

# Концепция «Организации без Людей»

**Алексей Богданец, Ирма Нарича**

*Морской колледж Новиконтас, ab@novikontas.lv, in@novikontas.lv*

---

## Аннотация

Многие организации ввиду причин необходимости повышения качества продукции, уровня удовлетворенности клиентов, снижения издержек, либо любых других причин встречаются с необходимостью внедрения изменений в рамках организации. При этом, зачастую, организации встречаются с сопротивлением подобным изменениям со стороны персонала. Авторами настоящей статьи предлагается рассмотреть концепт организации, где сопротивляемость персонала не будет влиять на ее развитие.

*Ключевые слова:* организация, сопротивление персонала, сопротивление изменениям

---

## 1 Введение

В настоящее время многие специалисты теории менеджмента и практические руководители предприятий и учреждений заявляют, что персонал является ключевым фактором успешного функционирования организации и поэтому на базе этого строят развитие организации [1-6].

Но анализируя и/или внедряя улучшения в организацию, зачастую приходится встречаться с тем, что персонал организации (включая руководителей высшего звена) пытается сохранить статус-кво, что обрекает внедрение изменений на провал, либо ограничивает эффект подобных изменений. Поэтому продолжают существовать такие вопросы как:

1. Сколько для организации стоит минимизация и/или устранение сопротивления изменениям со стороны сотрудников, а также
2. Насколько компетентность современных менеджеров соответствует тому, чтобы уметь подобрать «ключи» для каждого уникального сотрудника для того, чтобы минимизировать/устранить его сопротивление?

Сложность вопроса в большинстве случаев обусловлена тем, что психология человека является сложной системой предполагающей соответствующие (сложные) механизмы воздействия на нее.

Из-за существования проблем в области развития организаций, описанных выше, появилась другая часть специалистов теории менеджмента и практических руководителей предприятий и учреждений, которая придерживаются мнения, что персонал является тем фактором, который, наоборот, сдерживает развитие организации. В этой связи понятным становится их стремление минимизировать влияние человеческого фактора на процесс управления организацией, ее развития и внедряемых изменений. Для этого разрабатываются и внедряются такие автоматизированные средства как:

- Автоматические средства транспорта [7].
- Заводы и фабрики [8, 9].

- Автоматические биллинговые системы,
- И т.д.

Авторы настоящей статьи разделяют мнение как первой, так и второй групп. Но факт остается фактом, что многие из нас встречались с тем, что персонал, работающий в компании, сопротивляется изменениям в той или иной степени [10]. Помимо сопротивления изменениям персонал имеет и ряд других недостатков:

- Необходимость платить сотрудникам зарплату,
- Мотивировать их, дабы повышать результативность их работы,
- Предоставлять:
  - a. 2 выходных в неделю,
  - b. выходные в праздничные дни,
  - c. отпуск
- Если нагрузка увеличивается, необходимо привлекать дополнительных сотрудников в компанию

И все это не говоря уже о том, что их работоспособность зависит от их настроения, погоды, персональных проблем и т.д.

Если организация хочет снизить издержки, сократить количество персонала, минимизировать сопротивление изменениям, ей необходимо задуматься об автоматике процессов [11].

## 2 Термины и определения

Для упрощения понимания введем три термина в настоящую статью:

1. «Организация без Людей» - организация, компания, бизнес полноценно функционирующий без единого работника (здесь и далее как ОбЛ).
2. «Самотивлируемая Организация» (здесь и далее как СО). По сути «Самотивлируемая Организация» является неким промежуточным этапом в процессе пути к ОбЛ. Концепт термина «Самотивлируемая Организация» является таким, что в компании происходят такие преобразования, когда удается отказаться от 80-90% персонала и

оставить только лучших, наиболее мотивированных, кадров, которые не только не сопротивляются изменениям, но и желают их внедрить.

3. «Департамент без Людей» - департамент компании полноценно функционирующий без единого работника (здесь и далее как ДБЛ). ДБЛ может являться как промежуточным этапом как к ОБЛ, так и СО.

### 3 Этапы достижения ОБЛ

Джон Кэшер [12] рекомендует не автоматизировать сразу, а делать поэтапно. Авторы настоящей статьи разделяют данное мнение и поэтому предлагают разлагать модель ОБЛ посредством шести основных этапов:

- Этап 1: необходимо вывести человека из отдельного процесса;
- Этап 2: автоматизируя процесс за процессом необходимо вывести человека и группы процессов;
- Этап 3: продолжая внедрять автоматику в организацию, добиваемся создания ДБЛ;
- Этап 4: выведя из организации 80-90% людей, приходим к этапу МО;
- Перед тем как организация станет ОБЛ очень важно обеспечить, чтобы процесс аудита и контроля выполнения процессов проходил также без людей;
- На 100% исключаем человека из участия в процессах, тем самым приходим к ОБЛ.

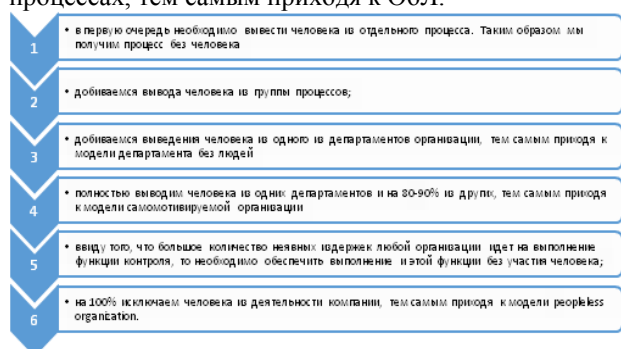


РИСУНОК 1 Концепция Организации без Людей

### 4 Процесс без людей

Забюрократизированные процессы, устаревшие практики и другие всевозможные неэффективности процессов поедают и без того ограниченные ресурсы организаций. Автоматика бизнес-процессов позволяет компаниям получать тот же результат при меньшем количестве людей.

Ввиду того, что процесс определен как совокупность взаимосвязанных или взаимодействующих видов деятельности, преобразующих входы в выходы [13], необходимо выполнить следующие шаги для получения процесса без людей:

1. Определить все входы в процесс, а также их виды и типы (включая суб-процессы)

2. Определить все выходы из процесса, а также их виды и типы (включая суб-процессы)

3. Разработать и внедрить инструменты, которые преобразуют входы в выходы

Рассмотрим модель процесса заказа машины в аренду:

Этап 1 «определение входов в процесс»:

а) клиент может иметь свои определенные требования к поставляемой услуге и хотел бы иметь возможность выбора марки машины, цвета, типа коробки передач, выбор дополнительного страхования машины, либо его отсутствия

б) в качестве входов могут быть и требования. К примеру, чтобы сдать в аренду машину необходимо зарегистрировать свои права автомобилиста, а также банковскую карту. Подтверждая процесс резервации машины, на входе в систему должно быть положительное подтверждение наличие достаточного количества денежных средств. И т.д.

Этап 2 «определение выходов из процесса»:

конечным выходом из процесса может быть некое подтверждение успешной регистрации, а также резервирование денежных средств на счету клиента. В качестве выхода из суб-процесса должен быть запрос на наличие необходимого количества денежных средств.

Этап 3 «разработка и внедрение инструментов, которые преобразуют входы в выходы». Выбор инструментов зависит от функций, которые необходимо выполнять.

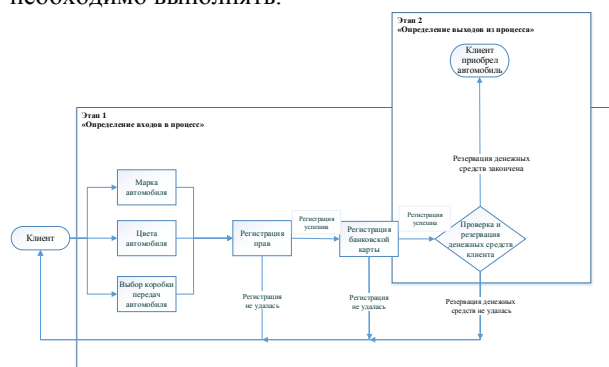


РИСУНОК 2 Реализация Процесса без Людей

### 5 Концепция ОБЛ

Чтобы результативно функционировать, организации должны определять и управлять многочисленными взаимосвязанными и взаимодействующими процессами. Обычно выход одного процесса образует непосредственно вход следующего [14].

Если за основу взять вышеупомянутую цитату, что выход одного процесс является входом в другой процесс и при этом предположить, что каждый процесс в отдельности может быть автоматическим, тогда взаимосвязь и взаимодействие данных процессов приведет к созданию ОБЛ. Создание ОБЛ, в свою очередь, позволит устранить такой фактор ограничения развития организации как

сопротивление организационным изменениям со стороны персонала.

## 6 Заключение

Вопрос выявления ограничений предложенной концепции является открытым и для него необходимы ровно такие же последующие исследования как и для выявления ее возможностей. Тем не менее можно предположить, что ограничениями модели ОбЛ будут являться те процессы и группы процессов, которые относятся к

областям, где невозможно определить четкие входы или выходы процесса.

Соответственно, для дальнейшего пути к достижению модели ОбЛ необходимо исследовать:

- Ограничения автоматизации.
- Инструменты, которые позволят преобразовать входы процесса в выходы без участия человека.
- Внедрять инструменты до тех пор, пока это не даст возможности перейти на третий, а после четвертый, пятый и шестой уровень предложенной концепции.

## Использованная литература

- [1] Барнард Ч 2012 *Функции руководителя: власть, стимулы и ценности в организации* Москва Челябинск: Социум ИРИСЭН 333
- [2] Сенге П 2003 *Пятая дисциплин. Искусство и практика самообучающейся организации* Москва Бизнес-Олимп, 408
- [3] Деминг Э 2011 *Выход из кризиса. Новая парадигма управления людьми, системами, процессами* Москва Альпина Паблишер 420
- [4] Кристинсен К 2004 *Дилемма инноватора. Как из-за новых технологий погибают сильные компании* Москва Алпина Бизнес Букс 239
- [5] Пригожин А И 2007 *Дезорганизация: Причины, виды, преодоление* Москва Альпина Бизнес Букс 402
- [6] Kopitov R 2012 Formalization of a Reliable Enterprise Design. *Computer Modeling and New Technologies* **16**(1) 15-29
- [7] Munford Chris 1988 *Glimpse of the future*
- [8] Carey K E 1984 *Factory of the future: status report*
- [9] Allred J K 1985 *Computer-integrated robotic assembly systems and their potential for the factory of the future»*
- [10] Дак Дж Д 2007 *Монстр перемен. Причины успеха и провала организационных преобразований* Москва Олимп-Бизнес 320
- [11] International standard ISO 9000:2005 Quality management systems. Fundamentals and vocabulary
- [12] Reduce Costs 2011 Head Count, and Cycle time with Automation; CASHER, Jon; Managing Accounts Payable. May2011 **11**(5) 1-15
- [13] Gest Jayne 2012 Automating workflow Smart Business Akron /Canton. Aug2012 30-30
- [14] P van der Aalst 2013 Business Process Management: A Comprehensive Survey WilM Hindawi Publishing Corporation ISRN Software Engineering **2013** Article ID 507984