

ПРОЦЕССНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ В ОРГАНИЗАЦИИ

В.В. Тен¹, Э.В. Злобин²

*ОАО «Промсвязьбанк», г. Тамбов (1);
кафедра «Управление качеством и сертификация» (2),
ФГБОУ ВПО «ТГТУ»; ed@asp.tstu.ru*

Представлена членом редколлегии профессором Н.Ц. Гапановой

Ключевые слова и фразы: менеджмент организации; объект управления; процессный подход; структура управления; субъект управления; управление организацией.

Аннотация: Рассматриваются составляющие процессного управления в организации. Анализируются существующие подходы к менеджменту организации. Предлагаются рекомендации по совершенствованию управления через применение процессного подхода.

Если рассмотреть сущность и основные принципы менеджмента, неизбежно можно прийти к выводу, согласно которому он представляет собой сложный и многогранный процесс взаимосвязанных функций, которые органически соединены с определенными структурными компонентами. Поэтому при исследовании управленческой деятельности в организации приоритетное внимание должно быть уделено определению структуры и функций этой деятельности. Структура управления не остается неизменной, а характеризуется подвижностью и изменчивостью, а ее сущность предполагает систематическое воздействие субъекта на объект управления, составляющий предметную область управленческой деятельности.

В качестве субъекта управления можно рассматривать специально созданный орган, осуществляющий деятельность, направленную на сохранение качественной специфики, обеспечение нормального функционирования и успешное движение к заданной цели.

Объект управления – это система, на которую направлены все виды управленческого воздействия с целью ее совершенствования, повышения качества функций и задач, успешного достижения запланированной цели.

Объекты управления можно типологизировать: по масштабам и уровням управленческого воздействия; видам регулируемой деятельности; адресату управленческого воздействия; организационной структуре и т.п., различающиеся характером и содержанием управленческой деятельности. Так в организационной структуре менеджмента организации можно выделить следующие основные элементы: уровни управления, его звенья и связи горизонтальные и вертикальные.

Вертикальные связи, характеризуют иерархическую соподчиненность, при которой низовое звено управления находится в вертикальной управленческой зависимости от среднего звена, а то, в свою очередь, в вертикальной зависимости от высшего управленческого звена.

Горизонтальные связи характеризуются расстановкой конкретных руководителей во главе отдельных подразделений. Например, на многих предприятиях имеются начальники производственного и финансового отделов, энергетической, конструкторской службы, службы маркетинга и т.п.

В связи с этим в системе менеджмента организации существуют как горизонтальные (линейные), так и вертикальные структуры управления, в которых отчетливо вырисовывается иерархическая соподчиненность разных структурных уровней управленческой деятельности.

Нередко в системе менеджмента организации создается специфический симбиоз, конструируемый путем органического совмещения структур двух видов: линейной и вертикальной. Подобного рода организационная структура управления называется матричной. Такая матричная структура управления функционирует в крупных организациях.

Эти организационные структуры управления могут различаться характером и содержанием управленческой деятельности. Так, в частности, в некоторых организациях и учреждениях функционирует механическая структура управления, при которой управленческое воздействие на подчиненных сотрудников осуществляется традиционно-бюрократическими методами, а инновационные приемы управленческой деятельности и изменения в окружающей среде в расчет не принимаются. Совершенно иной характер имеет адаптивная структура управления, позволяющая гибко реагировать на изменения в окружающей среде и принимающая в расчет все инновационные приемы управленческой деятельности. Значительным своеобразием отличается патисипативная структура управления, основанная на активном включении сотрудников и их представителей в процессы выработки, принятия и реализации управленческих решений (от обмена информацией, консультаций и переговоров до включения представителей сотрудников в наблюдательные и исполнительные советы, их участия в распределении прибылей и в разработке программ совершенствования производства).

Структурная динамика управленческой деятельности органично взаимосвязана с выполняемыми ею функциями. Их единство и взаимообусловленность (функция порождает соответствующую структуру, а возникновение новой структуры неизбежно приводит к появлению новой функции, либо превращает латентную функцию, ранее не заметную для управления, в открытую) образует сложную и многогранную систему управленческой деятельности.

Поэтому конечный потребитель или другая заинтересованная сторона не всегда видны всем вовлеченным функциональным единицам. А проблемам, которые возникают на границах между функциональными единицами, часто придают меньшее значение, чем краткосрочным целям функциональных единиц. Это приводит лишь к незначительному улучшению для заинтересованной стороны или отсутствию улучшения вообще, так как действия функциональных единиц обычно сфокусированы на функциональных обязанностях, а не на ожидаемом результате.

Выход здесь может быть в управлении организацией, основанном на процессном подходе.

Процессный подход был впервые предложен приверженцами школы административного управления, которые пытались определить функции менеджмента. Однако они рассматривали эти функции как независимые друг от друга. В противоположность этому процессный подход рассматривает функции управления как взаимосвязанные.

Пять функций управления выделял А. Файоль. По его словам, «управлять означает предсказывать и планировать, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать».

С его точки зрения управление рассматривается как процесс, так как работа по достижению целей с помощью других – это серия непрерывных взаимосвязанных действий. Эти действия, каждое из которых также является процессом, называют управленческими функциями. Сумма всех функций представляет собой процесс управления.

В общем виде процесс управления можно представить состоящим из функций планирования, организации, мотивации и контроля. Эти функции объединены связующими процессами коммуникации и принятия решения. Руководство (лидерство) рассматривается как самостоятельная деятельность. Оно предполагает возможность влияния на отдельных работников и группы таким образом, чтобы они работали в направлении достижения целей, что необходимо для успеха организации.

Любая деятельность или совокупность видов деятельности, которая использует ресурсы для преобразования «входов» в «выходы», тоже может рассматриваться как процесс.

Чтобы функционировать результативно, организации должны идентифицировать и осуществлять менеджмент многочисленных взаимосвязанных и взаимодействующих процессов. Часто «выход» одного процесса будет непосредственно образовывать «вход» в следующий процесс. Поэтому систематическая идентификация и менеджмент процессов, применяемых внутри организации, и, в особенности, взаимодействия между такими процессами называется «процессным подходом».

С точки зрения документов ISO/TC 176/SC 1/N 339 и ISO/TC 176/SC 2/N 526R2, от 15 октября 2008 г. «Руководство по терминологии, используемой в ИСО 9001 и ИСО 9004», процессный подход (Process Approach) – систематическая идентификация и менеджмент процессов, применяемых в организации, и, в особенности, взаимодействия между такими процессами.

Наибольшую трудность в понимании, что такое процессный подход в управлении, вызывает само понятие «процесс». В русском языке это слово имеет много значений и оттенков. К примеру, в терминах ИСО 9000–2000 дается следующее определение: «Процесс – совокупность взаимосвязанных или взаимодействующих видов деятельности, преобразующая «входы» в «выходы»». Процессы являются одним из элементов системы управления. Деятельность каждой организации представляет собой цепочку процессов – от маркетинговых исследований, планирования до продажи и послепродажного обслуживания.

Процессный подход основывается на концепции, согласно которой управление – это непрерывная взаимосвязь действий и функций. Таким образом, процессный подход в управлении – это процесс формирования целей и способов их достижений, деятельность, ограниченная в пространстве и во времени, требующаяся для реализации комплекса управленческих ресурсов. К ресурсам, необходимым для осуществления процессов управления социально-экономическими системами, относятся информация, человеческие ресурсы, финансы, время, организационно-административные и материально-технические ресурсы.

Все процессы в менеджменте подразделяются на основные и вспомогательные. Основные процессы связаны с производством и движением продукции. Они заключены в поиске и использовании маркетинговой информации, в проекте, в создании материального объекта (детали, товара, программного продукта, услуги и т.д.). Вспомогательные процессы предназначены для обеспечения основных процессов и охватывают: процесс подготовки, обучения и аттестации персонала; процесс управления документацией, регламентирующей деятельность организации в целом и ее отдельных подразделений; процесс/процессы обеспечения (сервисное обслуживание оборудования, обеспечение энергоресурсами, а также финансовое, информационное, PR-обеспечение и т.п.).

Процессный подход как часть системного подхода требует оценки комплекса ограниченных ресурсов. При этом «ограниченность» рассматривается не как «дефицит», а как рациональный или оптимальный комплекс ресурсов, необходимый для получения желаемого результата. Необходимым условием процесса управления развитием организации является формирование потенциала ресурсов как неиспользуемый резерв. Резервы управленческих ресурсов как неиспользуемые возможности по объему, составу, бюджету должны соответствовать стратегическим программам развития организации, гарантировать устойчивость к изменениям внешней и внутренней среды.

Для процессного управления необходимы механизмы и технологии управления. Оценка качества процессов управления как процессов принятия и реализации управленческих решений осуществляется по показателям результативности и эффективности. При этом анализ эффективности процессов управления требует рассмотрения управленческих ресурсов как инвестиций, использование которых приводит к приросту экономического эффекта в будущем.

Эффективность применения процессной структуры модели совершенного бизнеса хорошо видна на конкретных примерах. Японская фирма «Хонда» только благодаря процессной структуре организации работ сумела сократить цикл обновления автомобилей с 7 до 3 лет. Переход к процессной структуре в компании IBM привел к высвобождению нескольких тысяч человек. Корпорация Hewlett-Packard за счет совершенствования (реструктуризации) процессов в короткое время сумела сэкономить 150 млн долларов.

Опыт многих предприятий показал, что вертикальная организационная структура не обеспечивает конкурентоспособность. Подразделения и службы при вертикальной организационной структуре слабо связаны между собой, так как находятся как бы в условиях конкуренции. Разобщенность и решение задач без четкого согласования их с целями организации не обеспечивают эффективность работы такой структуры, несмотря на наличие высококвалифицированных специалистов. Напротив, объединение подразделений и служб процессами обеспечивает:

1) ориентирование подразделений и служб на достижение конечного результата, определяемого общей целью, оптимизацию процесса в целом, а не деятельности отдельной службы, оценку вклада в общее дело каждого из подразделений, наибольшую суммарную эффективность;

2) более четкое восприятие организацией изменений требований потребителей (основные процессы ориентированы на потребителя, они начинаются с запросов потребителей и заканчиваются ими);

3) возможность приспосабливаться к изменяющимся внешним условиям;

4) измеримость процесса числовыми характеристиками выпускаемой продукции, например, такими, как себестоимость, длительность цикла, производительность, уровень качества и удовлетворенность потребителей;

5) возможность постоянного и прорывного совершенствования на основе измеримости процесса. Механизм совершенствования процессов достаточно хорошо отработан и широко применяется во многих организациях мира, в то время как иерархическая структура с одним функциональным делением обычно не подлечит измерению, и поэтому ее трудно улучшить;

6) обобщимость всех сфер деятельности и их согласованность;

7) более легкое управление организацией: сокращается путь передачи управляющих действий и информации – как по вертикали, так и по горизонтали;

8) объединение людей и усиление коллективной (командной) работы, мотивацию.

Весьма важным признаком процесса является то, что он ориентирован на конкретного потребителя. Американский ученый Э. Деминг отметил, что продукция, полученная на выходе, предназначается для конкретных потребителей, кото-

рые и определяют ее ценность для себя. Может оказаться, что продукция просто никому не нужна, тогда и процесс становится бесполезным.

Вот почему потребитель – всегда самое важное звено процесса, и его требования должны быть учтены как на входе в процесс, так и при выполнении всех работ.

Другим важным положением является то, что процесс представляет собой совокупность работ, каждая из которых в свою очередь является процессом (функцией). Оптимизация отдельных работ – функций без увязки со всем процессом не может принести сколько-нибудь заметных результатов.

Рассмотрение процессов как совокупности функций часто позволяет выявить тот факт, что некоторые из функций просто не нужны для получения конечного результата.

Большие потери, особенно на крупных предприятиях, обычно происходят из-за несогласованных действий подразделений. В ряде случаев до 80 % времени от поступления заявки на продукцию до ее отправки потребителю тратится на непроизводственные операции.

Поэтому в настоящее время нельзя упускать из виду предупреждение одного из патриархов управленческой мысли, американского социолога и экономиста П. Друкера: «Успех любого предприятия сегодня зависит не от имеющихся в его распоряжении ресурсов, не от объема денежных средств и даже не от благоприятной хозяйственной среды, а от управления, его качества и эффективности».

Процессный подход является мощным средством организации и управления того, чтобы различные виды деятельности создавали ценность для потребителя и других заинтересованных сторон, и улучшает менеджмент взаимосвязей процессов между собой.

Но какой бы иерархический ранг, или какой бы тип объекта управления мы не рассматривали, не надо забывать, что всегда и везде на передний план в исследовании процессного менеджмента в организации выдвигаются отношения и взаимодействия людей, вовлеченных в тот или иной вид деятельности и объединенных в те или иные социальные организации и институты.

Список литературы

1. Харрингтон, Дж. Совершенство управления процессами / Дж. Харингтон ; пер. с англ. А.Л. Раскина ; под науч. ред. В.В. Брагина. – М. : Стандарты и качество, 2007. – 192 с.
2. Нив, Г. Пространство доктора Деминга. Принципы построения устойчивого бизнеса / Г. Нив ; пер. с англ. Ю. Рубаника, Ю. Адлера, В. Шпера ; под общ. ред. Ю. Адлера. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 376 с.
3. Егоршин, А.П. Управление персоналом : учебник для вузов / А.П. Егоршин. – 6-е изд., доп. и перераб. – Н. Новгород : НИМБ, 2007. – 1100 с.

Process Management of Organization

V.V. Ten¹, E.V. Zlobin²

*ОАО “Promsvyazbank”, Tambov (1);
Department “Quality Management and Certification” (2), TSTU;
ed@asp.tstu.ru*

Key words and phrases: management; management of organization; management structure; object of management; organization; process approach; subject of management.

Abstract: The paper examines the components of process management in the organization. The existing approaches to the management of organization have been analyzed. Recommendations on management improvement through the use of a process approach have been made.

Prozessmanagement in der Organisation

Zusammenfassung: Es werden die Elemente des Prozessmanagements in der Organisation betrachtet. Es werden die bestehende Herangehen zum Organisationmanagement analysiert. Es werden die Empfehlungen für die Vervollkommnung der Steuerung durch die Verwendung des Prozessherangehens vorgeschlagen.

Gestion des processus dans l'organisation

Résumé: Sont examinés les éléments de la gestion des processus de l'organisation. Sont analysées les approches actuelles de la gestion de l'organisation. Sont proposées les recommandations pour améliorer la gestion par le biais d'une approche de processus.

Авторы: *Тен Валерий Валентинович* – доктор экономических наук, региональный директор операционного офиса «Тамбовский» Ярославского филиала ОАО «Промсвязьбанк», г. Тамбов; *Злобин Эдуард Викторович* – кандидат экономических наук, начальник отдела управления качеством, ФГБОУ ВПО «ТГТУ».

Рецензент: *Злобина Наталья Васильевна* – доктор экономических наук, заведующая кафедрой «Экономический анализ и качество», ФГБОУ ВПО «ТГТУ».
