в своей отрасли. Это касается как подразделения R&D, в полной ответственности которого находятся все инновационные разработки по тканям Gore-Tex и прочие эксперименты с тefлоном, так и юридический департамент, который каждый шаг компании превращает в дополнительный источник прибыли, развивая патентное право, создавая прецеденты и транслируя свой опыт на рынке в отношении других организаций.

Схема, реализованная W. L. Gore & Associates, позволяет максимально оперативно и полномасштабно реагировать на динамику изменений внешней среды. Компания на уровне структуры равномерно получает информацию о том, как меняется внешняя среда и одновременно изменяется по необходимым параметрам. Четкая мотивация сотрудников или членов команды на то, чтобы делиться своими знаниями, умениями, развивать собственные инновационные продукты и сервисы, дает возможность самой организации постоянно выходить на рынок с новыми продуктами [стр. 154, Хэмел Г., 2011]. Данная стратегия позволяет предприятию по принципу паутины равномерно распределять свое влияние на рынке и также равномерно совершенствоваться [стр. 111, Хэмел Г., 2007].

Главной особенностью экзогенного характера можно считать увеличение количества рынков, на которых может быть представлена компания при относительно небольшой линейке основных продуктов и услуг. Автономи-

зация сервисных подразделений дает возможность предприятию освоить целый ряд смежных рынков и определить для себя сразу несколько ролей в одном и том же сегменте рынка. Все это вместе предоставляет актуальную информацию о динамике факторов внешней среды.

Таким образом, менеджмент в любой момент времени имеет актуальную информацию о внешней среде с ее потребностями, изменяющимися факторами (к примеру, технологии), а также ресурсами, которые есть у компании или которые необходимо привлечь в тех или иных временных рамках.

Виды автономизации

В современной практике менеджмента выделяют три основных вида автономизации: формальная, полная и управленческая (частичная).

К формальной автономизации можно отнести условное выделение подразделения из структуры предприятия, инициированное для достижения каких-либо целей или упрощения бюрократических процессов. В данном случае подразделение только формально получает автономию, оставаясь при этом полноценной частью компании с единой системой управления, ресурсными и затратными центрами.

Предприятие может внедрить формальную автономизацию для того, чтобы, к примеру, только один из департаментов владел правами на те или иные разработки или допуски и лицензии на проведение определенных видов работ. В данном случае автономизация чаще всего представляет собой исключительно юридическую обособленность при фактической целостности компании с полноценно функционирующим подразделением.

Вторым типом автономизации является полная автономизация, которая подразумевает под собой не только юридическое выделение подразделения из структуры компании, но и обретение им полной независимости в системе и принципах управления, распределении прибыли при определенных условиях, а также его ресурсной обособленности. В результате на рынок выходит новое предприятие, которое чаще всего воспринимается в качестве дочерней структуры предприятия. Это может быть обусловлено принципиально новой схемой управления, продуктовой линейкой и принципами функционирования организации.

Третий тип – управленческая (частичная) автономизация – является наиболее прогрессивным и инновационным способом повышения эффективности предприятия. Считается, что управленческую автономизацию в глобальном смысле можно охарактеризовать в качестве полной внутренней трансформации, при которой совер-

шенно радикальным образом происходит переосмысление организационной структуры компании. Предприятие оценивает деятельность своих департаментов в качестве продукта, стоящего того, чтобы за него заплатили:

- Какие действия департамента действительно приносят ценность и максимальную эффективность;
- Насколько они могут быть востребованы рынком: как внешняя среда оценивает качество, способ предоставления услуги или подачи продукта;
- Удастся ли компании отбирать для себя лучшее, достаточное или ей приходится использовать доступные и не всегда отвечающие потребностям ресурсы.

Заключение

Результаты автономизации

Проводимая на предприятии автономизация определяет следующие результаты:

- ◆ наглядно демонстрирует практическую эффективность работы подразделений: внешняя и внутренняя среда организации дает единовременную оценку результатам работы;
- ◆ позволяет полноценно использовать возможности и таланты сотрудников: сотрудники становятся главным фактором капитализации предприятия;
- ◆ позволяет создать дополнительный источник получения прибыли для организации в целом: то, что вчера было центром затрат, сегодня может превратиться в перспективные бизнес-модели;
- ◆ дает новые эффективные ветви развития бизнеса.

Автономизация – достаточно простой и эффективный способ предоставить возможность сотрудникам развиваться и напрямую оказывать влияние на конечные результаты. Однако принципиальной позицией, при соблюдении которой автономизация на предприятии станет возможной, является сохранение целостности предприятия, и его готовность предоставить комплексное решение (продукт или услугу) без снижения ранее заявленного

качества. Компания должна периодически оценивать свои постоянные и переменные затраты на производство основных продуктов или услуг, содержание штата и офиса в целом, постоянную поддержку работы сервисных подразделений, дублирования определенных функций (если таковые имеются) и проводить оценку принятого решения о сохранении всех подразделений в структуре организации.

В результате внедрения практики автономизации появляется большое количество разных независимых проектов. Обосновывается данный факт тем, что в основе управленческой автономизации лежат уникальные профессиональные услуги, которые предполагают высокую степень индивидуализации выполняемых работ.

Еще одним преимуществом автономизации является повышение скорости реакции предприятия. Для автономных сервисных подразделений крайне важна скорость предоставления услуг, обработки и восприятия информации и управленческой реакции. С одной стороны, динамичность внешней среды требует быстрых решений, комплексной работы с максимальными значениями параметров "качество" и "время" и полной автоматизации рутинных процессов. С другой стороны, эффективность сервисного подразделения – это, прежде всего, человеческий капитал, в основе которого лежат знания, навыки и таланты его сотрудников. Сегодня знания устаревают крайне быстро, поэтому способность быстро реагировать, изменяться и улучшаться ценится как никогда высоко.

В управленческой автономизации содержится определенный ряд преимуществ, который определяется исключением лишних операций и функций, созданием обособленной высокой добавленной стоимости услуг, в которой интегрирован опыт компании и подразделения. В результате, предприятие превращается в гибкий, подвижный и изменяемый механизм, который постоянно перестраивается и видоизменяется, создается вновь в новых формах для того, чтобы предложить рынку уникальные решения.

ЛИТЕРАТУРА

1. Гапоненко А. Л., Орлова Т.М., "Управление знаниями. Как превратить знания в капитал", г. Москва, изд. Эксмо, 2008 г., 310 стр.
2. Майстер Д., "Управление фирмой, оказывающей профессиональные услуги", г. Москва, изд. Манн, Иванов и Фербер, 2012 г., 342 стр. David Maister, "Professional service firm management".
3. Питерс Т., "Представьте себе!", г. Москва, изд. BestBusinessBooks, 2011 г., 296 стр. Tom Peters, "Re-imagine!".
4. Питерс Т., "Профессиональная сервисная фирма", г. Москва, изд. BestBusinessBooks, 2006 г., 201 стр. Tom Peters, "Professional service firm".
5. Хэмел Г., "Будущее менеджмента", г. Москва, изд. BestBusinessBooks, 2011 г., 296 стр. Gary Hamel, "The future of management".
6. Хэмел Г., "Во главе революции", г. Москва, изд. BestBusinessBooks, 2007 г., 363 стр. Gary Hamel, "Leading the revolution".